



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Nieuwe strategische context leidt tot (noodzaak) Civil Leadership

Lezing en dialoog bij Leergang Voorzitters Zorg, Onderwijs en
Kinderopvang te Amersfoort 7 mei 2019

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



www.publicspace.nl

Opbouw Strategische Analyse

- I #DigitalCivilRevolution leidt tot geheel nieuwe strategische context
- II Eist fundamenteel ander leiderschap: Civil Leadership
- III Leidt tot nieuw strategisch scala
- IV Fundamentele effecten op RvT:
 - leunen op politieke steun verkeerde strategie
 - strategie vanuit eigen maatschappelijke positie met stakeholder- dialoog en steun cruciaal
 - eigen positie op waarden, normen en public value & vandaaruit kritisch op leiderschap



I

**#DigitalCivilRevolution
leidt tot geheel nieuwe
strategische context**

Disruptie is belangrijkste term in strategieliteratuur

Concurrentie tussen platforms, ten koste van 'pipeline'-ondernemingen

Nieuwste definitie: toetreders van buiten reguliere markt door innovatieve rechtstreekse toegang tot doelgroep en hun wensen. Directe ruil en communicatie is sleutel

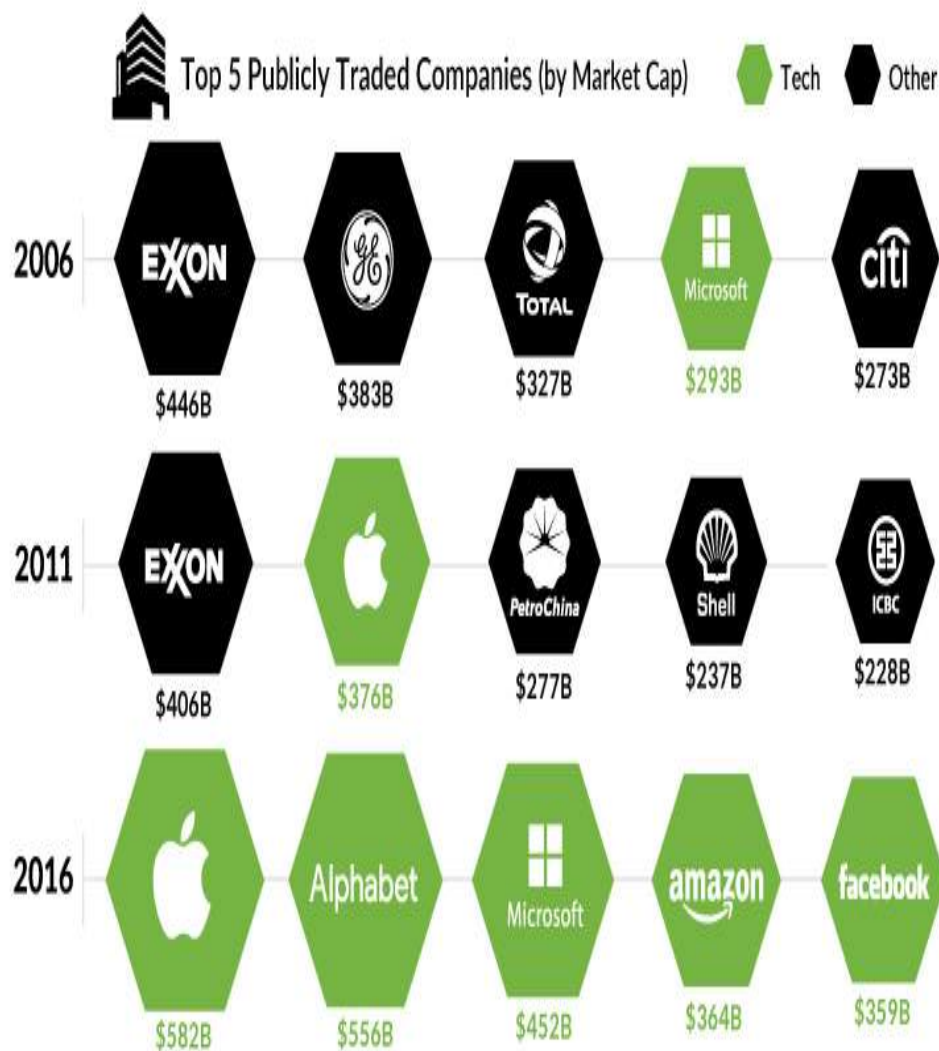
End-to-end model (van grondstof naar verwerking naar eindproduct/dienst naar klant) is tweederangs; nieuwe grondstof is data

Kenmerken:

- Gebruik grote informatie- en communicatiekracht 'at the fingertip', wereldwijd, massaal bereik (Industriële Revolutie 3.0)
- Het is nog steeds een markt. Concurrentie nu tussen platforms. Succesfactoren: sympathie, community, toegang, hands on service, eigen regie gevoel
- Enorme directe ruil- en communicatiecapaciteit
- Bezit is dus niet langer voorsprong, vaak achterstand (voorbeelden Uber en Airbnb)



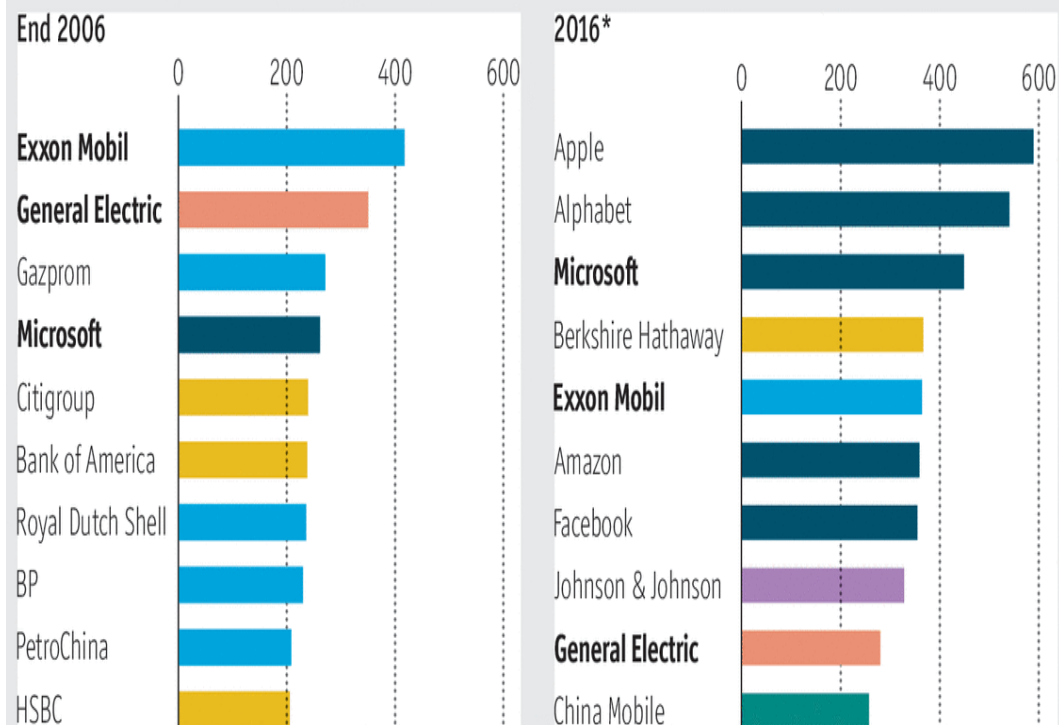
Platformeconomy has already won



A virtually new world

World, largest listed companies by market capitalisation, \$bn

Sector: ■ Energy ■ Financials ■ Health care ■ Industrials ■ IT ■ Telecoms



Source: Bloomberg

*At August 24th 2016

nomist.com

Also theme Issue of Harvard Business Review, April 2016

Nieuwe machtsbronnen uit nieuwe technologieën

Hoofdkenmerken Technologische Revolutie:

- ***Slim*** Enorme, nog groeiende computer-power
- ***Klein en Mobiel*** Dichtbij persoon en persoonlijk, altijd 'at hand'
- ***Niet alleen data, ook beeld*** Real-time en Real-life, Publiek Theater belangrijker
- ***Massabereik, wereldwijd*** Connectie en Community, overal en altijd
- ***ICT Infrastructuur ('Internet') met platforms*** Wereldwijd werkend, overal toegang tot platforms en websites



Een nieuw, onafhankelijk, zowel lokaal als global verbindend, data- en media kanaal, van, voor en tussen burgers

Er is geen (goedbedoelde) censuur of reframing meer buiten burgers (en algoritmes!)

'Manipulatie', 'tribunegedrag' en 'demagogie' zijn:

- verwijten van de verliezers in het nieuwe kanaal (experts, hoogleraren, journalisten, PR industrie)
- erg naïef, want suggereren dat er geen manipulatie was in oude kanalen

Het is voortdurend heel dichtbij



The fad started in America in February 2017.

By May 2017 all 20 of the topselling toys on Amazon were either fidget spinners or fidget cubes.

In three weeks after that worldwide at least 19 million sold, others figure it at over 50 m.

Digital Civil Revolution*: It's not technology, stupid, it is mentality (& tools & training)

a. Er staat een permanente publieke tribune 'aan'

Er is een nieuw direct media- en informatiekanaal van, voor en door burgers

- de publieke opinie is nu werkelijk van en door het publiek
- iedereen is (amateur-)journalist
- politiek niet langer monopolie op referenda (wel op constitutionele positie)
- personen en dus charisma en leiderschap worden veel belangrijker

b. Er is een nieuw medialandschap met dit toegevoegd 3^e kanaal (naast pers en TV & Radio)

- *alle* manipulaties worden zichtbaarder
- *battle for the eyeballs* veel heftiger en crucialer. politiek en publieke debat doen mee in die concurrentie
- versterking door andere media en politiek zorgt dat 3^e kanaal zal winnen in aandacht en agendasetting

* Zie verder WardenPress/Amazon: 'Civil Leadership as the Future of Leadership'

Strategische effecten Digital Civil Revolution (2)

c. **Disruptie van Democratie**

- representatieve democratie te traag en indirect voor deze media-, regie- en informatie-training van burger
- toevoeging directe democratie & wisdom of the crowd
- politieke partijen verliezen monopolie op recrutering en kandidaatstelling

d. **Nieuwe technologie faciliteert en creëert gewenning aan eigen regie en informatie, raadpleging peers, eigen community en zelforganisatie. Effecten:**

- zwermgedrag
- pop-up locaties
- coöperaties rond publieke diensten en maatschappelijke problemen
- 'commons' als governanceprincipe, o.a. in wijken
- wens tot co-productie bij bestaande publieke diensten

Zwermgedrag: een zwerm stuurt alleen op connectie en richting, heeft geen leider, geen structuur, geen bestuur



Ook zwermorganisatie in Nederland: #POinActie



Battle for the eyeballs: Waarom zou je dit uitzenden? Nog belangrijker: waarom zou je er (nog) naar kijken?



Onze pers heeft nog niet door dat ze moet concurreren met directe kanalen.

Beste voorbeeld: grootste kanaal NPO heette tot voor kort: 'Uitzending gemist'



ledereen is (amateur-)journalist en oude manipulatie is voorbij: casus Stef Blok

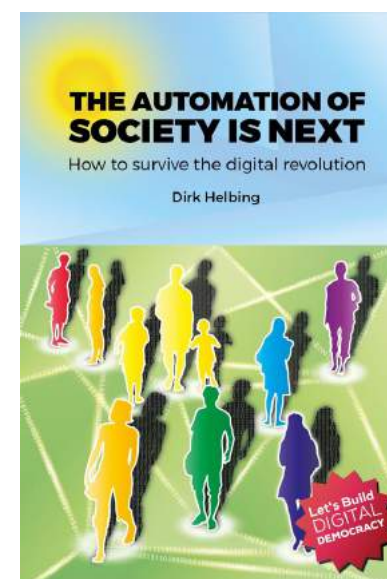


Zie het verschil



Disruptieve burgerkracht en publieke dienstverlening

- Inzetten op **co-productie, zowel individueel als collectief**
- **Bestaand aanbod-denken openbreken en partnership bevorderen** (zit ook al enigszins in right to challenge en burgercoöperaties rond energie, wonen, zorg en onderwijs)*
- **‘Medezeggenschap’ is machteloos fake-instrument**, al lang weggegeven in nieuw medialandschap. Noodzaak van innovatie van governance vanuit commons-perspectief
- **Inzetten op zelfsturing door burgers binnen bewaking negatieve externaliteiten**
- **Enorm effect op reputatie en reputatiemanagement**



* Zie verder: <https://www.publicspace.nl/2017/10/16/burgermacht-nieuwe-regeerakkoord-aanwezig-mager/>

Revolutie in relaties, ook bij publieke diensten: musea hebben het door



Eerste: nieuwe technologie in de klassieke verhouding

Tweede: nieuwe technologie leidend tot nieuwe interactie: Met de familie een schilderij beleven



Veel kenmerken zeer toepasbaar op wensen moderne burger (ook hier: bestuurders zien het als laatste)



FD, augustus 2015

REFERENDA

Disruptie van de democratie: het directe kanaal

Waar de tv nog steeds onzinnig quotes van politici brengt, heeft de burger allang zelf informatie- en opiniemacht

Steven de Waal

In politiek Den Haag woedt discussie over referenda. In het nieuwe referendum wordt het afschaffen van de huidige referendumwet opgesloten, onder verwijzing naar het 'mislukken' van het laatste referendum, over Oetarie. De politieke vraag is of deze politieke partijen sowieso tegen referenda zijn en dus gemakshalve vergeten dat deze 'mislukking' aan eigen politiek mismanagement lag. Of dat de negatieve uitslag van deze volksraadpleging de nieuwe coalitie niet bevalt en deze dan maar van referenda in het algemeen af wilt. Maar uiteindelijk is dit allemaal oude politieke strijd volgens ouderwetse patronen.

Het opvallende voor degenen die de 'disruptie' in de markt volgen en begrijpen, is dat politiek Den Haag meent dat het nog steeds zeggenschap heeft over directe democratie. Men besef niet dat er door de moderne ICT- en sociale-media technieken en toepassingen in de vorm van apps, websites en platformen een nieuw direct en onafhankelijk kanaal is ontstaan. Een kanaal van, voor en tussen burgers. Hierlangs kunnen burgers te allen tijde en over ieder issue — en soms voor een belangstellend en groot publiek — hun persoonlijke mening delen en daar steun voor verzamelen.

De publieke opinie is voor het eerst werkelijk publiek. De impact ervan zit niet alleen in de nog steeds voortgaande technologische vernieuwingen, maar vooral in de verbondenheid van heel veel mensen via hun pc en mobiele telefoon. Zo heeft Facebook wereldwijd circa 1,8 miljard maandelijkse gebruikers, van wie 1,2 miljard dagelijks. Dit is veel meer dan nationale politieke partijen. De merken heeft dat wel ingezien en heeft inmiddels een 'techno-ambassadeur' naar Silicon Valley afgevaardigd.

Illustratie voor dit negeren van de nieuwe technologie was het gedrag van de Binnenhofpers tijdens de onderhandelingen rond het nieuwe kabinet. Journalisten gingen met camera en microfoon op het Binnenhof rond, op zoek naar quotes van niets zeggende politici. Het verbaasde weekend was dat de pers dit nog dagelijks bleef uiten en ook.

Het nieuwe directe kanaal is een directe concurrent van dit soort online berichtgeving. De nieuwe slag in het mediaveld is om de schone economie is immers die om de schone aandacht van iedere burger, die inmiddels vele alternatieven heeft voor deze schamele en saai berichtgeving.

Politiek is uiteindelijk een gerecht om de macht van de wereld te kunnen richten naar jouw perspectief, belangen en normen. Het wil zit tegenwoordig online, komt elkaar daar tegen, leent elkaar, vormt 'community's', wisselt meningen en standpunten uit, komt tot consensus, die openlijk wordt gecommuniceerd. Vanuit het perspectief van dat nieuwe directe kanaal is dus de revolutionaire disruptieve vraag hoe veel volkerengerechtigd zijn in formele democratische instituties een echte demo-



cratie daarbovenop dan nog nodig heeft.

Welke macht geeft dat nieuwe directe kanaal dan aan burgers? Om te begrijpen informatiemacht: ieder kan overal en te allen tijde relevante informatie ophalen volgens de eigen vragen, checken op eerder onderzoek, checken op deshanigheid bij collega-burgers of experts en zelfs checken of de officieel ingehuurd experts te vertrouwen zijn. Zo vormen inmiddels burgers in Noord-Nederland een eigen expertise community rond alles wat de NAM beweert of door experts laat beweren.

Vervolgens is er opinie- en communicatie-macht: de collectieve opinies worden gepubliceerd, volgens echte transparantie: namelijk hoeveel steunen

die opinie steunen. Een duidelijkheid die de oude kanalen alleen hebben bij peilingen (met vaak maskeringen in representativiteit) of verkiezingsuitslagen (dit achteraf). Voor de rest is er op de oude kanalen veel meningsvorming uit kleine kring, die wordt gemaakt als groots en moedelend. Zoals toen het Sociaal en Cultureel Planbureau aantoonde dat Nederland veel milder over migratie denkt dan de dominante geluiden preter deden.

Die opinievorming onder burgers wordt dus geuit in publicaties 'op het web' en kan zo worden benut door belangrijke partijen. Zo werd de benoeming van Loek Hermans tot tijdelijk burgemeester van Zutphen tegengehou-

den door een persoonlijk appel tegen die beslissing via een website. Door een paar honderd Zutphenaren werd die afwijzing openlijk zichtbaar gestemd. De fractievoorzitters in de gemeenteraad draaiden vervolgens als een blad aan de boom; eerst steunden ze het besluit wel.

De nieuwste technologie laat ook toe dat we, voortbij het simpele like/ditlike van Facebook en het even simpele ja/nee van referenda, collectieve opinies kunnen vormen. Online kunnen ingewikkelde discussies en uitwisseling van argumenten met zeer grote groepen burgers direct plaatsvinden, zoals sommige gemeenten nu toepassen. Het in conservatieve retories veel aangehaalde beeld van dommigheid van volksraadplegingen wordt hier doorbroken juist dankzij nieuwe technologie. Dan blijken juist de bestaande referenda dommig.

Dit leidt ten slotte tot publicatie-macht: die ingewonnen informatie, vernamende opinies en beeldende observaties worden ongecensureerd en ongefilterd gepubliceerd op een voor iedereen toegankelijk kanaal.

Die politieke impact wordt natuurlijk ook aangetoond door het onderzoek in de Verenigde Staten naar de invloed van Donald Trump tot president. Het nieuwe directe kanaal is bij uitstek ook heel geschikt voor politieke manipulatie. Gelukkig is die manipulatie niet alleen in handen van vernogenden of politici met een grote campagnekas, zoals de succesvolle acties van #MeToo en #POinActie laten zien.

Een deel van de strijd om de macht wordt dan ook toernooien een strijd tussen deze kanalen. Alle openlijke discussies hierover moeten dus met een flinke politieke korrel zout worden genomen.

Daarom begon Trump meteen na zijn verkiezing over 'fakenews', terwijl hijzelf een van de producerende partijen van veelvuldig fakenews is en wellicht zijn verkiezingsoverwinning erop gebaseerd is. Pas dus ook op voor de ogenschijnlijk genuereerde en deskundige kritiek op het nieuwe directe kanaal, zoals het verwijt van tribunegedrag of demagogie. Dit blijkt vaak te komen van degenen die een positie hadden in de oude kanalen.

De disruptie in de markt heeft inmiddels de zakenwereld geleerd dat alleen het omarmen en naar je toe halen van dit directe kanaal je voortbestaan veilig stelt. Politici moeten ook de macht van het directe kanaal niet als bedreiging zien, maar als kans en aanwilt. Een tijdige omarming van deze nieuwe technologische werkelijkheid dicht bij de best- en informatiewereld van burgers zal verhoeden dat gekozen democratie wordt ondermijnd en alleen nog een bordkartonnen toetsstukje in Den Haag is, waar dan ouderwetse te nog over bercht. Nog een lange weg te gaan, maar: revolutie komt altijd sneller dan je verwacht.

Steven de Waal, oud-voorzitter van Beak & Cronin, is oprichter van de denktank Public Space Foundation.

ILLUSTRATIE: HEIN DEHOERT VOOR HET FINANCIEELE DAGBLAD

De zakenwereld weet: alleen het omarmen en naar je toe halen van directe kanalen stelt je voortbestaan veilig

Opgenomen in FD Essay (20 januari 2018): waarschuwing aan professionele politiek

Zie:

<https://publicspace.nl/2018/01/23/disruptie-democratie-directe-kanaal-fd-20-januari-2018/>

Overall conclusie

De macht van de burger neemt door digitale technologie toe, leidt tot **disruptief burgerschap naar democratie en publieke diensten**

MAAR: burgerschap is afgeleerd en civil society ontstaat niet spontaan. De nieuwe technologie kan misbruikt worden, door staat, markt en burger zelf

DUS: nieuw publiek leiderschap nodig,

Zowel ter **VERDEDIGING:** voorkomen disrupties van publieke instituten

Als **PRO-AKTIEF:** om burgers opnieuw burgerschap en civil society te leren!

II

**Eist fundamenteel
ander leiderschap:
Civil Leadership**

De slag van strategische context naar maatschappelijk leiderschap

- a. **De machtige burger(s) willen in deze revolutionaire tijden zeker leiderschap, maar wel als 'one of us, citizens'** (staat haaks op klassiek bestuurlijk gedrag en paternalisme)
- b. **Vanuit een attitude van goed burgerschap met doorleefde en aantoonbare burgerschapswaarden** (publiek zichtbaar en communiceerbaar = retorische vaardigheden!)

Leiderschap is cruciaal in tijden van revolutie

De waarden van het leiderschap zijn voortaan cruciaal vanwege disruptief burgerschap

- c. **Die attitude en waarden zijn persoonlijk** (alle leiderschap is persoonlijk), **maar ook het 'corporate' gedrag telt in het moderne medialandschap** (corporate citizenship)

De civil leaders in de studie hebben een opvallend eigen waardenpatroon (= a breed of their own), telkens in afwijking van de dominante waardenpatronen per governancecontext

Freedom of Choice (13)	Sustainability/ stability (11)	(Social) Justice (9)	Solidarity (8)	Independence (7)
<i>and</i>	<i>and</i>		<i>and</i>	<i>and</i>
Entrepreneurial spirit (13)	Respect (11)		Self-actualization (8)	Bonding & Bridging (7)

Ook andere typologieën zijn gevonden en onderzocht

Type of civil leader	Values type	Character type	Esteem type
Institutional Role			
Executive civil leader			
Societal pioneer			
Institutional challenger			

Twée dimensies van belang

Expression of Values Inner Motivation and Conviction based on Values	<i>Expression and Explicit Use</i>	<i>Not Expressed and Implicit Use</i>
<i>Strong</i>	Value-driven (type 1)	Decoupled (type 3)
<i>Weak</i>	Instrumental (type 2)	Rational (type 4)

Overall typering van hun waardenpatroon

This common culture of civil leaders **highly values entrepreneurial values (linked to the market domain) in direct combination with typical societal values (linked to the civil society domain).**

The five highest-scoring values in this culture are: **'freedom of choice', 'entrepreneurial spirit', 'sustainability/stability', 'respect' and '(social)justice'**. This same pattern of combining market-like values with civil society values can be seen in the second-highest scoring set of values **'solidarity' and 'self-actualization'**. And again, in the third-highest scoring set of values **'independence' and 'bonding & bridging'**.

This value pattern is reflected in their common help philosophy: helping others to help themselves. Again and again our results show this same pattern.

NB: *It should be stressed that these 'market-like' values do not expose a policy preference*

Handling the public debate is crucial for the success of the civil leader

The civil leader's approach, style and character in these public debates are as important, both for the public acceptance of their innovative work as for the possibility of further institutionalizing this innovation, as the actual Public Value of their effort.

Other lessons can be drawn:

- *Any issue can be charged with values*
- *Purely private initiatives with positive Public Value generate little public debate*
- *The public debate is a special arena with little control*

So, the public debate can hit hard, affecting civil leaders personally as well as their organizations/networks, with little opportunity to control the result.

Hans Becker: vernieuwing ouderenzorg



- Humanitas Rotterdam
- Econoom van huis uit
- Inspiraties: Economisch-rationeel en vanuit persoonlijke ervaringen met ouders
- Innovaties: Nieuwe zorgfilosofie, zoals yes-cultuur, tegengaan misery islands, levensloop bestendig wonen, memory musea
- Gepromoveerd op deze filosofie
- Nu ambassadeur Humanitas

Hans Nieukerke: innovator in jeugdzorg



- Toen: Hoenderloo Groep
- Inspiratie: Aanpak moeilijke jongeren, overgang justitie/zorg, rechtse filosofie introduceren in softe jeugdzorg, ondernemen en ondernemer willen zijn: doelgroep denken
- Innovaties: Glen Mills aanpak, vele andere methoden

Piet Boekhoud: ROC is er voor heel de mens



- Eigen levensloop geïnspireerd en grote sociale problemen Rotterdam-Zuid
- Proactieve aanpak leerling problemen Albeda College; onderwijs heeft verantwoordelijkheid voor alle levensvragen
- Past niet in gemiddeld systeem bureaucratie
- Nonprofit Type

Jan van de Graaf: werk disciplineert en maakt trots, ook voor moeilijke jongeren (Werkmeester op Trix Scheveningen)



Moeilijkste groepen jongeren aan een ingewikkelde klus: schepen repareren. Grote nadruk op discipline, doen wat je belooft, op tijd zijn, vakmanschap, trots op je bijdrage



Yolanda Eijgenstein: oprichter nieuw soort basisschool



Pionier lederwijs basisscholen:

gebaseerd op open curriculum en zelfsturing door kinderen

Na veel weerstand, uiteindelijk erkend door inspectie; maar duurde haar toch allemaal te lang

Trigger: gebrek aan karakter bij veel leiders en zichtbaar basisonderwijs eigen kinderen

Onderneemster: Business Woman of the year (97), Direct Marketeer of the year (96)

Dominee Visser: recalcitrant geestelijk en maatschappelijk leider



Vond dat kerk moest opkomen voor de zwakken en niet alleen in woord

Had duidelijk politiek profiel, al die tijd ruzie met Leefbaar Rotterdam, soms ook burgemeester

Belangrijke activiteiten:

- dagopvang zwervers en drugsverslaafden in kerk en weekend
- Perron 0
- Behoud kerk op oude plek

NPO: Leon Bobbe



Zat in onderzoek vanwege bijzondere aanpak bij **Dudok Wonen**: Te Woon (tegenover Te Huur of Te Koop) avant la lettre: huurders konden tegen zeer redelijke voorwaarden met steun corporatie hun huis kopen en later gegarandeerd weer terugverkopen. Huizen waren tevoren goed opgeknapt.

- Achterliggend waardenpatroon: emancipatie
- Nu bestuursvoorzitter **De Key**
- Belangrijke basis in carrière: gestart bij **huurdersbeweging**

Samenvatting Kenmerken Civil Leadership

- **private for public** (nieuwe arena en (soms) falende politiek laten dat toenemend toe & eisen het)
- **waardenpatroon en houding**
- **zichtbaar**, vanwege de **retorische gaven** & de noodzaak ervan
- **publieke passie vanuit persoonlijke biografie en herkenbare emotie (credibility) en daarvoor 'door roeien en ruiten' (positiebehoud & 'rationele' rust uitstralen niet langer het belangrijkste)**

**Managers zijn zo niet getraind* en,
typisch Nederlands: publieke debat is
technisch-paternalistisch. Charisma en
retoriek zijn nooit getraind en door
'Binnenhofdorp' uit eigen belang**
verworpen**

* Slag naar leiderschap, charisma en karakter gaande, wereldwijde trend

** Er zat immers geen publiek op de tribune, maar alleen concurrenten of politieke junkies of columnisten met 'baan belang', een dorp dat vooral let op elkaar en waarin 'charisma' dus moet worden tegengewerkt

Grootste Nederlandse problemen met dit actieve burgerschap

- a. **Wet van de remmende voorsprong:** lobbies van huidig professioneel en duur aanbod vinden vaak steun in politiek (bekend uit disruptieliteratuur: incumbents verdedigen zich eerst verdedigend en conservatief, te weinig innovatief)
- b. **PolderPaternalisme:** het regentesk en in kleine kring beter weten voor die arme, kwetsbare, passieve burger (wel de goede bedoelingen, maar ook als rechtvaardiging voor een betuttelende houding)
- c. **Maatschappelijke Ondernemingen* teveel als private façade**
- d. **Decentralisatie naar gemeenten als schijnbeweging** naar zgn. meer burgermacht, vooral bezuinigingen, beheersing en bureaucratisering
- e. **Politiek claimt monopolie op publieke zaak en publieke opinie:** in die pretentie is het een probleem als burgers meer zelf doen en dat bekend wordt (**falende overheid- syndroom**).



* Concept van drs. SPM de Waal (2000)

Grootste probleem Nederlands publiek leiderschap in nieuwe publieke tribune: gebrek aan charisma en retoriek

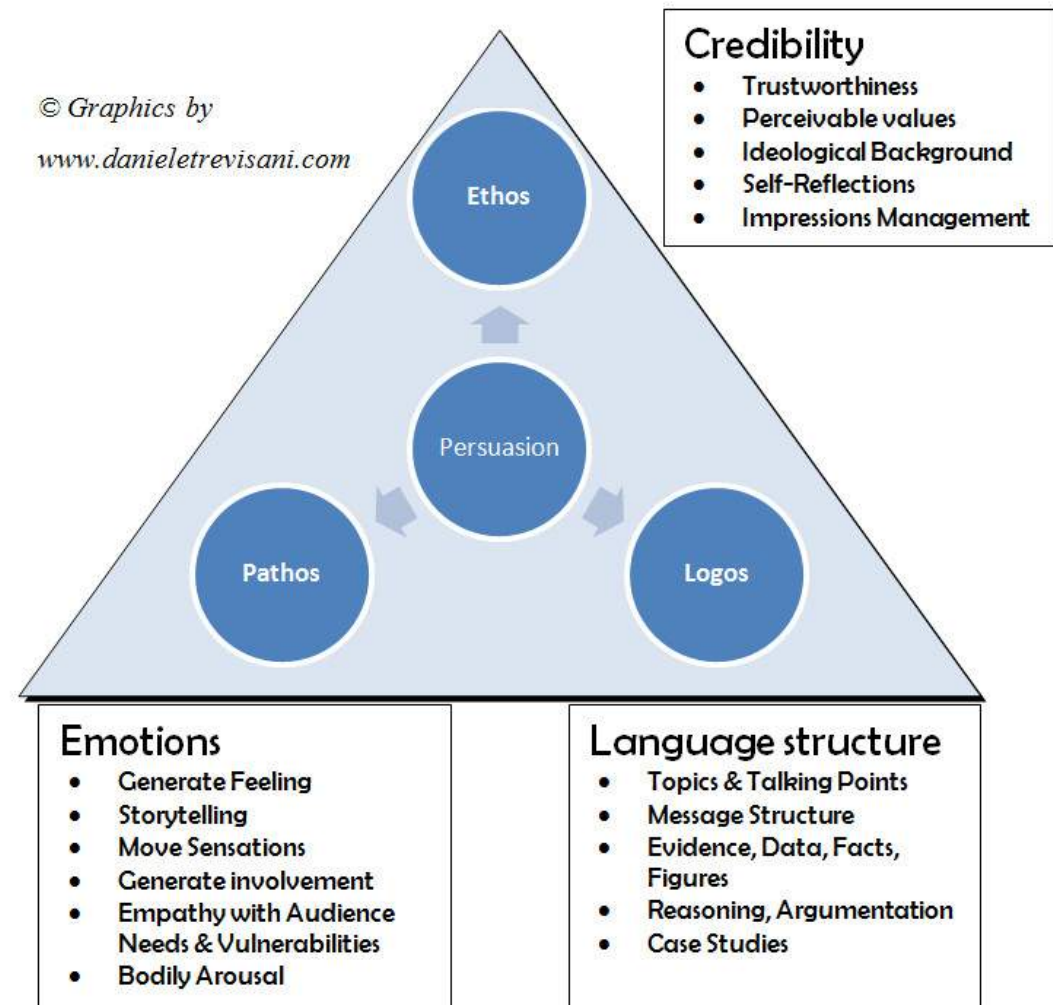


Although Trump lost the popular vote, he won the presidency due to his much better rhetorical skills (in the technical sense!)



Fig. 1 - Aristotle Categories and the Holistic Approach to Communication

© Graphics by
www.danieletrevisani.com



In UK pers heette optreden May 'managed public appearance' vs. gemak en lol Corbyn



Kabinet heeft 'iets' door, dus ook: 'managed public appearance'. Wat ontbreekt?



Juist: de volwassen gelijkwaardige en publieke dialoog. De echte les van Macron:



Boeiendste is vooral het snelle en publieke leervermogen van Macron. Nog heel weinig politiek bestuurders die dat hebben, kunnen en vooral publiek willen laten zien.



Jacinda Ardern: A stronger case of public leadership? Proving my point of 'one of us- citizens'? Better than Macron's official dialogue?



Nederland heeft nog een extra probleem, namelijk met LEIDERSCHAP AS SUCH



Omslag Nederlandse bestuursstijl

Van Polderen naar Retoriek: moet direct in publiek en permanente publieke tribune, publiek praat direct terug

Poldermodel gaat nu onderuit door:

- **direct meekijkende, meningvormende en mee-afwegende achterban en publiek, dat dat ook gewend is**
- **onderliggend paternalisme wordt niet (langer) geloofd**
- **wantrouwen naar de geclaimde neutraliteit en deskundigheid**

Politiek permanent in verkiezingshouding en dus te labiel om het (stilletjes) over te nemen (stabiele 'rationele' tussenfase verdwenen)

Dominante cultuur gelooft nog in oude mythe: rationeel, deskundig, uitruilen, resultaat telt (zie commentaar op strijd Trump om muur)

Retoriek moet naar: integriteit, staan voor, emotie: verontwaardiging en zorg. Openlijke conflicten lonen

‘Populisme’: een boemerang term

Legt als verwijt vooral de zwakte van de zittende partijen (‘incumbents’) bloot

Iedere democratische politieke partij moet dichtbij volk staan en het raken en het vertegenwoordigen en moet dus ‘populistisch’ zijn

Wil niet zeggen dat je alleen maar ‘populaire’ standpunten moet innemen, gezag komt ook voort uit tegen ‘populaire’ meningen ingaan, persoonlijke integriteit en betrokkenheid etc., maar niet vanuit:

- (zogenaamd) beter weten**
- paternalisme: ik zal het jou, kind, nog een keer uitleggen**
- formeel gezag: ik ben hoogleraar/burgemeester/bestuurder etc. en dus weet ik het beter en graag even luisteren**
- slinks over eigen positie en bedoelingen/waarden**
- geheimzinnige onderhandelingen en deals en uitruil, met onbegrijpelijke uitkomst**

COLLIGNON



So far missing in my examples: private for public!



Leoluca Orlando: Mayor of Palermo publicly welcoming illegal immigrants, *against the wish of his government*

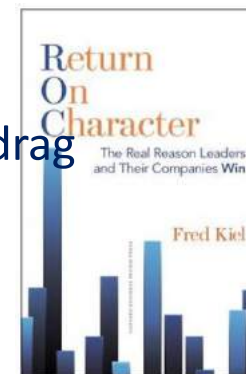
Flavia Kleiner: *Active citizen* as winner of a Swiss referendum that was started by right-extremists

Marjan Minnesma: *Active citizen* who put legal pressure about climate change policies on government through a courtcase she started and won

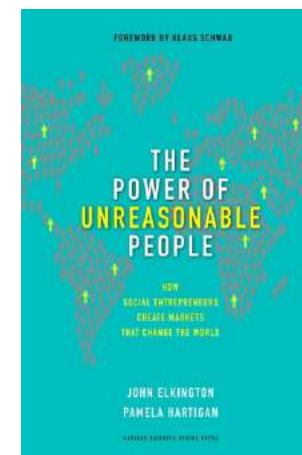


Nieuwe eisen aan Maatschappelijk Leiderschap

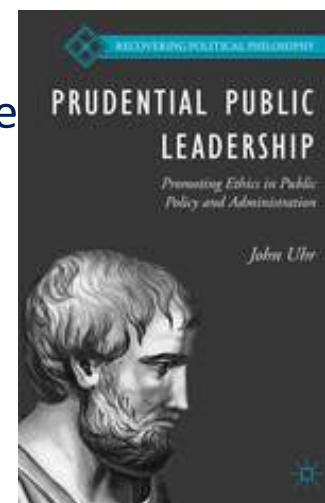
Karakter kan geleerd worden en creëert waarde door gezag, interne loyaliteit en betrokkenheid, juiste afwegingen, consistentie tussen gedrag en visie/boodschap:



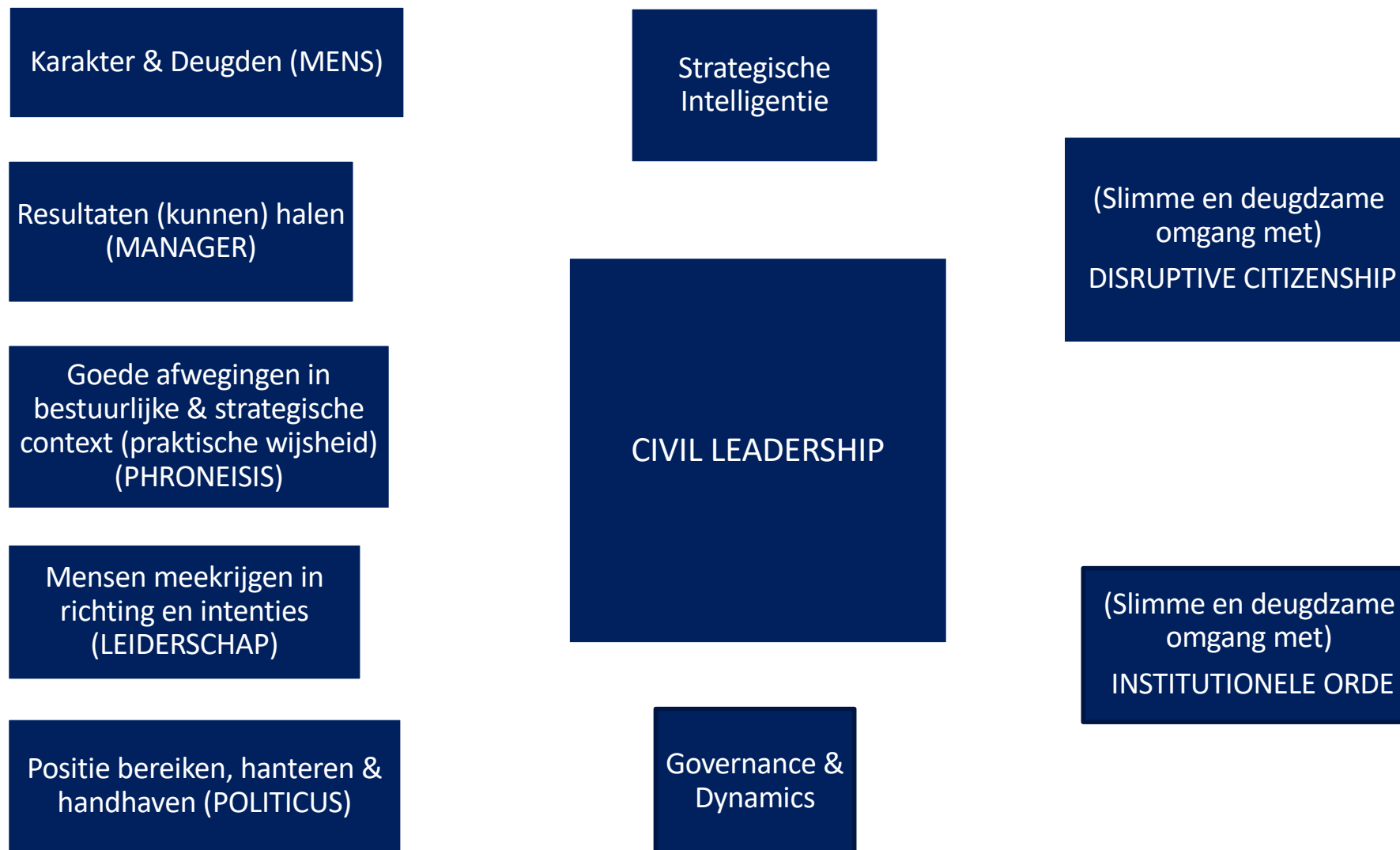
Echte leiders zijn voor Raden van Toezicht **geen makkie**, hoeveel codes je ook kent en volgt:



Waar codes falen: Publiek Leiderschap vergt juist **een combinatie van ethiek en retoriek**: Prudentie of Praktische Wijsheid*



*Phroneisis van Aristoteles



III

**Leidt tot nieuw
strategisch scala
(ter verkenning)**

Mogelijk nieuwe strategische fronten

- **Politieke lobby**
- **Social media**
- **Co-productie (o.a. met familie en netwerken)**
- **Co-regie faciliteren**
- **Partnership met coöperaties**
- **'Vreemde' Allianties: NGO's, wijkorganisaties, krachtige websites/platforms**
- **Reputatiemanagement**
- **Fanclub**

IV
Fundamentele effecten
op RvT
(ter verkenning)

BIJLAGE

nadere informatie over Public Space en Steven de Waal

Public Space (zie: www.publicspace.nl/over-public-space en /publicaties)

Ontstaan **ca. 2001** als onafhankelijke denktank vanuit Boer&Croon, strategische consultancy en eindverantwoordelijk interim-managementfirma. Acties o.a. Executive Exchange Network.

Basis: Boek S. de Waal (**2000**): 'Nieuwe strategieën voor het publieke domein': o.a. concept maatschappelijke onderneming

Verzelfstandigd in Stichting met Steven de Waal als bestuurder **begin 2004**, na zijn vertrek als bestuursvoorzitter en vennoot, leden Denktank bleven allen

In **2007** Manifest 'Naar een intelligente en verbonden overheid' met presentatie in Nieuwspoor

Achtergrond Public Space (vervolg)

In **2008** '*Strategisch management voor de publieke zaak*' (Boom Bestuurskunde) met presentatie aan Frank Heemskerk (Stas EZ) in Havengebouw Rotterdam

Steeds meer Denknetwork ipv Denktank

In **2010 en 2011** rapporten over *Jeugd Gezondheidszorg en Decentralisatie Jeugdzorg* (m.m.v. GGD Nederland), presentaties aan Andre Rouvoet (Minister) en aan Dannenberg (VNG) en Van Gastel (DG)

In **2014** '*The Value(s) of Civil Leaders*' (Eleven), promotie S. de Waal bij USBO, Paul 't Hart

In **2015** '*Burgerkracht met Burgermacht*' (Boom Bestuurskunde), presentatie aan Kim Putters (Directeur SCP) in Dudok,, m.m.v. o.a. Staf Depla, Paul Schnabel, Raymond Gradus

Manifest Public Space (2008)

In het manifest 'Naar een intelligente en verbonden overheid' ontwikkelt de Denktank van Public SPACE, Centre on Strategies for Public And Civil Entrepreneurs, een concept voor een nieuwe overheid. Een concept dat optimaal gebruik maakt van de positieve kracht van de opkomende 'Civil Society'.

De overheid bevindt zich in een cruciale overgangperiode. Ze moet veranderen van log en bureaucratisch naar flexibel en resultaatgericht. Van een gesloten bastion naar een open, uitnodigend huis waar burger, instelling en bedrijf zich welkom en serieus genomen voelen.

In de visie van Public SPACE breekt een nieuw tijdperk aan, een tijdperk van 'hybriditeit' en publiek-private samenwerking. De tijd van een ideologische inzet op marktwerking en privatisering loopt op zijn eind, maar ook de tijd van een almachtig regelende overheid of een gedetailleerd sturende politiek. Voorwaarde voor een positieve hybriditeit, is een overheid die intelligent en flexibel reageert op initiatieven uit de samenleving. Een overheid die initiatieven uitlokt, stimuleert en opzoekt.

Dit manifest bevat een analyse van de ontwikkelingen, denkpatronen en situaties die in de voorbije periode echte oplossingen bij de (rijks)overheid in de weg hebben gestaan. Het laat zien waar nieuwe vormen van samenwerking, gepland en spontaan, succes hebben.

Ter inspiratie geeft het manifest elf concrete verbeterstappen en suggesties voor aansprekende grote werken als symbolen van een nieuwe aanpak 'in het laagland'.

Het manifest is geschreven in 2006. Het geeft een visie en een programma waar overheid en private partijen nog jaren mee vooruit kunnen.

Public SPACE Foundation is een piraat initiatief. Doelstelling van de Stichting is bijdragen aan het debat over de rol van de publieke sector door eigen onderzoek, onderzoek met anderen, congressen, lezingen en een actieve website. De impact van de opkomende civil society is een belangrijk aandachtspunt. Essentieel is het ontwikkelen van 'Winning Strategies for the common good'.

Naar een intelligente en verbonden overheid

Naar een intelligente en verbonden overheid

Manifest van de Denktank van Public SPACE Foundation



Centre On Strategies For Public And Civil Entrepreneurs

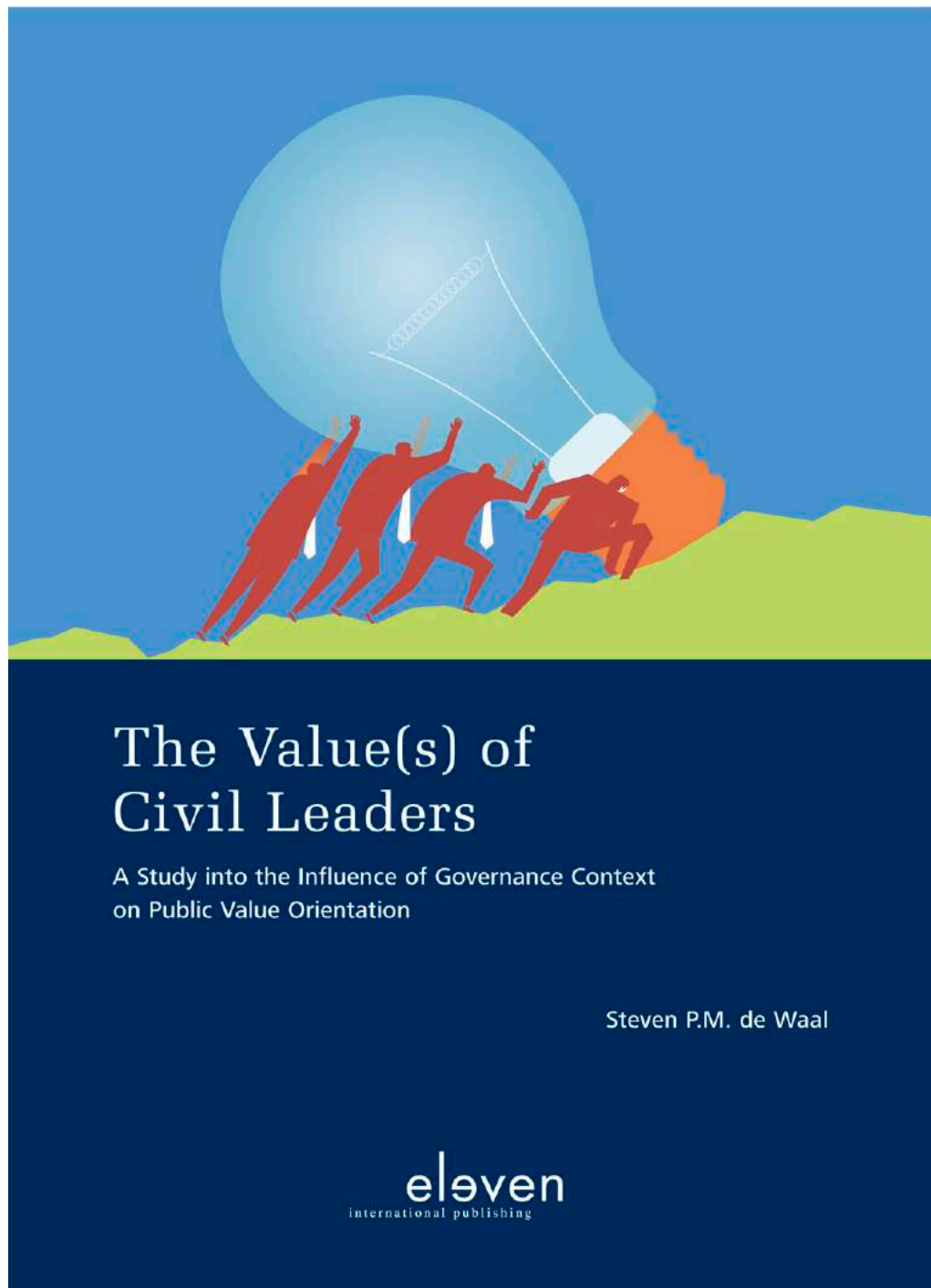
Proefschrift, oktober 2014

Onderzoek onder 30 maatschappelijk leiders naar hun waardenpatroon

- a. Hoe waarden en waardenoriëntatie hun leiderschap beïnvloeden
- b. Hoe besturingsomgevingen (for-profit, non-profit, informal active citizenship) daarop inwerken

Belangrijke begrippen:

- persoonlijke waarden en waardenpatronen van markt/overheid/samenleving
- civil society
- public value
- besturingscontexten
- leiderschap.



Nadere info op de site



Afbeelding uit samenvattend FD artikel; te vinden op site www.publicspace.nl

- <https://www.publicspace.nl/2015/03/16/portretten-maatschappelijk-leiders>
- Voor samenvatting, portretten en overzicht onderzochte maatschappelijk leiders
- Apart blog met 10 punten samenvatting:
<https://www.publicspace.nl/2014/11/06/de-waarden-van-maatschappelijk-leiders-10-punten>



BOOM | LEMMA

Burgerkracht met Burgermacht

Het einde van de maatschappelijke onderneming
en het polderpaternalisme

Steven P.M. de Waal

Mei 2015

Debatten, literatuurstudie en discussie
op site

Keynotes o.a.: Paul Schnabel, Staf
Depla en Raymond Gradus

Hoofdlijn:

Aandacht voor burgerschap is positief,
maar nu naïef en vrijblijvend:

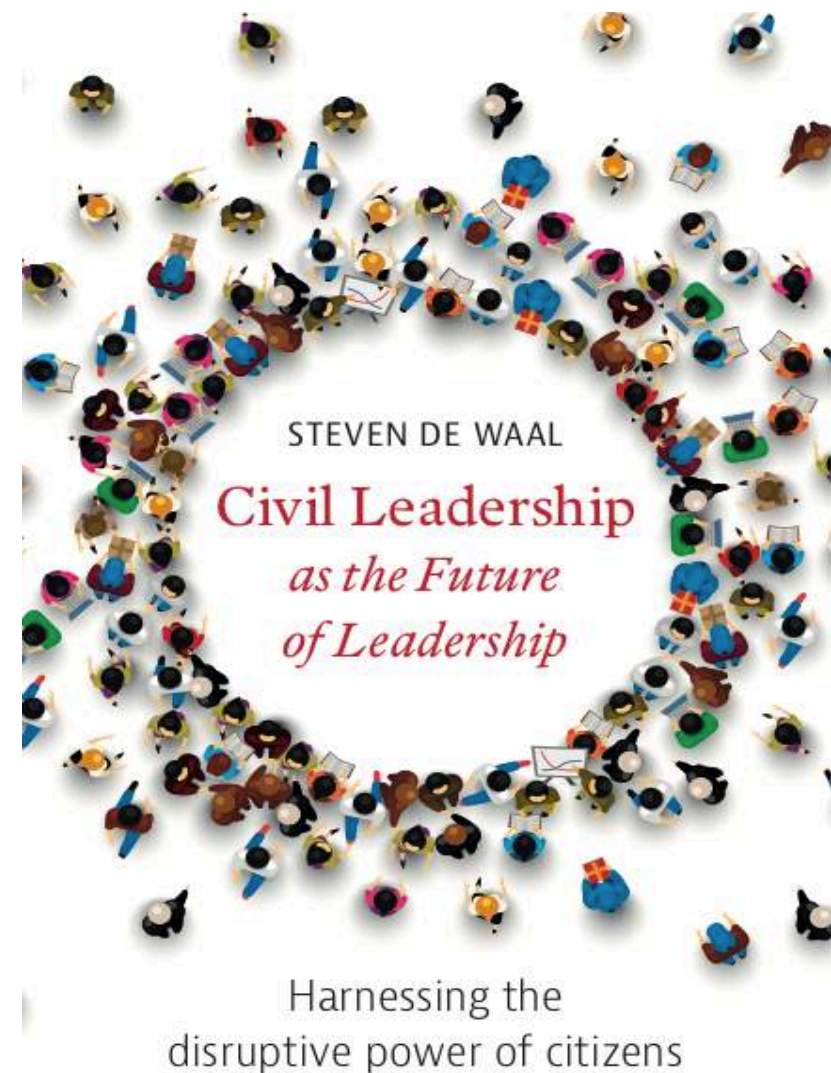
- Hoe verandert dit de institutionele
orde?
- Welke burgermacht staat tegenover
grotere inbreng en
verantwoordelijkheid?
- Publieke dienstverlening door
maatschappelijke ondernemingen:
concurrent of partner?

‘Civil Leadership as the Future of Leadership’, Amazon.com 2018

- **Digital Civil Revolution.**
- **Disruption is not restricted to markets.** It totally transforms the media landscape, public opinion, political debate, and the roles of industry and the state towards citizens.
- **Special kind of civil leadership** needed to harness this new civil power that can disrupt the public domain.

2 grote lijnen:

- I. **Strategische analyse:** hoe verandert de nieuwe digitale technologie de mensheid, het samenleven, de communities en dus ook de politiek, democratie en publieke dienstverlening
- II. Het enige strategische antwoord: een **nieuw publiek leiderschap, civil leadership**, van ‘one of us, citizens’



Hoofdthema's Public Space & accent nu

Burgerkracht (100 jaar basis publieke sector; Commons, o.a. gildes) *met Burgermacht* (2015): Wettelijke bevoegdheden burger-initiatief

Burger-Disruptie van Democratie (2015): Burgers direct & ongecensureerd onafhankelijk kanaal; Directe democratie

Burger-Disruptie van Publieke Diensten (2015): Opkomst zelforganisatie, co-productie, peer-reviews & own choice

ChinaZorg (2011): Zorgstelsel = politiek/polder gestuurd, aan randen beetje markt, dus nauwelijks patiënten-macht

Strategisch denken: 'Beating the odds'

Aristoteles: Deugden, Karakter, Afweging in context; Rulebased = padvinderseed

Maatschappelijke Onderneming (2000): Basis civil society, dus non-profit en missiegedreven, naast (ook) markt en overheid

Maatschappelijk Leiderschap (2014): Personen belangrijker dan structuur; Burgerschap in de Boardroom; Managementparadigma

Relevante persoonlijke achtergrond

Geboren in Waalwijk (1955), Dr. Mollercollege Gym Beta (1973), Andragologie (cum laude, 1979), Gemeente Helmond (welzijnsplanning) en Ministerie van BiZa (Interdepartementaal organisatiewerk)

- a. **Ondernemer, bestuursvoorzitter eigen onderneming & strategie consultant, m.n. in maatschappelijke ondernemingen en overheid (1985-2004) (Boer&Croon)**
- b. **Daar ook oprichter Public SPACE (ca. 2001), na vertrek als vennoot (2004) Public SPACE Foundation, voorzitter**
- c. **Vrijwilliger dichtbij de politiek: lid Partijbestuur (2000-2005), voorzitter Adviescie. Zorgstelsel (Congres 2005), Campagne Nr 1 Eerste Kamerlijst (2010), lijstduwer (2017) (PvdA)**
- d. **Promotie: Value(s) of Civil Leaders (2014) (RUU USBO)**
- e. **Actief burger, in stad Utrecht (o.a. FC Utrecht, Theater Utrecht & RTV Utrecht) en landelijk (o.a. Cultuur + Ondernemen, Visitatiestelsel Woningcorporaties)**