



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Strategische Intelligentie, Disruptief Burgerschap & Maatschappelijk Leiderschap

College Voorzitters NVTZ Academie, Amersfoort 12 september 2019

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



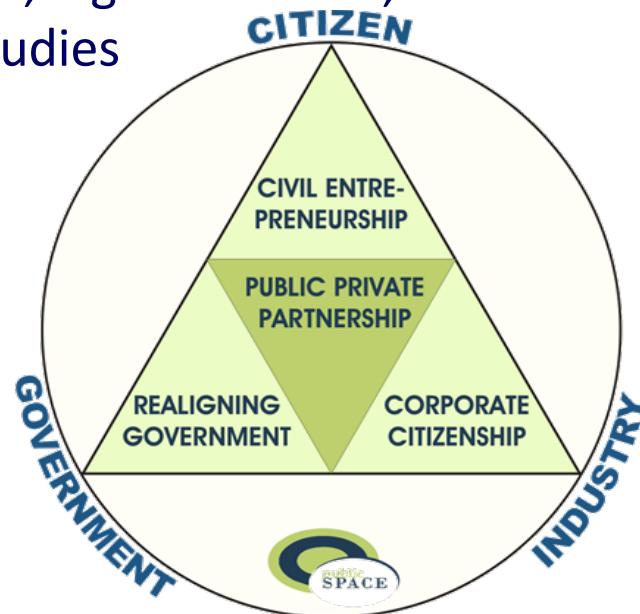
www.publicspace.nl

DenkNetwerk met Missie: “Creating Winning Strategies for the Common Good”

SPACE: Centre on Strategies for Public And Civil Entrepreneurs

Hoofdthema: Bevorderen Actief Burgerschap en (Maatschappelijk) Ondernemerschap

Middelen: Actieve website, social media, debatbijdragen, lezingen, congressen, boeken/publicaties, eigen research, eigen debatten, studies



Opgericht 2001. Zelfstandige stichting sinds 2004

Geen externe financiers of opdrachtgevers; geen compromisteksten: **Onafhankelijk**

Geen rationele pretentie:

Missiegedreven

Niet winst- of subsidiegericht: **Non-Profit**

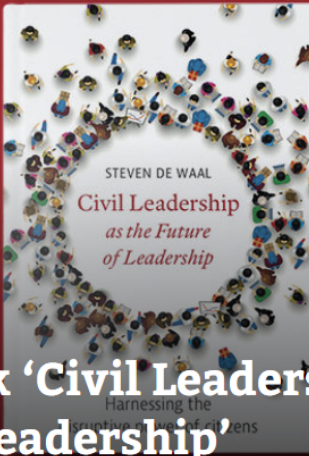
Per casus/issue op zoek naar beste expertise en meningen: **DenkNetwerk**, geen DenkTank

Actieve website (www.publicspace.nl) met agenda, blogs, Twitter en open toegang tot intellectueel archief (vanaf 2004)

Thema's ▾ Agenda Publicaties Over Steven de Waal Over PSF  

Public Space Foundation is een onafhankelijk denknetwerk ter bevordering van actief burgerschap en maatschappelijk ondernemerschap. Steven de Waal is de oprichter en drijvende kracht achter dit netwerk.

Publicaties



STEVEN DE WAAL
Civil Leadership
as the Future of Leadership

© 2 februari 2019

Nieuw boek 'Civil Leadership as the Future of Leadership'

Strategische analyse van disruptief burgerschap: beschikbaar via Amazon

Maatschappelijk leiderschap



© 1 februari 2019

Boeklancering in Nederland: disruptie van democratie en politiek dreigt

Disruptief burgerschap



© 28 januari 2019

Commissie Remkes: Binnenhof kijkt naar binnen

Over Steven de Waal

Dr. Steven P.M. de Waal is keynote speaker, auteur en

Twitter

Met de polder gaat er natuurlijk ook wat onderuit: tijdig en rationeel overleg,

Hoofdlijn

- I. Is er Strategische intelligentie?
- II. Belangrijkste strategische vraagstuk: Disruptief Burgerschap
- III. Belangrijkste strategische antwoord: maatschappelijk leiderschap
- IV. Vragen voor u: Rol RvT naar strategie, inclusief disruptie en disruptieve burger & naar leiderschap?

I. Is er en heeft u strategische intelligentie?

Strategie*

Meer uit een situatie halen dan de (ongelijke) machtsverhoudingen voorspellen (beating the odds). Gaat terug op machiavellian intelligence van primaten (op niveau van individu en groep met omgeving)

Belangrijke competenties:

- Futuring
- To think ahead
- Strategemen (Sun Tzu, Odysseus)
- Benutten conflicten en smeden allianties
- Op organisatieniveau: alignment, flexibiliteit, gehoorzaamheid, organiseren lokale slimheid

Gaat om strategisch management, veel verwarring met strategische planning.

Plan ≠ Strategie. In strategische termen kan een strategische plan zelfs hinderen**

Kernkwestie: hoe belangrijk is 'de strateeg' & strategisch gedrag in frontlinie(s)?



* Veel in Freedman, 'Strategy. A history'

** Mintzberg, 'Strategy Safari'

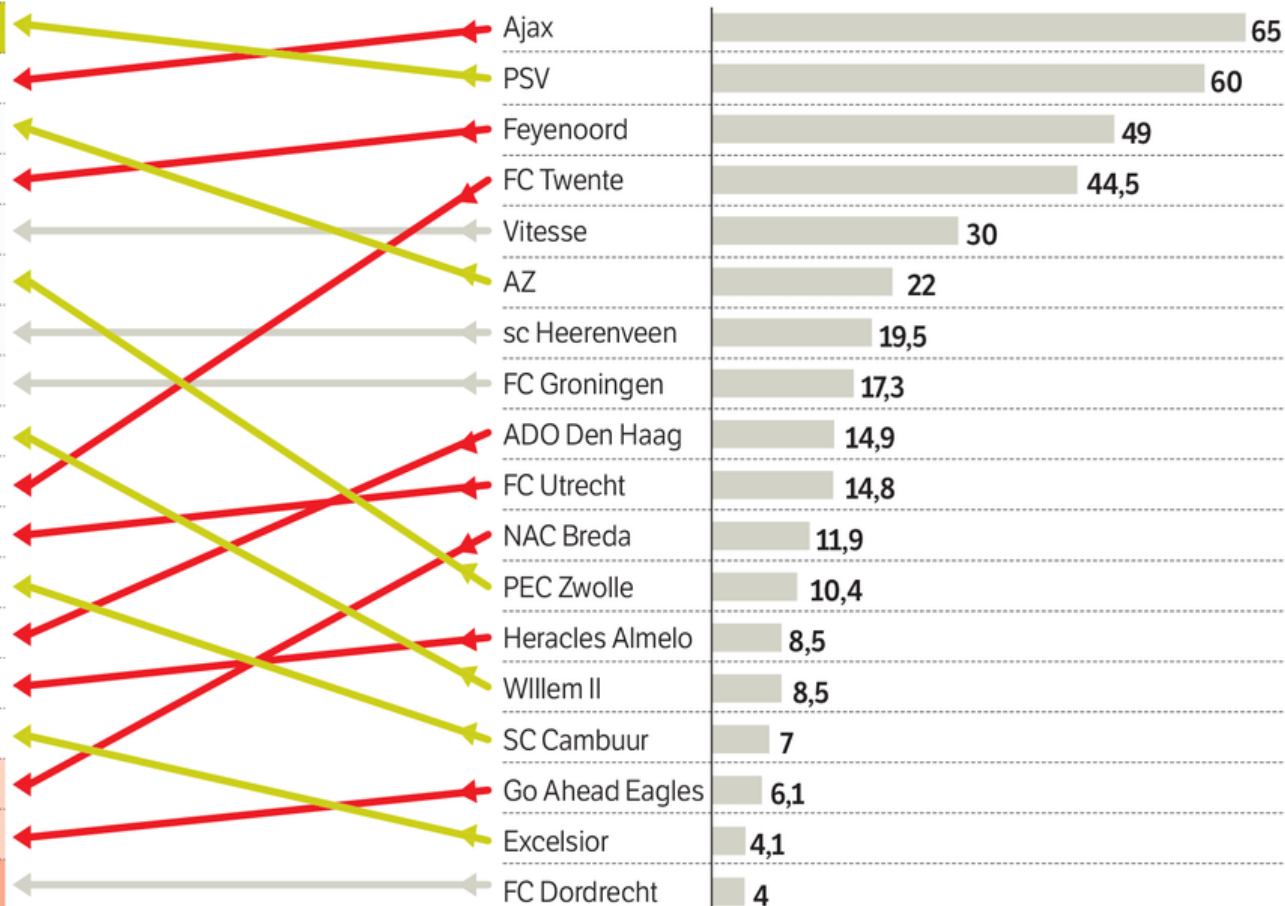
Voorbeeld uit echte competitie: sportieve prestaties afgezet tegen beschikbare middelen

Eindstand eredivisie 2014/2015

	W	+	=	-	P	Saldo
1 PSV	34	29	1	4	88	92 - 31
2 Ajax	34	21	8	5	71	69 - 29
3 AZ	34	19	5	10	62	63 - 56
4 Feyenoord	34	17	8	9	59	56 - 39
5 Vitesse	34	16	10	8	58	66 - 43
6 PEC Zwolle	34	16	5	13	53	59 - 43
7 sc Heerenveen	34	13	11	10	50	53 - 46
8 FC Groningen	34	11	13	10	46	49 - 53
9 Willem II	34	13	7	14	46	46 - 50
10 FC Twente	34	13	10	11	43	56 - 51
11 FC Utrecht	34	11	8	15	41	60 - 62
12 SC Cambuur	34	11	8	15	41	46 - 56
13 ADO Den Haag	34	9	10	15	37	44 - 53
14 Heracles Almelo	34	11	4	19	37	47 - 64
15 Excelsior	34	6	14	14	32	47 - 63
16 NAC Breda	34	6	10	18	28	36 - 68
17 Go Ahead Eagles	34	7	6	21	27	29 - 59
18 FC Dordrecht	34	4	8	22	20	24 - 76

 Naar begroting hoger geëindigd
 Naar begroting lager geëindigd
 Naar begroting geëindigd

Begroting eredivisieclubs 2014/15 in mln euro's



Beste typering Strateeg: Godin Athene (en haar beschermeling Odysseus)



Kenmerken/skills:

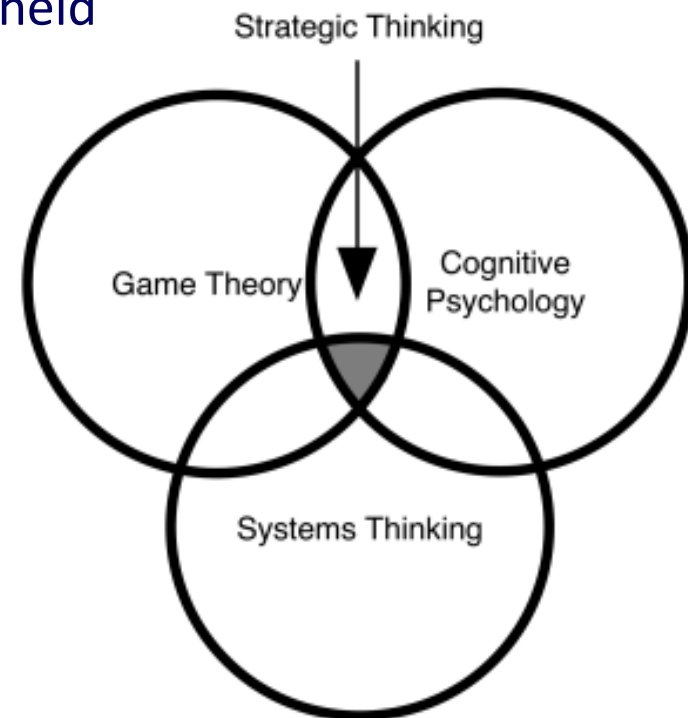
- Strijd en Wijsheid
- Geboren uit hoofd officiële hoogste God, maar met wapenuitrusting aan
- De slimste god
- Feminiene slimheid in oorlog (tegenover 'domme kracht' Ares)
- Bedacht op en zelf creatief in listen
- Inzicht in en anticiperend en gebruikmakend van alle emoties mensheid en goden*

* Lees Shakespeare, De Prooi, Luyendijk en trap niet in het naïeve NL misverstand dat analyse&kennis en daarna regels&toezicht dit uit de wereld helpen.

Kernkenmerken strategisch denken*

- a. **Cybernetisch:** verschillende factoren, in hun veronderstelde ontwikkeling en hun mogelijke interacties, leidend tot een mogelijke uitkomst
- b. **Futuring:** dromerig en paranoïde naar voren kunnen kijken
- c. **Slim/Listig:** zien en inschatten welke kansen en contexten geschikt zijn voor opportunistisch & handig handelen naar gelegenheid

Vergelijkbare elementen in: Olson Simerson 2015:



* Zie: <https://www.linkedin.com/pulse/strategisch-denken-cybernetisch-futuring-slimmig-steven-p-m-de-waal>

Misverstanden

Strategie = Strategisch plan*

Strategie = Abstract, rationeel, zakelijk

Strategie = Vooral gericht op opdrachtgevers of kapitaalverschaffers

Mijn perspectief:

Strategisch management is cruciaal

De persoon en strategische positie van de strateeg**

Strategic Intent

Who's on the bus?***

* **Mintzberg** '*Strategie Safari*'

** **Sun Tzu** '*Art of War*'

*** **Collins** '*Good to Great*'

Strategie gaat uiteindelijk om een glazen bol



Complexiteitstheorie biedt beter houvast dan rationele planning of forecasting

Complexiteitstheorie leert hoe nieuwe networked economie en samenleving functioneren:

- **Eenlingen functioneren collectief als zwerm;** grootste variabele is niet zgn. doel, maar onderlinge afstand en externe signalen en bedreigingen. Er is geen individuele leider
- **Succesvolle 'hubs' worden steeds groter** (men is op zoek naar grootste kans op connectie)
- **Patroonherkenning op objectieve en open basis voorspellen beter dan allerlei modellen** (teveel achteruit kijken) (= **cybernetisch denken*** ipv extrapoleren of ratio; scenario ontwerp zit hier dichtbij, maar meer planningsmethode dan snelle reactie)

* Zie ook verder: <https://www.linkedin.com/pulse/strategisch-denken-cybernetisch-futuring-slimmig-steven-p-m-de-waal>

Waarom strategische intelligentie?

Grootste gevaar rond 'disruptie' = de psychologische component vertroebelt en vertraagt

- **Disruptie wordt onderschat en dus vooral 'gezellig' over gepraat:** dit wordt verward met strategisch handelen ('We hebben het erover gehad')
- **Ontkennen, negeren, kleineren, bagatelliseren:** meest voorkomende reactie, vooral van onzekere types, mensen met huidige status of mensen in biografische wisselingen
- **Strategie rond disruptie vergt pro-actieve zelf- 'afbraak' voor de platformtechnologie dat voor je doet**
- **Velen vermoeden dat hun divisie, positie en/of baan zal verdwijnen** en zijn dus tegen pro-actief handelen
- **Meeste vertraging ontstaat als deze een machtige tegen-coalitie kunnen vormen**

'Culture eats strategy for breakfast' (Drucker)

Disruptief Burgerschap

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.

Markt wordt overgenomen door klanten en hun koopkracht over te nemen

End-to-end model (van grondstof naar verwerking naar eindproduct/dienst naar klant) is ouderwets.

Platforms concurreren op ruil, bereik aan aanbod en vraagkant en realtime en global services; winner takes all; nieuwe grondstof is data.

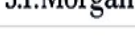
Kenmerken:

- Gebruik grote informatie- en communicatiekracht 'at the fingertip', wereldwijd, massaal bereik (***Digital Civil Revolution***)
- Het is nog steeds een markt. Concurrentie nu tussen platforms. Succesfactoren aan consumentenkant: bereik en aanbod, sympathie, community, toegang, hands on service, eigen regie gevoel.
- Bezit is niet langer voorsprong, vaak achterstand (voorbeelden Uber en Airbnb).



Platformeconomy has already won

LARGEST GLOBAL COMPANIES IN 2018 VS 2008:
SEVEN OUT OF TEN ARE NOW BASED ON PLATFORM BUSINESS MODELS

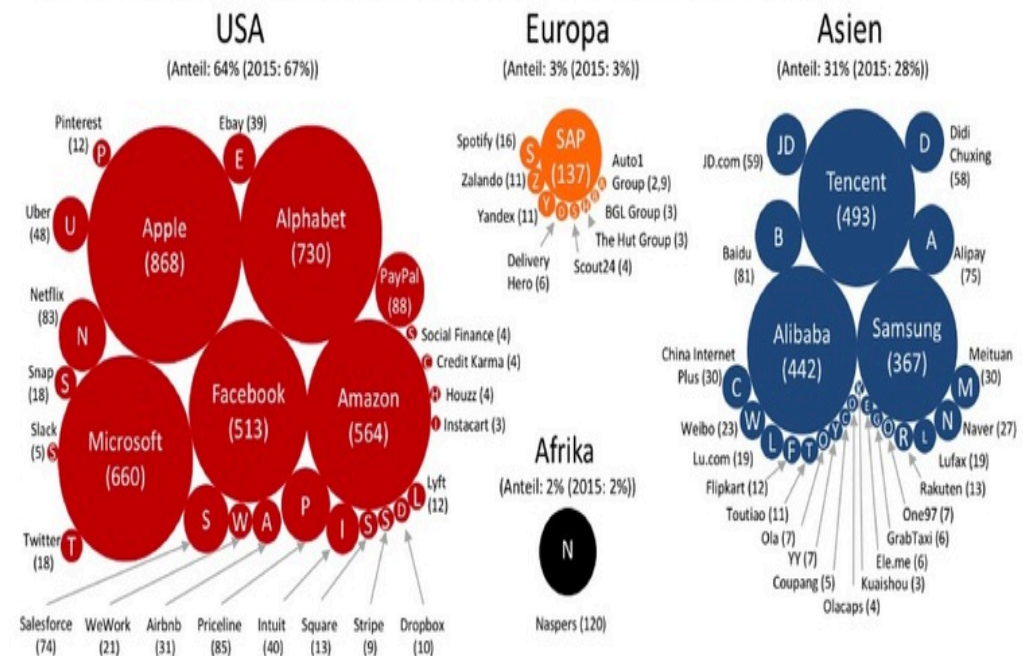
2018					2008				
RANK	COMPANY		FOUNDED	US\$bn	RANK	COMPANY		FOUNDED	US\$bn
1.		*	1976	890	1.	 PetroChina		1999	728
2.		*	1998	768	2.	 EXXON		1870	492
3.		*	1975	680	3.			1892	358
4.		*	1994	592	4.	 中国移动 China Mobile		1997	344
5.		*	2004	545	5.	 ICBC		1984	336
6.	 Tencent 腾讯	*	1998	526	6.	 GAZPROM		1989	332
7.	 BERKSHIRE HATHAWAY		1955	496	7.	 Microsoft		1975	313
8.	 Alibaba.com	*	1999	488	8.			1907	266
9.	 Johnson & Johnson		1886	380	9.	 SINOPEC		2000	257
10.	 J.P. Morgan		1871	375	10.	 AT&T		1885	238

* Companies based on the platform model

Sources: Bloomberg, Google

The imbalance of platform economy

The 60 most valuable global platforms in billion USD on December 31, 2017



Quelle: Netzoekonom.de / Idee: Peter Evans

Dr. Holger Schmidt | Netzoekonom.de | Handelsblatt | TU Darmstadt | Ecdynamics.io | Platformeconomy.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 (en dus ook DIRECT NAAR)

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)
- naïef, want suggereren dat er geen manipulatie was in oude kanalen

Het is voortdurend heel dichtbij

The fad started in America in February 2017.

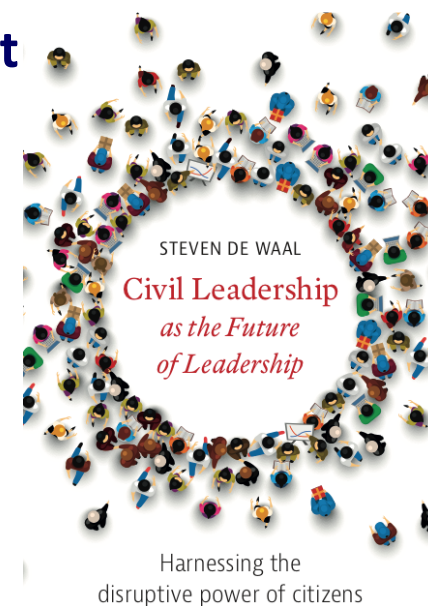
By May 2017 all 20 of the topselling toys on Amazon were either fidget spinners or fidget cubes.

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



De #DigitalCivilRevolution creëert een nieuwe strategische arena

1. Er staat een permanente publieke tribune 'aan', waarop burgers zelf agenderen, informatie zetten en meningen vormen
2. Er is een nieuw medialandschap met een nieuw 3^e mediakanaal (naast traditionele TV/radio en papieren pers, met hun eigen online varianten) **van en door iedere burger zelf** (dus ook **DIRECT NAAR burgers**: politici, celebrities en bestuurders zich ook moeten vertonen, maar als '**one of us, citizens**')
3. De organisatiekracht van burgers onderling is enorm vergroot & versneld & hun training leidt ertoe dat ze dat ook uiten en inbrengen, naar politiek, publiek debat & publieke diensten



Voorspelde en geanalyseerde strategische effecten (1)

- a. ***Battle for the eyeballs:*** aandacht is schaars goed en grootste concurrentiefactor. Bestaande media moeten mee-concurreren en zijn dus niet langer passief ‘doorgeef’- kanaal
- b. ***Publieke opinie*** is voortaan van en door het publiek zelf
- c. **Iedereen is (*amateur-*) *journalist*** (Oude manipulaties vanwege onderlinge afhankelijkheid verdwijnen)
- d. ***Derde directe kanaal gaat winnen*** in agendasetting en in kandidering politici (disruptie democratie)
- e. **Op dit open platform ook *toenemend ruimte voor privaat publiek leiderschap***
- f. **Er is een *permanent referendum*** (politiek gaat hoogstens over de juridische status van de staats-referenda)
- g. **De nieuwe tribune met opiniemacht eist *theater & performance & zichtbaarheid & retorische skills*** (vooral overtuiging, charisma, persoonlijkheid en geloofwaardigheid) en (hopelijk) **de juiste houding: *civil leadership!***

Voorspelde en geanalyseerde Strategische effecten Digital Civil Revolution (2)

h. 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 noodzakelijk
- politieke partijen verliezen monopolie op recruitering en kandidaatstelling

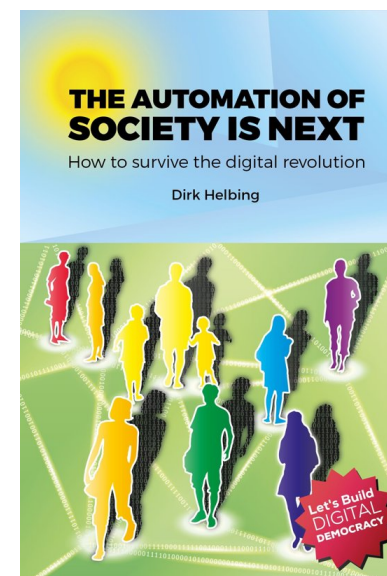
i. Nieuwe technologie faciliteert en creëert gewenning aan eigen regie en informatie, raadpleging peers, eigen community en zelforganisatie.

- 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



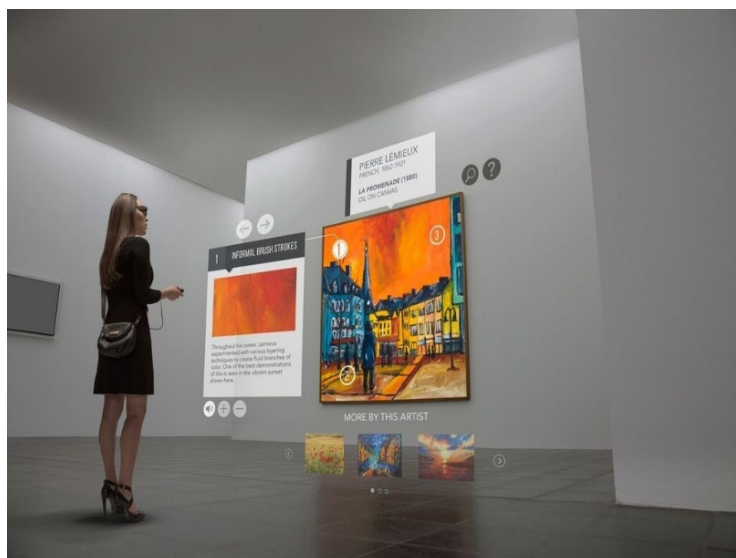
Disruptieve burgerkracht en publieke dienstverlening

- 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/>

Andere interactie & verhoudingen revolutionair veranderd! Musea hebben het door



Eerste: nieuwe technologie in de klassieke verhouding

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



Disruptieve Burgermacht (FD: Introductie, augustus 2015; Disruptie Democratie, 20 januari 2018)



Anders denken

Zeggenschap

Disruptieve burger richt zijn leefomgeving zelf in

Woningcorporaties kunnen niet langer om de macht van de burger heen: met nieuwe platforms en apps krijgt een bewoner meer greep op de eigen woonomgeving.

Steven de Waal

De sector van woningcorporaties is het afgelopen jaar kritisch onderzocht en publiekelijk de maat genomen. Uiteindelijk leidde dit tot een nieuwe Woningwet, met belangrijke maatregelen zoals een centrale overheidsaandacht, meer formele invloed op het beleid van huurders en gemeenten, en een beperking van het domein waarin corporaties mogen ondernemen. Opgensluitend is er nu duidelijkheid. De sector lijkt weer over te kunnen gaan tot zijn kerntaak. Business as usual.

Hierin schuilt een groot en gevaarlijk misverstand. De huysfeer, de hoortoon

18 | **Opinie & Dialoog**

Zaterdag 20 januari 2018 | Het Financieele Dagblad

REFERENDA

Disruptie van de democratie: het directe kanaal

Waar de tv nog steeds onzinquotes 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 regeerakkoord is het afschaffen van de huidige referendumwet opgenomen, onder verwijzing naar het 'mislukken' van het laatste referendum, over Oekraïne. 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 wil. Maar uiteindelijk is dit allemaal oude politieke strijd volgens onderwerse patronen.

Het opvallendst 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 beseft 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 verzoeken. 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. Deze merken heeft dat wel ingezien en heeft inmiddels een 'techno-ambassadeur' naar Silicon Valley afgevaardigd.

Illustratief voor dit negeren van de nieuwe technologie was het gedrag van de Binnenhofpers tijdens de onderhandelingen rond het nieuwe kabinet. Journalisten hingen met camera en microfoon op het Binnenhof rond, op zoek naar quotes van niets zeggende politici. Het verbaasendst was dat de pers dit nog dagelijks bleef uitsenden ook. Het nieuwe directe kanaal is een directe concurrent van dit soort onzinberichterij. De nieuwe slag in het mediatiedoorbreken en de platformeconomie is immers die om de macht te delen van iedere burger, die inmiddels vele alternatieven heeft voor deze schamel en saai berichtgeving.

Politiek is uiteindelijk een gevecht om de macht om de wereld in te kunnen richten naar jouw perspectief, belangen en normen. Het volk zit tegenwoordig online, komt elkaar daar tegen, kent 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 hoeveel volksvertegenwoordiging in formele democratische instituties en echte demo-



cratie daarbinnen op dat nog nodig heeft. Welke macht geeft dat nieuwe directe kanaal dan aan burgers? Om te beginnen informatiekracht. Ieder kan overal en te allen tijde relevante informatie opvragen volgens de eigen vragen, checken op eerder onderzoek, checken op deskundigheid bij collega-burgers of experts en zelfs checken of de officieel ingehuurde 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.

Verder is er opinie- en communicatiekracht: de collectieve opinies worden gepubliceerd, volgens echte transparantie: namelijk hoeveel mensen die opinie steunen. Een duidelijkheid die de oude kanalen alleen hebben bij peilingen (met vaak mankementen in representativiteit) of verkiezingsuitslagen (dit achteraf). Voor de rest is er op de oude kanalen veel meningsvorming uit kleine kring die wordt gebracht als groots en meeslepend. Zoals toen het Sociaal en Cultureel Planbureau aantoonde dat Nederland veel milder over migratie dende dan de dominante geluiden pretenderden.

Die opinievorming onder burgers wordt dus gratis 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 gesteund. 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, voorbij het simpele like/dislike van Facebook en het even simpele ja/neen 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 retoriek veel aangehaalde beeld van dommeheid van volksraadplegingen wordt hier doorbroken juist dankzij nieuwe technologie. Dan blijken juist de bestaande referenda domme.

Dit leidt ten slotte tot publicatiemacht: de ingewonnen informatie, verzamelde opinies en bevestigde 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 Russen op de uitslag van de verkiezing van Donald Trump tot president. Het nieuwe directe kanaal is namelijk ook heel geschikt voor politieke manipulatie. Gelukkig is die manipulatie niet alleen in handen van vermogenden 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 toenemend 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 'fake news', terwijl hijzelf een van de producerende partijen van veelvuldig fake news is en wellicht zijn verkiezingsoverwinning erop gebaseerd is. Pas dus ook op voor de openbaarlijk genuncende 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 aanvulling. Een tijdige omarmning van deze nieuwe technologische werkelijkheid dicht bij de leef- en informatiewereld van burgers zal verbeteren dat gekken democratie wordt ondernijmd en alleen nog een bordkartonnen tonelstukje in Den Haag is, waar dan onderwerse tv nog over bericht. Nog een lange weg te gaan, maar: revolutie komt altijd sneller dan je erwaakt.

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

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

Enige adstructies

Een *zwerm* stuurt alleen op connectie en richting,
heeft geen leider, geen structuur, geen bestuur



Battle for the eyeballs: Waarom zou je dit uitzenden? Nog belangrijker: waarom zou je ernaar kijken?



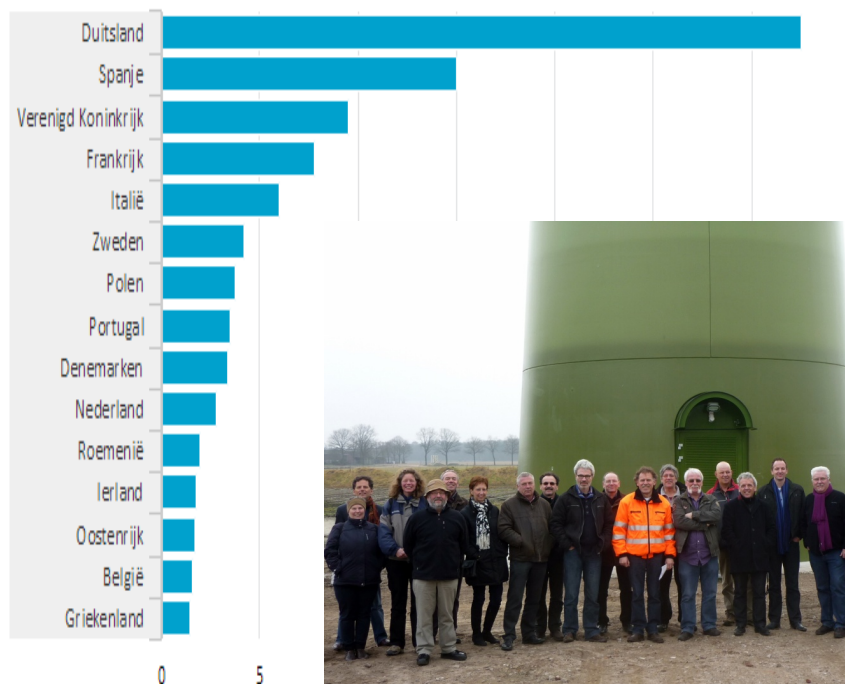
Onze pers heeft nog niet door dat ze moet concurreren met directe kanalen.

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



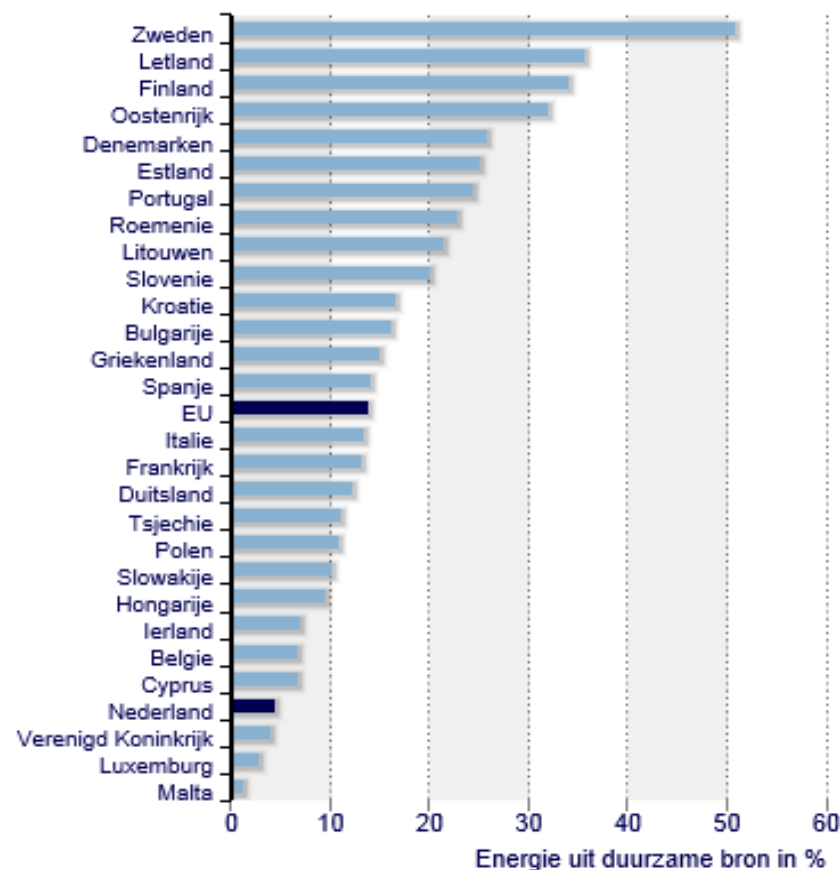
Zwermdynamiek aantoonbaar effectiever dan polder: Duitse adoptie van windmolens*

Aandeel in totale EU vermogen windenergie, 2016



Duurzame energie

Energie uit duurzame bronnen



* Planbureau Leefomgeving 2014: 'Windenergie': In 2012 geïnstalleerd windvermogen in Duitsland voor 50% in burgerhanden, in Nederland 4 %!

Het 3^e kanaal gaat winnen: instructieve fouten in de ING beloningscasus: onrust op 3^e kanaal bood politieke kans!



FOUTEN IN:

- Timing qua fase in publiek gevoel
- Die emotie dus niet aanvoelen of uiten
- Argumentatie zelf fout:
 - a. Management is geen markt zoals 'voetbal'
 - b. 'Herstel' is 'vooral eigen belang bank'
 - c. 'Terugbetaling' is je plicht
- Rijkere argumentatie ontbrak (als het al kon): Hoe Hamers onmisbaar zou zijn voor het (voortaan) socialer gedrag van de bank

Disruption of Democracy

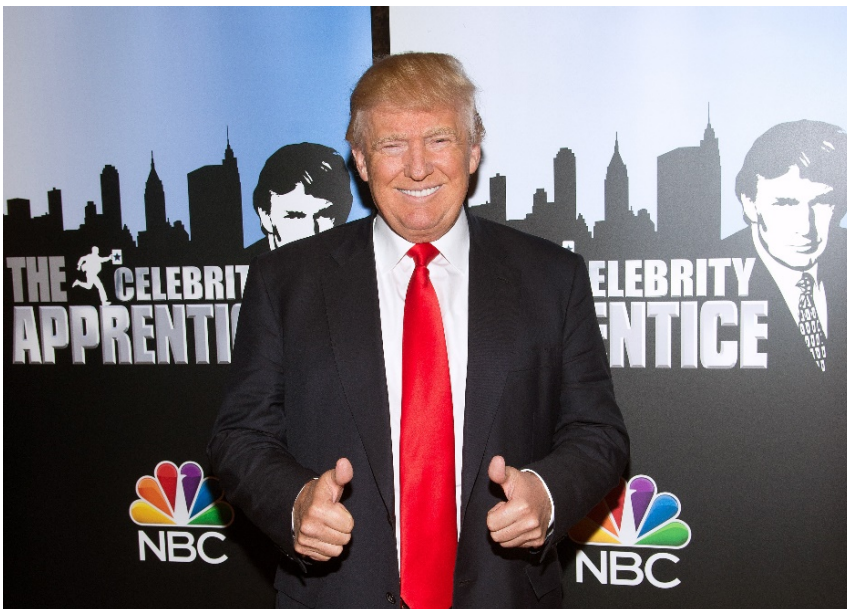
Proof of new media arena: new direct channel

Victory Trump

Step 1: Famous on TV and social media

Step 2: Newspapers had to follow

Step 3: Republican party had to follow



Disruptie van democratie: nieuwe intreders (runner-ups) die dus de nieuwe technologie en de eisen van theater beter begrijpen en tonen dan 'incumbents'



Zie: <https://publicspace.nl/disruptie-door-baudet/>

ledereen is journalist: casus Stef Blok



Zoek het verschil



AP

'Private for Public': enige maatschappelijk leiders in mijn promotieonderzoek



Ds Visser: Verslaafdenopvang

Piet Boekhoud: Vernieuwing ROC

Echtpaar Sies: Oprichting Voedselbanken

Mei Li Vos: oprichting Alternatief Vakbond

Leon Bobbe: Te Huur & Te Koop



Er zijn nog steeds hoopgevende voorbeelden



Leoluca Orlando: burgemeester Palermo verwelkomt asielzoekers

Flavia Kleiner: winnaar Zwitsers referendum tegen rechts-extremisten

Marjan Minnesma: via Urgenda rechtszaak het kabinet onder druk rond klimaatdoelstellingen



Beste strategische antwoord op macht burger en nieuwe publieke arena: 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)

Leiderschap teveel een positieve kreet

Drie criteria:

- het is **persoonlijk** (juist niet positiegebonden)
- er is **weerstand** (leiderschap is noodzakelijk: grote problemen of onzekerheden)
- er zijn spontane **volgers** (die definiëren of er leiderschap is!)

Nederlandse misverstanden door haat/liefde verhouding met begrip:

- Als collectief/groep er publiek sociaal-correct nooit voor
- In individueel gesprek weer wel, maar dan vooral voor 'de anderen'
- Dilemma wordt opgelost door openlijk bewondering voor en zoeken van 'heiligen'. Omdat er vaak vlekjes zijn, kunnen we ze toch snel afserveren
- Dominante mening dat regels, structuren en formele posities belangrijk zijn

Leiderschap is diffuus begrip in Nederland



Politiek en Polder pretenderen het wel,
maar past niet echt bij positie, veel **valse
bescheidenheid & publieke onzekerheid**

Er is mede daarom **een tegengaan van
publiek leiderschap door ambtenaren**

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



Misverstand: leiderschap haaks op management

Geen uitsluiting tussen goed management en goed leiderschap

Goed management niet meer genoeg, wordt middel en minimum (als iemand faalt op dat minimum dan vaak ook geen gezag als leider)

Al is persoonlijke dominant (karakter, stijl, persoonlijkheid, biografie), **positie en bijbehorende macht helpen wel**, mits consistent en geloofwaardig ingezet

Wat ging er mis met 'management'?

Diverse uitgangspunten die niet valide zijn:

- **Management valt (jong) op school te leren; diploma volstaat**
- **Management is vooral techniek en instrumenten: bijbehorende professionalisering***
- **Management = Managers**
- **Taakdeling en dan coördinatie door managers is altijd meest efficiënt in alle organisaties**
- **Management is sturen van informatieprocessen (aangezien die in alle (grote) organisaties gelijk zijn, zijn managers, eenmaal standaard gekwalificeerd, uitwisselbaar), i.p.v. mensen of primaire processen**

** Brede wereldwijde heroriëntatie gaande rond 'Phroneisis': Aristoteles' praktische wijsheid. Meest achterhaalde voorbeeld nu in NL is geloof in governance-codes*

Wat zijn de grote slagen voor veel Nederlandse managers?

1. Aan dominante houding en skills van (intern) management die van leiderschap toevoegen:
 - persoonlijk gedreven
 - gepassioneerd
 - ondernemend
 - mensen meenemend
2. Van intern gericht (met hoogstens de betuttelende deugdzame houding van 'polderpaternalisme'*), naar publiek met gezag en leiderschap optreden (**charisma en persoonlijkheid**) (**retorische skills!**)
3. De publieke arena is veel pittiger, maar kan duidelijk niet worden overgelaten aan zittende politici. Tevens is schuilen bij politiek voorbij. **Er is dus veel ruimte & noodzaak voor privaat, maatschappelijk leiderschap**



Moraliteit & Waarden & Houding zijn integraal onderdeel civil leadership

Phroneisis = Praktische Wijsheid (Aristoteles)

Moraliteit is een AFWEGING van verschillende opties, deugden, keuzes en die dus PUBLIEK kunnen uitleggen & uitdragen!

BESTUURLIJKE PRAKTISCHE WIJSHEID is breder dan alleen moraal:

A. MACHT/POSITIE

B. STRATEGIE

EN

C. MORELE AFWEGINGEN

VANUIT EEN JUISTE HOUDING & WAARDEN met retorische skills

Er is dus geen vast punt, geen 'moreel kompas' nodig, maar openlijke morele standpunten en keuzes vanuit eigen waarden!

Leiderschap is persoonsgericht en contextueel*: is dit (onze) juiste leider voor dit moment?



Kan zo dus **niet beantwoord** worden:

Kan deze man/vrouw deze Tour voor ons winnen?

Grote misvattingen overheid:

- dat het **alleen en vooral toelatingsvraagstuk** is
- dat er formele evidencebased **testen voor leiderschap** bestaan en dus in lab getest kan worden (slagje gaande naar participerende observatie)
- wordt vanaf mede-beoordeling wel **mede-verantwoordelijk**

* Zie: <https://www.publicspace.nl/publicaties/essays/nvzdcertificaat-zorgvisie-april2014>

Toename noodzaak publiek leiderschap; nieuwe competenties

Kern:

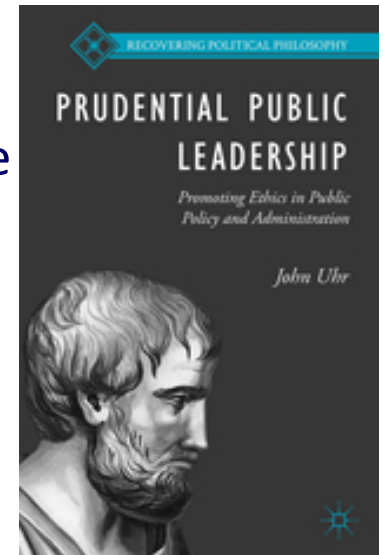
- **Het is persoonlijk en persoonlijkheid telt zwaar**
- Tegelijk: zichtbare en toetsbare **consistenties tussen persoonlijkheid en boodschap, biografie en *reason to be here***
- **Gaat om combinatie van ethiek en retoriek:** Heb ik de juiste afwegingen gemaakt? Ben ik deugdzzaam en te vertrouwen daarin? Kan ik dat goed uitleggen*?
- **Timing**, naar publiek, naar media, naar boodschap, naast alleen formele arena & bijbehorend netwerk

van tekst naar theater*

van inhoud naar communicatie en stijl

van positie naar mens & karakter

van technisch management naar leiderschap/passie/lef



* In veel leiderschapsprogramma's inmiddels samenwerking met acteurs en toneelscholen

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



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

The defining elements of Civil Leadership

1. Character and Values

- Operating and an attitude as 'one of us'-citizens
- Passion and entrepreneurship for public and societal cause and issues
- A fitting and credible biography* (one of the weaknesses of politicians 'by profession')

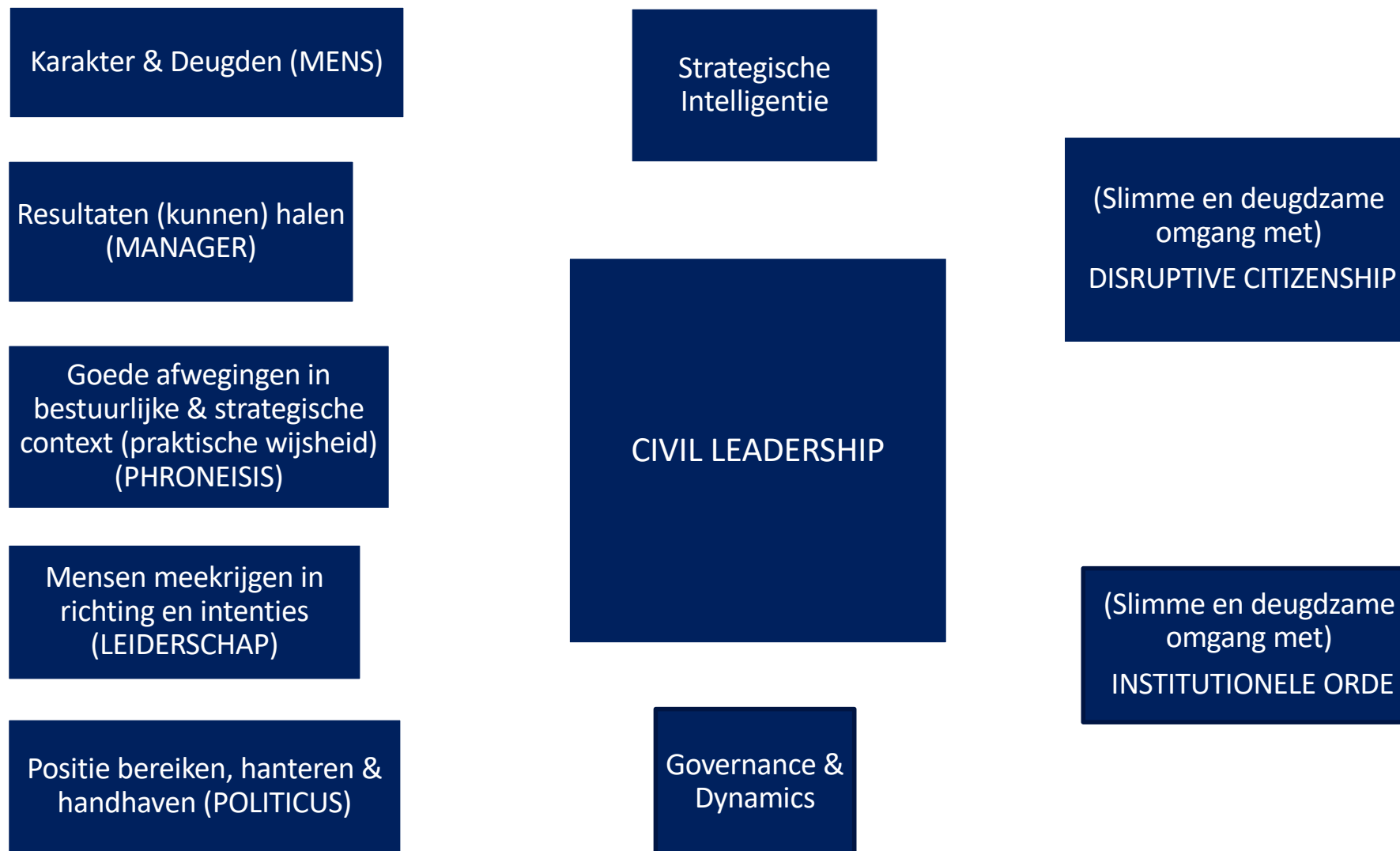
2. Competences

- Rhetorics (because of the permanent public grandstand)

3. Purpose and (aimed) Impact

- Trust
- Generating followership out of public passion
- Public support

*** Following Aristotelian rhetorical theory: 'Ethos' (personal involvement, authority and credibility) (next to Pathos and Logos)**



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 ook misbruikt worden, door staat, markt en burger zelf

Er is in Westerse landen een **wederzijdse verslaving** gegroeid:

- Politici zijn verslaafd aan 'automatische' aandacht en een appel op hun centrale regie
- Burger is verslaafd aan illusie dat overheid alle publieke en maatschappelijke problemen kan oplossen en achter ieder probleem – dus - een falende overheid zit

DUS: Nieuw publiek leiderschap nodig

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

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

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 Nieuwspoort

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 Denknetaerk 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 USB0, 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 privaat initiatief. Doelstelling van de Stichting is bijdragen aan het debat over de inrichting van de publieke sector door eigen onderzoek, onderzoek met deelden, congressen, lezingen en een actieve website. De impact van de opkomende civil society is een belangrijk aandachtspunt. Kennis 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

Belangrijke bijdragen Denktank Public SPACE



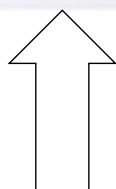
2000: uitvinding en uitwerking '**Maatschappelijke Onderneming**'

2008: palet van **instrumenten** om publieke zaak en burgerschap te bevorderen vanuit 4 partijen (burger, non-profit, for-profit, overheid). O.a. PPS, vouchers, persoonsgebonden budget

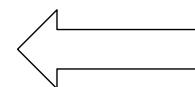


2007/2009: ontwikkeling methodiek en stelsel van maatschappelijk **visiteren van woningcorporaties**

Andere publicaties Public SPACE

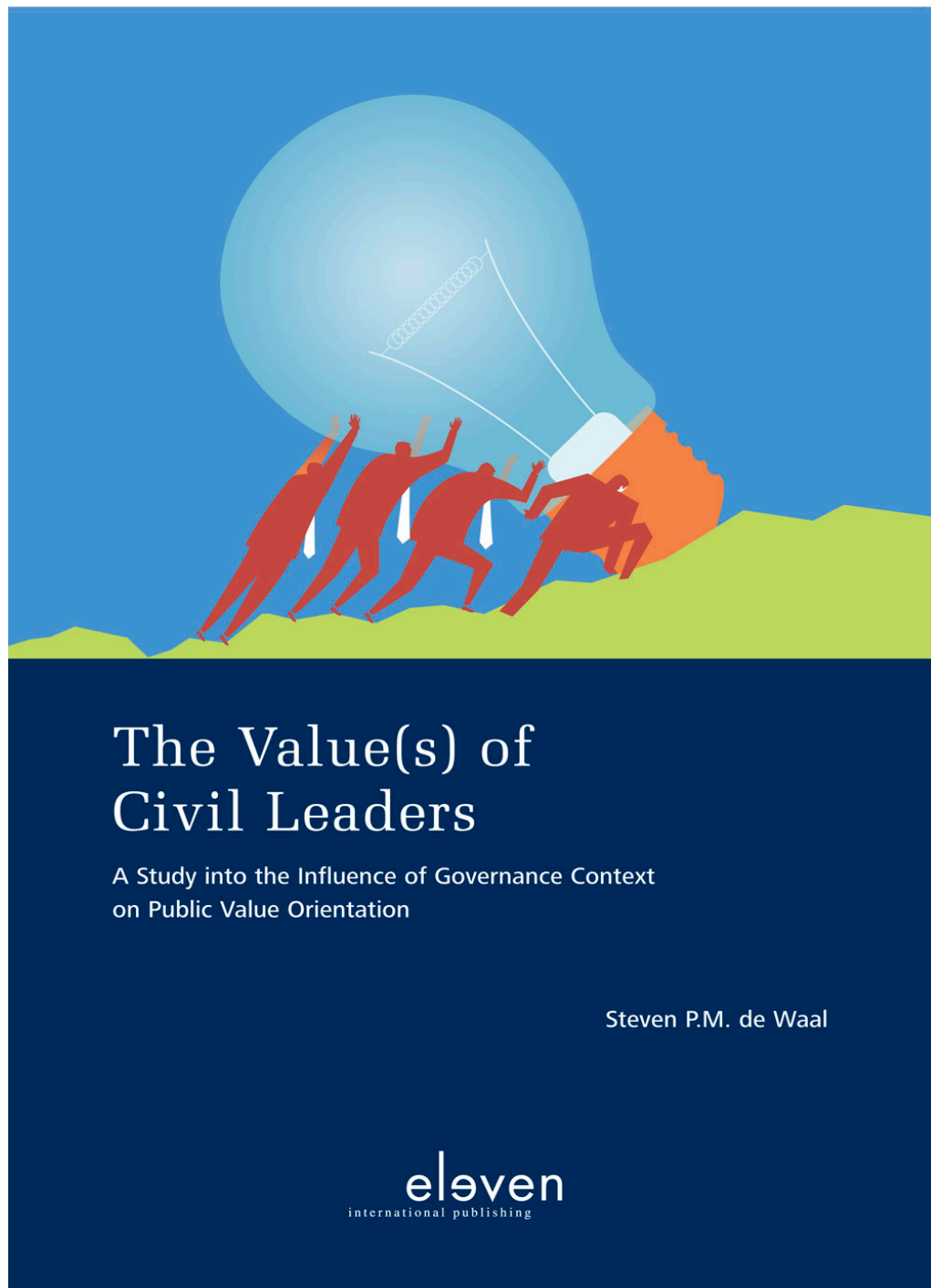


2009: Hierin artikel over Nederlands politiek stelsel en leiderschap onder titel: 'Waarom hebben de Amerikanen Obama en wij Balkenende?'



2018: Hierin artikel over Nederlands Publiek Leiderschap, o.a.

- Polderpaternalisme
- disruptief burgerschap
- waarom roep om leiderschap
- gebrek aan retoriek en charisma



Proefschrift, oktober 2014

Onderzoek onder 30 maatschappelijk leiders naar hun waardenpatroon

- Hoe waarden en waardenoriëntatie hun leiderschap beïnvloeden
- 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>



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:

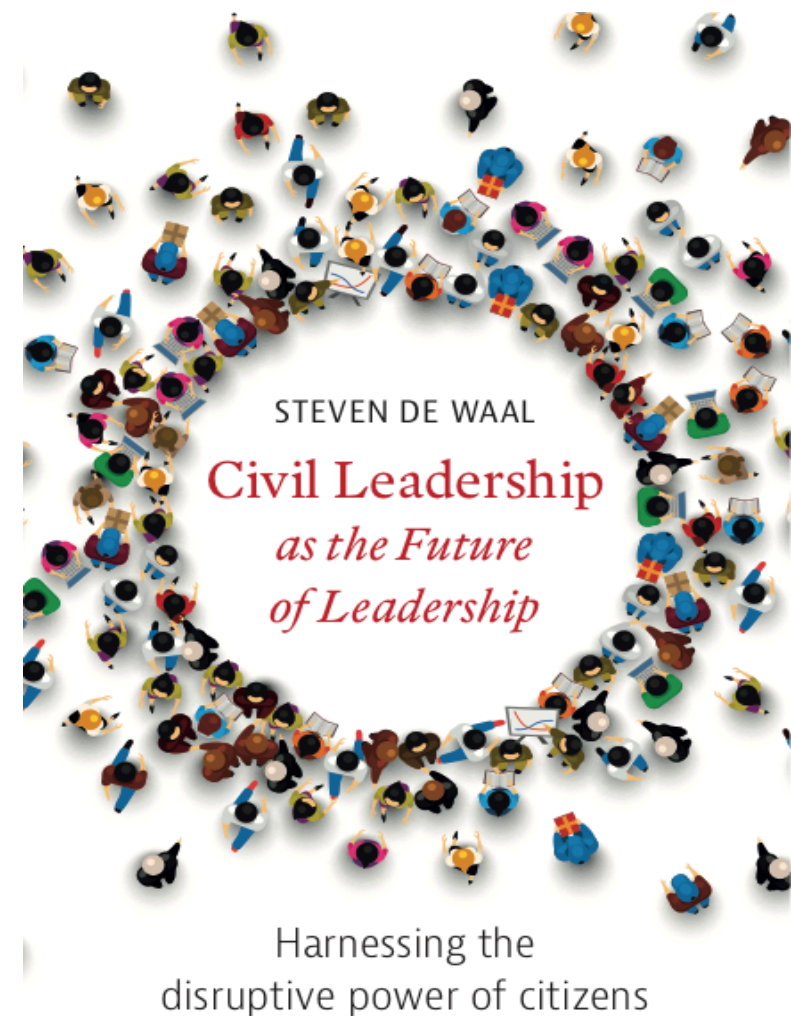
- Hoe verandert dit de institutionele orde?
- Welke burgermacht staat tegenover grotere inbreng en verantwoordelijkheid?
- Publieke dienstverlening door maatschappelijke ondernemingen: concurrent of partner?

Latest Book (Amazon.com 2018)

- **Digital Civil Revolution** as best description of current technological revolution
- **Disruption is not restricted to markets.** It totally transforms the media landscape, public opinion, political debate, and the attitudes and roles of industry and state towards citizens
- The real revolution is that these technologies **increase citizen power enormously** in opinion production, public debate, collecting information and self-organization
- **A special kind of leadership, Civil Leadership,** is needed to harness this new civil power

2 main parts:

- I. Strategic Analysis:** the cause of the #DigitalCivilRevolution and how is it changing humanity, society, communities and also politics, democracy and public services
- II. The strategic answer is a new public leadership, civil leadership**



Available as e-book and paperback on [Amazon.com](https://www.amazon.com) and in local (online) bookstores worldwide.

Originele Concepten Public SPACE 2000-2018

Maatschappelijke Onderneming (2000): Typisch Nederlands stelsel met private non-profitorganisaties in publieke dienstverlening, voortgekomen uit burgerinitiatief eind 19^e, begin 20^e eeuw, met maatschappelijk ondernemende strategie op 3 geldstromen: collectieve middelen, filantropie en commercie(voortbouwend op introductie **maatschappelijk ondernemerschap** in 1994).

Disruptief Burgerschap (2015): De disruptieve technologieën (internet, platforms, social media) bieden een machtig instrument voor burgers: eigen data, eigen opinievorming, publieke opinie werkelijk publiek, eigen communitybuilding, eigen publicatie. Er is eindelijk een direct en onafhankelijk kanaal tussen en van burgers. De gebruikelijke manipulaties zijn hoogstens vervangen door AI manipulatie. Disrupteert representatieve democratie en aanbodgedreven publieke dienstverlening.

Originele Concepten Public SPACE (2)

ChinaZorg (2011): Zorgstelsel Nederland lijkt vooral op China: kernmacht bij centrale (corporatistische) staatssturing en – controle, beetje markt aan de randen. Grootste probleem: patiënten hebben geen marktmacht, zoals keuze tussen aanbieders of innovatieve behandelingen. Stelsel heeft public health en preventie niet belegd.

Maatschappelijk Leiderschap (2014): Private personen die op een bijzondere wijze en vanuit eigen drijfveren en waarden bijdragen aan de publieke zaak. Mijn proefschrift en promotieonderzoek. Kern: personen zijn belangrijker dan institutionele positie en meer dan informeel burgerschap: Burgerschap in de Boardroom

Polderpaternalisme (2015): Nederlandse bestuurlijke cultuur van ‘polderen’ in (te) kleine besloten en weinig representatieve kring leidend tot vaak onduidelijke, late compromissen die dan wel ‘paternalistisch’ worden opgelegd aan burgers. Weinig gezagvol, niet creatief genoeg in disruptieve tijden, uiteindelijk regentesk amateurisme.

Persoonlijke achtergrond

Professie: Strategie Consultant. Overwegend publieke sector, o.a. volkshuisvesting, gezondheidszorg, hoger onderwijs, energie. Ook landelijk niveau: brancheverenigingen en departementen

Studie 1973-1979 Andragologie (RUU), cum laude. Promotie USBO 'The Value(s) of Civil Leaders' (2014)

Begin carrière (1979-1984): Gemeente (welzijnsplanning) en Ministerie van BZK (reorganisatie Rijksdienst)

Vanaf 1985 - 2003: Boer&Croon Strategy and Management Group

1992 - 2003 Vennoot; 1997-2001 Bestuursvoorzitter

2001-2005: lid partijbestuur PvdA, o.a. voorzitter Cie Zorgstelsel

Nu:

Oprichter (ca 2002) en voorzitter Public SPACE Foundation

Actief burger, o.a. voorzitter nonexecutive boards, accent op turn-around en strategische vernieuwing: cultuursector, betaald voetbal, woningcorporaties, publieke omroep en kernlid Utrecht Development Board