



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

De nieuwe publieke arena & noodzaak Civil Leadership

Lezing en Dialoog voor Amsterdamse Woningcorporaties

26 september 2019

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal

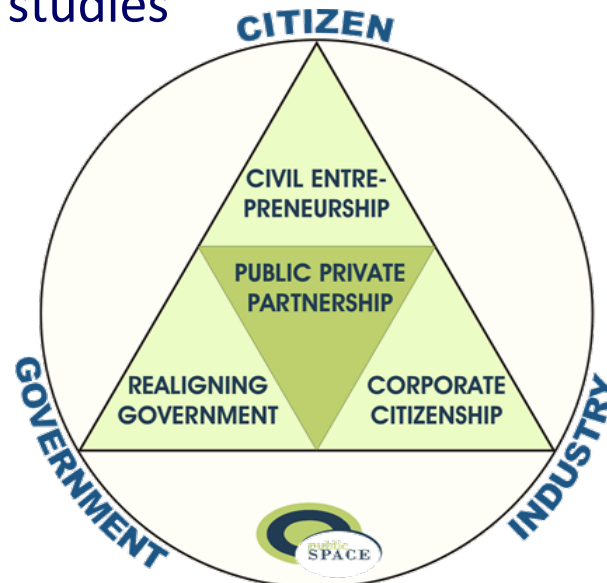


www.publicspace.nl

DenkNetwerk met Missie: Public SPACE: Strategies for *Public And Civil* Entrepreneurs

Hoofdmissie: Bevorderen Actief
Burgerschap en (Maatschappelijk)
Ondernemerschap

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



**Opgericht 2001 (onderdeel Boer&Croon).
Zelfstandige stichting 2004**

Geen externe financiers of opdrachtgevers;

geen compromisteksten: **Onafhankelijk**

Geen rationale 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 & window naar alle publicaties



Over Steven de Waal

Dr. Steven P.M. de Waal is keynote speaker, auteur en voorzitter van Public Space Foundation. Hij heeft jarenlange ervaring als bestuursvoorzitter onder andere bij organisatieadviesbureau Boer & Croon. Steven is gepromoveerd op het onderwerp maatschappelijk leiderschap.

[Lees meer »](#)

Recente berichten



🕒 2 september 2019
Digitalization as the Burning Platform of Health Care



🕒 7 mei 2019
Van polderen naar publiek overtuigen



🕒 29 april 2019
New Public Leadership and Active Citizenship in New Zealand



🕒 25 februari 2019
Nieuwe website: Next Step

[All](#) [Disruptief burgerschap](#) [Maatschappelijk leiderschap](#) ...



🕒 13 mei 2019
Besturen van betaald voetbal: 10 jaar FC Utrecht



🕒 1 mei 2019
Nieuwe patiëntenmacht vraagt nieuw zorgleiderschap



🕒 22 maart 2019
Strategie en Disruptief Burgerschap: het goede filosofen-gesprek



🕒 18 februari 2019
De nieuwe publieke arena: uitdaging voor Communicatieprofessionals

Twitter

- 🐦 In mijn nabeschouwing over behandeling manifest 2007 in de media, noemde ik dit de #VERHAKESELING in Nederlandse pol... <https://t.co/LDeaul1Jqi> 4 uur ago
- 🐦 Boeiend hoe traag in Nederland besluitvorming over nieuwe oplossingen loopt. Dorp Nederland is braaf en conserveren... <https://t.co/MkAE8xX7oG> 4 uur ago
- 🐦 RT @stevendewaal: Last week, while visiting Los Angeles, we also visited @ImprovShakesCo. For me as a chairman of a theatre company in Holl... 2019/09/05

[Follow us on Twitter](#)

Agenda

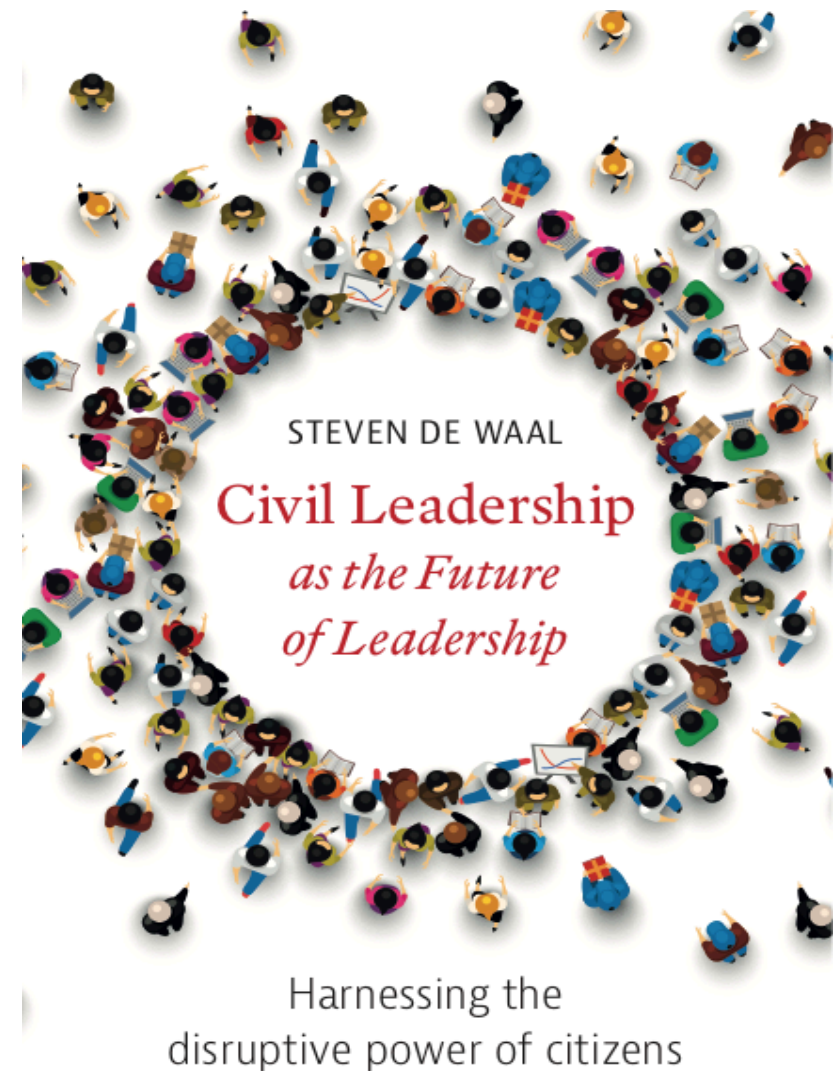
- | | |
|----------|--|
| DO
12 | College 'Strategisch Management voor de Publieke Zaak' aan voorzitters uit Zorg, Onderwijs en Kinderopvang
12 september 14:30 - 16:30 |
| WO
18 | Digital Civil Revolution – Invited Conference Verenigingen van Toezichthouders & Commissarissen
18 september 13:00 - 16:00 |
| MA
23 | Dagvoorzitter Prinsjesdagbeschouwing Langdurige Zorg
23 september 17:30 - 21:30 |

‘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’



**It's not technology, but
mentality, training and
power of citizens**

Disruptie is belangrijkste term in strategieliteratuur

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

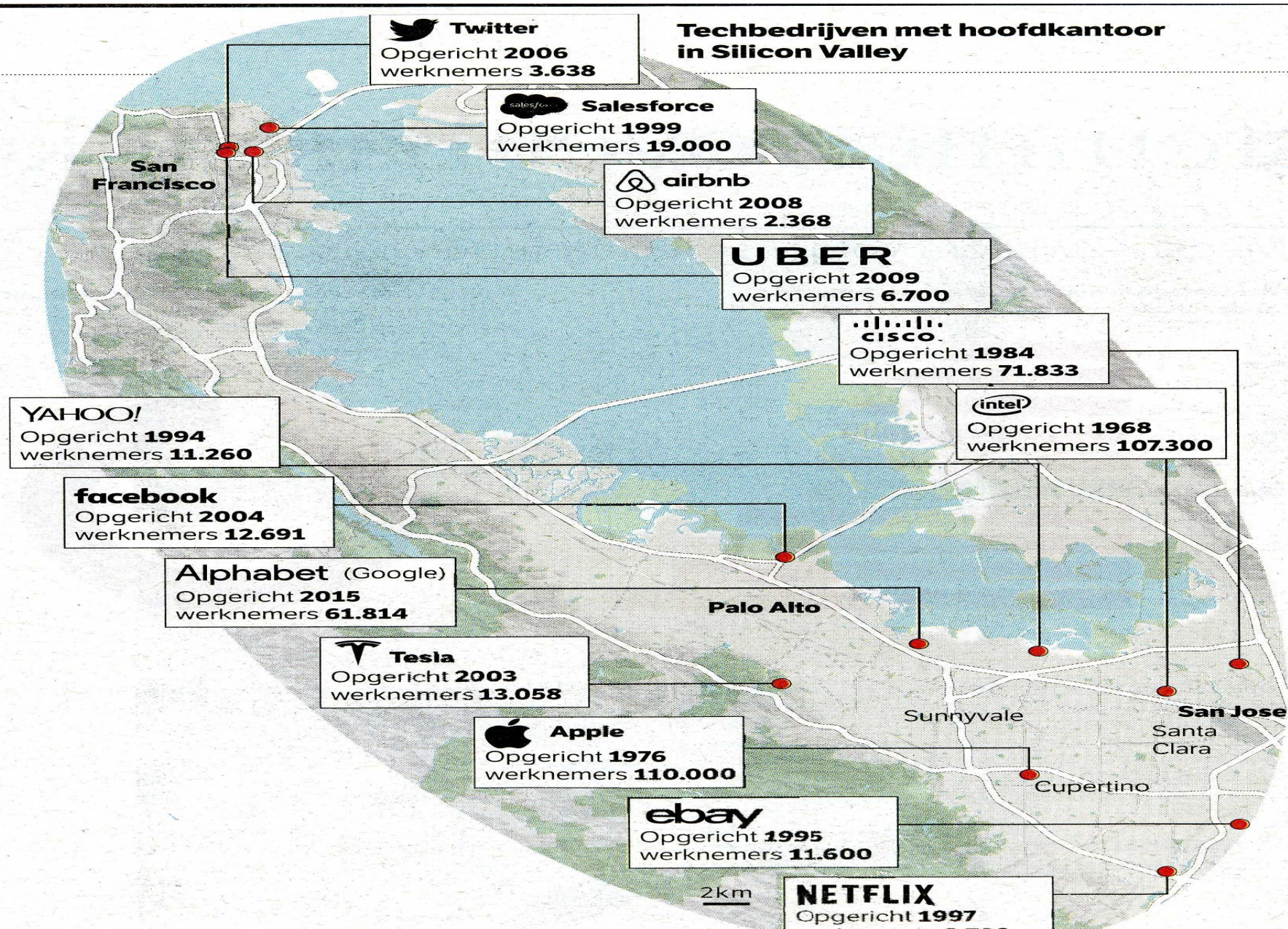
Nieuwste definitie: toetreders van buiten reguliere markt door innovatieve rechtstreekse toegang tot doelgroep en hun wensen. Directe ruil en communicatie is sleutel

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)





Nieuwe machtsbronnen

Dankzij Technologische Revolutie: #DigitalCivilRevolution:

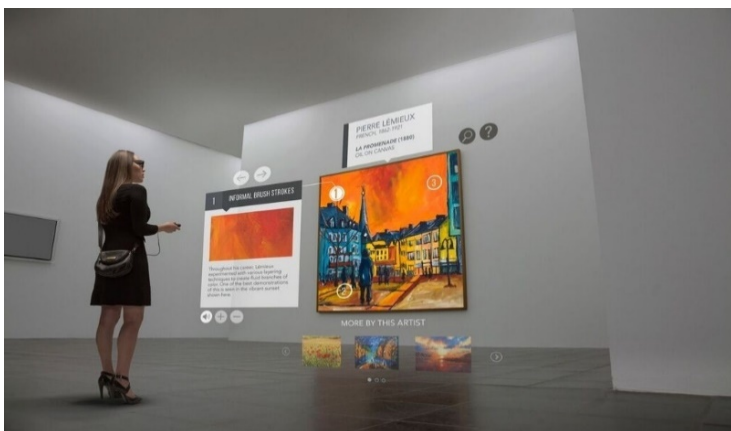
- ***Slim*** Enorme, nog groeiende computer-power
- ***Klein en Mobiel*** Dichtbij persoon en persoonlijk, altijd 'at hand'
- ***Niet alleen data, ook beeld*** Real-time en Real-life, Publiek Theater & Persoonlijke 'closeness' veel belangrijker
- ***Massabereik, wereldwijd*** Connectie en Community (en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

Veel nieuws en commentaar is belangengebonden, vooral commercieel bij technologie providers en gevecht om publiek gezag.

Invloedrijke 'hangende' kernkwesties die hoofdanalyse niet onderuit halen:

(nog) steeds nieuwe technologieën, marktmonopolies, misbruik in dictaturen en fake-democratieën (bewijst dat het om macht van burgers gaat!) en cyber-war

Kern: de technologische revolutie verandert de interactie & verhoudingen revolutionair, zowel op kleine schaal



Eerste: Nieuwe technologie in een klassieke verhouding

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



Als grote schaal (vergis je niet in de 'herkenbaarheid')

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.



Disruptie van Democratie (o.a.): de 'oude' publieke tribune verschuift naar een *permanent public grandstand*



De publieke opinie is nu voor het eerst van en door het publiek zelf



Deze politicus had dat dus eerder door dan zijn competitie





10.000 INSTAGRAM VOLGERS!
VOLG OOK @FVDNL, @JONGERENFVD @THEOHIDDEMA

Thierry Baudet
Like This Page · August 11 · 🌐

10k op Instagram! Dank aan alle volgers! Volg ons ook: https://www.instagram.com/thierry_baudet #fvd

👍 Like 💬 Comment ➦ Share

👍❤️🔥 105 Chronological ▾

2 Shares 11 Comments

View 5 more comments

George Jörning Hoe meer hoe liever ! Top !!!
Like · Reply · August 13 at 5:24pm

Mittell Buurman Thierry Baudet, uw insta-slet.
Like · Reply · 🤔 1 · August 13 at 6:16pm

Minous Hagebeuk **SUCCESS!**
Like · Reply · August 13 at 6:20pm

Minous Hagebeuk Het zal mooi zijn als Fvd met PVV gaan samen een partij gaan oprichten! 🤔
Write a comment...

Bewijs van Disruptie van Democratie: de runner-ups nemen het vanuit de platforms over



Fouten in huidig publiek debat (taalgebruik zegt iets over 'frames')

'Populisme': Scheldwoord dat als boemerang terugkeert bij de gebruikers: zij tonen daarmee juist aan dat ze dus zelf 'het volk' niet meer begrijpen en niet meer bereiken, een zwaktebod voor IEDERE democratische partij.

Hun tegenstanders kan ook nog 'slachtoffer' status claimen, omdat het kan worden geframed als 'een typische gesloten elitaire kaste die zich verzet tegen nieuwkomers (zoals ik)'

'Elite' en 'elitair': Is een - andersom - teveel naar binnengeslagen scheldwoord van 'de anderen', het creëert dus nu onzekerheid en schuil- en wegduikgedrag bij zittende bestuurlijk verantwoordelijken.

Er zijn ALTIJD elites en leiders nodig. Het gaat nu om het JUISTE leiderschap: de juiste normen en waarden, juiste houding, juiste gedrag, juiste communicatie



en daar gaat de publieke strijd in nieuwe publieke arena nu vooral over!

It's personalities, not policies'!

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 grip 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 overheidsaankomst, meer formele invloed op het beleid van huurders en gemeenten, en een beperking van het domein waarin corporaties mogen ondernemen. Opvallend 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 hypefactor, de hoge toon

18 | **Opinie & Dialoog**

Zaterdag 20 januari 2018 | Het Financieel 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 referenduwet 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 opvallendste 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.

Illustratie voor dit nederen van de nieuwe technologie was het gedrag van de Binnenhofers 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 verbaasde was dat de pers dit nog dagelijks bleef uitzenden 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 schaarse aandacht 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 disruptie vraag hoeveel volksvertegenwoordiging in formele democratische instituties en echte democratie daarbinnen nog nodig heeft.

Welke macht geeft dat nieuwe directe kanaal dan aan burgers? Om te beginnen informatie-macht. 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 communicatiemacht: 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 tegengehouden 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 campagne, 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 omarming van deze nieuwe technologische werkelijkheid dicht bij de leef- en informatiewereld van burgers zal verbeteren dat gekozen 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.

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

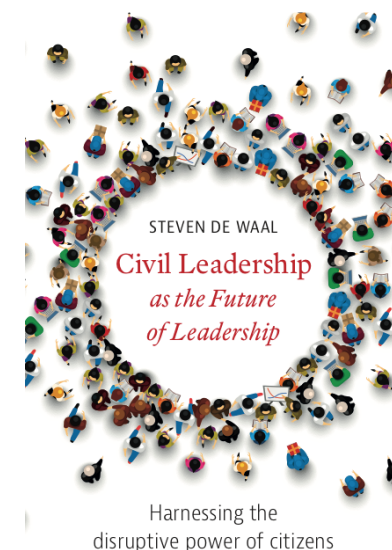


ILLUSTRATIE: HENDE BORT VOOR HET FINANCIEEL DAGBLAD

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

De #DigitalCivilRevolution creëert een nieuwe strategische arena

1. **Publieke opinie is voortaan van en door het publiek zelf**
2. **Er staat een permanente publieke tribune 'aan',** waarop burgers zelf agenderen, informatie zetten en meningen vormen
3. **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** (waarop politici, celebrities en bestuurders zich ook (moeten) vertonen als '**one of us, citizens**')
4. **De organisatiekracht van burgers onderling is enorm vergroot & versneld** en hun training en gewenning leiden er nu toe dat ze dat ook uiten en inbrengen



Voorspelde en geanalyseerde strategische effecten (1)

- a. ***Battle for the eyeballs:*** Aandacht is schaars en niet langer gegeven. Bestaande media moeten in deze nieuwe concurrentie voluit meedoen, niet langer passief 'doorgeef'- kanaal.
- b. ***Iedereen is (amateur-) journalist***
(*Alle manipulaties worden zichtbaar en publiek*)
- c. ***Disruptie van Democratie: Derde & directe kanaal gaat winnen*** in agendasetting, debat en oordeel over publiek leiderschap. Disruptie start bij politieke partijen in hun *primaire functie van selectie en kandidering*
- d. ***Ook publieke arena wordt gedisrupteerd: ruimte voor 'privaat' publiek leiderschap***
- e. Er zijn *permanent referenda*
- f. Tribune eist ***theater & performance & zichtbaarheid & retorische skills*** (vooral overtuiging, charisma, persoonlijkheid en geloofwaardigheid) en ***juiste houding: civil leadership!***

Voorspelde en geanalyseerde effecten (2)

- g. **Disruptie van Democratie (lange termijn)** (naast, al genoemde: dominantie derde directe kanaal; opening publieke arena voor nieuw publiek leiderschap buiten politiek om en kandidering buiten (zittende) politieke partijen om)

representatieve democratie te traag en indirect voor media-, regie- en informatie-training van burger, dus noodzaak **toevoeging directe democratie & wisdom of the crowd**

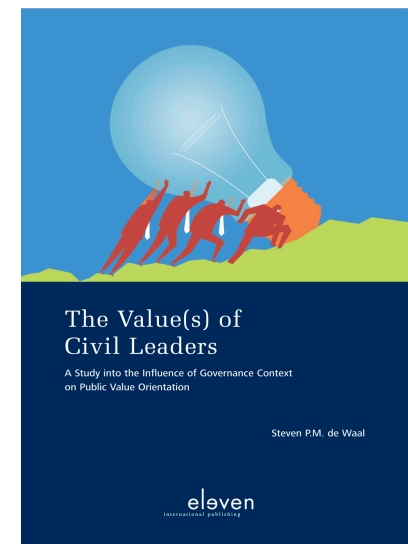


- h. **Gewenning aan eigen regie en informatie, raadpleging peers, eigen community en zelforganisatie**

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



Typisch disruptie: ook veel (nieuwe) ruimte voor 'private for public' leadership - onderwerp van mijn proefschrift (2014)



Maatschappelijk leiders vaak in heftige publieke debatten, o.a.



Ds Visser: verslaafdenopvang

Piet Boekhoud: vernieuwing ROC Rotterdam

Echtpaar Sies: oprichting Voedselbanken

Mei Li Vos: oprichting Alternatief Vakbond

Leon Bobbe: Te Huur & Te Koop



Onderzochte civil leaders met for-profit achtergrond: Burgerschap in de Boardroom!



Jan Post
Voorzitter KvK
Amsterdam met
leiderschap rond
werkloze jongeren



Ruurd de Boer
Ontwikkelaar nieuw profiel en
maatschappelijke
steun voor ADO Den Haag +
Bouwpastoor nieuw stadion



Camille Oostwegel
Public en commercial
value door restaureren
van en trotse bestemming
geven aan ruïnes

Herman Hazewinkel
De 1^e en belangrijkste
bouwer die zijn nek uitstak
in enquête bouwfraude



De civil leaders in de studie hebben een opvallend eigen waardenpatroon (a breed of their own)

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)

Twee polen in waardenpatroon:

1. Eigenwijs, ondernemend, gepassioneerd in gedrag, door roeien en ruiten soms (het LEIDERSCHAP)
2. Betrokken op samenleving en missie, vanuit waarden verontwaardigd, solidair met maatschappelijke problemen en probleemgroepen (de PASSIE voor PUBLIC VALUE kant)

Een van de uitkomsten uit het promotieonderzoek: 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.

Er zijn nog steeds hoopgevende voorbeelden (en ik verwacht dus steeds meer)



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

Greta Thunberg: stem van jeugd inzake klimaat



**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**

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**



Kernkenmerken Civil Leadership in nieuwe publieke arena

1. Juiste houding en waarden: 'one-of-us'- citizens en combinatie van ondernemerschap/nek uitsteken/leiderschap met 'gaan voor publieke zaak'
2. Retorische vaardigheden: o.a. persoonlijk charisma en overtuiging naar de permanente publieke tribune. Erg veel te leren in Nederland bij huidige politici en bestuurders:
 - **Logos***: overtuiging vanuit dossierkennis, argumentatie, redeneringen, betoog
 - **Pathos**: publiek spontaan meekrijgen of opzwepen en emoties bespelen
 - **Ethos**: gebruiken en inzetten van je persoonlijke geloofwaardigheid en biografie op je boodschap

Vraag: wat zijn volgens u de typische missers zijn in het nu vertoonde en aangeleerde Nederlands publiek leiderschap?

* Uit Aristoteles Retorica 4^e eeuw BC

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



Kabinet heeft 'iets' door: 'managed public appearance' (zie May) Tyisch Nederlandse fouten:

1. (groeps-)conformisme
2. geen publiek, laat staan publieke dialoog



Fastest learning in public (!) political executive I know



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



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
- c. **Maatschappelijke Ondernemingen* teveel als private façade**
- d. **Decentralisatie naar gemeenten als schijnbeweging** naar 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)



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')

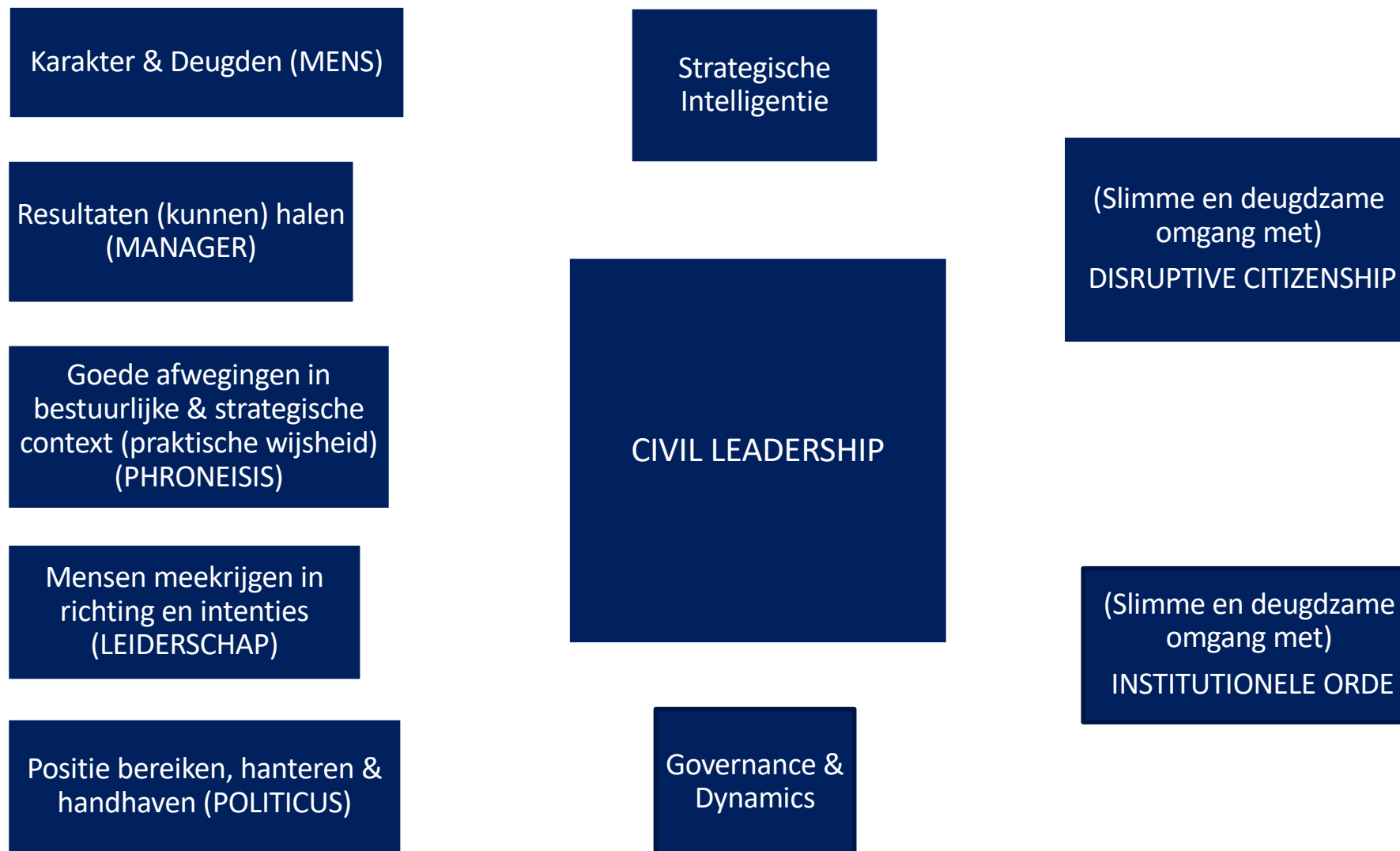
2. Competences

- 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)**



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 Denknetwerk 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

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 en burger zelforganisatie 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 er is 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.



Mei 2015

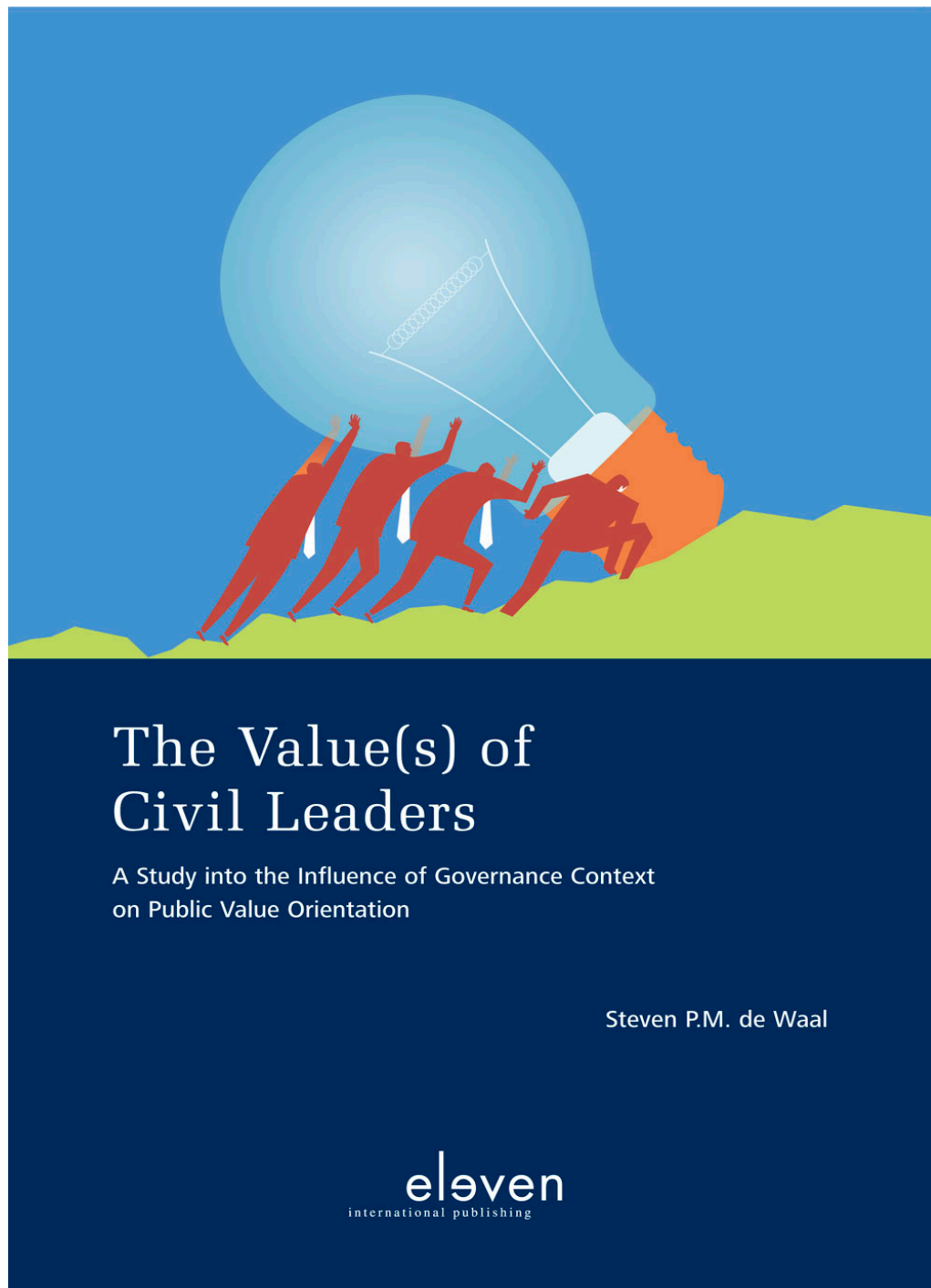
Debatten, literatuurstudie en discussie
op site

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?



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.

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

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, o.a. in cultuursector, betaald voetbal, woningcorporaties, publieke omroep