



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Strategisch Leiderschap

Lezing en Dialoog Avicenna Strategie Mastercourse

Rotterdam, 6 november 2019

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



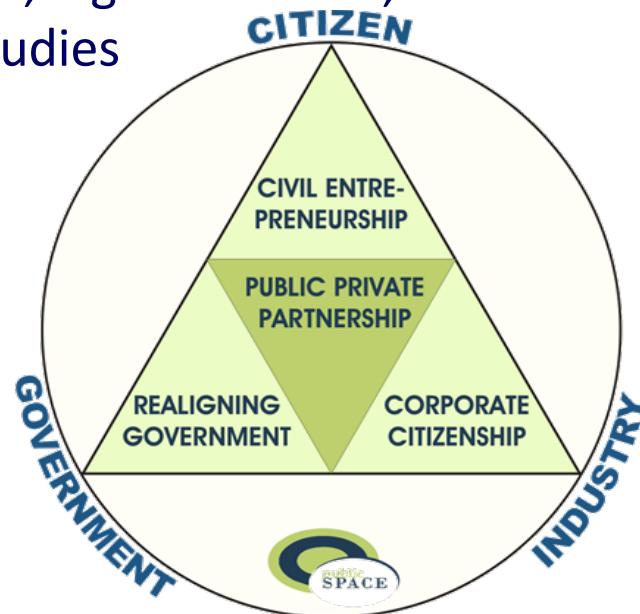
www.publicspace.nl

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**

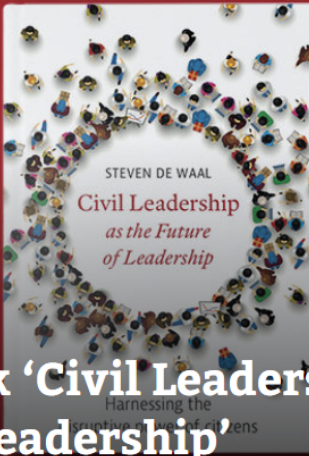
Per casus/issue op zoek naar beste expertise en meningen: **DenkNetwerk**, geen DenkTank

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'

Harnessing the disruptive power of citizens

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

Democratie en rechtsstaat in balans

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, discussie en consensus zijn essentieel.

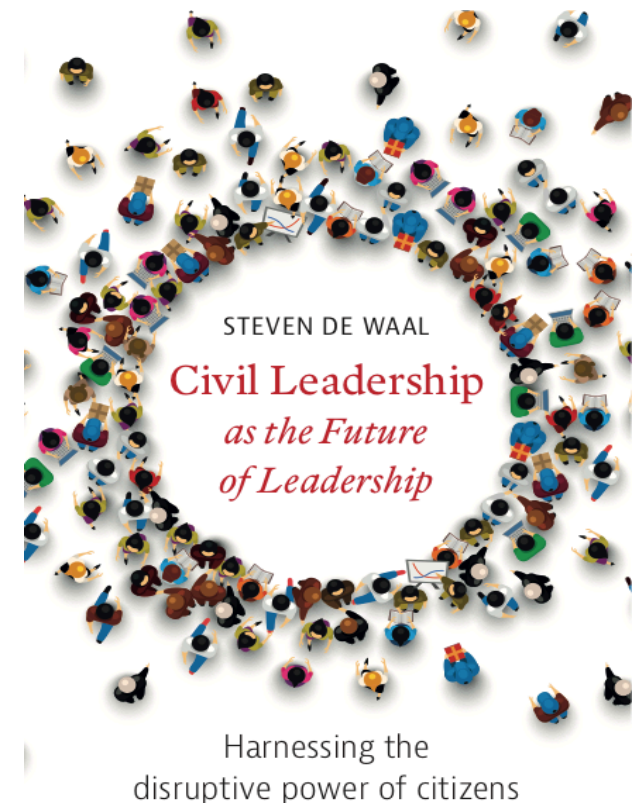
Latest Book (Amazon.com 2018)

- **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**

Now part of a lecture tour in Europe, USA, Canada and New Zealand.



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

Hoofdlijn

- I. **Strategie en strategisch management voor de publieke zaak**
2 uitstapjes:
 - **De private ruimte voor strategie in de publieke sector: Het uniek Nederlandse model van de maatschappelijke onderneming (De Waal 2000)**
 - **Heeft u of uw organisatie de strategische intelligentie om de goede strategieën in te zien en uit te voeren?**
- II. **Test hiervan nu zeer aan de orde: Digital Civil Revolution en Disruptive Power of Citizens**
- III. **De enige goede route: Civil Leadership**

Bijbehorend programma

I. INLEIDING: Strategie en strategisch management voor de publieke zaak

2 uitstapjes:

- **INLEIDING: De private ruimte voor strategie in de publieke sector: Het uniek Nederlandse model van de maatschappelijke onderneming (De Waal 2000)**

PAUZE EN DISCUSSIE

- **INLEIDING: Heeft u of uw organisatie de strategische intelligentie om goede strategieën in te zien en uit te voeren?**

II. INLEIDING: Test hiervan nu zeer aan de orde: Digital Civil Revolution en Disruptive Power of Citizens

PAUZE EN DISCUSSIE

III. De enige goede route: Civil Leadership

DISCUSSIE EN AFRONDING

Einde ca. 16.30u

THEMA 1

Strategie

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'

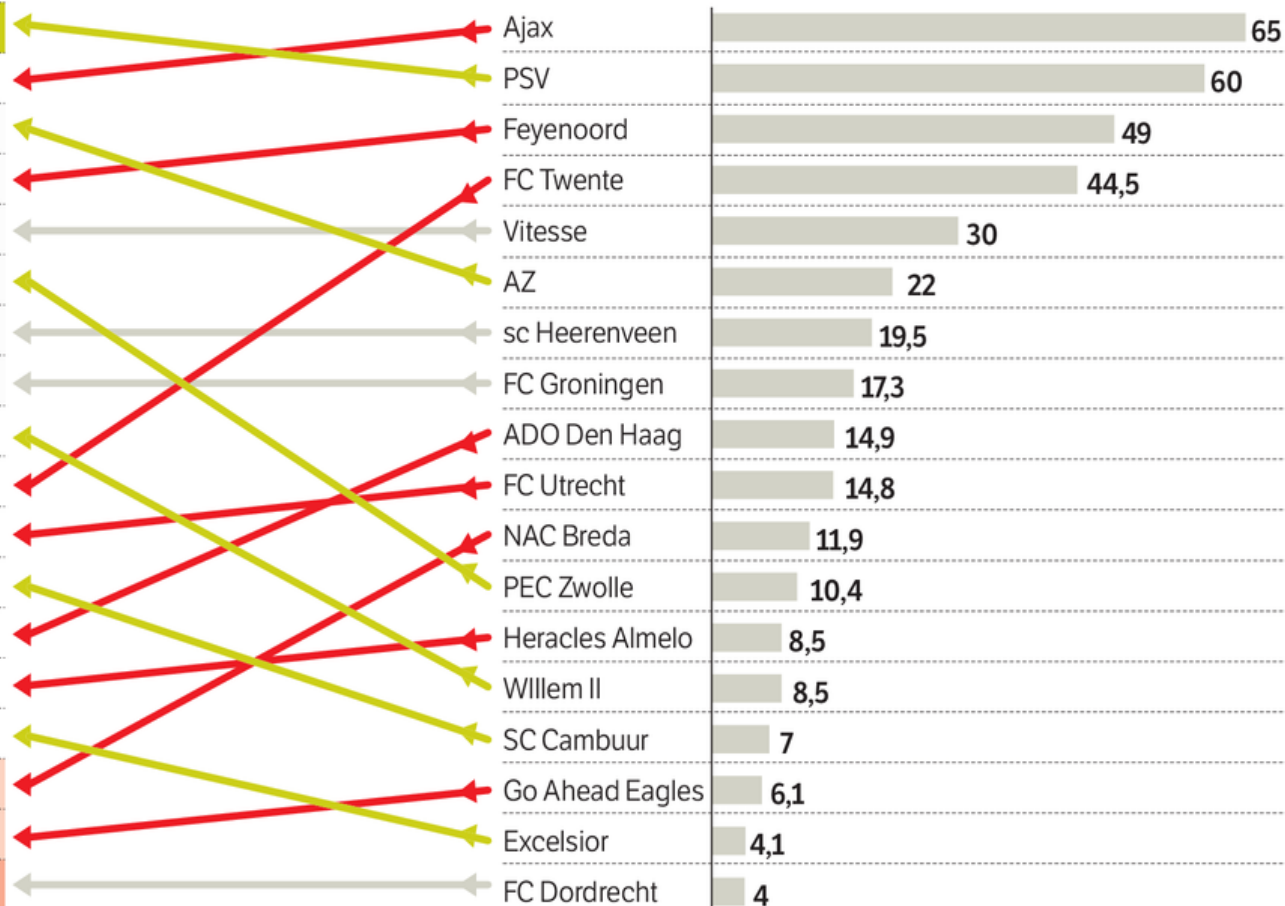
Voorbeeld uit echte competitie: sportieve prestaties afgezet tegen beschikbare middelen

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 geeindigd
 Naar begroting lager geeindigd
 Naar begroting geeindigd

Begroting eredivisieclubs 2014/15 in mln euro's



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'*

Nog fundamenteeler: strategische intelligentie

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



Kenmerken/skills:

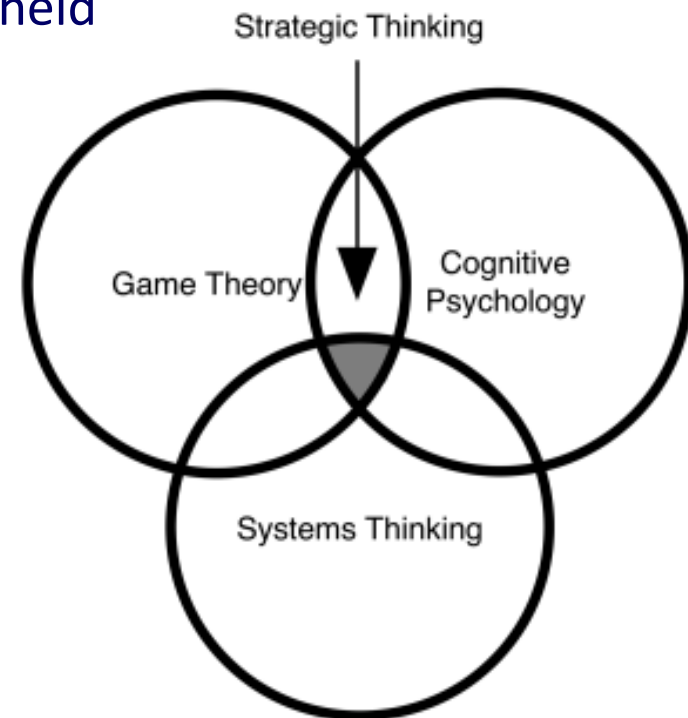
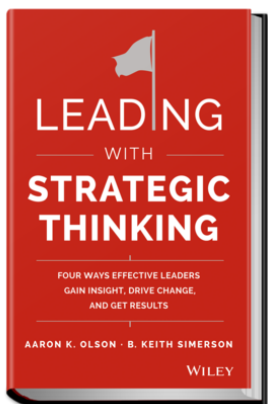
- Strijd en Wijsheid
- Geboren uit hoofd officiële hoogste God, maar met wapenuitrusting aan
- De slimste god
- Feminiene slimheid in oorlog (tegenover 'domme kracht' Ares)
- Bedacht op en zelf creatief in listen
- Inzicht in en anticiperend en gebruikmakend van alle emoties mensheid en goden*

* 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>

Strategie gaat uiteindelijk om een glazen bol en vanuit die (intuïtieve!) 'kennis & visie' toch slimme stappen zetten



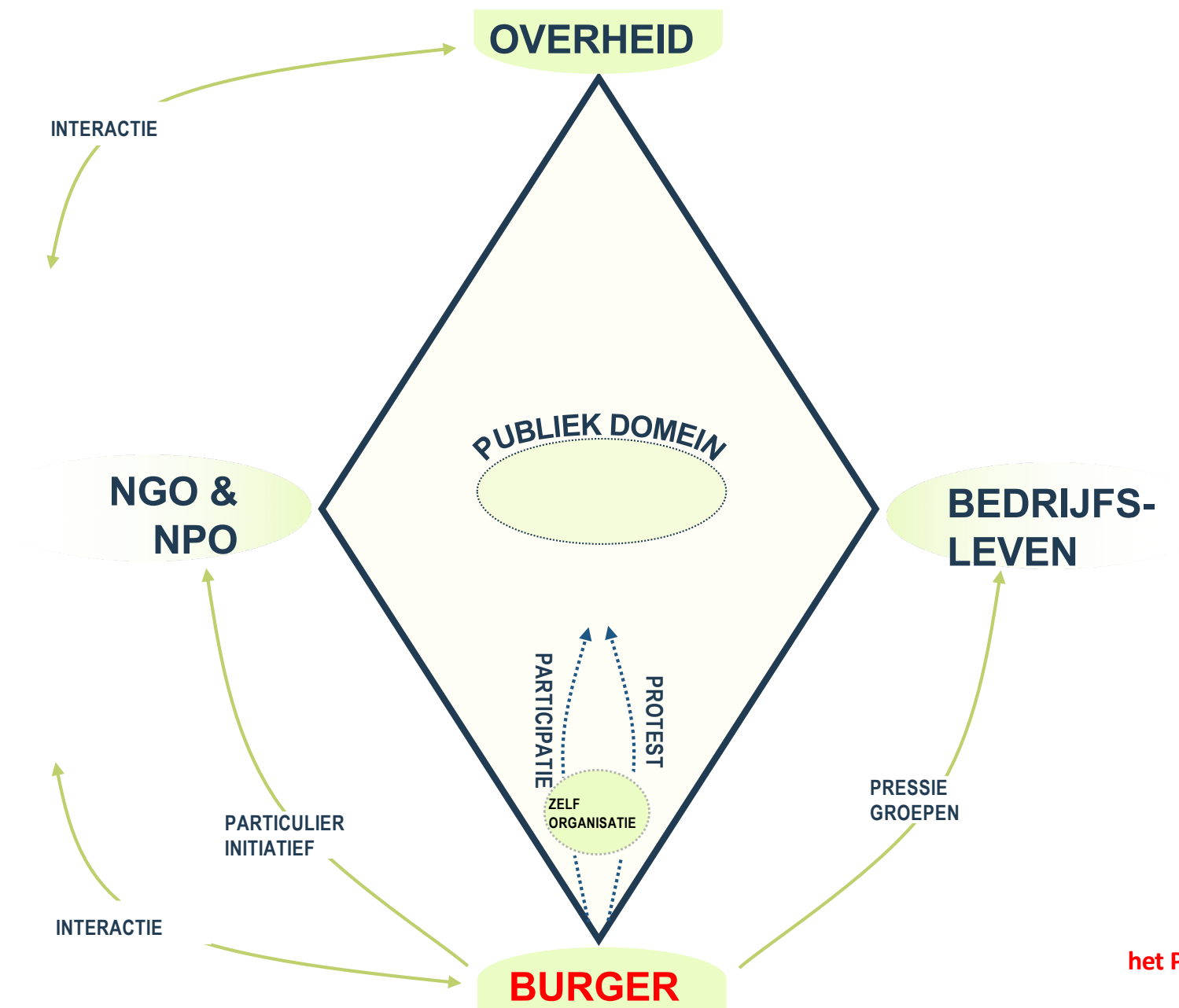
Strategisch management voor de publieke zaak



Publiek krachtenveld



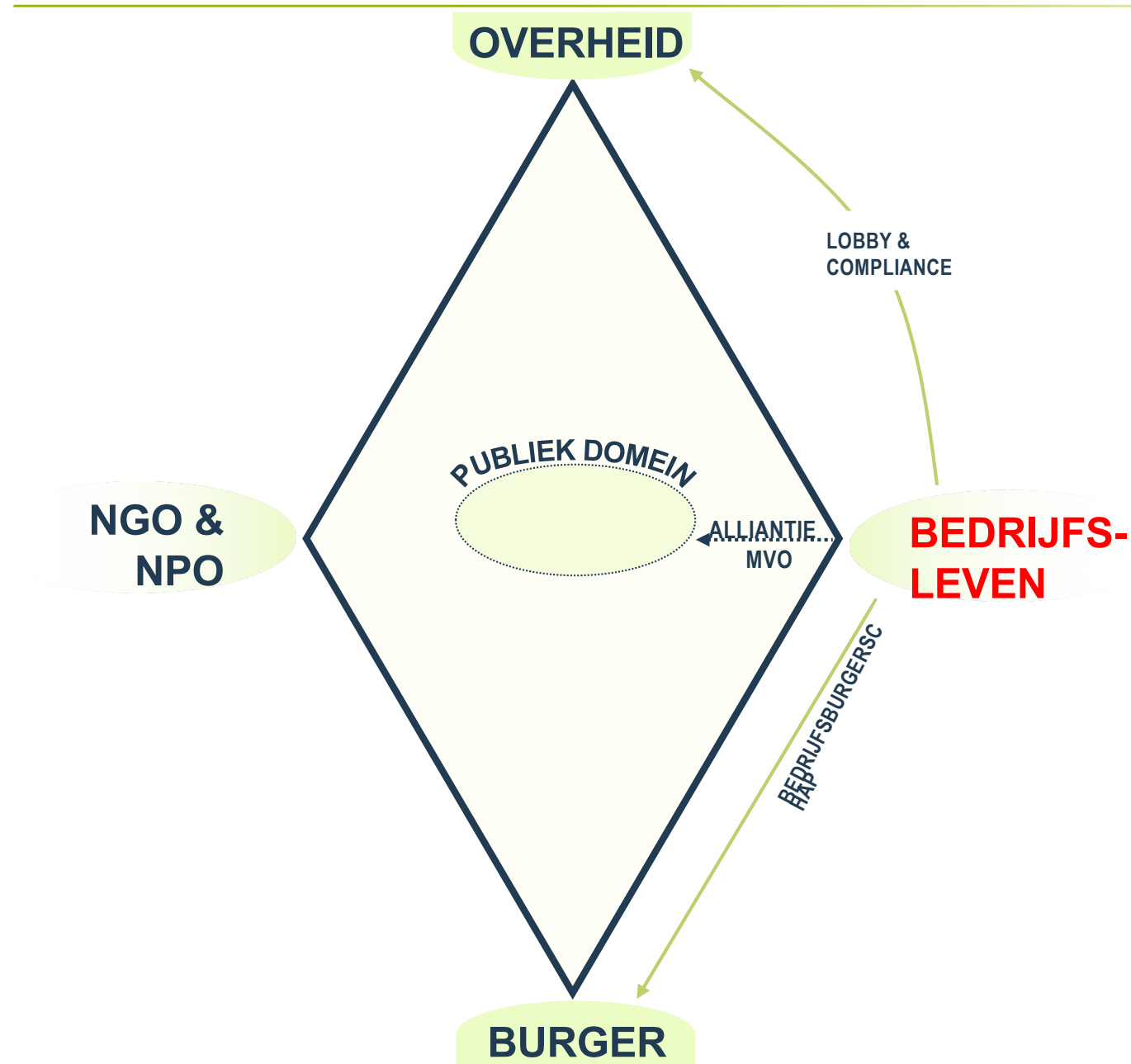
Beeldmateriaal uit FD over 'Strategisch management voor de publieke zaak'



het PSF Wybertje ©

Tactische instrumenten van burgers

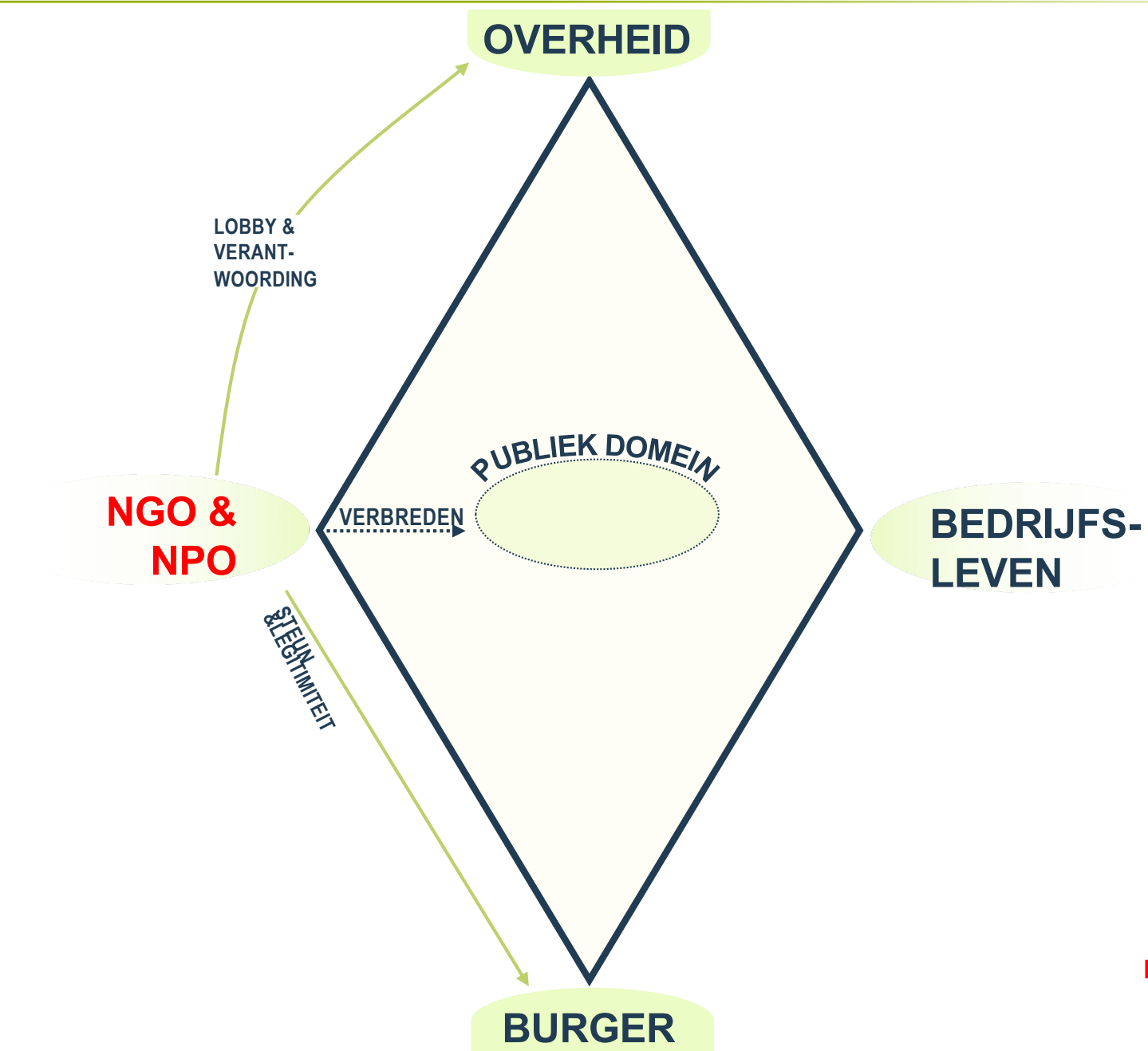
- **Liefdadigheid en Vrijwilligerswerk**
- **Samenlevings Opbouw en Steun**
- **Burgerparticipatie**
- **Openlijk Collectief Protest**
- **Zelforganisatie**
- **Co-productie**



het PSF Wybertje ©

Tactische instrumenten voor het bedrijfsleven

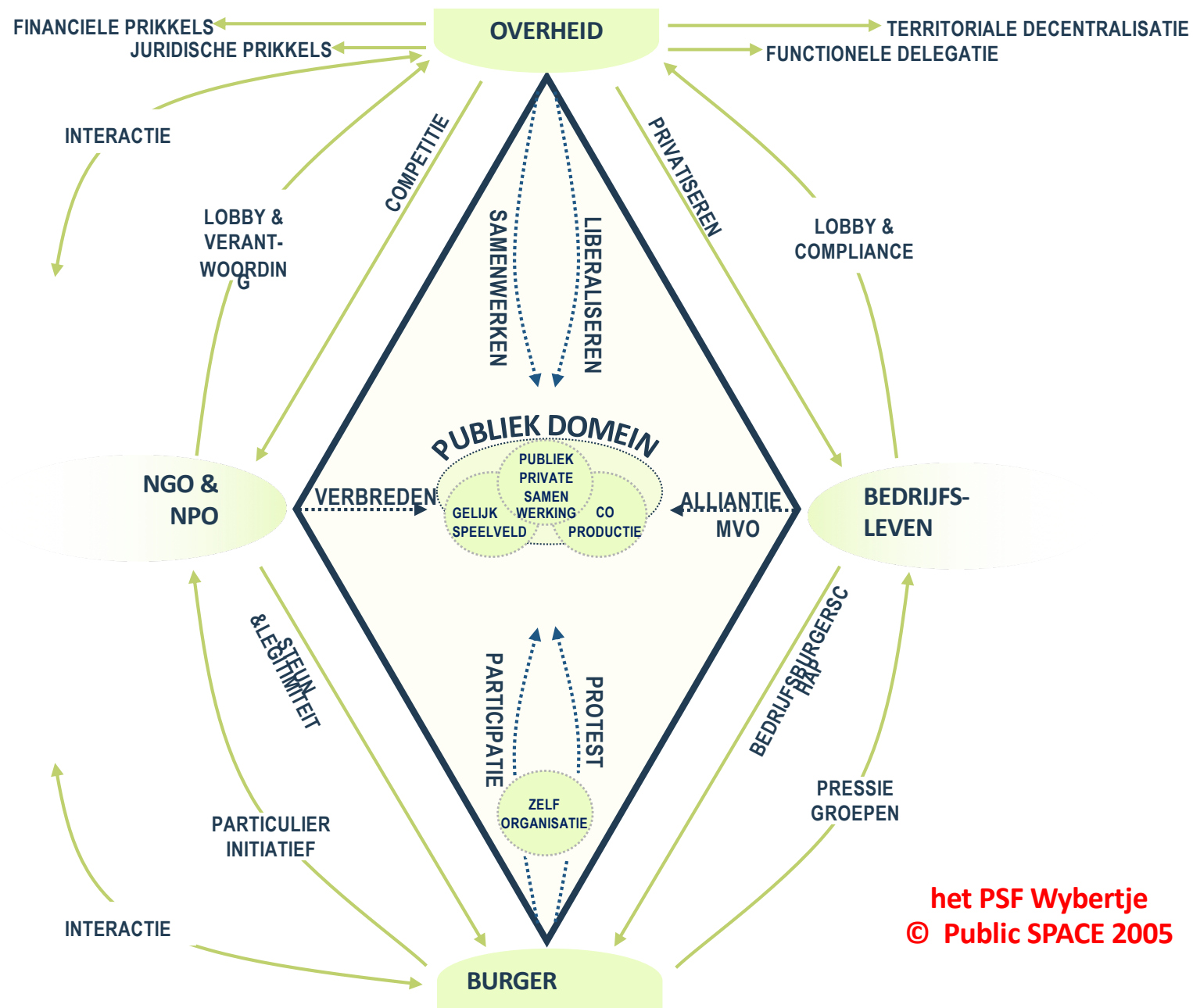
- **Bedrijfs Filantropie**
- **Persoonlijke Filantropie**
- **Private Collectieven**
- **Business to Non Profit Samenwerking**
- **Micro Krediet**
- **Publiek Private Onderneming**
- **Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen**
- **Procesmanagement**



het PSF Wybertje ©

Tactische instrumenten NPO/NGO

- **Fusies en Allianties**
- **Portfolio verbreding**
- **Fanclub**
- **Robin Hood**
- **Stakeholder verantwoording**
- **Non Profit Onderlinge**
- **Fondsenwerving**



het PSF Wybertje
© Public SPACE 2005

Public Value: zonder doelen geen strategie

Public Value als maat voor sociaal resultaat

Drie niveaus

- Output (resultaat, zichtbare services)
- Outcome (maatschappelijk effect)
- institutioneel niveau (vertrouwen en legitimering)

Bij sturing op basis van **New Public Management*** wordt alleen het eerste niveau genomen. Publieke en marktdiensten zijn hierin goed vergelijkbaar, maar voor maatschappelijke vraagstukken en publieke service niet voldoende.

Marktpartijen die institutioneel ter discussie komen te staan, ontdekken toenemend ook dat presteren op het eerste niveau onvoldoende is voor legitimering en steun (voorhoede: shared value).

Public Value is daarmee (inmiddels) een goed bestuursconcept voor zowel publieke als marktpartijen en lokt eerlijker vergelijking uit.

* Verkeerd begrepen bedrijfsmatigheid door overheid

Speciale effecten op ‘strategie’ publieke diensten

- Maatschappelijk rendement (Public Value) i.p.v. rendement op vermogen of (winst-)marge t.o.v. omzet
- Perceptiemanagement van maatschappelijk rendement en “trustfactor” cruciaal
- Meta-strategie cruciaal (strategie om tot eigen strategische ruimte te komen): het vergroten van handelingsvrijheid. Factoren:
 - Betekenis eigen reputatie en van concurrent
 - Veel deelname aan landelijk overleg. Paradox: daar niet vernieuwing, maar gemiddelde en houdt invloed overheid (te) groot, terwijl uiteindelijk patiënt en verwijzer cruciaal
 - Veel ‘accountmanagement’ naar politici, overlegcircuits, opinionleaders, media
- Public Value alleen in allianties. Ook deze publiek effect. Zwakke meetbaarheid
Institutionele en culturele context stuurt op anonimiteit, onpersoonlijk, rule based, terwijl geen enkele valide strategie kan zonder strategic intent en leiderschap (noodzaak publiek leiderschap)

Conclusie rond strategie gebaseerd op Public Value

Kracht Publiek/Privaat Maatschappelijk Ondernemingsmodel is strategische keuzes en public value definities dichtbij professional, burger en vanuit privaat ondernemerschap. Aanvulling op puur politieke economie

Aan Maatschappelijke Ondernemingskant ('private for public') nodig:

- **Maatschappelijke betrokkenheid, missie en weten wat er leeft onder relevante burgers**
- **Dat kunnen legitimeren ('publiek panel') en mobiliseren ('fanclub')**
- **In expliciete afweging op en claim van professionaliteit van vak en organisatie**
- **Tijdig vooruit kijken: benutten in strategisch rustige tijden**

De Maatschappelijke Onderneming als belangrijkste drager Public Value

**NB: daarom private strategische ruimte
in NL publieke dienstverlening!**

Nederlands corporatistisch model. Uniek in de wereld

Uitvoering publieke diensten door private non-profit organisaties (maatschappelijke ondernemingen*) met veel wettelijke dwang en overheidstoezicht:

- wettelijke licentieachtige uniformiteit
- overheidsregelgeving en -toezicht, op kwaliteit en tarief, recent toegevoegd: corporate governance
- publieke faciliteiten resp. financiering
- wettelijke plicht tot deelname voor (doel-)burger, resp. acceptatie Maatschappelijke Onderneming

Dit systeem van **maatschappelijke ondernemingen** geldt in **5 sectoren**:

- a. Woningcorporaties
- b. Publieke Omroepverenigingen
- c. (Bedrijfstak) pensioenfondsen
- d. Zorg, zowel verzekeraars als aanbieders
- e. Onderwijsorganisaties

Daarnaast in andere sectoren ook een 'normaal' publiek/privaat model (bijv. cultuur)

* Origineel in De Waal 'Nieuwe strategieën voor het publieke domein' Samsom (2000)

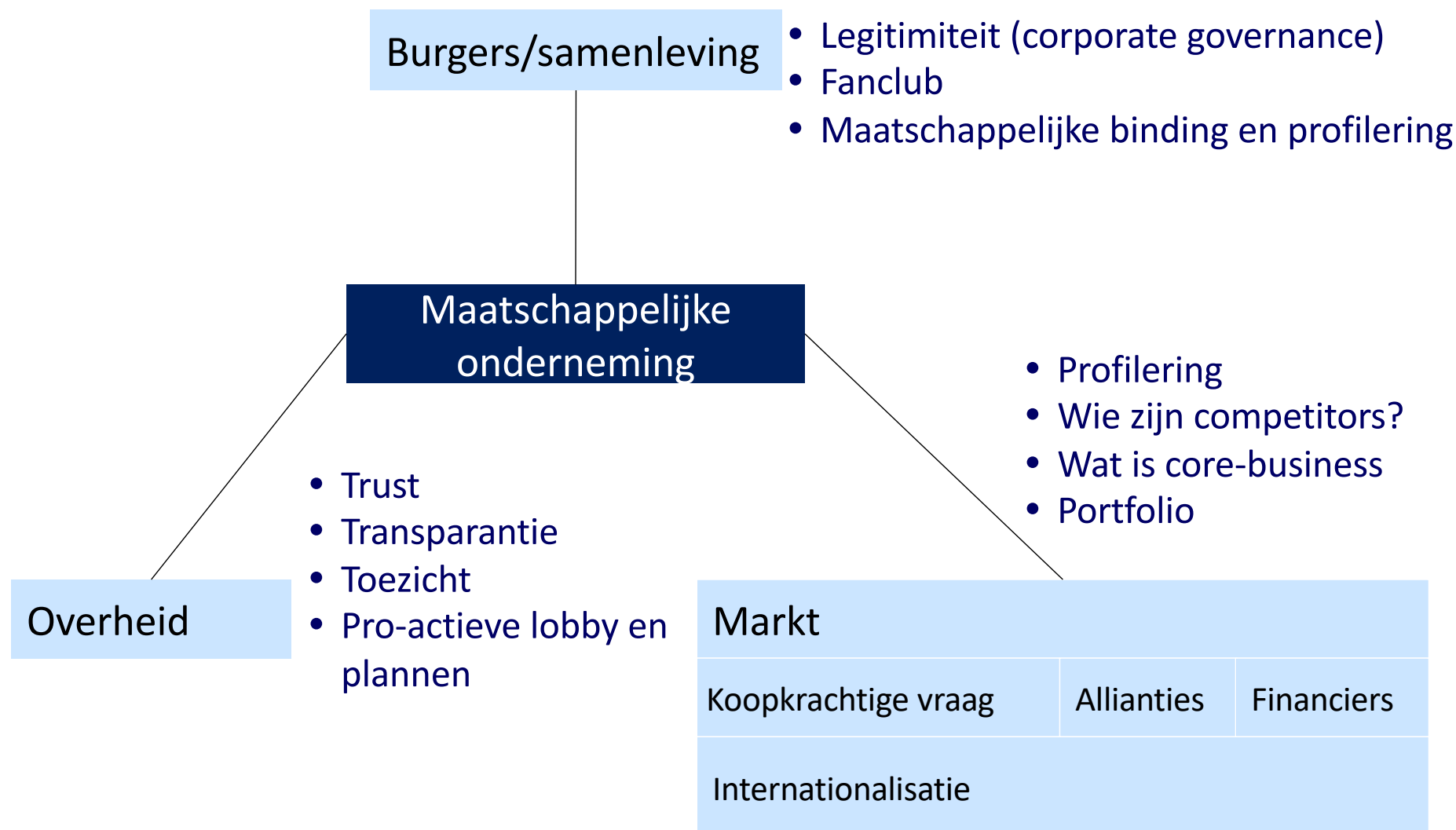
3 unieke elementen van de 'maatschappelijke onderneming'*

1. Het is 'private for public' en 'not-for-profit'; er zijn stake-holders, geen shareholders;
2. Het is een 'maatschappelijke onderneming' in een zwaar overheidskader met wettelijk afgedwongen inkomsten/bedrijfseconomie, spelregels, toezicht en output; de sturing zit ook in het publieke domein;
3. De meta-strategie (identiteit, legitimiteit, autonomie-strijd) bepaalt daarom de 'gewone' 'markt'-strategie; dit zit elkaar soms ook in de weg, zowel psychologisch als qua waarden oriëntatie.

* Sinds 1991 door S. de Waal geïntroduceerd concept; uitgewerkt in boek 'Nieuwe strategieën voor het publieke domein' (Samsom 2000).



Nieuw concept: maatschappelijk ondernemen[®]



THEMA II

Turbulente strategische tijden: #DigitalCivilRevolution

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

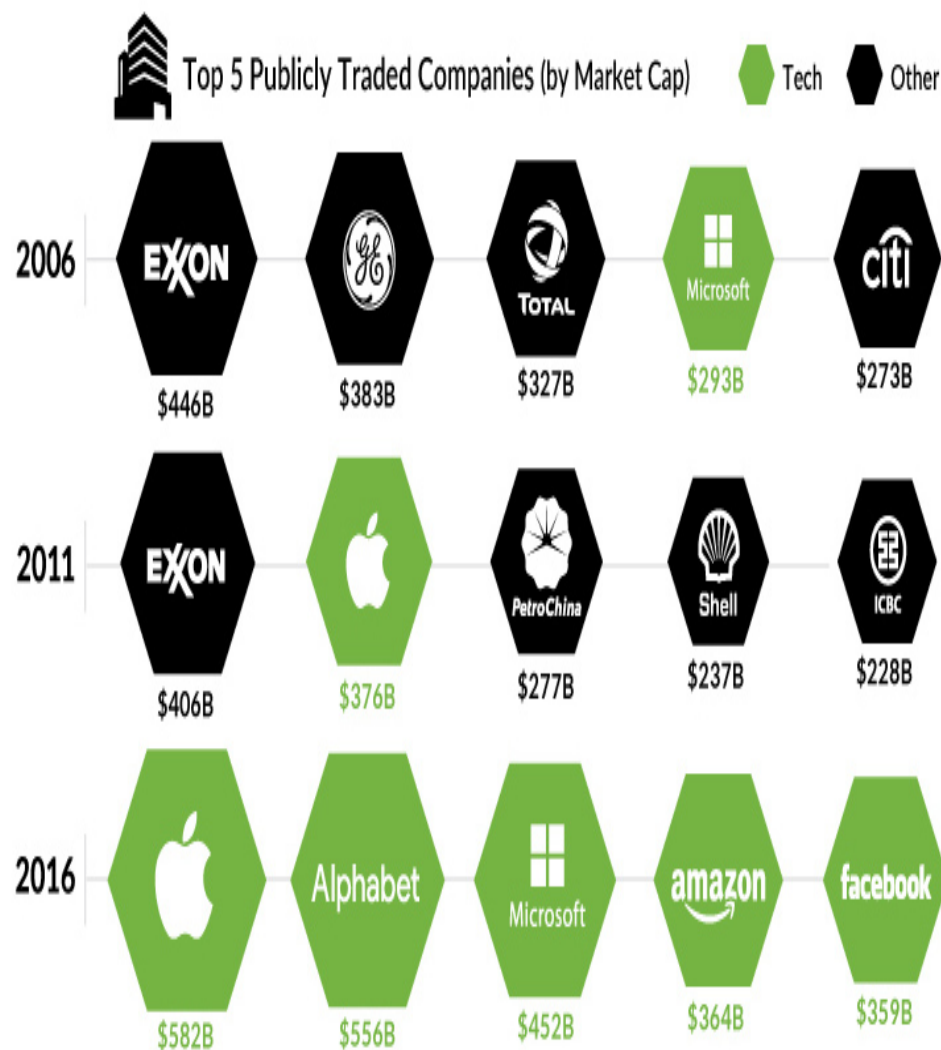
End-to-end model (van grondstof naar verwerking naar eindproduct/dienst naar klant) is tweederangs; nieuwe grondstof is data

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)



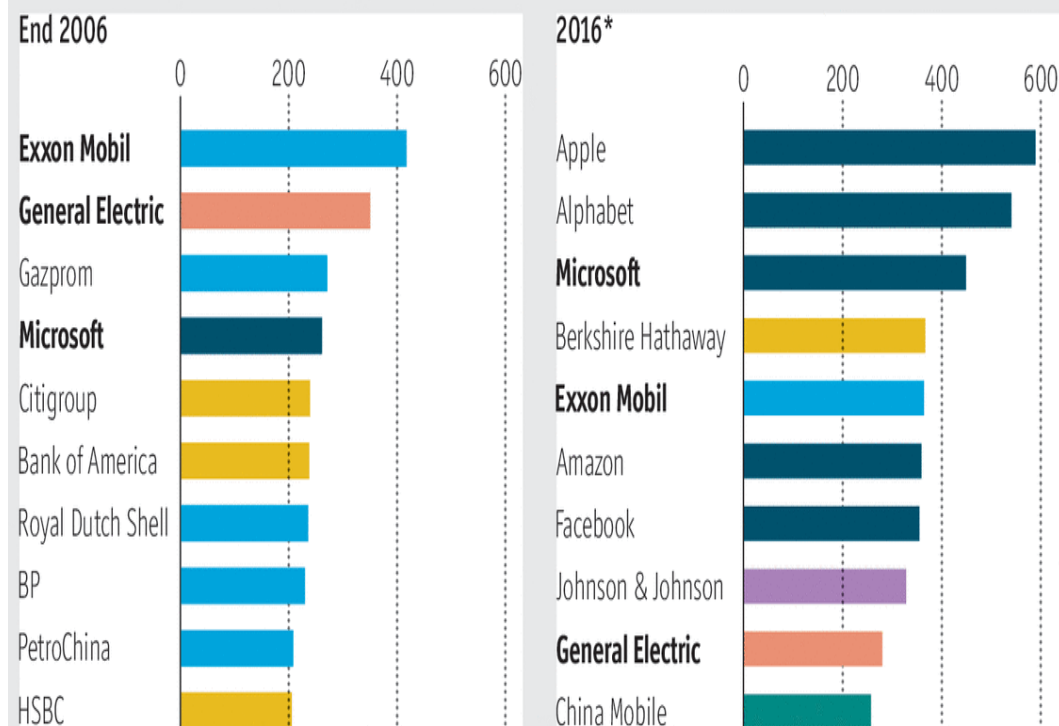
Platformeconomy has already won



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

Uiteraard is gedrag nog steeds herkenbaar, maar schaalt nu enorm en zeer snel op

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.



Toys

Fidget revolution

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

Voorspeld: zwermgedrag

Zwerm stuurt op connectie en richting, heeft geen (vaste) leider, geen structuur, geen (vast) bestuur



Zwermorganisatie en pop-up uiteraard ook in Nederland: #POinActie & #Boerenprotest



Voorspeld: battle for the eyeballs

Waarom zou je dit uitzenden? Sterker: 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'



Voorspeld: iedereen journalist

Instructief voorbeeld: casus Stef Blok



Veel kenmerken zeer toepasbaar op wensen moderne burger



FD, augustus 2015

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 afwil. Maar uiteindelijk is dit allemaal oude politieke strijd volgens ouderwetse 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 verspreiden.

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 politici bereiken. Densmarken 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 onderhandelings rondt het nieuwe kabinet. Journalisten hingen met camera en microfoon op het Binnenhof rond, op zoek naar quotes van niets zeggende politici. Het verbazingwekkendste was dat de pers dit nog dagelijks bleef uitzenden ook.

Het nieuwe directe kanaal is een directe concurrent van dit soort onzinberichten. De nieuwe slag in het mediadialchap en de platformeconomie is immers die om de schijnacht van iedere burger, die inmiddels vele alternatieven heeft voor deze schamele 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 een echte demo-



cratie daarbovenop dan nog nodig heeft.

Welke macht geeft dat nieuwe directe kanaal dan aan burgers? Om te beginnen informatiemacht: ieder kan overal en te allen tijde relevante informatie op halen 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.

Vervolgens 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 (dus 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 denkt dan de dominante geluiden pretenderden.

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 Leek 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 dommigheid van volksraadplegingen wordt hier doorbroken juist dankzij nieuwe technologie. Dan blijken juist de bestaande referenda dommig.

Dit leidt ten slotte tot publicatiemacht: die ingewonnen informatie, verzamelde opinies en besliddende 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 blijkbaar 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 #POMActie 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 '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 genuanceerde 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 best- en informatiewereld van burgers zal verhouden dat gekozen democratie wordt ondermijnd en alleen nog een bordkartonnen toonbeeldje in Den Haag is, waar dan oudewetse tv nog over berichten. Nog een lange weg te gaan, maar: revolutie komt altijd sneller dan je verwacht.

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

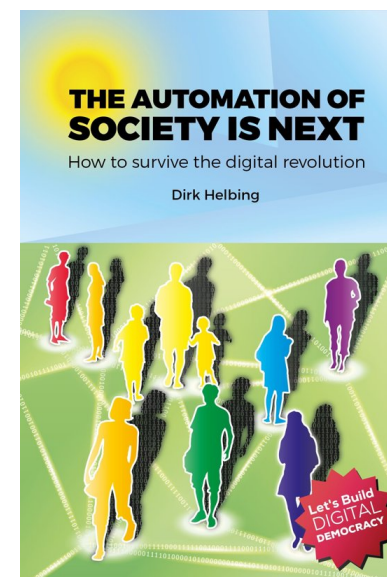
De zakenwereld weet: alleen het omarmen en naar je toe halen van directe kanalen stelt je voortbestaan veilig

ILLUSTRATIE: HEN DE KORT VOOR
HET FINANCIEEL DAGBLAD

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

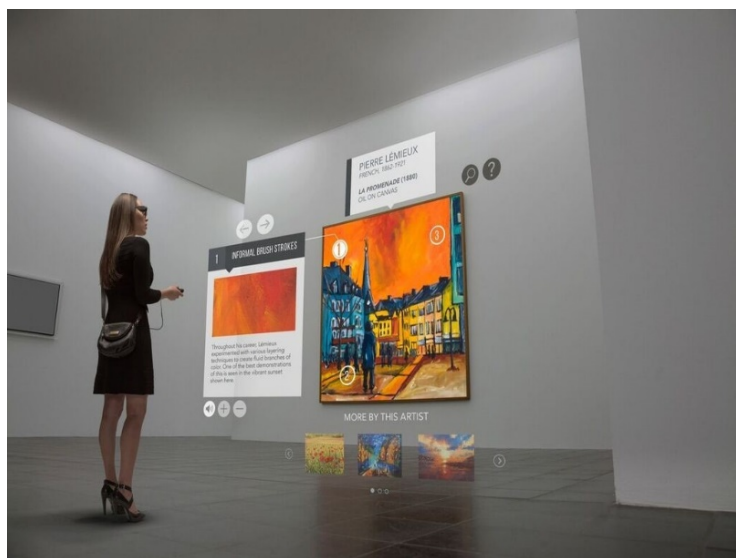
Voorspeld: Disruptieve burgerkracht en publieke dienstverlening

- 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 ook door



Eerste: nieuwe technologie in de klassieke verhouding

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



Waarom dus nu strategische intelligentie?

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

*'Culture eats strategy for breakfast'**

- **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 (*met weinig behoefte 'naar voren' te kijken laat staan te handelen*)
- **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 laatsten een machtige tegen-coalitie kunnen vormen**

* ©Peter Drucker

Thema III

Civil Leadership

**[en dus belangrijkste
strategische keuze van dit
moment: hebben we nu het
juiste leiderschap in huis?]**

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)

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 van disrupties van waardevolle publieke instituten

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

**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

UK pers had het door: optreden May heette 'managed public appearance'



Kabinet heeft 'iets' door, maar dus ook: 'managed public appearance'

[Inclusief de terechte boodschap dat zij je niet meer kunnen verdedigen in de moderne publieke arena tegenover de permanent public grandstand!]

Typisch Nederlandse kenmerken goed te zien: **groepsdruk en geen publiek**



Beter voorbeeld: 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 en durven te laten zien.



En toen ook nog dit:



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



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

Core of civil leadership: the right attitude and skills (**personal!**) AND using your position and power right for the common cause (**delivering!**)

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

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

So far missing in my examples: private for public: the BIG Disruption of democracy!



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



Maatschappelijk leiders vaak in heftige publieke debatten (uit mijn promotieonderzoek), 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



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.

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)

COLLIGNON



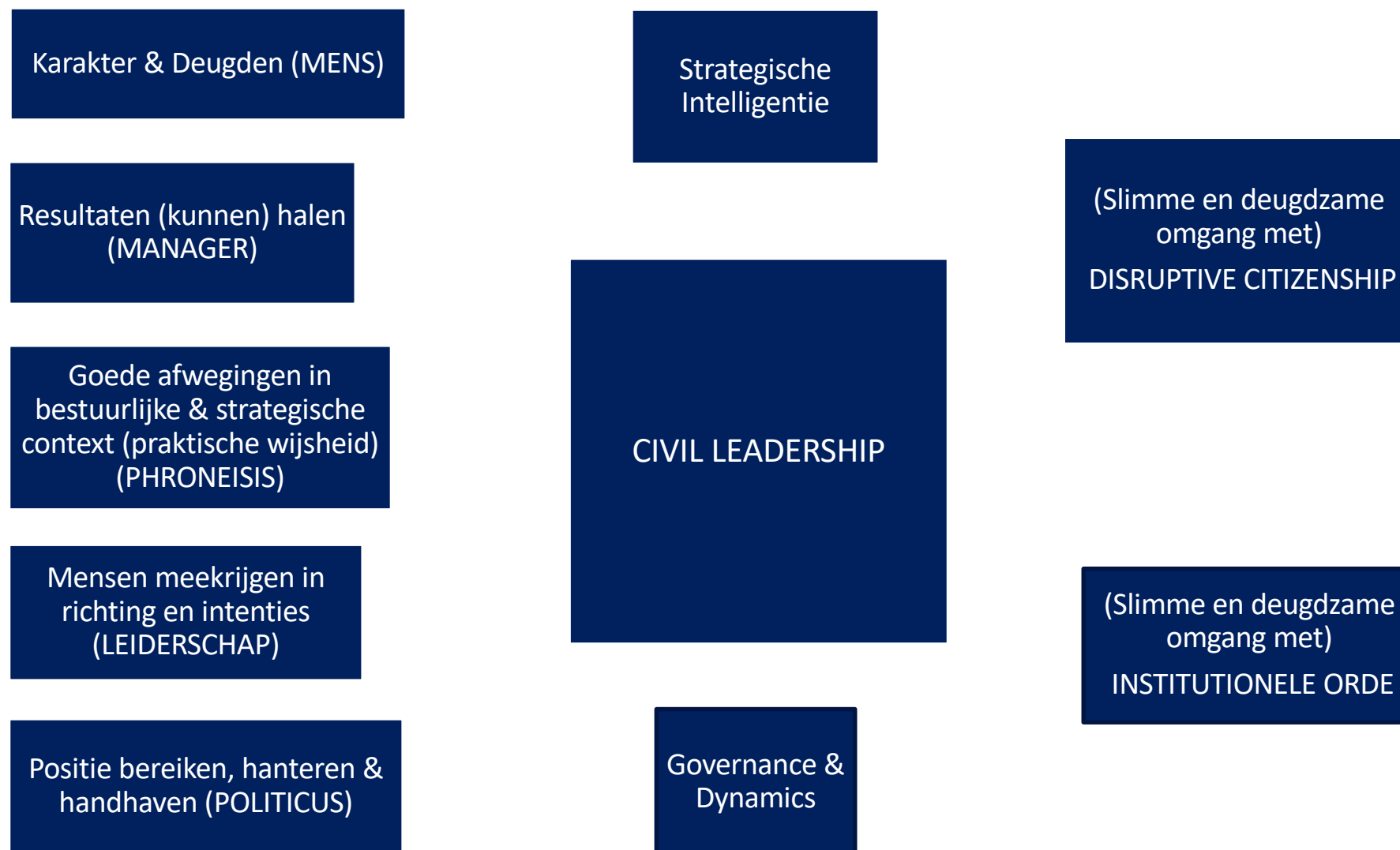
‘Populisme’: een boemerang term.

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



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**

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'.

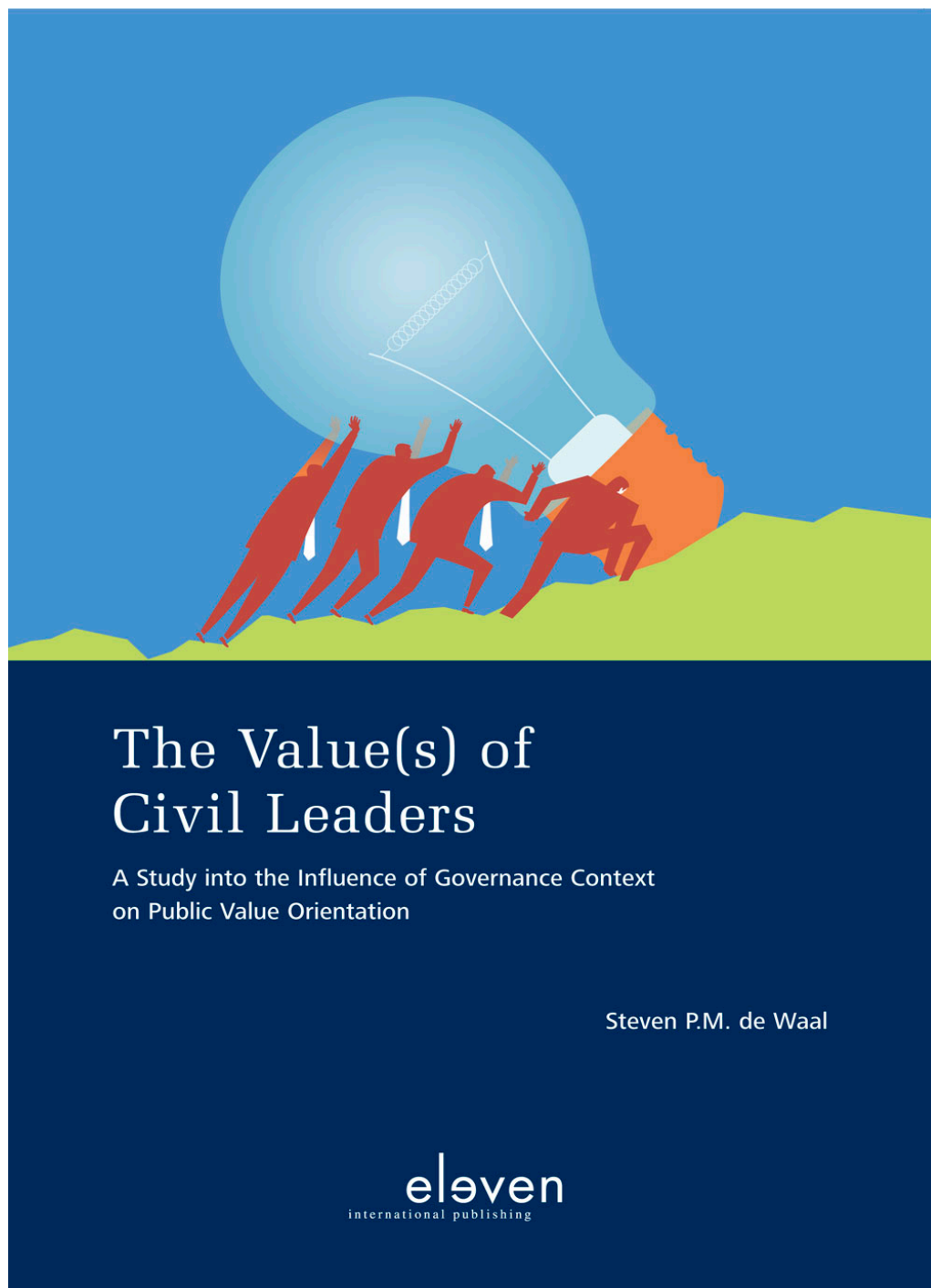
Naar een intelligente en verbonden overheid

Naar een intelligente en verbonden overheid

Manifest van de Denktank van Public SPACE Foundation



Centre On Strategies For Public And Civil Entrepreneurs



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>



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:

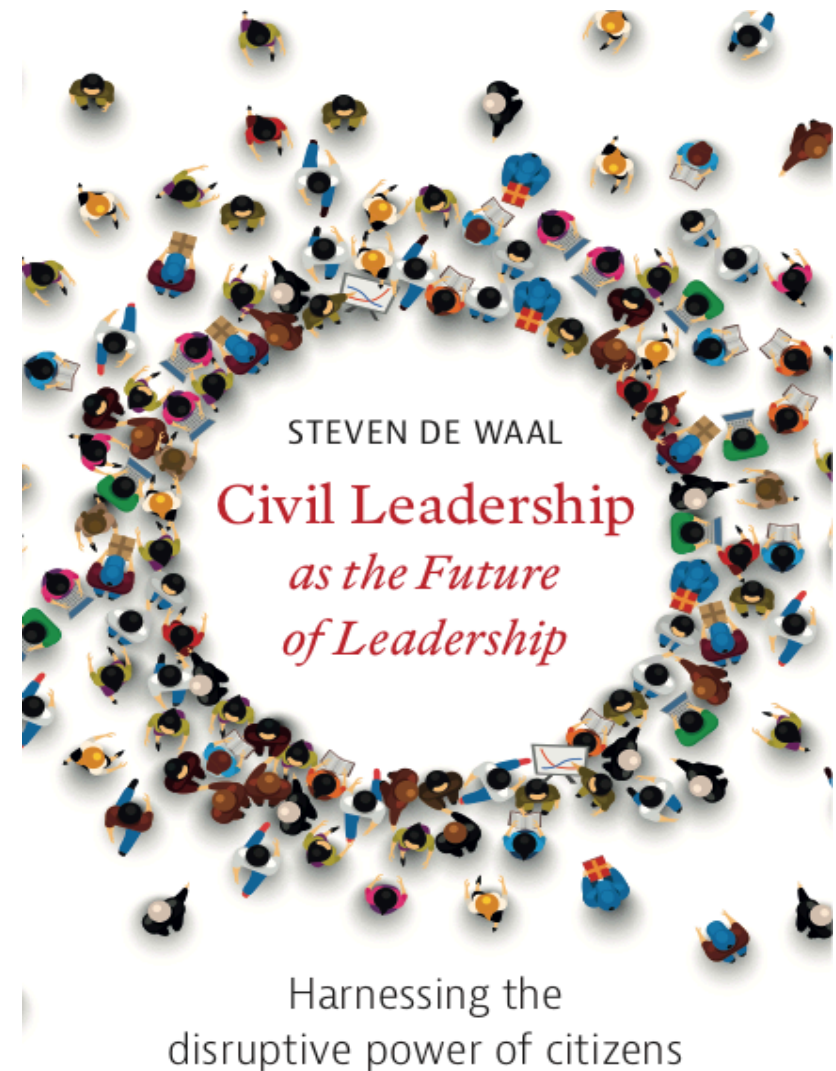
- Hoe verandert dit de institutionele
orde?
- Welke burgermacht staat tegenover
grotere inbreng en
verantwoordelijkheid?
- Publieke dienstverlening door
maatschappelijke ondernemingen:
concurrent of partner?

‘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)**