

Maatschappelijk leiderschap als belangrijkste strategisch antwoord op disruptief burgerschap

Lezing NR High Level Toezicht dd 13 december 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's: 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

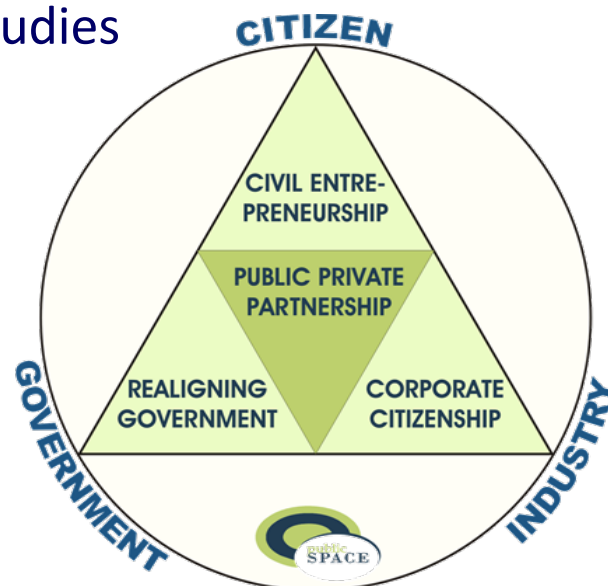
Geen externe financiers of opdrachtgevers; geen compromisteksten: **Onafhankelijk**

Geen rationele pretentie:

Missiegedreven

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

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

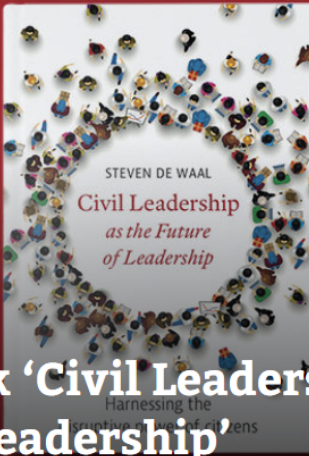


Actieve website (www.publicspace.nl) met agenda, blogs, Twitter en open toegang tot intellectueel archief (vanaf 2004)

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

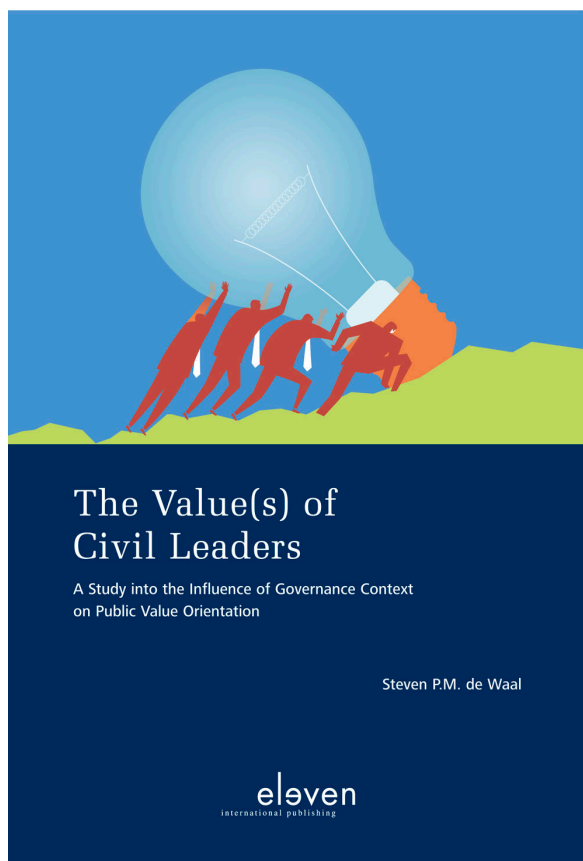
Twitter

Met de polder gaat er natuurlijk ook wat onderuit: tijdig en rationeel overleg, inclusie en participatie, een open cultuur.

Boeken 2014, 2015 en 2017

Hoofdstuk over Nederlands Publiek
Leiderschap (2017)

(zie ook <https://www.publicspace.nl/2018/02/14/nederlands-publiek-leiderschap/>)

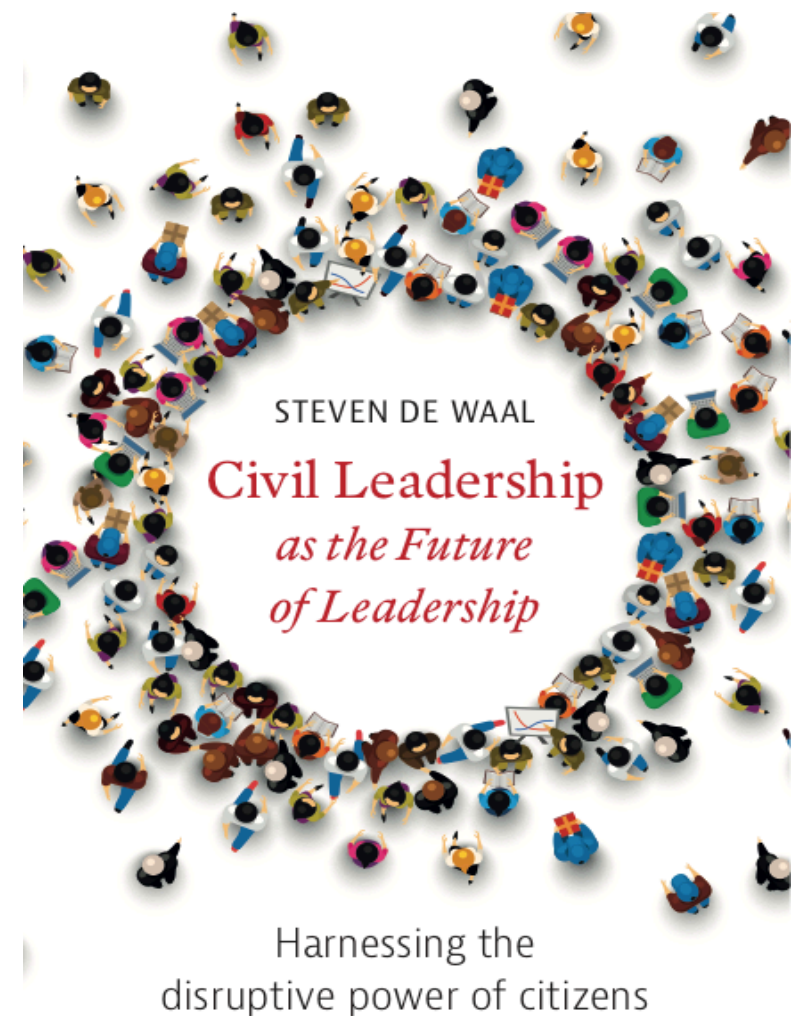


Latest Book (Amazon.com 2018)

- **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.
In Nederland o.a. op [bol.com](https://www.bol.com) en overige reguliere (online) boekhandels.

Hoofdlijn

- I. **Disruptie: belangrijkste strategisch fenomeen in markt, concept dateert al van 2010, maar in definitie sterk verschoven**
- II. **De technologieën die deze disruptie veroorzaken, leiden ook tot disruptie van democratie en publieke diensten: Disruptief Burgerschap (2015)**
- III. **Grootste effecten op publieke arena en debat en op aard van publieke dienstverlening, enig antwoord is ander publiek leiderschap**
- IV. **Het andere leiderschap moet antwoord geven op de machtige(r) en civil society: Civil Leadership (2014)**
- V. **Enorme omslag voor Nederlandse bestuurscultuur**
- VI. **Grote gevolgen voor corporate governance in publieke dienstverlening**

***Disruption* als dominant
strategisch fenomeen in
markten
(concept vanuit
perspectief van
‘incumbents’!)**

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.

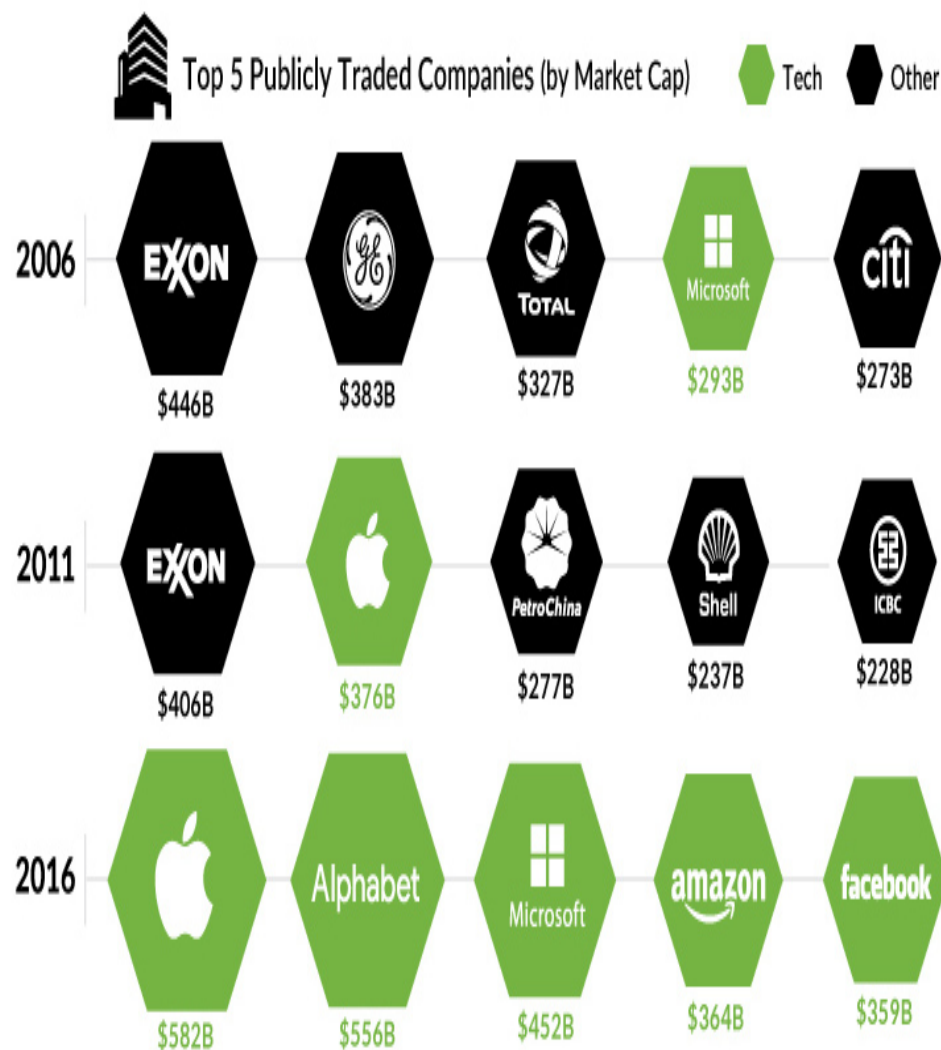
Platforms concurreren op ruil, bereik aan aanbod en vraagkant en realtime en global services; winner takes all; nieuwe grondstof is data.

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).



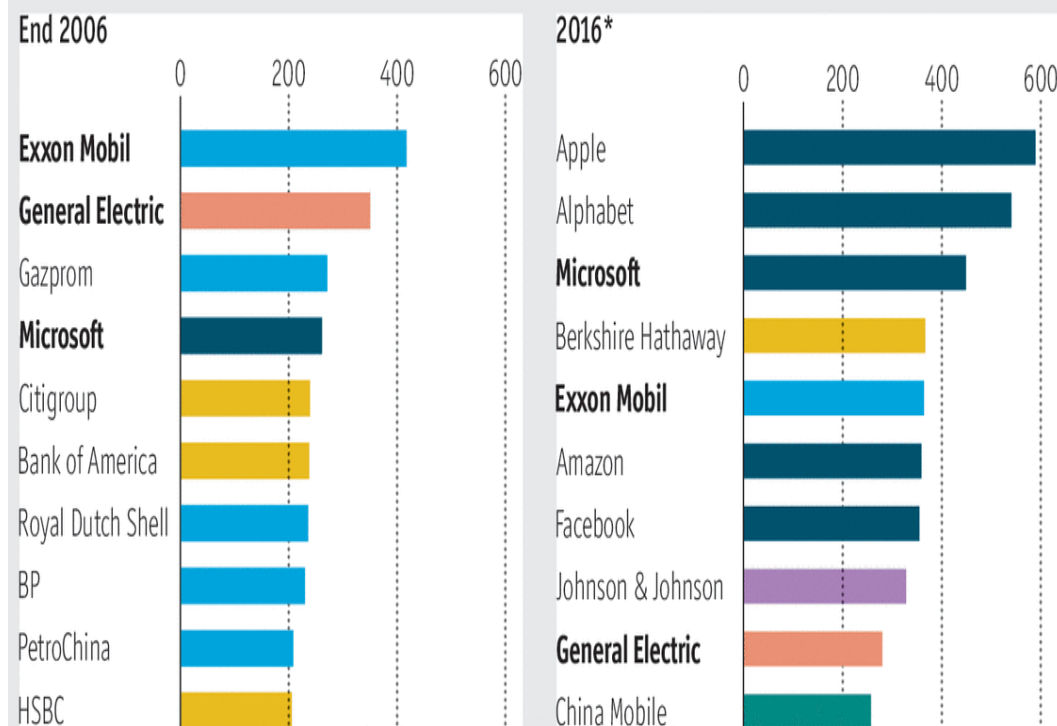
Platformeconomy has already won



A virtually new world

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

Sector:  Energy  Financials  Health care  Industrials  IT  Telecoms

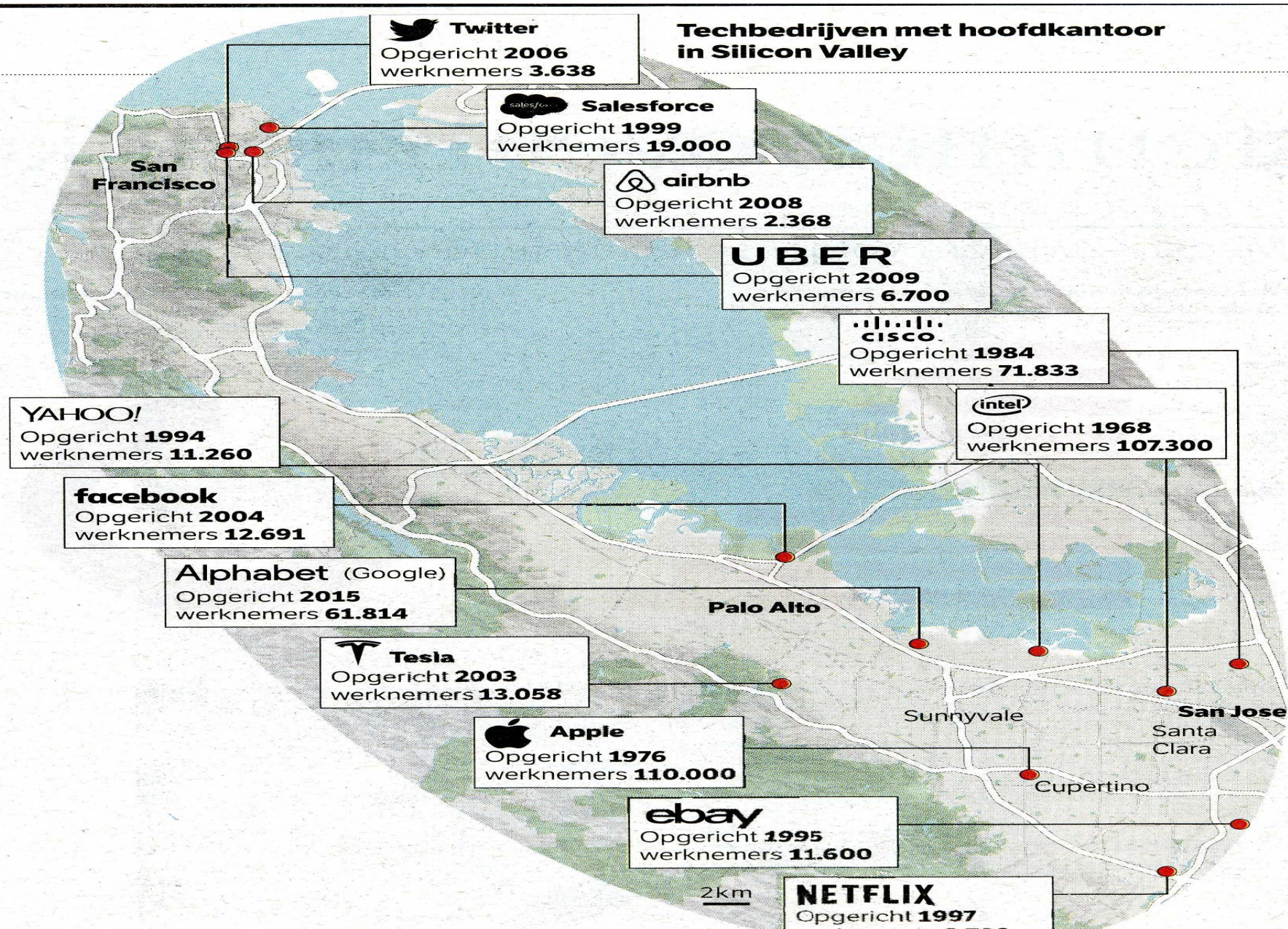


Source: Bloomberg

*At August 24th 2016

nomist.com

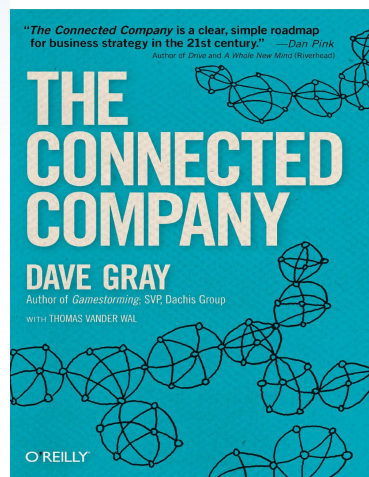
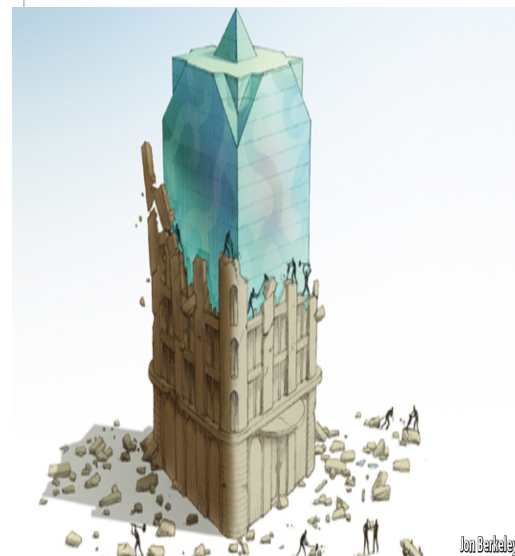
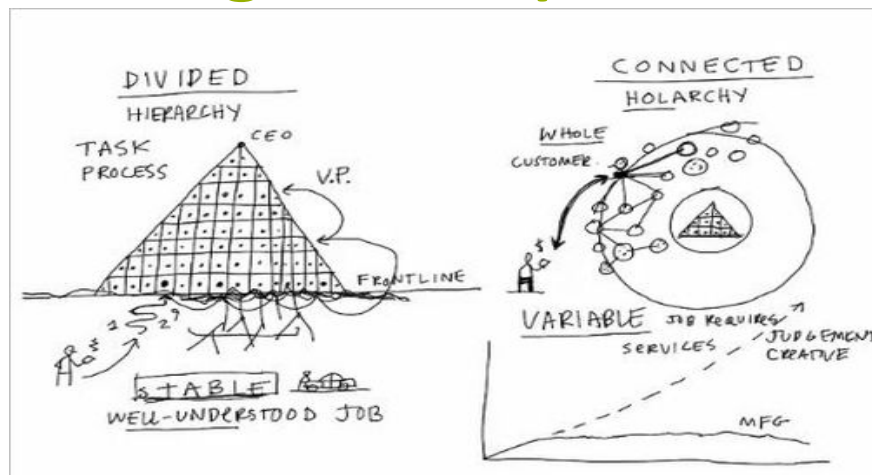
Also theme Issue of Harvard Business Review, April 2016



Organizations also becoming platforms

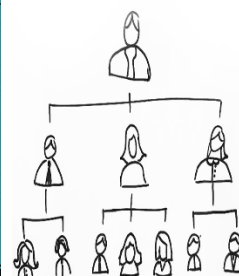
The same ICT technologies replace managers (not management!)

Transforming towards social organizing



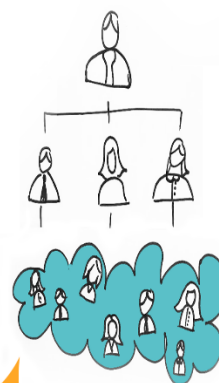
Traditional Hierarchy

1.0



Self-organizing teams

2.0



Optimizing

Achmea, PGGM, Department of Health (VWS), 7 municipalities, ... Over 40 organizations use Part-up to make the most out of internal talent.

Self-steering organization

3.0



Swarm organizing

4.0



Disruption

Vivent Omzorgen, Innovationnetwork Youth, Permanent Future Lab, Working in Networks and over 100 communities organize themselves fluidly with Part-up.

Innovation

Kentalis, MEE, GGD and 25 health organizations transform their way of working with Part-up: clients and (external) professionals in the lead!

© Part-Up 2018

Het is heel dichtbij: normaal gedrag wordt enorm uitvergroot, globaliseert en groeit exponentieel

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.



Goede nieuws en passend in missie Public Space: Disruptive Power of Citizens

Nieuwe machtsbronnen uit nieuwe technologieën

Burgerkracht niet langer alleen in brave politieke retoriek.

It is not technology ('stupid'), it's mentality

Hoofdinstrumenten Technologische Revolutie:

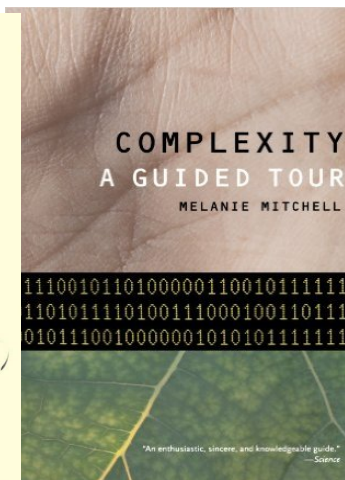
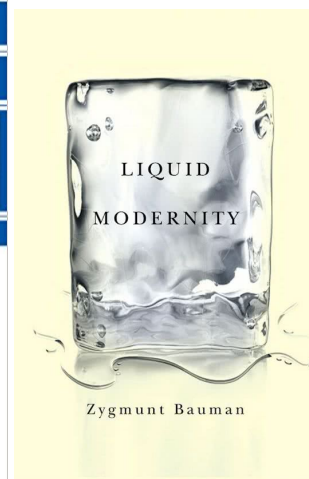
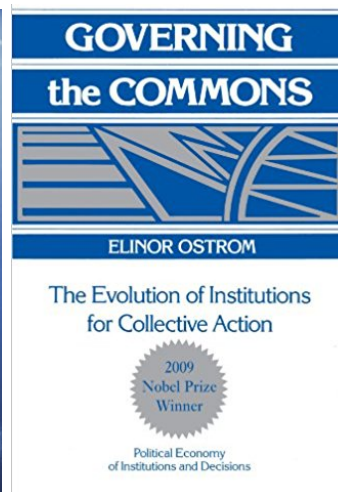
- ***Slim*** Enorme, nog groeiende computer-power
- ***Klein en Mobiel*** Dichtbij persoon en persoonlijk, altijd 'at hand'
- ***Niet alleen data, ook beeld*** Real-time en Real-life, Publiek Theater belangrijker
- ***Massabereik, wereldwijd*** Connectie en Community, overal en altijd
- ***ICT Infrastructuur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

 Een nieuw, onafhankelijk, lokaal en globaal, data- en media kanaal, van, voor en tussen burgers

'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

De nieuwe technologie maakt connecties op hele grote schaal en right on time mogelijk: zwermen



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



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 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 kernaak. Business as usual.

Hierin schuilt een groot en gevaarlijk misverstand. De hypefeer, 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 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 veroveren. 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 verbaasendste 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 schaarste 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 demo-



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 beeldende observaties worden ongecensureerd en ongefilterd gepubliceerd op een voor iedereen toegankelijk kanaal.

Die politieke impact wordt natuurlijk ook aangetoond door het onderzoek in de Verenigde Staten naar de invloed van 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 #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 '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 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 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 erwaart.

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

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 dende dan de dominante geluiden pretendeerden.

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

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

Kern Strategische Analyse

- We zitten in 3^e revolutie van de mensheid dankzij nieuwe digitale technologie: #digitalcivilrevolution
- Effect 1: Publieke opinie is nu werkelijk van (en door) het publiek
- Effect 2: Er staat een permanente publieke tribune 'aan'
- Effect 3: Er is fundamenteel nieuw medialandschap dankzij het nieuwe 3^e kanaal (naast pers, TV/Radio) van, voor en door burgers.

Voorspelde strategische effecten:

- Strijd om (schaarse) aandacht ('battle for the eyeballs')
- Iedereen journalist (battle for news and newsorigin)
- 3^e Kanaal gaat winnen in agendering
- e. Effect 4: Zelforganisatie van onderop zeer veel gemakkelijker, sneller en omvattender

Voorspelde strategische effecten:

- Zwermgedrag
- Pop-up locaties
- Coöperaties en wens tot co-productie

It's not technology, stupid, it is mentality (& tools & training)



De revolutionair nieuwe verhoudingen zijn te zien in:

- I. De Publieke Arena
- II. Interactie (en organisatiemacht) tussen Burgers
- III. Interactie van consumenten/cliënten met aanbod, publiek (co-productie, cooperaties, commons) & markt

Waarschuwing: nog weinig platforms die publieke diensten disrupteren

Redenen:

- nog niet commercieel interessant
- vaak geen open markt voor directe ruil
- te nationale systemen, terwijl development mikt op totaal markt, daar ook nu nog genoeg te verdienen

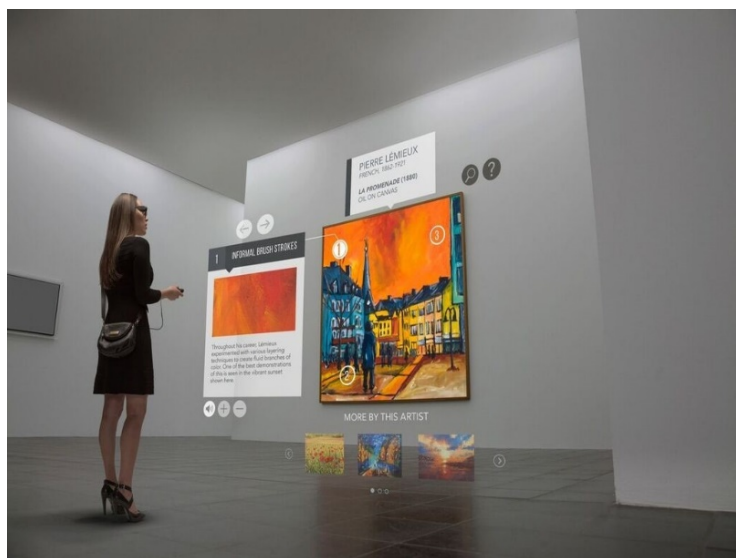
1^e stap worden apps voor degenen met ruime koopkracht (middenklasse)

Grootste kans voor platforms en tevens gevaar voor nationale solidariteit: directe ruil met internationaal aanbod

Nu al te zien in arbeidsmarkt en opleidingsmarkt in publieke sector

Voorbeelden van effecten op **Interactie Burgers met Aanbod (publiek en markt)**

Andere interactie & verhoudingen revolutionair veranderd! Musea hebben het door



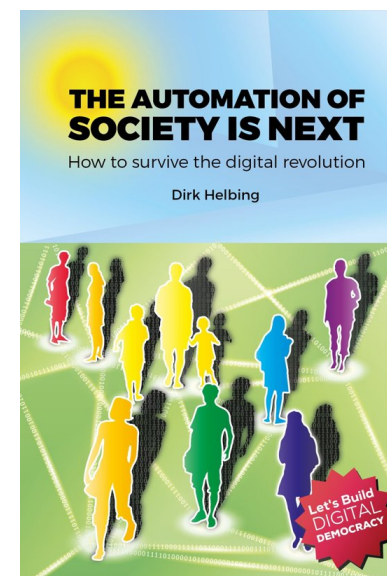
Eerste: nieuwe technologie in de klassieke verhouding

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



Disruptieve 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/>

Co-productie veiligheid: leert vooral iets over professionele weerstand

\$100,000 Warrant - Issued For Maria Ayala
AMBER ALERT
 Taken From Palmdale California - IF SEEN CALL - 661- 272-2400

5-month-old Joliet Cedano



Maria Cedano Ayala - 43 - Suspect

Investigators believe that 5-month-old Joliet Cedano may be with her biological mother, Maria Cedano Ayala.

Joliet Cedano is 23 inches tall and weighs 12 pounds, and was last seen wearing a red and white shirt and blue jean overalls.

Ayala was described as 43 years old, about 5 feet 5 and weighing about 150 pounds. Police said she may be driving one of two vehicles: a blue four-door 1995 Mercury Marquis, license plate number 5RSK813; or a black 2000 Chevrolet Silverado pickup truck, license plate number 7D92423.



1995 Mercury Marquis,
California plate number 5RSK813



2000 Chevrolet Silverado
California plate number 7D92423

Palmdale Station 661-272-2400

PLEASE HELP
<http://SomeoneIsMissing.com>

\$100,000 Warrant - Issued For Maria Ayala

AMBER
AL-RT

VERMIST



Anass Aouragh (13)

Jongen. Vermist sinds 06-02-2013 uit Wassenaar. 1m68, kort zwart haar, groen Diesel jack, bruine broek

[Details vermissing](#)

Deel dit alert: [f](#) [t](#) [h](#)

Heeft U informatie?
 Neem contact op met de politie. Bel: 0800-6070



AMBER
AL-RT

**GEEF ONTVOERDERS
GEEN KANS**

Download de app
amber.nl/zoekmee



Maar nu al veel verder



**Grootste slag in Nederland in
bestuursstijl: van
polderpaternalisme* naar direct
luisteren en overtuigen van
publieke tribunes met macht en
weerwoord**

*** Drs. Steven P.M. de Waal 'Van Burgerkracht
naar Burgermacht', Boom 2015**

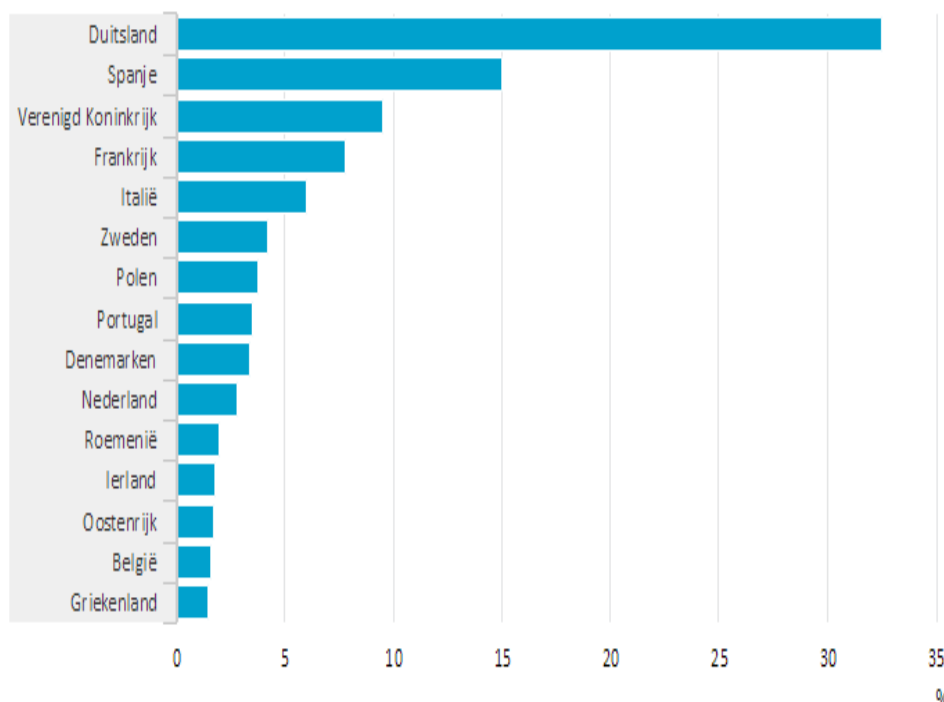
Fouten in huidig publiek debat (taalgebruik zegt iets over 'frames')

'Populisme': Is een boemerang scheldwoord, degene die het gebruiken tonen aan dat ze zelf 'het volk' niet meer begrijpen en niet meer bereiken. Tevens 'geeft' het hun tegenstanders 'slachtoffer' status

'Elite' en 'elitair': Is een juist teveel naar binnengeslagen scheldwoord van de 'andere' kant: er zijn altijd elites en leiders nodig, zeker in revolutionaire en turbulente tijden, gaat dus om HET JUISTE LEIDERSCHAP: juiste normen en waarden, juiste houding, juiste gedrag, juiste communicatie

Coöperatief inzetten op burgerschap aantoonbaar effectiever dan gepolder: Duitse adoptie van windmolens*

Aandeel in totale EU vermogen windenergie, 2016



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

Zwerm passeert Polder

Zaterdag 5 juni 2010 | Het Financieele Dagblad

Ec



Agnes Jongerius(FNV), Bernard Wientjes (VNO-NCW) en demissionair minister Piet Hein Donner van Sociale Zaken amuseren zich tijdens de persconferentie. Wiebe Kies

AOW verhoogd én verlaagd

Polderpaternalisme kweekt passieve, claimende burger

Staat haaks op Nederlandse traditie, al zo'n 100 jaar oud van burgerinitiatief en onderlinge solidariteit; neergeslagen in maatschappelijke ondernemingen (corporatistisch model);

Past al zeker 15 jaar niet bij gemiddeld opleidingsniveau, werkniveau, uitbouw middenklasse;

Moderne technologie maakt dat nu zichtbaar en onontkenbaar: smart communicatietechnologie, energietechnologie, big data, wereldwijde toegang tot informatie, kennis, communities:

 Faciliteert kleinschaligheid, pionierende burger met wens tot coproductie*

* oude uitruil 'meer medezeggenschap', is obligaat, is er immers nu al in overweldigende mate

COLLIGNON



Beetje dom: participatie samenleving (nietszeggend pleonasme)

- **Teveel gemotiveerd als bezuiniging op collectieve kosten:** afwenteling van zorgen van trage en zwakke overheid, bureaucratisch wordt burgerinitiatief ook meteen verondersteld en zelfs opgelegd
- **Onderliggend burgerschapsbegrip te economisch-liberaal:** individueel (zelfredzaamheid), geen burgerorganisaties, geen impact op bestaande publieke organisaties
- **Te romantisch: niet belegd met macht, zoals:**
 - Right to Challenge (augustus 2016 CU/PvdA)
 - Vouchers (oa PGB)
 - Preferred positie op bepaalde sociale (!) criteria bij aanbesteding (***alledrie inmiddels expliciet gesteund in regeerakkoord 2017***)
 - Bijzondere governance-eisen vanuit commonsperspectief



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 zogenaamde neutraliteit en deskundigheid**

Politiek permanent in verkiezingshouding en dus te labiel om het (stilletjes) over te nemen (stabiele 'rationele' (alleen naar publiek!) 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, persoonlijkheid. Openlijke conflicten lonen

III. Enig antwoord: Civil Leadership

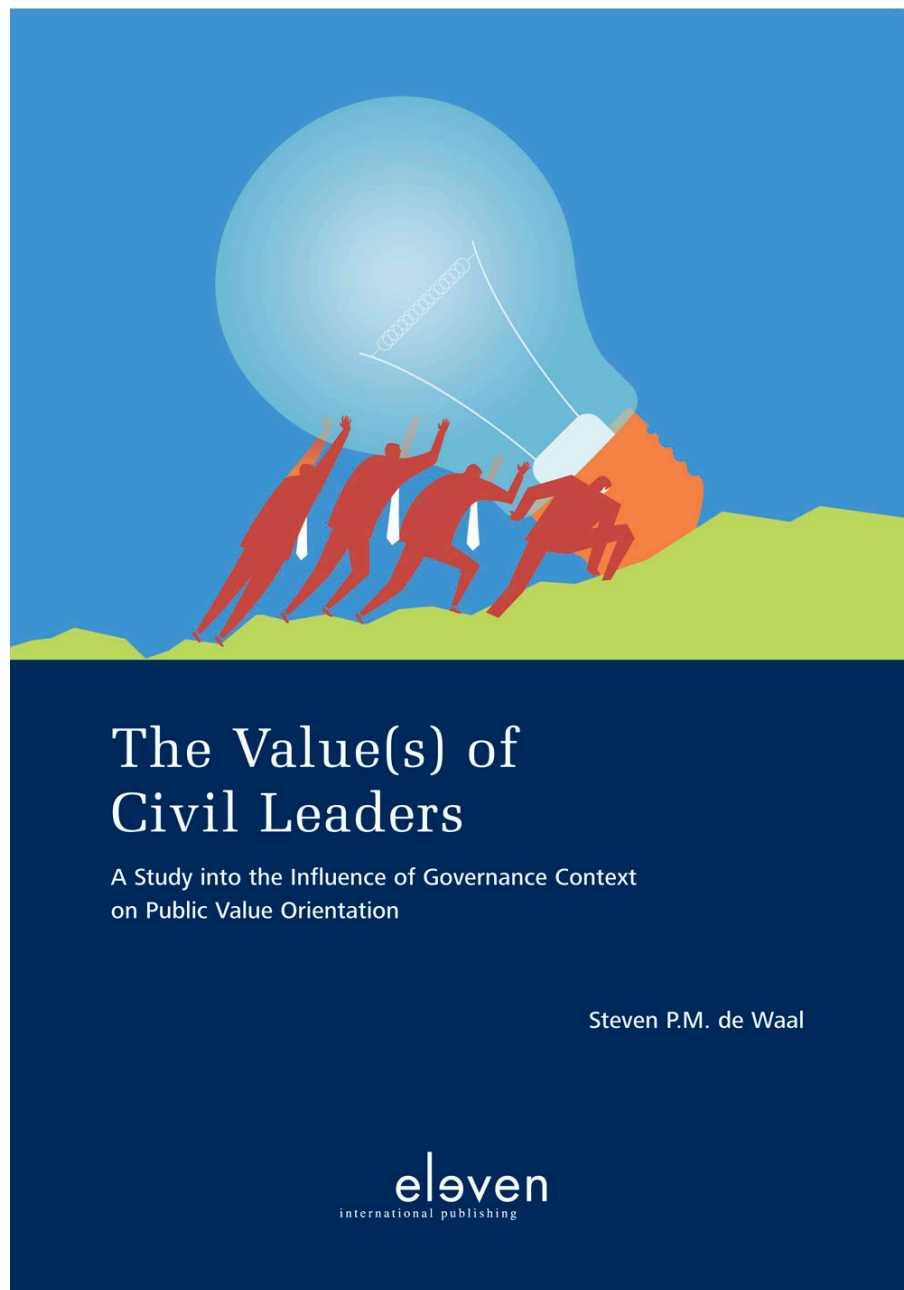
De slag van strategische context naar maatschappelijk leiderschap

- 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)



Mijn proefschrift, uitgave oktober 2014

Onderzoek onder 30 maatschappelijk leiders naar hun waardenpatronen

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

Belangrijke begrippen die worden uitgewerkt: waarden, civil society, waardenpatronen van markt/overheid/samenleving, Public Value, (formeel en informeel) besturingscontext, leiderschap.

Civil Leaders vallen geheel onder nieuwste opvattingen over leiderschap

- **Pro-actief & Self-driven:** opererend vanuit eigen maatschappelijke passie en doelstellingen, gebaseerd op eigen opvattingen over public value en prioriteiten (beyond the call of duty)
- **Persoonlijk inspireren volgers:** maatschappelijk en vanuit 'de big why' inspireren en meenemen van volgers, ook bij hen 'beyond the call of duty' en zelfs beyond appèl op (welbegrepen) eigen belang
- **Weerstand*: Intrinsiek in deze kenmerken:**
 - meer doen dan hun duty
 - meer vragen aan volgers vanuit altruïsme dan egoïsme
 - publiek falen aantonen, terwijl andere publieke partijen mee-verantwoordelijk

** Zonder weerstanden geen leiderschap, maar: wat veroorzaakt wat?*

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

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

Nieuwe competenties om publieke ziel te veroveren

Kern:

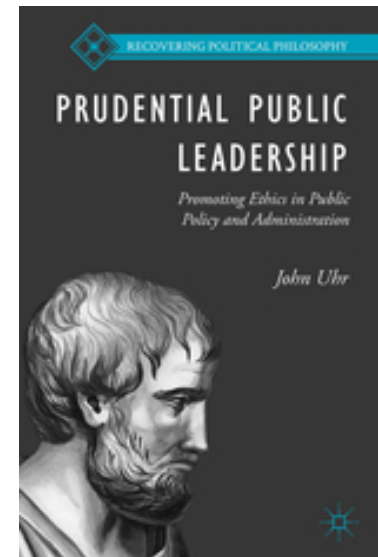
- **Het is persoonlijk en persoonlijkheid telt zwaar**
- Tegelijk: Zichtbare en toetsbare **consistenties tussen persoonlijkheid en boodschap, biografie en reason to be here****
- **Gaat om combinatie van ethiek en retoriek:** Heb ik de juiste afwegingen gemaakt? Ben ik deugdzaam en te vertrouwen daarin? Kan ik dat goed uitleggen*?

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

** Fout bij PvdA laatste lijsttrekkersverkiezing

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



Kabinet heeft ook 'iets' door, maar ook hier 'managed public appearance'. Typisch Nederlandse fouten, vanwege dominantie 'binnenkamertjes'-cultuur:

1. (groeps-)conformisme
2. geen publiek en dus geen dialoog, laat staan tribune



Zoek het verschil



Boeiendste is vooral het snelle leervermogen van Macron. Ik heb nog heel weinig politiek bestuurders gezien die dat hebben en het ook publiek laten zien.



En toen ook nog dit:



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



Dit raakt 3 rollen RvT/RvC:

- a. Oordeel over zichtbaar leiderschap**
- b. Maatschappelijke missie en 'purpose'**
- c. Oordeel & Coaching Externe Communicatie (+ zelf?)**

Effecten op RvT/RvC

- a. **Permanente legitimizeits- en gezagsissues.** RvT ook zelf: samenstelling, houding, steun aan directie, netwerk, antennes
- b. Externe verantwoording en verankering was altijd al structuurzwakte in maatschappelijke onderneming (inbreng stakeholders), maar nu heftiger zwakte. Pijnlijk keuzes en beslissingen komen op publieke tribune. **Hoeveel rol RvT/RvC zelf naar publieke tribune?**
- c. Oude bestuurlijke routines en mechanismen werkten vaak alleen in besloten kring, belang neemt sterk af en 'lekker' wordt veel gemakkelijker ('de straat zit aan tafel'). **'Stakeholdermanagement' moet veel meer openbaar en gericht op 'public support' ('fanclub'*)**
- d. Politiek gezag en steun worden nog labieler. Eigen positie en strategie en beleid crucialer. **Schuiln bij overheid of 'politiek' gaat niet meer**
- e. **1^e issue uiteraard: selectie juiste leiderschap.** Hebben we het brede leiderschap op allerlei niveaus die dit aankan en er goed op reageert? **Kan de bestuurder optreden op de publieke tribune en gezag veroveren!!?**

* Drs. S.P.M. de Waal 'Strategisch management voor de publieke zaak', Boom 2008

Management als kaste

Management als functie ontstaan als zetbaas, beheerder en volgde rendementseisen aandeelhouders (**agency-model**)

Geprofessionaliseerd, maar te instrumenteel en technisch. Die professionalisering maakte het tot een **managementindustrie**: toegang via opleiding, extra beloning, grotere inzetbaarheid en ruilbaarheid voor 'management carrière'

Drie historische problemen:

- a. Management gaandeweg gezien als schaars, dus duur, zelfs belangrijker dan aandeelhouder/financier
- b. Door deze machtsontwikkeling nu onderdeel elite-vraagstuk
- c. De te technische invulling leidde tot gebrek aan aandacht voor karakter, waarden, ethiek, betrokkenheid, maatschappelijke passie en meesterschap. Zijn alle hedendaagse zwakke punten, die niet passen bij de nieuwe publieke arena

Zie ook SPM de Waal in S&D oktober 2013, *De publieke sector verdient goed management*; www.publicspace.nl/publicaties/essays; ook blog op publicspace.nl

Maatschappelijk Leiderschap

- Corporate Governance aandacht verschuift – gelukkig – van regels en codes naar gedrag en cultuur. Het ging te vaak over *besturing* en niet over *bestuur*, laat staan *bestuurder*.
- Vaak toch nog heel naïef/politiek correct: men blijft geloven in regels om gedrag bij te sturen.
- Machiavelli, Shakespeare en Chimpanzee Politics worden niet begrepen.
- Hardste maatregelen in (semi-)publieke sector: WNT 2, ‘fit and proper’ test volgens model DNB, voorschrijven externe invloed.
- Er wordt veel gesproken over moreel kompas, maar niemand vult het in. Verkeerde metafoor: er is geen objectief vast punt, gaat juist om afweging tussen waarden*.

* ‘Praktische Wijsheid’ (Phroneisis), Aristoteles

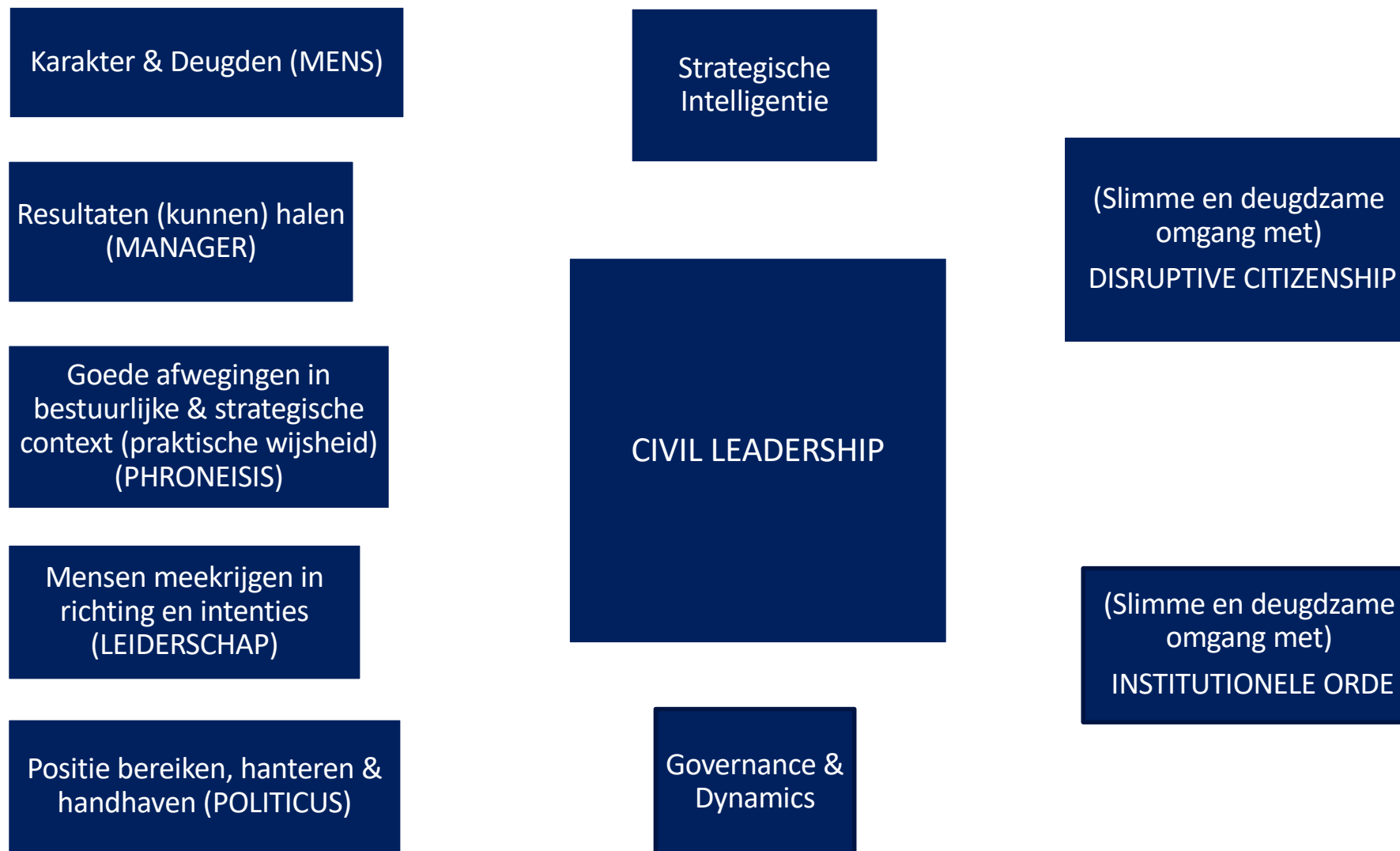
Gewoon goed bestuur of goed bestuur?

Goed bestuur kan een **technische aanduiding** zijn (goed management, ordelijk, doelgericht, consistent, conform regels, compliant, code volgend) of **een morele** (goede bedoelingen, goed karakter, goed gedrag, goede doelen, goede afwegingen)

Bestuur kent 5 bouwstenen:

1. Karakter, intenties en deugden (**mens**)
2. Resultaten willen en halen (**manager**)
3. Goede afwegingen maken in strategie en context (**praktische wijsheid**)
4. Leiderschap: mensen meekrijgen in deze richting en koers en intenties (**leider**)
5. Positie bereiken, hanteren en benutten (**politicus**)

Beste strategisch passende antwoord: Maatschappelijk Leiderschap



BIJLAGE

Achtergrond en persoonlijke info

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

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** Boek met presentatie aan Frank Heemskerk (Stas EZ) in Havengebouw Rotterdam:
'Strategisch management voor de publieke zaak'

Vanaf hier 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** promotie dr. S. P. M. de Waal bij USBO, promotor Paul 't Hart, *'The Value(s) of Civil Leaders'*

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

In **2018** uitgave van *'Civil Leadership as the Future of Leadership'* (Amazon)

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>

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 is net als China: kernmacht centrale staatssturing en – controle, beetje markt aan de randen. Grootste probleem: patiënten hebben geen marktmacht, zoals keuze tussen aanbieders, innovatieve behandelingen en keuze tussen zorgverzekeraars teveel beperkt tot prijs&polis.

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, 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 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 non-executive boards, accent op turn-around en strategische vernieuwing: cultuursector, betaald voetbal, woningcorporaties, publieke omroep