



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Digitaal Leiderschap in de nieuwe economie

College bij AOG Leergang Leiderschap bij Digitale Transformaties
dd. 11 mei 2017

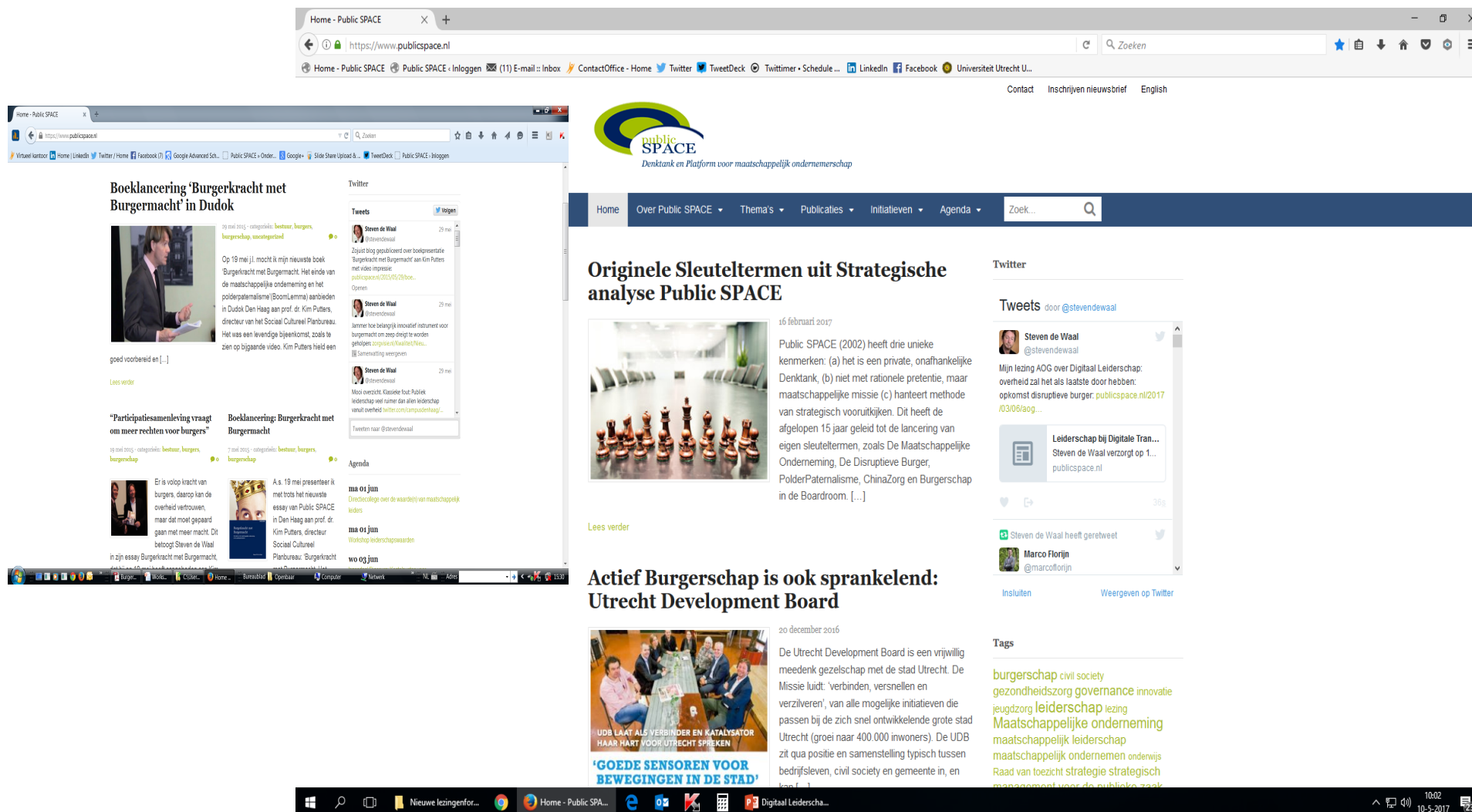
Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



www.publicspace.nl

Actieve website: www.publicspace.nl. Ook hele archief



The screenshot displays the Public SPACE website, which serves as a platform for social entrepreneurship. The main navigation bar includes links to Home, Over Public SPACE, Thema's, Publicaties, Initiatieven, and Agenda, along with a search bar. The website features several articles, including:

- Boeklancering 'Burgerkracht met Burgermacht' in Dudok**: A post by Steven de Waal dated 20 mei 2017, discussing the book 'Burgerkracht met Burgermacht' and its relevance to social entrepreneurship.
- Participatiesamenleving vraagt om meer rechten voor burgers**: A post by Steven de Waal dated 18 mei 2017, discussing the need for more rights for citizens in a participatory society.
- Originele Sleuteltermen uit Strategische analyse Public SPACE**: A post by Steven de Waal dated 16 februari 2017, discussing the unique characteristics of Public SPACE (2002) and its strategic analysis.
- Actief Burgerschap is ook sprankelend: Utrecht Development Board**: A post by Steven de Waal dated 20 december 2016, discussing the Utrecht Development Board and its role in social entrepreneurship.

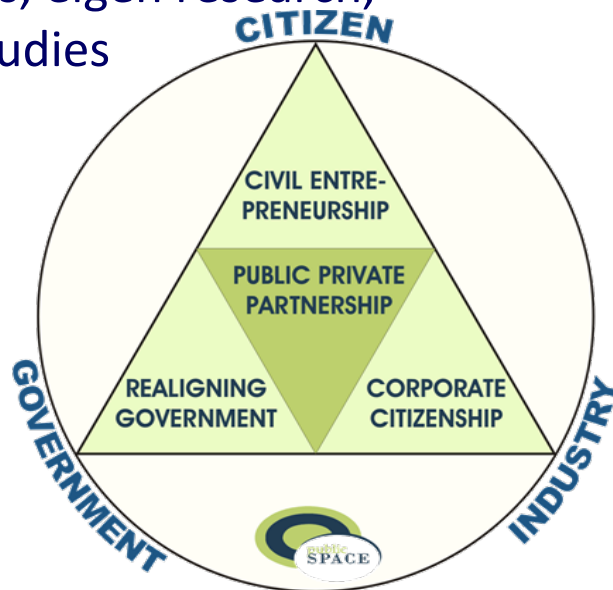
The website also includes a Twitter feed on the right side, showing tweets from Steven de Waal and Marco Florijn. The bottom of the page features a footer with the Public SPACE logo and the tagline 'Denktank en Platform voor maatschappelijk ondernemerschap'.

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

Thematische Focus Public SPACE



Meso Governance: Invloed & Impact | Waarden & Missie | Oordeel & Selectie

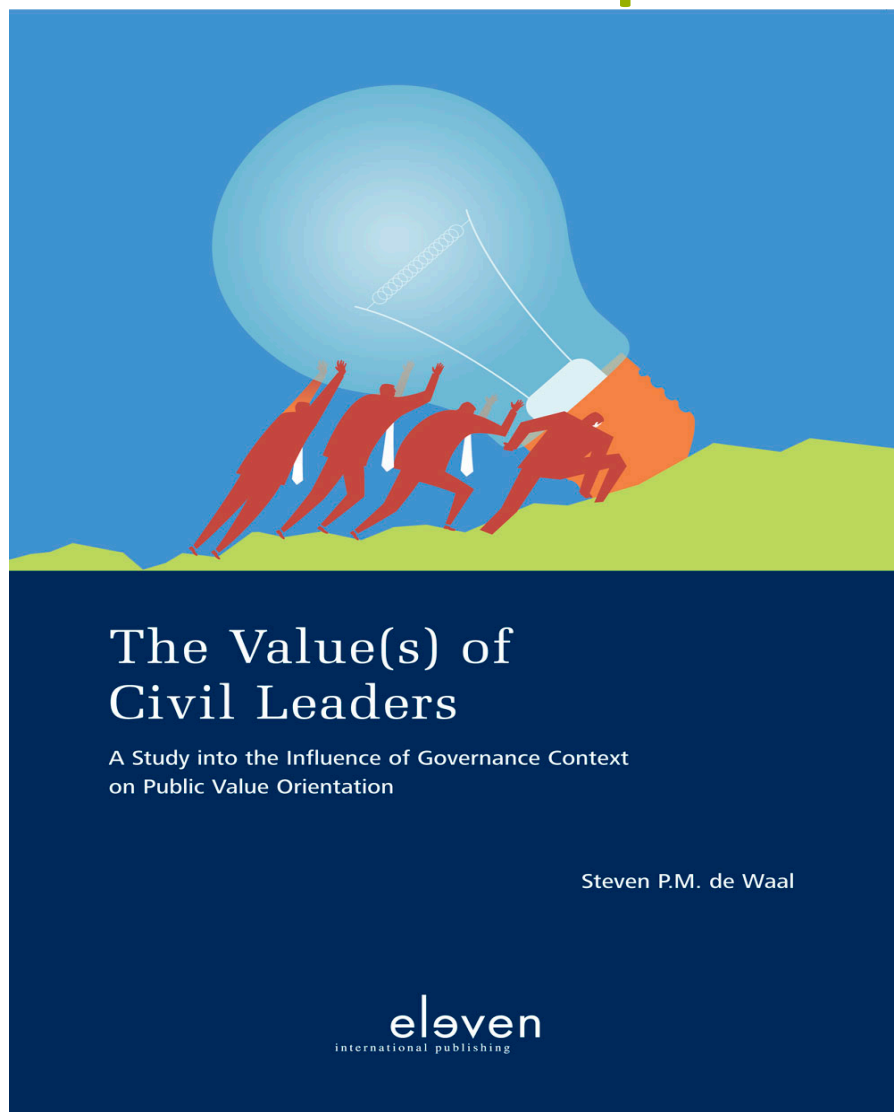
Nationale context: Institutionele orde | Elite-discussie | Sturing publieke arena

Sleuteltermen

Nederlands: Founder 'Maatschappelijke Onderneming' (2000) | Diverse studies zorg: ziekenhuizen (2002), thuiszorg (1998), 1e lijnszorg (2004) | Ontwerper model visitaties woningcorporaties (2006) | Originator 'De Disruptieve Burger' (2015), PolderPaternalisme (2014), ChinaZorg (2011)

Internationaal: Dutch system of Health Care | The Value(s) of Civil Leaders' (proefschrift 2014)

Laatste boeken op hoofdthema's (2014 en 2015):



Nadere info op de site (Nederlands, also summary in English):



<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>

Plaatje is uit samenvattend FD artikel.

Opbouw

BLOK I: Hoe verandert de omgeving?

- 1. Fundamentele omslag economie**
- 2. Effect 1: Verandering publieke arena**
- 3. Effect 2: Verandering organisatie en organisatievisie**
- 4. ICT functie gaat van techniek naar strategie**

REFLECTIE EN VRAGEN

BLOK II: Wat voor soort leiderschap nodig?

- 1. Wat is Leiderschap?**
- 2. Wat is er met management gebeurd?**
- 3. Waardengedreven Leiderschap**
- 4. Introspectie: Karakter, Vaardigheden, Waarden, Tactiek?**

REFLECTIE EN VRAGEN

BLOK I: Hoe verandert de omgeving?

Fundamentele omslag economie

Effect 1: Verandering publieke arena

**Effect 2: Verandering organisatie en
organisatievisie**

ICT functie gaat van techniek naar strategie

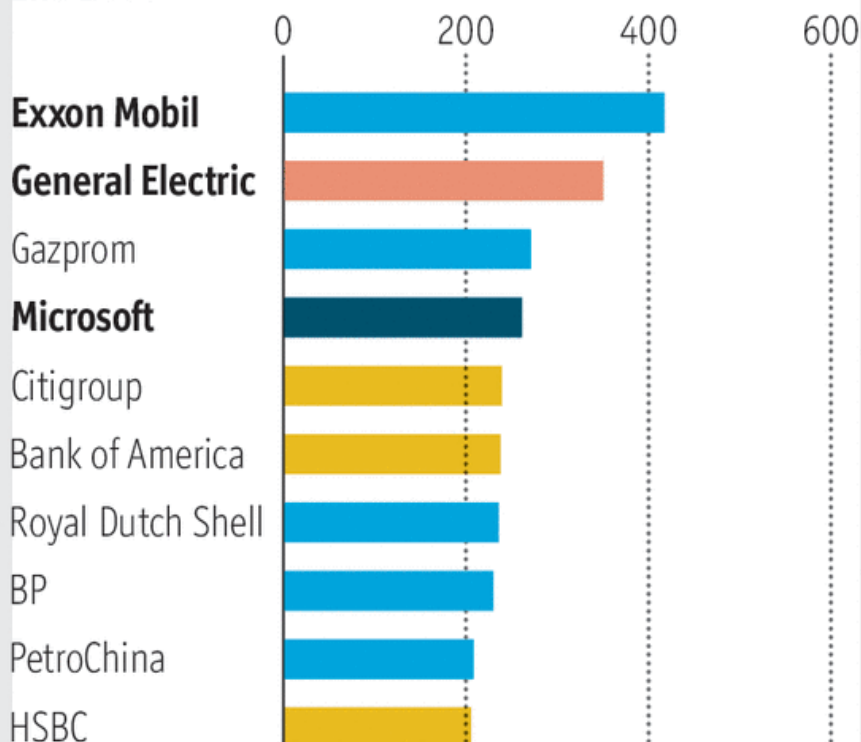
Macht in Markt is overgenomen

A virtually new world

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

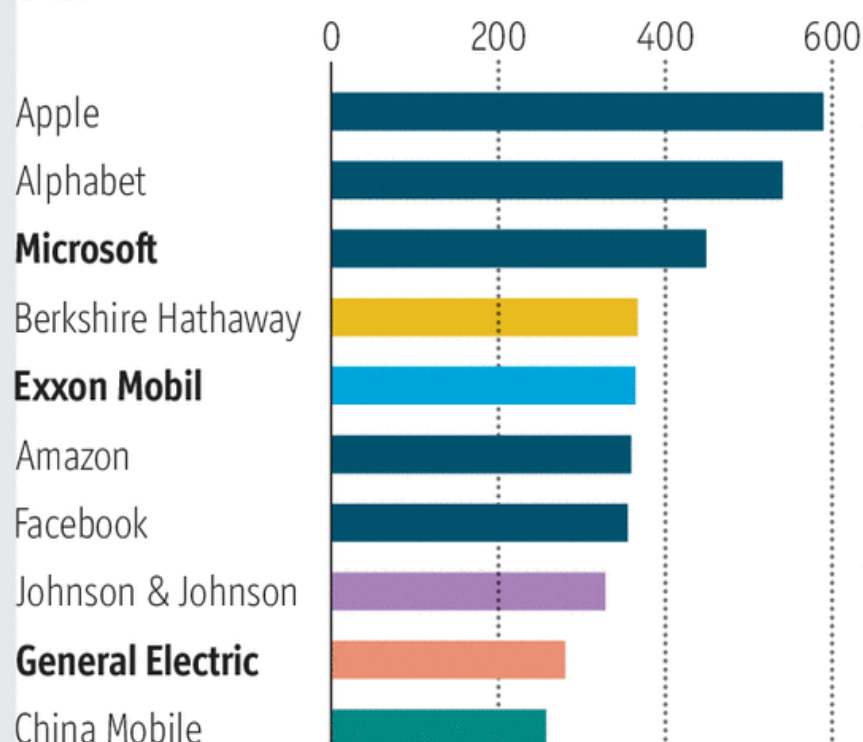
Sector: ■ Energy ■ Financials ■ Health care ■ Industrials ■ IT ■ Telecoms

End 2006



Source: Bloomberg

2016*



*At August 24th 2016

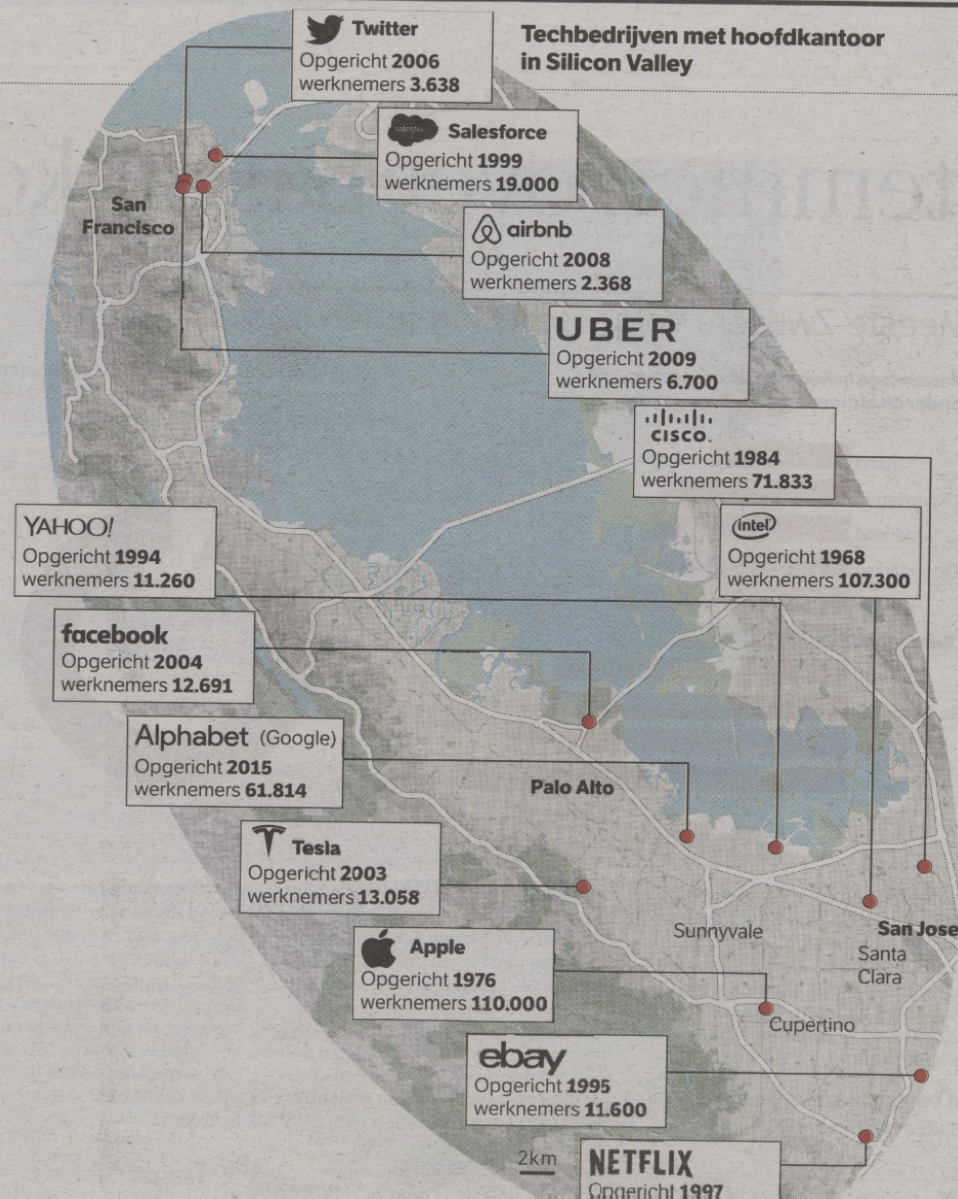
E8 Economie

Door onze redacteur
Wouter van Noort

Een Turkse ondernemer staat op het podium bij een bijeenkomst over medische technologie in Sunnyvale, Silicon Valley. Hij pitcht zijn idee, *Hospital on Mobile*, voor een publiek van ondernemers, techneuten en investeerders, maar vergeet van de zenuwen zichzelf goed voor te stellen. „Onze app moet ervoor zorgen dat ziekenhuizen overbodig worden”, zegt hij vol ambitie. Maar zijn gammele Engels helpt zijn boodschap niet.

De vragen uit het publiek na zijn presentatie zijn onverbiddelijk: hoe kom je aan alle medische gegevens van patiënten die hiervoor nodig zijn? Hoe zit het met de strenge regulering voor medische apps? Hij heeft geen goed antwoord, en stamelt: „*But is great opportunity.*” Na afloop staat hij hoopvol te wachten, maar er komt niemand naar hem toe. De rest van de zaal is niet overtuigd van deze geweldige kans.

Wat Hollywood is voor acteurs, is Silicon Valley voor technologie-ondernemers. Start-ups van over de hele wereld komen naar de regio van San Francisco om hun geluk te beproeven. Hoewel de grote meerderheid mislukt, wordt het model van Silicon Valley wereldwijd bewonderd en - zelden met succes - gekopieerd. Het is de bakermat van Google, Facebook en Uber en tot voor kort leken de



Disruptie is nu belangrijkste term in strategieliteratuur

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

Nieuwste definitie van Disruptie: Nieuwe Toetreders van buiten reguliere markt door innovatieve rechtstreekse toegang tot doelgroep, hun wensen & hun marktmacht

Goed voorbeeld: Booking.com en Trivago in Hotelbranche

Directe ruil en communicatie is sleutel

'CEO's zien het als laatste'

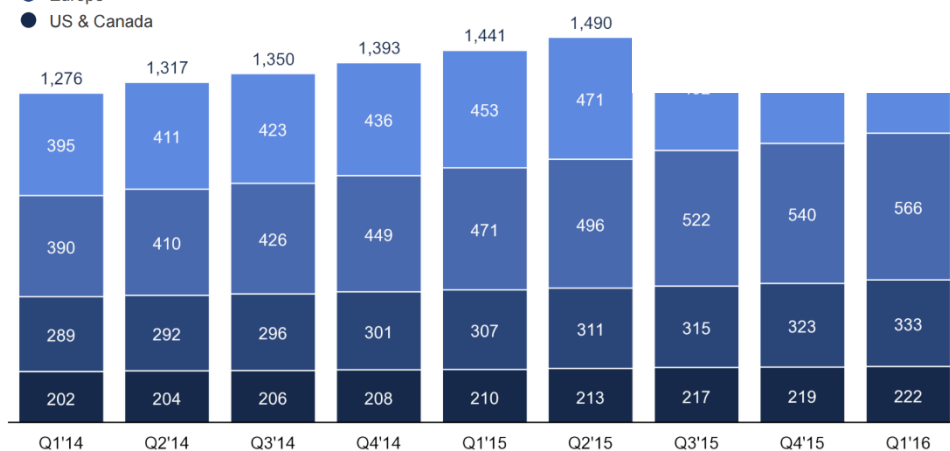
Kenmerken:

- Gebruik grote informatie- en communicatiekracht 'at the fingertip', wereldwijd, massaal bereik & massaal op gerekend! (Industriële Revolutie 3.0)
- Het is markt, maar concurrentie nu tussen platforms. **Succesfactoren voor gebruiker (!):** sympathie, community, toegang, hands on service, eigen regie gevoel
- Nieuw is enorme directe ruilcapaciteit (markt zonder productieondernemingen)
- Bezit is dus niet langer voorsprong, vaak achterstand (voorbeelden Uber en Airbnb)

Facebook heeft inmiddels wereldwijd meer dan 1,6 miljard bezoekers:

Monthly Active Users (MAU) In Millions

- Rest of World
- Asia-Pacific
- Europe
- US & Canada



9,6 miljoen
Nederlanders maken gebruik van Facebook, waarvan **6,8 miljoen** dagelijks

4,2 miljoen
Nederlanders maken gebruik van LinkedIn, waarvan **0,3 miljoen** dagelijks

2,1 miljoen
Nederlanders maken gebruik van Instagram, waarvan **992.000** dagelijks

2,0 miljoen
Nederlanders maken gebruik van Pinterest, waarvan **334.000** dagelijks

1,0 miljoen
Nederlanders maken gebruik van Snapchat, waarvan **541.000** dagelijks



The Economist with thanks to Philip Jackson

De Disruptieve Burger

(introductie door Public SPACE, Augustus 2015)

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 overheidstoezichthouder, meer formele invloed op het beleid van huurders en gemeenten, en een beperking van het domein waarin corporaties mogen ondernemen. Ogenscheinlijk is er nu duidelijkheid. De sector lijkt weer over te kunnen gaan tot zijn kerntaak. Business as usual.

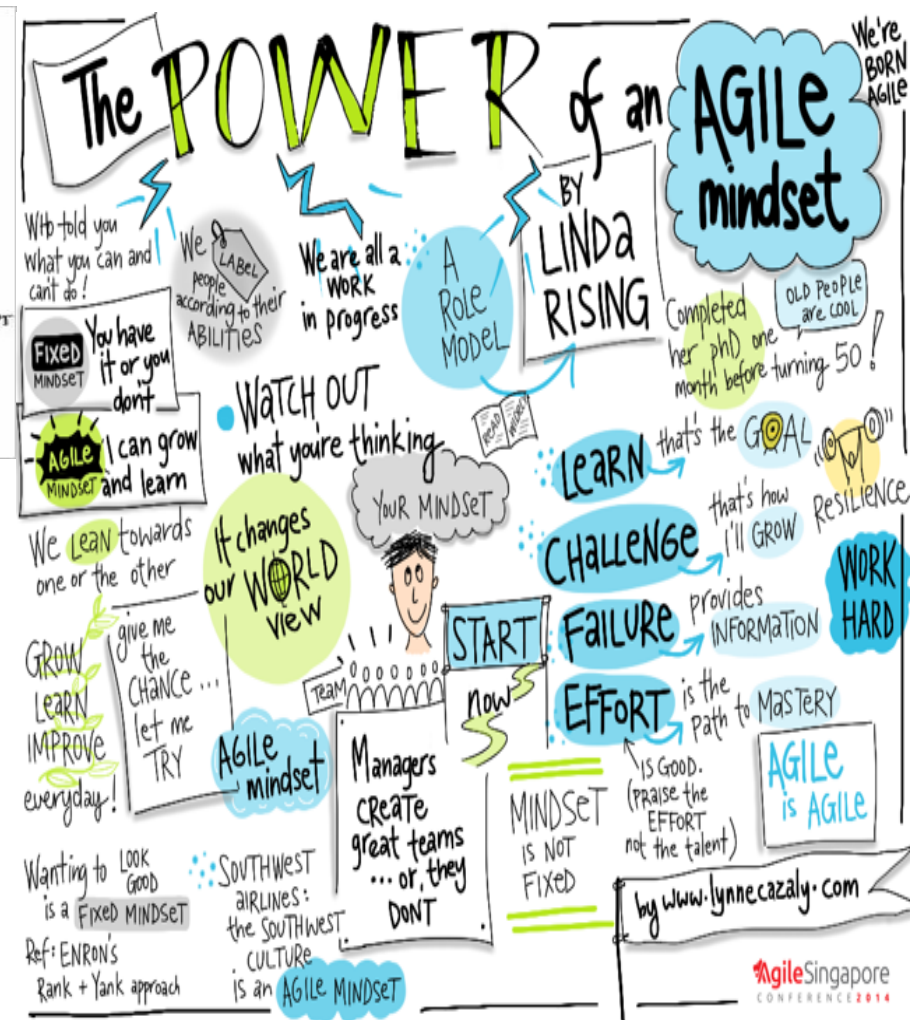
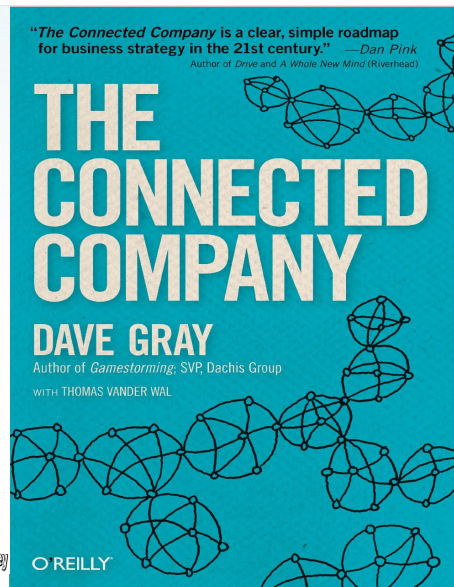
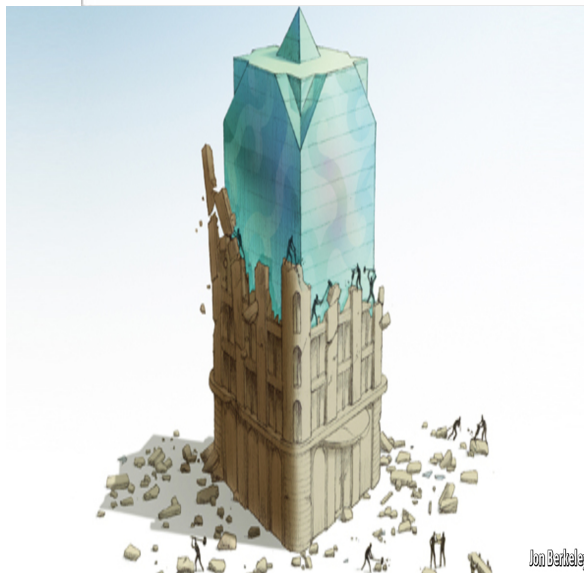
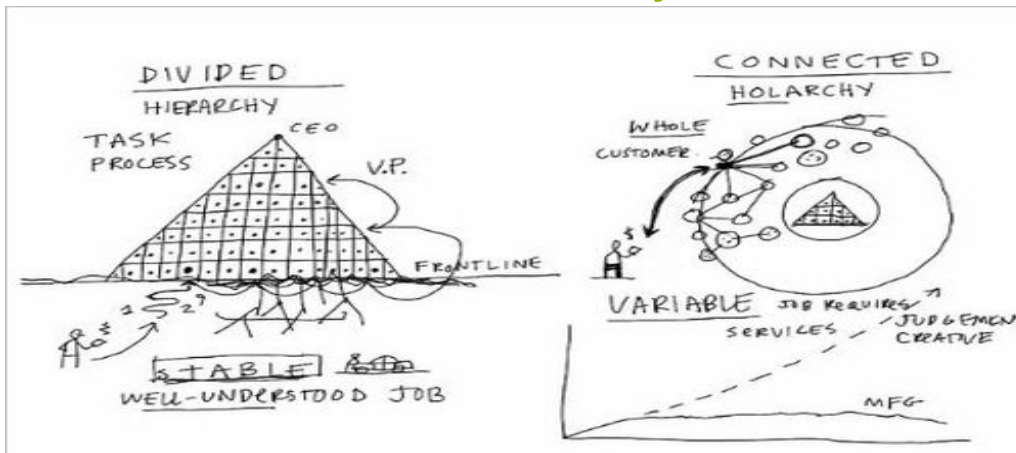
Hierin schuilt een groot en gevaarlijk misverstand. De hypefeer, de hoge toon



Succesvolle antwoorden commerciële ondernemingen (koppeling kanalen)



Ook hoofdbeeld organisaties verandert: Platform Niet alleen extern, ook intern



Grote impact op publieke sector en politiek

- a. **Sneller, krachtiger spontane organisatie:** richting politiek en onderlinge solidariteit; opkomst burgercollectieven
- b. **Medezeggenschap al weggegeven, moet dus naar co-productie**
- c. Publieke opinie voor het eerst werkelijk **publiek**
- d. **Co-productie:** op maat meedoen volgens eigen competenties en voorwaarden
- e. **Druk op vertegenwoordigende democratie:** opinies niet langer via debat; data en kennis niet langer via instituten
- f. **Gewenning aan toegang, informatie, 'meedoen'.** Bijpassende verwijten: arrogant, regentesk, geïsoleerd, bureaucratisch
- g. Grootste probleem cultuur, niet van burger, van bestuur: **polderpaternalisme**

Co-Productie Veiligheid:

\$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 ALERT **VERMIST** **POLITIE**

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 ALERT **GEEF ONTVOERDERS GEEN KANS**

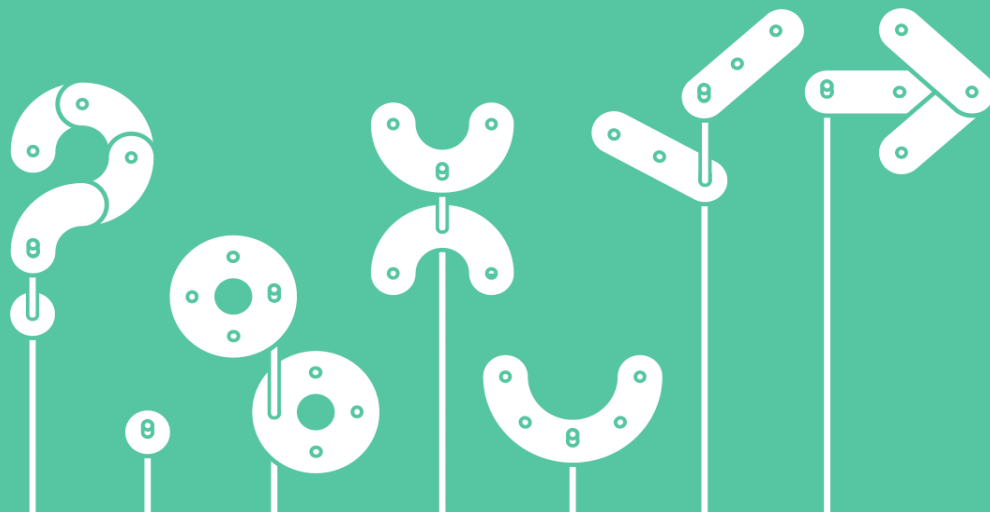
POLITIE **Download de app**
amber.nl/zoekmee

Ook democratie heeft innovatie nodig

DEMOCRATIC CHALLENGE

Editie 2016

Lokale democratie is meer dan lokale politiek. We zoeken experimenten voor de vernieuwing van de lokale democratie.



Een oproep voor nieuwe experimenten

Ben je bewoner, ambtenaar, raadslid, griffier, Burgemeester, ondernemer of gewoon erg enthousiast... en heb je een concreet, duurzaam en lokaal experiment op één van de volgende thema's:

- Gemeenteraad
- E-democracy
- Dorps- en wijk democratie
- Burgerjournalistiek
- Checks & balances
- Omgevingswet
- Regionale democratie

Meld je project aan voor 10 juli 2016 via democraticchallenge.nl. Hier vind je ook meer informatie over de voorwaarden.

We ondersteunen experimenten binnen bovengenoemde thema's met expertise, exposure, toegang tot financiering en regelruimte.

Tip: kijk ter inspiratie ook eens op onze site voor de 99 democratie-experimenten die zich eerder hebben aangemeld, bekijk thema-verslagen en ander nieuws!

Cooperaties (net als meents, gildes) al hele oude succesvolle vorm in Nederland:



Kernboodschap

ICT revolutie zorgt voor switch van technisch hulpmiddel naar cruciale strategische tool in community-building, plattere en flexibeler organisatie en gewenning aan macht, informatie en ruil en dus mentaliteit

Daarmee verandert ICT functie in organisaties fundamenteel:

Dichter op strategie. Cruciaal voor bediening en dus behoud klanten & talentvolle medewerkers

3 grote uitdagingen:

- a. **Strategisch meedenken**
- b. **Goede uitleg noodzaak nieuwe technieken vanuit strategie, klanten, nieuwe wereld; alleen efficiency-argument is over**
- c. **Breder Leiderschap nodig in het meenemen van top en basis, omdat mentaliteit verandert**

Mogelijke vragen voor reflectie

- a. Herkennen jullie de trends naar:**
 - andere economie
 - andere mentaliteit
 - burger- en klantenmacht
 - platformorganisaties?
- b. Herkennen jullie impact op ICT Functie?**
- c. Hoe nu verder? Wat gebeurt al en wat stagneert? Wat kan je morgen doen?**

BLOK II: Wat voor soort leiderschap nodig?

Wat is Leiderschap?

Wat is er met management gebeurd?

Waardengedreven Leiderschap

Introspectie: Karakter, Vaardigheden,

Waarden, Tactiek?

Leiderschap

Het gaat om ***leiderschap***, als het persoonlijke proactieve acties zijn, beyond the call of duty, als er weerstand moet worden overwonnen en als er sprake is van vrijwillig volgerschap.

Er gelden dus drie criteria: het is ***persoonlijk***, er is ***weerstand*** en er zijn ***spontane volgers***.

Roep om Leiderschap is vaak mythisch, uiteindelijk contextgebonden:

- niet altijd nodig
- niet altijd geaccepteerd
- niet altijd de juiste persoon op het juiste moment

Misverstanden over 'management'

- a. Management = managers
- b. Management = los van primaire proces en van professionals
- c. Management = reguleren, plannen voor anderen, in plaats van faciliteren
- d. Management = duurder dan professionals
- e. Centrale staf is belangrijker dan lijnmanagement

Consequenties:

- Teveel middenmanagers
- Gefrustreerde professionals en teams
- Top stuurt niet het primaire proces aan, maar een hofhouding van overhead

Management en Leiderschap: meestal aanvullend, conflicterend als:

- Wel **macht**, **geen gezag** (positie belangrijker dan persoon)
- Wel kennis en **deskundigheid**, **geen binding** en visie
- Wel visie en **binding**, **geen orde** of ordentelijk meenemen
- Wel **binding**, **geen ingrijpen** in overduidelijk falen
- **Beheersfouten en – missers** (=minimumeis, geen positieve score)

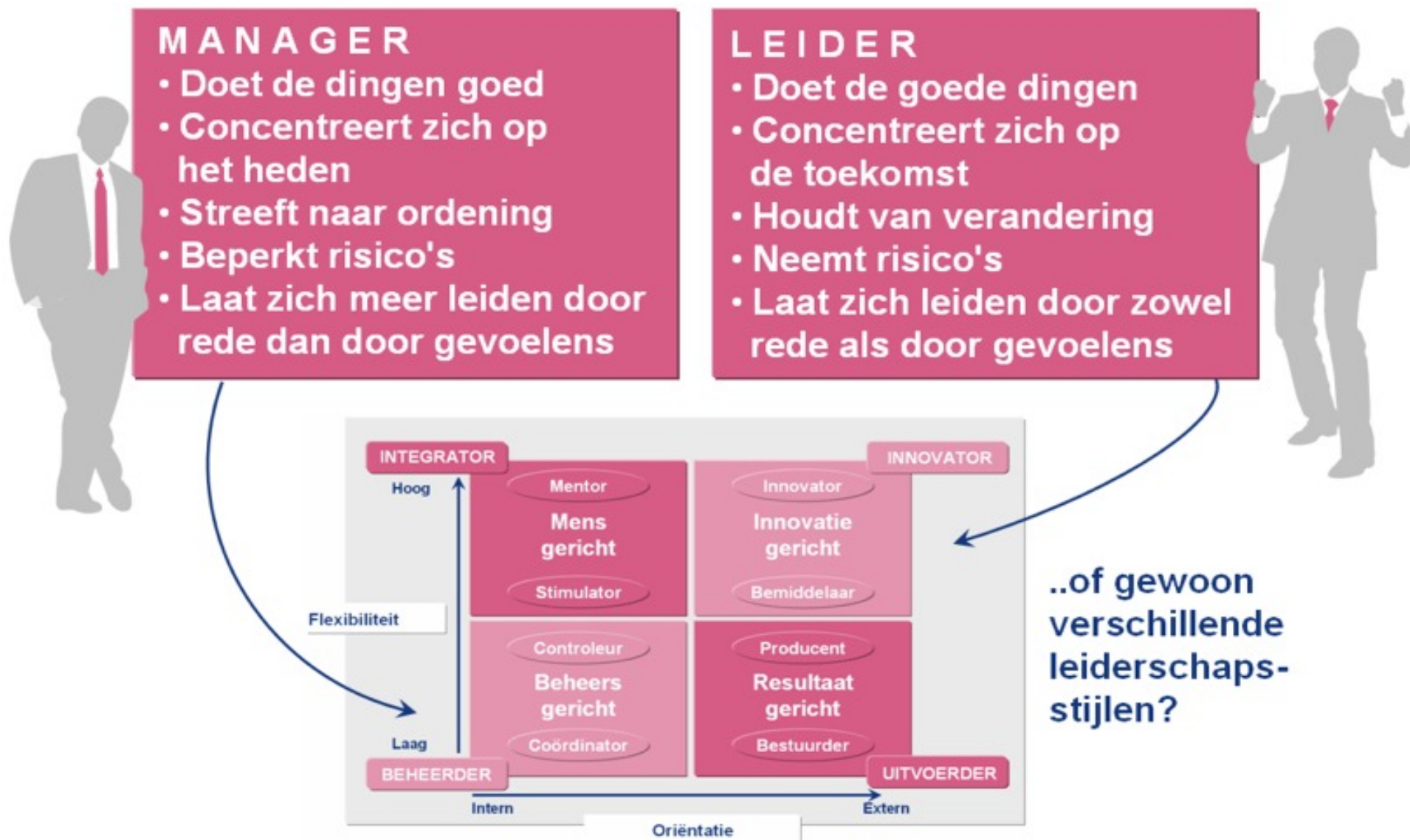
Extra aspecten op weg van management naar leiderschap

- a. **Karakter en Houding:** Voorbeeldgedrag bepaalt leiderschap
- b. **Stijl:** autoritair/democratisch, beslissend/wegend, eigen positie eerst/team eerst, formeel/warm

Kernvraag: Welke stijl is hier & nu nodig? Metastijl? **Kan je switchen in stijl?**

- c. **Regel- en Positie-gestuurd of Probleem- en Uitdaging-gestuurd?**
- d. **Open voor kritiek, ook van team?**
- e. **Handig? Slim?** Dus: Tactische intelligentie en vermogen

Nu overheersend paradigma, maar meer stijldiscussie



Ook hier Publieke Context: **Management als Elite en Kaste**

Management als functie is ontstaan (vanaf ca. 1890) als zetbaas voor aandeelhouders en beheerder. Volgde rendementseisen aandeelhouders (principal-agency-model).

Professie & Industrie geworden: diploma's, business-schools, selectie, aparte beloning, executive search, interim-management.

Technische opvatting paste bij belang deelnemers: **toegang via opleiding, extra beloning, brede inzetbaarheid & ruilbaarheid en dus management carrière.**

Drie problemen:

- a. Management werd gaandeweg gezien als schaars, duur en belangrijker dan aandeelhouder
- b. Door deze machtsontwikkeling en aantal opzichtige faalcasussen (van Enron tot Vestia) werd management onderdeel van het elite-vraagstuk
- c. Technische invulling leidde tot gebrek aan aandacht voor karakter, waarden, ethiek, betrokkenheid, relatie met vakmanschap en dus slecht antwoord op dit publieke vraagstuk

Publiek falen grote overheids-ICT projecten:

- **Het zelf gecreëerde privacy probleem: EPD**
- **De nadelen van centralisatie en gesloten projectmanagement: C2000**
- **De negatieve rol van consultants als (not) turn-key leveranciers: Defensie en Justitie**
- **Het moedwillig maximaliseren van de specificaties: Rekening Rijden**
- **Veiligheid leidt tot stilstand: ICT systemen gooien tunnels dicht en vertragen oplevertermijnen**

Herkenbaar? Kan je ervan leren?

Mogelijke vragen voor REFLECTIE

- a. Is het pad van management naar combinatie met leiderschap herkenbaar?
- b. Waarom is er nu in je managementopgaven of – context (zie ook 1^e blok over ICT-impact en belang) behoefte aan leiderschap?
- c. Ben jij die leider?
- d. Wat is nu je next step?