

Strategisch Leiderschap

Lezing Avicenna Strategie Mastercourse Antwerpen

dd. 21 Juni 2017

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



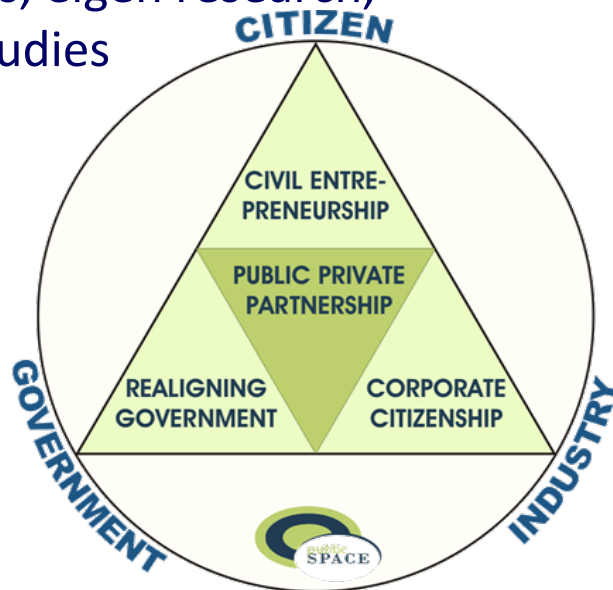
www.publicspace.nl

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**

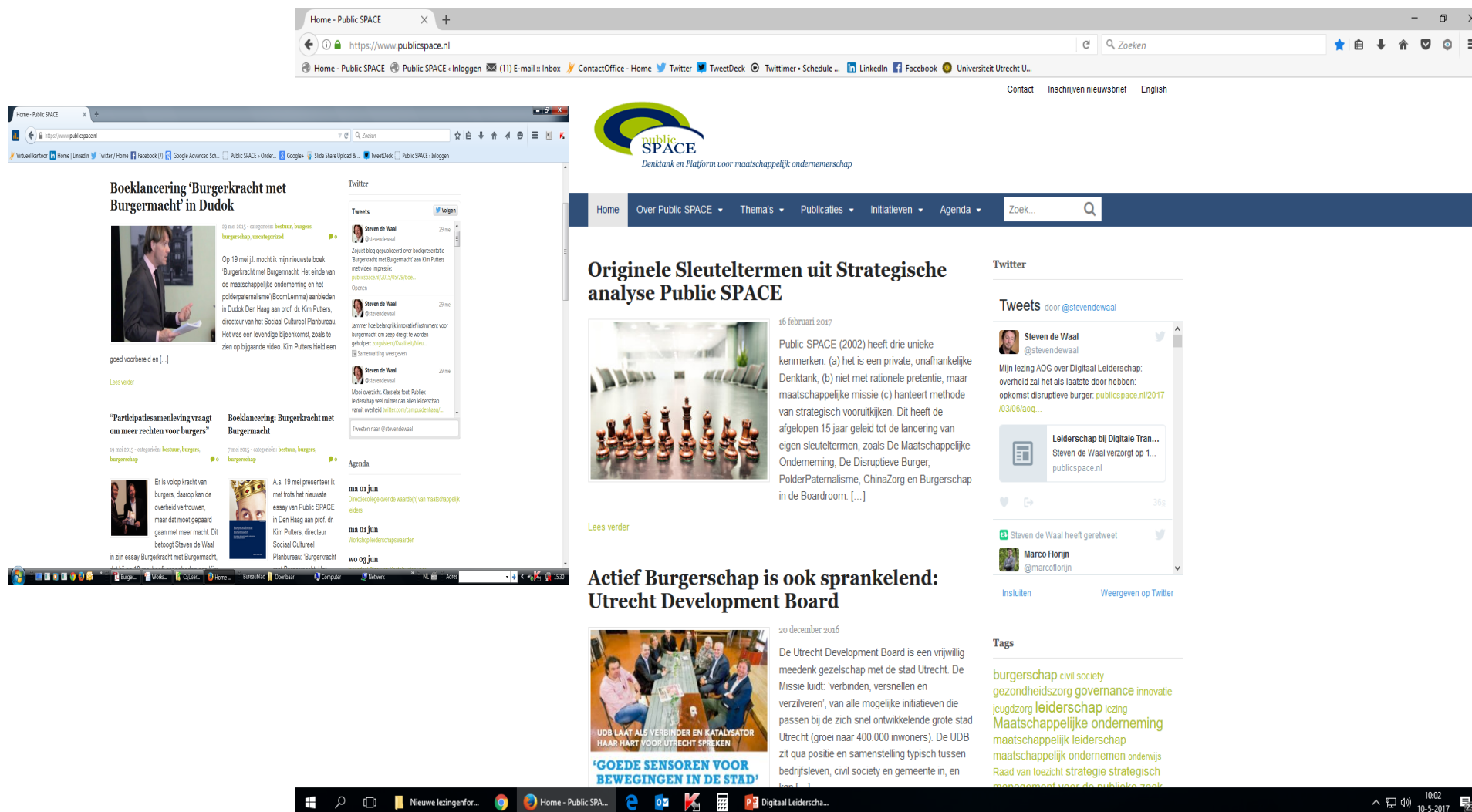
Geen rationele pretentie:

Missiegedreven

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

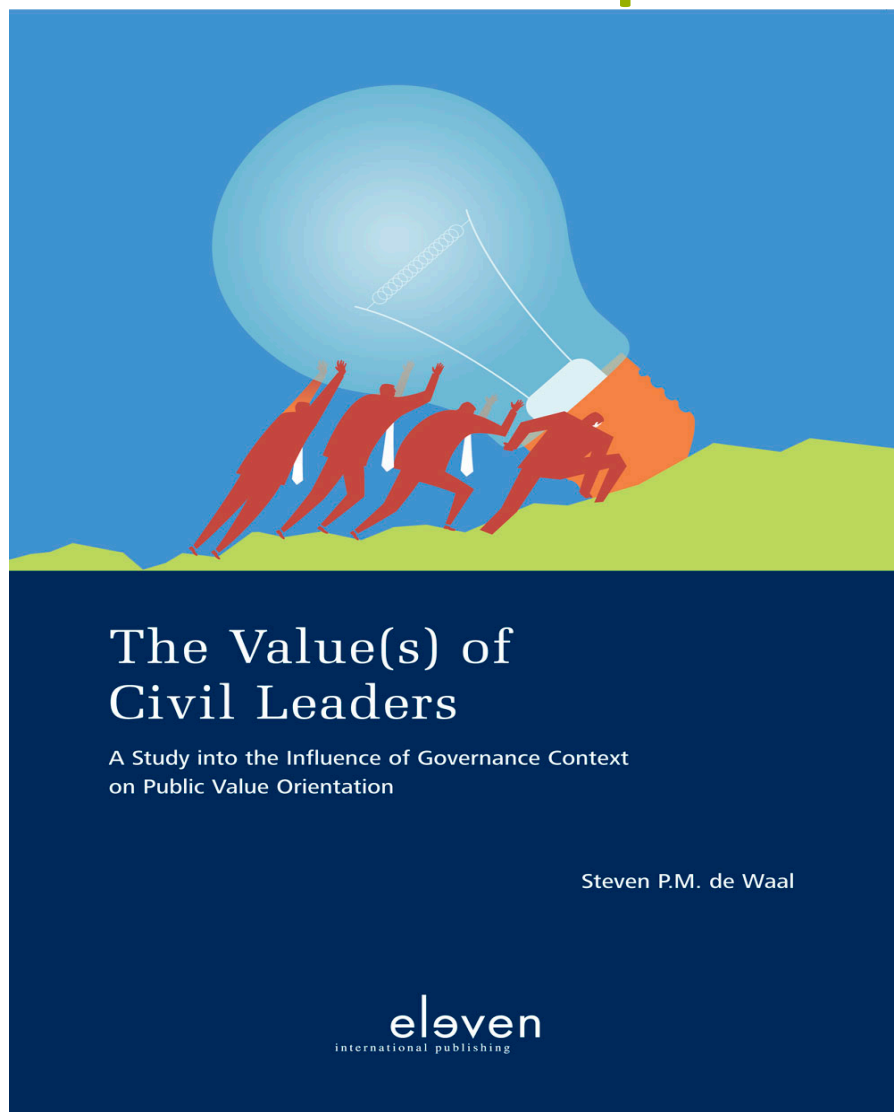
Per casus/issue op zoek naar beste
expertise en meningen: **DenkNetwerk**,
geen DenkTank

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



The screenshot displays the Public SPACE website, which serves as a platform for social entrepreneurship. The main navigation bar includes links for Home, Over Public SPACE, Thema's, Publicaties, Initiatieven, and Agenda, along with a search function. The website features several articles, including 'Originele Sleuteltermen uit Strategische analyse Public SPACE' dated 16 februari 2017, and 'Actief Burgerschap is ook sprankelend: Utrecht Development Board' dated 20 december 2016. A Twitter feed on the right shows tweets from Steven de Waal (@stevendewaal) and Marco Florijn (@marcoflorijn). The website also includes a section for 'Boeklancering' and 'Participatiesamenleving'.

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



Focus nu vanuit overzicht thema's Public SPACE



Meso Governance:	Invloed & Impact		Waarden & Missie		Oordeel & Selectie		
Nationale context:	Institutionele orde		Elite-discussie		Sturing publieke arena		Disruptieve burger

Specifiek Nederland: Founder 'Maatschappelijke Onderneming' (2000) | Diverse studies zorg: ziekenhuizen (2002), thuiszorg (1998), 1e lijnszorg (2004) | Ontwerper model visitaties woningcorporaties (2006) | Inventor ChinaZorg (2013); PolderPaternalisme (2015); 'De Disruptieve Burger' (2015)

Opbouw

1. Wat is Strategie?

2. Strategisch Krachtenveld

VRAAG: Is onze eigen strategie goed genoeg?

3. De basis: Strategisch Denken

VRAAG: Wat is gehalte en creativiteit (eigen?) strategisch denken?

4. Leiderschap & Strategie

VRAAG: Wat is onze Public Value en publiek leiderschap?

5. Disruptie als dominante trend met grote strategische effecten

VRAAG: Spelen we goed in op disruptie en bijbehorende sociale technologie?

Wat is Strategie?

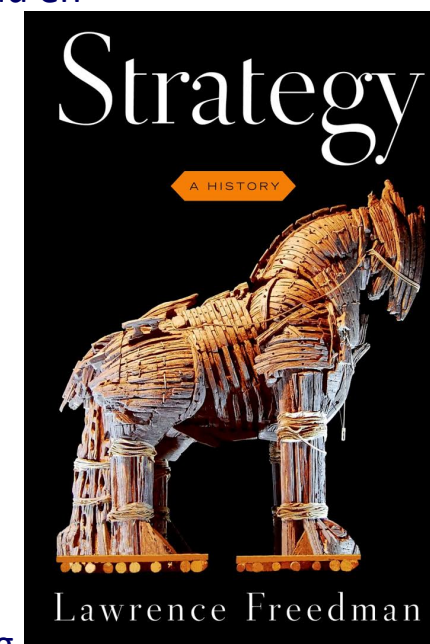
Strategie*:

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 hinderen**

Kernkwestie: Hoe belangrijk is 'De Strateeg' & Strategisch gedrag in frontlinie(s)?

**Veel in Freedman, 'Strategy. A history'*

***Mintzberg, 'Strategy Safari'*

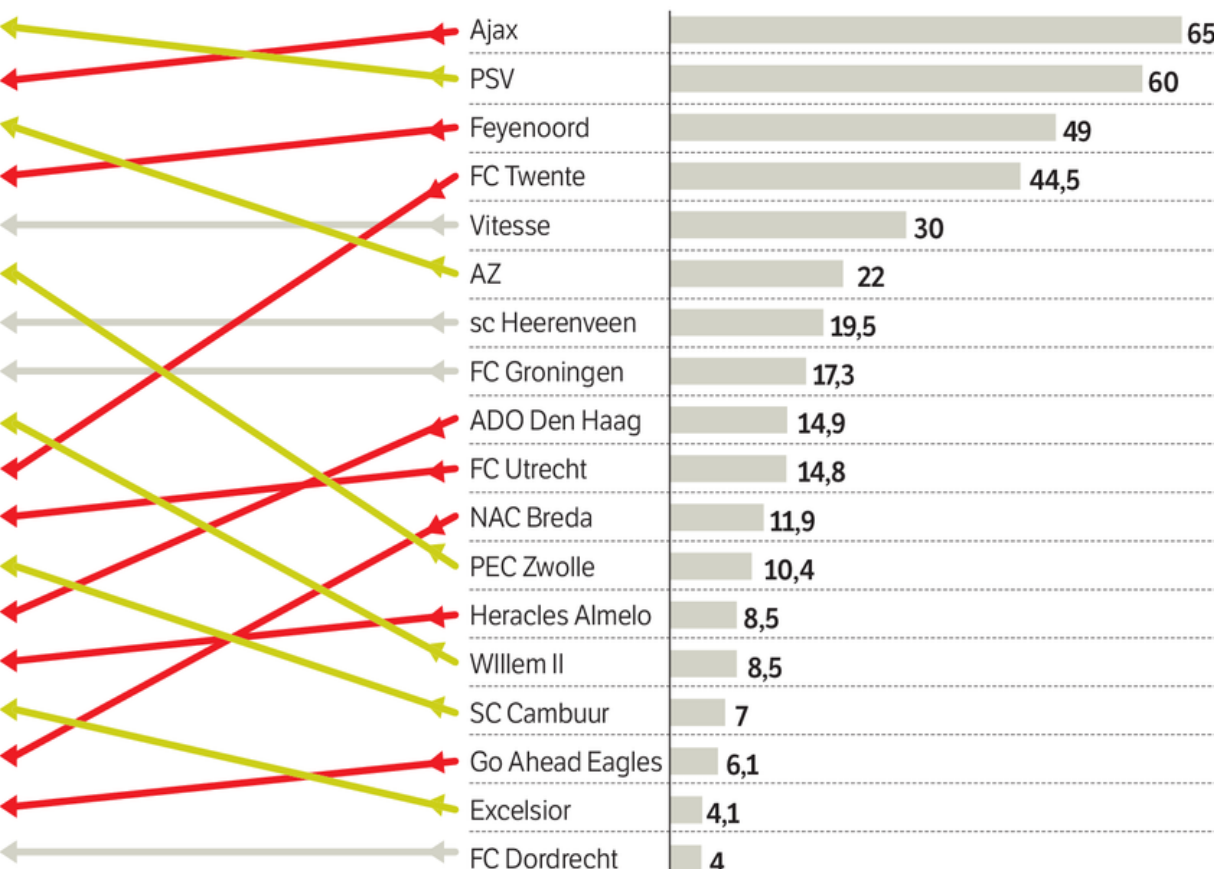
Voorbeeld uit echte competitie: sportieve prestaties afgezet tegen beschikbare middelen:

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*'

Wat is een goede strategie?

- **Strategie heb je niet, maar doe je; rationele planning en analyse erg overschat**
- **Echt strategische kwesties zijn:**
 - **padafhankelijkheid (cybernetisch denken)**
 - **opportuniteit**
 - **machtspositie beslissers**
 - **cultuur van de zwerm**
 - **personal intent**
 - **onzekere/paranoïde/dromerige SWOT + Megatrends + k.t. slimme reactie**

Strategie is (doorleefde) missie- visie- koers, de communicatie daarover, de alignment, het werkelijk gedrag

Belangrijke eigenschappen van goede strategie

- Is eenvoudig uit te leggen
- Wordt intern breed erkend en herkend
- Leidt tot personele wisseling, indien nodig
- Is anders dan de anderen in de branche (onderscheidend, liefst de eerste*); zo niet, dan, na waarderende analyse, bocht afsnijden**
- Heeft persoonlijke steun van de top, past in hun 'levenscyclus' en wordt op hun karakter herkend
- Past ook op langere termijn bij positie en polsstok organisatie; waar dit wringt zitten er cruciale tussenstappen in; noodzakelijke pijnlijke stappen worden direct genomen

**First Mover Advantage*

***Leap Frog Move(s)*

Klassieke Strategische Concepten

KLANT: B2C: Klassiekers: service, customer intimacy, prijs (in verschillende pakketten); portfolio (dienstmarktcombinaties); verticale keten

KLANT: B2B: Vooral prijs, soms ook langjarig (partnerships) of innovatie; soms ook hoog specialistisch (zorg) of backoffice (support)

PRIVAAT KAPITAAL: Soms gebaseerd op puur commerciële, vaker op mixed omzet

INNOVATIE: Vaak gerelateerd aan kapitaal en/of leveranciersrelaties (technologie)

ARBEID/War for Talent: Inzetten op specifiek professioneel klimaat (soms ook combi met innovatie of kapitaalinzet)(huidige cultuur vaak onvoldoende meritocratisch)

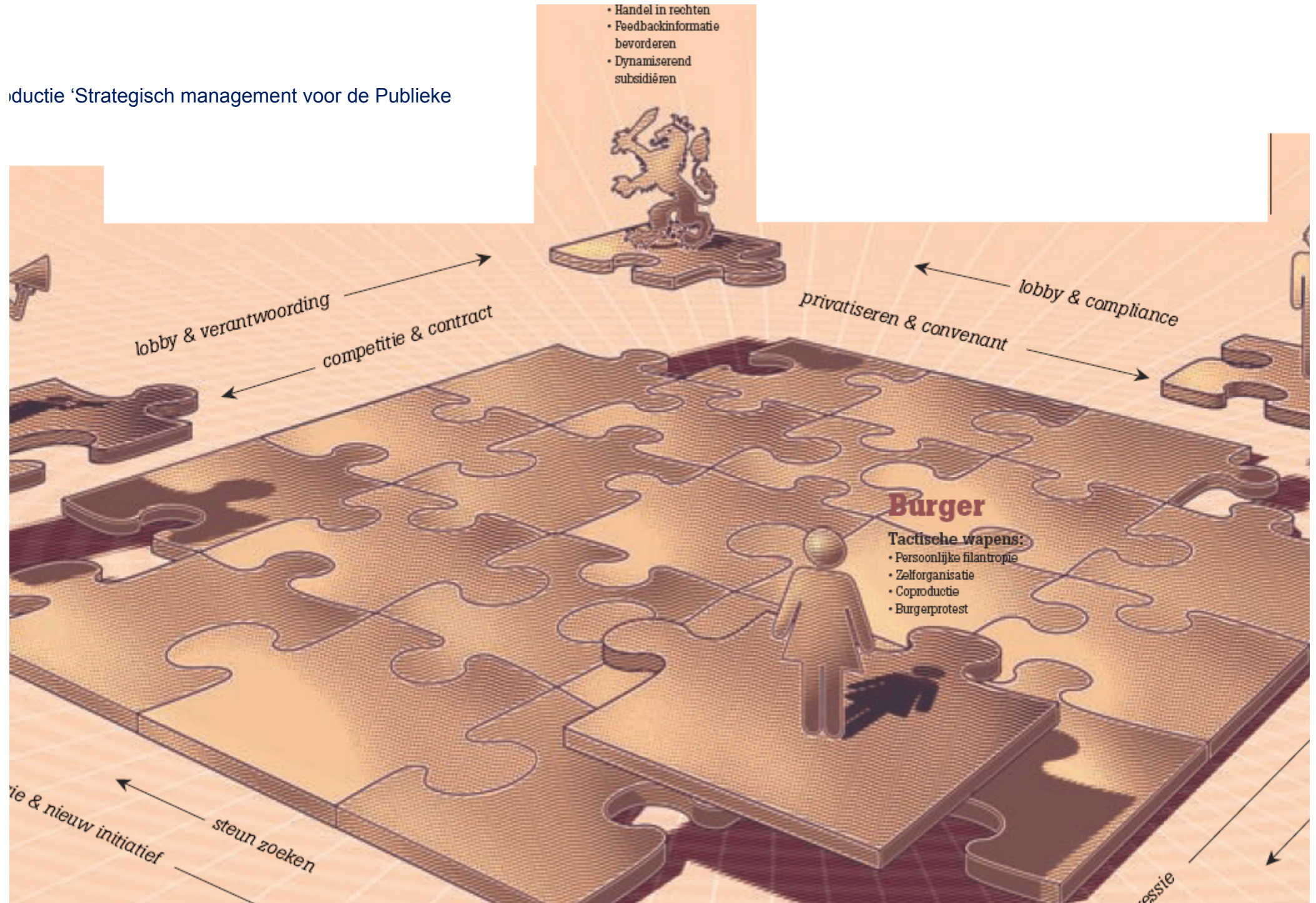
CORPORATE: Vooral verdedigend, regelgeving leidend tot tegenhouden nieuwkomers, maar ook trustfront

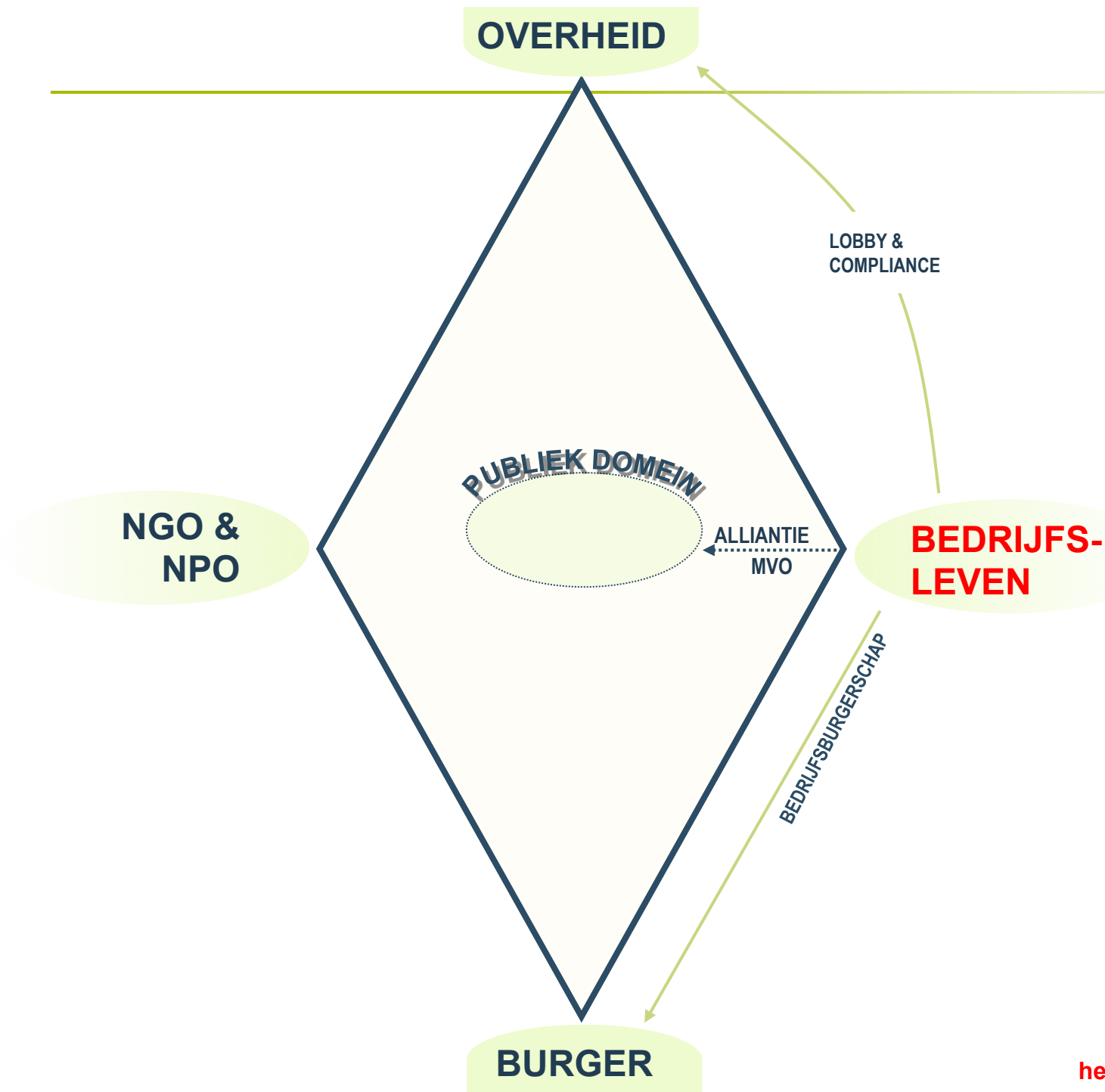
FUSIE: Middel bij strategieën, voornaamste: streven naar '*too big to fail*'

INKOMSTEN: Eigen bijdrage als bron van innovatie (bijv. wonen/zorg)

Strategisch Overzicht/ Krachtenveld

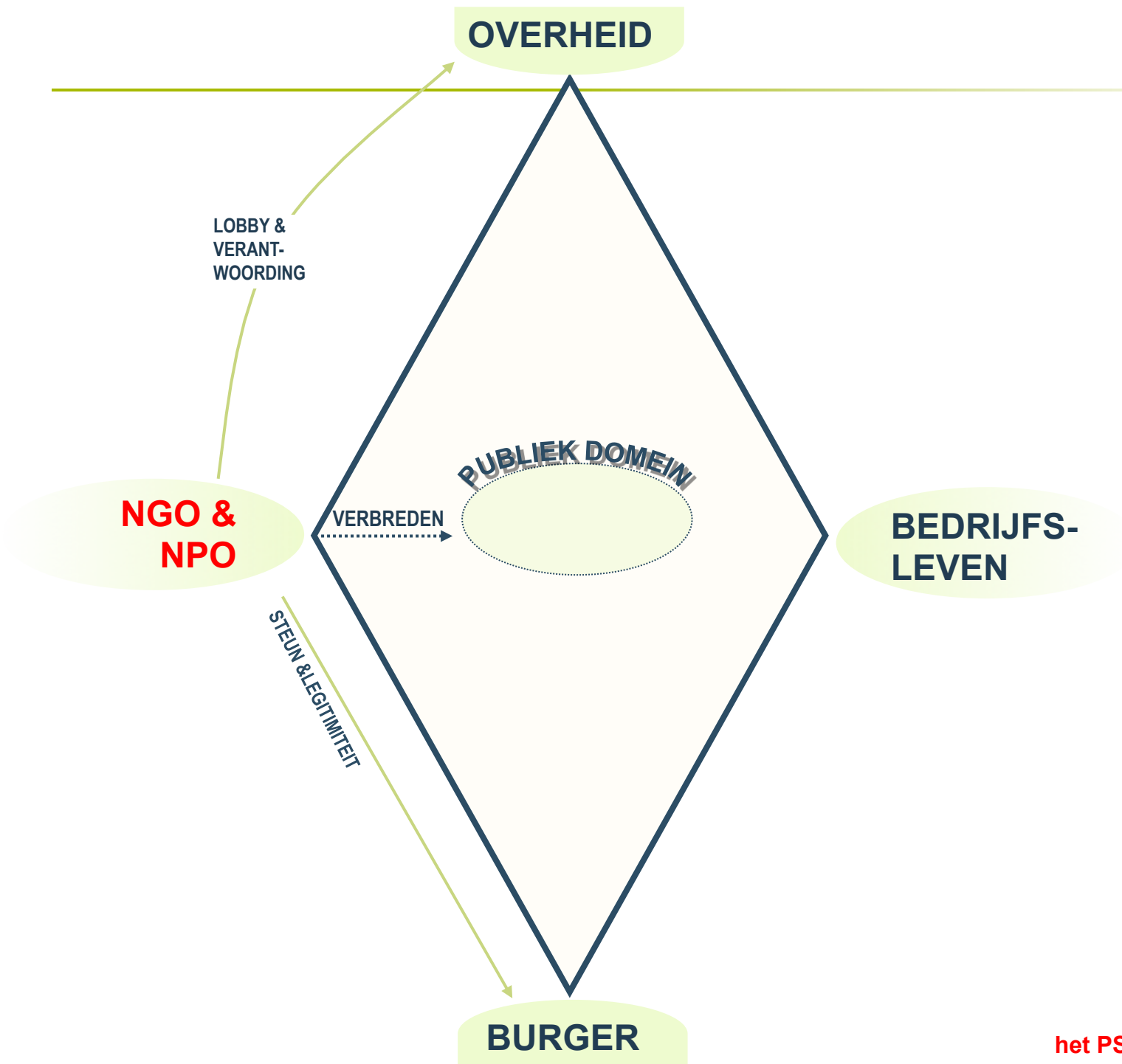
ductie 'Strategisch management voor de Publieke





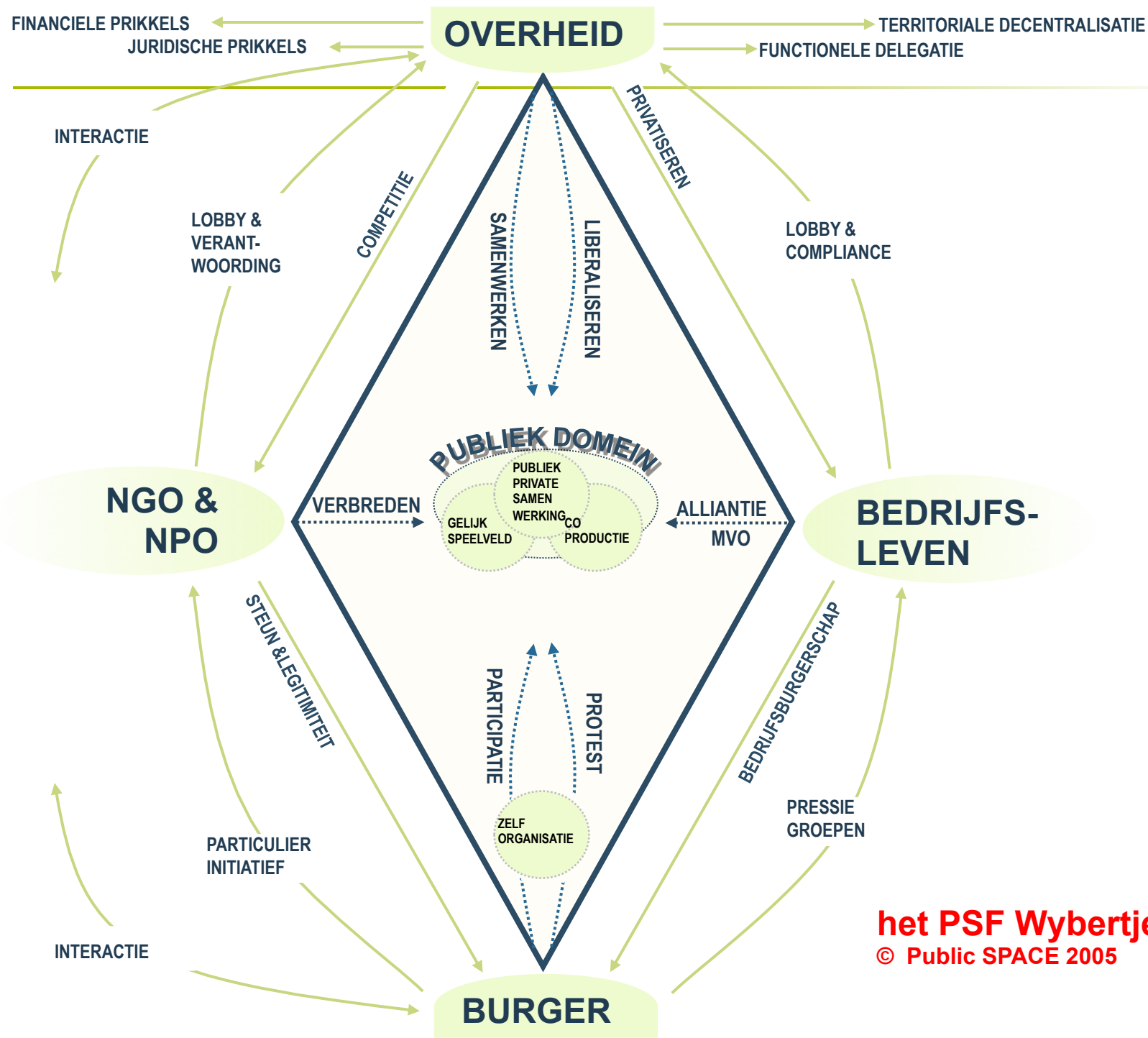
Tactische instrumenten Bedrijfsleven

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



Tactische instrumenten NPO/NGO

- * **Fusies en Allianties**
- * **Portfolio Verbreding**
- * **Fanclub**
- * **Robin Hood**
- * **Stakeholder Verantwoording**
- * **Non Profit Onderlinge**
- * **Fondsen Werving**



het PSF Wybertje
© Public SPACE 2005



Opbouw

1. Wat is Strategie?

2. Strategisch Krachtenveld

VRAAG: Is onze eigen strategie goed genoeg?

3. De basis: Strategisch Denken

VRAAG: Wat is gehalte en creativiteit (eigen?) strategisch denken?

4. Leiderschap & Strategie

VRAAG: Wat is onze Public Value en publiek leiderschap?

5. Disruptie als dominante trend met grote strategische effecten

VRAAG: Spelen we goed in op disruptie en bijbehorende sociale technologie?

Aan de basis: Strategisch Denken

Betere 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, maar trap niet in het naïeve misverstand vanuit onze maakbaarheid 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

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

Futuring is de basis van echte strategie

- Onrust, paranoïde en dromerig;
- Ambities, plannen (les van Collins): Strategic Intent
- Publieke sector: Waarden! Verontwaardiging!
- Megatrends spotten, schatten en luisteren
- Open voor trendbreuken, innovaties (Wat gaat over 5 jaar niet, wat nu wel goed gaat?)
- Niet volgen, maar leiderschap

Vaak ook naïef ‘corporate’ strategiebegrip

In bedrijfsleven toenemend onderscheid in marktstrategie (betalende klant, onderscheid in b2b en b2c)) en corporate strategie (reputatie, lobby, rol overheid).

Nieuwste kwesties:

- Kapitaalverschaffer soms belangrijker dan klant.
- Geen sustainable competitive advantage*;
- Opkomst disruptie door nieuwste digitale en massatechnologie, waaronder consument als co-producent, co-marketeer en co-innovator;
- Bouwen van eco-systemen;
- War for Talent, leidend tot netwerkstructuren en zoektocht naar shared value

Strategische planning alleen nog instrument in statische bureaucratische organisaties, als verdeel- en keuzemechanisme (interne functie). *McGrath

Forecasting en Grip op toekomst schijnzekerheid

5 punten van kritiek op klassieke economische theorie*:

1. **Emergence:** Zwermuitkomsten
2. **Non-ergodicity:** Niet altijd dezelfde uitkomst uit zelfde patroon
3. **Radical Uncertainty:** Toekomst voor mensen niet te kennen
4. **Computational Irreducibility:** Uiteindelijk noch in aantal factoren noch in maat en getal model complex genoeg
5. **Reflexivity:** Symbolische orde en verwachtingen sturen gedrag dat weer uitkomsten bepaalt

* Zie o.a. Richard Bookstaber 'The end of theory: Financial crisis, the Failure of Economics and the sweep of Human Interaction' 2017

4 Invalshoeken voor strategieontwikkeling

1. Instrumenteel/rationeel (adaptive social systems)
2. Speltheorie: Wie wint?
3. Humanistisch: doelen en sturing gericht op het 'goede' voor de mens/ the common good; waarden;
4. Politiek*: Bouwen aan legitimering en effectiviteit; extern draagvlak en instituut

**In brede zin: niet alleen partijpolitiek of parlementaire politiek*

Opbouw

1. Wat is Strategie?

2. Strategisch Krachtenveld

VRAAG: Is onze eigen strategie goed genoeg?

3. De basis: Strategisch Denken

VRAAG: Wat is gehalte en creativiteit (eigen?) strategisch denken?

4. Leiderschap & Strategie

VRAAG: Wat is onze Public Value en publiek leiderschap?

5. Disruptie als dominante trend met grote strategische effecten

VRAAG: Spelen we goed in op disruptie en bijbehorende sociale technologie?

Leiderschap & Strategie

Heldere visie op Leiderschap nodig

Drie criteria voor leiderschap:

- het is *persoonlijk*
- er is *weerstand*
- er zijn spontane *volgers*

Nederlandse misverstanden:

- Als collectief/groep er openlijk sociaal-correct nooit voor
- Individueel weer wel, maar dan voor de ander
- Deze haat/liefde verhouding leidt tot zoeken van vlekjes en snel afserveren van leiders (men is zgn. alleen tevreden met 'heiligen' en dus liever niet)
- Dat regels en structuren belangrijk zijn

Geen uitsluiting tussen goed management en goed leiderschap

Goed management niet meer genoeg, wordt middel en minimum

Al is het persoonlijk, **positie en macht helpen wel**, mits consistent publiek ingezet

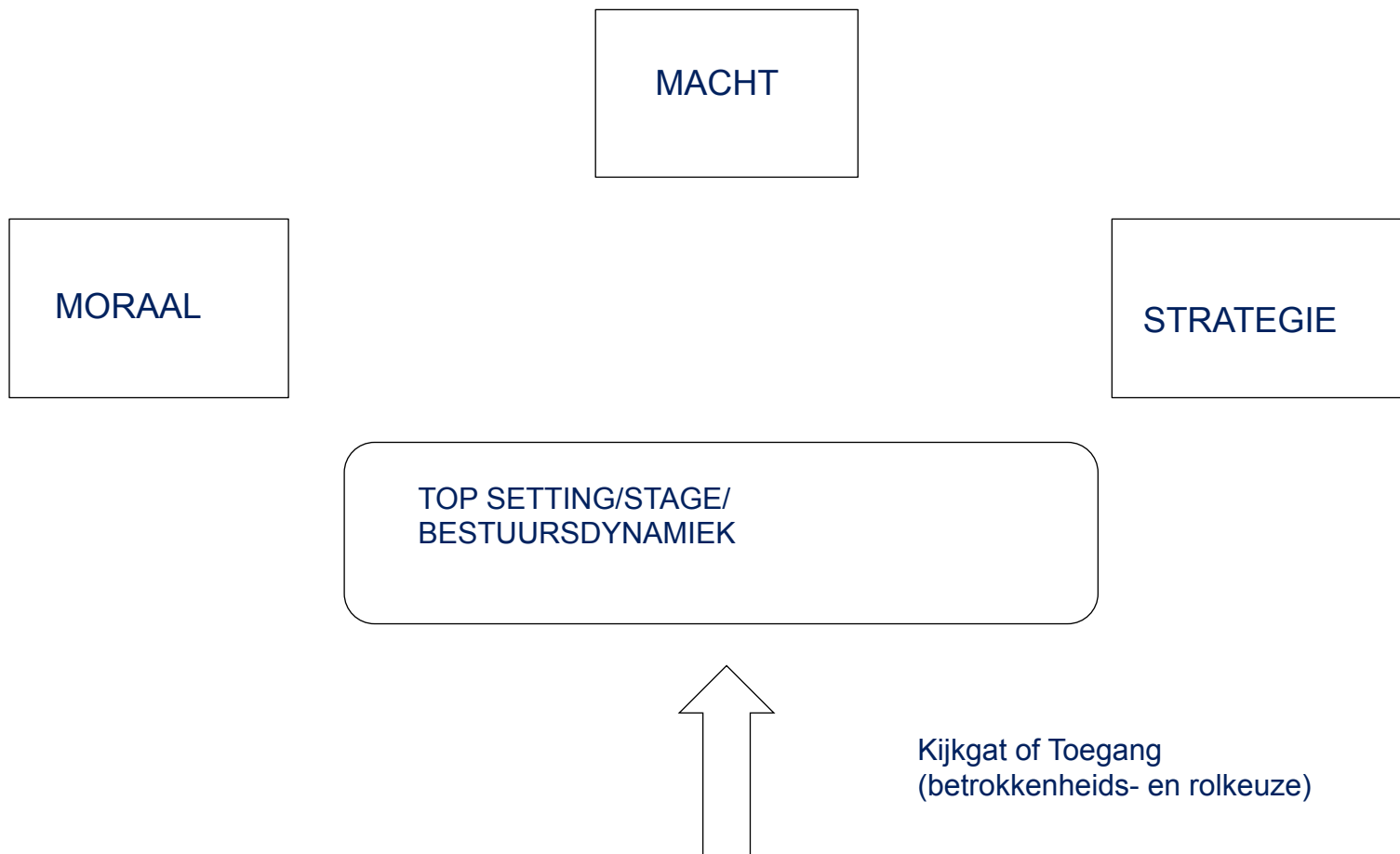
Leiderschap is diffuus begrip in Nederland



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

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

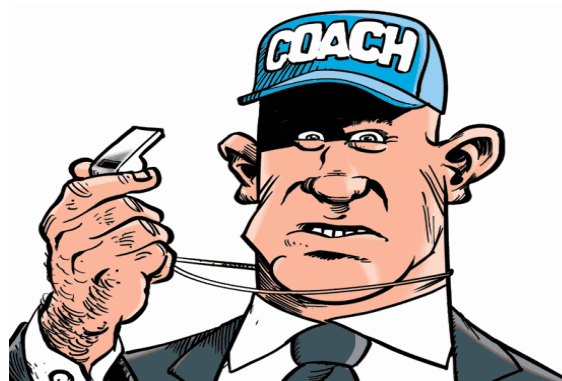
Strategie vanuit de bestuurder



Oude, onbewuste, beelden:



Of de verkeerde metafoor:



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 handelings-vrijheid. 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 strategisch intent en leiderschap (noodzaak publiek leiderschap)

Public Value* kent drie elementen:

1. Output

(verrichtingen, bezoeken, recepten, nazorg of telefonische consulten, bereikbaarheid)

2. Outcome

(preventie van ziekten, gemiddelde gezondheid/zieke bevolking, idem levensverwachting of zuigelingensterfte of opnames 2^e lijn)

3. Trust

(vertrouwen in instituut, beleid en gedrag, invloed op beleid, transparantie, perceptie van publiek eigendom, samenwerking, omgang met vertrouwelijke gegevens)

*Mark Moore Kennedyschool/Harvard

Alternatieve Termen, zelfde sfeer:

Shared Value*

Social Return on Investments

Maatschappelijk of Sociaal Ondernemen; Maatschappelijk rendement; Maatschappelijke opgave

Maatschappelijke Business Case

Venture Philanthropy

Corporate Social Responsibility

*o.a. Porter in HBR

Het onontkooimbare publieke debat over Public Value

Public debates about Public Value have three different functions:

- *Firstly*, a public debate is a way to establish the Public Value of the societal effort or project of the civil leader
- *Secondly*, it is a way to judge and recognize the importance and integrity of civil leaders, challenging their character and own values
- And, *finally*, it is a way to establish if further incorporation or institutionalization of the societal innovation of the civil leader is valid and necessary and how this can be done

So, the public debate can hit hard, affecting civil leaders personally as well as their organizations/networks, with little opportunity to control the result.

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

Toename noodzaak publiek leiderschap; nieuwe competenties

Kern:

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

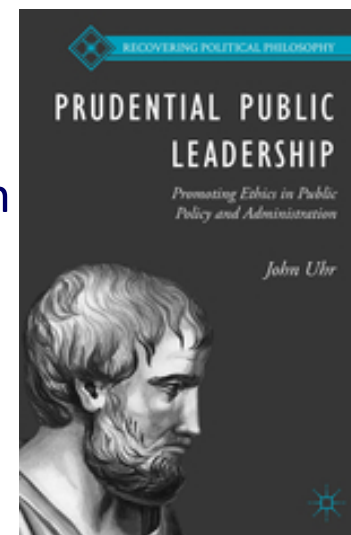
van tekst naar theater*

van inhoud naar communicatie en stijl

van positie naar mens & karakter

van technisch management naar leiderschap/passie/lef

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



Opbouw

1. Wat is Strategie?

2. Strategisch Krachtenveld

VRAAG: Is onze eigen strategie goed genoeg?

3. De basis: Strategisch Denken

VRAAG: Wat is gehalte en creativiteit (eigen?) strategisch denken?

4. Leiderschap & Strategie

VRAAG: Wat is onze Public Value en publiek leiderschap?

5. Disruptie als dominante trend met grote strategische effecten

VRAAG: Spelen we goed in op disruptie en bijbehorende sociale technologie?

Disruptie als dominante trend met grote strategische effecten

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 key

End-to-end model (van grondstof naar verwerking naar eindproduct/dienst naar klant) is out of date

Nieuwe grondstof is data

Kenmerken:

- Gebruik grote informatie- en communicatiekracht 'at the fingertip', wereldwijd met massaal bereik (Industriële Revolutie 3.0)
- Het is nog steeds markt. Concurrentie nu tussen platforms. Succesfactoren: sympathie, community, toegang, hands on service, eigen regie gevoel
- Enorme directe ruil- en communicatiecapaciteit, ook voor consument
- Bezit niet langer voorsprong, vaak achterstand (voorbeelden Uber en Airbnb)



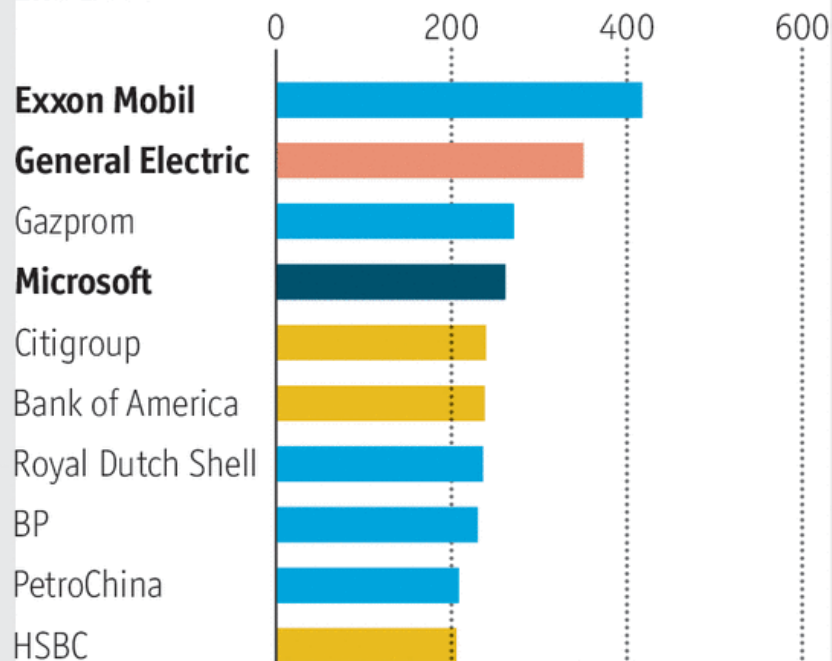
Platformeconomy heeft al gewonnen

A virtually new world

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

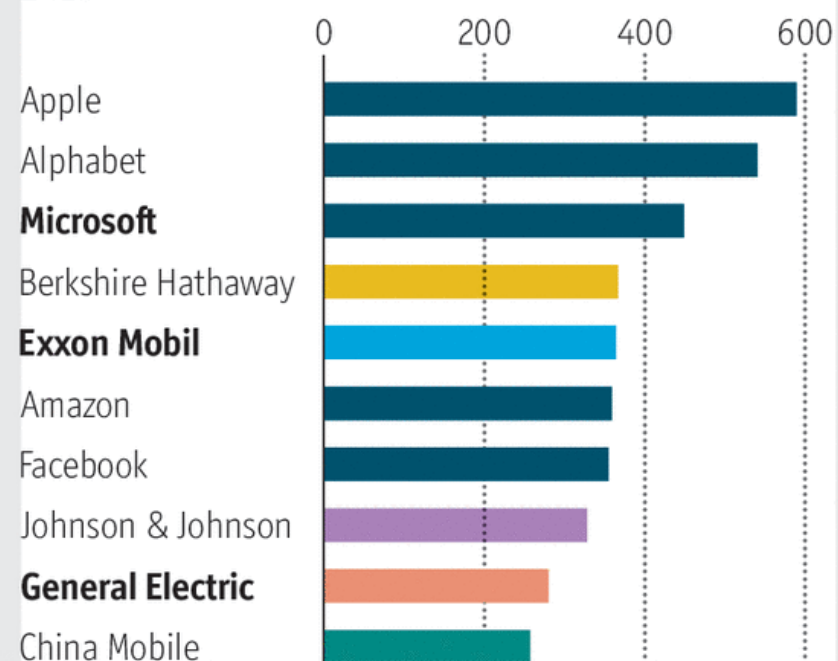
Sector: ■ Energy ■ Financials ■ Health care ■ Industrials ■ IT ■ Telecoms

End 2006



Source: Bloomberg

2016*

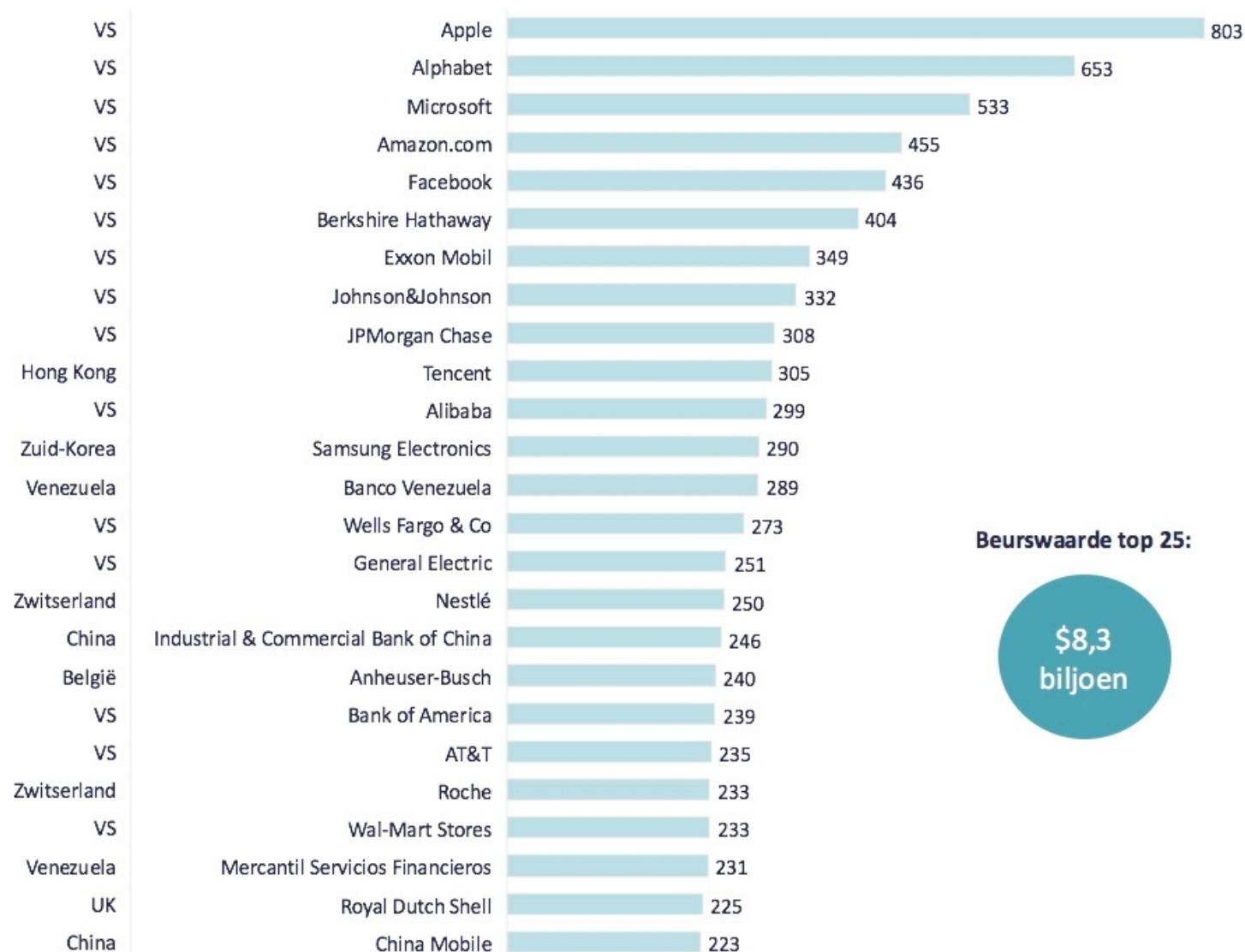


*At August 24th 2016

Economist.com

Laatste stand nog duidelijker (mei 2017)

De 25 grootste beursgenoteerde bedrijven ter wereld



Beurswaarde top 25:

\$8,3
biljoen

Concept Public SPACE: Disruptieve Burger

Geen vaag en gemakkelijk beleidsvoornemen, alsof overheid of politiek erover gaat, maar revolutie in ICT (& Informatie & Communicatie & Media)- technologie

Hoofdkenmerken:

- *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
- *Massabereik, ook wereldwijd & verwachting* Connectie en Community, overal en altijd

It is not technology ('stupid')

Het is sociaal-technologisch: Enorm effect op mentaliteit en gevoel van regie en invloed van ieder individu

De Disruptieve Burger (FD Augustus 2015)

(ook hier: bestuurders zien het vaak als laatste)

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 hypesfeer, de hoge toon



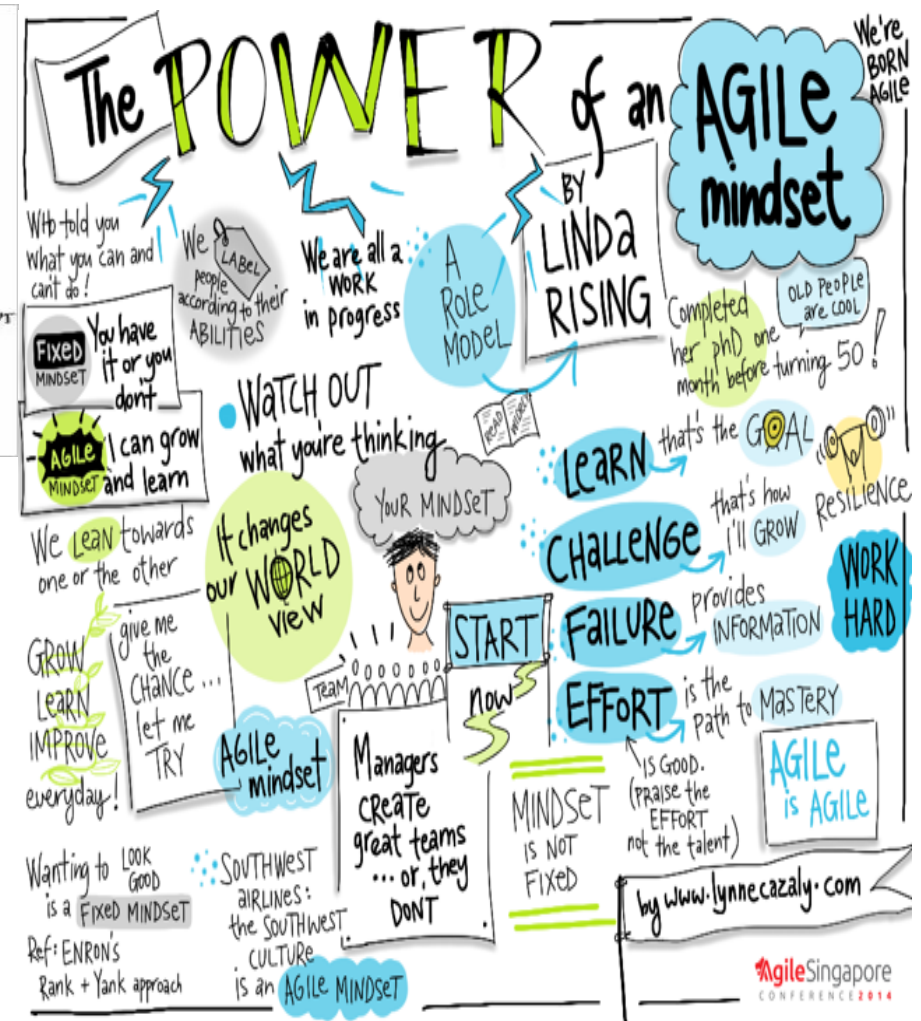
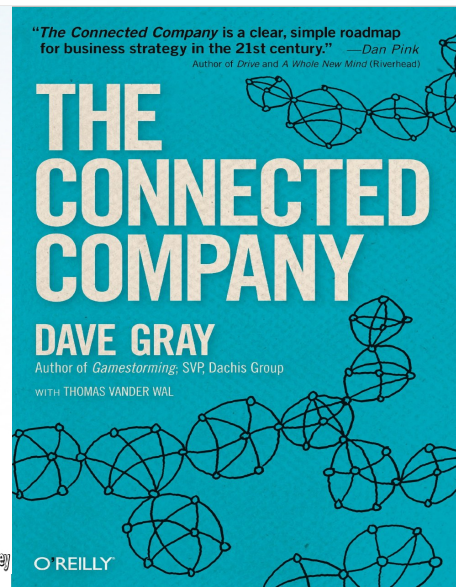
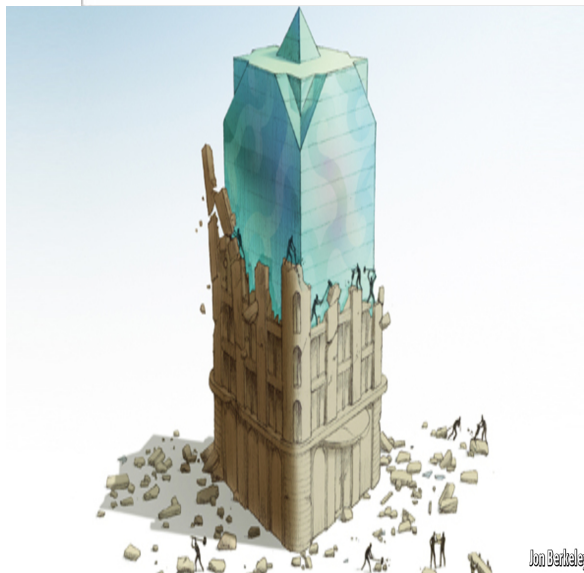
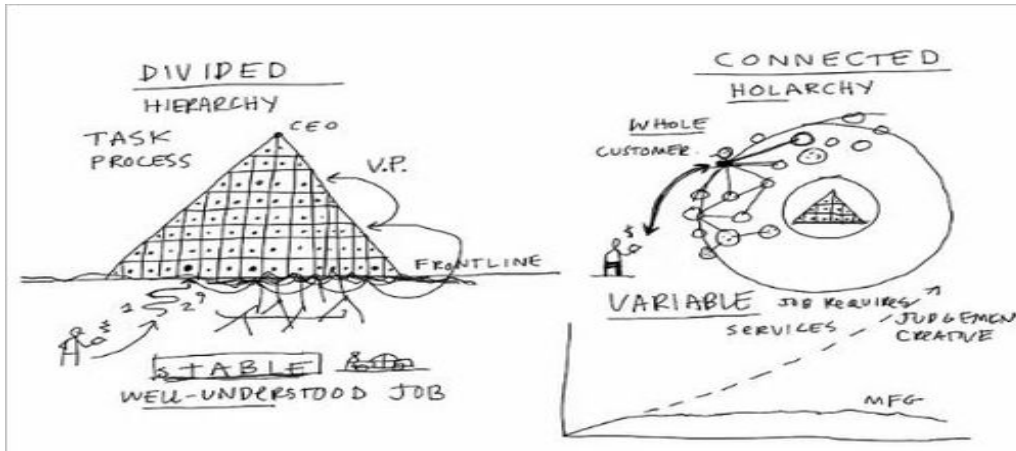
Tegenhouden heeft geen zin, technologie sterker



NL energiesector begint grid-scenario door schade en schande te leren: ook interessant voor care!

©The Economist

Ook intern platform



Ook ontwikkelingen in strategie bedrijven

In bedrijfsleven toenemend onderscheid in marktstrategie (betalende klant, onderscheid in b2b en b2c)) en corporate strategie (reputatie, lobby, rol overheid).

Nieuwste kwesties:

- Kapitaalverschaffer soms belangrijker dan klant.
- Geen sustainable competitive advantage*;
- Opkomst disruptie door nieuwste digitale en massatechnologie, waaronder consument als co-producent, co-marketeer en co-innovator;
- Bouwen van eco-systemen;
- War for Talent, leidend tot netwerkstructuren en zoektocht naar shared value

Strategische planning alleen nog instrument in statische bureaucratische organisaties, als verdeel- en keuzemechanisme (interne functie)

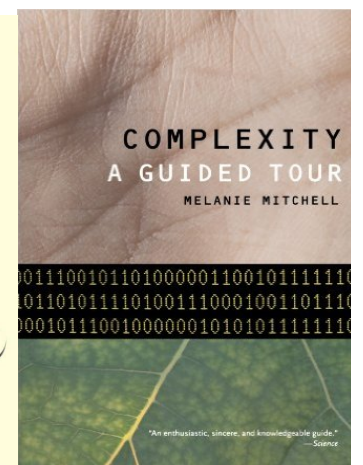
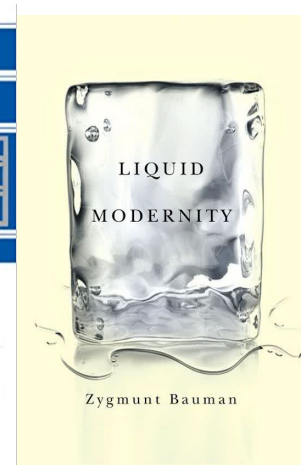
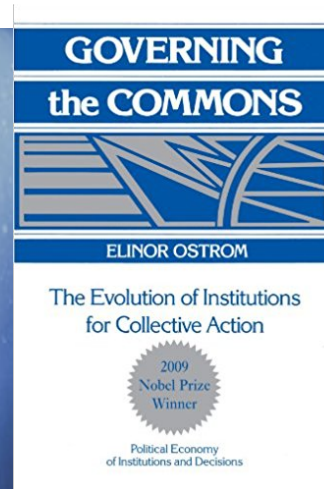
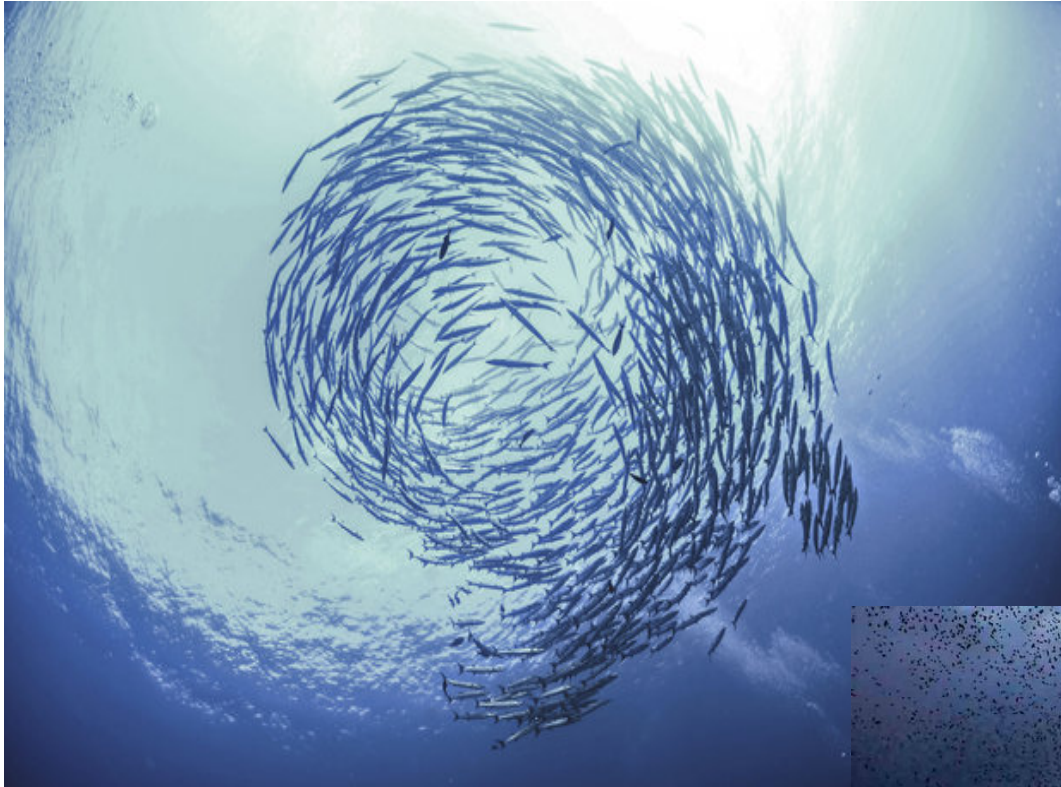
**McGrath*

Complexiteitstheorie biedt beter houvast dan rationele planning of forecasting

Complexiteitstheorie leert hoe nieuwe networked economie en samenleving functioneren:

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

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



Omgang met zwermintelligentie wordt issue:

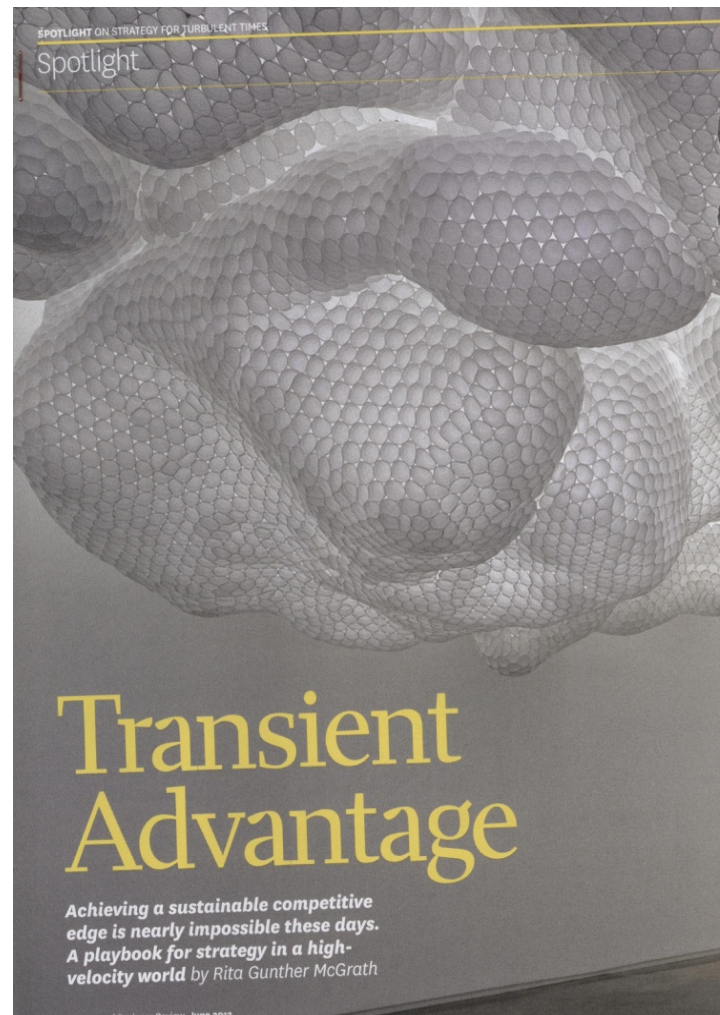
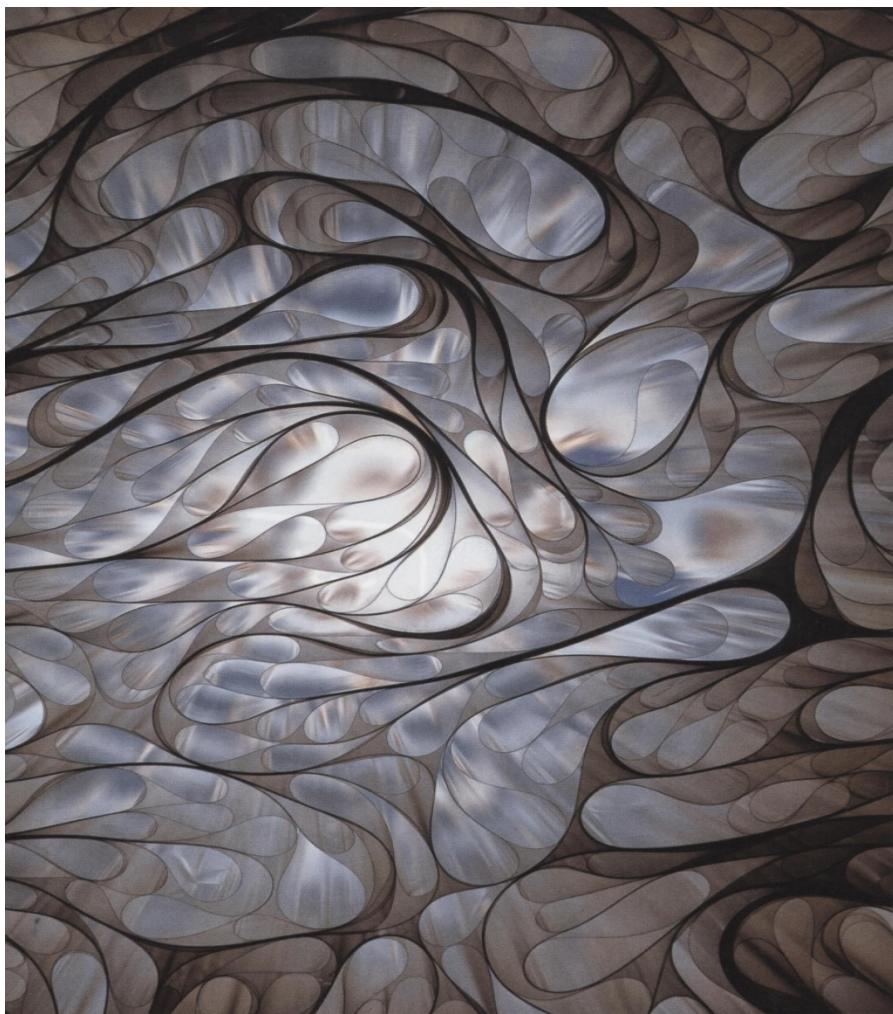
Swarm Intelligence

- a) Control is fully distributed among a number of Individuals (decentralization)
- b) Communications among the individuals happen in a localized way
- c) System-level behaviors appear to transcend the behavioral repertoire of the single individual (Emergence)
- d) The overall response of the group is robust, flexible, and adaptive with respect to changes in the environment (the group as “emergent object”)

SWARM COLLECTIVE
warm Intelligence
Workshop, 10,2,11

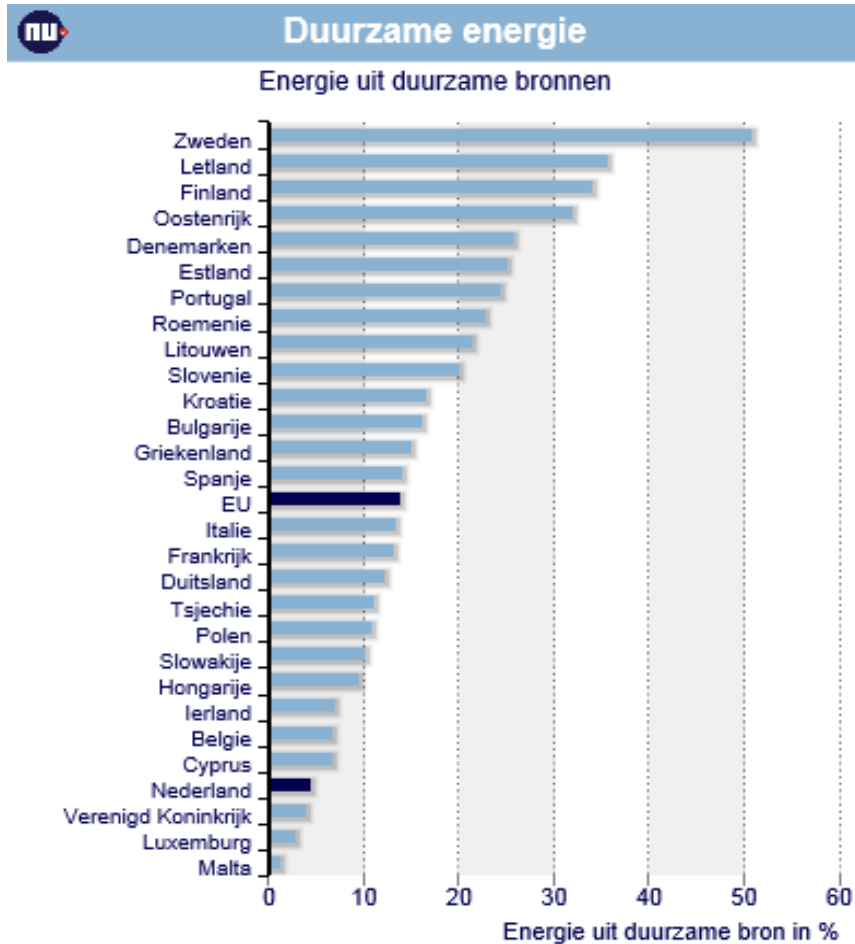
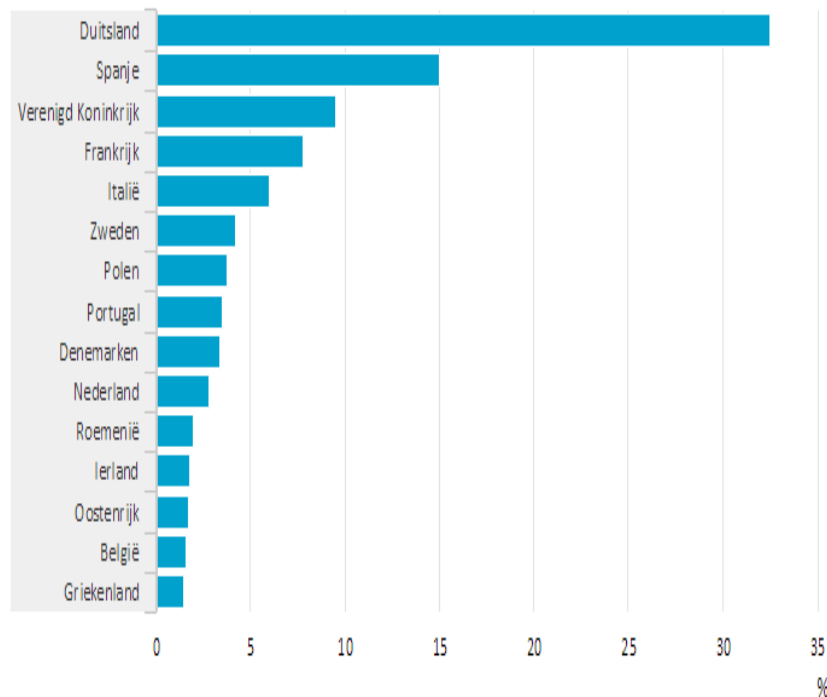


Zelfs klassiek strategisch blad als HBR omarmt zwermen met kunst (Artwork Tara Donovan):



Zwermdynamiek effectiever dan Polder: 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 %!

Foute afgestrafte strategische inschattingen

Foute aanname:

Virtuele kanaal is apart, wordt niet zo groot en kunnen we in fysieke winkel vergeten, want uniek

Inmiddels failliet:

- **Free Record Shop**
- **V&D**
- **Blokker**
- **Bibliotheken**

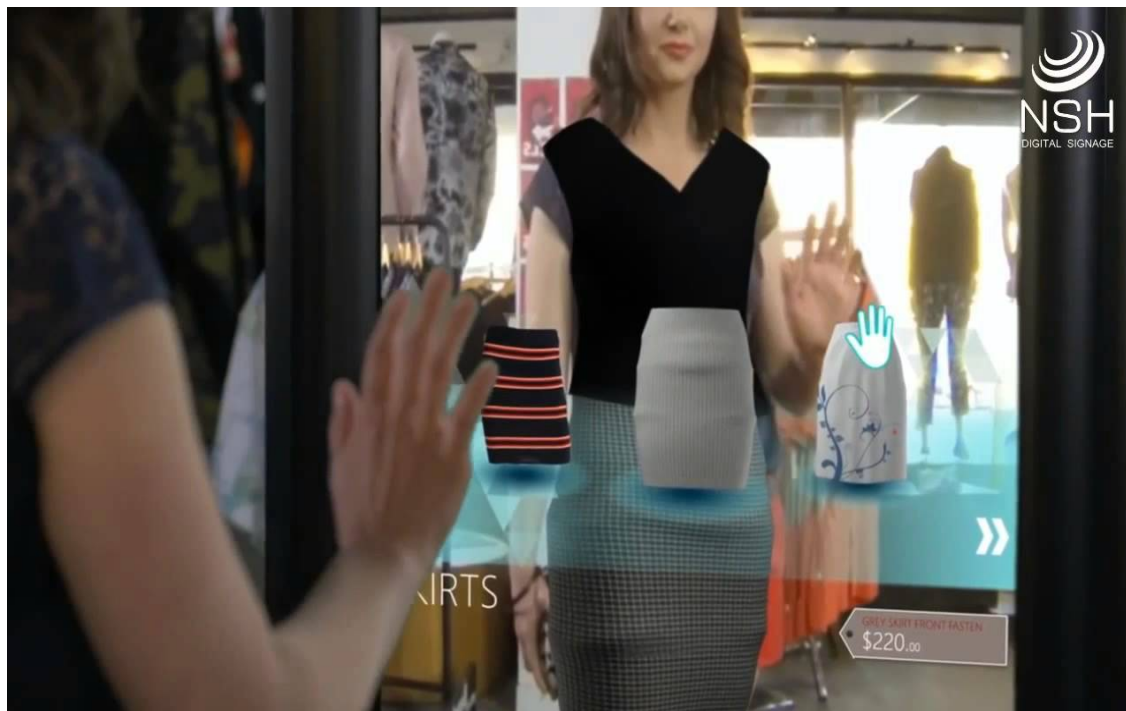
Zelfde te zien in politiek: o.a. FD interview met Piet Hein Donner: dat referenda niet hoeven, want toch krachtige, deskundige, verantwoorde afweging en dus parlement nodig

Was voor succes Macron, maar toch na succes Trump

Virtueel kanaal maakt fysiek juist belangrijker met noodzaak entertainment value



Gaat dus om *integratie* van *alle* kanalen



Musea hebben noodzaak nieuwe technologie door

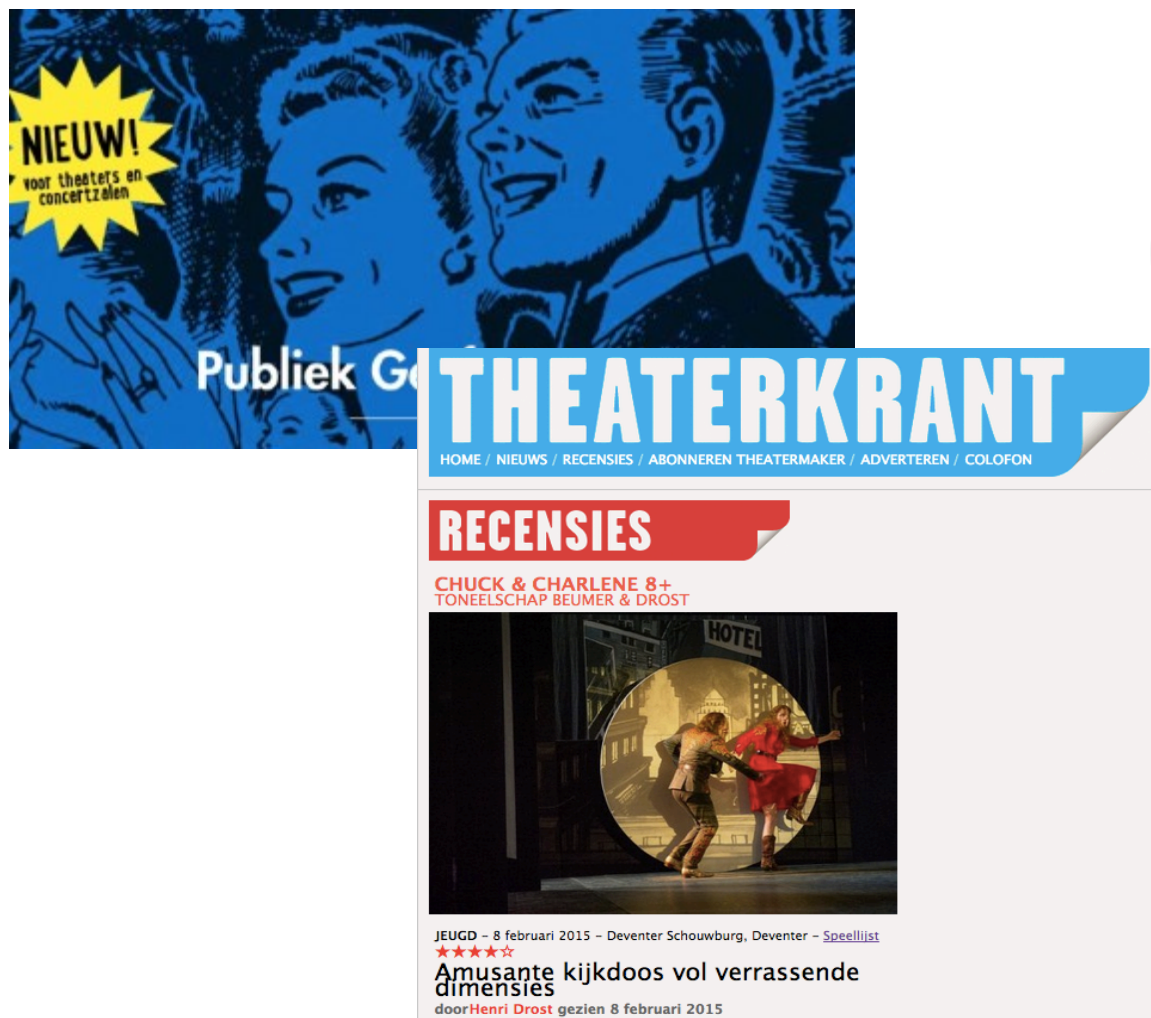
Eerste: Nieuwe technologie in de klassieke verhouding

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

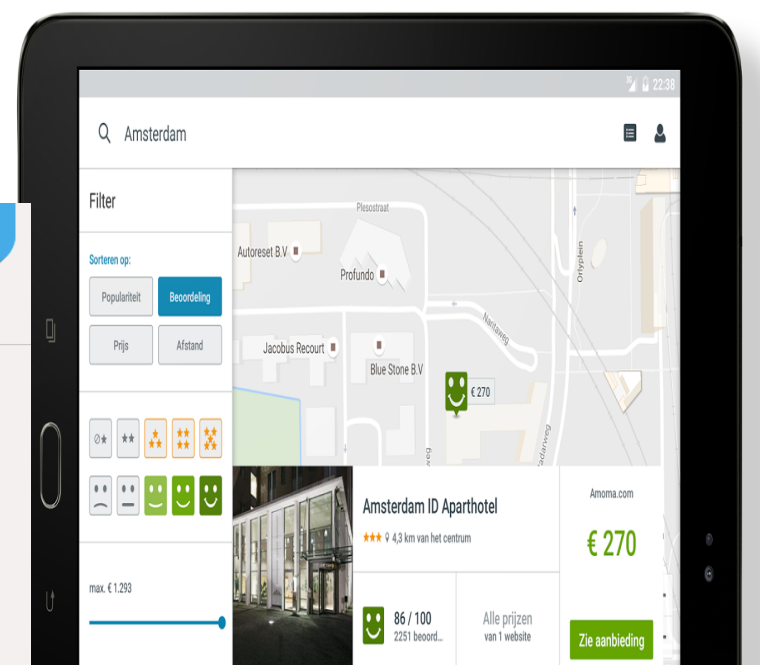


Recensies: Gemakkelijke weg, markt al voorgedaan

Verdwijnen instituut 'professionele recensent': eigen oordeel eerst



Uw hotel gevonden? Dat is het idee.



Opbouw

1. Wat is Strategie?

2. Strategisch Krachtenveld

VRAAG: Is onze eigen strategie goed genoeg?

3. De basis: Strategisch Denken

VRAAG: Wat is gehalte en creativiteit (eigen?) strategisch denken?

4. Leiderschap & Strategie

VRAAG: Wat is onze Public Value en publiek leiderschap?

5. Disruptie als dominante trend met grote strategische effecten

VRAAG: Spelen we goed in op disruptie en bijbehorende sociale technologie?