

# "LEIDERSCHAP GAAT OVER GEZAG, NIET OVER MACHT"

## In gesprek met Steven de Waal

Tekst: Cor Wijn

**Gastspreker voor de BMC Cultuurconferentie van dit jaar was Steven de Waal: oprichter en voorzitter van de Public SPACE Foundation, actief in de raad van toezicht van Hogeschool voor de Kunsten Utrecht en voorzitter van de raden van toezicht van theatergroep De Utrechtse Spelen en Cultuur-Ondernemen. De Waal promoveerde in oktober op het onderwerp van maatschappelijke leiderschap aan de Universiteit van Utrecht onder de titel *The value(s) of civil leaders*. Opvallend is dat een vertegenwoordiger van de culturele sector in zijn proefschrift ontbreekt. Is het zo slecht gesteld met leiderschap in de sector? Cor Wijn voelt hem aan de tand.**



▲ Fotografie: Steven de Waal

**Twee hoofdthema's uit jouw werk zijn interessant voor de culturele sector: leiderschap en de rol van de overheid op het gebied van cultuur. Om met leiderschap te beginnen: je hebt een proefschrift geschreven over de waarde(n) van maatschappelijk leiderschap. Vertegenwoordigers van de culturele sector ontbreken daar grotendeels in. Met enige fantasie is hoogstens Camiel Oostwegel in de sector te scharen. Ik vroeg me af wat dat eigenlijk betekent voor je beoordeling van goed leiderschap in de culturele sector.**

De keuze voor Camiel Oostwegel komt omdat hij monumenten opknapt en van een duurzame bestemming voorziet door zijn Chateau Hotels, en daarin culturele belangstelling heeft, maar dat is inderdaad wat ver gezocht. Wat de sector als geheel betreft: ik heb wel gezocht naar bekende artiesten met als doel die in mijn onderzoek te betrekken. In het begin dacht ik dat er vast wel bekende namen waren die ook een *foundation* (goede doelenstichting) bij hun werk betrekken, zoals vaak gebeurt in Hollywood.

**In die categorie lijkt me Joop van den Ende een duidelijk voorbeeld van goed cultureel leiderschap.**

Maatschappelijk leiderschap is natuurlijk wat anders dan puur ondernemerschap. Maatschappelijk leiderschap gaat er over dat je iets wilt bijdragen aan de samenleving, dat je iets goed wil doen met jouw middelen. Ondernemende houding en vaardigheden zijn dan vaak nodig, omdat het iets nieuws betreft. Wanneer het gaat om cultureel ondernemerschap, blinkt Joop van den Ende daarin zeker uit. Maar dat op zich is geen maatschappelijk leiderschap. Wat hij bijvoorbeeld doet met zijn VanDenEnde Foundation valt wel weer onder die term. Bijvoorbeeld het stimuleren van grote culturele projecten door middel van het Blockbusterfonds, maar ook het stimuleren van veel kleinere culturele initiatieven. Daarmee verdient Van den Ende niet alleen geld, maar draagt hij ook bij aan de maatschappij met het middel dat hij goed kent, namelijk cultuur, tentoonstellingen en voorstellingen.

Ik zie Joop van den Ende dus wel degelijk als een goed maatschappelijk leider binnen de culturele sector en ik had hem graag in mijn onderzoek meegenomen, maar in mijn onderzoek stond de sector-gerichte invalshoek niet voorop. En wanneer je vanuit de samenleving kijkt en op zoek gaat naar maatschappelijk leiders die zich herkenbaar opwerpen vanuit de cultuurwereld, leiders die laten zien dat de sector een meerwaarde heeft en dat het goed is voor de samenleving, dan kom ik die vanuit de culturele sector toch niet zo vaak tegen. Het is een trend in bestuursland dat je toenemend naar de samenleving moet kijken en dat je de behoefte van de samenleving moet begrijpen. Het recente debat rondom de top van de ABN AMRO gaat daar ook over. Bestuurders van culturele instellingen zouden misschien veel meer moeten nadenken over hun maatschappelijke meerwaarde. Voor wie ze het nou eigenlijk doen en waar de samenleving behoefte aan heeft. Dat geldt natuurlijk zeker ook voor de artiest zelf, en juist artiesten hebben daar vaak een notie van. Maar of de bestuurders het altijd hebben? Die beheren vooral een 'groot gebouw': een schouwburg of een museum, of zoals hier in Utrecht een enorm podiumkunstencomplex onder de noemer TivoliVredenburg. Voor je het weet zitten ze in die opgave opgesloten.

### Als zo'n bestuurder een paar goede progam-meerders aanstelt is hij al een heel eind.

Ja, precies. Of je veel maatschappelijk leiderschap mag verwachten van de baas van een groot pand weet ik niet: het pand eist natuurlijk veel aandacht op. Het wordt alweer anders bij bijvoorbeeld een dirigent. Ik volg onder andere intensief de Nederlandse Bachvereniging en één van hun lopende projecten is 'All of Bach'. Daarbij gaan ze proberen in een paar jaar tijd muziekopnames te maken van al het werk van Bach en dat gratis ter beschikking stellen via een speciale website ([www.allofbach.com](http://www.allofbach.com)). Dat komt aardig in de buurt van een maatschappelijk initiatief waar ook historisch besef achter zit. Maar ook een initiatief dat ondernemend moet worden gefinancierd: het geld is er niet zomaar. Als daar iemand achter zou zitten met een duidelijke boegbeeldfunctie die het project trekt zou dat een goed voorbeeld van een maatschappelijk leider kunnen zijn.

Het opvallende aan de leiders uit mijn onderzoek is dat ze van buitenaf geredeneerd iets bijzonders gedaan hebben. Dat kan best sector gebonden zijn; dat is zelfs vaak het geval. Er zitten onderwijsdirecteuren die iets met hun onderwijs doen, er zitten ziekenhuisbestuurders die zich mengen in de zorg. Ze begrepen dat binnen hun sector de maatschappij behoefte had aan een heel ander soort instituut.

### Toch zou het goed mogelijk zijn dat er ook culturele bestuurders zijn die op eenzelfde manier optreden.

Toneelgezelschappen die zich bezig houden met de bankschandalen komen daar nog het dichtste bij. *De prooi* van het Nationale Toneel of *De verleiders - door de bank genomen* van Bos Theaterproducties. Die laatste voorstelling gaat nog een stap verder dan alleen maatschappelijk betrokken toneel. De acteurs begonnen een burgerinitiatief: 'Ons geld'. Daar hebben ze inmiddels zo'n 113.000 handtekeningen voor verzameld en aangeboden aan de Tweede Kamer, wat betekent dat de Kamer het initiatief moet agenderen. Met zo'n actie heb je een product dat maatschappelijk zeer relevant is en ondernemend omdat het inspringt op de populariteit van boeken en tijdschriften over de bankencrisis. Maar vervolgens voeg je er ook nog een maatschappelijke actie aan toe. Het is overduidelijk bezig de normen en de waarden van de samenleving te uiten. Wat vinden wij nou van dit soort vastgoed-fraudes en bankfraudes? En in die zin wordt er zelfs gespeeld met de emotie in de zaal. Er wordt begonnen met de vraag wie er allemaal een hypotheek heeft. Dan komt het ineens heel dichtbij.

### Vorig jaar hadden we Reinoud van Assendelft de Coningh te gast, bestuurder bij Stichting Driestroom in Nijmegen. Vanuit zijn positie ging hij allerlei samenwerkingsverbanden aan met culturele organisaties om mensen die bij de Driestroom aangehaakt waren - mensen met lichamelijke of mentale beperkingen - in te zetten bij die culturele organisaties en ze op die manier aan de maatschappij te laten deelnemen. Zou dat voldoen aan de criteria?

Dat denk ik wel. Wat ik uiteindelijk concludeer over het proces van leiderschap is dat het gaat over een boegbeeldfunctie, over mensen meekrijgen. Leiderschap gaat over gezag, niet over macht. Het gaat over persoonlijkheid, over weerstand. Je hebt helemaal

geen leiderschap nodig als er geen weerstand is. En maatschappelijk leiderschap gaat over dingen doen die de samenleving nodig vindt of achteraf nodig vond. Apple is een bekend voorbeeld uit de ondernemende wereld. Geen mens vroeg om een iPad maar achteraf bleek iPad toch wel erg handig. Door innovatief te zijn, door een poging te wagen om maatschappelijke kwesties te veranderen in ieder geval aan te kaarten, speel je in op datgene waar een samenleving behoefte aan heeft. In mijn proefschrift kijk ik heel gericht naar dat maatschappelijk leiderschap nou vooral optreedt of nut heeft en dat blijkt vooral als instituten ter discussie staan. Tegenwoordig een veel voorkomend verschijnsel.

Banken bijvoorbeeld hebben de slag gemist omdat ze geen enkele maatschappelijke leider hebben voortgebracht. Ze hebben nota's geschreven, ze hebben gezegd dat het niet aan hun lag, dat het aan de dollar lag, aan Clinton en aan Amerika. Alleen Herman Wijffels is in deze context te noemen, maar hij is toch meer een adviseur geworden, hij is geen baas meer van een bank. Zijn verhaal is goed, maar je hebt mensen in de leiding van het instituut nodig om het instituut echt en zichtbaar te veranderen. Het zou best kunnen dat hetzelfde nu aan de hand zou moeten zijn met instituten als schouwburg en musea.

Maar of het instituut 'cultuursector' nou zo ter discussie staat? Als het gaat om de gebouwen, wellicht. Daar is altijd wel politiek gedoe over, net zoals over bonussen in de bankwereld. Dus rond de gebouwen is wel de nodige maatschappelijke twijfel of die allemaal wel zo nuttig zijn. Wat de culturele functie zelf betreft: daar waren wel populistische geluiden te horen van bijvoorbeeld de PVV die stelt dat het allemaal voor de elite is. Maar is dat niet gewoon een correcte analyse? Het vreemde vond ik in die discussie dat de VVD het er zo mee eens was, maar dus niet door leek te hebben dat de belangrijkste groep die bij afbouw van overheidssubsidie meer zou moeten gaan betalen de eigen achterban was. Wat ik eigenlijk niet zo'n slechte kwestie vind.

### Er werd vooral gesneden in het gesubsidieerde theateraangebod, en er was natuurlijk heel veel aanbod.

Maar als je deze lijn doortrekt dan zou je kunnen zeggen het is een goede stap geweest, dankzij de populistische betaald de rijke elite - die toch het meest betrokken is bij een bepaald type tot voor kort gesubsidieerde cultuur - meer en daar is niks mis mee. Als ik zie wat een kaartje in het stadion kost voor voetbal, dan kan het in de cultuursector allemaal nog omhoog. Maar, met het oog op het geld dat je dan toegewezen krijgt, rijst wel de vraag: wat is je maatschappelijke functie? Als de elite in ieder geval betaald voor de dingen die de elite belangrijk vindt, wat doen we dan met de resterende publieke middelen? Die zijn dan toch blijkbaar voor 'iedereen', de bredere doelgroepen. Wat voegt de culturele sector toe aan het aanbod voor die 'iedereen', en hoe bereiken ze bredere doelgroepen? In dat veld zou misschien meer maatschappelijk leiderschap vertoond moeten worden.

### Eerder stelde je dat er zonder weerstand ook geen sterk leiderschap ontstaat. En hier stel je dat de culturele sector eigenlijk niet in een

Maatschappelijk leiderschap is natuurlijk wat anders dan puur ondernemerschap. Maatschappelijk leiderschap gaat er over dat je iets wilt bijdragen aan de samenleving, dat je iets goed wil doen met jouw middelen.

Het zijn de grote agglomeratiesteden die concurreren met het buitenland – met Berlijn of Shanghai – niet het Rijk. Daarom is voor hen cultuur ook zo'n belangrijk fenomeen.

**hele problematische positie verkeerd. Is dat dan eigenlijk de oorzaak voor een relatief gebrek aan maatschappelijk leiderschap in de sector?**

Ja, dat zou goed kunnen. De grootste problematiek die ik nu zie is van financiële aard en die komt nog steeds voort uit de kortingen in rijkssubsidie. Ik denk dat de steden de bezuinigingen nog redelijk gecompenseerd hebben en de cultuursector overeind gehouden hebben tot nu toe. Ik geloof zelfs dat in een aantal grote steden, zoals Amsterdam en Utrecht de bezuinigingen tijdelijk weer teruggedraaid worden en er zelfs discussie is dat structureel te gaan doen.

**Steden begrijpen wel dat culturele instellingen belangrijk zijn. Die houden hun culturele infrastructuur nog overeind.**

In de economische-staatskundige verhoudingen – dus wie verdient het geld en wat is dan de rol van de overheid – zijn de grote steden de belangrijkste spelers. Ik heb het zeven jaar geleden in ons manifest *Naar een intelligente en verbonden overheid* geschreven: grote steden zijn de echte economische motoren. Het zijn de grote agglomeratiesteden die concurreren met het buitenland – met Berlijn of Shanghai – niet het Rijk. Daarom is voor hen cultuur ook zo'n belangrijk fenomeen. Het Rijk is eigenlijk in die zin een toenemend probleem aan het worden, economisch. Want wat hebben we daaraan? Het hangt half naar Europa en gunt lokale overheden geen eigen belastinggebied. Steden moeten voortdurend vragen om geld van het Rijk, terwijl het echte geld wordt verdiend in diezelfde steden.

**Er was recent veel ophef rondom het Wereldmuseum in Rotterdam. Het Wereldmuseum heeft van de gemeente Rotterdam een hele pittige korting voor de kiezen gekregen, bijna twee miljoen euro structureel. Dat zou je weerstand kunnen noemen, daar was leiderschap nodig. Stanley Bremer verscheen ten tonele. Hij is de afgelopen jaren in de culturele sector zowel verguisd als bewierrookt, maar er was wel overeenstemming dat hij leiderschap uitoefende want hij zette een hele nieuwe koers uit voor het Wereldmuseum. Hij begon met een restaurant met Michelinster op zijn begane grond. Hij wilde een boetiekhotel erin beginnen, een datingservice en meer; een heleboel opties passeerden de revue, waaronder ook verkoop van een deel van de collectie. Nu wordt hij door de gemeente keihard onderuit gehaald en stelt de wethouder dat Bremer moet opstappen. Dat lijkt wel symptomatisch.**

Dit probleem van de verkeerde privatisering of verzelfstandiging speelt niet alleen in de culturele sector. Ik behandel in mijn komend boek, *Burgerkracht met burgermacht*, dit zelfde probleem rond de maatschappelijke ondernemingen. Dit zijn private nonprofit organisaties die publiek gereguleerd en gefinancierd publieke voorzieningen leveren en waarbij de burger op de een of andere manier verplicht is van die diensten gebruik te maken. In een vijftal sectoren van publieke dienstverlening in Nederland heeft dit ertoe geleid dat dit publiek-private model dominant is, hetgeen uniek is in de wereld. Dit zijn de sectoren van zorg, onderwijs, wonen, publieke omroep en de pensioenen. Maar die privatisering van taken is een private façade geworden voor overheidsbeleid. Het grote voordeel voor de politiek van het publiek-private model is nu dat er met gemak in 'Den Haag' aan

bijvoorbeeld de geldkraan van de zorg gedraaid kan worden. Als het goed gaat lossen de zorginstellingen het zelf op, en als het fout gaat (en dat gebeurt bijna nooit bij alle organisaties in die sector tegelijk) ligt het aan bestuur en intern toezicht van die organisaties. Dat gebeurt ook in de cultuursector. De overheid draait aan de subsidiekraan en daarna ligt het aan de culturele instelling als het fout gaat. Wat ik het allerergste vind is de semi-zelfstandige constructie. Wel de risico's, zoals personeel in vaste dienst, niet de vrijheid om daarmee om te gaan. Het is een schijngeprivatiseerde constructie, de overheid bemoeit zich tot in de haarvaten met de bedrijfsvoering en verbiedt vaak allerlei financiële neveninkomsten en reserves. De overheid stelt allerlei randvoorwaarden, ook achteraf. Dat was men dan 'even' vergeten mee te geven. Op dat moment vinden er ook geen open onderhandelingen plaats, tussen in principe twee zelfstandige partijen, maar wordt dat ineens eenzijdig opgelegd: 'nieuw' inzicht.

**Veel culturele organisaties lijken autonoom en belijden hun autonomie ook, maar zijn in wezen zeer afhankelijk van een overheid.**

Wat ik een grote probleem vindt, dat is dat bij dit soort semi-private instellingen het werkgeverschap wordt geprivatiseerd, hetgeen een risico inhoudt, maar tegelijk allerlei buffers en nevenactiviteiten worden verboden. De instelling loopt dus wel geprivatiseerd risico, maar kan dat risico niet opvangen. Zodoende blijven de instellingen altijd met personeelsprobleem achter. En dan wil de overheid ook nog eens dat de instellingen niet aan eigen reservevorming doen. Je wordt als instelling in principe gewoon afgeroomd. Het gedraai aan de financiële kraan in combinatie met strikte subsidievoorwaarden zorgt voor zowel personeelsproblemen als financiële problemen. Er werd vroeger nog wel eens een 'bruidschat' meegegeven bij privatisering, maar dat heeft geen effect meer als je al lang geprivatiseerd bent, dan is dat geld gewoon op. □



▲ Het 'grote gebouw' TivoliVredenburg te Utrecht. Fotografie: Michielderoo.