

GOED BESTUUR & TOEZICHT PLATFORM VOOR GOVERNANCE

Nieuw publiek leiderschap: strategische noodzaak



Introductie

Publiek leiderschap wordt steeds meer getest, niet alleen door wereldwijde bedreigingen en crises, maar ook door de verandering van de publieke arena. Steven de Waal gaat in zijn essay in op de technologische revolutie die zich hier afspeelt en de impact van de hierdoor veroorzaakte nieuwe 'disruptive power of citizens'.

Titel : Nieuw publiek leiderschap: strategische noodzaak
Auteur : Steven de Waal
Verschenen in : Goed Bestuur & Toezicht (Goed Bestuur & Toezicht Nr 2/20)
Publicatiedatum : 25-06-2020
Tags : leiderschap

Dit artikel/hoofdstuk is afkomstig uit Goed Bestuur & Toezicht. Het auteursrecht is voorbehouden. De publicatie is bestemd voor eigen gebruik. Het is niet de bedoeling dit op commerciële basis verder te verspreiden. Neem in dat geval contact op met de uitgever, Mediawerf Uitgevers, www.mediawerf.nl. E-mailadres: klazinus@mediawerf.nl.

You're going to reap just what you sow.

Publiek leiderschap wordt steeds meer getest, niet alleen door wereldwijde bedreigingen en crises, maar ook door de verandering van de publieke arena.

Steven de Waal gaat in zijn essay in op de technologische revolutie die zich hier afspeelt en de impact van de hierdoor veroorzaakte nieuwe '*disruptive power of citizens*'. Welke eisen stelt dat aan het publiek leiderschap van private partijen, zoals bedrijven en dienstverlenende organisaties? En welke uitdagingen en lessen schuilen hierin voor de corporate governance? Wat zijn de effecten hiervan?

Hij refereert aan voorbeelden uit de praktijk van publiek leiderschap van (publieke en commerciële) ondernemingen, waaronder uiteraard ook rond de coronacrisis.

NIEUW PUBLIEK LEIDERSCHAP: STRATEGISCHE NOODZAAK

In de huidige coronacrisis wordt uiteraard publiek leiderschap van alle partijen, zoals overheden, bedrijfsleven, organisaties van publieke dienstverlening en burgers zelf, enorm getest en, als het slaagt, ook zeer gewaardeerd. Dit nieuwe publiek leiderschap wordt nu echter niet alleen getest door deze ongekende wereldwijde bedreiging en crisis, maar ook doordat de publieke arena al langer fundamenteel aan het veranderen is. Er is dus een dubbele test gaande: een test of het publiek leiderschap deze coronacrisis gezagvol en hoopgevend helpt te verslaan en, tegelijk, de test of het ook voldoende past bij de moderne publieke arena.

'It's not technology, stupid, but power and mentality of citizens'.

Deze slogan geeft verkort weer dat het een misverstand is om de huidige revolutie alleen maar te analyseren als 'digitalisering' of 'nieuwe technologie'. De nieuwe technologie van internet, social media en platforms geeft burgers immers veel meer macht, met name op de gebieden van (publieke) opinie, data en informatie, zelforganisatie en beïnvloeding van politiek en bestuur. Er is een duidelijke analogie met het belangrijkste onderwerp in de strategieliteratuur van de laatste jaren: disruptie. Als we het nieuwe publieke speelveld willen

typen, moet het dus gaan over disruptieve burgermacht van de publieke orde en de institutionele machtsverhoudingen, zoals in politiek en democratie³, publieke dienstverlening en publieke positie van bedrijfsleven.

Belangrijke concepten om die nieuwe verhoudingen en nieuwe disruptieve macht van de burger te beschrijven en analyseren, zijn:

A. Razendsnel zwermgedrag

Een zwerm stuurt vooral op een vaag gevoel van richting en op de exacte onderlinge afstand met de 'buren' in de zwerm. Dit verklaart dat de zwerm massaal, razendsnel en als een geheel reageert als een van hen bedreigd wordt of vlug van richting verandert. Een zwerm heeft geen formele of vaste leider. Dit zwermgedrag ligt aan de basis van alle grote publieke protesten die we de laatste tijd zien. Van Gele Hesjes in Parijs tot het straatprotest in Hong Kong en #PoinAktie en #Boerenprotest hier te lande. Met de moderne technologie zijn deze zwermen in een razend tempo van onderop te organiseren.

B. Permanente publieke tribune

Er staat voortdurend een publieke tribune 'aan', die alles ziet, alles becommentarieert en met toevoeging van

nieuwe kennis, data en media openlijk commentaar geeft. Macht ontstaat door deze agendering, door het toevoegen van nieuwe data en beelden en doordat de steun voor bepaalde issues en meningen publiekelijk direct zichtbaar en meetbaar is. De tribune praat terug.

De NAM kan hierover meepraten: ieder 'eigen' rapport van ingehuurd hoogleraren of consultants met veel nuances over de oorzaken van aardbevingen wordt binnen een paar dagen publiek gepareerd door de actieve en goed georganiseerde tribune van Noord-Nederlanders. Zij schakelen vliegenschuld met de hoogleraren en consultants uit hun midden en rapporteren direct, glashard, onderbouwd en publiek het tegenovergestelde.

C. Dominantie van een direct derde mediakanaal van en door burgers zelf

Naast de klassieke media van pers en radio/tv is er nu een derde mediakanaal dat wordt gevuld door de burgers zelf, met beelden, films, vlogs en podcasts, zowel privé als zakelijk. Burgers zijn zelfproducerend geworden in publiek te verspreiden nieuws, data en analyses. De publieke opinie is nu voor het eerst door en van het publiek zelf. Ouderwetse 'mediators' die eerder 'de publieke opinie' bepaalden, zoals experts, columnisten, hoogleraren en politieke bestuurders, hebben nu ineens concurrenten. Hun eerste strijd is om überhaupt aandacht te krijgen ('battle for the eyeballs'). Daarna volgt dan de strijd om publiek gezag.

Beide gevechten zijn goed merkbaar rond de coronacrisis. Veel experts en politiek bestuurders veronderstellen nog de aandacht en het gezag, die niet meer vanzelfsprekend zijn. Dit was in diezelfde nieuwe publieke arena enorm uitvergroet te zien bij de boosheid van sommige ministers en experts 'dat niemand naar ze luistert'. Hoe terecht hun verwijt en emotie ook waren, deze beelden krijgen veel aandacht (die slag is gewonnen), maar genereren absoluut geen publiek gezag (de tweede slag dus niet).

De belangrijkste partijen die hier last van hebben en daarom veel nadruk leggen op denigrerende begrippen als 'fake nieuws', 'manipulatie via algoritmes' of 'bubbles', zijn professionele politici (die daarvoor gewend waren met redacties en journalisten zaken te

doen) en journalisten (voor wie het concurrentie is). Een deel van de klachten en analyses zijn zeker terecht. Wat echter onvoldoende wordt ingezien is juist de 'disruptieve' kant van deze nieuwe mediamacht. Het leidt er immers toe dat 'de burgers' of 'de werkvloer' publiek zichtbaar en goed onderbouwd verhullende of foute berichten van de zittende macht aan de kaak kunnen stellen. De oude routines omtrent publiek gezag en de omgang met de pers moeten dus worden afgeleerd door private bestuurders die publiek gezagvol willen optreden. Na het oorspronkelijk verzet van journalisten is er nu veel omarming. Ze onderkennen dat dit kanaal hen nieuwe informatie biedt over wat er werkelijk aan de hand is, in plaats van oude manipulaties van de zittende macht. Het lijkt de vrije pers vrijer te maken en te versterken in het aan de kaak stellen van 'fake news'.

Dit was tijdens de coronacrisis goed te zien in het voortdurend onderuithalen, door social media en vrije pers gezamenlijk, van het fake news van president Trump: eerst zijn ontkenning van een dodelijk virus, daarna ontkende hij het aantal besmettingen en vervolgens beloofde hij de snelle komst van een vaccin. Tegelijk veroorzaakt de nieuwe publieke arena ook een strijd om het gezag als 'expert'. De coronacrisis leidde op social media tot een strijd tussen officiële experts en personen die zich zo opwierpen. Het oude onderscheid tussen waarheid en perceptie lijkt daar soms ook verdwenen.

Meer private-for-public-leadership³

De nieuwe burgermacht is op twee niveaus zichtbaar in de disruptie van democratie. Er is een eerste niveau waarop deze disruptie 'klassiek' plaatsvindt en sterk vergelijkbaar is met de disrupties in markten. Het gaat hier om runnerups van buiten de gevestigde politiek die dankzij nieuwe media en platformtechnologie en hun daarop goed aangepaste publiek leiderschap verkiezingen winnen. Bij de nieuwe technologie hoort dus ook een nieuwe stijl van publiek leiderschap. Dat is goed te zien aan de worsteling van professionele politici om hun leiderschapsstijl aan te passen aan het nieuwe medialandschap. De nieuwe publieke arena dwingt tot meer persoonlijkheid, retorica en drama.

Naast Trump zijn Beppe Grillo in Italië en Baudet in Nederland goede voorbeelden van dit eerste niveau van disruptie van democratie.

Het tweede niveau is indringender en eigenlijk (nog) ‘disrupterender’: de nieuwe publieke arena en burgermacht vergroten de arena voor de strijd om publiek leiderschap. De arena verplaatst zich naar een opener strijd om publiek gezag en aanhang, waaraan alle private partijen voluit mee kunnen en moeten doen. De traditionele politieke arena gaat op in deze publieke arena, omdat voor alle machtsuitoefening toenemend erkend en herkenbaar publiek gezag tegenover de permanente publieke tribune nodig is. Politici zien dat natuurlijk als eerste vanuit hun klassiek strategisch doel: herkozen worden. Het veroveren van een officiële politieke positie is niet meer genoeg, daarna moeten burgemeesters en ministers nog maar bewijzen dat ze publiek gezag krijgen.

Deze disrupties van democratie starten dus bij disruptie van politieke partijen, zoals Trump al bewees. Door zijn zichtbare grote Twitter-aanhang zette hij druk op zijn partij om hem te kandideren. Wat de partij eerst helemaal niet wilde, omdat men twijfelde aan zijn kwaliteiten en programma. Nog sterkere voorbeelden hiervan zijn Macron en Baudet: je richt kort voor de verkiezingen je eigen partij op.

De permanente publieke tribune leidt dus ook tot permanente en directe peilingen over de mate van steun aan jou en je ideeën. Het omgekeerde geldt ook: bestuurders kunnen falen in hun publiek leiderschap en worden dan even genadeloos publiek afgeserveerd.

Deze nieuwe macht van de publieke opinie was zichtbaar in de casus Andre Postema, toen voorzitter van het CvB van vmbo Maastricht, inmiddels afgetreden. Eerst dacht hij nog gewoon te kunnen blijven zitten, zich klassiek koest houdend en verschuilend achter afspraken met de RvT. Daarna kwam hij, gedwongen door die nieuwe zichtbare en meetbare publieke druk, toch nog voor de publieke tribune. Hij faalde daar volledig, juist op het noodzakelijke nieuwe leiderschap dat je daar moet laten zien. Hij nam te weinig persoonlijk verantwoordelijkheid voor wat er was misgegaan rond de examens. En zijn grootste fout: hij liet niet zien dat hij was geraakt door de zorgen van ouders en leerlingen, dat hij ze begreep en er iets aan zou doen.

Kenmerken van het nieuwe publiek leiderschap

Er komt dus de noodzaak van oprecht en overtuigend publiek leiderschap. De keerzijde van het hiervoor geschetste tweede niveau disruptie, een nieuwe, bredere publieke arena om publiek leiderschap, betekent dat private bestuurders toenemend in directe concurrentie komen te staan met politieke bestuurders. Dit was altijd al het geval, zoals ook bleek bij veel van de maatschappelijk leiders in mijn promotieonderzoek, maar die strijd wordt nu openlijker en meetbaarder en slaat ook zichtbaar terug op de status van de betreffende politicus. Het is dus voor beide partijen een nieuwe strijd in een nieuwe arena voor de zichtbare en meetbare publieke steun en dialoog met de publieke tribune. Belangrijke kenmerken van dat nieuwe publiek leiderschap zijn:

1. *Leiderschap is persoonlijk en niet gekoppeld aan posities.* Sterker nog: posities kunnen zelfs tegen je werken (‘Wat weet hij/zij nou echt van de werkvloer?’), net zoals in de nieuwe strijd om publiek gezag de politicus een achterstand heeft en dus persoonlijker en openlijk emotioneler moet worden.
2. *Leiderschap gaat over gezag, niet over macht.* Leiderschap gaat erover of je mensen overtuigt, meeneemt en begrijpt, of zij zich begrepen voelen en jou vertrouwen. In veel definities van leiderschap wordt benadrukt dat het vooral (spontane, overtuigende) ‘volgers’ zijn die bepalen of jij een leider bent. Daarom moeten deze publieke leiders de emoties weten te raken: hun zorgen, hun onrust, hun levensvragen. Het is een houding en waardenpatroon van ‘one-of-us’-citizens: dichtbij, horizontaal, begrijpend en persoonlijk herkenbaar. Voor de nieuwe publieke tribune gelden de oude wetten van de retorica: Ethos, Pathos en Logos. Waarbij het bij Ethos niet gaat om moraliteit of het ‘goede karakter’, maar om geloofwaardigheid en legitimering: waarom is deze leider gezaghebbend met deze boodschappen? Wat zit daar achter qua levensgeschiedenis, biografie, persoonlijke levenservaringen? Hoe gek het misschien ook klinkt: dit verklaart mede het succes van Trump.
3. *Het gaat om het veroveren van publiek gezag tegenover een openlijke tribune:* Het gezag zit niet langer in binnenkamertjes of kleine circuits en de publieke opinie bereikt

je niet langer alleen via mediators, zoals journalisten en columnisten. Het gaat erom zichtbaar een publieke tribune te overtuigen die even openlijk laat weten of ze het ermee eens is. Een tribune is een zelfstandige eenheid met een eigen mening en geluid, dat zijn steun en kritiek openlijk en duidelijk kenbaar maakt⁴.

4. De grootste vraag die deze moderne publieke arena ons stelt, is of inhoud, karakter en bedoelingen er nog toe doen. Of is alle succes alleen nog een zaak van perceptie en dus retorica? Er is ook inhoudelijk, qua uitstraling en persoonlijkheid nieuw 'civil leadership' nodig: *the right attitude, the right values, the right character, the right messages en, o ja, the right skills*. De nieuwe publieke arena eist nu retorische vaardigheden, maar de andere elementen zullen toenemend zeker in beeld komen.

Majeure effecten op corporate governance

Deze nieuwe werkelijkheid gaat een enorm effect op de governance van alle ondernemingen uitoefenen. Er is geen ontsnappen aan de noodzakelijke aanpassingen in het publiek leiderschap. Deze omwenteling is strategisch. Het betreft niet alleen het 'overleven' van bestuurders en hun publiek gezag. Het betreft het voortbestaan van de onderneming in totaliteit. Zoals de teloorgang van het gerenommeerde wereldwijde PR-bureau Bell Pottinger na hun hulp aan de familie Gupta in Zuid-Afrika laat zien. De actiegroep Safe South Africa zette het dossier op het web als racisme casus en hulp aan Zuma. Vervolgens leidde dit nationale bericht tot een internationaal schandaal en trokken klanten, die doorhadden hoe hun publieke reputatie en merknaam nu geraakt werden, hun conclusies. De grootste effecten op de corporate governance hiervan zullen zijn:

1. *De publieke boodschap van de (maatschappelijke) onderneming normatief meebepalen*: de normatieve of maatschappelijke positie van een (maatschappelijke) onderneming⁵ moet steeds beter worden uitgelegd, naarmate de publieke tribune de aandacht op het bedrijf vestigt en er weerwoord nodig is. Het gaat dan om strategische onderwerpen als behoud of vergroting van legitimering, gezag en reputatie. Wereldwijd duikt deze kwestie strategisch op in het begrip 'purpose':

het 'waarom' van deze onderneming en de daaruit voortkomende strategische keuzes. Dat normatieve hoort uitdrukkelijk ook op het niveau van de RvT/RvC thuis, als vertegenwoordiger van shareholders en stakeholders van de onderneming. Bij een onduidelijke boodschap van de bestuurder zal waarschijnlijk ook de RvT/RvC hierop toenemend publiek bevestigd worden.

Een mooi voorbeeld van de noodzaak van nieuwe normatieve boodschappen over de onderneming biedt Mark Zuckerberg van Facebook. Zijn eerste boodschappen in antwoord op de bewijzen van manipulatie en verkeerde berichtgeving tijdens de verkiezingen van 2016 waren verdedigend. Facebook was 'alleen maar' een doorgestuurd van data en boodschappen van anderen. Zijn poging om vervolgens toch nog enig gezag te verwerven door persoonlijk grote filantropische bedragen te doneren, werd gezien als een lachertje en als een poging tot herstel van persoonlijk gezag. Zijn voorlaatste boodschappen op dit punt ontdoken ook nog steeds zijn private verantwoordelijkheid door van de overheid te vragen om in te grijpen in wat er blijkbaar qua boodschappen fout ging op het internet. Hij bleef dus de private verantwoordelijkheid en private censuur afwijzen. En nu, in de coronacrisis, waarin ook het publieke gevecht om waarheid versus mythe op de loer ligt, doet Facebook ineens wel mee met de initiatieven van onder andere Google, YouTube en Twitter, om verkeerde en misleidende boodschappen over het virus van het internet en hun platforms te weren.

2. Zaken als *verantwoording en transparantie* worden fundamenteel anders, omdat de publieke tribune dat niet meer braaf tot zich neemt, maar openlijk commentaar geeft. In veel corporate governance literatuur hanteert men vaak een halve definitie van 'verantwoording', namelijk louter als eenrichtingsverkeer. Als het tekstje in het jaarverslag en op de website over het afgelopen jaar maar goed is, dan hebben we 'verantwoording' gepleegd. Bij verantwoording hoort nu net dat de ander kan terugpraten, uitleg kan eisen of commentaar kan geven, ook op het zittend bestuur en de RvT/RvC. Die halve definitie en de wat flauwe praktijk worden door de nieuwe technologie onderuitgehaald en dus zullen ook de RvT/RvC moeten nadenken hoe ze op eventuele kritiek of commentaar reageren of, nog ingrijpender, dat ze de betreffende besluiten moeten heroverwegen.

Een treffend voorbeeld hiervan was de verdediging door de RvC van ING (Jeroen van de Veer) over de extra beloning die ze wilde toekennen aan hun CEO, Ralph Hamers. Een in de binnenkamertjes goed klinkend verhaal en argumentatie hield het niet tegenover de publieke tribune. Op die tribune spelen emoties en ervaringen een grote rol en dus moet daar (meer) betrokken, persoonlijk en begripvol leiderschap tegenover staan. Tevens was hier ook de nieuwe alliantie tussen pers, politiek en publieke tribune goed te zien: strategisch kunnen noch pers (lezers, reclame, abonnees), noch politiek (kiezers, leden) zich veroorloven de publieke tribune te negeren.

Aangezien leiderschap niet positiegebonden is, geldt dus ook: iedereen kan leiderschap vertonen. Toenevend zullen alle ondernemingen moeten nadenken over hun cultuur en gedrag. Het beoogde nieuwe leiderschap moet in alle frontlinies, zoals met klanten, leveranciers en financiers zichtbaar zijn, van receptie tot vertegenwoordigers en van kantinepersoneel tot bestuurder. Het gaat dus ook om het eigen voorbeeldgedrag van de RvT/RvC. In die zin is de vrijblijvende, afstandelijke, toezichhoudende opstelling van een RvT/RvC voorbij.

Hoe cynisch het ook kan klinken: de huidige coronacrisis biedt enorme kansen om zichtbaar en publiek nieuw leiderschap te vertonen. De maatschappelijke druk is levensgroot en de maatschappelijke rollen en boodschappen van ondernemingen liggen voor het oprapen. Goed voorbeeld is het aanbod van Jack Ma. Hij bood aan medische hulpmiddelen te doneren en te transporteren naar Afrika en Azië, omdat daar nu de grootste tekorten heersen. Het boeiende is dus dat het niet alleen een financiële donatie is, maar dat hij ook de fysieke distributiekraft van zijn onderneming inzet. In de deze crisis tellen geen woorden en geen geld, maar alleen fysieke spullen ter plekke.

3. En uiteraard: het werkgeverschap van de RvT/RvC naar het bestuur zal uitgedaagd worden, zowel in de selectie van nieuwe bestuurders als in de beoordeling van de zittende. Daar wordt het dus toenemend de vraag of ze de nieuwe publieke tribune en publieke arena aankunnen en, nog beter, daarin gezag, legitimering en openlijke maatschappelijke steun voor de onder-

neming weten te veroveren. Ook de publieke positie (qua reputatie, steun, integriteit) van de onderneming wordt immers een strategisch onderwerp, want deze bepaalt steeds meer het succes in markten en beurzen en bij financiers en politiek bestuur.

Het zijn dus mooie, maar belangrijke tijden rond de strategische factor van publiek leiderschap. En niet alleen tijdens de coronacrisis.

Voetnoten

1. Een parafrase op het bekende verwijt van Bill Clinton aan George Bush jr., 'It's the economy, stupid', dat hij gebruikte in hun verkiezingscampagne van 1992.
2. Zie essay over 'Disruptie van Democratie' in FD 20 januari 2018: <https://publicspace.nl/disruptie-democratie-directe-kanaal-fd-20-januari-2018/>.
3. Term geïntroduceerd en gedefinieerd in dissertatie (2014), afgeleid van de titel die Herman Wijffels als voorzitter aan een speciaal onderzoeksproject bij de SER gaf.
4. Als ex-bestuurslid bij FC Utrecht heb ik niet voor niets de term 'tribune' gekozen. Mijn lezingen over mijn bestuurservaring daar op Papendal hebben de duidelijke titel: 'Een bal op de paal en het bestuur deugt niet'.
5. Zie voor dit concept 'maatschappelijke onderneming', Steven PM de Waal, Samsom 2000.

Over de auteur

Dr. **Steven P.M. de Waal** is oprichter en voorzitter van Public Space Foundation (www.publicspace.nl) met als missie stimulering van actief burgerschap en maatschappelijk ondernemerschap. Over zijn laatste boek *Civil Leadership as the Future of Leadership. Harnessing the disruptive power of citizens* (Amazon 2018) geeft hij wereldwijd lezingen. Daarnaast voorzitterschappen diverse Raden van Toezicht.



