

Democratie en Leiderschap



Prof. dr. Annemieke J.M. Roobeek

Democratie en Leiderschap

Prof. dr. Annemieke J.M. Roobeek

Hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement

Opening Academisch Jaar 2023-2024
Nyenrode Business Universiteit
Breukelen, 4 september 2023

www.nyenrode.nl



Index

Index	2
Democratie en Leiderschap.....	4
Wat is een democratie?	4
Beeldvorming	6
Framing.....	7
Tijd van transformaties en uitdagingen.....	8
Toekomstperspectief.....	10
Democratie gegrondvest op de rechtstaat	11
Visie en verantwoordelijkheid voor het grotere geheel ..	13
Betrokkenheid via democratische dialoog	15
Democratiseren is een werkwoord: Forum Amsterdam	16
Activeren zonder polariseren: Noord Lonkt!.....	18
Burgerberaden	19
Democratie is kwetsbaar.....	20
Democratische besluitvorming en legitimiteit: inspiratie uit Alkibiades.....	22
Overbruggen van de kloof tussen politiek en burgers ...	24
Leiderschap in een democratie	26
De democratie is van ons en democratiseren is samenwerken	27
Prof. dr. Annemieke J.M. Roobeek	29

Democratie en Leiderschap

In een bijzonder tijdsgewricht waarin nieuw leiderschap zich aandient in de politiek, is het een uitgelezen moment om te reflecteren op Democratie en Leiderschap. Zoals in Alkibiades de kwetsbaarheid van de democratie en de uitdagingen voor het leiderschap treffend verwoord zijn door Ilja Leonard Pfeijffer, zo kunnen staan wij nu ook voor de uitdaging de Democratie met nieuw leiderschap te versterken en te vernieuwen. Wat zijn remedies om de basis van de democratie, de burgers, weer actief te betrekken voor de strategische keuzes die gemaakt moeten worden.



Wat is een democratie?

Een democratie is een staatsvorm die aan het hele volk invloed toekent op de regering (Van Dale). In de

parlementaire democratie is de regering verantwoording verschuldigd aan een parlement van door het volk gekozen vertegenwoordigers. In een democratie regeert een regering van de meerderheid die rekening houdt met de noden en wensen van de minderheid, met daarbij een vrije pers en een onafhankelijke rechtsstaat.

De democratie is meer dan het politieke machtscentrum in Den Haag, Brussel of welke hoofdstad ook. Het is het stelsel van instituties, uitvoeringsorganisaties en de rechtspraak waarin de democratie laat functioneren op een manier dat burgers vertrouwen hebben. In een democratie zijn vrijheid en algemeen belang centrale begrippen. Binnen de kaders van rechten en plichten van het algemeen belang genieten burgers vrijheid, recht op privacy en bescherming.



Framing

Hoewel de beeldvorming met de steeds meer populistische uitspraken Fortuyn bijna bracht tot het Catshuis is er na zijn dood geen abrupt einde gekomen aan zijn uitlatingen. Integendeel, hij heeft zaadjes geplant voor een politieke cultuur die overgenomen is door opkomende partijen aan de conservatief en radicaal-rechterzijde van het politieke spectrum. Het framen van maatschappelijke onderwerpen en het selectief inkleuren werd ook onderdeel van mainstreampartijen.



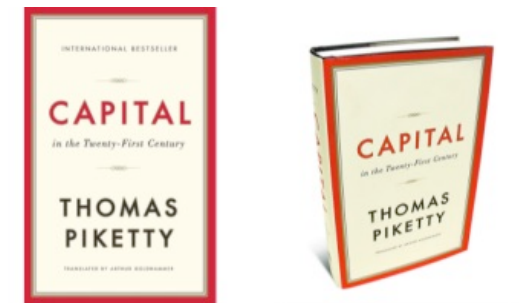
De beeldvorming in de media is toegenomen. Soaps, sensatie en schandalen leveren meer kijkers en lezers op dan inhoudelijke waarheid gestaafd op feiten en doorwrochte argumenten. Electoraal werkte het voor partijen om opportunistisch vijandbeelden op te roepen, angstbeelden op te dringen en vermeende tegenstellingen uit te vergroten. Het dieptepunt is de val van het demissionaire kabinet Rutte IV in juni 2023 over migratie als onoverbrugbaar thema, verengd tot

asielzoekers. Het ging uiteindelijk om het kortetermijnbelang, om de achterban van de VVD tevreden te stellen, maar feitelijk ging het over de ruggen van achterblijvende kinderen in oorlogsgebieden door hereniging met gevluchte ouders (statushouders) te ontzeggen. Hoe diep kun je moreel vallen. Waar is het democratisch leiderschap in een tijd waar zoveel meer en zoveel tegelijkertijd aan de hand is? Waar is het verhaal, de visie, de ambitie die ons bindt in plaats van uit elkaar drijft?

Tijd van transformaties en uitdagingen

Opportunistisch eigenbelang voor electoraal gewin is niet het leiderschap dat een democratie vooruithelpt in tijden van transformatie. Het jaagt mensen tegen elkaar op in plaats van te werken aan een breed draagvlak voor een veranderende samenleving. Niet alleen maatschappelijk is de samenleving afgelopen decennia meer divers geworden, maar ook economisch en technologisch zitten we midden in de transformatie naar een ander systeem. De uitdagingen zijn o.a. het veranderende klimaat door de opwarming van de aarde, afnemende biodiversiteit en natuurherstel, overmatige productie van stikstof, verduurzaming, woningnood, kansenongelijkheid en de toenemende kloof tussen rijk en minder bedeelden. Hierbij kan ook aansluiting gevonden worden bij Thomas Piketty in *Capital in the Twenty-First Century*. “If we are to regain control of capitalism, we must bet everything on democracy – and in Europe, democracy on a European scale.” (p. 573) In

zijn analyse van de grotere maatschappelijke ongelijkheid sinds de jaren '80 van de 20e eeuw geeft hij aan dat aan deze ontwikkelingen bewuste politieke keuzes ten grondslag lagen, met name in belastingen en financiën (shareholder capitalism, financieringskapitaal). Volgens Piketty ligt de belangrijkste opgave om tot grotere gelijkheid te komen en de ondermijning van de kwetsbare democratie te stoppen in de diffusie van kennis en vaardigheden, en dus tot de brede toegang tot onderwijs, professionele en persoonlijke ontwikkeling. Pijlers van sociaal-kapitalisme in een democratie.



De doorwerking van de neo-liberale politiek van de afgelopen decennia in Nederland is onmiskenbaar. Grote bedrijven boven burgers. Vermogenden boven de onderkant van de samenleving. De recente cijfers van het CPB en SCP (2023) tonen aan dat bijna 1 miljoen personen in Nederland onder de armoedegrens leven en dat dat aantal rap is toegenomen. Hieronder zijn 230.000 kinderen, ofwel 7% van de kinderen in Nederland. In Nederland zijn 172 voedselbanken en het

aantal gebruikers groeit. De kloof tussen arm en rijk(er) breidt zich uit en dat gaat gepaard met maatschappelijke onvrede en wantrouwen in de democratische instituties.

Toekomstperspectief

Zoals Kim Putters schrijft in ‘Het Einde van de BV Nederland’ (2022) is er een verhaal nodig, een toekomstperspectief, zodat mensen voelen dat ze er weer bij horen, iedereen. De armoedeval kan niet weg gemanaged worden met nog meer gefragmenteerde maatregelen verdeeld over ministeries en gemeenten. Er zullen integrale, structurele antwoorden moeten komen om tot een brede welvaart te komen.



Maatregelen kunnen zijn van vermogensheffing van de superrijken tot iets dat in de richting gaat van een basisinkomen voor degenen die in de armoedeval geraken. Inzet op brede welvaart is noodzakelijk. De

bijstand is niet meer voldoende en de wir-war van toeslagen is extreem gecompliceerd en vaak vol van willekeur. Een basisinkomen, zelfs als het tijdelijk is, vermindert stress in gezinnen en laat mensen weer ruimte om verder te komen zonder verstrikt te raken in een woud van regels en rechtsongelijkheid. Als warm avondeten een luxe is, moet eerst de basisbehoefte op orde: eten, wonen, kleding, ontspanning en werken of je dienstbaar maken. In een democratie kijk je niet weg. Je werkt aan duurzame en structurele oplossingen met brede welvaart en een ongecompliceerd basisinkomen. Je zorgt voor elkaar in het belang van het collectief.

Democratie gegrondvest op de rechtstaat

De democratie is gevestigd op de rechtstaat en de instituties die voor de checks & balances zorgen. Het is dus meer dan een regeringsvorm waarin de meerderheid alles te zeggen heeft over de minderheid.

Verantwoording afleggen moet de regering aan het hele parlement. De vrijheid die de democratie aan de burgers biedt, gaat gepaard met verantwoordelijkheden voor het grotere goed. De democratie is een staatsvorm waarin het collectief belang voorop staat, niet het individuele eigenbelang. Dat geldt voor politici en voor burgers. In het dienen van het collectief vindt het individu de vrijheid om te handelen binnen de kaders van de democratie.

De beleving van de democratie wordt buiten gemaakt. Buiten de centra van de macht. Hoe mensen denken,

zich verantwoordelijk voelen, zich afzijdig houden of het systeem niet vertrouwen vindt plaats in hun sociale omgeving, gezin of werk. Democratie en bestuurlijke vernieuwing gaan niet alleen over het pluche en de poppetjes in een regering of parlement. Het gaat over hoe we met elkaar omgaan en vertrouwen hebben in het bestel. Het gaat om maatschappelijke cohesie en om de grote opgaven van deze tijd. Het gaat om de ‘lerende samenleving’ om met elkaar te leren en telkens te verbeteren, zodat we allemaal de vrijheid kunnen ervaren. Na alle verruwing van de afgelopen jaren is een respectvolle omgang met elkaar hard nodig.



Wat daarbij nodig is zijn leiderschapsvormen die betrokkenheid en verbinding uitstralen en mensen, bedrijven, de maatschappij, stimuleren om op basis van een samenhangend verhaal samen een nieuwe sprong naar voren te maken. Geen gemakkelijke opgave. Het

verhaal dat samenbindt moet gebaseerd zijn op feiten, waarheden die begrepen worden, zodat beleid uitlegbaar, betrouwbaar en uitvoerbaar is. In deze tijd waarin nieuwe politieke leiders aantreden is dit de bestuurlijke uitdaging om de democratie te versterken en niet te verkwanselen of te versplinteren.

Visie en verantwoordelijkheid voor het grotere geheel

Deels kunnen de complexe uitdagingen beantwoord worden met andere verdelingsmechanismen, nieuwe technologie, en eigentijdse vormen van onderwijs en ontwikkeling die mensen mee laten groeien in hun ontwikkeling. Maar het belangrijkste is dat we die transformaties in een democratie volgens de regels van de rechtsstaat gestalte geven. Dat vereist verantwoordelijkheid voor het grotere geheel en niet voor opportunistische issues, het vergt visie voor de lange termijn, draagvlak, uithoudingsvermogen en geen korte lontjes en het opzettelijk creëren van tegenstellingen. De structurele hervormingen vergen meer dan ooit democratisch leiderschap dat uitgaat van samenwerking, horizontaal netwerkend leiderschap dwars door democratische instituties, organisaties en burgers heen. Het vraagt om het serieus en actief betrekken van de bevolking en stakeholders om ook van hun zijde de verantwoording te nemen om democratisch mee te praten, mee te doen en verantwoording te nemen. Op dit punt is het interessant om ‘Het tij tegen’ van Herman Tjeenk Willink aan te halen. Hij stelt dat de overheid in haar beleid en

functioneren moet voldoen aan de eisen van democratie en recht, omdat die de burgers rechtsgelijkheid en zekerheid bieden. Hij vindt het niet zo raar dat burgers in afgelopen jaren steeds meer in opstand zijn gekomen tegen de uitholling van de democratie. Zijn stelling is dat de uitholling de resultante is van de dominantie van geld als ijkpunt, alsof de overheid een bedrijf is. De overheid is geëconomiseerd en de democratie is volgens hem in de uitverkoop gegaan. Geldelijk gewin overheerst. Kan een maatregel uit? Wat is de financiële kosten-baten analyse? Maar voor wie zijn de kosten en voor wie de baten? Tjeenk Willink stelt dat een gezonde democratie niet zonder actief burgerschap kan bestaan. Er is evenwicht en tegenwicht nodig.



Het nieuwe politiek leiderschap moet weer het tegenwicht in de samenleving zoeken en daarmee de dialoog aangaan. Verbinding met burgers is nodig om begrip te krijgen van de echte problemen, zodat er structurele oplossingen in het algemeen belang kunnen komen. Dus niet het stikstofprobleem individueel

afkopen met bedrijven en boeren, maar bouwen aan een visie op vergroening van de industrie, verduurzamen van de landbouw en financiering van biodiversiteit voor een gezond en leefbaar woon- en leefklimaat voor iedereen.

Betrokkenheid via democratische dialoog

Democratie vereist betrokkenheid van de bevolking, het gaat om meer dan een keer stemmen. In een democratie kan op een positieve manier dynamiek en beweging komen wanneer ruimte geschapen wordt voor een democratische dialoog over onderwerpen die de collectieve zaak aangaan. De grotere kwesties, complexe aangelegenheden hebben zeker interesse van de bevolking. In een vroegtijdig stadium willen mensen betrokken worden, zodat er actief meegedacht kan worden. Informatie achteraf geven als fait accompli is een dooddoener, want het zorgt ervoor dat mensen afhaken of tegenstander worden en nog meer wantrouwen ontwikkelen. Met de technocratisering van de democratie en het aansturen van regeringen alsof het een bedrijf met divisies is met aparte managers, heeft voor nog minder samenhang gezorgd. Grote, complexe vraagstukken vragen om schuttingvrije samenwerking tussen instituties, netwerken waarin ambtenaren, beleidsmakers, burgers vrijelijk kunnen samenwerken. Het leiderschap dat daarbij hoort is horizontaal netwerkend leiderschap.

Het ontbreken van een visie, een doel, een ambitie waarvoor je warm gaat lopen is een voorbode voor

falend leiderschap en het ontbreken van verantwoordelijkheid voor het geheel. Met pleisters plakken kom je er niet. Het is niet vreemd dat mensen afhaken, geen vertrouwen meer hebben en cynisch worden. De dood in de pot van een democratie.



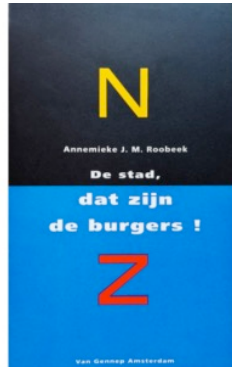
Democratiseren is een werkwoord: Forum Amsterdam

Het kan ook anders. In het kader van de Wibaut Leerstoel aan de UvA heb ik Forum Amsterdam opgezet. Dat was midden jaren '90. Een grootschalig action research proces rond democratische vernieuwing en betrokkenheid van honderden burgers. Het motto luidde: De stad dat zijn de burgers! De kern was democratische vernieuwing, stedelijke planvorming en samen toekomst maken met burgers. Burgers actief betrekken bij de grote vraagstukken, laten ervaren dat complexiteit te begrijpen is en dat je constructief met

beleidsmakers en ambtenaren kunt samenwerken als je zelf met initiatieven komt.

In Forum Amsterdam ging het om duurzame bereikbaarheid van de stad (in 2010) en een bereikbaar bestuur dat open staat voor vragen, commentaren en initiatieven uit de samenleving.

Met dwarsdoorsneden van zeer diverse burgers en aan de hand van thema's zijn we een democratische dialoog gaan voeren. Er is geleerd wat er speelt, hoe je met tegengestelde belangen omgaat en wat je met elkaar constructief kunt oppakken. Belangrijk was ook om in te zien hoe onderwerpen met elkaar samenhangen en dat je met elkaar aan een gezamenlijk toekomstig beeld van de stad kunt werken.

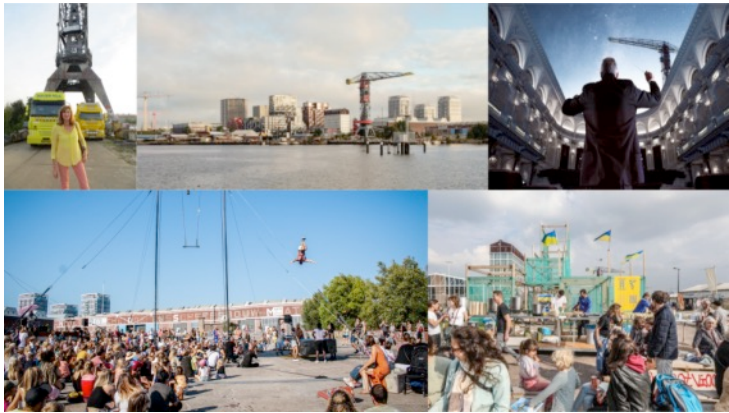


De NZ lijn was de metafoor om een spoor van vernieuwing te ontwikkelen voorgesteld door burgers. Tegelijkertijd is het de metafoor om nieuwe verbindingen tussen burgers, bestuur en ambtenaren te maken om het draagvlak voor complexe veranderingen

vergroten. Wanneer je begrijpt wat de kwesties zijn, kun je er met elkaar over praten, eraan werken en samen verantwoordelijkheid dragen voor voorstellen. Je kunt verder kijken. Uit Forum Amsterdam zijn 20 projecten voortgekomen, gedragen door burgers. De stad had toekomst gekregen.

Activeren zonder polariseren: Noord Lonkt!

Een ander voorbeeld is hoe we rond de eeuwwisseling met het project Noord Lonkt de tijd, het bestuur, woningcorporaties, en het bedrijfsleven rijp gemaakt hebben met een proces waarin burgers, kunstenaars en stakeholders interactief aan de toekomst van het NDSM- terrein gewerkt hebben.



Zonder polarisatie, met de democratische dialoog als middel. Hoe behoud je het vrije, publieke karakter en enige ruigheid, terwijl het terrein eromheen in de jaren daarna dicht bebouwd gaat worden? Als je er nu loopt

op het NDSM-terrein, zie je dat dat redelijk goed gelukt is. De waterkant aan het IJ is vrij gebleven voor iedereen. Er is veel ruimte voor cultuur, vertier, strand en bedrijvigheid en een dichte bebouwing heeft plaatsgevonden. Met elkaar is het zich gaan voegen als een bijzonder stedelijk ensemble.

Het activeren van burgers gaat echter niet vanzelf. Democratiseren, democratische dialoog, het vergt organisatiekracht en initiatief. Dat is niet vanzelfsprekend. De voorbeelden in de publieke arena laten zien dat democratische vernieuwing actief aangejaagd moet worden en een belangrijke aanvulling is op het democratische besluitvormingsproces.

Burgerberaden

Het is hoopgevend dat de afgelopen jaren burgerberaden weer in de belangstelling staan en er in steden en provincies, bijvoorbeeld rondom de energietransitie, meer nagedacht wordt over hoe je netwerkend de burgerij actief kunt betrekken. (<https://burgerberaad.nu/wat-is-een-burgerberaad/>) Veel van de uitgangspunten in burgerraden, zoals werken met dwarsdoorsnedes van burgers en het hanteren van de democratische dialoog, zijn rechtstreeks af te leiden van wat we in Forum Amsterdam en met Noord Lonkt op grote schaal al in de praktijk brachten. Activistische wetenschap loont, kun je zeggen. Wetenschappers kunnen vaak ver vooruitzien en bestuurlijke, democratische vernieuwing toepassen. Het

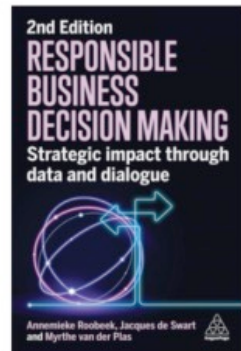
is goed dat er tegenwoordig adviesbureaus zijn om dit gedachtengoed verder in de praktijk te brengen.



Democratie is kwetsbaar

Toch is de dagelijkse werkelijkheid uiterst weerbarstig. De democratie is een kwetsbare staatsvorm die constant onder druk staat. Denk aan ondermijning van de democratie met de 50+1 regel van de meerderheid die minderheden plat kan walsen, terwijl dat juist niet mag in een democratie. Of denk aan het flink opspelen van populistische krachten, specifieke framing om stemmingmakerij te voeden, vijandbeelden oproepen (asielzoekers, klimaatactivisten). Versplintering door one issue partijen die het opportunisme van een enkel onderwerp (stikstof, boeren, migratie) verkiezen boven een integrale visie op waar we met elkaar als samenleving naartoe willen bewegen. Zij dienen met volksmennerij het particuliere belang boven het algemeen belang. Het gaat vaak meer om ego's en

eerzucht dan om samen verder te komen in de democratie. Met fake nieuws en verdraaiing van feiten wordt er willens en wetens met de waarheid gesold. Dat sommige politici ‘er geen actieve herinnering meer aan hebben’, is zo lachwekkend, maar tegelijkertijd zo zorgelijk geworden dat burgers nog minder vertrouwen hebben in politieke spelers. Ook de media zijn hier niet vrij te pleiten, want met de komst van de sociale media en de eindeloze reeksen talkshows zijn meningen belangrijker geworden dan feiten en inhoudelijke argumenten. Wetenschappers en experts kunnen met bewijzen komen, maar als het neergezet wordt als ‘ook maar een mening’ is, dan is objectieve besluitvorming ver weg. In een recente publicatie hebben we aangetoond hoe strategische besluitvorming wel anders kan.

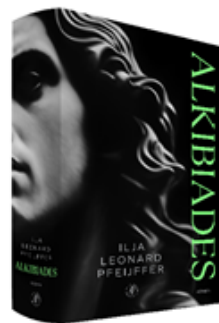
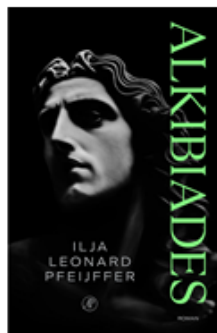


Door de combinatie van data voor de objectiviteit en dialoog voor het naar boven halen van de problematiek, kan er in een simulatorprogramma een keuze

voorgelegd worden hoe people, planet en profit in een verhouding tot elkaar staan. Op basis van data en dialoog hebben we in tal van cases laten zien dat een evenwichtige en impactvolle besluitvorming wel mogelijk is en ogenschijnlijke tegenstellingen overbrugd kunnen worden.

Democratische besluitvorming en legitimiteit: inspiratie uit Alkibiades

Voor wie zich met democratie en leiderschap bezighoudt, is Ilja Leonard Pfeijffer's boek Alkibiades verplichte literatuur. Een magnifiek boek. Hij beschrijft de democratie in verval in Athene in de 5e eeuw voor de jaartelling en hij houdt ons een spiegel voor om ons kritisch te laten nadenken over het heden. Het is angstaanjagend herkenbaar, stelt Pfeijffer, als je de symptomen van 2500 jaar geleden ziet en de druk op democratie nu.



Ik citeer uit Alkibiades de leidende politicus Nikias die een lesje democratie geeft:

(...)Het volk is verdeeld. Het lijkt wel alsof er elke dag meer facties en partijen met verontwaardigde deelbelangen bij komen, die meer energie investeren in het bestrijden van elkaar dan in het dienen van het collectieve belang. “(Alkibiades, p. 287).

(...)Omdat democratie per definitie stoelt op het collectieve oordeel van het volk, is zij onderworpen aan de turbulentie van opvliendheid en oncontroleerbare emoties. Om de democratie naar behoren te laten functioneren is het derhalve essentieel om mechanismen in te bouwen die afstand scheppen, vertragen en gevoelens afkoelen. Dit vergt leiders (als Themistokles en Perikles) die zich niet laten leiden door de angst van bevliegingen van de veranderlijke volksgunst, die een visie hebben en de moed om het volk daarvan te overtuigen en die het debat durven sturen in plaats van zich door de publieke opinie te laten regeren. Dit vergt een volk dat bereid is tot compromissen ten bate van het gemeenschappelijke belang.” (Alkibiades, p. 287)

En een ander treffend citaat uit Alkibiades:

(...)Democratische besluitvorming moet zijn gebaseerd op een open en eerlijke uitwisseling van argumenten. Wanneer zij plaatsvindt in een sfeer van verdachtmakingen en pogingen om tegenstanders te intimideren met aanslagen op hun goede naam, wordt zij een farce. Wanneer het persoonlijke het wint van het zakelijke en de reputaties bepalender worden dan

argumenten, worden politici willoze slaven van de publieke opinie en een speelbal van de emoties van het moment. Athene is het aan zijn stand verplicht zich ervoor te behoeden om af te glijden naar een dergelijke karikatuur van democratie.” (uit Alkibiades, p. 89)

We kunnen de les trekken dat democratische leiders, lees de nieuwe generatie politieke leiders, de legitimiteit van het bestuur vanuit visie en daden weer zullen moeten bewijzen aan burgers. Niet vanuit populisme en publieke opinie gevoed door meningen, maar vanuit moed vooruit te zien en de democratische waarden ter harte te nemen. Democratisch leiderschap is er om burgers via de dialoog mee te nemen in de ambitie om de samenleving te verbeteren, te vernieuwen. Evenwicht en tegenwicht zoeken. Dat is de opgave voor het democratisch leiderschap.

Overbruggen van de kloof tussen politiek en burgers

In de democratie zoals wij die kennen is er steeds meer een verenging opgetreden naar de politieke arena en de ego's van leiders. Daar is het eigenbelang groter dan het algemeen belang. Hierdoor ontstaat de kloof tussen politiek en burgers. Politieke keuzes hebben dan niet meer met het landsbelang te maken, maar met het eigen partijbelang en de macht.

Pijnlijk duidelijk is dat te zien bij de toeslagenaffaire en de onderliggende discriminatie. Overduidelijk ook te

zien bij het Groninger gasdossier. Deelbelangen van de politiek en individuele bedrijven als belanghebbenden, zoals de NAM (met Shell en Exxon Mobile) prevaleerden decennialang boven het algemeen belang van de burgers in Groningen. Argumenten en feiten opgebracht door kritische volksvertegenwoordigers werden niet gehoord. Zelfs dialogen georganiseerd om burgers gehoord te laten worden, werden door de politiek leiders niet serieus genomen, blijkt uit het boek ‘Groningen en de bevingen’ van Wim Derksen en Mariëlle Gubben (2022).



De parlementaire enquête heeft bevestigd hoe de politiek leiders de burgers in Groningen hebben gekleineerd, getraineed en niet serieus genomen en hoe het belang van bedrijven en de staatskas voor veiligheid van bewoners ging. Het proces van een parlementaire enquête leidt op zich nog niet tot verandering, maar het oppakken van leiderschap en verantwoording nemen om een andere strategische koers te gaan varen wel. De

nationaal coördinator Groningen, alumnus van het Nyenrode executive MBA en overtuigd van de kracht van netwerkend werken en de netwerkprincipes, zag bij haar aantreden in 2022 dat het anders moest. Ze vroeg mij eind vorig jaar een plan te maken op basis van de ervaringen die ik heb met de democratische dialoog en het mobiliseren van mensen om hen actief te betrekken bij strategische ontwikkelingen die over hun leven en bestaan gaan. Het vertrouwen van burgers moet hersteld worden. Door te luisteren, mensen een stem te geven, structuren te vereenvoudigen en de kernopgave centraal te stellen: herstel van huizen, van mentale schade en herstel van vertrouwen. In de praktijk van de uitvoering moet bewezen worden dat de overheid wel betrouwbaar kan zijn, wel ruimhartig voor burgers kan zijn en er onvoorwaardelijk voor alle burgers is. In het NCG project in Groningen werken we werken aan het in de praktijk brengen van netwerkend werken met burgers en stakeholders om verantwoord beslissingen te nemen die bijdragen aan de oplossing van problemen, zodat mensen weer een perspectief hebben waar ze zelf aan bijdragen.

Leiderschap in een democratie

Leven in een democratie is niet een all-inclusive verblijf met de staat als alles-oplosser en financiële flappentap, maar is een gezamenlijke activiteit van burgers en bestuurders. De democratie moet voor de vraagstukken die opkomen elke keer de kracht van de dialoog benutten om de uitvoering van beleid naar de praktijk vorm en inhoud te geven. Het idee dat de overheid het

maar moet doen, maakt burgers ook gemakzuchtig. We moeten deze staatsvorm, de democratie, met elkaar van onderaf en vanuit de top samen invulling geven. Met visie, met concrete aanpakken, met werken aan uitdagingen, met verantwoordelijkheid nemen. Dat maakt een democratie dynamisch, levendig en vernieuwend. Het is het behoud van functionerende democratische rechtsstaat waar mensen weer vertrouwen in hebben.

Hiervoor is nieuw politiek leiderschap nodig. Zeker niet het type sterke man, de supertechnocraat of de autocraat. Niet de schreeuwer, de aandachtstrekker, de volksmenner. Niet de ego-tripper. Juist de visionair met een samenhangend verhaal, een perspectief, de verbinder die combinaties legt in denken en doen, verbanden tussen complexe vraagstukken uitlegt, en initiatief met burgers (bedrijven, stakeholders) stimuleert op alle niveaus. Politiek leiderschap dat samenwerkt met elkaar, over de kunstmatige scheidslijnen van departementen. Ruimte voor competente ambtenaren. Het zijn de complexe vraagstukken die per definitie interdisciplinair zijn en waar samenwerking voor nodig is om tot gedragen oplossingen te komen.

De democratie is van ons en democratiseren is samenwerken

Met andere woorden: elke dag zullen we de democratie moeten voorzien van nieuwe energie door te democratiseren in de praktijk. Dit kan in organisaties,

bedrijven, overheden en de politiek. Zo krijgen we nieuwe begeestering en een herwaardering van de vrijheid om het samen beter te doen. Kijk in je organisatie, je bedrijf, je buurt of vereniging die draaiende gehouden worden door gewone en ongewone mensen. Dat samenspel van inclusie, diversiteit en innovatie is het unieke van de democratie. Dat is het netwerkend weefsel dat de democratie doet leven. We kunnen in vrijheid samen een nieuwe stap maken, werken aan een gemeenschappelijk toekomstbeeld waaraan ieder een invulling kan geven. Dat gezamenlijke vanuit een visie zorgt voor draagvlak, perspectief, doorzettingsvermogen en vitaliteit. Laten we ons de opgave stellen om de democratie naar een hoger plan te brengen en de vrijheid en bescherming van burgers voor nu en toekomstige generaties veilig te stellen.



Prof. dr. Annemieke J.M. Roobeek is hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement aan Nyenrode Business Universiteit. Hiervoor heeft ze de Verolme leerstoel voor Technologie en Economie bekleedt aan Nyenrode. Aan de Universiteit van Amsterdam heeft zij de Wibaut leerstoel bekleed als hoogleraar Metropolitan Affairs en is zij hoogleraar Management of Complexities in Policy and Strategy geweest.

Daarnaast heeft zij een brede ervaring als commissaris opgebouwd in tal van bedrijven (Eneco, Randstad Holding Nederland, KLM, ABN AMRO, Abbott Pharmaceuticals Products) en als voorzitter van boards en adviesraden (Social Finance NL, Holland Fintech, PGGM, CPI Governance). Als ondernemer brengt ze met MeetingMoreMinds strategisch management van onderop, netwerkend werken en het ontwerpen van ecosystemen met uiteenlopende spelers volop in de praktijk. GrwNxt is haar jongste onderneming om met AI en datascience een bijdrage aan duurzame, gezonde voeding te leveren.



Democratie en Leiderschap

We bevinden ons in een bijzonder tijdsgewricht waarin nieuw politiek leiderschap zich aandient. Tegelijkertijd zijn de uitdagingen enorm. Verduurzaming, wonen, kansenongelijkheid en brede welvaart zijn onderwerpen voor een samenhangend verhaal waar politiek leiderschap zich mee kan profileren. Er is behoefte aan breed gedragen toekomstperspectief. Dit is het een uitgelezen moment om te reflecteren op Democratie en Leiderschap. Hoe is de democratie en haar instituties onder druk komen te staan? Wat zijn de remedies om de basis van de democratie, de burgers, weer actief te betrekken bij de strategische keuzes die gemaakt moeten worden in tijden van transformatie? Kan de inhoud van argumenten in een democratische dialoog weer ruimte krijgen boven ongefundeerde meningen en populistische framing? Ik ga het hebben over de lerende samenleving, over concrete voorbeelden hoe het wél kan, over het netwerkend weefsel dat de democratie doet leven. Er is urgentie voor ambitieus nieuw leiderschap gestaafd op de democratische waarden van samenwerking in het algemeen belang. Democratiseren is een werkwoord. Het gaat erom de democratie naar een hoger plan te brengen en de democratische vrijheid van burgers nu en in de toekomst veilig te stellen.

Prof. dr. Annemieke J.M. Roobeek

Nyenrode hoogleraar Strategie en Transformatiemanagement

Opening Academisch Jaar 2023-2024

Nyenrode Business Universiteit

Breukelen, 4 september 2023