

# Nieuw Leiderschap



**D66**

# Voorwoord

Wij, Democraten 66, gingen de Tweede Kamerverkiezingen van 2021 in met het motto “Nieuw Leiderschap”. Er was een doorbraak nodig. Het ene maatschappelijke probleem kon zich op het andere stapelen in Nederland, omdat er geen echte keuzes werden gemaakt. Zo hobbelden we van crisis naar crisis, van uitspraak naar uitspraak. Het roer moest om. Het was tijd voor visie, voor verandering, voor Nieuw Leiderschap.

Zo erkende ook de kiezer. Onze kiezer. En nadat die gekozen had voor D66, spraken ook de leden van de partij zich op het D66-congres in de Brabanthallen hierover uit. Met een motie<sup>1</sup> werd verzocht om een preambule in het regeerakkoord op te nemen met elementen van Nieuw Leiderschap.

Een preambule was natuurlijk niet genoeg. De inzet werd: “We doen het goed, of we doen het niet.” Het vasthouden aan idealen en inhoud leverde een prachtig regeerakkoord op. De grote vragen van onze tijd worden eindelijk beantwoord, de verantwoordelijkheid daarvoor wordt niet alleen erkend maar ook genomen.

Die verantwoordelijkheid is een gedeelde. Op ieder niveau, in elke rol, welk moment dan ook. Wij Democraten willen verschil maken, niet alleen geluid. We vertrouwen op de eigen kracht van ieder, om binnen de eigen cirkel van invloed leiderschap te tonen. Beginnend in je straat, eindigend in de wereld. Van de gemeenteraad tot het Europees Parlement. En vooral voor en met alles daartussenin. Juist ook buiten de politiek. In onze vereniging, voor onze partij.

Zo zijn wij als commissie Nieuw Leiderschap begonnen aan een opwindend avontuur. Waarin we met u, de leden, in gesprek zijn gegaan. Om te achterhalen wat dat nu precies voor ons betekent als democraten, dat ‘Nieuw Leiderschap’.

We spraken met honderden leden uit alle windstreken van ons land. Wij komen niet met een Appèl voor u. Maar wel met een visie. Uw eigen visie. Door u verteld en bedacht, en door ons opgeschreven. Een visie op wat wij als Democraten 66 verstaan onder Nieuw Leiderschap. Een visie die nooit af is en waarvan we hopen dat we hier samen mee aan de slag gaan. Voor een nieuwe vitale democratie. Binnen en buiten de partij.

---

<sup>1</sup> Zie de motie in de tweede bijlage.

Als dit avontuur één ding duidelijk maakte, is het dat voor D66'ers het gesprek over democratie springlevend is en de wens deze beter, sterker en daadkrachtiger te maken ten diepste is geworteld. We hebben op onze gedachten dan ook veel reacties gekregen. Heel veel. Vraag niet hoe, of hoe eindeloos we hebben vergaderd. Gediscussieerd. Maar de visie ligt er.

Ons werk zit erop. We geven het over aan de vereniging, waar het hoort. We presenteren u aanbevelingen voor de voortzetting van dit gesprek aldaar. Wij verheugen ons erop dat samen te blijven voeren.

### **Commissie Nieuw Leiderschap**

*Gerda Oskam, Thomas Alberts, Venita Dada-Anthonij, Anouschka Biekman, Dante Boomgaard, Marieke van Doorn, Raquel García Hermida-van der Walle, Lars Gerrits, Marlou Jenneskens, Chanel de Loos, Joost Röselaers, Patrick Sonneveldt & Nadia Arsieni*

# Leiderschap: waarden en voorwaarden

*“We waren ongerust. Over de politieke situatie in ons land. Over de verwarring en de ondoorzichtbaarheid. Over de tanende invloed van de kiezers. Over de ontoereikendheid van de verouderde politieke spelregels. Over de onbeweeglijkheid en de verstarring in het partijstelsel. Altijd maar weer hetzelfde gezeur en hetzelfde geharrewar in regering en Tweede Kamer.”*

In het jaar dat D66 haar zesenvijftigste verjaardag viert zijn de iconische woorden van Hans van Mierlo actueler dan ooit. Juist onze tijd, waarin zekerheden wegvallen en mensen van elkaar verwijderd zijn geraakt, is er een waarin we ongerust zijn. Over de situatie in ons land en haar politiek, de verwarring en verstarring.

De vragen van onze tijd zijn enorm, complex en met elkaar verweven. Hierdoor is doen wat we deden niet meer toereikend. De vragen van vandaag kunnen we niet beantwoorden met de antwoorden van gisteren. Een overheid vol systemen en kaders is niet op de veelvormige werkelijkheid toegerust. Om wat zo verdeeld is te verenigen en wat al te lang stilstaat vooruit te doen gaan, is leiderschap nodig.

Hetzelfde spel maar dan met onze knikkers kan nooit de inzet zijn. Vernieuwende politiek is onze opdracht. Die is niet makkelijk, maar wel logisch. Om vanuit onze partij, die juist is opgericht als beweging voor daadwerkelijke democratisering, de belofte van nieuw, ander leiderschap gestand te doen.

Met dit stuk hervatten we als D66'ers ons lange gesprek over politiek en democratie. Over waarden en woorden. En over leiderschap. Dat is eng en kwetsbaar, maar we doen het omdat we het nodig vinden. Omdat we het lef hebben om er met elkaar over te spreken. Omdat we democratisering lief hebben. Omdat we vinden dat een betere toekomst visie en vooruitgang verdient.

Hoe de dag van overmorgen eruit ziet, weten we nooit en zeker nu niet. Juist in die mist gaan we de discussie aan. Omdat we samen willen navigeren naar perspectief. Vanuit ons eigen morele kompas. Met compassie voor de ander willen we het gesprek voeren over niet alleen de koers maar vooral: hoe die samen te bepalen.

# I. D66 leiderschap: gedreven door waarden

Wat is leiderschap? Het is niet iets met één uniforme en onveranderlijke definitie, noch is het kleurloos. Wat we willen zien in onze leiders zegt iets over onszelf en hoe we ons verhouden tot de ander. Wat leiderschap is, blijkt daarnaast sterk afhankelijk van de context en wat daarin gevraagd wordt. Leiderschap verschilt dus per situatie en per persoon.

De afgelopen maanden hebben wij als commissie met vele leden in allerlei samenstellingen en verhoudingen gesproken over wat leiderschap voor D66 is en wat Nieuw Leiderschap voor ons betekent. Hoewel ieder afzonderlijk lid daar een eigen gevoel en soms ook meetlat bij heeft, bleek één ding heel duidelijk: leiderschap uitdragen en bewaken is een gedeelde verantwoordelijkheid, te beginnen in de vereniging. Verantwoordelijkheid, transparantie, integriteit, inhoudelijkheid, langetermijnvisie en partijdemocratie staan hierbij centraal.<sup>2</sup>

Het leiderschap van D66 is authentiek, wortelt in waarden en krijgt pas vleugels in ons dagelijks handelen. De waarden die de basis vormen voor ons handelen komen voort uit onze sociaal-liberale identiteit. Ze staan voor ons eigenlijk niet ter discussie en vormen het fundament van Nieuw Leiderschap. Ze dienen als vertrekpunt voor onze afwegingen wanneer we geconfronteerd worden met dilemma's.

Waar onze waarden de schoenen zijn waarop we lopen, dienen de vijf richtingwijzers van D66 als kompas voor de lange termijn. De richtingwijzers zijn een goed en gewaardeerd instrument dat ons helpt navigeren in een snel veranderende wereld en politiek landschap.

Hoe maken we deze blijvend onderwerp van gesprek en onderdeel van ons handelen, in de vereniging, in de partij én de politiek?

## **Aanbeveling van de commissie:**

*1. Zet de sociaal-liberale richtingwijzers centraal en gebruik de waarden opgenomen in de mindmap en een waaier aan dilemma's om deze op een structurele manier onderdeel te maken van het gesprek in de vereniging en politiek, met de leden en onze achterban.*

---

<sup>2</sup> Zie voor een samenvatting van die gesprekken de mindmap in de bijlage.

## II. Doorleven en voorleven

### **A. De geest, niet de letter: het verinnerlijken van waarden**

Dat iets volgens de regels is, maakt het nog niet goed. Datzelfde geldt voor leiderschap en waarden. Het is nooit vast te leggen. En dat willen we ook juist niet in dit stuk. Leiderschap zal nooit een afvinklijstje zijn waar al dan niet aan voldaan wordt. Net zoals waarden nooit de meetlat zijn om een ander de maat te nemen, of de een boven de ander te plaatsen.

Ons handelen wordt gedreven door waarden en begrensd door normen. Waardengedreven leiderschap is de weging daartussenin. D66 is de partij van dialoog en dualisme, waarin niet bestuur of besturen maar altijd de inhoud leidend is. Op basis van onze collectieve idealen en het eigen morele kompas wordt richting gekozen in het handelen. Dat is niet opgelegd, maar komt van binnenuit. We verwachten van onszelf en onze leiders, dat zij de waarden doorleven en hun handelen wegen tegen die waarden die we delen.

Hoe maken we de waarden van Nieuw Leiderschap onderdeel van het vinden, kiezen en ontwikkelen van onze leiders?

#### **Aanbevelingen van de commissie:**

- 1. Werf voor Nieuw leiderschap. Neem het mee in het opstellen van profielen voor toekomstige kandidatenlijsten en maak het onderdeel van de werving en selectie van onze leiders op ieder niveau.*
- 2. Maak Nieuw Leiderschap en de daarbij behorende waarden onderdeel van de ontwikkeling en opleiding van onze leiders.*
- 3. Heb aandacht voor het functioneren en welzijn van onze leiders, in goede en slechte tijden. Richt laagdrempelige en veilige voorzieningen in waar zij, als ze ergens tegenaan lopen of het lastig is, kunnen reflecteren of om ondersteuning kunnen vragen.*

## **B. Voorwaardelijk, niet vrijblijvend: onderdeel van onze vereniging en politiek**

Geloven in de eigen kracht van mensen: dat is onze eerste en belangrijkste richtingwijzer. Die voelen we en dragen we uit. Onze waarden zien we als het cement dat ieder lid, ieder individu als bouwsteen verbindt tot het collectief van D66. Dat vraagt om meer en beter gesprek. Allereerst intern. Waar staan we voor, hoe wegen we onze waarden, hoe komen we tot besluiten? Geen enkele sociaal-liberaal kan dat alleen. Daarom willen en moeten we allereerst betere gesprekspartners zijn. Waar openheid en transparantie belangrijke uitgangspunten zijn, vraagt dat ook om vertrouwen en empathie om onze vraagstukken en de manier waarop we ze benaderen samen te verdiepen. Dat geldt voor al onze politieke vertegenwoordigers, ook onze leiders en bestuurders.

De urgentie die we voelen om het beter te doen voor onze democratie, ons klimaat en de kansen van een volgende generatie is een krachtige brandstof. Als we die echter niet verstandig bewaren, vliegt iedere discussie in de fik. Waardengedreven leiderschap begint niet bij zenden, maar bij ontvangen. Oprecht luisteren naar de ander. En zoveel mogelijk perspectieven leren kennen.

We willen weten waarom mensen in een opvang slapen, in plaats van alleen naar de statistieken van dak- en thuislozen te kijken. We geloven in de democratie en streven ernaar dat iedere stem gehoord wordt. Hoe maken we de verhalen en kracht van al die individuele mensen onderdeel van het collectieve besluitvormingsproces?

### **Aanbevelingen van de commissie:**

1. Streef ernaar dat alle verschillende perspectieven onderdeel uitmaken van de besluitvorming, zowel intern als extern. Besteed vooraf aandacht aan de manier waarop processen van inspraak en raadpleging worden ingericht, zodat iedere stem gehoord kan worden.
2. Voer het gesprek met en niet over mensen. Maak hiervoor structureel tijd en ruimte vrij en neem het op in de kalender en programmering.

### **C. Start, niet eindpunt: voorbij de waan van de dag**

We kunnen het gesprek over politiek, representatie en leiderschap niet voeren zonder kritisch te reflecteren op de staat van ons land, onze overheid en democratie. Tegelijkertijd hebben we de tijd niet om eindeloos te dralen en moet de politiek niet om de overheid maar om burgers gaan. Wie om zich heen kijkt in de wereld van vandaag, loopt een groot risico om somber te worden. Het is namelijk een wereld vol met ongemakkelijke waarheden. We kunnen niet langer om het feit heen dat politiek en bestuurlijk Nederland in een schaduw is gevallen. De politiek heeft gefaald bij de toeslagenaffaire, het stikstofdossier, en de gaswinning in Groningen. We mogen met de erfenis van een vorige generatie niet langer een hypotheek leggen op de gezondheid en het geluk van de volgende generaties Nederlanders.

Onze democratie blijft werk in uitvoering en willen we tegelijkertijd op haar fundamenten bewaken. Daar is werk te doen. Voor een overheid die vertrouwt in haar burgers en omziet naar wie haar het hardste nodig heeft. En omdat niet alleen de luidste schreeuwers moeten klinken maar ook de zachte stem gehoord moet worden, blijven we werken aan representativiteit én democratie. Omdat we willen zorgen voor verandering. Van het systeem, vóór het land. Macht is dan nooit een doel op zich, maar een middel om onze omgeving en toekomst te verbeteren.

Hoe houden we ook in tijden van turbulentie koers op onze idealen voor de lange termijn en oog voor het fundament van onze democratie en rechtsstaat?

#### **Aanbevelingen van de commissie:**

1. Zet het functioneren van onze democratie en rechtsstaat hoger en vaker op de agenda en reflecteer er met regelmaat op. Gebruik de Europese APK, sluit aan op het 'Staat van de Rechtsstaat'-debat van de Eerste Kamer en organiseer met regelmaat reflectie en verdieping op allerlei niveaus en op verschillende manieren.
- 2.
3. Maak leiders die D66 leiderschap voorleven en doorleven bekend, zodat zij kunnen inspireren. Reik een jaarlijkse leiderschapsprijs uit aan een leider die vanuit de inhoud, gedreven door waarden, het verschil heeft gemaakt.



## **D. Balanceren: hoed u voor wie alles zeker weet**

We doen wat we beloven en nemen verantwoordelijkheid voor onze daden, dat is het uitgangspunt. Ook als een keuze ingewikkeld is en in het bijzonder wanneer zich hierbij pijnpunten voordoen, moeten we die eerlijk kunnen en willen uitleggen en het niet mooier maken dan het is. Waardengedreven leiderschap is niet stellig. Het laat zich niet samenvatten in de 280 tekens van een tweet. Juist het sociaal-liberalisme, een politieke richting zonder dogma's, zoekt telkens weer naar de juiste antwoorden. Dat vraagt naast gesprek om rust zoeken, inlezen, doordenking. Die tussenfase is zeker geen teken van zwakte. Het verwezenlijken van idealen blijft een marathon. Als ergens voor gekozen is, moet een leider stabiliteit tonen in de uitvoering. Niet een mooi doelpunt of gemiste kans maar onze visie moet centraal staan; in besluitvorming en in communicatie. Daarbij volgt de vorm altijd de inhoud en niet andersom.

Leiders omarmen daarbij twijfel. Ze durven kwetsbaar te zijn. Toegeven wat nog niet duidelijk is of overduidelijk minder ging. Het zijn onderdelen van een leerproces. Juist vanuit visie, als de stip op de horizon duidelijk is, moet de weg daarnaartoe flexibel te bewandelen zijn.

Dat vraagt om openheid. Intern, maar ook naar andere partijen. Daarom leggen we rekenschap af over onze keuzes, omdat we het belangrijk vinden dat mensen kunnen herleiden hoe we onze waarden hebben gewogen. Het duidelijk uitleggen – juist daar waar een compromis gevraagd wordt – is essentieel.

Hoe maken we in onze besluitvorming ruimte voor Nieuw Leiderschap?

### **Aanbevelingen van de commissie:**

1. Maak meer ruimte en tijd om de lastige afwegingen in gezamenlijkheid te maken. Zorg voor dilemmatrainingen en -sessies waarin we in een veilige omgeving de discussie aangaan voorbij het eigen gelijk. Benut hierbij de thema-afdelingen en andere bestaande structuren om verschillende inzichten uit de vereniging en partij op te halen en samen te brengen voorafgaand aan cruciale besluitvorming.
2. Maak transparant, inzichtelijk en herleidbaar hoe keuzes tot stand komen, juist waar deze niet gemakkelijk zijn. Heb aandacht voor de argumentatie. Niet iedereen hoeft het eens te zijn, wel moeten we kunnen begrijpen hoe besluiten tot stand zijn gekomen.

## ***E. Doen wat je zegt, niet zeggen wat je doet: het gesprek in de vereniging en partij***

De verbreding, verdieping en vernieuwing die bij onze oprichting werd beoogd, valt of staat met congruent handelen. We gaan daarom telkens opnieuw het gesprek aan en maken de dialoog mogelijk. Met onze leden, voor onze kiezers. Juist met onze volksvertegenwoordigers en bestuurders in de politiek én vereniging blijven we continu reflecteren. Omdat we samen willen en moeten verkennen hoe we onze waarden wegen. En we met onze woorden invulling geven aan de opdracht die ons door de kiezer is gegeven.

Wij zien het voeren van het goede gesprek met elkaar, juist daar waar zaken anders moeten of dingen beter kunnen, als onze opdracht. Op ieder niveau, in elke fractie en welke afdeling dan ook. We willen elkaar niet alleen informeren, of hokjes aanvinken. We durven en willen het gesprek aangaan. Omdat we weten dat de inhoud daar sterker van wordt.

Hoe leggen we rekenschap af, hoe maken we besluiten herleidbaar, processen inzichtelijk en afwegingen transparant?

Hoe houden we de democratie binnen onze partij springlevend?

### **Aanbevelingen van de commissie:**

1. Maak inzichtelijk en transparant hoe in onze interne democratie processen worden ingericht, zowel daar waar het gaat om de inhoud als om de selectie van mensen of totstandkoming van posities of commissies.
2. Besteed aandacht en aanvullende energie aan de uitleg. Train leiders in het communiceren van moeilijke boodschappen, ook binnen de vereniging, in het bijzonder wanneer een besluit leden persoonlijk raakt, zoals in sollicitatieprocedures of lijstadviezen.

# Dankwoord

Tot slot.

Nieuw Leiderschap gaat niet alleen over het individu, wij versus zij, jij en ik, maar over Wij! Nieuw Leiderschap is iets van ons samen. Om te omarmen, bewaken en opnieuw weer te bevragen.

Kortom: Nieuw Leiderschap gaat ook over collectief leiderschap. Wij hebben nu de kans om gezamenlijk impact te maken. Niet alleen in de partij, maar ook daarbuiten. Het is aan ons de taak om Nieuw Leiderschap uit te dragen. Daarom een woord van dank aan alle democraten die een bijdrage hebben geleverd aan deze visie.

Leden die deelnamen aan de sessie met het Diversiteitsnetwerk op 22 april 2022

Leden die deelnamen aan de sessie met de Jonge Democraten op 13 april 2022

Leden die deelnamen aan de sessie op 22 april 2022

Leden die deelnamen aan de sessie op 30 april 2022

Leden die deelnamen aan sessie 1 met het Alumni netwerk op 17 mei 2022

Leden die deelnamen aan sessie 2 met het Alumni netwerk op 17 mei 2022

212 respondenten die reageerden op de online enquête die is uitgevoerd

60 aanwezige leden bij de sub-sessie op congres 115 op 18 juni 2022

Leden die deelnamen aan de sessie op 27 september 2022

Joost Sneller (betrokken bij commissie)

Joris Backer (interview)

Salima Belhaj (interview)

Monique Bonsen (interview)

Annelien Bredenoord (interview)

Frank van der Endt (interview)

Tjeerd de Groot (interview)

Sigrid Kaag (interview)

Wouter Koolmees (interview)

Jan Paternotte (interview)

Jan Terlouw (interview)

Sophie in 't Veld (interview)

De commissieleden:

Gerda Oskam (indiener motie)

Thomas Alberts

Venita Dada-Anthonij

Anouschka Biekman

Dante Boomgaard

Marieke van Doorn

Raquel García Hermida-van der Walle

Lars Gerrits

Marlou Jenneskens

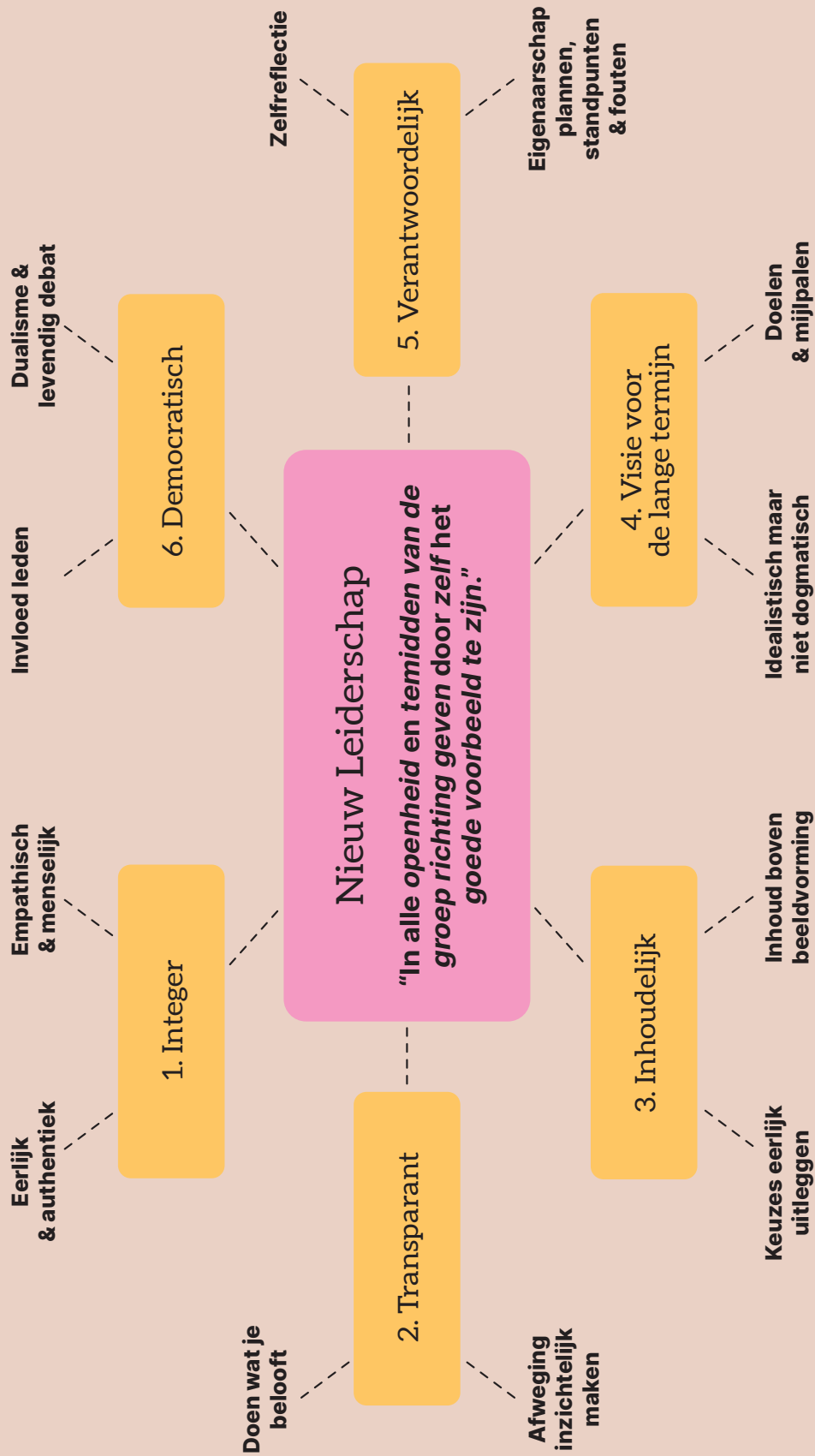
Joost Röselaers

Patrick Sonneveldt

Nadia Arsieni (voorzitter vanuit het Landelijk Bestuur)

# Bijlage 1

## Mindmap



# Bijlage 2

## Onze opdracht

Politieke Motie

Titel motie: **Nieuw leiderschap in een nieuw kabinet**

Indiener: Gerda Oskam

Woordvoerder: Gerda Oskam

Het D66 Congres op zaterdag 13 november 2021 bijeen te 's-Hertogenbosch,

### **constaterende dat:**

- Er nu onderhandeld wordt door de partijen uit het demissionaire kabinet Rutte 3;
- Er nog geen discussie is gevoerd is door alle leden van D66 over de invulling van nieuw leiderschap;
- Er wel in diverse appgroepen ideeën bediscussieerd zijn over nieuw leiderschap in relatie tot het formeren van een nieuw kabinet;

### **overwegende dat:**

- Nieuw leiderschap in de campagne naar de Tweede Kamerverkiezingen onder meer gepresenteerd werd als “het moet echt anders. Dat doe je met een andere samenstelling van het kabinet, met andere keuzes en prioriteiten.”;
- Er digitaal met de onderhandelaars al gesproken is door de indieners over invulling van nieuw leiderschap als ondersteuning in het formatieproces.;
- Ideeën over nieuw leiderschap zijn aangenomen via de motie Manifest Nieuw Leiderschap door het congres van ARV Midden Nederland van 26 mei 2021;

### **verzoekt het Landelijk Bestuur:**

- voor het volgende landelijke congres een resolutie op te laten stellen over nieuw leiderschap waarin dient te worden opgenomen: elementen als eerlijkheid, openbaarheid, controleerbaarheid van besluiten, ruimte voor het parlement, een lerende overheid, inhoud boven beeldvorming, verantwoording nemen, uitvoeren van democratisch aangenomen moties en uitgaan van de menselijke maat bij beleid;

### **verzoekt de Tweede Kamerfractie:**

- een preambule in een nieuw regeerakkoord voor te stellen met nadruk op deze elementen van nieuw leiderschap.;

en gaat over tot de orde van de dag.

Pre-advies: **Overnemen**

Toelichting:

De genoemde elementen zijn belangrijke elementen voor de bestuurscultuur die D66 wenst, waar wij ook vorm aan willen geven in een coalitie en waarover het nuttig is om met alle leden van D66 te discussiëren. Het Landelijk Bestuur erkent bovendien de noodzaak van het verder uitwerken van het concept nieuw leiderschap.

Een resolutie gaat echter gepaard met de noodzaak van extra capaciteit en is daarmee een zwaar middel. Als wij het zo mogen opvatten dat we aan de slag gaan met verdere invulling van het concept nieuw leiderschap binnen de vereniging, kunnen we deze motie omarmen. De uitwerking wordt ook één van de prioriteiten binnen het nieuwe strategisch plan.