



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

Maatschappelijk Leiderschap als bron van inspiratie voor eigen leiderschap

Lezing voor Strategisch Leiderschapsprogramma Gemeente Amsterdam dd. 16 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

 The image cannot be displayed. Your computer may not have enough memory to open the image, or the image may have been corrupted. Restart your computer, and then open the file again. If the red x still appears, you may have to delete the image and then insert it again.

**Opgericht 2001. Zelfstandige stichting
sinds 2004**

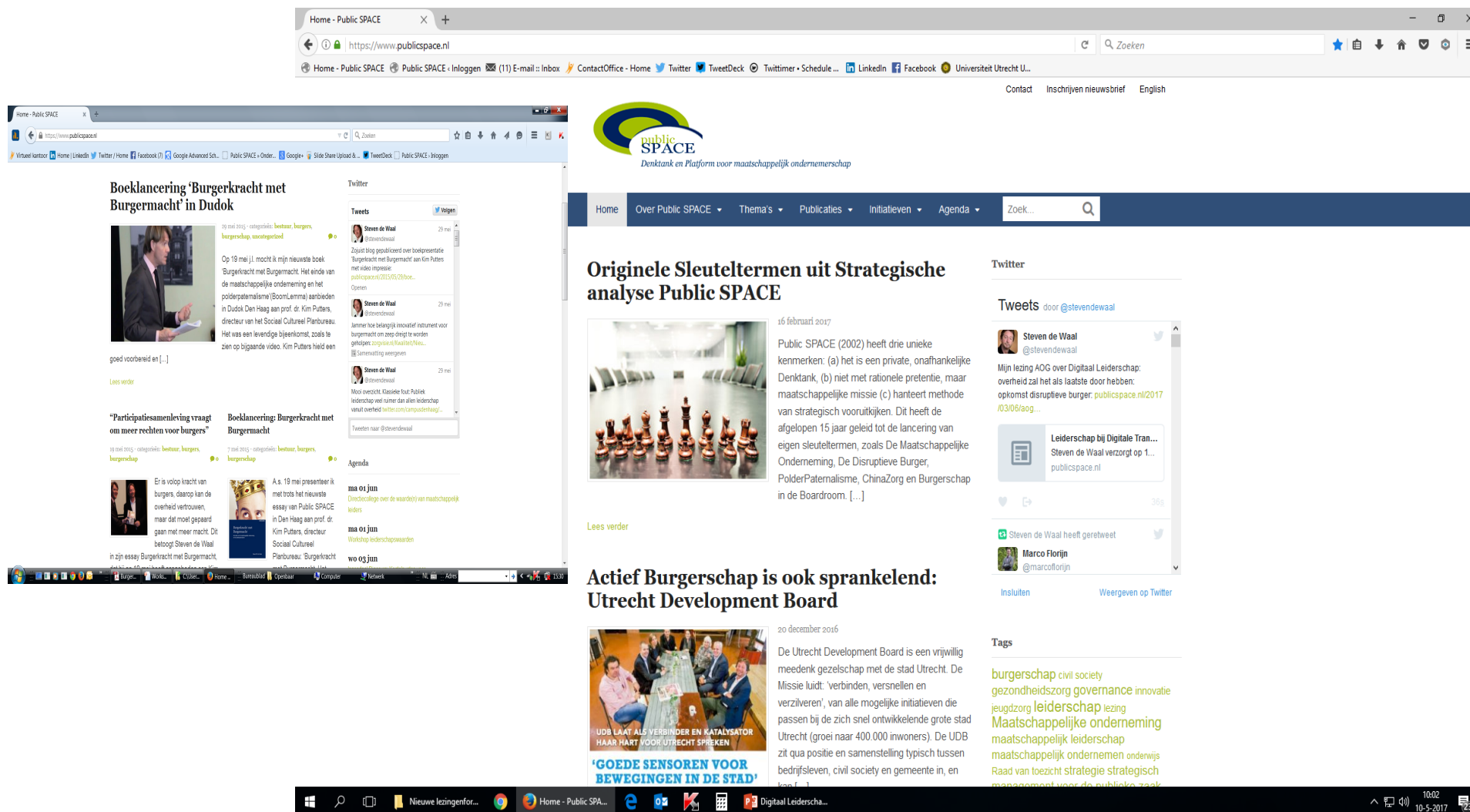
Onafhankelijk: geen externe financiers
of opdrachtgevers; geen compromis

Missiegedreven: geen rationele
pretentie

Non-Profit: niet winst- of subsidiegericht

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

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



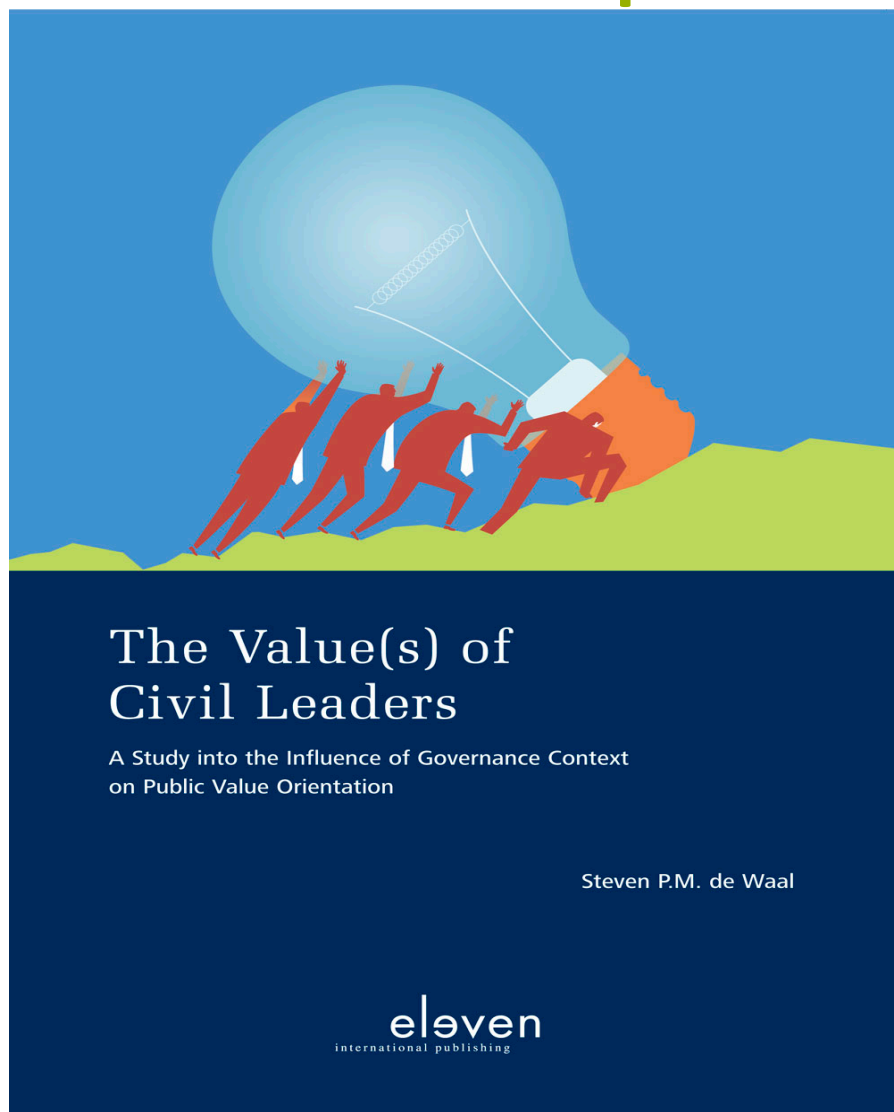
The screenshot displays the Public SPACE website interface. At the top, there is a navigation bar with the logo and the tagline "Denktank en Platform voor maatschappelijk ondernemerschap". Below this, a main navigation menu includes "Home", "Over Public SPACE", "Thema's", "Publicaties", "Initiatieven", and "Agenda". A search bar is also present.

The main content area features several articles:

- Boeklancering 'Burgerkracht met Burgermacht' in Dudok**: A news item about a book launch event, including a photo of a man speaking and a text snippet: "Op 19 mei jl. mocht ik mijn nieuwste boek 'Burgerkracht met Burgermacht'...".
- Participatiesamenleving vraagt om meer rechten voor burgers**: A news item with a photo of a woman and text: "Er is volop kracht van burgers, daarop kan de overheid vertrouwen, maar dat moet gepaard gaan met meer macht...".
- Originele Sleuteltermen uit Strategische analyse Public SPACE**: A featured article dated 16 februari 2017, with a photo of chess pieces and text: "Public SPACE (2002) heeft drie unieke kenmerken: (a) het is een private, onafhankelijke Denktank...".
- Actief Burgerschap is ook sprankelend: Utrecht Development Board**: A news item dated 20 december 2016, with a photo of a group of people around a table and text: "De Utrecht Development Board is een vrijwillig meedenk gezelschap met de stad Utrecht...".

On the right side, there is a "Twitter" section showing tweets from "Steen de Waal" and "Marco Florijn". At the bottom, a "Tags" section lists various topics like "burgerschap", "civile society", and "gezondheidszorg".

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



Thematische Focus Public SPACE



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

Sleuteltermen
<p>Nederlands: Founder 'Maatschappelijke Onderneming' (2000) Diverse studies zorg: ziekenhuizen (2002), thuiszorg (1998), 1e lijnszorg (2004) Ontwerper model visitaties woningcorporaties (2006) Originator 'De Disruptieve Burger' (2015), PolderPaternalisme (2014), ChinaZorg (2011)</p> <p>Internationaal: Dutch system of Health Care The Value(s) of Civil Leaders' (proefschrift 2014)</p>

Maatschappelijk Leiders ter inspiratie

Nadere info op de site:



- <https://www.publicspace.nl/2015/03/16/portretten-maatschappelijk-leiders>
- **Voor Samenvatting, portretten en overzicht onderzochte maatschappelijk leiders**
- **Apart blog met 10 punten samenvatting: <https://www.publicspace.nl/2014/11/06/de-waarden-van-maatschappelijk-leiders-10-punten>**
- **Plaatje is uit samenvattend FD artikel**

Civil Society: Zuster Witlox: opvang dak- en thuislozen



- Zusters Augustinessen, tijdlang moeder-overste
- Inspiratie: christelijk geloof
- Innovatie: fondsenwerving en reclame maken voor ruim 100 mannen op straat in Amsterdam-Centrum, aansluitend op eerste dag- en nachtopvang door zusters. Ging actief langs bij RvB grote ondernemingen, zoals Nike en Ben&Jerry's
- Had het consequent over 'mijn mannen'

Civil Society: Dominee Visser: zichtbare zorg



- Pauluskerk Rotterdam
- Inspiratie: een kerk van Jezus, verontwaardiging over slechte opvang zwervers en verslaafden. Kritiek op GGZ.
- Innovaties: Perron Nul, 24-uurs opvang in kerk
- Grote weerstand in lokale politiek, m.n. Leefbaar Rotterdam

Civil Society: Arie Schagen



- Ex CPN
- Begonnen als actievoerder namens de wijk, rond schoonmaak en publieke hygiëne, later via BOM ReVa* in veel meer: opknopbeurt, tennisterrein, zwembad, parkeren
- Door Hendriks/Tops in *'Het sloeg in als een BOM!'* (2002), beschreven als 'alledaagse doener'
- Ook wel 'wijkburgemeester' genoemd

* Buurt Ontwikkelings Maatschappij Regentesse Valkenbosch (wijk in Den Haag)

NPO: Jeroen Ankersmit: Herdefinitie beroepsonderwijs



- * Gaat hem om **learning communities in privaat publieke constructies**: het **College Hotel** in Amsterdam, het **Amsterdam Beauty College** beide aan de orde tijdens onderzoek), het Academy Hotel op Curacao en nu Schiphol College
- * **Innovatie van ROC**: wij waren toch een beroepsopleiding? Veel interne weerstand bij docenten
- * Risicomijding Inspectie
- * Doel beroepsonderwijs centraal, niet onderwijs als instituut

NPO: Leon Bobbe



Zat in onderzoek vanwege bijzondere aanpak bij **Dudok Wonen**: Te Woon (tegenover Te Huur of Te Koop) avant la lettre: huurders konden tegen zeer redelijke voorwaarden met steun corporatie hun huis kopen en later gegarandeerd weer terugverkopen. Huizen waren tevoren goed opgeknapt.

- * Achterliggend waardenpatroon: emancipatie
- Nu bestuursvoorziter **De Key**
- Belangrijke basis in carrière: gestart bij **huurdersbeweging**

NPO (niet in onderzoek): Egbert Fransen Pakhuis de Zwijger



Interview met Egbert Fransen: 'de kracht zit in mensen, niet in organisaties'

17 april 2012
 categorieën: [interviews](#), [leiderschap](#)
 tags: [cultureel leiderschap](#), [cultuur](#), [leiderschap](#), [maatschappelijk ondernemerschap](#), [maatschappelijke onderneming](#), [ondernemerschap](#), [video](#)

Maatschappelijk ondernemer Egbert Fransen spreekt over zijn drijfveren, ondernemerschap en toekomstvisie met Steven de Waal van PublicSPACE. Hij is directeur van Pakhuis de Zwijger en de Cultuurfabriek en (mede-) initiatiefnemer van Women Inc, Streetlab en De Buurtalliantie.

Egbert Fransen zet veranderingen in gang door bruggen te bouwen tussen heel verschillende mensen met een gezamenlijk belang. Hij biedt hen een podium, brengt hen op die manier bij elkaar en geeft daarmee de aanzet tot vruchtbare symbiotische samenwerkingsverbanden. Hij stimuleert daarmee het zelforganiserend vermogen van burgers. Dat heeft geresulteerd in talloze projecten en duurzame samenwerkingsverbanden op bijvoorbeeld cultureel gebied, bij de ondersteuning aan jongeren of op het gebied van wijkopbouw.

Zijn innovatieve aanpak en resultaten zijn een heel mooi voorbeeld van de waarde van maatschappelijk ondernemerschap. Hij zoekt de kracht om dingen aan te pakken en te veranderen niet in organisaties maar in mensen zelf. Dit sluit nauw aan bij de visie van PublicSPACE.

Bekijk hieronder de samenvatting van het gesprek. Aan bod komen onder andere zijn werkwijze, de hindernissen die hij als maatschappelijk ondernemer is tegen gekomen en de toekomst van

Tags

- [burgerschap](#)
- [civil society](#)
- [gezondheidszorg](#)
- [governance](#)
- [innovatie](#)
- [jeugdzorg](#)
- [leiderschap](#)
- [lezing](#)
- [Maatschappelijke onderneming](#)
- [maatschappelijk leiderschap](#)
- [maatschappelijk ondernemen](#)
- [onderwijs](#)
- [Raad van toezicht](#)
- [strategie](#)
- [strategisch management voor de publieke zaak](#)
- [toezicht](#)
- [visitatie](#)
- [voorzitterschap](#)
- [woningcorporaties](#)
- [zorg](#)

Bedrijfsleven: Jan Post



- Ex-RvB Philips
- Daarna waardengedreven overstap: Voorzitter Rode Kruisvereniging
- Daarna Voorzitter KvK Amsterdam, daarin, soms tegen weerstand bedrijfsleven in, pro-actief rond re-integratie en meenemen zwakke groepen op arbeidsmarkt

Cruciaal nieuw frame onder mijn definitie van maatschappelijk leiders

Maatschappelijk leiders zijn *prominente burgers* die zich openlijk en indringend met de publieke zaak bemoeien

Ze zijn ten dele daarmee **concurrent van politieke leiders in de publieke ruimte/arena**. Staat haaks op retoriek van ‘gewone burger’, ‘zelfredzame burger’ of ‘man/vrouw in de straat/wijk’

Ze doen dit op vrijwillige, min of meer altruïstische basis, maar ze zijn **geen ‘vrijwilliger’ in klassieke zin**

Maatschappelijk leiders kunnen dus goed worden aangetroffen in board rooms, profit en non-profit, vanuit goed burgerschap (**Burgerschap in de Boardroom**). Staat haaks op cultuur en professionalisering van management afgelopen decennia*, maar ook op elitekritiek rechts-extremisme

*Zie SPM de Waal in S&D oktober 2013, De publieke sector verdient goed management;
www.publicspace.nl/publicaties/essays

Beetje dom: Participatie Samenleving (nietszeggend pleonasme)

- **Teveel gemotiveerd als bezuiniging op collectieve kosten:** afwenteling van zorgen van trage en zwakke overheid,
- **Onderliggend burgerschapsbegrip te economisch-liberaal:** individueel (zelfredzaamheid), geen burgerorganisatie, (zogenaamd) geen impact op bestaande publieke organisaties
- **Te romantisch: Niet belegd met macht,** zoals
 - Right to Challenge (nu: CDA, CU/PvdA)
 - Vouchers
 - Preferred positie bij aanbesteding
 - Bijzondere toezichtseisen
- **Te managerial:** alsof politiek kan regelen wanneer en hoe burgers meedoen

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**

Nieuwe publieke arena leidt tot nieuw publiek leiderschap

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)



Analyse Public SPACE: Er is dus ook een Disruptieve Burger

Geen vaag en politiek correct beleidsvoornemen, 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

(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. Ogenschijnlijk 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



Disruptie van politiek voluit zichtbaar

Authenticiteit en retoriek tellen zwaarder

(zie winst Trump, Macron en Corbyn. Nog duidelijker: verlies van Clinton, May en Le Pen)

Invloed beelden, close en at hand: **ledere burger meent betrokkene persoonlijk te kunnen inschatten, persoonlijkheid doet er dus veel meer toe dan via geregisseerde TV**

(Trump was best getrained voor TV en celebrity-cultuur)

Positie oude bemiddelaars als eerste gedisrupteerd

(Goed te zien bij verschil tussen huidig Binnenhof watchers (Wat valt er te watchen?) en nieuwe pers op White House (van senior gezag naar junior status))

Institutionele positie geen pre maar probleem. Concurrentie via directe kanalen groot, zowel naar positie toe (Macron, Trump) als pressie van buiten (vb Zutphen)

*Zie mijn blog over lessen in retorica van Trump:

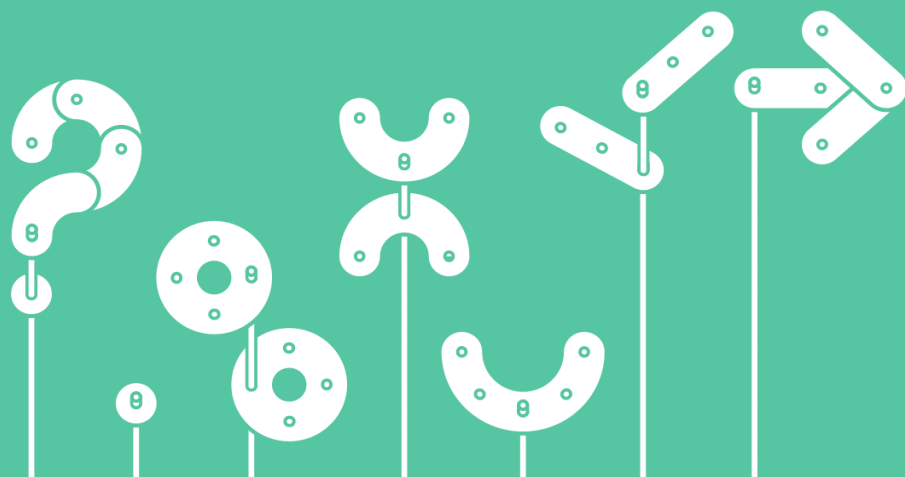
<https://www.publicspace.nl/2016/11/14/les-van-trump-nieuwe-retoriek-in-de-publieke-arena>; gebaseerd op analyse Aristoteles.

Democratie innovatie: Gemeenten zoals gewoonlijk praktisch verst:

DEMOCRATIC CHALLENGE

Editie 2016

Lokale democratie is meer dan lokale politiek. We zoeken experimenten voor de vernieuwing van de lokale democratie.



Een oproep voor nieuwe experimenten

Ben je bewoner ambtenaar, raadslid, griffier, Burgemeester, ondernemer of gewoon erg enthousiast... en heb je een concreet, duurzaam en lokaal experiment op één van de volgende thema's:

- Gemeenteraad
- E-democracy
- Dorps- en wijk democratie
- Burgerjournalistiek
- Checks & balances
- Omgevingswet
- Regionale democratie

Meld je project aan voor 10 juli 2016 via democraticchallenge.nl
Hier vind je ook meer informatie over de voorwaarden.

We ondersteunen experimenten binnen bovengenoemde thema's met expertise, exposure, toegang tot financiering en regelruimte.

Tip: kijk ter inspiratie ook eens op onze site voor de 99 democratie-experimenten die zich eerder hebben aangemeld, bekijk thema-verslagen en ander nieuws!

Er komen nieuwe vormen van leiderschap op:

Dispersed Leadership

Connected Leadership

Collaborative Leadership

In publieke context is dit vaak consequentie van overgang naar gewenste resultaten volgens Public Values, wel vragen omtrent:

- **Hiërarchische eindverantwoordelijkheid**
- **Politieke legitimering**
- **Verhouding met politiek of wettelijk vereiste verkokering**
(vb. Gemeenten in Jeugdzorg)

Nieuwe competenties om publieke ziel te veroveren

Persoonlijk en persoonlijkheid telt zwaar; Authenticiteit (zijn èn uitstralen); Geloofwaardige en Overtuigende Visie en Missie, **consistent met persoonlijke biograf**

Combinatie van ethiek en retoriek: Heb ik de juiste afwegingen gemaakt? Ben ik deugdzaam en te vertrouwen daarin? Kan ik dat goed uitleggen? O.a. emotie spiegelen, body language (**acteurs-skills**)

•**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

