

Maatschappelijk leiderschap als enig antwoord op disruptief burgerschap

Lezing NR High Level Toezicht dd. 29 juni 2018

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

**Opgericht 2001. Zelfstandige stichting
sinds 2004**

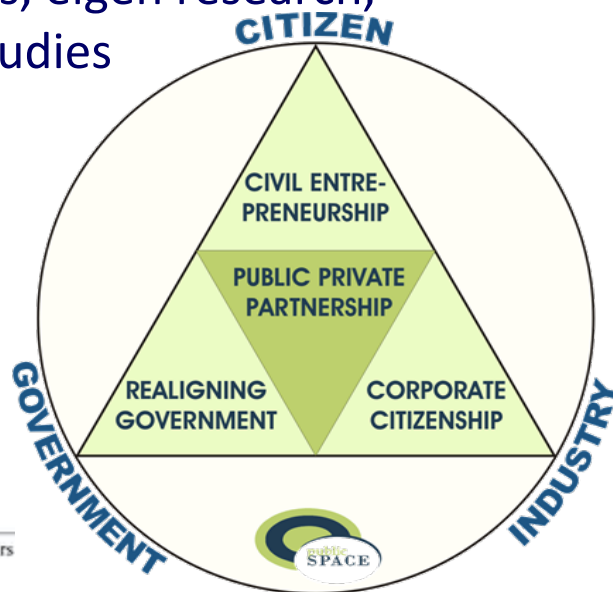
Geen externe financiers of
opdrachtgevers; geen
compromisteksten: **Onafhankelijk**

Geen rationele pretentie:

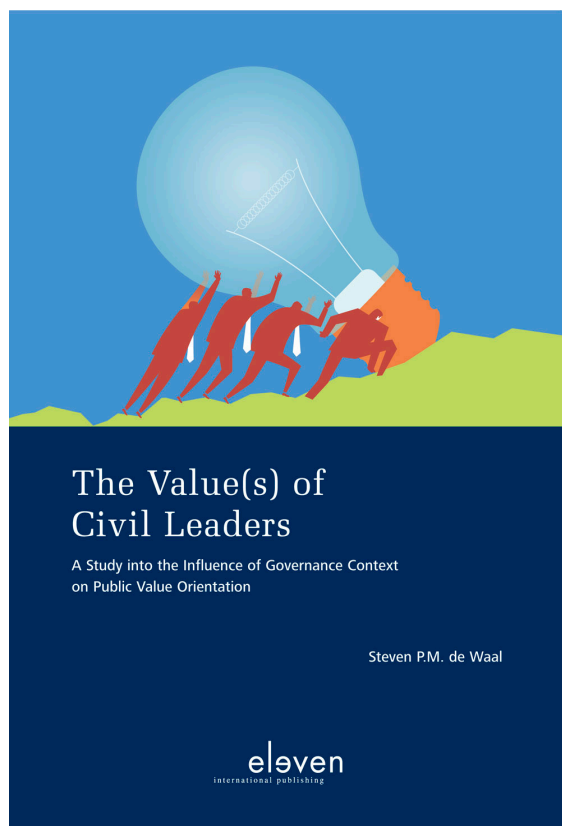
Missiegedreven

Niet winst- of subsidiegericht: **Non-Profit**

Per casus/issue op zoek naar beste
expertise en meningen: **DenkNetwerk**



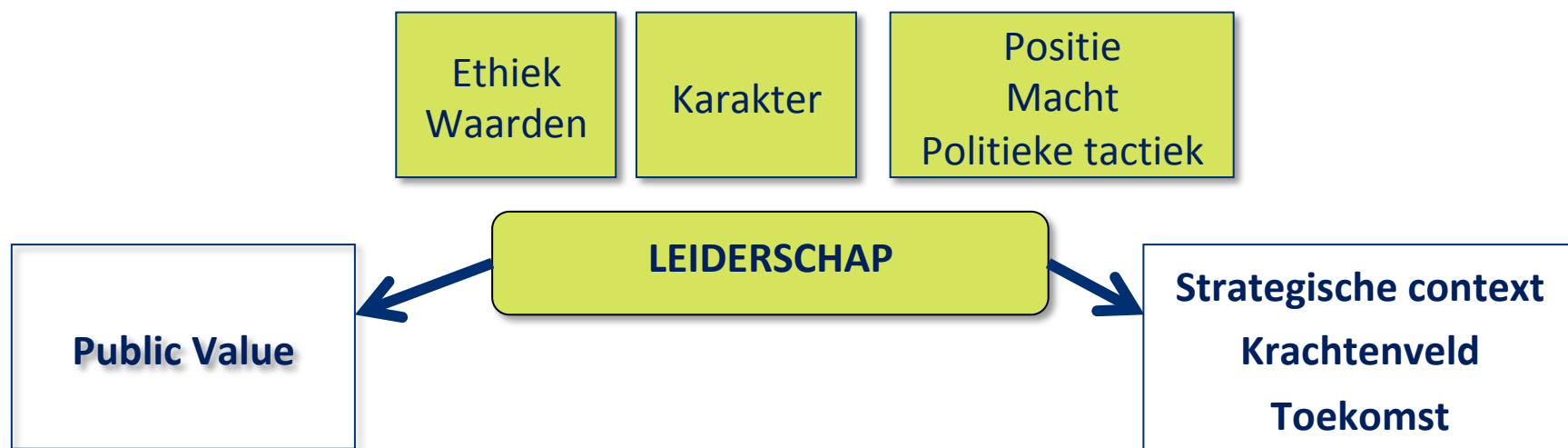
Laatste boeken, oktober 2014 en mei 2015



Hoofdstuk over Nederlands publiek leiderschap (2017)
(zie ook <https://www.publicspace.nl/2018/02/14/nederlands-publiek-leiderschap/>)



Focus binnen thema's Public SPACE



Meso Governance: Invloed & Impact | Waarden & Missie | Oordeel & Selectie

Nationale context: Institutionele orde | Elite-discussie | Sturing publieke arena

Sleuteltermen

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)

Internationaal: Dutch system of Health Care | The Value(s) of Civil Leaders' (proefschrift 2014); Disruptive Citizenship (2015)

Opbouw

- I. **Disruptie als belangrijkste strategisch fenomeen**
- II. **Disruptieve technologieën leiden ook tot disruptie democratie en publieke diensten: Disruptief Burgerschap (2015)**
- III. **Die machtige civil society leidt tot een roep om en noodzaak van ander leiderschap: Civil Leadership (2014)**
- IV. **Grote gevolgen voor corporate governance**

I. Disruptie als belangrijkste strategisch probleem (meest concreet en zichtbaar in de markt)

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 sleutel.

Markt wordt overgenomen door klanten en hun koopkracht over te nemen

End-to-end model (van grondstof naar verwerking naar eindproduct/dienst naar klant) is ouderwets.

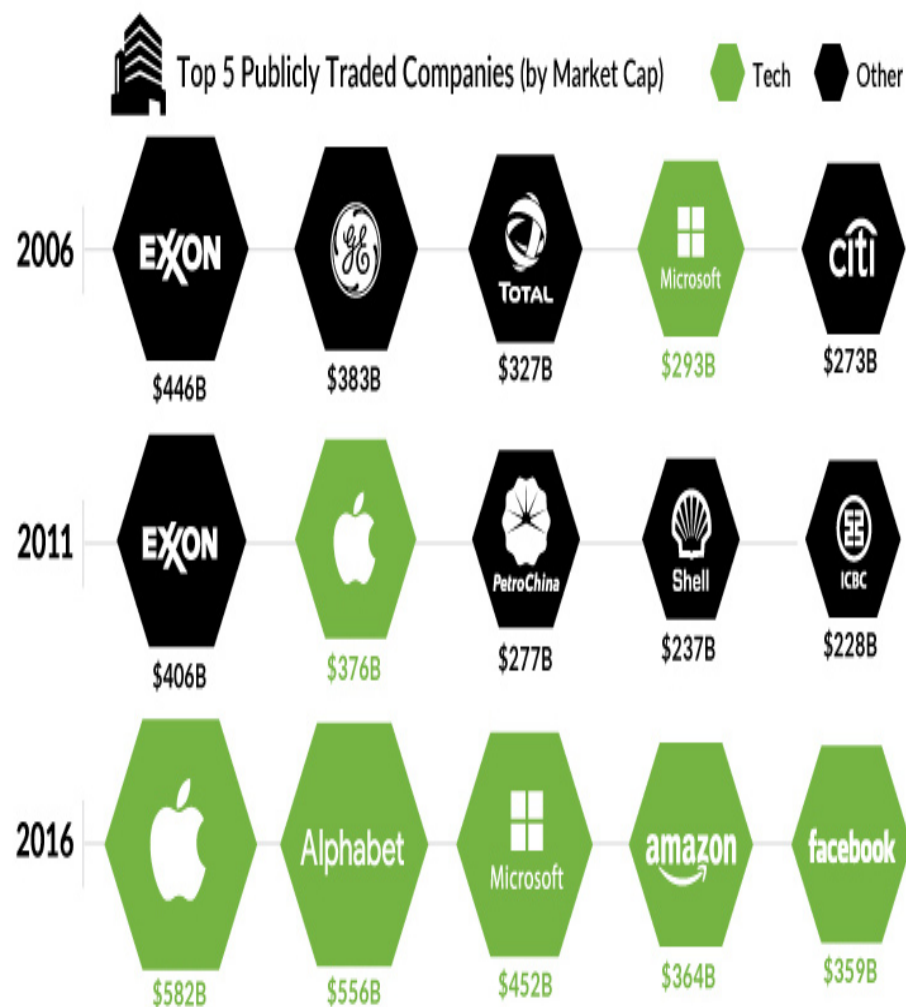
Platforms concurreren op ruil, bereik aan aanbod en vraagkant en realtime en global services; winner takes all; nieuwe grondstof is data.

Kenmerken:

- Gebruik grote informatie- en communicatiekracht 'at the fingertip', wereldwijd, massaal bereik (***Digital Civil Revolution***)
- Het is nog steeds een markt. Concurrentie nu tussen platforms. Succesfactoren aan consumentenkant: bereik en aanbod, sympathie, community, toegang, hands on service, eigen regie gevoel.
- Bezit is niet langer voorsprong, vaak achterstand (voorbeelden Uber en Airbnb).



Platformeconomy has already won

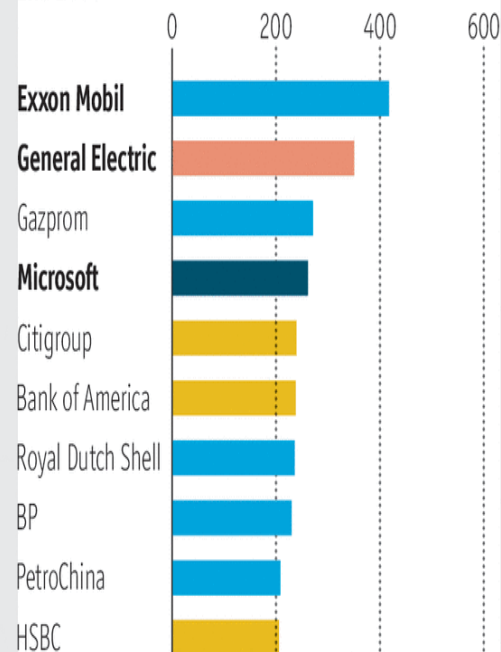


A virtually new world

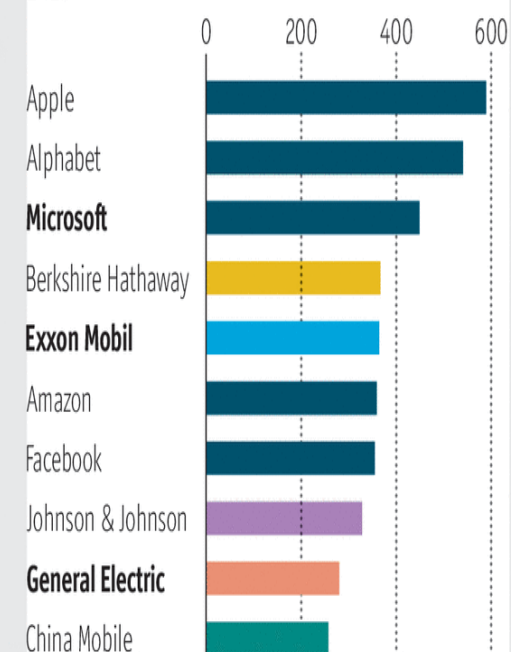
World, largest listed companies by market capitalisation, \$bn

Sector:  Energy  Financials  Health care  Industrials  IT  Telecoms

End 2006



2016*

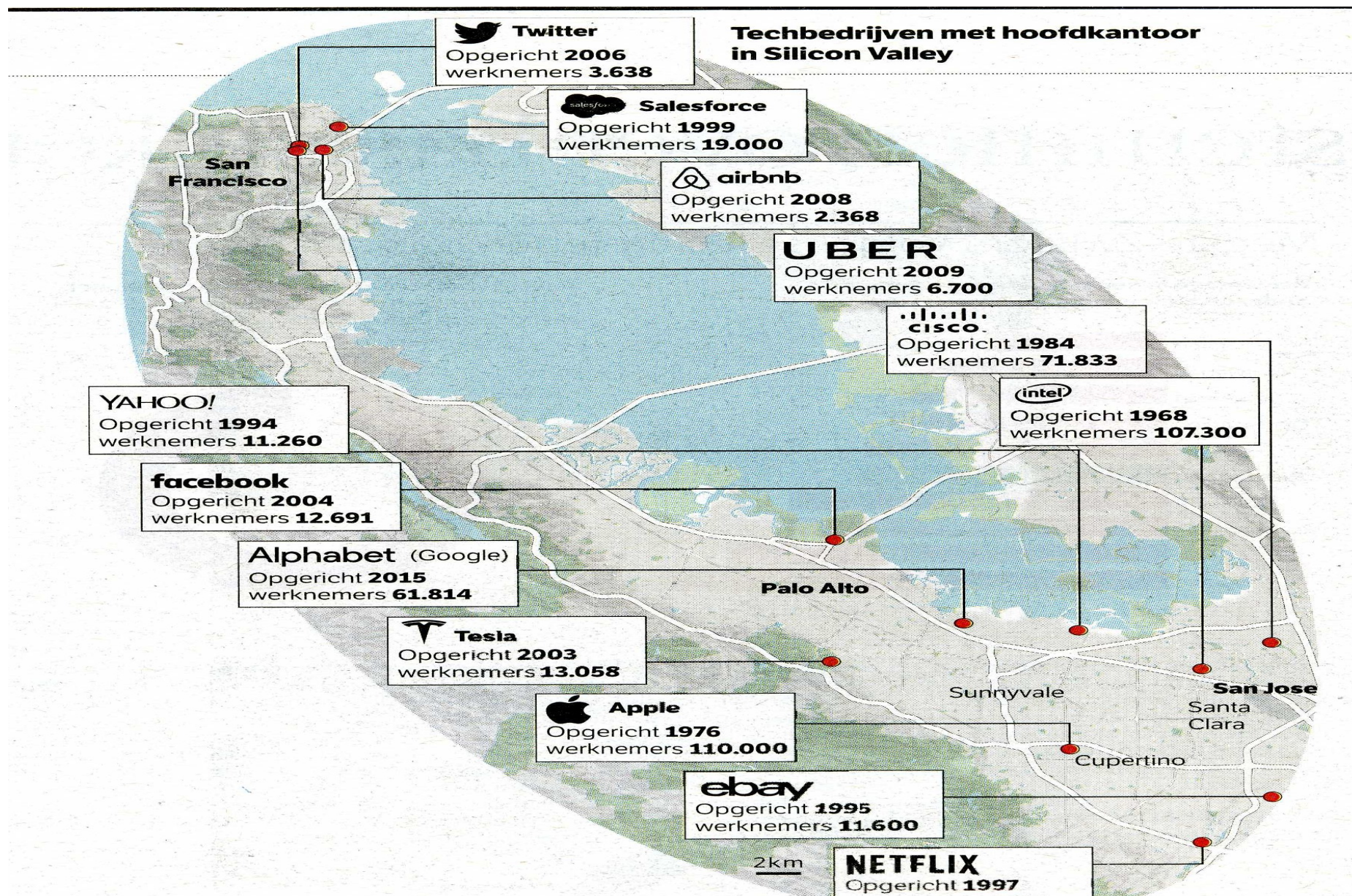


Source: Bloomberg

*At August 24th 2016

Economist.com

Also theme Issue of Harvard Business Review, April 2016



Het is heel dichtbij: normaal gedrag wordt enorm uitvergroot, globaliseert en groeit exponentieel



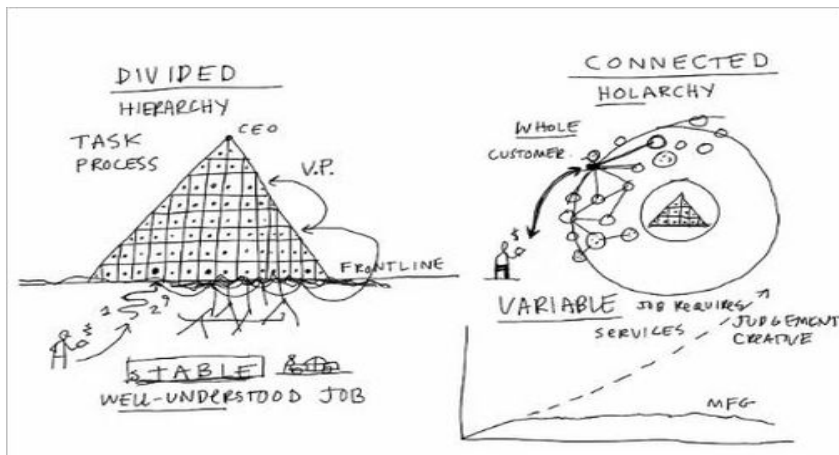
The fad started in America in February 2017.

By May 2017 all 20 of the topselling toys on Amazon were either fidget spinners or fidget cubes.

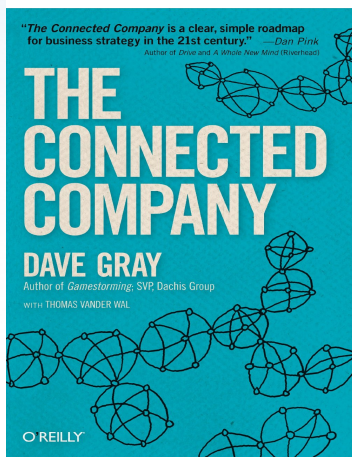
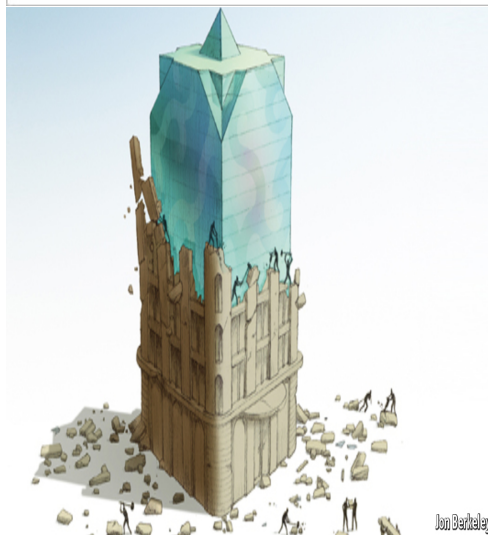
In three weeks after that worldwide at least 19 million sold, others figure it at over 50 m.

Organizations also becoming platforms

The same ICT technologies replace management



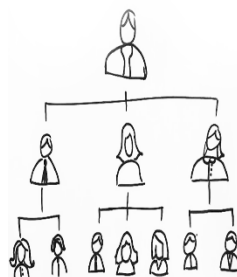
Transforming towards social organizing



Jon Berkeley

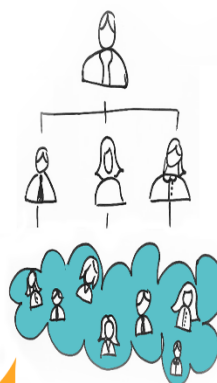
Traditional Hierarchy

1.0



Self-organizing teams

2.0



Optimizing

Achmea, PGGM, Department of Health (VWS), 7 municipalities, ... Over 40 organizations use Part-up to make the most out of internal talent.

Self-steering organization

3.0



Innovation

Kentalis, MEE, GGD and 25 health organizations transform their way of working with Part-up: clients and (external) professionals in the lead!

Swarm organizing

4.0



Disruption

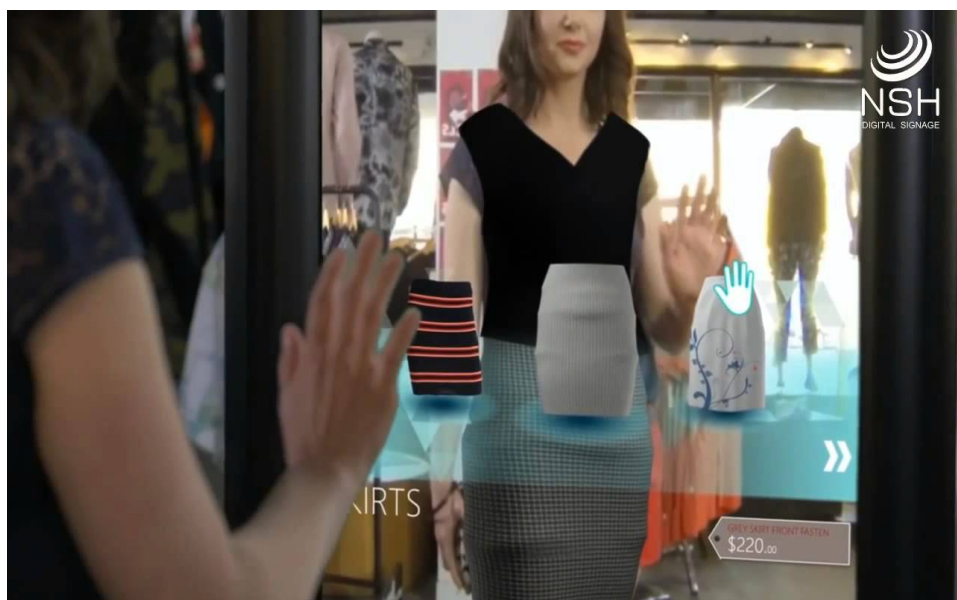
Vivent Omzorgen, Innovationnetwork Youth, Permanent Future Lab, Working in Networks and over 100 communities organize themselves fluidly with Part-up.

© Part-Up 2018

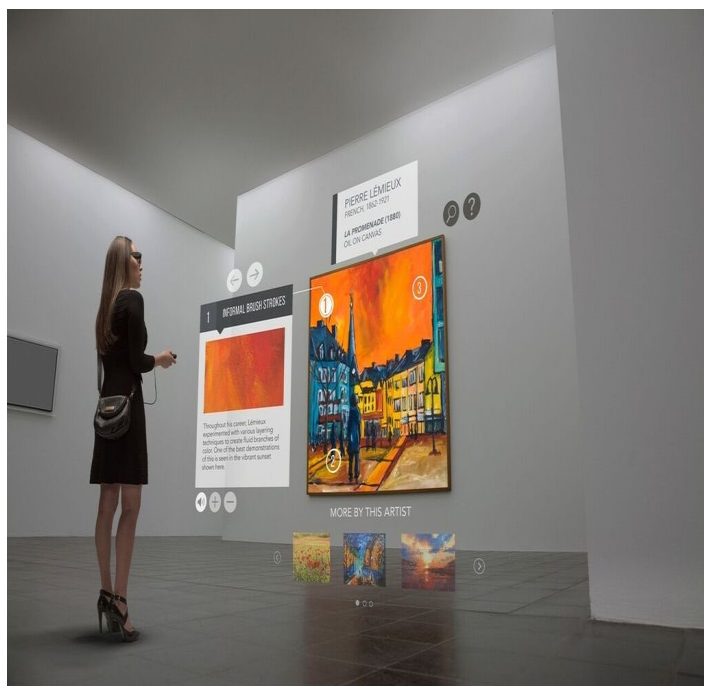
Belang fysieke groter door opkomst virtuele: entertainment value & nieuwe mix



Gaat dus om *integratie* van *alle* kanalen



Andere interactie & verhoudingen revolutionair veranderd! Musea hebben het ook door



Eerste: nieuwe technologie in de klassieke verhouding

Tweede: nieuwe technologie leidend tot nieuwe interactie: Met de familie een schilderij beleven:



**Goede nieuws en passend
in missie Public SPACE:**

II. Disruptief Burgerschap

Analyse Public SPACE: Disruptieve BurgerKracht als gevolg van onderliggende technologische revolutie

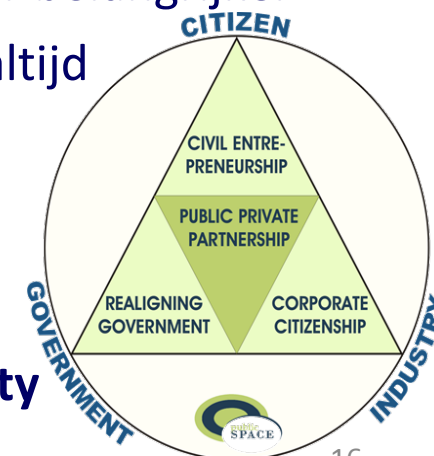
BurgerMacht niet langer alleen in brave politieke retoriek

It is not technology ('stupid'), it's mentality

Sociaal-technologisch: enorm effect op mentaliteit en machtsbronnen ieder individu

Hoofdkenmerken Technologische Revolutie:

- ***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, Publiek Theater belangrijker
- ***Massabereik, wereldwijd*** Connectie en Community, overal en altijd
- ***ICT Infrastructuur ('Internet')*** Wereldwijd werkend, overal toegang tot platforms en websites



Disruptie dus niet alleen markt, ook staat (nu al politiek) en civil society

Disruptieve Burgermacht (FD: Introductie, augustus 2015; Disruptie Democratie, 20 januari 2018)



Anders denken

Zeggenschap

Disruptieve burger richt zijn leefomgeving zelf in

Woningcorporaties kunnen niet langer om de macht van de burger heen: met nieuwe platformen 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 overheidsrechter, meer formele invloed op het beleid van huurders en gemeenten, en een beperking van het domein waarin corporaties mogen ondernemen. Opvallend is er nu duidelijkheid. De sector lijkt weer over te kunnen gaan tot zijn kernzaak. Business as usual.

Hierin schuilt een groot en gevaarlijk misverstand. De huiseigenaar, de hoge toon

18 Opinie & Dialoog

Zaterdag 20 januari 2018 | Het Financieel Dagblad

REFERENDA

Disruptie van de democratie: het directe kanaal

Waar de tv nog steeds onzinquotes van politici brengt, heeft de burger allang zelf informatie- en opiniemacht

Steven de Waal

In politiek Den Haag woedt discussie over referenda. In het nieuwe regeringsakkoord is het afschaffen van de huidige referenduwet opgenomen, onder verwijzing naar het 'mislukken' van het laatste referendum, over Oekraïne. De politieke vraag is of deze politieke partijen sowieso tegen referenda zijn en dus gemakshalve vergeten dat deze 'mislukking' aan eigen politiek mismanagement lag. Of dat de negatieve uitslag van deze volksraadpleging de nieuwe coalitie niet bevat en deze dan maar van referenda in het algemeen af wil. Maar uiteindelijk is dit allemaal oude politieke strijd volgens onderwetse patronen.

Het opvallendst voor degenen die de 'disruptie' in de markt volgen en begrijpen, is dat politiek Den Haag meent dat het nog steeds zeggenschap heeft over directe democratie. Men heeft niet dat er door de moderne ICT- en sociale-media technieken en toepassingen in de vorm van apps, websites en platformen een nieuw direct en onafhankelijk kanaal is ontstaan. Een kanaal van, voor en tussen burgers. Hierlangs kunnen burgers te allen tijde en over ieder issue en soms voor een belangstellend en groot publiek — hun persoonlijke mening delen en daar steun voor verzamelen.

De publieke opinie is voor het eerst werkelijk publiek. De impact ervan zit niet alleen in de nog steeds voortgaande technologische vernieuwingen, maar vooral in de verbondenheid van heel veel mensen via hun pc en mobiele telefoon. Zo heeft Facebook wereldwijd circa 1,8 miljard maandelijkse gebruikers, van wie 1,2 miljard dagelijks. Dit is veel meer dan nationale politici bereiken. Deme-merken heeft dat wel ingezien en heeft inmiddels een 'techno-ambassadeur' naar Silicon Valley afgevaardigd.

Illustratief voor dit regeren van de nieuwe technologie was het gedrag van de Binnenhofers tijdens de onderhandelingen rond het nieuwe kabinet. Journalisten hingen met camera en microfoon op het Binnenhof rond, op zoek naar quotes van niets zeggende politici. Het verbaasende was dat de pers dit nog dagelijks bleef uitzenden ook.

Het nieuwe directe kanaal is een directe concurrent van dit soort onzinnige berichtgeving. De nieuwe slag in het medialandschap en de platformeconomie is immers die om de schaarste aandacht van iedere burger, die inmiddels vele alternatieven heeft voor deze schamelde en saaië berichtgeving.

Politiek is uiteindelijk een gevecht om de macht om de wereld in te kunnen richten naar jouw perspectief, belangen en normen. Het volk zit tegenwoordig online, komt elkaar daar tegen, kent elkaar, vormt 'communities', wisselt meningen en standpunten uit, komt tot consensus, die openlijk wordt gecommuniceerd. Vanuit het perspectief van dat nieuwe directe kanaal is de revolutionaire disruptieve vraag hoeveel volksvertegenwoordiging in formele democratische instituties een echte demo-



cratie daarbovenop dan nog nodig heeft. Welke macht geeft dat nieuwe directe kanaal dan aan burgers? Om te beginnen informatie-macht: ieder kan overal en te allen tijde relevante informatie op halen volgens de eigen vragen, checken op eerder onderzoek, checken op de kennis van collega-burgers of experts en zelfs checken of de officieel ingehuurde experts te vertrouwen zijn. Zo vormen inmiddels burgers in Noord-Nederland een eigen expertise-community rond alles wat de NAM beweert of door experts laat beweren.

Vervolgens is er opinie- en communicatie-macht: de collectieve opinies worden gepubliceerd, volgens echte transparantie: namelijk hoeveel mensen

die opinie steunen. Een duidelijkheid die de oude kanalen alleen hebben bij polling (met vaak mankementen in representativiteit) of verkiezingsuitslagen (dus achteraf). Voor de rest is er op de oude kanalen veel meningvorming uit kleine kring die wordt gebracht als groots en meeslepend. Zoals toen het Sociaal en Cultureel Planbureau aantoonde dat Nederland veel milder over migratie denkt dan de dominante gehouden preterden.

Die opinievorming onder burgers wordt dus geuit in publicaties 'op het web' en kan zo worden benut door belangrijke partijen. Zo werd de benoeming van Loek Hermans tot tijdelijk burgemeester van Zutphen tegengehou-

den door een persoonlijk appel tegen die beslissing via een website. Door een paar honderd Zutphenaren werd die afwijzing openlijk zichtbaar gestemd. De fractievoorzitters in de gemeenteraad draaiden vervolgens als een blad aan de boom; eerst steunden ze het besluit wel.

De nieuwste technologie laat ook toe dat we, voorbij het simpele like/dislike van Facebook en het even simpele ja/nee van referenda, collectieve opinies kunnen vormen. Online kunnen ingewikkelde discussies en uitwisseling van argumenten met zeer grote groepen burgers direct plaatsvinden, zoals sommige gemeenten nu toepassen. Het in conservatieve terrore veel aangehaalde beeld van dommeheid van volksraadplegingen wordt hier doorbroken juist dankzij nieuwe technologie. Dan blijven juist de bestaande referenda domme.

Dit leidt ten slotte tot publicatie-macht: die ingewonnen informatie, verzamelde opinies en beeldende observaties worden ongecensureerd en ongefilterd gepubliceerd op een voor iedereen toegankelijk kanaal.

Die politieke impact wordt natuurlijk ook aangetoond door het onderzoek in de Verenigde Staten naar de invloed van Russen op de uitkomst van de verkiezing van Donald Trump tot president. Het nieuwe directe kanaal is blijkbaar ook heel geschikt voor politieke manipulatie. Gelukkig is die manipulatie niet alleen in handen van vermogenden of politici met een grote campagnekas, zoals de succesvolle acties van #MeToo en #Politië laten zien.

Een deel van de strijd om de macht wordt dan ook toernemen en strijd tussen deze kanalen. Alle openlijke discussies hierover moeten dus met een flinke politieke korrel zout worden genomen. Daarom begon Trump meteen na zijn verkiezing over 'fakenews', terwijl hijzelf een van de producerende partijen van veelvuldig fakenews is en wellicht zijn verkiezingsoverwinning erop gebaseerd is. Pas dus ook op voor de openbaarheid genuanceerde en deskundige kritiek op het nieuwe directe kanaal, zoals het verwijt van tribunegreep of demagogie. Dit blijkt vaak te komen van degenen die een positie hadden in de oude kanalen.

De disruptie in de markt heeft inmiddels de zakenwereld geleerd dat alleen het omarmen en naar je toe halen van dit directe kanaal je voortbestaan veilig stelt. Politici moeten ook de macht van het directe kanaal niet als bedreiging zien, maar als kans en aanvulling. Een tijdige omarming van deze nieuwe technologische werkelijkheid leidt tot de leef- en informatie wereld van burgers zal verhoeden dat gekozen democratie wordt ondermijnd en alleen nog maar door kortenoten toelustukje in Den Haag is, waar dan onderwetse tv nog over bericht. Nog een lange weg te gaan, maar: revolutie komt altijd sneller dan je verwacht.

Steven de Waal, oud-voorzitter van Boer & Croon, is oprichter van de denktank Public Space Foundation.

De zakenwereld weet: alleen het omarmen en naar je toe halen van directe kanalen stelt je voortbestaan veilig

Beetje dom: participatie samenleving (nietszeggend pleonasme)

- **Teveel gemotiveerd als bezuiniging op collectieve kosten:** afwenteling van zorgen van trage en zwakke overheid, bureaucratisch wordt burgerinitiatief ook meteen verondersteld en zelfs opgelegd
- **Onderliggend burgerschapsbegrip te economisch-liberaal:** individueel (zelfredzaamheid), geen burgerorganisaties, geen impact op bestaande publieke organisaties
- **Te romantisch: niet belegd met macht, zoals:**
 - Right to Challenge (augustus 2016 CU/PvdA)
 - Vouchers (oa PGB)
 - Preferred positie op bepaalde sociale (!) criteria bij aanbesteding (***alledrie inmiddels expliciet gesteund in regeerakkoord 2017***)
 - Bijzondere governance-eisen vanuit commonsperspectief



Grootste gevolgen nieuwe technologie zijn sociaal (Digital Civil Revolution*)

- a. Er is nu een nieuw en extra direct media- en informatiekanaal van, voor en door burgers.
- b. Nieuw medialandschap met dit 3^e kanaal, naast klassiek pers, TV&Radio. Concurrentie om schaarse aandacht. *Alle* manipulaties worden zichtbaar.
- c. Er staat een permanente publieke tribune aan; publieke opinie nu werkelijk publiek; politiek heeft dus geen monopolie meer op referenda!
- d. Politiek en officiële publieke debat als 4^e kanaal concurreert permanent om die schaarse aandacht met de andere 3.
- e. Nieuwe technologie faciliteert en creëert gewenning aan eigen regie, eigen informatie, raadpleging oordeel peers, eigen community en zelforganisatie.

* Upcoming, WardenPress/Amazon: 'Civil Leadership as the future of leadership'

Disruption of Democracy: proof of new media arena: new direct channel

Victory Trump:

Step 1: Famous on TV and social media

Step 2: Newspapers had to follow

Step 3: Republican party had to follow



Waarom zou je dit uitzenden? Nog belangrijker: waarom zou je ernaar kijken (met zoveel alternatieven)?



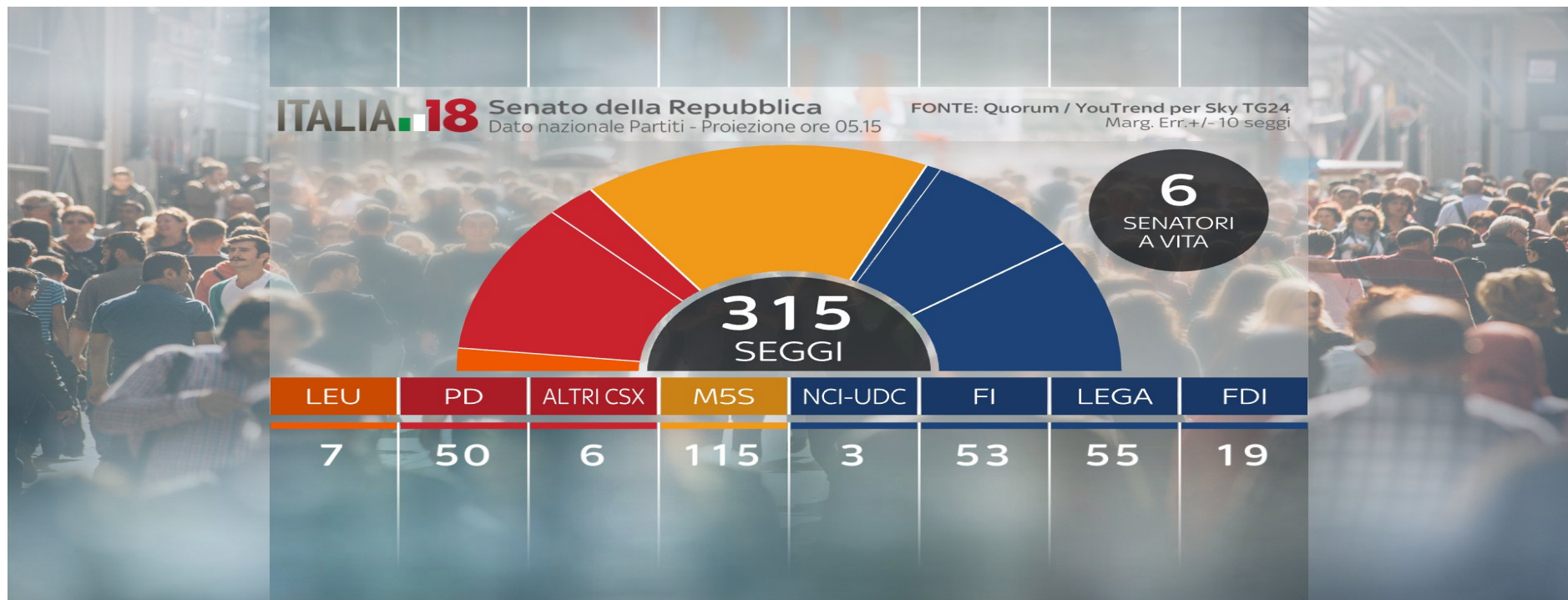
Onze pers heeft nog niet
door dat ze moet
concurreren met directe
kanalen.

Beste voorbeeld:
grootste kanaal NPO
heette tot voor kort:
'Uitzending gemist'



M5S wint fors 2018 in Italië.

Belangrijk programmapunt: meer directe democratie & dus ook in eigen persoonlijke selectie voor bestuursfuncties!*

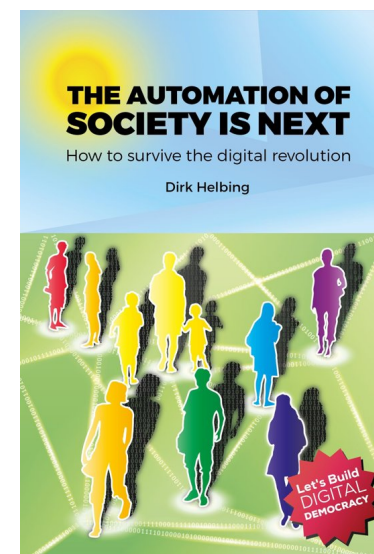


* Niet sterkste punt van veel populistische partijen (kerntypering: volk versus elite & eigen volk eerst)



Disruptieve burgerkracht en publieke dienstverlening

- Inzetten op **co-productie**, zowel individueel als collectief
- **Bestaand aanbod-denken openbreken en partnership bevorderen** (zit ook al enigszins in right to challenge en burgercoöperaties rond energie, wonen, zorg en onderwijs)*
- **‘Medezeggenschap’ is machteloos fake-instrument**, al lang weggegeven in nieuw medialandschap. Noodzaak van innovatie van governance vanuit commons-perspectief
- Inzetten op zelfsturing door burgers binnen bewaking negatieve externaliteiten
- Enorm effect op reputatie en reputatiemanagement



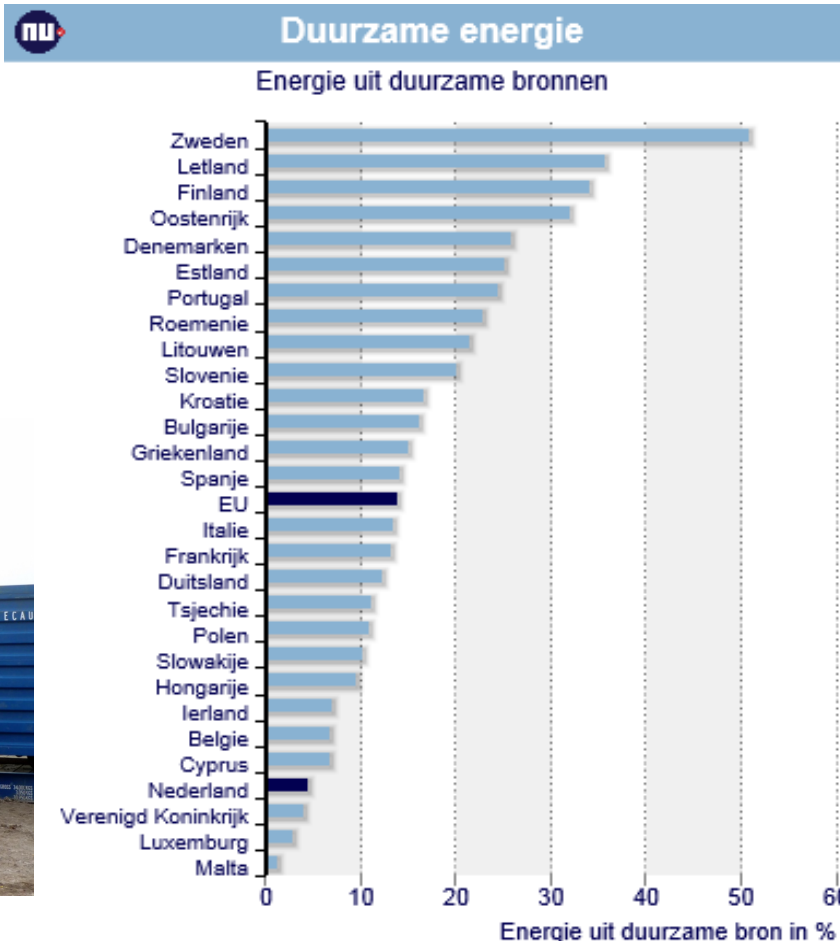
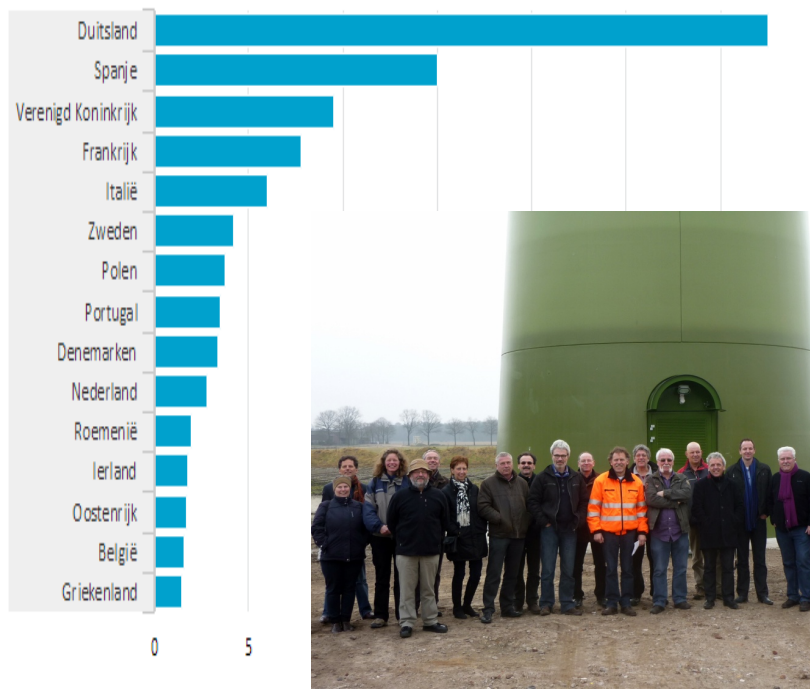
* Zie verder: <https://www.publicspace.nl/2017/10/16/burgermacht-nieuwe-regeerakkoord-aanwezig-mager/>

Recente casussen ten bewijze

- **Zelforganisatie:** Opkomst coöperaties, in o.a. veiligheid, energie, zorg
- **Horizontale burgerbeweging, voorbij trage want institutionele polder: #POinAkte**
- **4^e kanaal volgt 3^e kanaal:** Zutphen en ING

Zwermdynamiek aantoonbaar effectiever dan polder: Duitse adoptie van windmolens*

Aandeel in totale EU vermogen windenergie, 2016



* Planbureau Leefomgeving 2014: 'Windenergie': In 2012 geïnstalleerd windvermogen in Duitsland voor 50% in burgerhanden, in Nederland 4 %!

Wel enigszins begrepen: inspelen op burgerschap ook in regeerakkoord nieuw kabinet

(<https://www.publicspace.nl/2017/10/16/burgermacht-nieuwe-regeerakkoord-aanwezig-mager/>)

- a. **Burgerkracht met Burgerrecht: Right to Challenge en Recht op Overname**
- b. **Diverse momenten van aandacht voor burgerschap en burgerschapsvorming**
- c. **Inzet op coöperaties (genoemd: energie- en wooncoöperaties)**
- d. **Expliciet noemen van oprichting scholen door ouders en belang ouderparticipatie crèches**
- e. **Bij zorg nog aantal specifiek: shared decisionmaking, persoonsgebonden budget , WMO cliëntondersteuner**

III. Enig antwoord: Civil Leadership

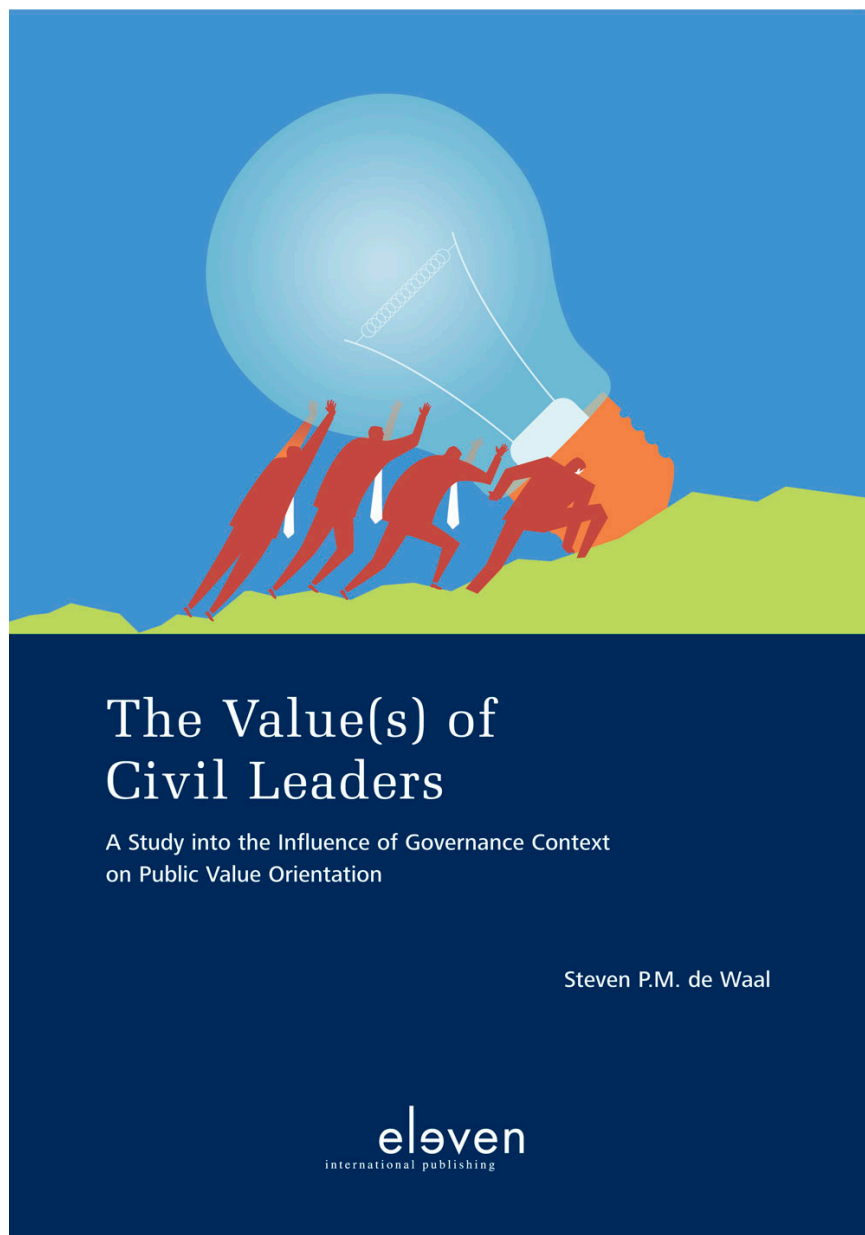
De slag van strategische context naar maatschappelijk leiderschap

- a. **De machtige burger(s) willen in deze revolutionaire tijden zeker leiderschap, maar wel als 'one of us, citizens'** (staat haaks op klassiek bestuurlijk gedrag en paternalisme)
- b. **Vanuit een attitude van goed burgerschap met doorleefde en aantoonbare burgerschapswaarden** (publiek zichtbaar en communiceerbaar = retorische vaardigheden!)

Leiderschap is cruciaal in tijden van revolutie

De waarden van het leiderschap zijn voortaan cruciaal vanwege disruptief burgerschap

- c. **Die attitude en waarden zijn persoonlijk** (alle leiderschap is persoonlijk), **maar ook het 'corporate' gedrag telt in het moderne medialandschap** (corporate citizenship)



Mijn proefschrift, uitgave oktober 2014

Onderzoek onder 30 maatschappelijk leiders naar hun waardenpatronen

- a. Hoe waarden en waardenoriëntatie hun leiderschap beïnvloeden
- b. Hoe besturingsomgevingen (for-profit, non-profit, informal active citizenship) daarop inwerken (onderzoek onder veel ruimere populatie)

Belangrijke begrippen die worden uitgewerkt: waarden, civil society, waardenpatronen van markt/overheid/samenleving, Public Value, (formeel en informeel) besturingscontext, leiderschap.

Civil Leaders vallen geheel onder nieuwste opvattingen over leiderschap

- **Pro-actief & Self-driven:** opererend vanuit eigen maatschappelijke passie en doelstellingen, gebaseerd op eigen opvattingen over public value en prioriteiten (beyond the call of duty)
- **Persoonlijk inspireren volgers:** maatschappelijk en vanuit 'de big why' inspireren en meenemen van volgers, ook bij hen 'beyond the call of duty' en zelfs beyond appèl op (welbegrepen) eigen belang
- **Weerstand*: Intrinsiek in deze kenmerken:**
 - meer doen dan hun duty
 - meer vragen aan volgers vanuit altruïsme dan egoïsme
 - publiek falen aantonen, terwijl andere publieke partijen mee-verantwoordelijk

* *Zonder weerstanden geen leiderschap, maar: wat veroorzaakt wat?*

De civil leaders in de studie hebben een opvallend eigen waardenpatroon (= a breed of their own), telkens in afwijking van de dominante waardenpatronen per governancecontext

Freedom of Choice (13)	Sustainability/ stability (11)	(Social) Justice (9)	Solidarity (8)	Independence (7)
<i>and</i>	<i>and</i>		<i>and</i>	<i>and</i>
Entrepreneurial spirit (13)	Respect (11)		Self-actualization (8)	Bonding & Bridging (7)

Overall typering van hun waardenpatroon

This common culture of civil leaders **highly values entrepreneurial values (linked to the market domain) in direct combination with typical societal values (linked to the civil society domain).**

The five highest-scoring values in this culture are: **'freedom of choice', 'entrepreneurial spirit', 'sustainability/stability', 'respect' and '(social)justice'**. This same pattern of combining market-like values with civil society values can be seen in the second-highest scoring set of values **'solidarity' and 'self-actualization'**. And again, in the third-highest scoring set of values **'independence' and 'bonding & bridging'**.

This value pattern is reflected in their common help philosophy: helping others to help themselves. Again and again our results show this same pattern.

NB: *It should be stressed that these 'market-like' values do not expose a policy preference*

We found four key dimensions of civil leadership style

Together these key dimensions define the style of a civil leader.

Every civil leader has to make choices on these key dimensions to establish their typical style, and operate in a way that they feel makes them credible and effective as a civil leader at the same time.

1. The value-driven-instrumental-neutral value stance
2. Backstage to front stage
3. Elitist to common touch
4. Legitimization to innovation

Twée dimensies van belang

Expression of Values	<i>Expression and Explicit Use</i>	<i>Not Expressed and Implicit Use</i>
Inner Motivation and Conviction based on Values		
<i>Strong</i>	Value-driven (type 1)	Decoupled (type 3)
<i>Weak</i>	Instrumental (type 2)	Rational (type 4)

This leads to 4 types of civil leaders

The *value-driven* type (type 1): strongly motivated by values, expressing and using them explicitly in their civil leadership.

The *instrumental* type (type 2): weakly motivated by personal values, but using them explicitly to further their cause as a civil leader, mainly because they feel it is effective in attracting followers for their societal case. The instrumental type has to derive its values from other sources than inner conviction. Some of these civil leaders derive their values from principals (bosses, supervisors, contractors, politicians) and others derive them from 'listening carefully to the market', e.g. customers or end users.

The *decoupled* type (type 3): strongly motivated by a set of personal values, but not using them publicly and expressly to motivate and influence others. There can be many reasons for this; one of them is the wish to be taken seriously in public debate.

The *rational* type (type 4): weakly or not motivated by an inner conviction based on values and as a consequence not expressing or using values in their civil leadership actions. This rationality may even bring about negative perceptions of or doubts about the type 1 leader (and vice versa).

Typologieën (buiten for-profit/non-profit/active citizen) zijn gevonden en onderzocht

Type of civil leader	Values type	Character type	Esteem type
Institutional Role			
Executive civil leader			
Societal pioneer			
Institutional challenger			

Handling the public debate is crucial for the success of the civil leader

The civil leader's approach, style and character in these public debates are as important, both for the public acceptance of their innovative work as for the possibility of further institutionalizing this innovation, as the actual Public Value of their effort.

Other lessons can be drawn:

- *Any issue can be charged with values*
- *Purely private initiatives with positive Public Value generate little public debate*
- *The public debate is a special arena with little control*

So, the public debate can hit hard, affecting civil leaders personally as well as their organizations/networks, with little opportunity to control the result.

Prominente burgers

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

Ze zijn ten dele daarmee de concurrent van politieke leiders in de publieke ruimte.

Deze definitie staat haaks op de politieke retoriek van 'gewone burger', 'zelfredzame burger' of 'de man in de straat of wijk'.

Ze doen dit op vrijwillige, min of meer altruïstische basis, maar ze zijn geen 'vrijwilliger' in klassieke zin.

Maatschappelijk leiders kunnen dus ook heel goed worden aangetroffen in board rooms, profit en non-profit, opererend vanuit goed burgerschap.

Dit sluit aan op de heroverweging van de opkomst van managerialism de afgelopen decennia.*

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

Samenvattend: maatschappelijk leiders

- Zijn te vinden in gehele private sector
- Hebben een gemeenschappelijk waardenpatroon met gelijkelijk ondernemende en solidaire waarden
- Zijn gericht op Public Value en daarin innovatief en doorbrekend
- Moeten daarom het publieke debat aangaan over Public Value
- Hun waardenoriëntatie en intrinsieke motivatie zijn expliciet onderdeel van hun innovatie en hun publiek leiderschap
- Zijn allen in staat tot brug tussen gezag bij elite en op werkvloer
- Belangrijkste overige stijldimensies:
 - waardengedrevenheid (expliciet vs. niet expliciet)
 - boegbeeldgerichtheid (frontstage vs. backstage)
 - draagvlak (legitimering vs. innovatie)

IV. Grote effecten op cultuur van corporate governance

‘Polderpaternalisme’* als aanpak voorbij

‘Als wij er in Den Haag samen uit zijn, is dat goed bedoeld, meest optimale en rationele en dus uniform opleggen aan 16 miljoen Nederlanders.’ Heeft ons land ver gebracht, ook na verzuiling.

Belangrijkste **pluspunten**:

- Eerlijke afweging tussen en stem voor minderheden
- Inderdaad goed bedoeld, weinig corruptie
- Formele solidariteit verdeelt eerlijk lasten en geeft slachtoffers rechten
- Collectief vooruit kijken naar wat komt en daarover tijdig onderhandelen

Effectiviteit en draagvlak daarvoor zijn (al langer) aangetast door:

- **Hogere gemiddelde opleiding, individualisering, globalisering/internationalisering, nieuwe (platform-)arbeidsmarkt, gebrekkig democratisch gehalte polderpartijen en bezuinigingen verzorgingsstaat.**
- **Minst effectief bij grote transformaties, neiging tot ‘verhakseling’****
- **Fake-pretenties van deskundigheid en neutraliteit en gedwongen passiviteit worden nu doorgeprikt**



* Geïntroduceerd in ‘Burgerkracht met Burgermacht’, 2015

** Zie: <https://www.linkedin.com/pulse/typisch-nederlands-grote-zaken-klein-aanpakken-steven-p-m-de-waal/>



Agnes Jongerius(FNV), Bernard Wientjes (VNO-NCW) en demissionair minister Piet Hein Donner van Sociale Zaken amuseren zich tijdens de persconferentie. Wiebe Kie

AOW verhoogd én verlaagd

Toename noodzaak publiek leiderschap; nieuwe competenties

Kern:

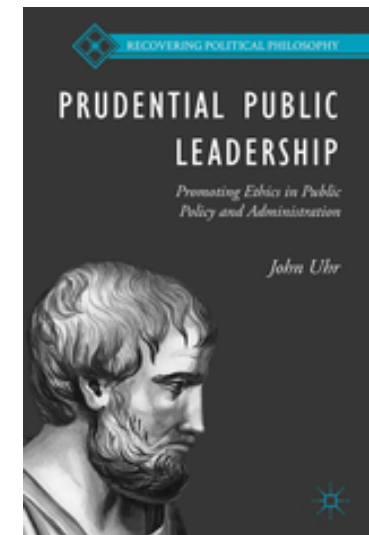
- **Het is persoonlijk en persoonlijkheid telt zwaar**
- Tegelijk: zichtbare en toetsbare **consistenties tussen persoonlijkheid en boodschap, biografie en *reason to be here***
- **Gaat om combinatie van ethiek en retoriek:** Heb ik de juiste afwegingen gemaakt? Ben ik deugdzaam en te vertrouwen daarin? Kan ik dat goed uitleggen?*
- **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



* In veel leiderschapsprogramma's inmiddels samenwerking met acteurs en toneelscholen

Grootste probleem Nederlands publiek leiderschap in nieuwe publieke tribune: gebrek aan charisma en retoriek



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.**

Gewoon goed bestuur of goed bestuur?

Goed bestuur kan een **technische aanduiding** zijn (goed management, ordelijk, doelgericht, consistent, conform regels, compliant, code volgend) of **een morele** (goede bedoelingen, goed karakter, goed gedrag, goede doelen, goede afwegingen)

Bestuur kent 5 bouwstenen:

1. Karakter, intenties en deugden (**mens**)
2. Resultaten willen en halen (**manager**)
3. Goede afwegingen maken in strategie en context (**praktische wijsheid**)
4. Leiderschap: mensen meekrijgen in deze richting en koers en intenties (**leider**)
5. Positie bereiken, hanteren en benutten (**politicus**)

Beste strategisch passende antwoord: Maatschappelijk Leiderschap

BIJLAGE

Achtergrond en persoonlijke info

Nadere info op de site



Afbeelding uit samenvattend FD artikel; te vinden op site www.publicspace.nl

- <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>

Hoofdthema's Public SPACE & accent nu

Burgerkracht (100 jaar basis publieke sector; Commons, o.a. gildes) *met Burgermacht* (2015): Wettelijke bevoegdheden burger-initiatief

Burger-Disruptie van Democratie (2015): Burgers direct & ongecensureerd onafhankelijk kanaal; Directe democratie

Burger-Disruptie van Publieke Diensten (2015): Opkomst zelforganisatie, co-productie, peer-reviews & own choice

ChinaZorg (2011): Zorgstelsel = politiek/polder gestuurd, aan randen beetje markt, dus nauwelijks patiënten-macht

Strategisch denken: 'Beating the odds'

Aristoteles: Deugden, Karakter, Afweging in context; Rulebased = padvinderseed

Maatschappelijke Onderneming (2000): Basis civil society, dus non-profit en missiegedreven, naast (ook) markt en overheid

Maatschappelijk Leiderschap (2014): Personen belangrijker dan structuur; Burgerschap in de Boardroom; Managementparadigma

Public SPACE (zie: www.publicspace.nl/over-public-space en /publicaties)

Ontstaan **ca. 2001** als onafhankelijke denktank vanuit Boer&Croon, strategische consultancy en eindverantwoordelijk interim-managementfirma. Acties o.a. Executive Exchange Network.

Basis: Boek S. de Waal (**2000**): 'Nieuwe strategieën voor het publieke domein': o.a. concept maatschappelijke onderneming

Verzelfstandigd in Stichting met Steven de Waal als bestuurder **begin 2004**, na zijn vertrek als bestuursvoorzitter en vennoot, leden Denktank bleven allen

In **2007** Manifest 'Naar een intelligente en verbonden overheid' met presentatie in Nieuwspoort

Achtergrond Public SPACE (vervolg)

In **2008** '*Strategisch management voor de publieke zaak*' (Boom Bestuurskunde) met presentatie aan Frank Heemskerk (Stas EZ) in Havengebouw Rotterdam

Steeds meer Denknetwerk ipv Denktank

In **2010 en 2011** rapporten over *Jeugd Gezondheidszorg en Decentralisatie Jeugdzorg* (m.m.v. GGD Nederland), presentaties aan Andre Rouvoet (Minister) en aan Dannenberg (VNG) en Van Gastel (DG)

In **2014** '*The Value(s) of Civil Leaders*' (Eleven), promotie S. de Waal bij USBO, Paul 't Hart

In **2015** '*Burgerkracht met Burgermacht*' (Boom Bestuurskunde), presentatie aan Kim Putters (Directeur SCP) in Dudok,, m.m.v. o.a. Staf Depla, Paul Schnabel, Raymond Gradus

Persoonlijke achtergrond

Professie: Strategie Consultant. Overwegend publieke sector, o.a. volkshuisvesting, gezondheidszorg, hoger onderwijs, energie. Ook landelijk niveau: brancheverenigingen en departementen

Studie 1973-1979 Andragologie (RUU), cum laude. Promotie USBO 2014

Begin carrière (1979-1984): Gemeente (welzijnsplanning) en Ministerie van BZK (reorganisatie Rijksdienst)

Vanaf 1985 - 2003: Boer&Croon Strategy and Management Group

1992 - 2003 Vennoot; 1997-2001 Bestuursvoorzitter

2001-2005: lid partijbestuur PvdA, o.a. voorzitter Cie. Zorgstelsel

Nu:

Oprichter (ca. 2002) en voorzitter Public SPACE Foundation

Actief Burger, o.a. voorzitter non-executive boards, accent op turn-around en strategische vernieuwing: cultuursector, betaald voetbal, woningcorporaties, publieke omroep