

Maatschappelijk leiderschap als belangrijkste strategisch antwoord op disruptief burgerschap

Lezing NR High Level Toezicht dd 18 januari 2019

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

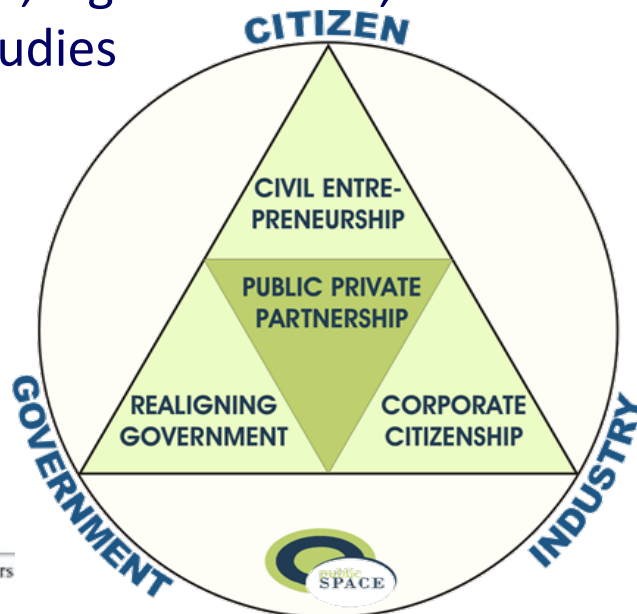
Geen externe financiers of opdrachtgevers; geen compromisteksten: **Onafhankelijk**

Geen rationale pretentie:

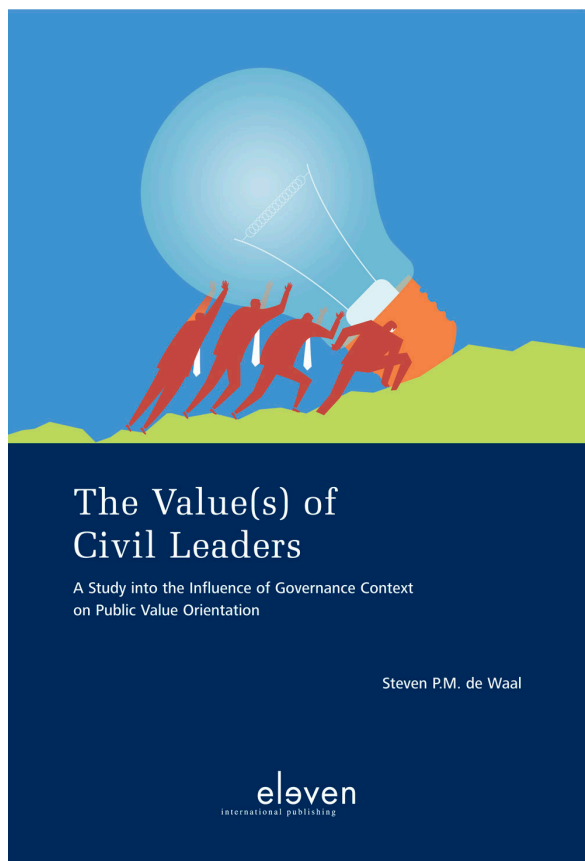
Missiegedreven

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

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



Boeken 2014, 2015 en 2017



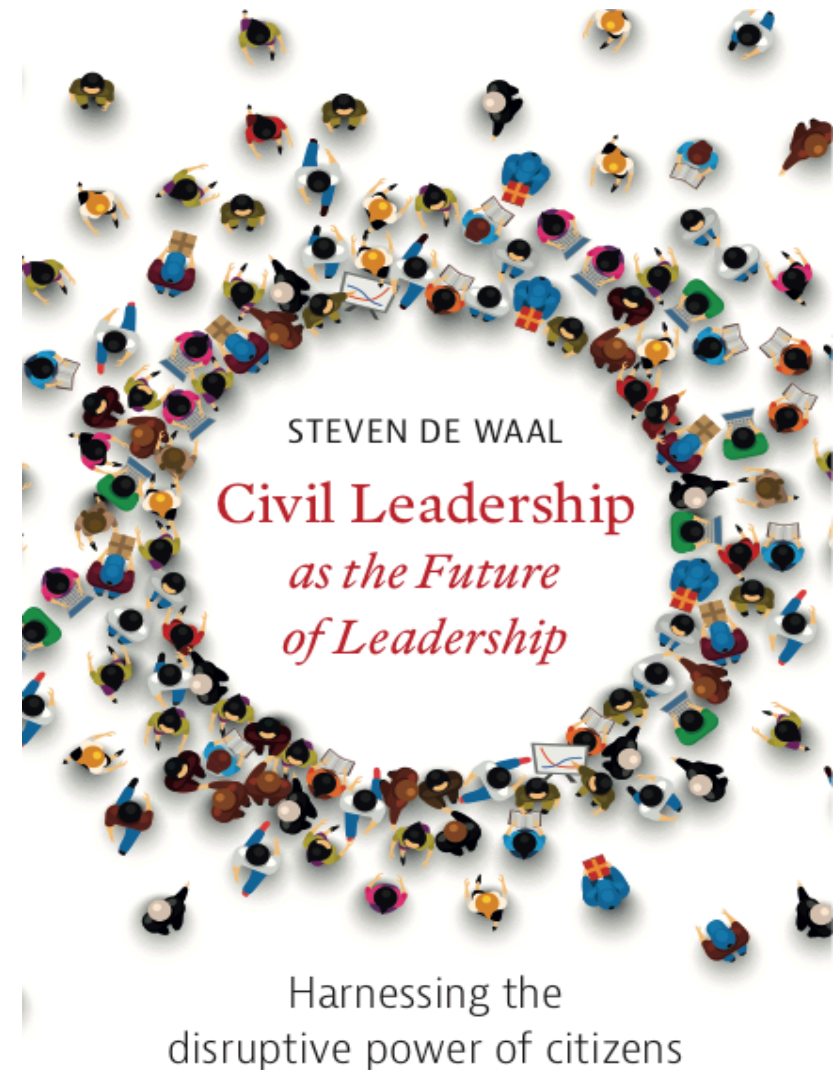
Hoofdstuk over Nederlands publiek leiderschap (2017)
(zie ook <https://www.publicspace.nl/2018/02/14/nederlands-publiek-leiderschap/>)



Latest release: Amazon.com via Warden Press, November 2018

Our societies, institutions and social fabric are currently in the early stages of the third revolution of humanity, the **Digital Civil Revolution**. Disruption is not restricted to markets. The same technologies that cause and fuel it, are giving citizens more knowledge and information, public and political influence, and tools to organize themselves and so to disrupt politics, democracy and public services. **It totally transforms the media landscape, public opinion, political debate, and the roles of industry and the state towards citizens.**

Using multiple examples from across the globe, this book explores, analyzes and defines this revolution, its impact, the underlying technology and trends, as well as the **special kind of civil leadership** needed to harness this new civil power that can disrupt the public domain.



Hoofdlijn

- I. **Disruptie: belangrijkste strategisch fenomeen in markt, concept dateert van 2010, maar in definitie sterk verschoven**
- II. **De technologieën die deze disruptie veroorzaken, leiden ook tot disruptie van democratie en publieke diensten: Disruptief Burgerschap (2015)**
- III. **Grootste effecten op publieke arena en debat en op aard van publieke dienstverlening, enig antwoord is ander publiek leiderschap**
- IV. **Die machtige civil society leidt tot een roep om en noodzaak van ander leiderschap: Civil Leadership (2014)**
- V. **Enorme omslag voor Nederlandse bestuurscultuur**
- VI. **Grote gevolgen voor corporate governance in publieke dienstverlening**

I. Disruptie: belangrijkste strategisch probleem (meest concreet 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.

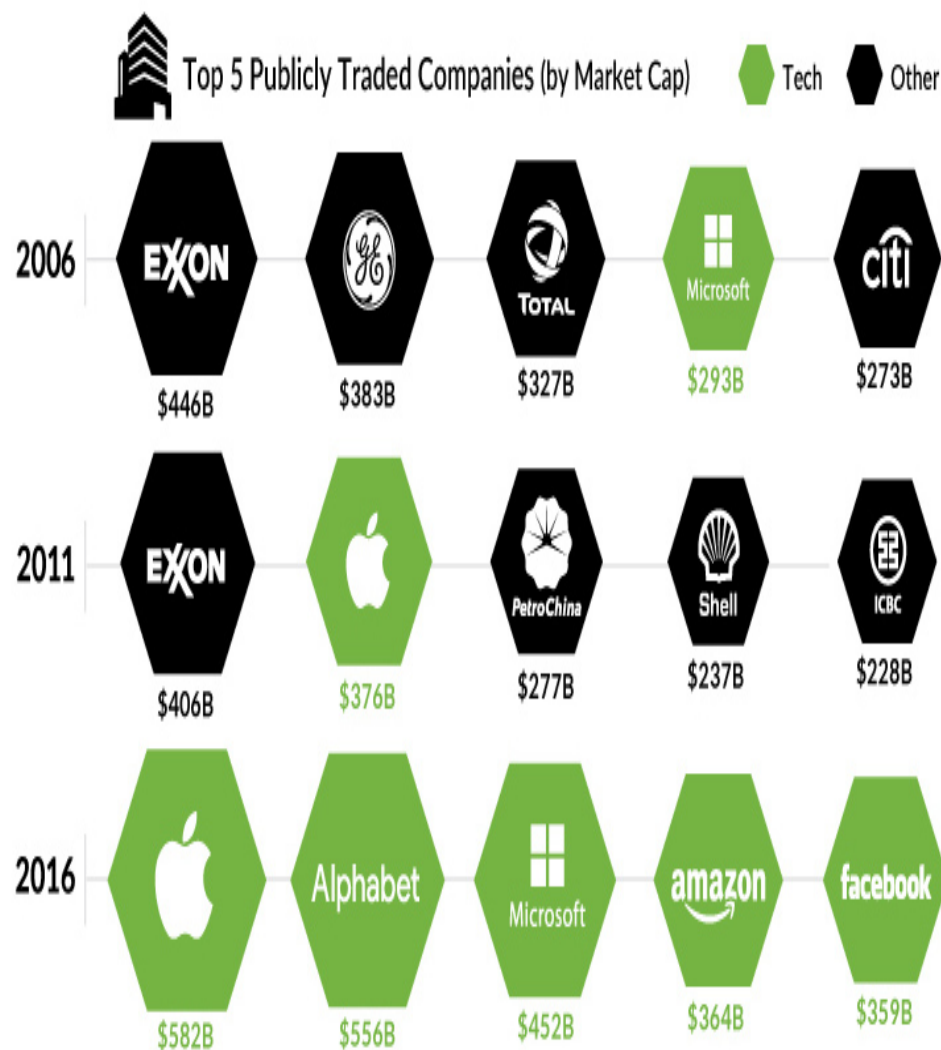
Platforms concurreren op ruil, bereik aan aanbod en vraagkant en realtime en global services; winner takes all; nieuwe grondstof is data.

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

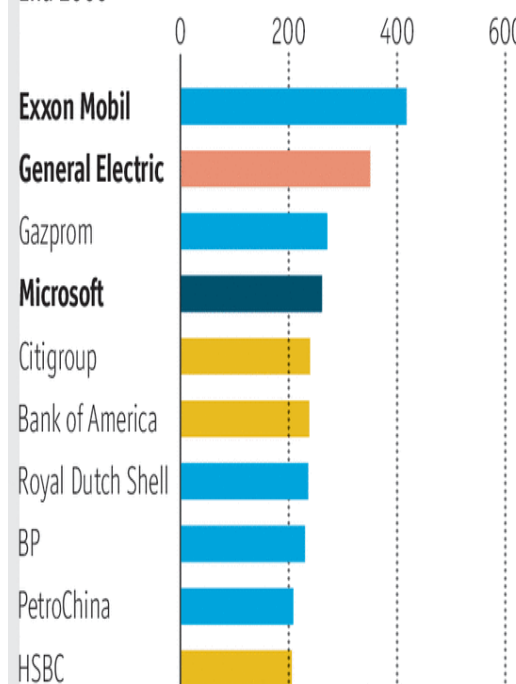


A virtually new world

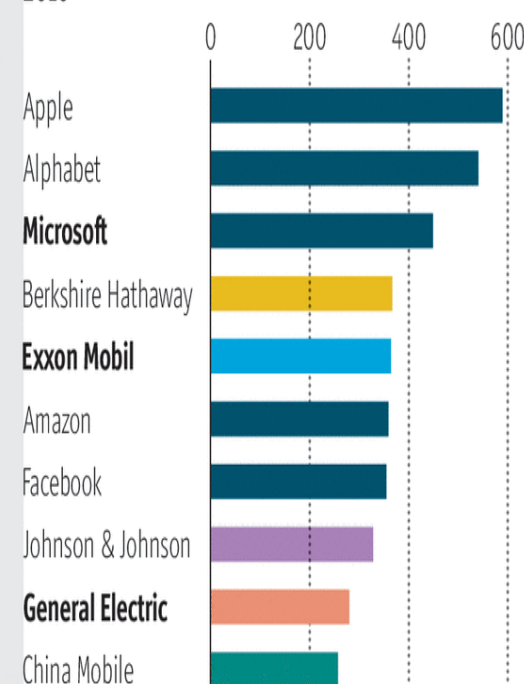
World, largest listed companies by market capitalisation, \$bn

Sector:  Energy  Financials  Health care  Industrials  IT  Telecoms

End 2006



2016*



Source: Bloomberg

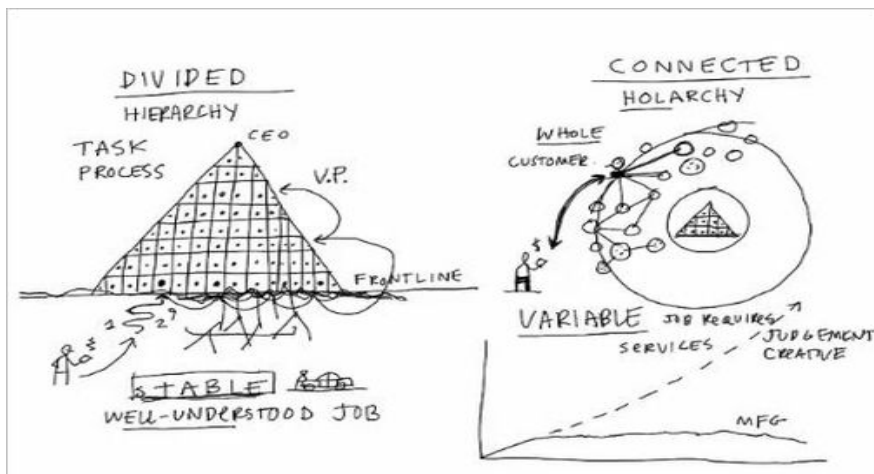
*At August 24th 2016

nomist.com

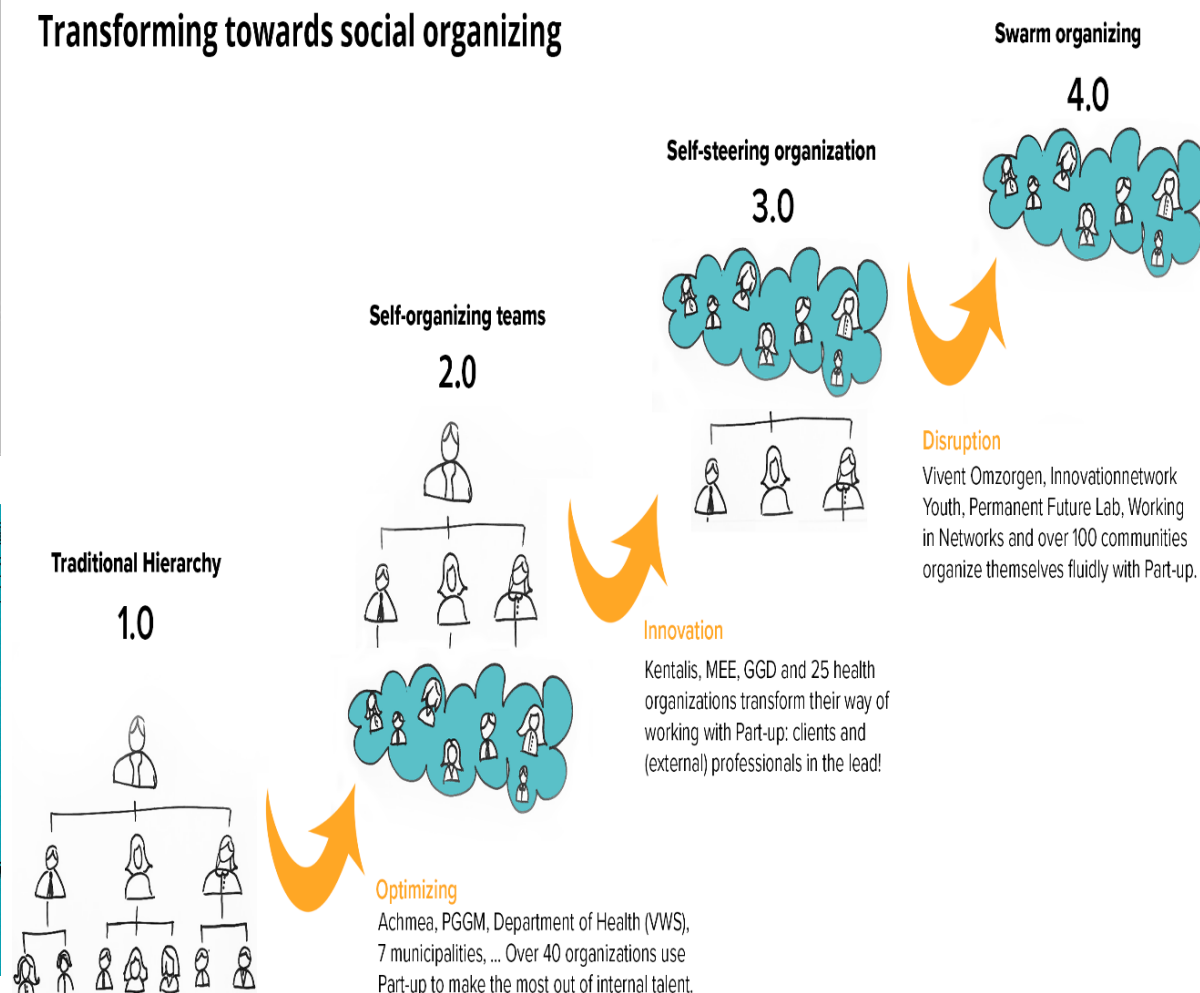
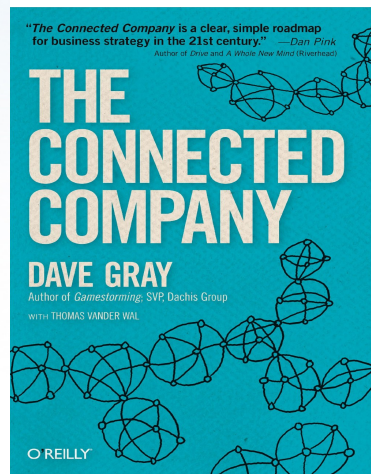
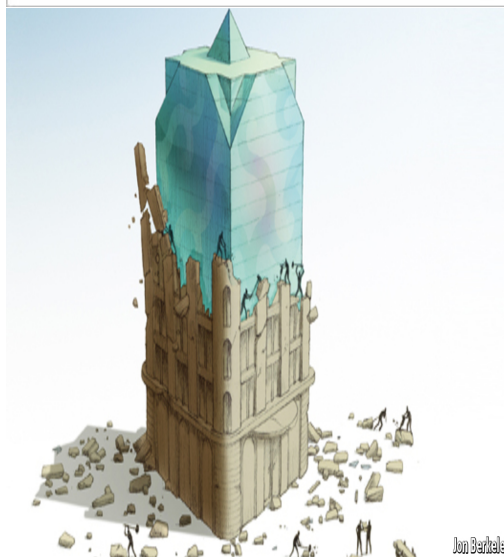
Also theme Issue of Harvard Business Review, April 2016

Organizations also becoming platforms

The same ICT technologies replace management

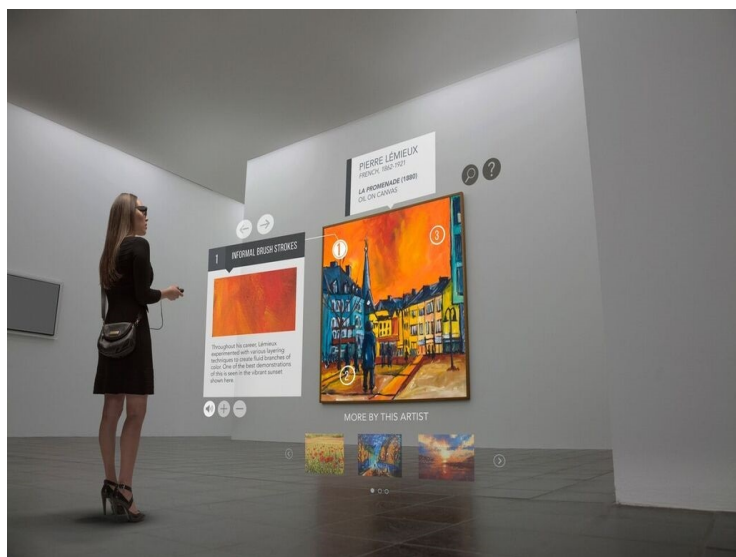


Transforming towards social organizing



© Part-Up 2018

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

Nieuwe machtsbronnen uit nieuwe technologieën

Burgerkracht niet langer alleen in brave politieke retoriek.

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

Hoofdinstrumenten 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') met platforms*** Wereldwijd werkend, overal toegang tot platforms en websites

 Een nieuw, onafhankelijk, lokaal en globaal, data- en media kanaal, van, voor en tussen burgers

'Manipulatie', 'tribunegedrag' en 'demagogie' zijn:

- verwijten van de verliezers in het nieuwe kanaal (experts, hoogleraren, journalisten, PR industrie)
- erg naïef, want suggereren dat er geen manipulatie was in oude kanalen

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

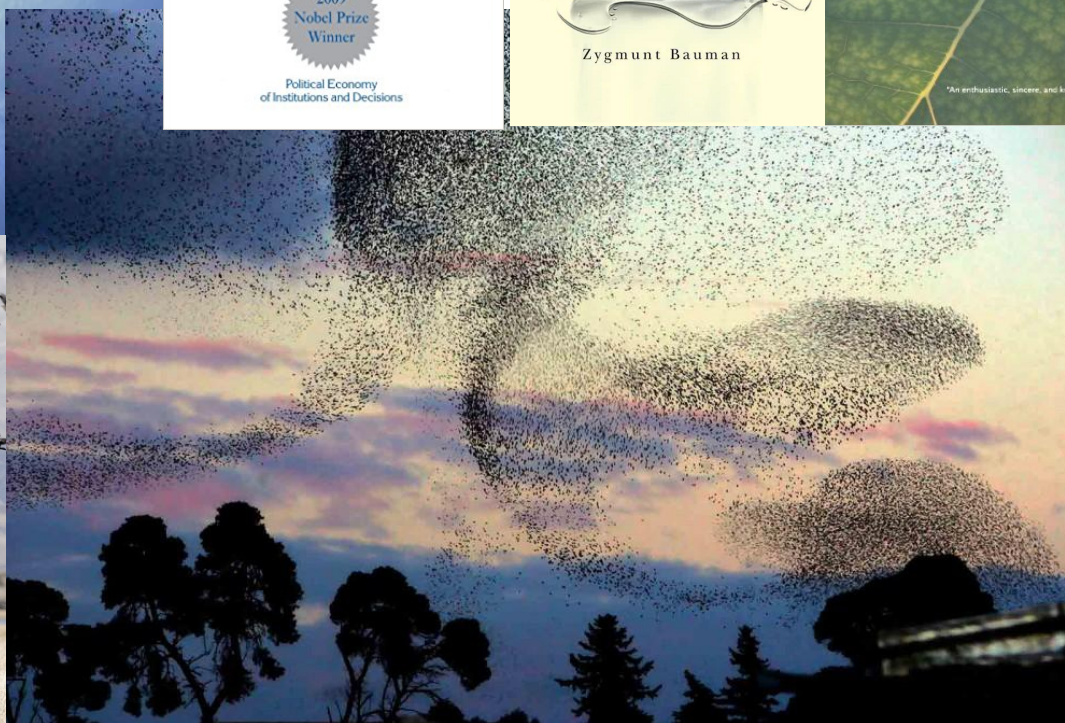
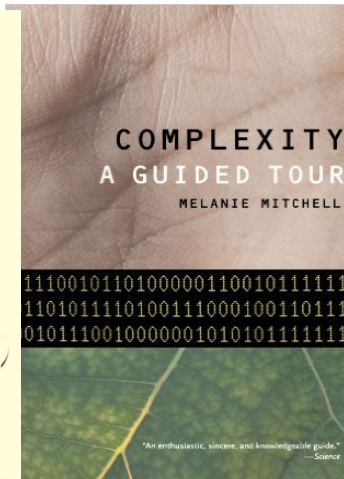
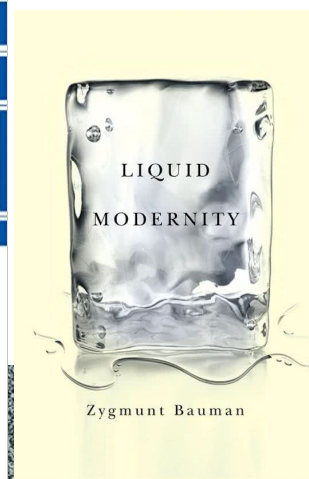
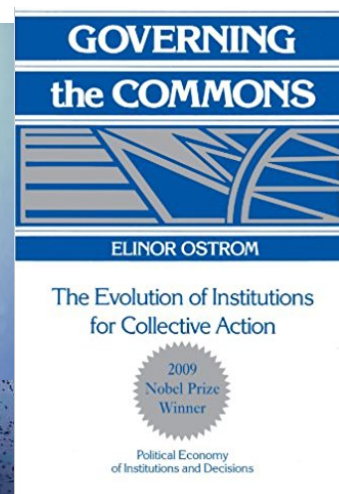
The fad started in America in February 2017.

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.



De nieuwe technologie maakt connecties op hele grote schaal en right on time mogelijk: zwermen



Een zwerm stuurt alleen op connectie en richting,
heeft geen leider, geen structuur, geen bestuur:



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 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 overheidsaankomst, meer formele invloed op het beleid van huurders en gemeenten, en een beperking van het domein waarin corporaties mogen ondernemen. Opgesloten is er nu duidelijkheid. De sector lijkt weer over te kunnen gaan tot zijn kernaak. Business as usual.

Hierin schuilt een groot en gevaarlijk misverstand. De hypefeet, 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 regeerakkoord is het afschaffen van de huidige referendumwet 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 bevalt en deze dan maar van referenda in het algemeen af wilt. Maar uiteindelijk is dit allemaal oude politieke strijd volgens onderwerse 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 beseft 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 veroveren. 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 politieke partijen. Deze merken heeft dat wel ingezien en heeft inmiddels een 'techno-ambassadeur' naar Silicon Valley afgevaardigd.

Illustratie voor dit negeren 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 verbaasde meende was dat de pers dit nog dagelijks bleef uitsenden ook. Het nieuwe directe kanaal is een directe concurrent van dit soort onzinberichterij. De nieuwe slag in het mediatiedperk en de platformeconomie is immers die om de schaarse aandacht van iedere burger, die inmiddels vele alternatieven heeft voor deze schamel en saai 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 'community's', wisselt meningen en standpunten uit, komt tot consensus, die openlijk wordt gecommuniceerd. Vanuit het perspectief van dat nieuwe directe kanaal is dus de revolutionaire disruptie vraag hoeveel volksvertegenwoordiging in formele democratische instituten en echte demo-



cratie daarbinnen op dat 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 opvragen volgens de eigen vragen, checken op eerder onderzoek, checken op deskundigheid bij 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.

Verder is er opinie- en communicatiemacht: de collectieve opinies worden gepubliceerd, volgens echte transparantie: namelijk hoeveel mensen die opinie steunen. Een duidelijkheid die de oude kanalen alleen hebben bij peilingen (met vaak mankementen in representativiteit) of verkiezingsuitslagen (dit achteraf). Voor de rest is er op de oude kanalen veel meningsvorming uit kleine kring die wordt gebracht als groots en meeslepend. Zoals toen het Sociaal en Cultureel Planbureau aantoonde dat Nederland veel milder over migratie dende dan de dominante geluiden pretenderden.

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 gesteund. 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/neen 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 retoriek veel aangehaalde beeld van dommeheid van volksraadplegingen wordt hier doorbroken juist dankzij nieuwe technologie. Dan blijken juist de bestaande referenda domme.

Dit leidt ten slotte tot publicatiemacht: de ingewonnen informatie, verzamelde opinies en bevestigde 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 uitslag 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 campagne, zoals de succesvolle acties van #MeToo en #PoinActie laten zien.

Een deel van de strijd om de macht wordt dan ook toenemend een 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 'fake news', terwijl hijzelf een van de producerende partijen van veelvuldig fake news is en wellicht zijn verkiezingsoverwinning erop gebaseerd is. Pas dus ook op voor de openbaarlijk genanceerde en deskundige kritiek op het nieuwe directe kanaal, zoals het verwijt van tribunegedrag 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 ornamen 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 ornaming van deze nieuwe technologische werkelijkheid dicht bij de leef- en informatiewereld van burgers zal verhoeden dat gekozen democratie wordt ondermijnd en alleen nog een bordkartonnen tonelstukje in Den Haag is, waar dan onderwerse tv nog over bericht. Nog een lange weg te gaan, maar: revolutie komt altijd sneller dan je erwaakt.

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

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

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 door dit 3^e kanaal, naast klassiek pers en 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 en verliest anders zijn gezag.
- e. Uiteindelijk zorgt aandacht en copieergedrag bij alle andere media en politiek ervoor dat 3^e kanaal gaat winnen.
- f. Nieuwe technologie faciliteert en creëert gewenning aan eigen regie, eigen informatie, raadpleging oordeel peers, eigen community en zelforganisatie.

* Zie verder WardenPress/Amazon: 'Civil Leadership as the future of leadership'

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'



Zeer instructief voorbeeld: casus Stef Blok



Zie het verschil



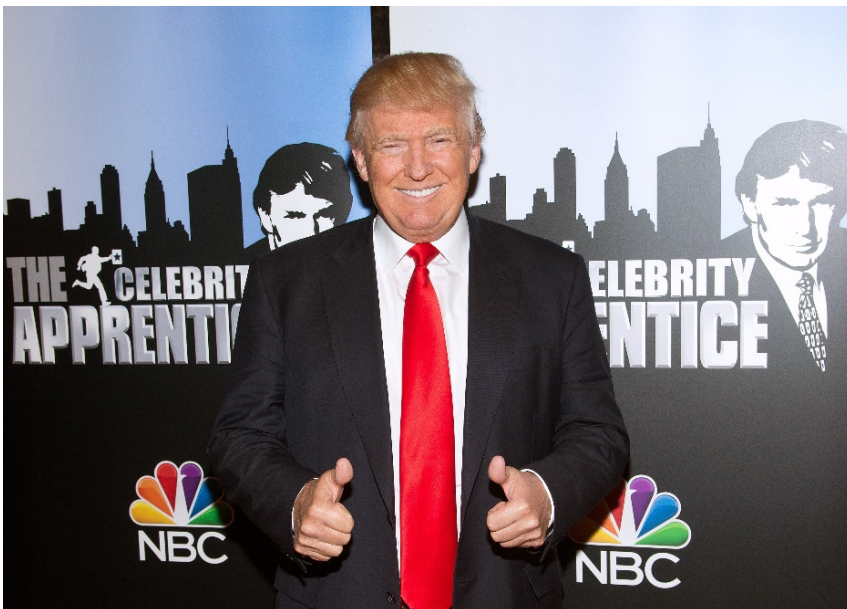
Disruption of Democracy: proof of new media arena: new direct channel

Victory Trump:

Step 1: Famous on TV and social media

Step 2: Newspapers had to follow

Step 3: Republican party had to follow



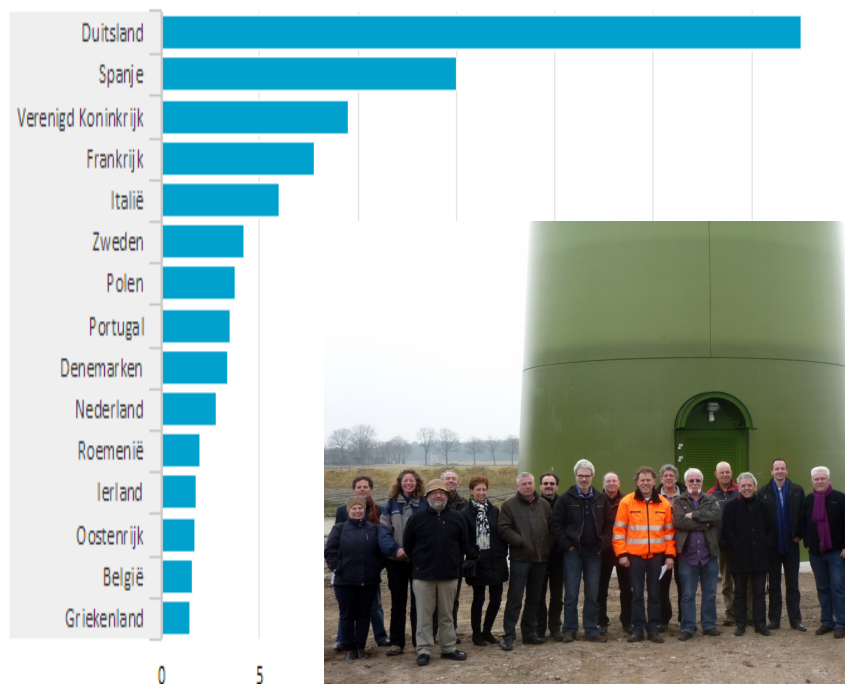
Beetje dom: participatie samenleving (nietszeggend pleonasme)

- **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



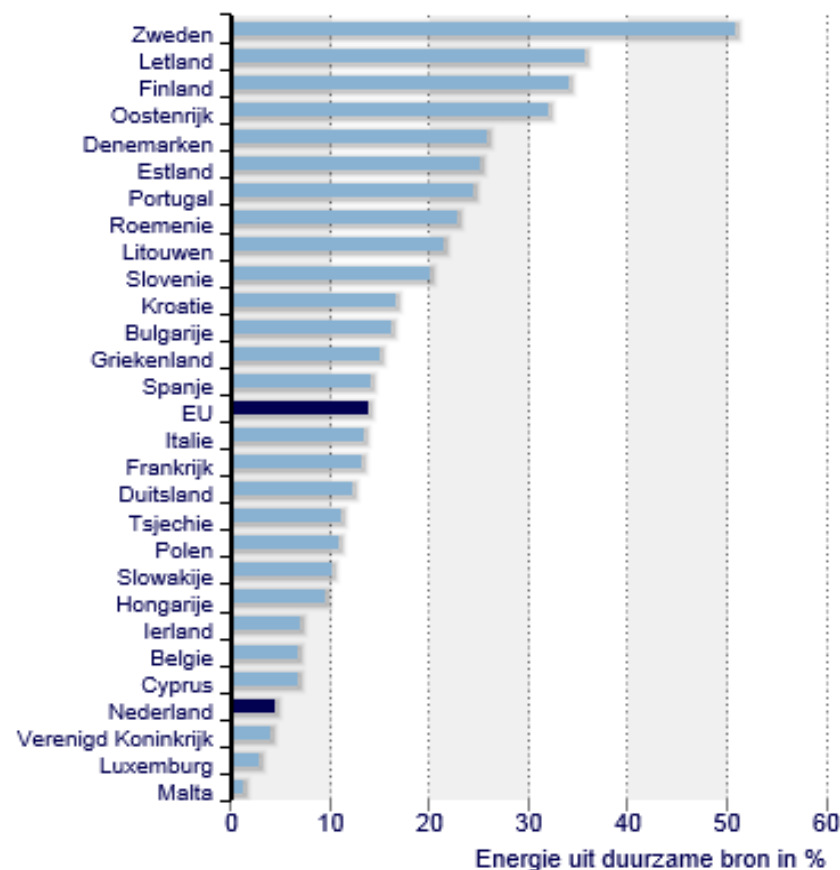
Zwermdynamiek aantoonbaar effectiever dan polder: Duitse adoptie van windmolens*

Aandeel in totale EU vermogen windenergie, 2016



Duurzame energie

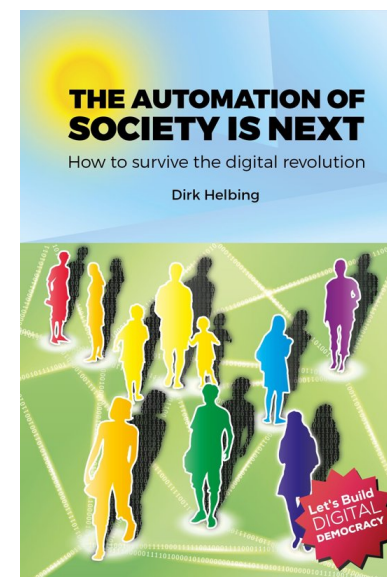
Energie uit duurzame bronnen



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

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/>

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

Nieuwe competenties om publieke ziel te veroveren

Kern:

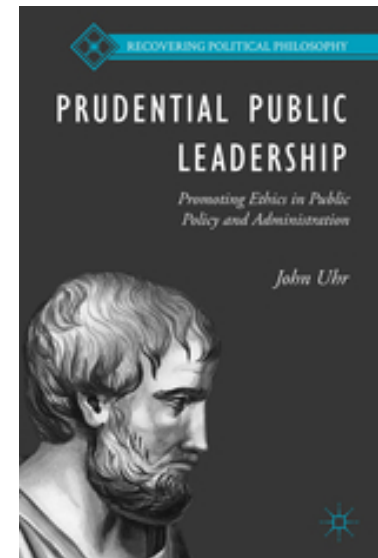
- **Het is persoonlijk en persoonlijkheid telt zwaar**
- Tegelijk: Zichtbare en toetsbare **consistenties tussen persoonlijkheid en boodschap, biografie en reason to be here****
- **Gaat om combinatie van ethiek en retoriek:** Heb ik de juiste afwegingen gemaakt? Ben ik deugdzaam en te vertrouwen daarin?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

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

** Fout bij PvdA laatste lijsttrekkersverkiezing

UK pers had het door: optreden May heette ‘managed public appearance’



Lakmoesproef nieuwe publieke arena: winst Trump

Op alle klassiek strategische variabelen (Funding, Partypolitics, Volunteers, Policydesign) was Hillary Clinton sterker dan Donald Trump.

Wat maakte dan het grote verschil? Leert filosoof van 2300 jaar geleden: **Aristoteles**

Hij analyseert 3 factoren voor succesvolle retoriek:

- **Ethos** (het gezaghebbend verband tussen spreker en onderwerp)
- **Pathos** (het bespelen van de emoties bij het publiek)
- **Logos** (de kracht van argumenten en een goede redenering)
- Daarnaast nog **Timing** om alledrie af te stemmen!

Clinton scoorde (net als merendeel NL politici) vooral op 3^e factor. Trump scoorde niet alleen op 2^e, zeker ook op 1^e factor (ook al was en is er veel twijfel over zijn 'ethisch' gehalte)

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



Omslag Nederlandse bestuursstijl

Van Polderen naar Retoriek: Moet direct in publiek en permanente publieke tribune, publiek praat direct terug

Poldermodel gaat nu onderuit door:

- **direct meekijkende, meningvormende en mee-afwegende achterban en publiek, dat dat ook gewend is**
- **onderliggend paternalisme wordt niet (langer) geloofd**
- **wantrouwen naar zogenaamde neutraliteit en deskundigheid**

Politiek permanent in verkiezingshouding en dus te labiel om het (stilletjes) over te nemen (stabiele 'rationele' tussenfase verdwenen)

Dominante cultuur gelooft nog in oude mythe: rationeel, deskundig, uitruilen, resultaat telt (zie commentaar op strijd Trump om muur)

Retoriek moet naar: integriteit, staan voor, emotie: verontwaardiging en zorg. Openlijke conflicten lonen

‘Populisme’: boomerang term, legt zwakte zittende partijen bloot

Iedere democratische politieke partij moet dichtbij volk staan en hen raken en hen vertegenwoordigen en moet dus ‘populistisch’ zijn

Wil niet zeggen dat je alleen maar ‘populaire’ standpunten moet innemen, gezag komt ook voort uit tegen ‘populaire’ meningen ingaan, persoonlijke integriteit en betrokkenheid etc., maar niet vanuit:

- (zogenaamd) beter weten
- paternalisme: ik zal het jou, kind, nog een keer uitleggen
- formeel gezag: ik ben hoogleraar/burgemeester etc en dus weet ik het beter en graag even luisteren
- slinks over eigen positie en bedoelingen/waarden
- geheimzinnige onderhandelingen en deals en uitruil, met onbegrijpelijke uitkomst

Falen door: polderaars kennen elkaar het beste, zelfs in publieke uitleg worden burgers niet serieus (mee-)genomen, democratie vooraf erg dun, compromissen zijn technisch o.b.v. oude belangen:

Zaterdag 5 juni 2010 | Het Financieele Dagblad



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

AOW verhoogd én verlaagd

COLLIGNON



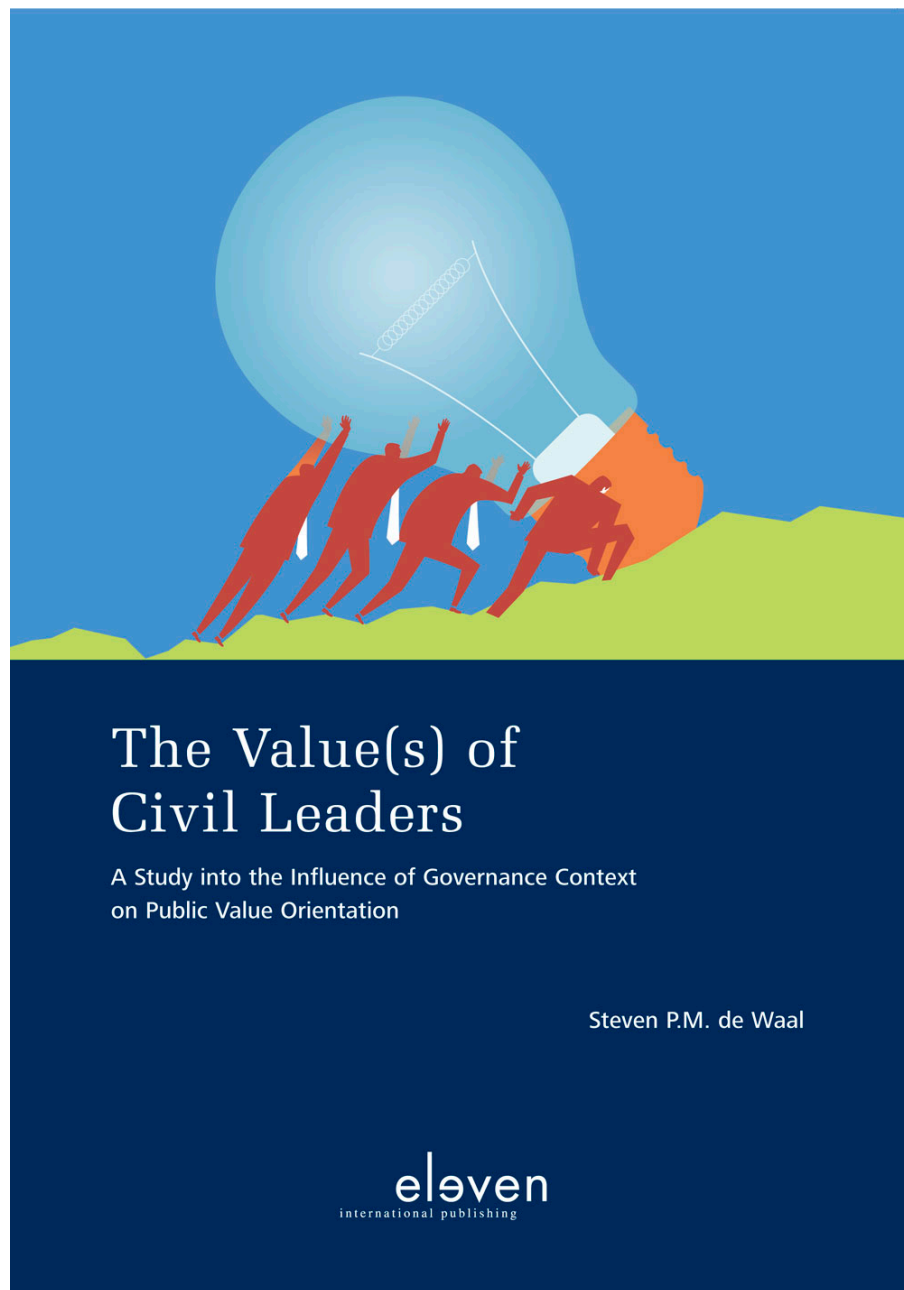
De slag van strategische context naar maatschappelijk leiderschap

- 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)

IV. Grote effecten op corporate governance

Voornaamste effecten voor RvT/RvC

- a. **Permanente legitimizeits- en gezagsissues. Kan RvT ook zelf aan bijdragen: samenstelling, houding, steun aan directie, netwerk, antennes**
- b. **Externe verantwoording en verankering was altijd een structuurzwakte in maatschappelijke onderneming (inbreng stakeholders), maar niet langer genoeg**
- c. **Politiek gezag en steun worden dus ook steeds labieler. Eigen positie en strategie en beleid worden crucialer. Schuilen gaat niet meer**
- d. **1^e issue uiteraard: selectie juiste leiderschap**

Leiderschap is diffuus begrip in Nederland



Politiek en polder pretenderen het wel, maar past niet echt bij positie, veel **valse bescheidenheid & publieke onzekerheid.**



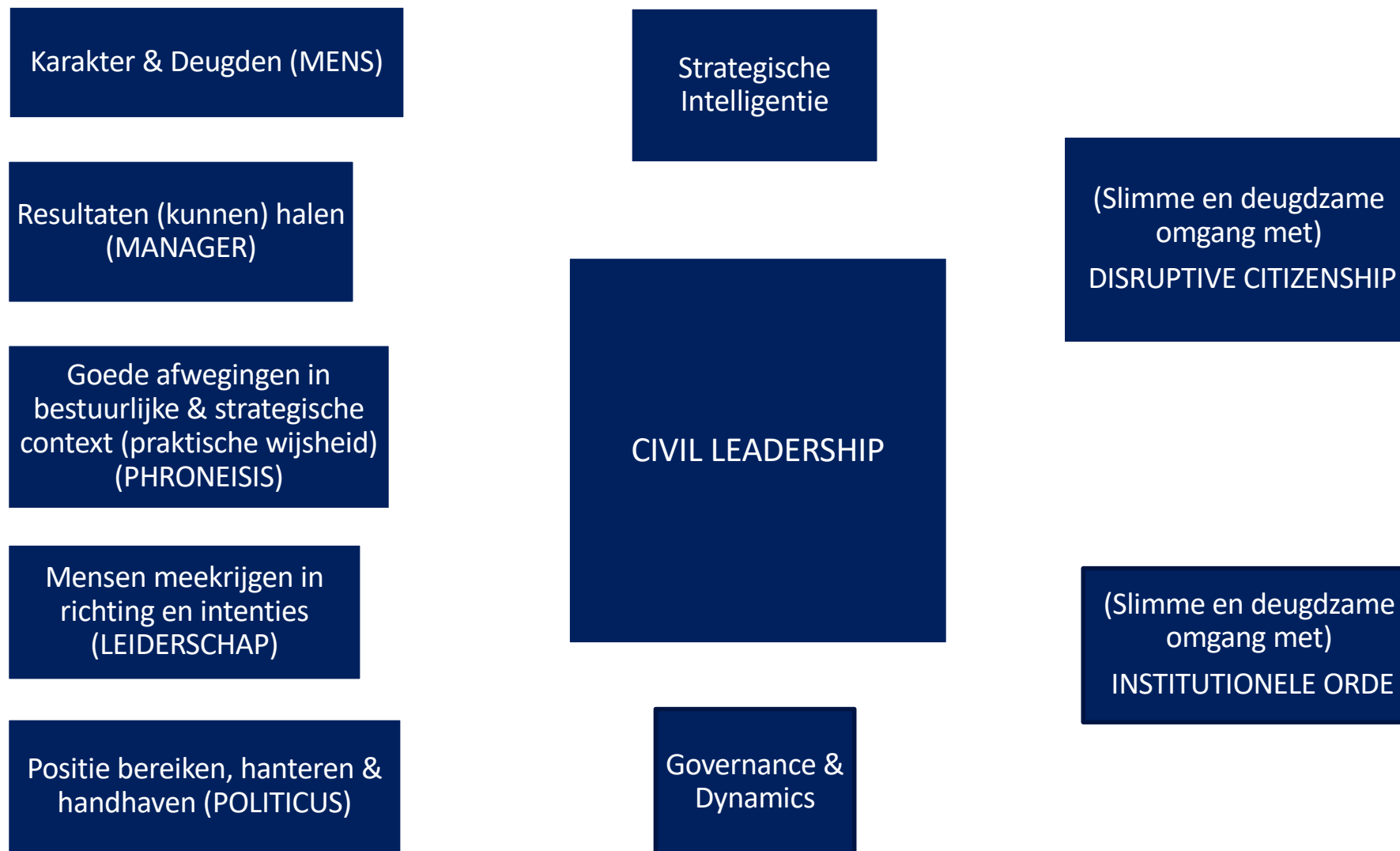
Gewoon goed bestuur of goed bestuur?

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