

Maatschappelijk Leiderschap: het noodzakelijk antwoord, ook voor zorgmanagers

Keynote op Zorgvisie congres De Zorgmanager van het Jaar

18 april 2019, Leusden

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



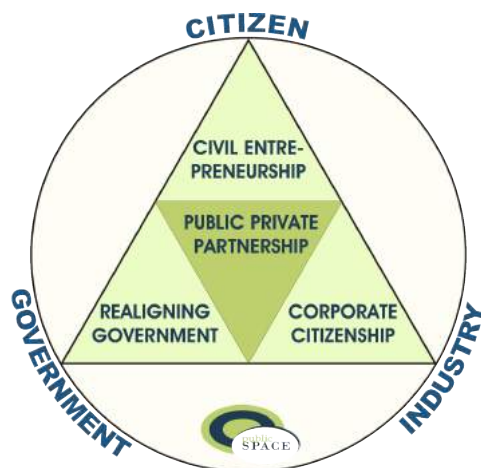
www.publicspace.nl

Denktank Public Space Foundation (sinds 2004)

Kenmerken van een denktank:

- **Private for Public**
- **Ideologisch en missie-gedreven**
- **Onafhankelijke positie en denken**
- **Mix van bestuurlijke invalshoek en (academische) reflectie en onderzoek op werkelijke strategische frontlinies**
- **Intelligente en Intellectuele bijdrage aan publiek debat**

Kernconcept © (2000, tevens basis van 'maatschappelijke onderneming'*)



KERNMISSIE Public S.P.A.C.E.:
Strategies for Public And Civil
Entrepreneurs
 Stimuleren en bevorderen van
maatschappelijk ondernemerschap en
actief burgerschap

*

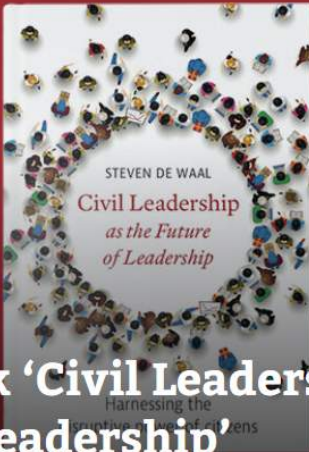


Actieve website (www.publicspace.nl/.eu) met agenda, blogs, Twitter en open toegang tot intellectueel archief

Thema's ▾
Agenda
Publicaties
Over Steven de Waal
Over PSF
🇬🇧
🔍

Public Space Foundation is een onafhankelijk denknetwerk ter bevordering van actief burgerschap en maatschappelijk ondernemerschap. Steven de Waal is de oprichter en drijvende kracht achter dit netwerk.

Publicaties



STEVEN DE WAAL
*Civil Leadership
as the Future
of Leadership*

© 2 februari 2019

Nieuw boek 'Civil Leadership as the Future of Leadership'

Strategische analyse van disruptief burgerschap: beschikbaar via Amazon

Maatschappelijk leiderschap

© 1 februari 2019

Boeklancering in Nederland: disruptie van democratie en politiek dreigt

Disruptief burgerschap

© 28 januari 2019

Commissie Remkes: Binnenhof kijkt naar binnen

Over Steven de Waal

Dr. Steven P.M. de Waal is keynote speaker, auteur en

Twitter

Met de polder gaat er natuurlijk ook wat onderuit: tijdig en rationeel overleg,

'Civil Leadership as the Future of Leadership. Harnessing the disruptive power of citizens' (Amazon.com 2018*)

Nu 3e revolutie van de mensheid door de nieuwe digitale technologie: #DigitalCivilRevolution

De mensheid verandert revolutionair, omdat deze technologie ons belangrijkste evolutionaire voordeel fundamenteel verandert: ons samenleven, organiseren en communiceren.

Het leidt tot een veel machtiger burger met mogelijk en hopelijk als uitkomst machtig burgerschap en machtige civil society.

Na de disruptie van markten, zien we nu disruptie van democratie en publieke diensten.

Het boek beoogt daarom tijdig de strategische intelligentie van verantwoordelijk bestuurders te vergroten.

* *tevens managementboek.nl, centraalboekhuis.nl, bol.com en reguliere boekhandels*



De #DigitalCivilRevolution creëert een nieuwe strategische arena (1)

1. Publieke opinie is voortaan van en door het publiek zelf
2. Er staat een permanente publieke tribune 'aan'
3. Er is een nieuw medialandschap met een nieuw 3^e mediakanaal (naast traditionele TV/radio en papieren pers, met hun eigen online varianten) van en door iedere burger zelf (inclusief politici, celebrities en bestuurders als 'one of us, citizens')

Voorspelde en geanalyseerde strategische effecten:

- a. *Battle for the eyeballs*: Aandacht is schaars en is niet langer gegeven. Theater, drama en retoriek (weer) veel belangrijker. Bestaande media moeten in deze nieuwe concurrentie voluit meedoen en zijn niet langer passief 'doorgeef'-kanaal.

Battle for the eyeballs:

Waarom zou je dit uitzenden? Belangrijker: Waarom zou je er naar kijken, met zoveel interessantere 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'



Een fundamenteel nieuwe strategische arena (2)

1. Publieke opinie is voortaan van en door het publiek zelf
2. Er staat een permanente publieke tribune 'aan'
3. Er is een nieuw medialandschap met een nieuw 3^e mediakanaal (naast traditionele TV/Radio en papieren pers, met hun eigen online varianten) van en door iedere burger zelf (inclusief politici, celebrities en bestuurders als 'one of us, citizens')

Voorspelde en geanalyseerde strategische effecten:

- a. *Battle for the eyeballs*: Aandacht is schaars en is niet langer gegeven. Theater, drama en retoriek (weer) veel belangrijker. Bestaande media moeten in deze nieuwe concurrentie voluit meedoen en zijn niet langer passief 'doorgeef'- kanaal
- b. **Iedereen is (amateur-)journalist** en genereert direct zichtbaar op het nieuwe kanaal eigen nieuws, nieuwe feiten, schandalen, nieuwe meningen en (!) de steun en aandacht hiervoor is direct en ook weer publiek meetbaar

Iedereen is (amateur-)journalist: onverwacht nieuws voor Stef Blok



Een fundamenteel nieuwe strategische arena (3)

4. Zelforganisatie van burgers, massa's en *communities* is massaler, sneller en flexibeler

Voorspelde en geanalyseerde strategische effecten:

- c. *Zwermgedrag*

Zwermgedrag: een zwerm stuurt alleen op connectie en vage richting, heeft geen leider en geen structuur



Een fundamenteel nieuwe strategische arena (4)

4. Zelforganisatie van burgers, massa's en *communities* is massaler, sneller en flexibeler

Voorspelde en geanalyseerde strategische effecten:

- c. *Zwermgedrag*
- d. *Pop-up locaties en gebeurtenissen*
- e. *Cooperaties & Commons* als nieuwe passende governance

Waarom vraagt deze revolutie om een nieuw soort leiderschap?

Waarom Leiderschap?

Leiderschap teveel een 'feel good'-term; gaat altijd ook om *context en cause*

Persons, not policies: Revolutie en disruptie en fundamentele onzekerheid en angsten leiden tot roep om en noodzaak van leiderschap

Disruptie kan alleen gepareerd worden door slimme, snelle nieuwe combinaties, echt en zichtbaar luisteren en vertrouwenwekkend optreden in nieuwe tijd tegenover *nieuwe training alle burgers/patienten*

Waarom Civil Leadership?

Kerneffect revolutie: machtige burgers en machtige civil society

De permanente publieke tribune en machtige burgers vragen om nieuw publiek leiderschap vanuit nieuwe positie en houding van 'one of us, citizens'

Waarom 'private for public'?

Politiek kan nieuwe arena niet aan. Verdediging zwak. Vooral runner ups pakken de politieke winst (disruptie). Wispelturigheid politiek wordt (nog) groter. Schuilen gaat niet meer

Kabinet heeft 'iets' door, maar: 'managed public appearance' (kenschets UK van May!) Kern ontbreekt: publiek en dialoog



COLLIGNON



Zoek het verschil



Boeiendste is het snelle leervermogen van Macron en vooral: het ook publiek willen en kunnen laten zien.



Lucinda Arden: publiek leiderschap dat geheel past in 'one of us, citizens'

Beter dan Macron's officiële dialoog?



Hoofdkenmerken van Civil Leadership

Waarden en houding: 'one of us, citizens' en oprecht zichtbaar bezig met de zaken die ook wij belangrijk vinden

Competenties: retorica en vooral Ethos = Geloofwaardigheid in de combinatie van persoon & biografie met boodschap, in staat tot drama en emotie

Doelen en bedoeling: gepassioneerd en persoonlijk en dus geloofwaardig nastreven van de publieke zaak, de 'common good'

**Let's talk persons:
enige zorgvoorbeelden
van 'civil leaders' uit
mijn proefschrift (2014)**

maandag 30 augustus 2010





**Nederland heeft een haat-liefde
verhouding met:**

- *personen*
- *en zeker met: leiders*

**Leidt tot veel vluchten in beleid,
structuur, procedures en regels met
toezicht!**

Marco Bunge: Pionier in Hospice Care



Innovatie:

Oprichter een van de eerste hospices, gericht op terminale begeleiding en zorg; met private middelen (Hospice Kajan Hilversum); Inloopcentrum voor mensen die leven met kanker Vioer, Hilversum

- Ondernemersachtergrond: uitgever, zelfstandig journalist
- Inspiratie: Persoonlijke observaties en gebrek aan innovatie in dit type zorg

Cees Hovenkamp†: eigenzinnig pionier en directeur gehandicaptenzorg



- Pionier en uitbouwer Philadelphia Care
- Inspiratie: vanuit zorg voor deze groep en hun familie, christendom en informele betrokkenheid
- Innovaties: kleinschaligheid en informaliteit, werving fondsen, goederen en maatschappelijke steun
- Kon schaamteloos bijdragen vragen; opvolgers hebben dat niet begrepen

Wim van der Meeren: 'andere' bestuurder



- Destijds: Elisabeth Ziekenhuis Tilburg, nu CZ Zorgverzekeringen
- Inspiratie: waardengedreven ondernemen, noodzakelijke innovaties en relevante instituten
- Innovaties: het 'liefste' ziekenhuis van Nederland maken, later: selectieve inkoop borstkankerzorg

Hans Becker: vernieuwing ouderenzorg



- Humanitas Rotterdam
- Econoom van huis uit
- Inspiraties: Economisch-rationeel en vanuit persoonlijke ervaringen met ouders
- Innovaties: Nieuwe zorgfilosofie, zoals yes-cultuur, tegengaan misery islands, levensloop bestendig wonen, memory musea
- Gepromoveerd op deze filosofie
- Nu ambassadeur Humanitas

Dominee Visser: recalcitrant geestelijk en maatschappelijk leider



Vond dat kerk moest opkomen voor de zwakken en niet alleen in woord

Had duidelijk politiek profiel, al die tijd ruzie met Leefbaar Rotterdam, soms ook burgemeester

Belangrijke activiteiten:

- dagopvang zwervers en drugsverslaafden in kerk en weekend
- Perron 0
- Behoud kerk op oude plek

Hans Nieukerke: innovator in jeugdzorg



- Toen: Hoenderloo Groep
- Inspiratie: Aanpak moeilijke jongeren, overgang justitie/zorg, rechtse filosofie introduceren in softe jeugdzorg, ondernemen en ondernemer willen zijn: doelgroep denken
- Innovaties: Glen Mills aanpak, vele andere methoden

Hoofdlessen voor de zorg van deze civil leaders

- **Persoonlijk gedreven voor publieke en maatschappelijke oplossing en public value(s)**
- **‘Waarden’ zichtbaar vertaald in concrete verbeteringen (voor burgers) en leiderschap (richting gedrag en houding)**
- **Vaardigheden om het soms heftige publiek debat over publieke waarde te voeren op begrijpelijke, ‘horizontale’ wijze**
- **Eigenwijs en gedreven, niet gemakkelijk (heet ook wel: ondernemend en innovatief)**

Wat zijn de grote slagen voor veel Nederlandse zorgmanagers? (ter discussie)

1. **Aan een dominante houding en skills van (intern) management die van leiderschap toevoegen:**
 - persoonlijk gedreven
 - gepassioneerd
 - ondernemend
 - mensen meenemend
2. **Van intern gericht (met hoogstens de betuttelende deugdzame houding van 'polderpaternalisme'), naar publiek met gezag en leiderschap optreden (charisma en persoonlijkheid)**
3. **De publieke arena is veel pittiger, maar kan duidelijk niet worden overgelaten aan zittende politici. Tevens is schuilen bij politiek voorbij. Er is dus veel ruimte voor nieuw, privaat, maatschappelijk leiderschap**



BIJLAGE

nadere informatie over Public Space en Steven de Waal

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 Denknetaerk 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 USB0, promotor prof. dr. Paul 't Hart

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

Manifest Public SPACE (2008)

In het manifest 'Naar een intelligente en verbonden overheid' ontwikkelt de Denktank van Public SPACE, Centre on Strategies for Public And Civil Entrepreneurs, een concept voor een nieuwe overheid. Een concept dat optimaal gebruik maakt van de positieve kracht van de opkomende 'Civil Society'.

De overheid bevindt zich in een cruciale overgangperiode. Ze moet veranderen van log en bureaucratisch naar flexibel en resultaatgericht. Van een gesloten bastion naar een open, uitnodigend huis waar burger, instelling en bedrijf zich welkom en serieus genomen voelen.

In de visie van Public SPACE breekt een nieuw tijdperk aan, een tijdperk van 'hybriditeit' en publiek-private samenwerking. De tijd van een ideologische inzet op marktwerking en privatisering loopt op zijn eind, maar ook de tijd van een almachtig regerende overheid of een gedetailleerd sturende politiek. Voorwaarde voor een positieve hybriditeit, is een overheid die intelligent en flexibel reageert op initiatieven uit de samenleving. Een overheid die initiatieven uitlokt, stimuleert en opzoekt.

Dit manifest bevat een analyse van de ontwikkelingen, denkpatronen en situaties die in de voorbije periode echte oplossingen bij de (rijks)overheid in de weg hebben gestaan. Het laat zien waar nieuwe vormen van samenwerking, gepland en spontaan, succes hebben.

Ter inspiratie geeft het manifest elf concrete verbeteratappen en suggesties voor aansprekende grote werken als symbolen van een nieuwe aanpak 'in het laagland'.

Het manifest is geschreven in 2006. Het geeft een visie en een programma waar overheid en private partijen nog jaren mee vooruit kunnen.

Public SPACE Foundation is een priaat initiatief. Doelstelling van de Stichting is bijdragen aan het debat over de invulling van de publieke sector door eigen onderzoek, onderzoek met denken, adviesbureaus, lezingen en een actieve website. De impact van de opkomende civil society is een belangrijk aandachtspunt. Eenmissie is het ontwikkelen van 'Winning Strategies for the common good'.

Naar een intelligente en verbonden overheid

Naar een intelligente en verbonden overheid

Manifest van de Denktank van Public SPACE Foundation

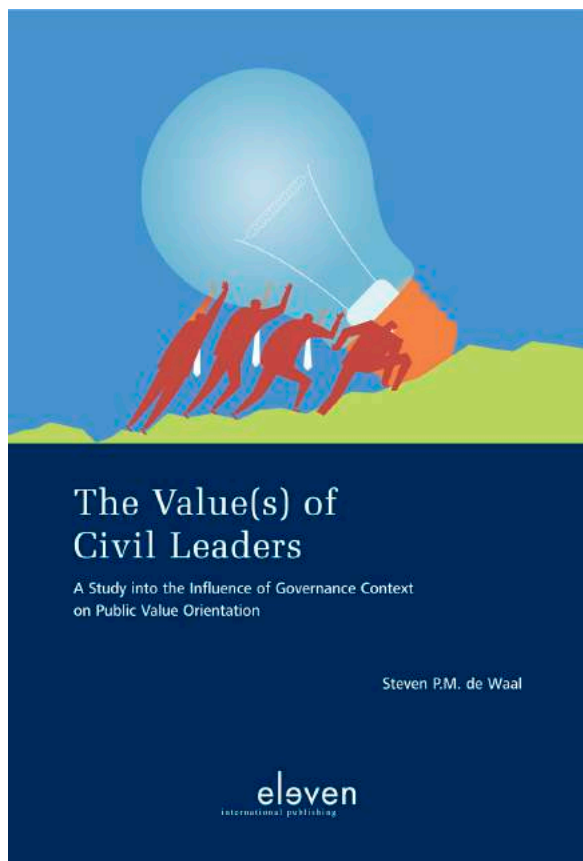


Centre On Strategies For Public And Civil Entrepreneurs

Boeken 2014, 2015 en 2017

Hoofdstuk over Nederlands Publiek Leiderschap (2017)

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

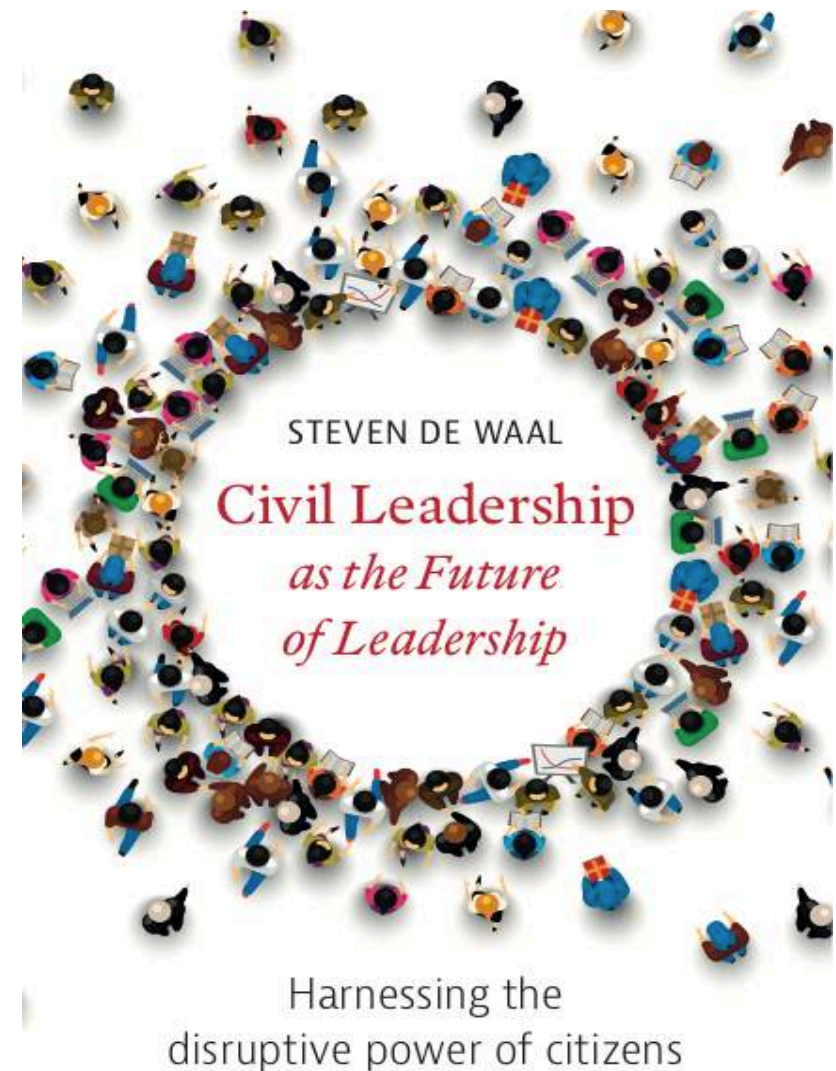


‘Civil Leadership as the Future of Leadership’, Amazon.com 2018*

- **Digital Civil Revolution.**
- **Disruption is not restricted to markets.** It totally transforms the media landscape, public opinion, political debate, and the roles of industry and the state towards citizens.
- **Special kind of civil leadership** needed to harness this new civil power that can disrupt the public domain.

2 grote lijnen:

- I. **Strategische analyse:** hoe verandert de nieuwe digitale technologie de mensheid, het samenleven, de communities en dus ook de politiek, democratie en publieke dienstverlening
- II. Het enige strategische antwoord: een **nieuw publiek leiderschap, civil leadership**, van ‘one of us, citizens’



*Uiteraard ook Managementboek.nl en reguliere Nederlandse boekhandel (CB)

Hoofdthema's Public Space

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, vooral institutionele drukte en nauwelijks patiënten-keuzemacht

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

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 'The Value(s) of Civil Leaders' (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 nonexecutive boards, accent op turn-around en strategische vernieuwing: cultuursector, betaald voetbal, woningcorporaties, publieke omroep