

Maatschappelijk Leiderschap: Wat is het? Waarom belangrijk? Wat doe je zelf?

Inleiding Texels leiderschapsprogramma 23 april 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**

Onafhankelijk: geen externe financiers
of opdrachtgevers; geen compromis

Missiegedreven: geen rationele
pretentie

Non-Profit: niet winst- of subsidiegericht

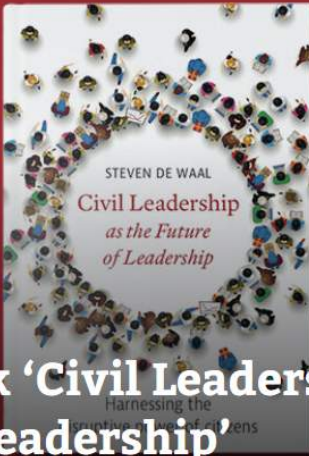
DenkNetwerk, geen denktank: Per
casus/issue op zoek naar beste expertise
en meningen

Actieve website (www.publicspace.nl/.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'

Harnessing the disruptive power of citizens

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, bijvoorbeeld over de toekomst van de polder.

Laatste boek: '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](http://tevensmanagementboek.nl), centraalboekhuis.nl, bol.com en reguliere boekhandels



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



Effecten, merkbaar tot op Texel?

- a. **Burger disrumpert nu al politieke markt** (informeel gezag van buiten, nieuwe politieke startups, lobby & kritiek meteen via publieke kanaal, verdediging zittende politiek zwak zoals bij disruptie)
- b. **Burger wil co-productie in publieke dienstverlening** (zorg, onderwijs, energie, wijkbeheer) en gaat soms over tot zelforganisatie
- c. **Foute ontmoeting social media en gekozen politici ('volk' en 'democratie')**
schuilen en duiken aan de ene kant en demagogie en grootste bek aan de andere

Goede route: maatschappelijk leiderschap (af van de verslaving aan politiek en dus overheid)

Maatschappelijk leiderschap

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

Ze zijn ten dele concurrent, soms ook partner van politieke leiders in de publieke ruimte

Ze doen dit op vrijwillige, min of meer altruïstische basis, maar ze zijn toch 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

Het persoonlijke bij alle leiderschap

- Stap 1. **Persoonlijke passie**; Verontwaardiging; Maatschappelijk vraagstuk triggert: gedreven door waarden die persoonlijk echt spelen
- Stap 2. **Jij** kan/moet er iets aan doen; wat moet gebeuren is vaak ook nog niet gebruikelijk en innovatief (maatschappelijk ondernemerschap*)
- Stap 3. Aan de slag, met anderen, soms tegen routines en 'common sense' in, het is **leiderschap**
- Stap 4. Overwinnen weerstand, soms intern, vaak extern. Voeren **publiek debat**. Vasthouden. Zoeken nieuwe resources.

* De Waal/Schuyt ed. 1994

Leiderschap

Het gaat om **leiderschap**, omdat het persoonlijke proactieve acties zijn, *beyond the call of duty*, omdat er vaak weerstand moet worden overwonnen en omdat er sprake is van vrijwillig volgerschap. Er gelden dus bekende drie criteria:

- a. het is **persoonlijk**
- b. er is **weerstand**
- c. er zijn **spontane en vrijwillige volgers**.

In dat laatste is het wel **bijzonder** leiderschap: de aantrekkingskracht op volgers is indirect en niet alleen eigen belang en komt voort uit de wens zelf bij te dragen aan maatschappij en public value.

**Voorbeelden uit mijn
onderzoek.
Toepasbaar op Texel
en/of op jullie
persoonlijk?**

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 Viore, Hilversum
- Ondernemers achtergrond: uitgever, zelfstandig journalist
- Inspiratie: Persoonlijke observaties en gebrek aan innovatie in dit type zorg

Zuster Witlox: religieuze inspiratie met zakelijk optreden



Innovatie:

- Warme jassen voor ca. 100 dak- en thuislozen (omg. Warmoesstraat) via sponsoring
- Proactieve aanpak richting zakenleven, o.a. Nike en Ben&Jerry's.
- Gevoel van trots bij 'mijn mannen': werkachtig en iets terugdoen voor de zusters
- Ethisch dilemma, m.n. in USA
- Orde had geen zakelijke affiniteit

Paul Baan: Venture Filantrop



- Grootste activiteit in Nederland: Vita Valley, innovatieve combinaties van technologie en zorgvragen
- Inspiratie: Christelijk geïnspireerd (Warren Buffett filosofie)
- Innovaties: Mhealth, Vitaal thuis, Social venture filosofie van werken in filantropie

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

Het echtpaar Sies: oprichters Voedselbanken



- Christelijk geïnspireerd
- Gestart in hun woonkamer, zelf in uitkering, later in container in Rotterdamse haven
- Politieke weerstand
- Nu onderdeel Federatie Voedselbanken, wekelijks ca. 45.000 personen ontvangen pakket, waarvan 2500 in Rotterdam

Yolanda Eijgenstein: oprichter nieuw soort basisschool



- **Pionier iederwijs basisscholen:** gebaseerd op open curriculum en zelfsturing door kinderen
- **Na veel weerstand, uiteindelijk erkend door inspectie;** maar duurde haar toch allemaal te lang
- **Trigger:** gebrek aan karakter bij veel leiders en zichtbaar basisonderwijs eigen kinderen
- **Onderneemster:** Business Woman of the year (97), Direct Marketeer of the year (96)

Esther Hofstede: Koppeling business en maatschappij



- Pionier **Samen voor Zeist**, business in the community concept:
Ruilbeurs van goede bedoelingen bedrijven en burgers
www.samenvoorzeist.nl
- Achtergrond: professional, zelfstandige

Camille Oostwegel: aanpakker ruïnes



- Hotelondernemer, nu Camille Oostwegel Chateau Hotels
- **Public Value** in opknappen monumentale ruïnes, waarna ook een nieuw gebruik en exploitatie
- Zichtbare held in **Limburg**, Public Value: toeristisch aantrekkelijk, trots op verleden en mooie landgoederen
- Waarden: Limburgse jongen, katholiek

Voorbeelden van burgerschap uit Utrecht: toepasbaar op jullie en Texel?

Jordy Kool en IT4Kids



Energie-U



STAD- EN BLOKVERWARMING
LAGERE EN EERLIJKE KOSTEN

BIJeenkomst: 18 MEI VECHTHUIS

BEWONERSPLATFORM OVERVECHT
ENERGIE -U
GEMEENTE UTRECHT
MMV
WIJKRAADZUIDWEST



Krachtstation Kanaleneiland



Maar ook: zorgcoöperaties, zoals al op Texel



Gemeenschappelijke kenmerken

Leiderschap:

- er is weerstand, publiek en intern;
- het is persoonlijk, niet functiegebonden; ook het resultaat is terug te voeren op persoon;
- er zijn spontane volgers, door publieke karakter vaak indirect

Maatschappelijk:

- leidt tot resultaat in public value
- resultaat hoeft niet beoogd te zijn (onafhankelijk van 'goede bedoelingen' of 'inborst'; geen heiligen!)

Vindplaats:

Buiten overheid in hele private sector; naast informele werelden (klassieke civil society), ook in bestuurlijke circuits (burgerschap in de boardroom)

Elementen om op te letten in eigen rol

Waarschuwing vooraf: enige bestuurlijke ervaring en skills helpen, alleen goede bedoelingen niet genoeg

WAAROM ZOU JE DIT WILLEN?

Public Value gericht en Public Passion

KERN:

- Juiste houding en doorzettingsvermogen: **Karakter**
- Juiste afweging in concrete omstandigheden: **Praktische wijsheid**
- Je zin kunnen krijgen & dat kunnen uitleggen: **Power en Retoriek**

De civil leaders in de studie hebben een opvallend eigen waardenpatroon (a breed of their own)

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)

Enerzijds: eigenwijs, ondernemend, gepassioneerd in gedrag, door roeien en ruiten soms;

Anderzijds: betrokken op samenleving en missie, vanuit waarden verontwaardigd, solidair met maatschappelijke problemen en probleemgroepen

Samenvattend: Maatschappelijk Leiders

- zijn te vinden in gehele private sector;
- hebben een gemeenschappelijk waarde patroon 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 waarden oriëntatie 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 (front stage vs. backstage)
 - draagvlak (legitimering vs. innovatie)

BIJLAGE

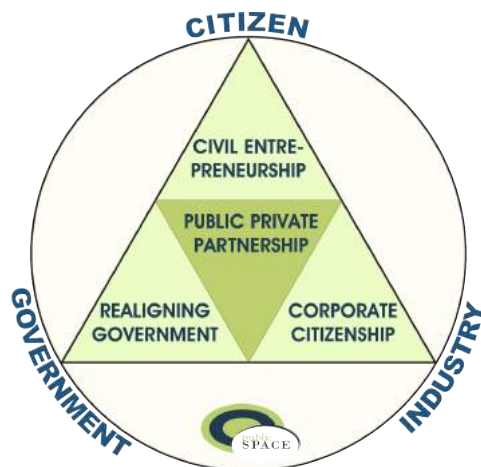
Achtergrond en persoonlijke info

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

*



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>

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

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