



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

# De waarde(n) van maatschappelijk leiders

Lezing en Dialoog Comeniusgroep Laren, 29 November 2019

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



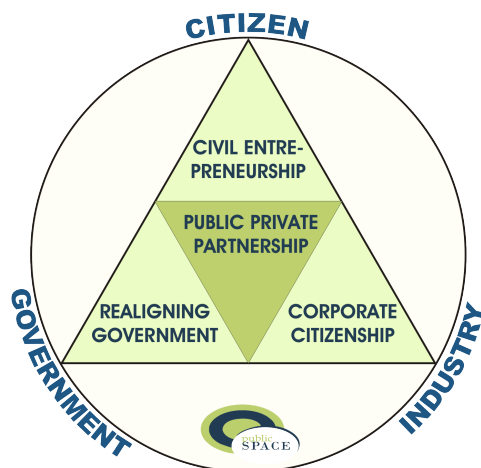
[www.publicspace.nl](http://www.publicspace.nl)

# Denktank Public Space Foundation (sinds 2004)

Alle internationale 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**

\*



# [www.publicspace.nl](http://www.publicspace.nl) (en .eu): Info & Archief & In de media & Communicatie

Thema's ▾ Agenda Publicaties Over Steven de Waal Over PSF  

Home / Thema's / Maatschappelijk leiderschap / Van polderen naar publiek overtuigen

Maatschappelijk leiderschap

## Van polderen naar publiek overtuigen

Waarom de permanente publieke tribune zo'n groot probleem is voor Nederlands publiek leiderschap

Steven de Waal · 7 mei 2019



Ik geef nu internationaal lezingen over mijn laatste boek 'Civil Leadership as the Future of Leadership'. Het boek kwam al voort uit vrij veel lezingen in Europa, nu dus ook toenemend op andere continenten. De in het boek geschetste en geanalyseerde strategische thematiek speelt natuurlijk overal ter wereld:

### Uitgelicht



New Public Leadership and Active Citizenship in New Zealand

29 april 2019



Disruptie door Baudet

22 maart 2019



Nederlandse gezondheidszorg: fout stelsel of foute analyse?

4 maart 2019

### Agenda

do  
28

Masterclass 'Governance in de Zorg' voor Rabo Ondernemers Academie

28 november | 18:00 - 22:00

### Over Steven de Waal



Steven de Waal is oprichter en drijvende kracht achter Publicspace.

# '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 verder verandert: ons samenleven, organiseren en communiceren.

Het leidt tot een veel machtiger burger met mogelijk en hopelijk als uitkomst beter burgerschap en 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, bol.com en overige reguliere (online) boekhandels*

Het Financieel Dagblad  
Zaterdag 19 januari 2019 | 21

REVIEW

### In het spoor van John Lennon

**De auteur**

De in de filosofie gepromoveerde Steven de Waal (1955) is strategisch consultant, (sociaal) ondernemer en voorzitter van diverse raden van toezicht. In 2001 richtte hij de Public Space Foundation op, een onafhankelijke denktank ter bevordering van maatschappelijk ondernemerschap in Nederland. Eerder schreef hij *Burgerkracht met burgermacht* (2015).



Van wie spreekt de taal u het meeste aan, van John Lennon of Johan Remkes? De eerste zongaanstekelijk over een nieuwe wereld, van 'Power to the people...' tot 'You say you want a revolution'. Johan Remkes deed in een recent rapport enige aanbevelingen voor het hervormen van de Nederlandse democratie, bijvoorbeeld door het invoeren van een gekozen formatuur. Naar mijn indruk wordt Steven de Waal, voorzitter van de Public Space Foundation, liever wakker met klanken van Lennon op zijn wekkerradio dan met Remkes' rapport onder zijn kussen.

*Civil Leadership as the Future of Leadership*, dat gaat over toekomstige vormen van burger- en leiderschap in een door technologie gedreven, sterk veranderende samenleving, is in ieder geval ronkend van toon. Alles wordt anders, blijkt uit de vele ideeën en voorbeelden die hij ons in zijn boek voorhoudt. Er komt een 'digitale burgerschapsrevolutie' ('digital civil revolution') op ons af die alle vormen van sturing overhoop zal gooien. 'Deze revolutie gaat daarom tot de kern van ons menselijk bestaan en hoe we onszelf als mens zien'.

Ik ben benieuwd naar zulke revoluties, maar denk bij zo'n toezetting ook direct is het helder wat de kern is van deze veranderingen, en komen ze nu of in de toekomst, en wie profiteert ervan?

Soms vliest de Waal zich in het lanceren van nieuwe ideeën (soms van zichzelf, soms van anderen) en zijn talloze aansprekende voorbeelden. Zijn centrale begrip 'civil leadership', waar hij vooral 'disruptief burgerschap' mee bedoelt, wordt daardoor een beetje een grabbelton. Daartegenover staat dat hij wel degelijk een aantal inzichten deelt die voor burgerschap nu en in de zeer nabije toekomst relevant zijn dan menigen wellicht denkt.

Zo stelt de Waal terecht vast dat de grootste veranderingen komen door de combinatie van technologische en sociale innovatie. Allerlei onlineplatforms zijn handig, maar uiteindelijk draait het om een fundamenteel gedrags- en mentaliteitsverandering. Burgers leren nieuwe vaardigheden of effectief te participeren, en gezagsdragers moeten zich vaker verantwoorden en authentiek zijn.

Dat klopt allemaal, maar roept ook vragen op. De Waals revolutie zorgt voor talloze mogelijkheden voor actieve burgers om steeds meer zelf gedaan te krijgen. Wat gebeurt er echter als de belangen van deze 'crowds' lijnrecht in gaan tegen gevestigde belangen van machtsdragers, of botsen op een wettelijk van regels die niet tussen vandaag en morgen zijn afgeschaf of aangepast? Een van de uitdagingen van modern leiderschap is nou juist om ideeën en acties van onderaf te verbinden aan bestaande machtsstructuren.

De oplossingen die de Waal daarvoor geeft, zijn soms institutioneel, waarmee hij toch nog een (heel) klein beetje op Johan Remkes gaat lijken. Er moet bijvoorbeeld een 'Citizen Assessment Body' komen, een soort Eerste Kamer van 17 miljoen zielen. Mijn bezwaar hier tegen is dat veel waardevolle bewegingen van onderop zich niet goed laten vatten of vertegenwoordigen door instituties. Gelukkig gaande oplossingen in het boek wel vaker over inspirerende ontwikkelingen als 'swarms' van burgers die verandering eisen of willen, en gewoon aan de slag gaan: zij laten zich slechtka-



STEVEN DE WAAL  
*Civil Leadership as the Future of Leadership*  
Harnessing the disruptive power of citizens

*Civil Leadership as the Future of Leadership - Harnessing the disruptive power of citizens, Steven de Waal, €20,95 (e-book: €6,95).*

naliseren door groots opgezette nieuwe structuren.

De Waal toont overtuigend aan dat machtsdragers in zowel de publieke als de private sector zelf meer burgerschap in hun gedrag moeten laten zien. Dat zullen ze inderdaad moeten, maar voor het zover is, zullen er diverse clashes zijn voor het talloze van onderop en dat van boven. Veel van de door de Waal beschreven, overtuigende veranderingen komen er pas na een sociaal conflict, waarbij het nog geen uitgemaakte zaak is in hoeverre de burger er daadwerkelijk macht bij zal krijgen.

Van een Umwertung aller Werte (herijking van alle waarden) komt het wel, vroege of later, dan heeft de Waal groot gelijk. Ik kan niet wachten.

Farid Tabarki is de oprichter en directeur van Studio Zeitgeist en auteur van 'Het einde van het midden' (Uitgeverij Atlas Contact).



## 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: Boer&Croon Strategy and Management Group.** 1992 - 2003 Venoot, 1998-2002 Bestuursvoorzitter

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

**NU:**

**Vanaf 1995: Voorzitterschappen RvT** zoals Cultuur (meso en macro), Betaald Voetbal, Hoger Onderwijs, Media, Woningcorporaties (macro), Verpleeghuizen. Lid Kernteam Utrecht Development Board

**Oprichter (ca 2002) en voorzitter Public SPACE Foundation (private ThinkTank)**

---

# Opbouw

## I. Values & Phroneisis (Aristoteles):

De **menselijke** basis onder de **integrale connectie van moraliteit & strategie in de boardroom**, leidend tot noodzaak van **meer leiderschap**

## II. De nieuwe strategische context dwingt tegelijk tot **ander leiderschap: maatschappelijk leiderschap**

Opnieuw: bewijs dat moraliteit en strategie bij elkaar horen, sterker nog: **er is nu een strategische noodzaak voor ethiek en moraliteit!**

# Focus binnen thema's Public SPACE



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

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

**Specifiek Nederland:** Founder 'Maatschappelijke Onderneming' (2000) | **Diverse studies zorg: Toekomst Ziekenhuizen (2002), Heroverweging Thuiszorg (1998), Ondernemerschap 1e Lijnszorg (2004)** | Ontwerper visitaties woningcorporaties (2006) | **Inventor ChinaZorg (2013); PolderPaternalisme (2015); 'De Disruptieve Burger' (2015)**

---

# I. Values en Phronesis\*: Strategie-keuzes zijn altijd moreel\*\*

- \* Praktische Wijsheid, Aristoteles
- \*\* Ook ontkennen van ethiek of in de zijlijn parkeren ('op zondag') is een ethische keuze

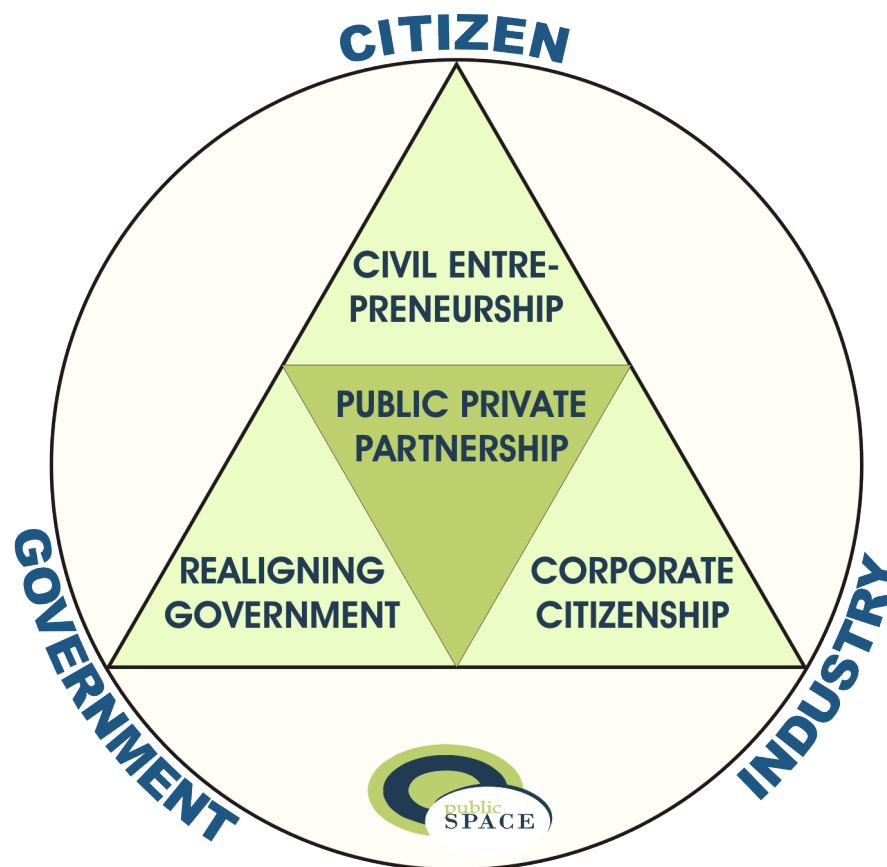


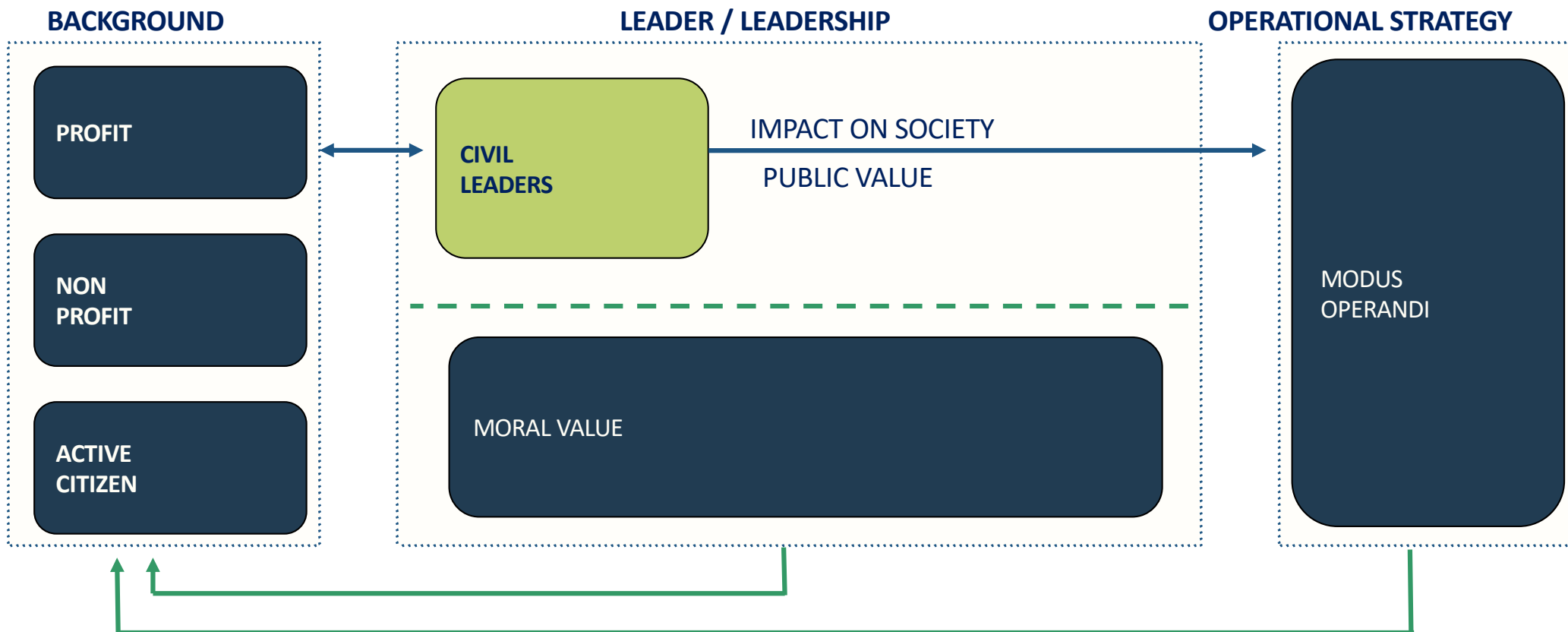
---

# Governance Context heeft fundamenteel effect op waardenpatronen



# Visie geïntroduceerd jaren 90 in privatiseringsdebatten: Belang en Kracht van Burgerschap (incl. NGO, NPO, Coöperaties etc.) en fenomeen van 'private-for-public'-leadership





### Public Value:

- Is the civil leader focused on it (definition)?
- Is it part of the valuesystem of the leader (what is his/her own definition of public value)?
- Is it part of his/her modus operandi (does he/she act accordingly)?
- Is there a difference in definition depending on background?

## Clusters of Values per Domain

Market-based values	State-based values	Civil society-based values
freedom of choice	(social) justice	responsibility
consumer sovereignty	solidarity	loyalty
independence	collective interest/ serving public cause	connectedness/ bonding and bridging
result oriented/ performance-based	legislation	(social) caring
entrepreneurial spirit	consent/consultation	generosity
objective validation	equality	communality
individuality	democratic procedures	citizenship
individual responsibility	objectivity	respect
	sustainability / stability	Privacy
		Self-actualization

*Derived from Klamer, 2003.*



## 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](http://www.publicspace.nl/publicaties/essays)

# Maatschappelijk leiders vaak in heftige publieke debatten, o.a.



**Ds Visser:** verslaafdenopvang

**Piet Boekhoud:** vernieuwing ROC Rotterdam

**Echtpaar Sies:** oprichting Voedselbanken

**Mei Li Vos:** oprichting Alternatief Vakbond

**Leon Bobbe:** Te Huur & Te Koop



# Onderzochte civil leaders met for-profit achtergrond: Burgerschap in de Boardroom!



**Jan Post**  
Voorzitter KvK  
Amsterdam met  
leiderschap rond  
werkloze jongeren



**Ruurd de Boer**  
Ontwikkelaar nieuw profiel en  
maatschappelijke  
steun voor ADO Den Haag +  
Bouwpastoor nieuw stadion

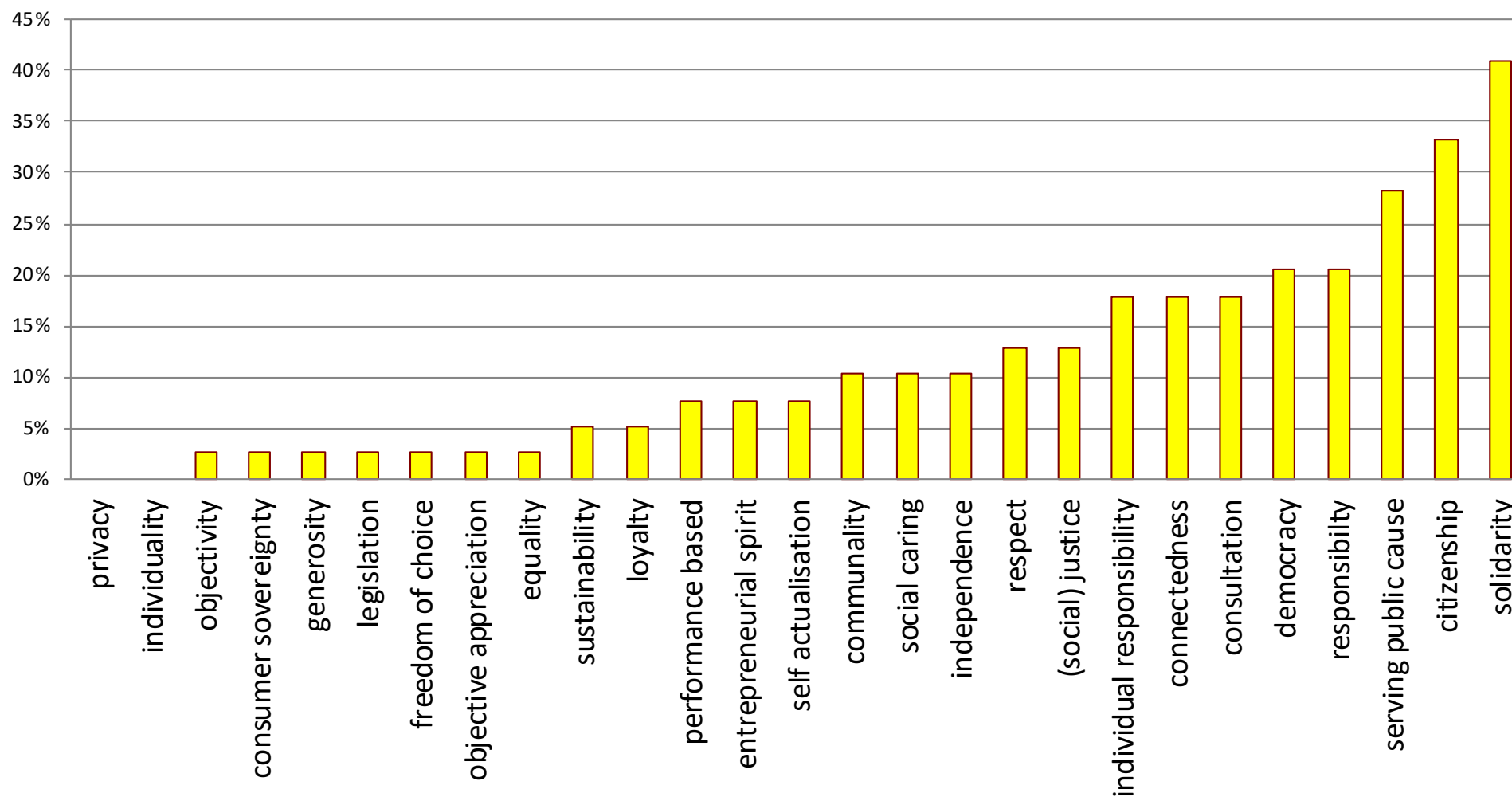


**Camille Oostwegel**  
Public en commercial  
value door restaureren  
van en trotse bestemming  
geven aan ruïnes

**Herman Hazewinkel**  
De 1<sup>e</sup> en belangrijkste  
bouwer die zijn nek uitstak  
in enquête bouwfraude

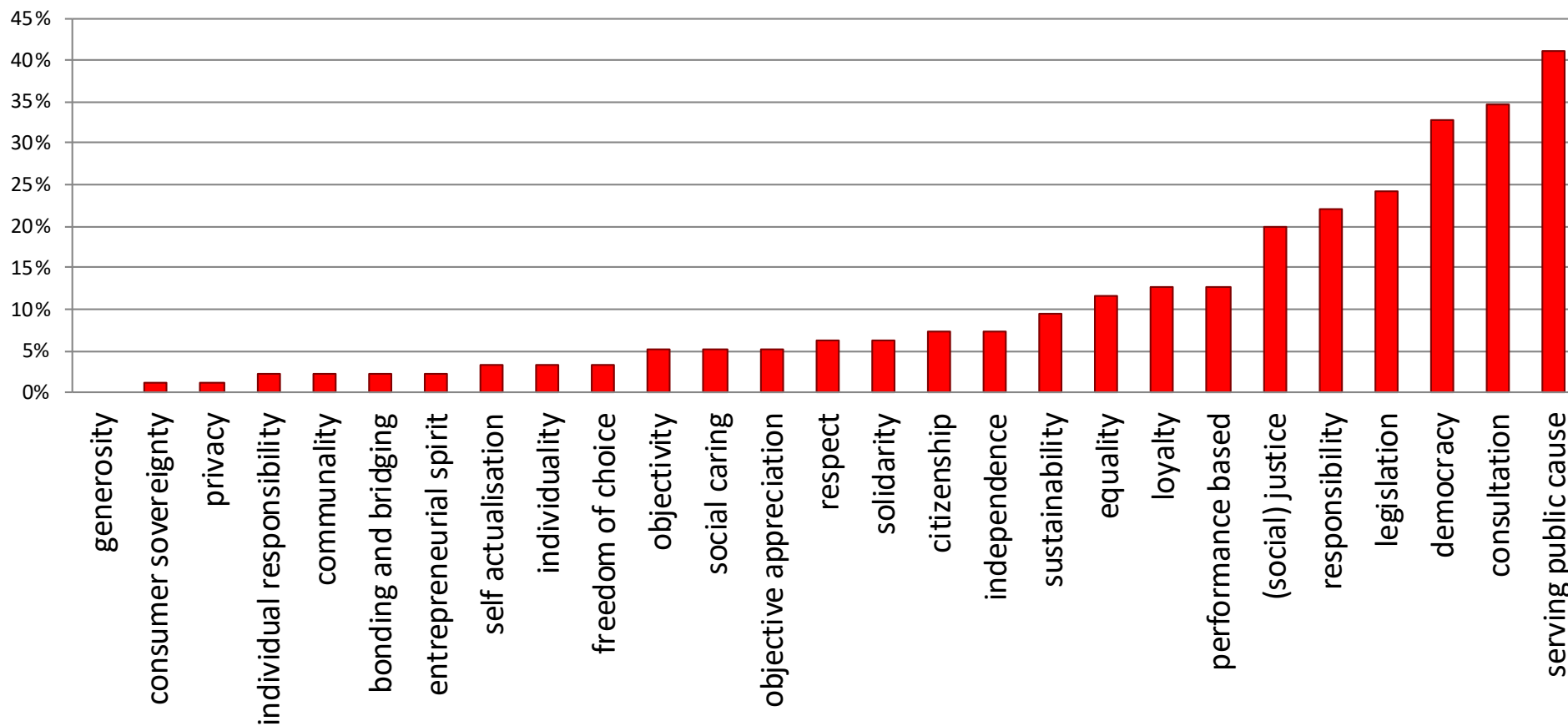


# 'Active Citizen' Reference Value Pattern

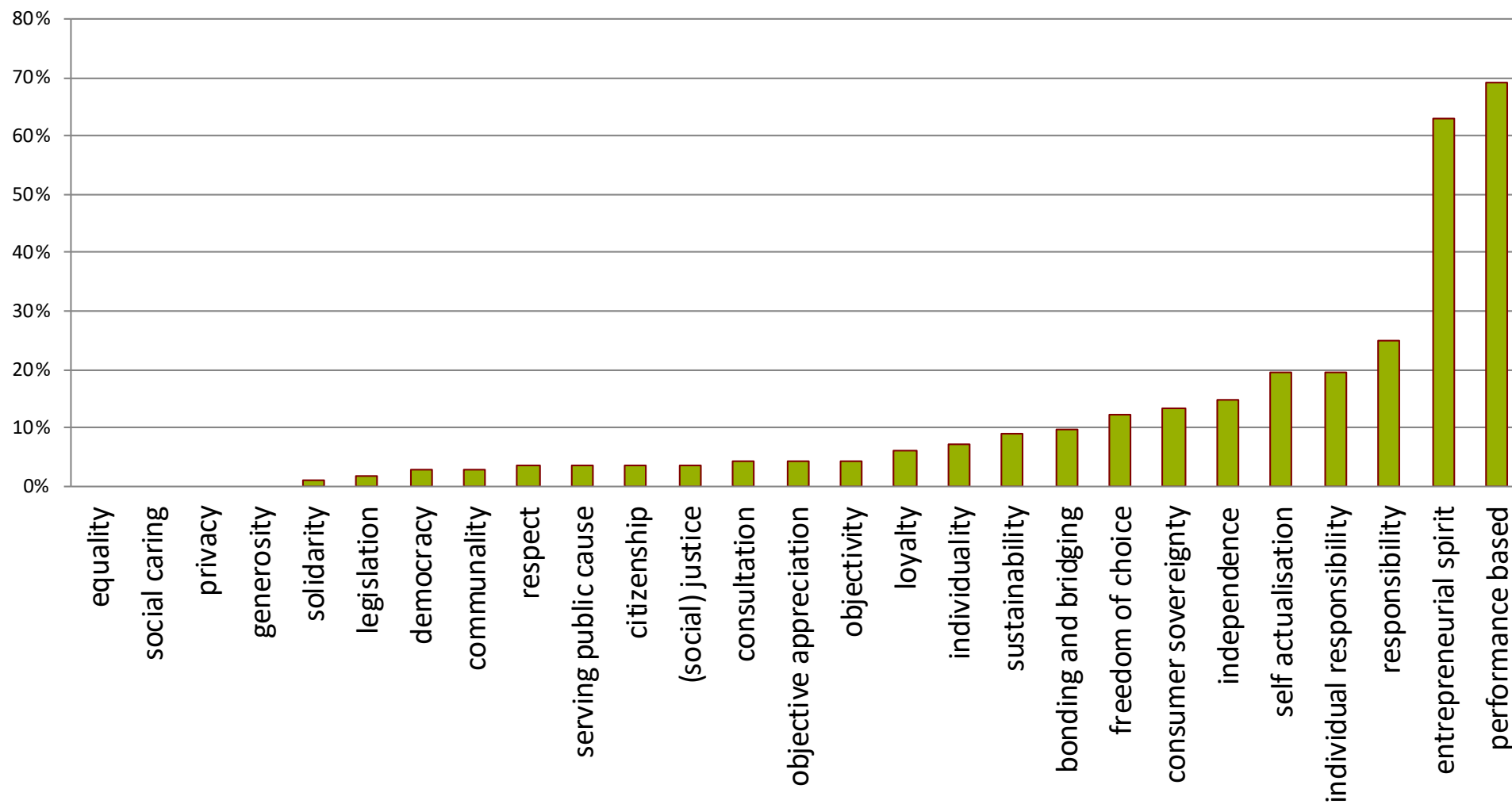




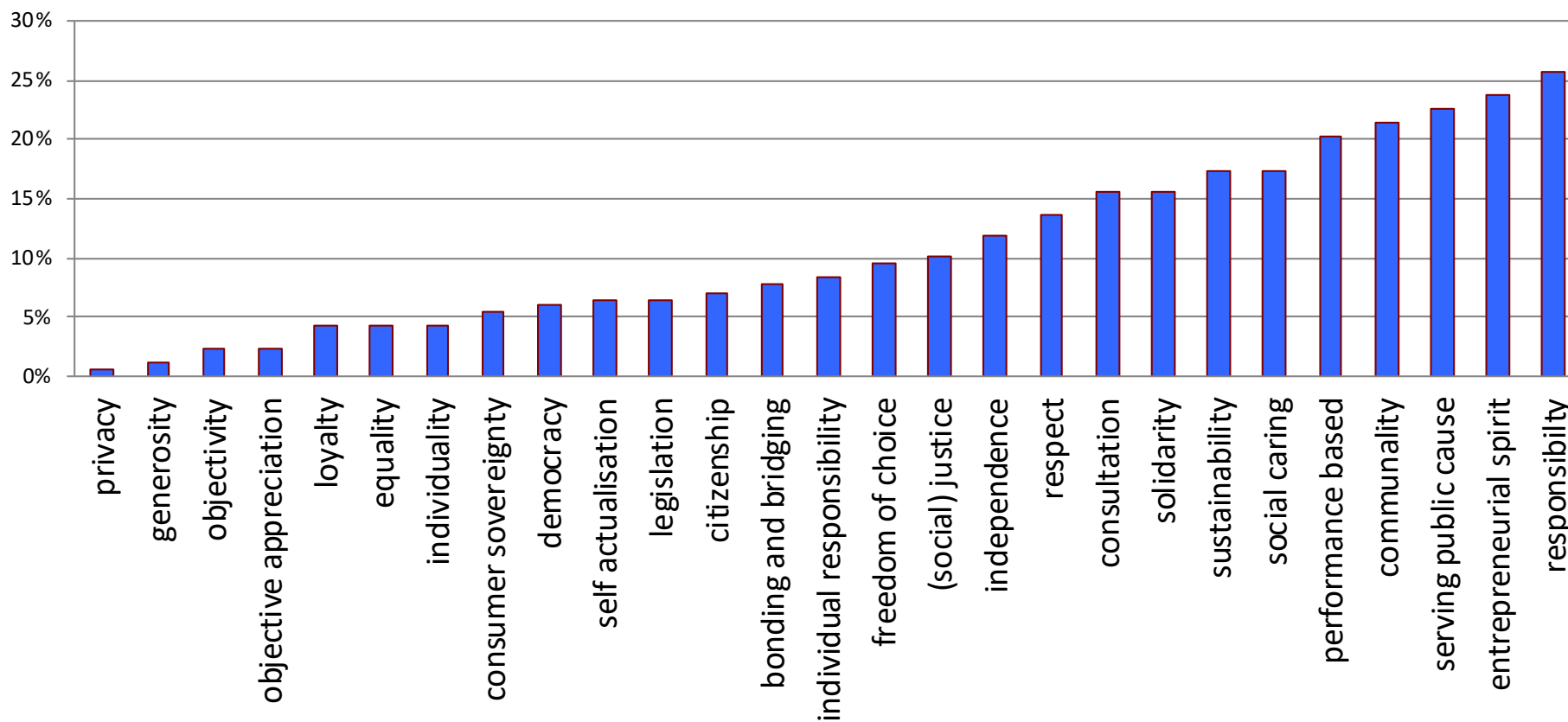
# 'Government' Reference Value Pattern



# 'For-profit' Reference Value Pattern



# 'Non-profit' Reference Value Pattern



## 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)

### Twee polen in waardenpatroon:

1. Eigenwijs, ondernemend, gepassioneerd in gedrag, door roeien en ruiten soms (het LEIDERSCHAP)
2. Betrokken op samenleving en missie, vanuit waarden verontwaardigd, solidair met maatschappelijke problemen en probleemgroepen (de PASSIE voor PUBLIC VALUE kant)



# Net als ethiek, zijn WAARDEN overal & altijd

## Inner Conviction and Expressive Use of Values: Categories of Civil Leaders

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

## 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.

---

## Kerndomein maatschappelijk leiders

**Vooraf in institutionaliseringsprocessen:** back to the roots, revitalisering, verlies aan gezag en vanzelfsprekendheid

**Opereren op de 'waarom'-vraag:** Waarom doen we het (nog) steeds zo? Waarom hebben we die instituten eigenlijk?

Niet speciaal op de 'wat'- of 'hoe'- vragen.

Geen definitie vanuit vindplaats in maatschappelijk domein of specifieke besturingsomgevingen: dat je bestuurder bent van een zorginstelling, NPO of NGO maakt je dus nog geen maatschappelijk leider!

# 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 van volgers:** maatschappelijk en vanuit 'de big why' inspireren en meenemen van volgers, ook bij hen 'beyond the call of duty' en zelfs beyond een 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: ***waarom zou je voor de oplossing gaan als het probleem niet alleen aan jou ligt?***

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

# Public Value als maat voor sociaal resultaat

## Drie definiërende elementen:

- **output** (resultaat, zichtbare services),
- **outcome** (maatschappelijk effect) en
- **institutioneel niveau** (vertrouwen en legitimering)

Bij sturing op basis van **New Public Management** wordt alleen het eerste niveau meegenomen. Publieke en marktdiensten zijn hierin goed vergelijkbaar, maar voor maatschappelijke vraagstukken en publieke diensten is dit mager en niet voldoende.

**Marktpartijen** die institutioneel ter discussie komen te staan ontdekken toenemend ook dat hun presteren op het eerste niveau onvoldoende is voor legitimering en steun.

**Public Value** daarmee een goed bestuursconcept voor zowel publieke als marktpartijen en lokt eerlijker vergelijking uit!

## Praktische Wijsheid\*

De combinatie van:

- **moreel juiste afwegingen** (is zelf virtuous activiteit en gaat om het vinden van het juiste 'midden')
- deugzaam **karakter** (deugzaamheid kan en moet je trainen)
- **afwegen tussen ALLE keuze-opties** (dus: strategische intelligentie)
- **anderen inschatten, zowel qua kracht/macht als qua effecten van keuze** (tegelijk Machiavelli en empathie)
- **eigen gedrag inschatten, daarop aanpassen en stappen zetten**

**'Moreel kompas': gaat teveel uit van een vast (en dus vast te stellen) moreel**

**'Noorden'** (vaak vooral achteraf)

**Sterk afwijkend van ethiek op basis van**

- **regels (compliance)**
- **geboden (deontologie) of**
- **inschatting van effecten voor anderen (consequentialisme)**

\* *Aristoteles 'Phroneisis'*



---

**II. Disruptieve  
Burgermacht als nieuwe  
strategische context  
leidt tot noodzaak  
Civil Leadership**

# 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

End-to-end model (van grondstof naar verwerking naar eindproduct/dienst naar klant) is tweederangs; nieuwe grondstof is data

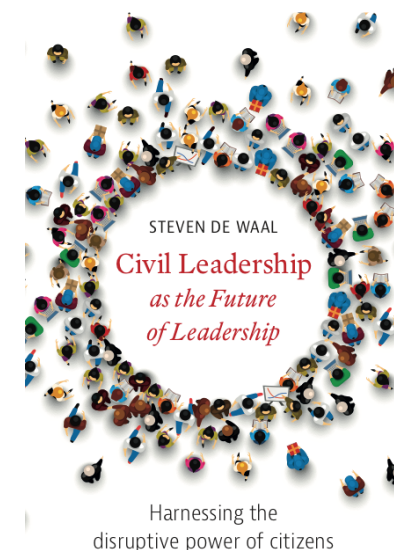
### Kenmerken:

- Gebruik grote informatie- en communicatiekracht 'at the fingertip', wereldwijd, massaal bereik (Industriële Revolutie 3.0)
- Het is nog steeds een markt. Concurrentie nu tussen platforms. Succesfactoren: sympathie, community, toegang, hands on service, eigen regie gevoel
- Enorme directe ruil- en communicatiecapaciteit
- Bezit is dus niet langer voorsprong, vaak achterstand (voorbeelden Uber en Airbnb)



# De #DigitalCivilRevolution creëert een nieuwe strategische arena

1. **Publieke opinie is voortaan van en door het publiek zelf**
2. **Er staat een permanente publieke tribune 'aan',** waarop burgers zelf agenderen, informatie zetten en meningen vormen
3. **Er is een nieuw medialandschap met een nieuw 3<sup>e</sup> mediakanaal** (naast traditionele TV/radio en papieren pers, met hun eigen online varianten) **van en door iedere burger zelf** (waarop politici, celebrities en bestuurders zich ook (moeten) vertonen als **'one of us, citizens'**)
4. **De organisatiekracht van burgers onderling is enorm vergroot & versneld** en hun training en gewenning leiden er nu toe dat ze dat ook uiten en inbrengen



# Voorspelde en geanalyseerde strategische effecten (1)

- a. ***Battle for the eyeballs:*** Aandacht is schaars en niet langer gegeven voor wie dan ook. Bestaande media moeten in deze nieuwe concurrentie voluit meedoen, niet langer passief, braaf of afhankelijk ‘doorgeef’- kanaal.
- b. **Iedereen is (*amateur-*) *journalist***  
(*Alle manipulaties worden zichtbaar en publiek*)
- c. ***Disruptie van Democratie:***
  - ***Derde & directe kanaal gaat winnen*** in agendasetting, debat en oordeel over publiek leiderschap
  - ***Politieke arena verliest monopolie op strijd om publiek leiderschap, wordt vervangen door publieke arena***
  - **Disruptie start bij politieke partijen** in hun *primaire functie van selectie en kandidering voor formele overheidsposities*
  - ***Representatieve democratie te traag en indirect*** voor huidige media-, regie- en informatie-training van burgers, dus noodzaak toevoeging directe democratie & wisdom of the crowd

## Voorspelde en geanalyseerde effecten (2)

- d. Er zijn *permanent referenda*
- e. Tribune eist *theater & performance & zichtbaarheid & retorische skills* (vooral overtuiging, charisma, persoonlijkheid en geloofwaardigheid) en **juiste houding: *civil leadership!***
- f. Gewenning aan eigen regie en informatie, raadpleging peers, eigen community en zelforganisatie (**bottom-up macht**)
  - zwermgedrag
  - pop-up locaties
  - coöperaties rond publieke diensten en maatschappelijke problemen
  - 'commons' als governanceprincipe, o.a. in wijken
  - co-productie bij publieke diensten



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 bevat en deze dan maar van referenda in het algemeen afwilt. Maar uiteindelijk is dit allemaal oude politieke strijd volgens ouderwetse 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 platforms 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. Densmarken heeft dat wel ingezien en heeft inmiddels een 'techno-ambassadeur' naar Silicon Valley afgewaardigd.

Illustratie voor dit negeren van de nieuwe technologie was het gedrag van de Binnenhofpers 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 verbaazendste was dat de pers dit nog dagelijks bleef uitzenden ook.

Het nieuwe directe kanaal is een directe concurrent van dit soort onzinberichten. De nieuwe slag in het mediaveld is de platformeconomie is immers die om de schaarse aandacht van iedere burger, die inmiddels vele alternatieven heeft voor deze schamele 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 disruptieve vraag hoe veel 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 informatiemacht: ieder kan overal en te allen tijde relevante informatie ophalen volgens de eigen vragen, checken op eerder onderzoek, checken op deskundigheid bij collega-burgers of experts en zelfs checken of de officieel ingehuurd 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 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 (dus 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 denkt dan de dominante geluiden preterenderden.

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 Leek 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/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 dommigheid van volksraadplegingen wordt hier doorbroken juist dankzij nieuwe technologie. Dan blijken juist de bestaande referenda dommig.

Dit leidt ten slotte tot publicatiemacht: die ingewonnen informatie, verzamelde opinies en beslissende 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 campagnekas, 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 '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 ogenschijnlijk genuauncerende 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 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 aanwilt. Een tijdige omarming 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 ouderwetse 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**

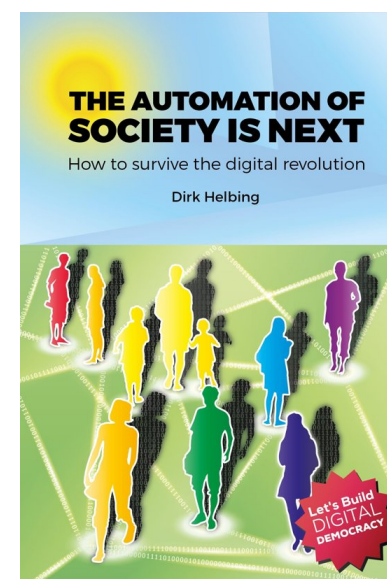
## Opgenomen in FD Essay (20 januari 2018): waarschuwing aan professionele politiek

Zie:

<https://publicspace.nl/2018/01/23/disruptie-democratie-directe-kanaal-fd-20-januari-2018/>

# 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/>



# 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.

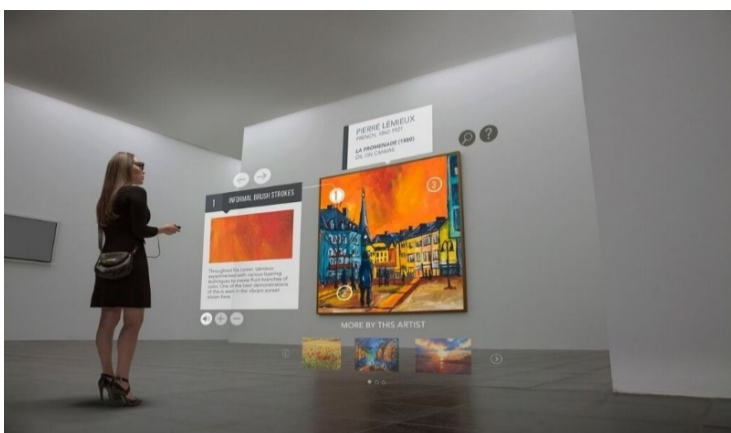
Steven de Waal

**D**e sector van woningcorporaties is het afgelopen jaar kritisch onderzocht en publiekelijk de maat genomen. Uiteindelijk leidde dit tot een nieuwe Woningwet, met belangrijke maatregelen zoals een centrale overheidstoezichthouder, meer formele invloed op het beleid van huurders en gemeenten, en een beperking van het domein waarin corporaties mogen ondernemen. Ogenscheinlijk is er nu duidelijkheid. De sector lijkt weer over te kunnen gaan tot zijn kerntaak. Business as usual.

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



# Kern: de technologische revolutie verandert de interactie & verhoudingen revolutionair, zowel op kleine schaal ...



**Eerste:** Nieuwe technologie in een klassieke verhouding

**Tweede:** Nieuwe technologie leidend tot nieuwe interactie: met de familie een schilderij beleven





## ... als op grote schaal (vergis je niet in de 'menselijke herkenbaarheid')

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.



# Bewijs van Disruptie van Democratie: de runner-ups nemen het ook hier vanuit platforms over





# Disruptie Politiek: gevecht om Publiek Leiderschap verruimt naar 'private-for-public'-leadership, omdat permanente publieke tribune domineert



**Leoluca Orlando:** burgemeester Palermo verwelkomt asielzoekers (tegen beleid en wens kabinet in)

**Flavia Kleiner:** winnaar Zwitsers referendum tegen rechts-extremisten

**Marjan Minnesma:** via Urgenda rechtszaak het kabinet onder druk rond klimaatdoelstellingen

**Greta Thunberg:** stem van jeugd inzake klimaat



# Toename noodzaak publiek leiderschap; nieuwe competenties

## Kern:

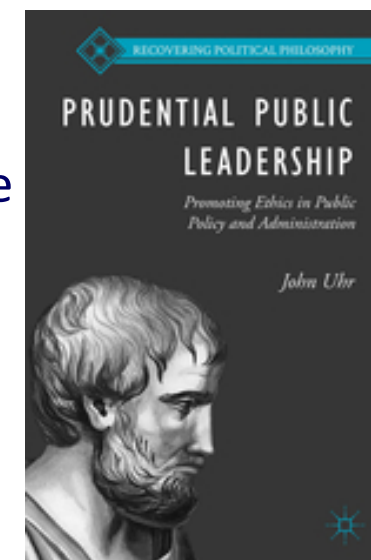
- **Het is persoonlijk en persoonlijkheid telt zwaar**
- Tegelijk: zichtbare en toetsbare **consistenties tussen persoonlijkheid en boodschap, biografie en *reason to be here***
- **Gaat om combinatie van ethiek en retoriek:** Heb ik de juiste afwegingen gemaakt? Ben ik deugdzaam en te vertrouwen daarin?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

---

**Beste strategische  
antwoord op  
macht burger en  
nieuwe publieke arena:  
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)

# 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

## Maatschappelijk Leiderschap

- Corporate Governance aandacht verschuift – gelukkig – van regels en codes naar gedrag en cultuur. Het ging te vaak over *besturing* en niet over *bestuur*, laat staan *bestuurder*.
- Vaak toch nog heel naïef/politiek correct: men blijft geloven in regels om gedrag bij te sturen.
- Machiavelli, Shakespeare en Chimpanzee Politics worden niet begrepen.
- Hardste maatregelen in (semi-)publieke sector: WNT 2, ‘fit and proper’ test volgens model DNB, voorschrijven externe invloed.
- Er wordt veel gesproken over moreel kompas, maar niemand vult het in. Verkeerde metafoor: er is geen objectief vast punt, gaat juist om afweging tussen waarden\*.

\* ‘Praktische Wijsheid’ (Phronesis), Aristoteles

---

# The defining elements of Civil Leadership

## 1. Character and Values

- Operating and an attitude as 'one of us'-citizens
- Passion and entrepreneurship for public and societal cause and issues
- A fitting and credible biography\* (one of the weaknesses of politicians 'by profession')

## 2. Competences

- Rhetorics (because of the permanent public grandstand)

## 3. Purpose and (aimed) Impact

- Trust
- Generating followership out of public passion
- Public support

\* Following Aristotelian rhetorical theory: 'Ethos' (personal involvement, authority and credibility) (next to Pathos and Logos)

---

## Overall conclusie

De macht van de burger neemt door digitale technologie toe, leidt tot **disruptief burgerschap naar democratie en publieke diensten**

**MAAR: burgerschap is afgeleerd en civil society ontstaat niet spontaan.** De nieuwe technologie kan misbruikt worden, door staat, markt en burger zelf

**DUS: Nieuw publiek leiderschap nodig**

Zowel ter **VERDEDIGING:** voorkomen van disrupties van publieke instituten

Als **PRO-AKTIEF:** om burgers opnieuw burgerschap en civil society te leren

## Fouten in huidig publiek debat (taalgebruik zegt iets over 'frames')

**'Populisme'**: Scheldwoord dat als boemerang terugkeert bij de gebruikers: zij tonen daarmee juist aan dat ze dus zelf 'het volk' niet meer begrijpen en niet meer bereiken, een zwaktebod voor IEDERE democratische partij.

Hun tegenstanders kan ook nog 'slachtoffer' status claimen, omdat het kan worden geframed als 'een typische gesloten elitaire kaste die zich verzet tegen nieuwkomers (zoals ik)'

**'Elite' en 'elitair'**: Is een - andersom - teveel naar binnengeslagen scheldwoord van 'de anderen', het creëert dus nu onzekerheid en schuil- en wegduikgedrag bij zittende bestuurlijk verantwoordelijken.

Er zijn ALTIJD elites en leiders nodig. Het gaat nu om het JUISTE leiderschap: de juiste normen en waarden, juiste houding, juiste gedrag, juiste communicatie



en daar gaat de publieke strijd in nieuwe publieke arena nu vooral over!

***'It's personalities, not policies!'***



COLLIGNON





## De echte les van Macron: openlijk leerproces en zoektocht



Boeiendste is vooral het snelle en publieke leervermogen van Macron.

Nog heel weinig politiek bestuurders die dat hebben en kunnen en vooral publiek willen en durven te laten zien.



## En toen ook nog dit:





# *Jacinda Ardern: A stronger case of public leadership? Proving my point of 'one of us - citizens'? Better than Macron's official dialogue?*



---

**De slag naar Civil Leadership zal  
in Nederland voor executives en  
non-executives in boardrooms  
een fors, persoonlijk en  
waardengedreven  
veranderingsproces zijn**

## 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**



# Leiderschap teveel een positieve kreet

Drie criteria:

- het is **persoonlijk** (juist niet positiegebonden)
- er is **weerstand** (leiderschap is noodzakelijk: grote problemen of onzekerheden)
- er zijn spontane **volgers** (die definiëren of er leiderschap is!)

**Nederlandse misverstanden door haat/liefde verhouding met begrip:**

- Als collectief/groep er publiek sociaal-correct nooit voor
- In individueel gesprek weer wel, maar dan vooral voor 'de anderen'
- Dilemma wordt opgelost door openlijk bewondering voor en zoeken van 'heiligen'. Omdat er vaak vlekjes zijn, kunnen we ze toch snel afserveren
- Dominante mening dat regels, structuren en formele posities belangrijk zijn

Het einde van het PolderPaternalisme\*: polderaars kennen elkaar het beste, 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



**Kabinet heeft 'iets' door: 'managed public appearance'.  
Typisch Nederlandse fouten, omdat 'binnenkamertjes'-  
cultuur diep zit:**

- 1. (groeps-)conformisme**
- 2. geen publiek en dus geen dialoog, laat staan tribune**



# Grootste Nederlandse problemen met dit actieve burgerschap

- a. **Wet van de remmende voorsprong:** lobbies van huidig professioneel en duur aanbod vinden vaak steun in politiek (bekend uit disruptieliteratuur: incumbents verdedigen zich eerst verdedigend en conservatief, te weinig innovatief)
- b. **PolderPaternalisme:** het regentesk en in kleine kring beter weten voor die arme, kwetsbare, passieve burger
- c. **Maatschappelijke Ondernemingen\* teveel als private façade**
- d. **Decentralisatie naar gemeenten als schijnbeweging** naar meer burgermacht, vooral bezuinigingen, beheersing en bureaucrativering
- e. **Politiek claimt monopolie op publieke zaak en publieke opinie:** in die pretentie is het een probleem als burgers meer zelf doen en dat bekend wordt (**falende overheid- syndroom**).



\* Concept van drs. SPM de Waal (2000)

---

# Misverstand: leiderschap haaks op management

**Geen uitsluiting tussen goed management en goed leiderschap**

**Goed management niet meer genoeg, wordt middel en minimum** (als iemand faalt op dat minimum dan vaak ook geen gezag als leider)

Al is persoonlijke dominant (karakter, stijl, persoonlijkheid, biografie), **positie en bijbehorende macht helpen wel**, mits consistent en geloofwaardig ingezet

## Wat ging er mis met 'management'?

Diverse uitgangspunten die niet valide zijn:

- **Management valt (jong) op school te leren; diploma volstaat**
- **Management is vooral techniek en instrumenten: bijbehorende professionalisering\***
- **Management = Managers**
- **Taakdeling en dan coördinatie door managers is altijd meest efficiënt in alle organisaties**
- **Management is sturen van informatieprocessen (aangezien die in alle (grote) organisaties gelijk zijn, zijn managers, eenmaal standaard gekwalificeerd, uitwisselbaar), i.p.v. mensen of primaire processen**

*\* Brede wereldwijde heroriëntatie gaande rond 'Phroneisis': Aristoteles' praktische wijsheid. Meest achterhaalde voorbeeld nu in NL is geloof in governance-codes*

# Wat zijn de grote slagen voor veel Nederlandse managers?

1. **Aan 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**) (**retorische skills!**)
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 & noodzaak voor privaat, maatschappelijk leiderschap**





---

**Conclusie:**  
**Slag naar Civil Leadership vergt  
een omslag in denken, frames,  
incentives en executive praktijk.  
En start, zoals alle leiderschap,  
persoonlijk**

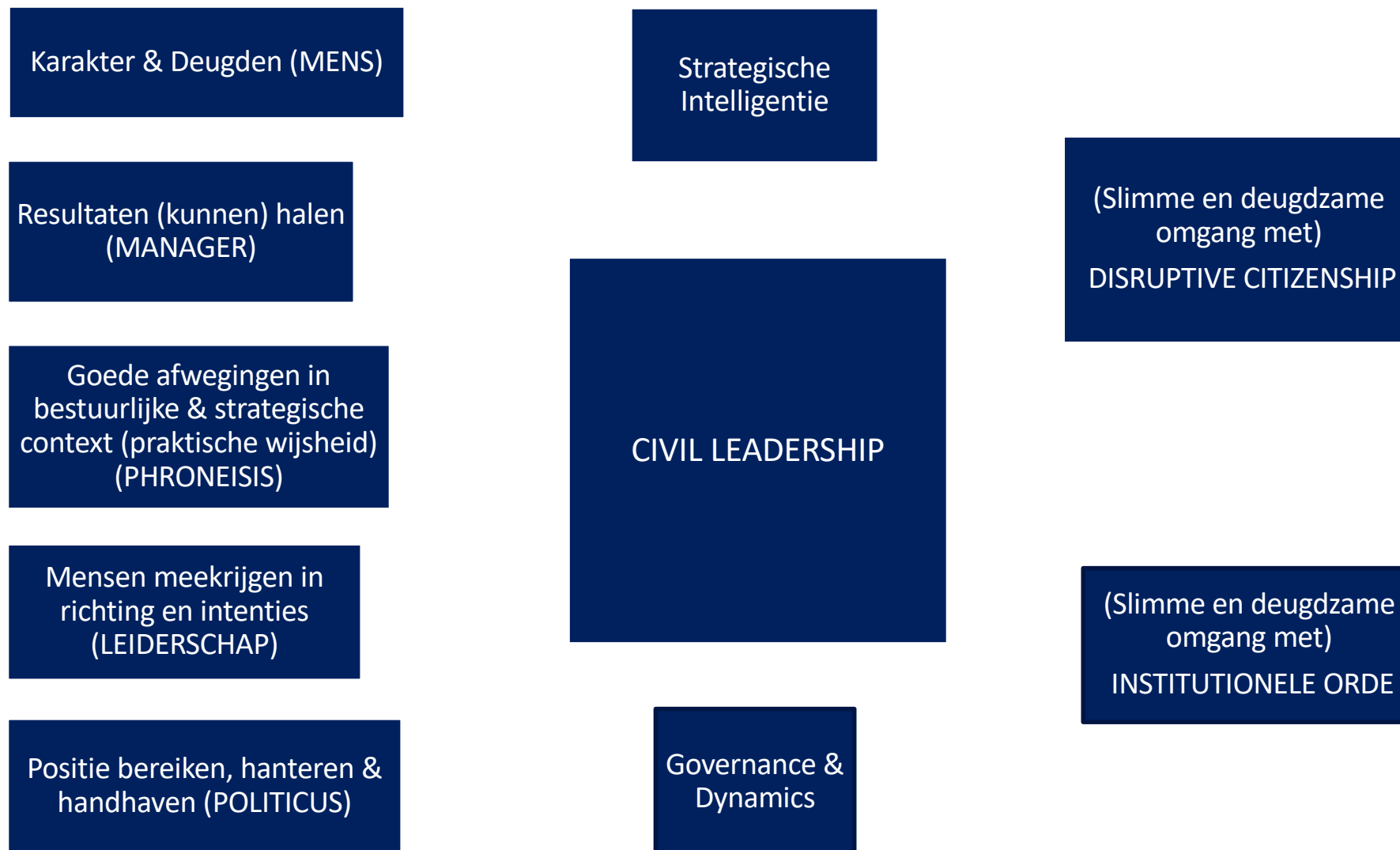
# Gewoon goed bestuur of Goed bestuur?

**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

## Nadere informatie Public Space

## Public Space (zie: [www.publicspace.nl/over-public-space](http://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, 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 regelende 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 verbeterstappen 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 privaat initiatief. Doelstelling van de Stichting is bijdragen aan het debat over de inrichting van de publieke sector door eigen onderzoek, onderzoek met deen, congressenbijdragen, lezingen en een actieve website. De impact van de opkomende civil society is een belangrijk aandachtspunt. Kernmissie 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

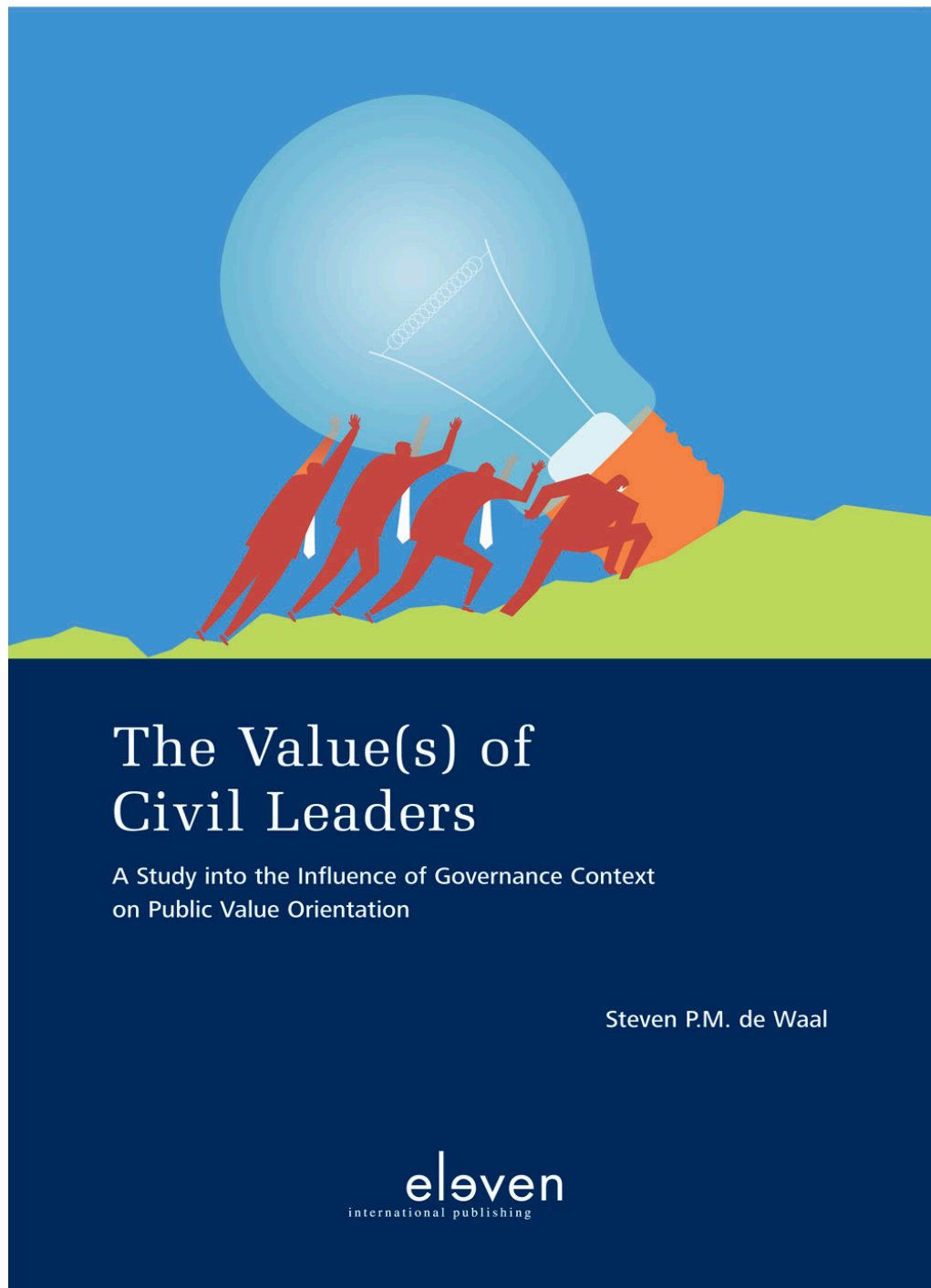
## Proefschrift, oktober 2014

### Onderzoek onder 30 maatschappelijk leiders naar hun waardenpatroon

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

### Belangrijke begrippen:

- persoonlijke waarden en waardenpatronen van markt/overheid/samenleving
- civil society
- public value
- besturingscontexten
- leiderschap.



## Nadere info op de site



Afbeelding uit samenvattend FD artikel; te vinden op site [www.publicspace.nl](http://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>





BOOM | LEMMA

## Burgerkracht met Burgermacht

Het einde van de maatschappelijke onderneming  
en het polderpaternalisme

Steven P.M. de Waal

Mei 2015

Debatten, literatuurstudie en discussie  
op site

Keynotes o.a.: Paul Schnabel, Staf  
Depla en Raymond Gradus

Hoofdlijn:

Aandacht voor burgerschap is positief,  
maar nu naïef en vrijblijvend:

- Hoe verandert dit de institutionele  
orde?
- Welke burgermacht staat tegenover  
grotere inbreng en  
verantwoordelijkheid?
- Publieke dienstverlening door  
maatschappelijke ondernemingen:  
concurrent of partner?



# Andere publicaties Public SPACE



2009: Hierin artikel over Nederlands politiek stelsel en leiderschap onder titel: 'Waarom hebben de Amerikanen Obama en wij Balkenende?'



2018: Hierin artikel over Nederlands Publiek Leiderschap, o.a.

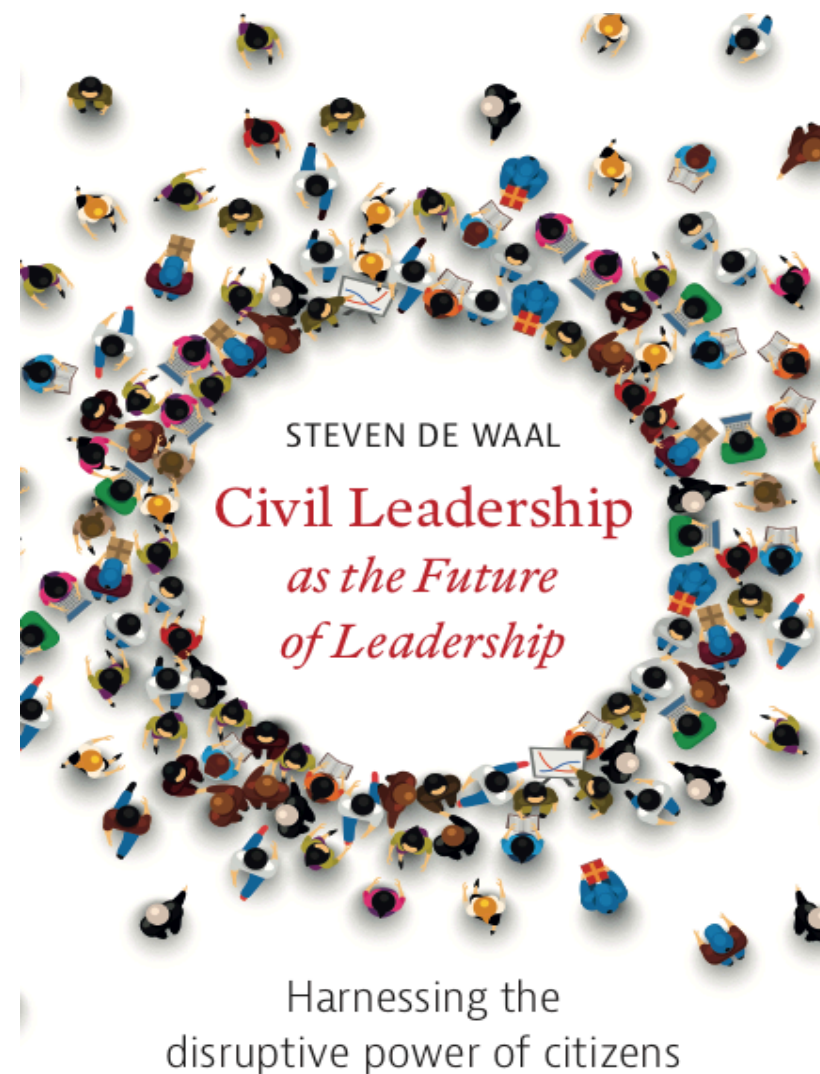
- Polderpaternalisme
- disruptief burgerschap
- waarom roep om leiderschap
- gebrek aan retoriek en charisma

## ‘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](http://managementboek.nl), [bol.com](http://bol.com) en andere reguliere (online) boekhandels

## Originele Concepten Public SPACE 2000-2018

**Maatschappelijke Onderneming (2000):** Typisch Nederlands stelsel met private non-profitorganisaties in publieke dienstverlening, voortgekomen uit burgerinitiatief eind 19<sup>e</sup>, begin 20<sup>e</sup> eeuw, met maatschappelijk ondernemende strategie op 3 geldstromen: collectieve middelen, filantropie en commercie(voortbouwend op introductie **maatschappelijk ondernemerschap** in 1994).

**Disruptief Burgerschap (2015):** De disruptieve technologieën (internet, platforms, social media) bieden een machtig instrument voor burgers: eigen data, eigen opinievorming, publieke opinie werkelijk publiek, eigen communitybuilding, eigen publicatie. Er is eindelijk een direct en onafhankelijk kanaal tussen en van burgers. De gebruikelijke manipulaties zijn hoogstens vervangen door AI manipulatie. Disrupteert representatieve democratie en aanbodgedreven publieke dienstverlening.

## Originele Concepten Public SPACE (2)

**ChinaZorg (2011):** Zorgstelsel Nederland lijkt vooral op China: kernmacht bij centrale (corporatistische) staatssturing en – controle, beetje markt aan de randen. Grootste probleem: patiënten hebben geen marktmacht, zoals keuze tussen aanbieders of innovatieve behandelingen. Stelsel heeft public health en preventie en burger zelforganisatie niet belegd.

**Maatschappelijk Leiderschap (2014):** Private personen die op een bijzondere wijze en vanuit eigen drijfveren en waarden bijdragen aan de publieke zaak. Mijn proefschrift en promotieonderzoek. Kern: personen zijn belangrijker dan institutionele positie en er is meer dan informeel burgerschap: Burgerschap in de Boardroom

**Polderpaternalisme (2015):** Nederlandse bestuurlijke cultuur van ‘polderen’ in (te) kleine besloten en weinig representatieve kring leidend tot vaak onduidelijke, late compromissen die dan wel ‘paternalistisch’ worden opgelegd aan burgers. Weinig gezagvol, niet creatief genoeg in disruptieve tijden, uiteindelijk regentesk amateurisme.