

Maatschappelijk Leiderschap als antwoord op Transformatie & Disruptief Burgerschap

College Kring Andragologie Capita Selecta Sociala Domein 13 november 2018 Amsterdam

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

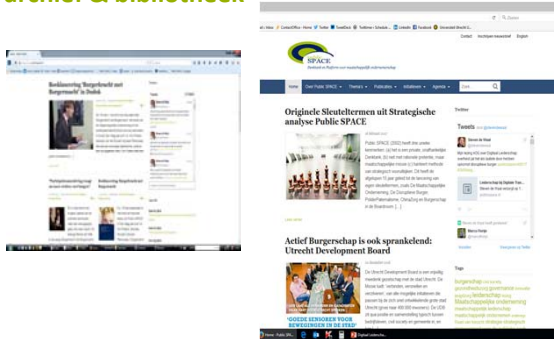
Missiegedreven: geen rationele pretentie

Non-Profit: niet winst- of subsidiegericht

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



Actieve website: www.publicspace.nl. Openbaar archief & bibliotheek



Laatste boeken



Heftige strategische omstandigheden leiden tot (uiteraard) roep om *meer* leiderschap. Kernkwestie: het is *ander* leiderschap

Opbouw

0. Korte intro mijn relevante achtergrond
1. Nieuwe strategische context: Transformatie en Disruptief Burgerschap
Pauze?
2. Antwoord: meer leiderschap en ander leiderschap: maatschappelijk leiderschap
3. Connectie met het intellectuele frame van andragologie
4. Conclusies over maatschappelijk leiderschap en andragologie

Intro relevante achtergrond

- Andragologie gestudeerd 1973-1979 in Utrecht, cum laude afgestudeerd
- Utrechts spoor door dr. Okko Warmenhoven vooral fenomenologisch, antropologisch en Joodse filosofie (Levinas, Buber)
- Eindschrijft over fundering andragologie in wetenschapsfilosofie (Kuhn, Feyerabend, Lakatos) leidend tot normatieve sociale wetenschap
- Tijdens studie gegrepen door (extern) organisatie-advieswerk door combinatie 'hulpverleningsattitude' met complexe zakelijke en bestuurlijke vraagstukken
- Koppeling aan institutioneel welzijnswerk heb ik nooit gemaakt



6

Vervolg Intro (2)

- Vertrek uit universiteit naar praxis lag voor de hand
- Via omweg o.a. Reorganisatie Rijksdienst (BZK) extern strategie adviseur geworden bij Boer&Croon in Amsterdam en daar uiteindelijk mede-eigenaar en bestuursvoorzitter (1997 t/m 2000), leiding gegeven aan grote groei op basis van ondernemerschap. Bij vertrek begin 2004 ca. 400 personeel
- Public Space daar al opgericht (ca. 2001), daarna meegenomen

Thema's:

- maatschappelijk ondernemerschap (1994) en maatschappelijke onderneming (2000)
- 'Naar een intelligente en verbonden overheid' (2007)
- 'Strategisch management voor publieke zaak' (2008)
- maatschappelijk leiderschap (promotie 2014) en
- 'Burgerkracht met Burgermacht. Het einde van het polderpaternalisme en maatschappelijke onderneming (2015)

7

1. Nieuwe strategische contexten: Transformatie en Disruptief Burgerschap

8

Transformatie Verzorgings- en verzekeringsstaat

- **Ideologie en retoriek goede richting: meer burgerschap, meer op maat, meer preventie**
- **Politieke fout 1: (Te) idealistische inschatting gemeenten:** dichterbij de burger, meer (vroegtijdig) signalerend, meer op maat
- **Politieke fout 2: Koppeling aan directe bezuinigingen met harde noodzaak (bankencrisis).** De burger moet meer doen, tijd voor overgang is er niet en meteen minder recht op collectieve voorzieningen (Burger moet overheid helpen)
- **Politieke fout 3: Teveel liberale ideologie: individuele burger gaat meer zelf doen en meer leunen op eigen netwerk en inzet, te weinig de collectieve en solidaire burger en burger-zelforganisatie** en dus te weinig oog voor de daarvoor noodzakelijke machts- en institutionele ingreep

Dit staat los van alle transformatie, management en technische problemen, kregen veel aandacht in politiek, maar horen gewoon bij zo'n veranderingsproces

9

Beetje dom: participatie samenleving (nietszeggend pleonasme)

- **Teveel gemotiveerd als bezuiniging op collectieve kosten:** afwenteling van zorgen van trage en zwakke overheid, bureaucratisch ook al meteen verondersteld en dus 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 (voortschrijdend inzicht: alledrie inmiddels in regeerakkoord 2017)
 - Bijzondere governance-eisen vanuit commonsperspectief



10

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 gevoeld
- Enorme directe ruil- en communicatiecapaciteit
- Bezit is dus niet langer voorsprong, vaak achterstand (voorbeelden Uber en Airbnb)



11

Nieuwe machtsbronnen uit nieuwe technologieën

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

➔ Een nieuw, onafhankelijk, zowel lokaal als global verbindend, data- en media kanaal, van, voor en tussen burgers

Er is geen (goedbedoelde) censuur of reframing meer buiten burgers (en algoritmes!)

'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

Grote impact op publieke sector en politiek*

- Publieke opinie** voor het eerst werkelijk publiek; **directe kanalen tussen en naar burgers zijn dominant** (Ook: **Wisdom of the Crowd** en **Zwermgedrag**)
 - Toekomst aan co-productie**: **Individueel**: meedoen volgens eigen competenties en plan; **Collectief** sneller en krachtiger zelforganisatie: burgerorganisaties in onderlinge solidariteit
 - Disruptie vertegenwoordigende democratie al gebeurd**: directe politieke start-ups, opinies niet langer via formeel debat, data en kennis niet langer via instituten. Alle 'vertegenwoordigende' functies en structuren zelfde probleem
 - Gewenning aan toegang, informatie, 'meedoen'**. Bijpassende verwijten: arrogant, regentesk, geïsoleerd, bureaucratisch
 - Grootste probleem gegroeide cultuur, niet van burger, maar van bestuur: **polderpaternalisme**. Medezeggenschap is geen 'extraatje' meer. Arrogantie en het dorps/provincialisme van binnenkamertjes moeten worden omgezet naar publiek leiderschap op de directe kanalen
- Publieke diensten denken nog bij staat en politiek te kunnen schuilen, impact inderdaad later dan in markt (be prepared, maar zien bestuurders het wel komen?)

* Uitkomst van meer dan 200 congressen en debatten sinds mei 2015

18

Opinie & Dialoog

Vereniging Openbaar Bestuur en Bestuurswetenschappen

Disruptie van de democratie: het directe kanaal

Waar de 11 nog steeds instellingen van publiek belang, heeft de burger alom, wil informatie en openbaarheid



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



COLLIGNON



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



Wat zegt winst Trump over de moderne publieke arena?

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

Wat maakte dan het grote verschil?

Daarvoor kunnen we het beste te rade gaan bij een 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)

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

Zeer instructief voorbeeld Nederland: casus Stef Blok



18

Zoek het verschil



19

Leiderschap is diffuus begrip in Nederland



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



20

Nieuwe competenties om de publieke ziel te veroveren

- Retoriek en management by speech; emotie spiegelen; body language; menselijkheid & persoonlijkheid
- Authenticiteit (uitstralen)
- Geloofwaardige en Overtuigende Visie en Missie, die bij jou en je biografie en eerder gedrag passen
- Juiste Timing, veel meer in real-time, naar publiek, naar media, naar boodschap

van tekst naar theater

van inhoud naar communicatie en stijl

van positie naar mens & karakter

van technisch management naar leiderschap/passie/lef

21

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 wezenlijk 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)

22

Samenvattende punten

- a. De moderne disruptieve burger komt voort uit ICT-revolutie & is here to stay
- b. Enorm effect op mentaliteit, zwermgedrag en politieke mechanismen
- c. Publieke Arena is al veranderd. Heel andere retorische eisen en competenties aan ieder leiderschap
- d. Noodzaak van maatschappelijk leiderschap: echt betrokken op de publieke zaak, eenheid in persoon en boodschap, formele status biedt geen gezag voor permanente tribune, (verhuld) institutioneel egoïsme wordt afgestraft.

23

2. Meer leiderschap en ander leiderschap: maatschappelijk leiderschap

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

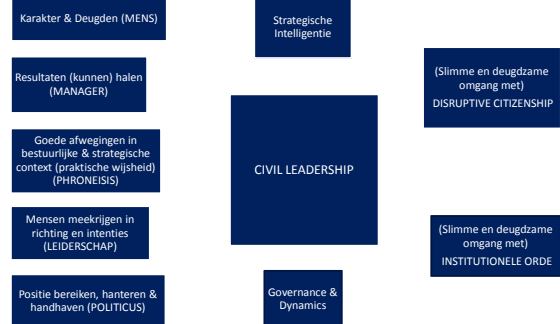
Maatschappelijk leiders kunnen dus ook heel goed worden aangetroffen in board rooms, profit en non-profit, opererend vanuit goed burgerschap

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 de bekende drie criteria:

het is **persoonlijk**, er is **weerstand** en er zijn **spontane en vrijwillige volgers**.

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



Enige aansprekende voorbeelden uit mijn onderzoek

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

30

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

31

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

32

Piet Boekhoud: ROC is er voor heel de mens



Op **eigen levensloop** geïnspireerd en betrokkenheid op grote sociale problemen **Rotterdam-Zuid**
Proactieve aanpak leerling-problemen en leerlingen met problemen op **Albeda College**
Filosofie: Onderwijs heeft verantwoordelijkheid voor alle levensvragen
Paste niet in gemiddeld systeem bureaucratie; onbegrip en trage reactie inspectie
Non-Profit Governance

33

Jan van de Graaf: Werk disciplineert en maakt trots, ook voor moeilijke jongeren [Werkmeester op Trix Scheveningen]



Moeilijkste groepen jongeren aan een ingewikkelde klus: schepen repareren. Grote nadruk op discipline, doen wat je belooft, op tijd zijn, vakmanschap, trots op je bijdrage



34

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)

35

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)
and	and	and	and	and
Entrepreneurial spirit (13)	Respect (11)	Self-actualization (8)	Bonding & Bridging (7)	

Eenzijds: 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)

3. Terug naar het frame van klassieke andragologie

De normatieve opvatting onder het wetenschappelijk werk van andragologie spreekt hier sterk uit

Andragologie: object o.a. hulpverlening, changemanagement, verzorgingsarrangementen, professionele begeleiding en interventie: niet alleen vanuit techniek en zgn. objectief onderzoek maar ook over doelen, waarden en menselijk samenleven

Zit fundamenteel o.a. in:

- Dit type leiderschap is waardengedreven, betrokken op burgers en samenleving
- Ethiek en burgerschap zitten ook onder (democratische) politiek en ambtelijk bestuur en besturen van maatschappelijke ondernemingen
- Gaat om de waarde, public value en doelen van de collectieve verzorgingsarrangementen



4. Conclusies

- Politiek bestuur en bureaucratie is nog steeds niet goed in grote transformaties; permanente en krachtige publieke tribune gaat daar niet bij helpen
- Meeste maatschappelijk leiderschap nu nodig in de uitvoering in (hun) moeilijke omstandigheden, werkelijk dichtbij de mensen
- Andragologie onterecht opgeheven, dit type normatief gerichte sociale (letterlijk!) wetenschap is hard nodig. Kanteling naar fenomenologie en antropologie wel gaande

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 Nieuwspoor

Achtergrond Public SPACE (vervolg)

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

Steeds meer Denknwerk 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

42

Manifest Public SPACE (2008)



43

Proefschrift, oktober 2014
Onderzoek onder 30 **maatschappelijk leiders naar hun waardenpatroon**

- Hoe waarden en waardenoriëntatie hun leiderschap beïnvloeden
- 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.

44

Mei 2015

Debatten, literatuurstudie en discussie op site

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

Hoofddij: 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?

45

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

46

Hoofthema's Publicspace & 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 & ongcensureerd 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

47



Relevante persoonlijke achtergrond

Geboren in Waalwijk (1955), Dr. Mollercollege Gym Beta (1973), Andragologie (cum laude, 1979),
Gemeente Helmond (welzijnsplanning) en Ministerie van BIZa (Interdepartementaal organisatiewerk)

- a. **Ondernemer, bestuursvoorzitter eigen onderneming & strategie consultant, m.n.**
in maatschappelijke ondernemingen en overheid (1985-2004) (Boer&Croon)
- b. **Daar ook oprichter Public SPACE (ca. 2001), na vertrek als venoot (2004) Public SPACE Foundation, voorzitter**
- c. **Vrijwilliger dichtbij de politiek:** lid Partijbestuur (2000-2005), voorzitter Adviescie. Zorgstelsel (Congres 2005), Campagne Nr 1 Eerste Kamerlijst (2010), lijstduwer (2017) (PvdA)
- d. **Promotie: Value(s) of Civil Leaders (2014) (RUU USBO)**
- e. **Actief burger, in stad Utrecht (o.a. FC Utrecht, Theater Utrecht & RTV Utrecht) en landelijk (o.a. Cultuur + Ondernemen, Visitatiestelsel Woningcorporaties)**