



Centre on Strategies for Public and Civil Entrepreneurs

De waarde(n) van maatschappelijk leiders

Lezing Boekmanstichting Amsterdam, 20 november 2017

Dr. Steven P.M de Waal

@stevendewaal



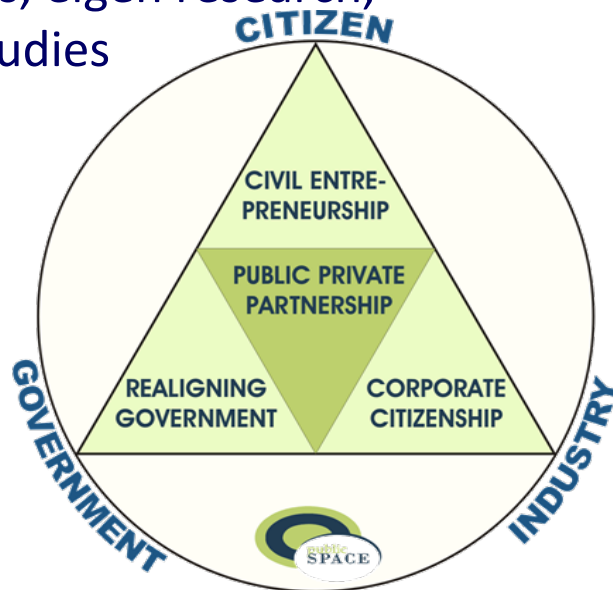
www.publicspace.nl

DenkNetwerk met Missie

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
2004**

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

Geen rationele pretentie:

Missiegedreven

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

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

www.publicspace.nl: info & archief

Contact Inschrijven nieuwsbrief English



Denktank en Platform voor maatschappelijk ondernemerschap

Home Over Public SPACE Thema's Publicaties Initiatieven Agenda Zoek...

Boeklancering 'Burgerkracht met Burgermacht' in Dudok



goed voorbereid en [...]

Lees verder

"Participatiesamenleving vraagt om meer rechten voor burgers"

19 mei 2015 - categorieën: bestuur, burgers, burgerschap



in zijn essay Burgerkracht met Burgermacht,

Op 19 mei j.l. mocht ik mijn nieuwste boek 'Burgerkracht met Burgermacht. Het einde van de maatschappelijke onderneming en het polderpaternalisme' (Boom/Lemma) aanbieden in Dudok Den Haag aan prof. dr. Kim Putters, directeur van het Sociaal Cultureel Planbureau. Het was een levendige bijeenkomst, zoals te zien op bijgaande video. Kim Putters hield een

Boeklancering: Burgerkracht met Burgermacht

7 mei 2015 - categorieën: bestuur, burgers, burgerschap



A.s. 19 mei presenteert ik met trots het nieuwste essay van Public SPACE in Den Haag aan prof. dr. Kim Putters, directeur Sociaal Cultureel Planbureau: 'Burgerkracht met Burgermacht'.

Twitter

Tweets [Volgen](#)

Steven de Waal @stevendewaal 29 mei
Zojuist blog gepubliceerd over boekpresentatie 'Burgerkracht met Burgermacht' aan Kim Putters met video impressie: [publicspace.nl/2015/05/29/boe...](#)
Openen

Steven de Waal @stevendewaal 29 mei
Jammer hoe belangrijk innovatief instrument voor burgermacht om zeep dreigt te worden geholpen: [zorgvisie.nl/Kwaliteit/Nieuw...](#)
Samenvatting weergeven

Steven de Waal @stevendewaal 29 mei
Mooi overzicht. Klassieke fout: Publiek leiderschap veel ruimer dan allen leiderschap vanuit overheid [twitter.com/campusdenhaag/...](#)
Tweeten naar @stevendewaal

Agenda

ma 01 jun
Directecollege over de waarde(n) van maatschappelijk leiders

ma 01 jun
Workshop leiderschapswaarden

wo 03 jun
Workshop Strategisch Management

Burgermacht krijgt voet aan de grond bij nieuw kabinet



Lees verder

16 oktober 2017

Nu de inkt bijna is opgedroogd, bekijk ik het regeerakkoord vanuit het oogpunt van burgermacht: de invloed die de disruptieve burger krijgt en kan inzetten om voor zijn belangen en wensen op te komen. Dit is geheel in lijn met de missie van Public SPACE (bevorderen van maatschappelijk ondernemerschap en actief burgerschap) en mijn laatste [...]

The impact of disruptive citizens on health care



8 oktober 2017

In parallel with the ongoing disruption in the market, I pioneered the concept of 'disruptive citizen' to draw attention to the impact of the same technological revolution on politics and public services. It leads to new power through information, communication and media and a totally new mentality of self-knowledge, self-steering and self-management of citizens. It [...]

Twitter

Tweets door @stevendewaal 0

Steven de Waal heeft geretweet **Coöperatie Coopnet** @Coopnet_nl
Bewonersinitiatieven werken aan buurten waarin iedereen kan meedoen. Hier vind je 10 essentiële tips [isabewoners.nl/ondernemen/ken...](#)

Steven de Waal heeft geretweet **Nationale omroepman**
10 tips Werk in de wijk - Be...
Bewonersinitiatieven werken...
[isabewoners.nl](#)

Insluiten Weergeven op Twitter

Tags

[burgerkracht](#) [burgerschap](#) [civil society](#) [gezondheidszorg](#) [governance](#) [innovatie](#) [jeugdzorg](#) [leiderschap](#) [lezing](#) [Maatschappelijke onderneming](#) [maatschappelijk leiderschap](#) [maatschappelijk ondernemen](#) [Raad van toezicht](#) [strategie](#) [strategisch management](#) [voor de publieke zaak](#) [toezicht](#) [wetste...](#)

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

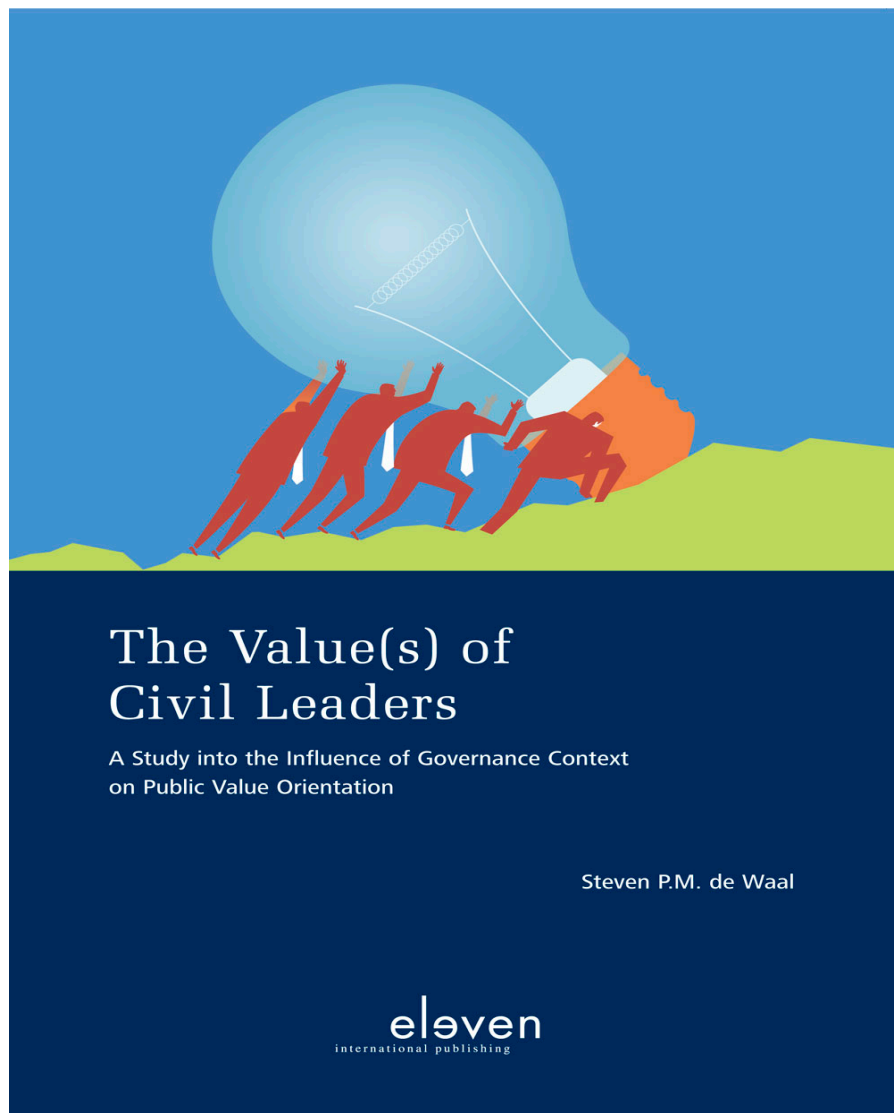
Begin carrière (1979-1984): Gemeente (welzijnsplanning) en Ministerie van BZK (reorganisatie Rijksdienst)

Vanaf 1985: Boer&Croon Strategy and Management Group. 1992 - 2003 Vennoot; 1998-2002 Bestuursvoorzitter

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

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

Laatste boeken



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 nonprofit en missiegedreven, naast (ook) markt en overheid

Maatschappelijk Leiderschap (2014): Personen belangrijker dan structuur; Burgerschap in de Boardroom; Managementparadigma

Opbouw

- a. **Waarom dit promotieonderzoek naar Value(s) of Civil leaders, in relatie tot 3 private governancecontexts?**
- b. **Belangrijke resultaten over de waardenpatronen in de governancecontexten en bij de leiders**
- c. **Wat leert ons dat over het heden in cultuursector?**

Waarom dit promotieonderzoek?

- **Fenomeen leiders vanuit ‘private for public’ op de kaart zetten en meer status geven.** Tegen politiek dominante ideologie dat alleen politiek/staat aan ‘common good’ bijdraagt
- **Nieuwe paradigmatische interpretaties nodig rond ‘maatschappelijke onderneming’** (leiderschap doorslaggevender dan institutionele structuur) **en ‘management’** (voorbij technisch-professionele opvatting naar karakter, waarden, leiderschap)
- **Uitdaging** van mijn en dominant politieke veronderstelling dat **groot verschil tussen for-profit en non-profit context in gedrag en cultuur** (o.a. dominant in mijn concept van ‘maatschappelijke onderneming’ en debat over nieuw zorgstelsel)
- **Uitdaging** van veronderstellingen rond **verschillen in leiderschap tussen organisatie-context en informele civil society context** (burgerschap alleen in civil society)

Maatschappelijk leiders, gehanteerde definitie:

Personen niet opererend vanuit een overheidsfunctie (verkozen of benoemd), die zichzelf betrekken bij en inzetten voor het oplossen van sociale problemen en ernaar streven publiek resultaat te boeken door het inzetten van hun ondernemende, organisatorische en/of politieke vaardigheden.

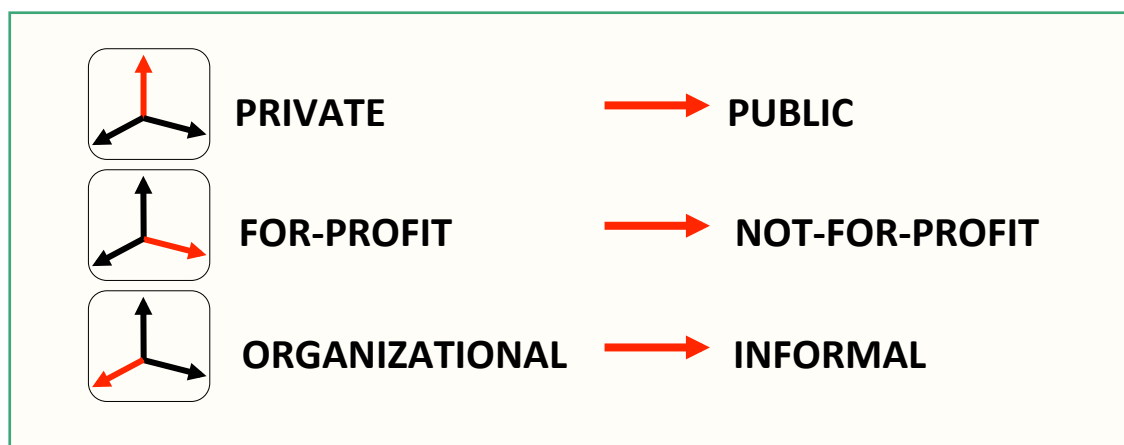
Achtergrond: Publiek Leiderschap (gericht op de publieke zaak en opererend in het publieke domein) is op te delen naar

- politiek leiderschap
- bureaucratisch leiderschap (beide staatsgerelateerd) en
- maatschappelijk leiderschap*

Laatste wordt vaak vergeten door onbewust staatscentrisme

* Zie o.a. 't Hart en Uhr (ed.), 'Public Leadership. Perspectives and Practices', ANU Press 2008

Matching leadership types to governance contexts



Public Official

public | organizational | not-for-profit



Active Citizen

private | informal | not-for-profit



Director

Profit Organization

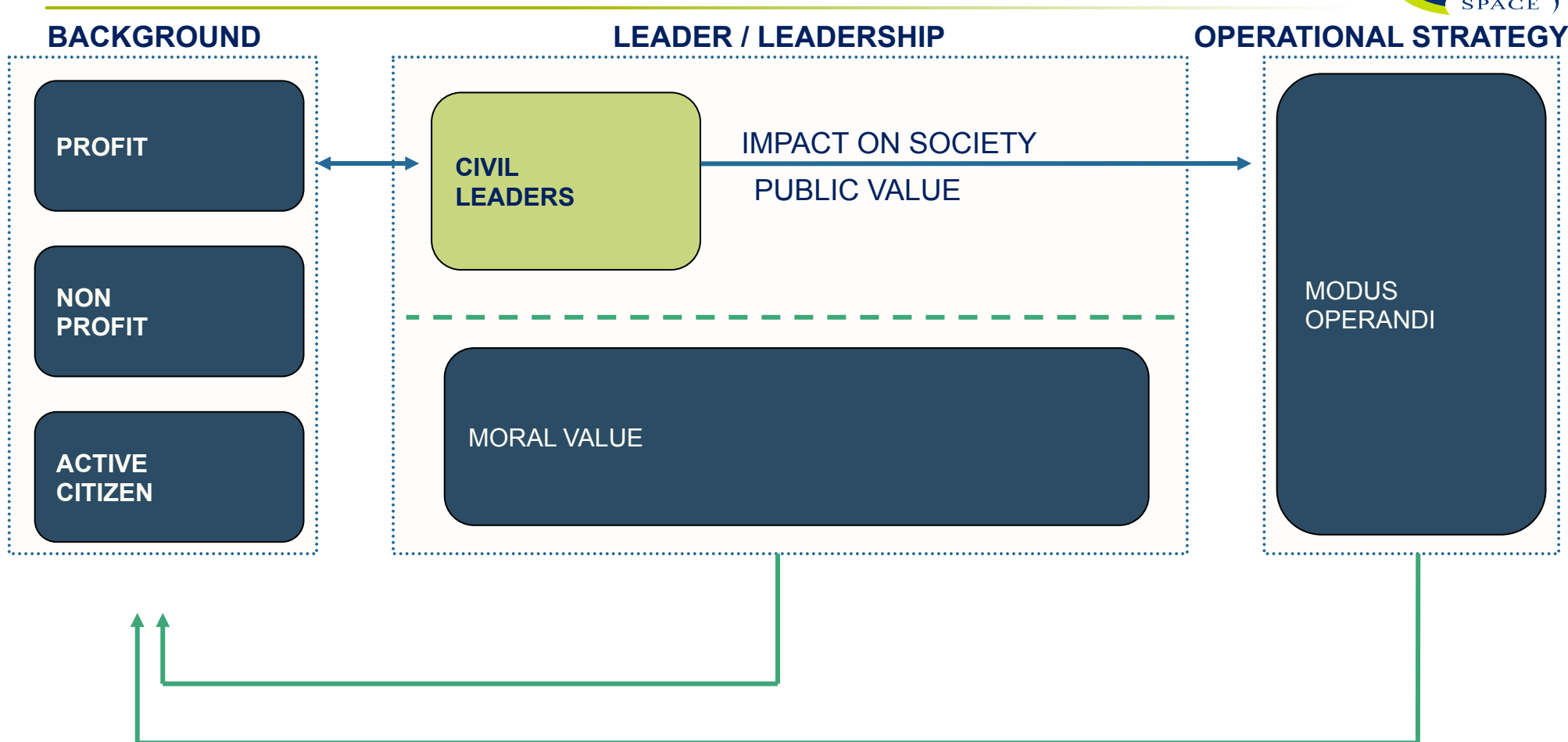
private | organizational | for-profit



Director

Non-Profit Organization

private | organizational | not-for-profit



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?

Korte beschrijving van de 30 cases met uitgebreidere portretten van 13 online*

De portretten behandelen

- a. The introduction: Who is? The societal case. The personal impression they make on the researcher
- b. His/her personal view on achievements, vision and ambition
- c. Resistance encountered
- d. Motives
- e. Tactical observations and leadership style
- f. First Comments

evenals een analyse van de publieke debatten over public value van 3 van hen.

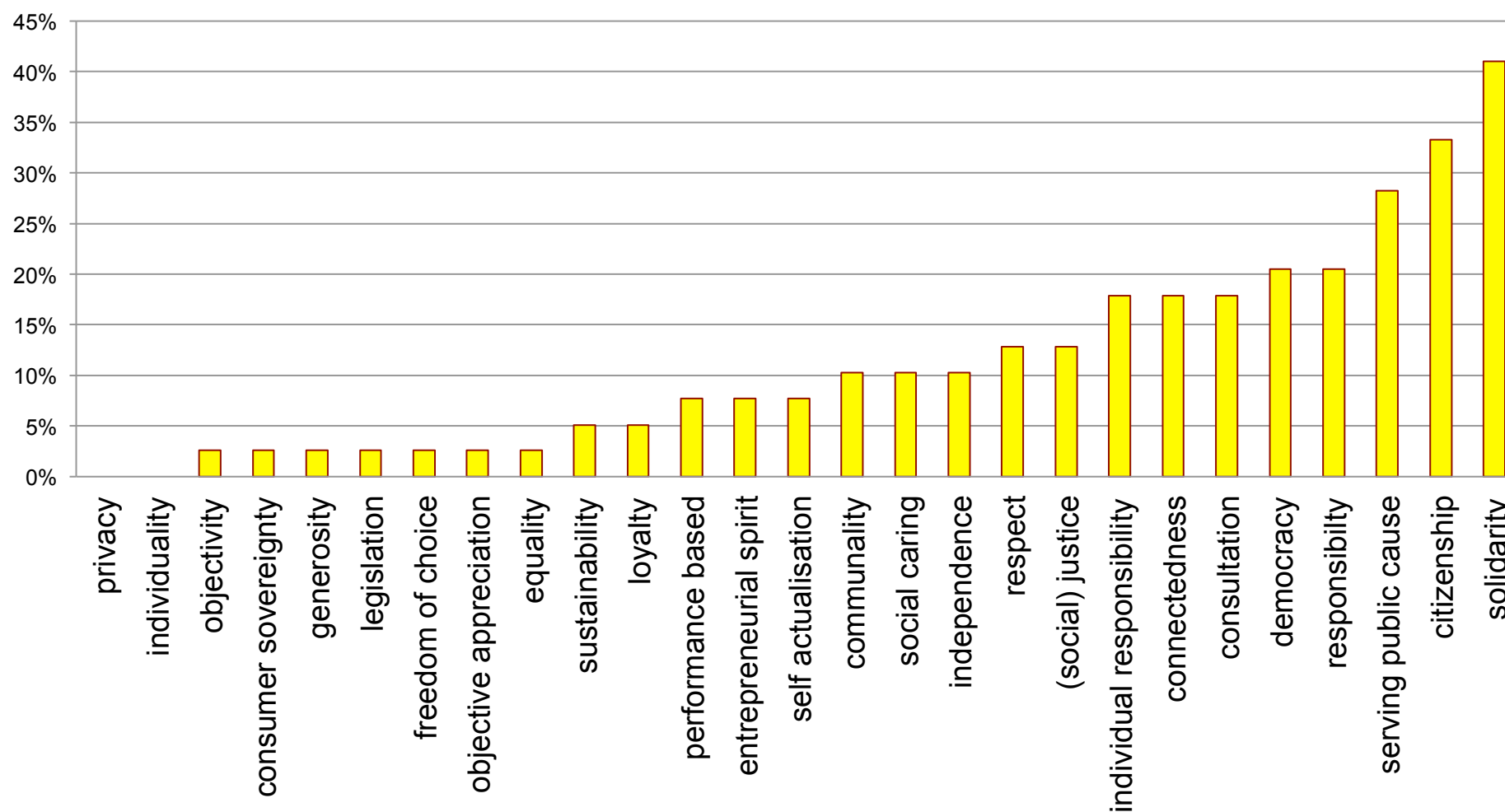
* www.elevenpub.com en <http://www.publicspace.nl/2014/10/09/het-academisch-licht-op-maatschappelijk-leiders>

Clusters of Values per Domain

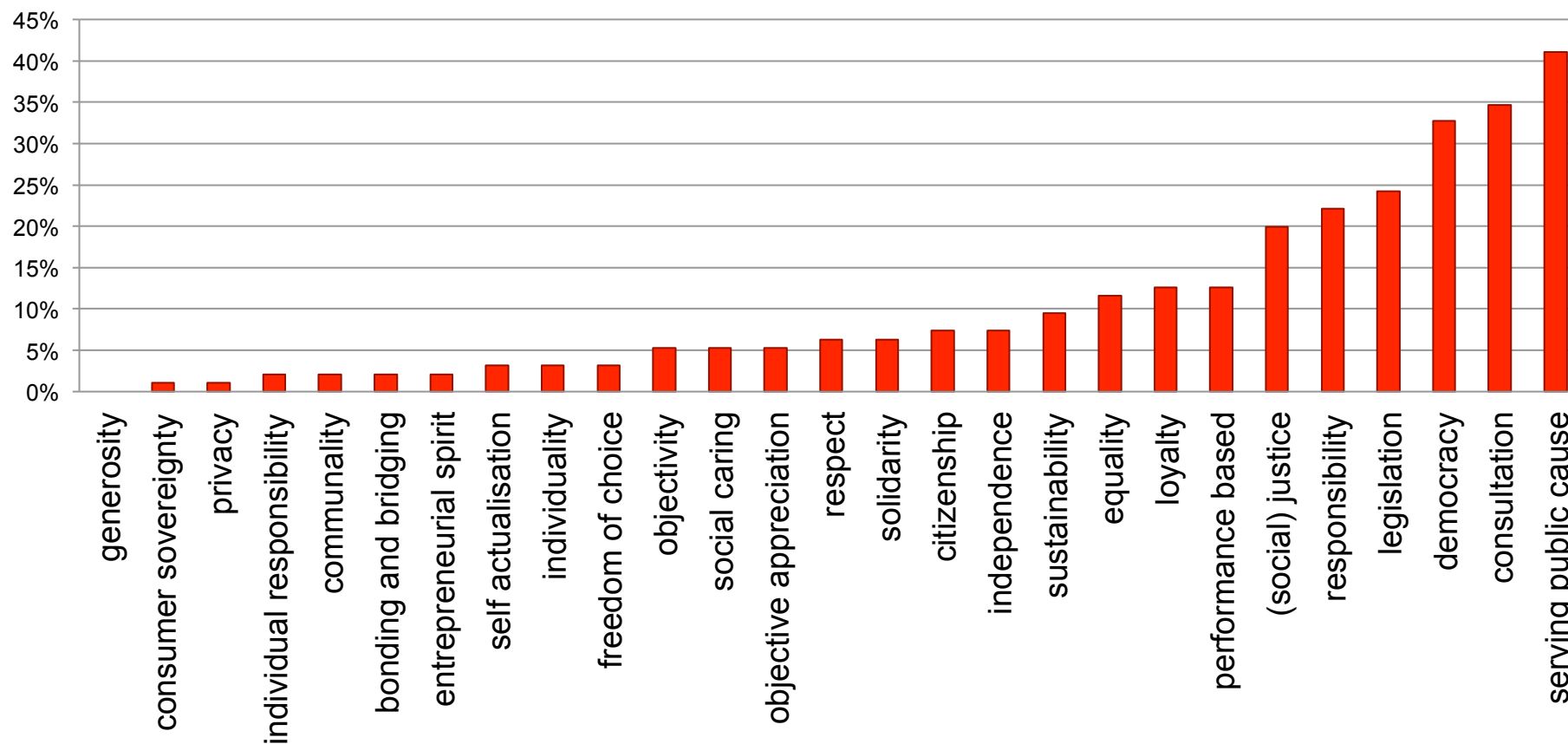
Market-based values	State-based values	Civil society-based values
freedom of choice	(social) justice	responsibility
consumer sovereignty	solidarity	loyalty
independence	collective interest/ serving public cause	connectedness/ bonding and bridging
result oriented/ performance-based	legislation	(social) 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.

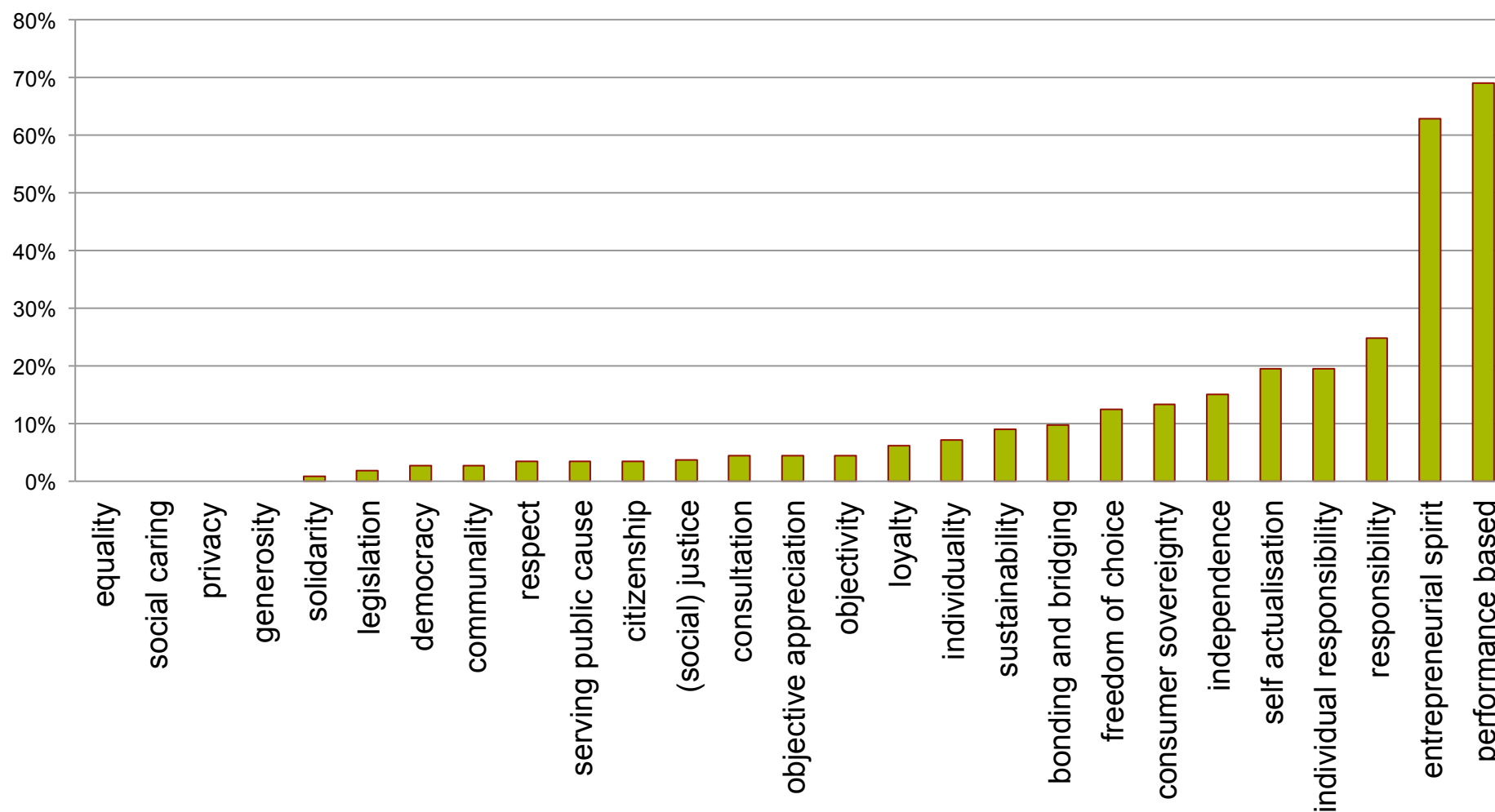
'Active Citizen' Reference Value Pattern



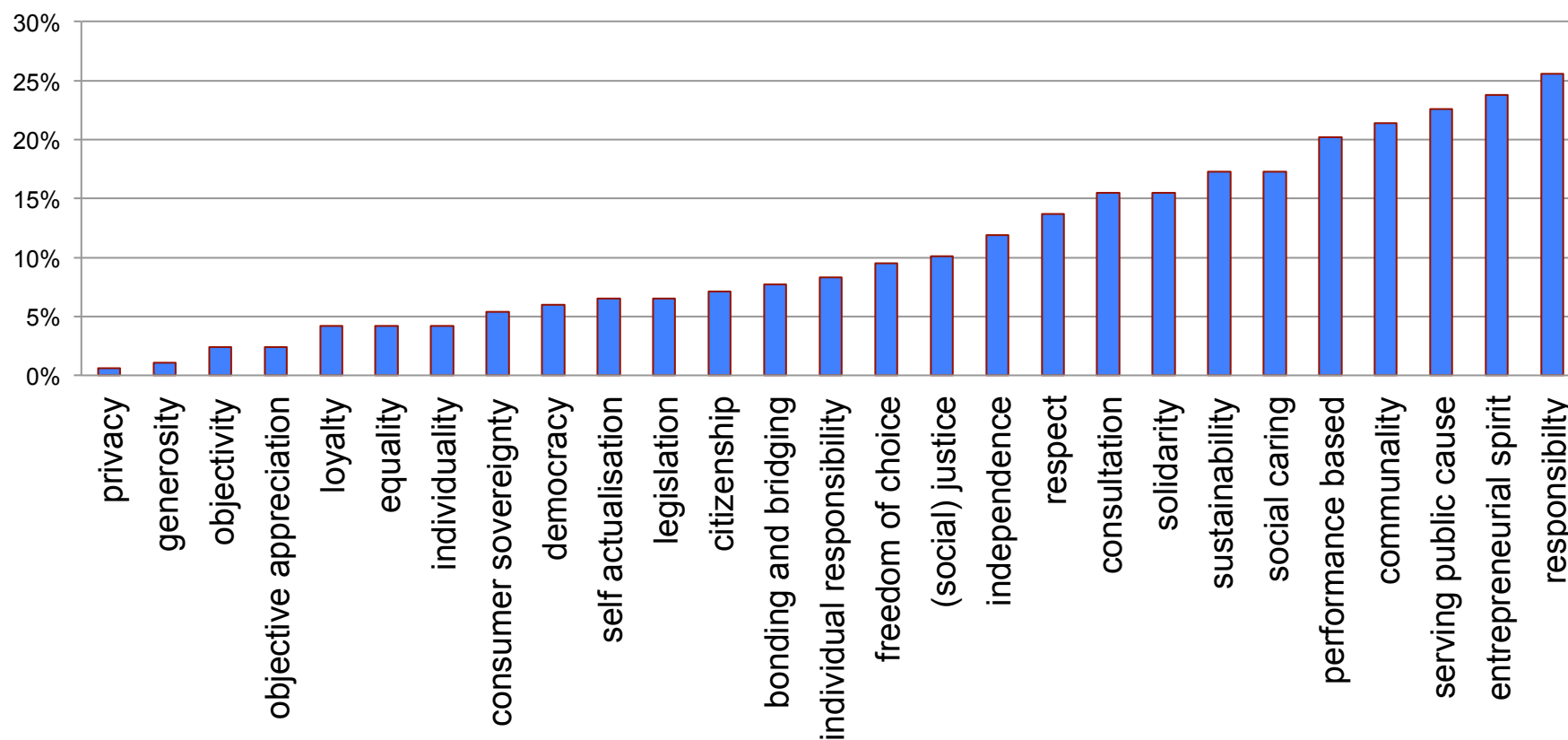
'Government' Reference Value Pattern



'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), telkens in afwijking van de dominante waardenpatronen per governancecontext

Freedom of Choice (13)	Sustainability/ stability (11)	(Social) Justice (9)	Solidarity (8)	Independence (7)
<i>and</i>	<i>and</i>		<i>and</i>	<i>and</i>
Entrepreneurial spirit (13)	Respect (11)		Self-actualization (8)	Bonding & Bridging (7)

Overall typering van hun waardenpatroon

This common culture of civil leaders **highly values entrepreneurial values (linked to the market domain) in direct combination with typical societal values (linked to the civil society domain).**

The five highest-scoring values in this culture are: **'freedom of choice', 'entrepreneurial spirit', 'sustainability/stability', 'respect' and '(social)justice'**. This same pattern of combining market-like values with civil society values can be seen in the second-highest scoring set of values **'solidarity' and 'self-actualization'**. And again, in the third-highest scoring set of values **'independence' and 'bonding & bridging'**.

This value pattern is reflected in their common help philosophy: helping others to help themselves. Again and again our results show this same pattern.

NB: *It should be stressed that these 'market-like' values do not expose a policy preference*

Civil Leaders vallen geheel onder nieuwste opvattingen over leiderschap

- **Pro-actief & Self-driven:** opererend vanuit eigen maatschappelijke passie en doelstellingen, gebaseerd op eigen opvattingen over public value en prioriteiten (beyond the call of duty)
- **Persoonlijk inspireren volgers:** maatschappelijk en vanuit 'de big why' inspireren en meenemen van volgers, ook bij hen 'beyond the call of duty' en zelfs beyond appèl op (welbegrepen) eigen belang
- **Weerstand*: Intrinsiek in deze kenmerken:**
 - meer doen dan hun duty
 - meer vragen aan volgers vanuit altruïsme dan egoïsme
 - publiek falen aantonen, terwijl andere publieke partijen mee-verantwoordelijk

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

We found four key dimensions of civil leadership style

Together these key dimensions define the style of a civil leader.

Every civil leader has to make choices on these key dimensions to establish their typical style, and operate in a way that they feel makes them credible and effective as a civil leader at the same time.

1. The value-driven-instrumental-neutral value stance
2. Backstage to front stage
3. Elitist to common touch
4. Legitimization to innovation

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.

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

3 grote vragen, ook in cultuursector

Vraag 1: Hebben we de goede (!) leider?

- **Beyond technical good management, maar ook geen heiligen**
- **Er bestaan geen testen voor leiderschap, al helemaal niet in lab condities**

Is dit een leider?



Dit is huidige overheidstest via examen en vragenlijst (oa financiële en woonsector)

Grote vraag die zo **niet beantwoord** kan worden:
Kan deze man/vrouw de Tour winnen?

Grote misvattingen overheid:

- dat het **alleen en vooral selectievraagstuk** is
- dat er formele **testen** bestaan en dus in lab getest kan worden
- wordt door overheidstest tot toelating wel **mede-verantwoordelijk**

* Zie: <https://www.publicspace.nl/publicaties/essays/nvzdcertificaat-zorgvisie-april2014>

3 grote vragen, ook in cultuursector

Vraag 1: Hebben we de goede (!) leider?

Vraag 2: Hebben we de juiste RvT?

- Meer dan op de winkel en het geld passen. Weten ze van 'the big why'? Dragen ze dat uit? Sturen ze daar op?
- Hebben ze zelf een relatie met stakeholders en weten ze wat daar leeft?
- In Nederland definiëren we 'verantwoording' veilig en half

Kernvragen rond leiderschap Ruf



Waarden & Karakter: wat was haar overall intrinsieke oriëntatie?

- Het Stedelijk Museum of haar eigen naam, netwerk en business?
- Vanuit welke strategie maakte ze grotere slagen: Beheer? Continuïteit? Uitbouw in commerciële inkomsten? Expansie met innovatie? Meer wereldwijde exposure?
- Legde ze haar afwegingen transparant uit aan RvT en aan stakeholders?

Rond waarden en inbreng RvT:

- Zelf 'fit to strategy'? Competenties, skills, ervaring die daarbij paste?
- Een idee van the big why van Stedelijk (waardengedreven missie) en stuurde en controleerde daar ook op?
- Kon deze Ruf wel aan (governance = ook over macht en Machiavelli)?

3 grote vragen, ook in cultuursector

Vraag 1: Hebben we de goede (!) leider?

Vraag 2: Hebben we de juiste RvT?

Vraag 3: Hebben we de juiste publieke context?

- Kan de politiek als opdrachtgever/toezichthouder/financier zelf eigenlijk zonder governancecodes en training?
- Verstand van spanningen en keuzes op meso-governance niveau sterk afgenomen: puur politieke carrières; staat haaks op oproep tot 'ondernemerschap' en 'eigen broek ophouden'
- Gedragen zich als concurrent van privaat publiek leiderschap