

Respect voor de nieuwe leiders!

Ze stuiten soms op weerstand, maar nu de overheid zich terugtrekt zijn ze steeds meer nodig: maatschappelijk leiders. Ze handelen niet uit egoïsme of politieke motieven, maar omdat ze een misstand willen aanpakken. Toch worden ze vaak wantrouwig bekeken. Ten onrechte.

Steven de Waal

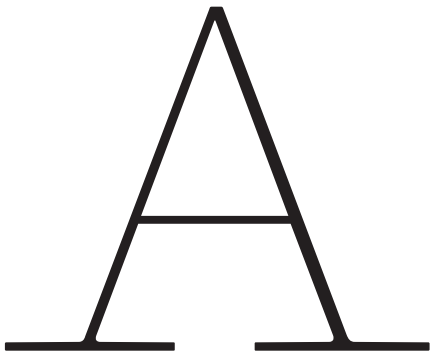
FOTO: GETTY

➤ Lees verder op
pagina's 2-3



Maatschappelijk leiders

Echt leiderschap staat los van ijdelheid of politiek belang



Over de auteur

Steven de Waal (1955) publiceert over de publieke sector en is voorzitter van de denktank Public SPACE Foundation. Hij is ook adviseur en oud-voorzitter van Boer & Croon. De Waal, die het concept ‘maatschappelijk ondernemen’ bedacht, promoveerde deze week aan de Universiteit Utrecht op een proefschrift getiteld *De waarde(n) van maatschappelijk leiders*.

Aan de basis van de Vereniging van Nederlandse Voedselbanken staat het echtpaar Sjaak en Clara Sies. Ik zoek ze enige jaren terug op in hun loods aan de Rotterdamse haven — inmiddels zijn ze verhuisd naar een groter, stenen gebouw. Het was een drukke bijenkorf vol vrijwilligers en opgeslagen voedsel. Daarmid-denin stond een lawaaiige, oude lopende band, die werd gebruikt voor het vullen van de manden en dozen met wat er die dag beschikbaar was aan etenswaren. De vrijwilligers en de leiding van de Voedselbank doen hun werk gratis, de hal is gedoneerd en wordt tijdelijk gebruikt, het voedsel komt gratis van grote retailers en kleine horecazaakjes en de dozen worden verspreid met een oude, afgeschreven bus. Het initiatief van de Voedselbanken dient veel goede doelen. Niet alleen verschaffen ze voedsel aan armen en illegalen, maar ze bieden deze mensen ook steun, een netwerk en aandacht voor hun leed. En ze voorkomen dat goed voedsel wordt weggegooid. Het echtpaar Sies begon met de Voedselbanken uit openlijk beleden christelijke naastenliefde. Zoveel goede bedoe-lingen en natuurlijk geëgedrag kunnen uiteraard alleen maar veel sympathie en steun oproepen van de vele instanties op dit terrein — sociale zekerheid, armoedebestrijding, schuldsanering, illegalen-opvang, jeugdzorg —, nietwaar? Niet waar: veel politici verwoordden bij de start direct hun weerstand tegen de Voedselbanken. Sommigen, zoals PvdA-voorman Wouter Bos, pleitten zelfs voor afschaffing: het bleek gelukkig een grove overschatting van de bevoegdhe-den van de overheid. De Voedselbanken hielden de verantwoordelijke instellin-gen en politici een spiegel voor: blijkbaar haperde er iets in dat keurig aangeharkte Nederland met zijn instanties voor elk denkbaar probleem. Natuurlijk waren er genoeg officiële instellingen, maar ze waren niet snel, humaan of coöperatief genoeg, waardoor mensen buiten hun formele kadertjes vielen en met grote ge-volgen: ze dreigden te verhoorgeren.

Clara Sies wist het kritische politieke geluid te keren door in te bellen tijdens een radio-interview met wethouder Van der Tak en hem en plein public te vertel-len dat ze hem nog nooit gesproken had, dat hij nooit bij haar in de Rotterdamse haven was geweest en zijn feiten niet kende. Er werd een afspraak gemaakt en de wethouder slikte zijn woorden in. Er ontstonden sindsdien veel verge-lijkbare initiatieven. Inmiddels kent Voedselbanken Nederland zo’n 150 uit-giftepunten met ruim 8300 vrijwilligers, die elke week ongeveer 85.000 gezinnen bijvoeden. En ook politiek is de draai gemaakt. Recentelijk opende Hans Spek-man, voorzitter van de PvdA, een voedsel-bank en liep hij met actieve PvdA-leden een dag met de vrijwilligers mee. In het voorbeeld van Sjaak en Clara Sies zitten alle kenmerken van maat-schappelijk leiderschap. Het gaat om hun waarden en hun gedrevenheid: deze leiders zijn verontwaardigd, verontrust of geëmotioneerd over maatschappelijke misstanden en kunnen niet op hun han-den blijven zitten, want dat gaat tegen hun innerlijke overtuiging en hun mens-beeld in.

Drie soorten
Er zijn drie typen maatschappelijk leiders: pioniers, uitdagers en ‘turn-aroundmanagers’
Gedrevenheid
De oprichters van de Voedselbank waren verontrust over een sociale misstand

Dat maakt hun leiderschap anders dan dat bij innovaties of het aanboren van een nieuwe klantbehoefte, omdat deze vaak zijn gebaseerd op commerciële motieven of verbetering van efficiency. Het gaat hier om echt leiderschap: er is maatschappelijke of politieke weerstand, het is persoonsgebonden en de acties komen niet voort uit formele plichten en functies, maar uit een persoonlijke drive. Dat is ook iets heel anders dan ‘gewoon’ bestuur of professioneel management. De ware leiders willen hun sociale impact vergroten. Het is voor hen niet voldoende eenmalig protest aan te tekenen of hun verontwaardiging in kleine kring of via sociale media te uiten. Hun persoonlijke gedrevenheid moet leiden tot een echte verandering, die het liefst een bestaande misstand uit de wereld helpt. Je kunt drie soorten maatschappelijk leiders onderscheiden. Er zijn de pioniers van een nieuwe aanpak of dienst, de openlijke uitdagers van bestaande institu-ten, en er zijn de bestuurders die opereren met een maatschappelijke drive ‘beyond the call of duty’. Bovendien spreken we van maatschappelijk leiderschap omdat deze mensen opereren vanuit het particu-liere domein. Het zijn burgers, bedrijven en non-profitorganisaties die iets goeds willen doen voor de samenleving, niet vanuit aan de overheid verbonden posi-ties en niet uit politieke motieven. Vanuit dat perspectief gezien zijn er in Nederland meer maatschappelijk leiders dan we beseffen. Zoals Jos de Blok, die Buurtzorg oprichtte met zijn passie voor wijkverpleging en een drive voor echte, betrokken hulp voor cliënten en voor niet-bureaucratische efficiency. Of Wille-mijn Verloop, die de branchevereniging Social Enterprise NL startte, gericht op het promoten van organisaties die zich aan de hand van een duurzaam commer-cieel bedrijfsmodel inzetten voor vergro-ting van hun maatschappelijke impact. En Paul Baan, die als filantroop de Noaber Foundation startte volgens de filosofie van het ‘ondernemend realiseren van maatschappelijk rendement’, en VitaVal-ley, gericht op ICT-gedreven zorg-innovaties. Er zijn ook Bekende Nederlan-ders die maatschappelijk actief zijn, zoals Marco Borsato, Richard Krajicek en Paul van Vliet. Maatschappelijk leiders vervullen niet alleen een pioniersrol. Het gaat ook om leiders die bij publieke instellingen in

● *Het draait bij leiders om hun persoonlijke waarden en om gedrevenheid: ze zijn verontrust of geëmotioneerd over misstanden. Ze blijven niet op hun han-den zitten, want dat druist in tegen hun innerlijke overtuiging en hun mensbeeld.*





De realiteit biedt niet voortdurend aanleiding tot hoop. De handdoek is zo in de ring gegooid. Uit onverwachte hoek blijven echter mensen opstaan en roepen: En toch, ik ga!



Ruben van Zwieten is predikant en oprichter van De Nieuwe Poort. Elke week geeft hij zijn visie op het onderwerp op deze pagina's. #fd/perspectief

moeilijkheden een ‘turn-around’ in gang kunnen zetten. Een voorbeeld hiervan is het managementteam dat onder leiding van Doekle Terpstra de puinhopen bij Hogeschool Inholland ging opruimen. Enerzijds is dit ‘gewoon’ crisismanagement, anderzijds dienden er ook nieuwe waarden in de organisatie ‘geactiveerd’ te worden, zoals betrokkenheid en passie voor onderwijs. Dat kan alleen als de leiding die waarden echt innerlijk omarmt en met voorbeeldgedrag uitdraagt.

Een andere waardengedreven ‘turn-aroundleider’ is Leon Bobbe. Tot voor kort was hij directeur van woningcorporatie Dudok Wonen, nu van De Key. Vanwege zijn visie op emancipatie van huurders en op de faciliterende rol van woningcorporaties bood hij zijn huurders mengvormen tussen huur en koop aan. Dit is iets anders dan de huidige om liquiditeitsredenen door de overheid afgedwongen verkoop van corporatiewoningen op de open markt. Bobbes varianten zijn beter doordacht wat betreft maatschappelijke doelen, garantiestellingen en individueel maatwerk.

Ook in de wereld van duurzaam en verantwoord ondernemen zien we vaak maatschappelijke leiders, zoals Tex Gunning van AkzoNobel. Een goed voorbeeld van een ondernemer met een belangrijk sociaal project rond culturele integratie en diversiteit is Hans Kroeze van Asito.

Al dit moois lokt de vraag uit: heeft Nederland genoeg maatschappelijk leiders en doen we samen genoeg? We zagen al bij het echtpaar Sies dat een overdaad aan altruïstische inspanningen in combinatie met goede doelen nog steeds geen garantie is voor waardering van politiek en media. Het publieke klimaat is in Nederland zeker niet altijd gunstig voor maatschappelijk leiders. Dat is tegelijk ook een van de redenen waarom we van ‘leiderschap’ spreken: er is vaak veel weerstand, en alleen door intrinsieke waarden gedreven personen die impact willen hebben, zoeken die weerstand op.

Om te beginnen concurreert maatschappelijk leiderschap in zekere zin

Reaguurders
In Nederland is de waardering voor altruïsme laag: er is vooral wantrouwen

Politiek falen
Maatschappelijk leiders wijzen op het gebrekkige functioneren van de overheid

Voor leiders is het niet genoeg om eenmalig te protesteren of hun frustratie te uiten via sociale media. Hun persoonlijke gedrevenheid moet leiden tot echte verandering, die de sociale misstand uit de wereld helpt.



met politiek leiderschap. Het stelt sociale problemen aan de orde, of het gebrekkige functioneren van publieke instanties, waarvan de politiek meent dat dit haar monopolie is. ‘Gewoon’ protest, zoals demonstraties van studenten voor beter onderwijs, of van buurtbewoners tegen pedofielen in de wijk, bevestigt paradoxaal genoeg juist het belang van politieke afwegingen. De acties van maatschappelijk leiders in de vorm van een positief en doordacht alternatief kunnen dat echter vaak ondermijnen.

Zoals dominee Visser in Rotterdam. Hij maakte duidelijk dat de opvang van verslaafden en illegalen niet functioneerde. Hij stopte die groep niet weg, maar bracht ze midden in de stad bijeen in ‘zijn’ Pauluskerk en op Perron Nul, ook als een openlijke aanklacht.

De afgelopen dertig jaar is de dominantie van politiek en overheid in het publieke domein enorm gegroeid, zodat burgers en media een soort ‘verslaving’ aan de staat hebben ontwikkeld voor het oplossen van ieder sociaal vraagstuk.

Dit geldt ook voor de media. Daar is een houding ontstaan die gericht is op het wantrouwen van de motieven van publieke leiders, omdat men is ingesteld op politici en hun ‘spelletjes’. Dat geldt niet alleen voor de ‘reaguurders’ op sociale media, maar ook voor veel ‘officiële’ rtv- en krantenkanalen.

Voorname maatschappelijk leiders ontmoeten dat gure mediaklimaat zodra ze bekend worden, terwijl zij zich om geheel andere redenen met de publieke zaak bemoeien dan politici. In dat type berichtgeving wordt slechts kort stilge-

staan bij de maatschappelijke meerwaarde van het goede initiatief en de vrijwillige inspanningen van deze leiders. De meeste aandacht gaat uit naar de kansen op mislukking, hun vermeende egoïstische motieven of zwakheden in hun karakter.

Ieder negatief nieuwtje, ook over mensen in maatschappelijk prominente posities, zoals bij de onderhandse betaling van de pionier van Alpe D’huzes, of ‘de Maserati’ van de corporatiedirecteur, bevestigt vervolgens het cynische klimaat. En iedere nieuwe generatie journalisten gaat daarna weer ijverig op zoek naar fouten bij iedere nieuwe publieke leider.

Dit laatste sluit aan op een dieper liggend fenomeen: het probleem dat Nederlanders hebben met het persoonlijke en charismatische van leiders. We hebben het liever niet over ‘goede’ of ‘toonaangevende’ personen in het publieke domein, maar over systemen, structuren en beleid. Personen die vrijwillig hun nek uitsteken, een maatschappelijk probleem willen oplossen ‘buiten de gebruikelijke kanalen om’ en daarbij prat gaan op hun persoonlijke (dus: niet functiegebonden) motieven, worden gewantwoord. We wachten liever op hun moment van falen dan bij te dragen aan hun succes. We straffen of verwijten liever dan dat we belonen of bewonderen. Een goede toetssteen van dit negatieve klimaat wordt de rapportage dit najaar van de parlementaire enquêtecommissie Woningcorporaties. In de openbare verhoren was Marc Calon, voorzitter van Aedes, vrijwel de enige die maatschappelijk leiderschap liet zien door fouten te erkennen en stevige maatregelen op voorhand te accepteren.

Het is belangrijk dat maatschappelijk leiders meer worden gesteund in Nederland, zowel in de samenleving, de politiek en de media als in de boardrooms. Er zijn genoeg problemen die hier om vragen, zoals de jeugdzorg, achterstandsbuurt, private schulden en vrouwenhandel. En waar maatschappelijk leiderschap uitblijft, betalen we een hoge prijs, zo maakte de crisis in de financiële sector duidelijk. Vertrouwen en gezag komen niet ‘vanzelf’ terug: leiders moeten verantwoordelijkheid nemen, aantonen dat ze van fouten leren en nieuwe wegen inslaan. Jan Hommen van KPMG is hier een goed, maar schaars, voorbeeld van. Steun voor leiders is nodig, omdat karaktertrekken als persoonlijke drive en betrokkenheid kwetsbaar zijn. De weerstand kan ook te groot worden. Maar tegelijk zijn deze mensen hard nodig, ook in Nederland. Moderne maatschappelijk leiders bewijzen dit elke dag.

Steven de Waal is voorzitter van de denktank Public SPACE Foundation

Drie leiders

Welke mensen belichamen het ware maatschappelijk leiderschap van deze tijd?



Egbert Fransen
Cultureel ondernemer

Oprichter en directeur van Pakhuis De Zwijger en De Cultuurfabriek in Amsterdam. Fransen maakte die niet alleen tot een ‘zalencentrum’ voor maatschappelijke activiteiten. Ze werden ook een kraamkamer voor belangrijke initiatieven als Women Inc en Streetlab.



Wim van der Meeren
Zorgbestuurder

Oprichter en bestuurder van het Elisabeth Ziekenhuis in Tilburg, wat hij tot het ‘liefste ziekenhuis van Nederland’ wilde maken. Nu bestuurder bij CZ Verzekeringen, waar hij als eerste begon met selectieve inkoop (borstkankerzorg).



Rene Scherpenisse
Volkshuisvester

Bestuurder van de Tilburgse woningcorporatie Tiwos, die experimenteert met het teruggeven van de macht aan (potentiële) huurders via zelfstandig buurtbeheer en energiebeheer, en inspraak in het ontwerp van nieuwe wooncomplexen.

Waar leiderschap faalde of uitbleef

De laatste jaren werden leiders node gemist in de bankensector en bij woningcorporaties. De prijs was hoog: wantrouwen en regels namen toe, terwijl het gezag niet is hersteld. Leiders faalden rondom het misbruik bij de Nederlandse katholieke kerk, en bij schade van gasboringen. In beide gevallen nam men pas laat en schoorvoetend verantwoordelijkheid.