

# **The Value(s) of Civil Leaders**

*A Study into the Influence of Governance Context on Public Value  
Orientation*

## **Samenvatting**

**Dissertation, University Utrecht 2014**

Steven P.M. de Waal

## Samenvatting

*De waarde(n) van maatschappelijk leiders. Een studie naar de invloed van besturingscontext op publieke waarde oriëntatie*

### Belang van maatschappelijk leiders

Het belang van maatschappelijk leiders kan nauwelijks worden overschat. Zij dragen bij aan een betere samenleving. Ze mobiliseren mensen en middelen voor de goede zaak of vragen aandacht voor een schrijnend probleem. Ze doen een openlijk appel op publiek, politiek en maatschappelijke organisaties om vergeten doelgroepen te helpen. Ze starten of innoveren publieke voorzieningen en steun voor kwetsbare mensen. Kortom, ze lossen maatschappelijke problemen op of vragen daarvoor aandacht.

Maatschappelijk leiders werken niet bij de overheid en willen vanuit de private sfeer sociale problemen oplossen en publieke resultaten boeken. Zij zetten daartoe hun ondernemende, organisatorische en/of politieke vaardigheden in. Ze doen dat vrijwillig, op basis van persoonlijke drijfveren: *beyond the call of duty*, niet omdat hun functie het voorschrijft. Maatschappelijk leiders stellen zich actief en zichtbaar op in het publieke domein. Zij vertonen hiermee publiek leiderschap, maar – en dat is anders dan politiek leiderschap of staatsmanschap – op private grondslag.

Maatschappelijk leiders zijn op verschillende plekken te vinden. Het gaat om bekende en minder bekende filantropen, beroemdheden die zich inzetten voor een goed doel, vrijwilligers die publiekelijk opkomen voor kwetsbare burgers. Het zijn ook bevlogen directeurs van non-profit en publieke organisaties in sectoren als onderwijs, volkshuisvesting en gezondheidszorg. Er zijn zeker ook maatschappelijk leiders die als commercieel ondernemer in hun bedrijf maatschappelijke noden voorop zetten en aanpakken.

De publieke en wetenschappelijke aandacht voor het fenomeen van maatschappelijk leiders was lange tijd gericht op deelfacetten. Er is bijvoorbeeld onderzoek gedaan naar filantropie, vrijwilligerswerk, de rol en het management van non-profit organisaties, de aard van en motieven achter maatschappelijk verantwoord ondernemen, sociaal ondernemerschap en sociale innovatie. Daarnaast zijn er studies over

de vele aspecten van leiderschap gekoppeld aan specifieke sectoren als cultuur, gezondheidszorg of welzijnswerk.

De integrale aandacht voor maatschappelijk leiders groeit nu, gevoed door verschillende ontwikkelingen. Allereerst is er de discussie over de krimpende rol van de overheid, zowel door de teruggang van publieke middelen als door hernieuwde aandacht voor de grenzen van wat een overheid vermag. Ook zijn er – nog steeds – debatten en studies over de beste afbakening van de rollen en bijdragen van staat, marktpartijen, non-profit en *civil society* organisaties. Tenslotte zien we een toenemende aandacht voor de rol van personen en leiderschap in het publieke domein. Van hedendaagse bestuurders zowel in de (semi-)publieke sector als het bedrijfsleven wordt een expliciete oriëntatie op waarden ('moreel kompas') en op de publieke zaak gevraagd.

Deze studie beoogt bij te dragen aan de ontwikkeling van de wetenschappelijke kennis over maatschappelijk leiders, met name over de invloed van verschillende omgevingen (contexten) op waarden van dit leiderschap. In het wetenschappelijk discours is een aantal vragen nog niet of nog niet voldoende beantwoord:

- a) Hoe ziet de praktijk van maatschappelijk leiders eruit, in het bijzonder hun bijdrage aan de maatschappij? Wat is daarbij specifiek en gemeenschappelijk in de variëteit aan contexten?
- b) Is het een speciaal soort leiderschap? Is er een gemeenschappelijke noemer qua stijl, waarden en tactieken van leiderschap, dwars door de diverse contexten heen?
- c) Is er een specifieke persoonlijke oriëntatie aan te wijzen? Wat zijn de onderliggende drijfveren en waarden voor hun gerichtheid op de maatschappij?
- d) Hoe kan maatschappelijk leiderschap worden bevorderd, zowel bij individuen als via de verschillende beïnvloedende contexten?

Het maatschappelijk doel van deze studie is het fenomeen maatschappelijk leiderschap in de politieke, sociale en institutionele context van moderne Westerse ontwikkelde landen beter begrijpen en (her)waarderen.

## Probleemstelling

De probleemstelling luidt:

*Welke waarden motiveren en sturen maatschappelijk leiders en in welke mate zijn die waarden gevormd door de institutionele context van waaruit deze maatschappelijk leiders opereren?*

Deze kernvraag is uiteen gelegd in drie onderzoeksvragen.

1. Hebben maatschappelijk leiders een gemeenschappelijk waardenpatroon dat een verklaring biedt voor hun focus op het publiek belang en de manier waarop zij hun activiteiten uitvoeren?
2. Heeft de institutionele context een typische invloed op de waardenpatronen van deze maatschappelijk leiders?
3. In welke mate kunnen de waarden van maatschappelijk leiders verklaard worden uit de positie van deze leiders in deze specifieke institutionele context ('besturingsomgeving')?

De *waarden* zijn om diverse redenen interessant. Ze kunnen verklaren waarom maatschappelijk leiders gericht zijn op sociale vraagstukken. Van oudsher komen dergelijke private maatschappelijke initiatieven voort uit sterk waardengeladen religieuze en ideologische stromingen. Een vraag in deze studie is welke waarden ten grondslag liggen aan het handelen van maatschappelijk leiders van nu.

De *institutionele context* (ofwel 'besturingscontext') is relevant omdat deze invloed kan hebben op waardenoriëntaties en daarmee op de gerichtheid op maatschappelijke vraagstukken. Het is niet vanzelfsprekend dat leiders, die zich buiten de overheid bewegen, streven naar publieke impact. Verschillende besturingscontexten (for-profit, non-profit en actief burger) kunnen een verschillende invloed hebben op deze waarden.

De probleemstelling past in een lange geschiedenis van zoeken naar de juiste waarden en karakter bij publieke leiders (*virtuous men*). Ook in reguliere studies over leiderschap is steeds meer aandacht voor het belang van waarden en voor de moreel verheffende (*uplifting*) invloed van leiders op hun volgers.

## Opzet studie

De studie valt uiteen in een theoretisch en een empirisch deel.

Het *theoretisch deel* gaat in op de kernbegrippen van deze studie en leidt tot een conceptueel raamwerk voor empirisch onderzoek naar de kernvragen. In het empirisch deel wordt dit raamwerk getest en worden gegevens en inzichten verzameld en geanalyseerd. Het empirisch deel bevat onder andere een analyse van leiderschapsrollen en - stijlen. Ook is er aandacht voor tactieken in het omgaan met weerstand en publieke aandacht en voor de aard en invloed van waarden en ambities, zoals weergegeven door de maatschappelijk leiders zelf. Op deze manier biedt dit empirisch onderzoek reflectie op het theoretisch raamwerk, maar ook nieuwe – theoretische en praktische – inzichten. *Het empirisch deel* omvat twee deelstudies, te weten een vergelijkende *case study* en een vergelijkende standaard enquête.

De vergelijkende *case study*, die zich vooral richt op onderzoeksvraag 1, heeft betrekking op 30 maatschappelijk leiders. Deze maatschappelijk leiders voldoen aan de definitie van deze studie, ook wat betreft hun gerealiseerde *public value* (zie verderop: deze waarde is altijd maatschappelijk discussieerbaar). Schema 1 biedt een overzicht van de *cases*.

**Schema 1** De onderzochte 30 cases van maatschappelijk leiderschap

Nr	Naam	Organisatie (en sector)	Maatschappelijke case
1	Jeroen Ankersmit	ROC Amsterdam College Hotel ( <i>beroepsonderwijs</i> )	Innoveren van beroepsonderwijs door management van een eigen hotel
2	Paul Baan	Noaber Foundation ( <i>filantropie</i> )	Pionieren van ondernemende filantropie
3	Jos van Balveren	De Twern ( <i>welzijnswerk</i> )	Ontwikkelen van methodisch (evidence-based) welzijnswerk
4	Hans Becker	Humanitas ( <i>ouderenzorg</i> )	Creëren van Ouderentehuizen voor Geluk
5	Leon Bobbe	DudokWonen ( <i>volkshuisvesting</i> )	Empowerment van huurders via (zachte) koopconstructies
6	Piet Boekhoud (& Els Lubbers)	Albeda College ( <i>beroepsonderwijs</i> )	Ontwikkelen van straat- en probleemgericht beroepsonderwijs
7	Ruurd de Boer	ADO Den Haag ( <i>topsport/voetbalclubs</i> )	Creëren van een maatschappelijk verantwoordelijke voetbalclub
8	Marco Bunge	Hospice Hilversum ( <i>palliatieve zorg</i> )	Pionieren van een hospice

9	Fons Catau	De Woonplaats ( <i>volkshuisvesting</i> )	Emanciperen van huurders via de woonmarkt
10	Riet van Denderen	G.O.U.D.( <i>verslavingszorg</i> )	Een publieke stem geven aan verslaafden
11	Yolanda Eijgenstein	Iederwijs ( <i>onderwijs</i> )	Innoveren van basisonderwijs via de implementatie van een nieuwe onderwijsfilosofie
12	Jan van de Graaf	Trix ( <i>sociale werkvoorziening</i> )	Ambachtelijkheid en werkdiscipline als de basis voor een jeugd met toekomst
13	Herman Hazewinkel	VolkerWessels ( <i>bouw</i> )	Proactieve publieke verantwoording voor de industrie
14	Jan Hoefsloot	DOCK ( <i>welzijnswerk</i> )	Ontwikkelen van ondernemend welzijnswerk
15	Esther Hofstede	Samen voor Zeist ( <i>bedrijfsmatig vrijwilligerswerk</i> )	Pionieren van een uitwisselingsbeurs rond vrijwillige bijdragen van de industrie
16	Cees Hovenkamp <sup>+</sup>	Philadelphia ( <i>gehandicaptenzorg</i> )	Pionieren van kleinschalige zorg voor geestelijk gehandicapten
17	Foeke de Jong	SkewielTrynwalden ( <i>ouderenzorg</i> )	Ontwikkelen en Introduceren van ouderenzorg aan huis, voor en door de gemeenschap
18	Wim van der Meeren	Elizabeth Ziekenhuis ( <i>ziekenhuiszorg</i> )	Maken van het liefste ziekenhuis
19	Hans Nieukerke	Hoenderloo Groep ( <i>jeugdzorg</i> )	Introduceren van de Glen Mills methode (streng disciplineren van moeilijke jeugd)
20	Camille Oostwegel	Oostwegel Hotels ( <i>horeca</i> )	Opknappen, onderhouden en duurzaam benutten van verwaarloosde monumenten
21	Jan Post	Kamer van Koophandel Amsterdam ( <i>verenigingen voor bedrijfsleven/platform</i> )	Lokaal stimuleren van acties van maatschappelijk verantwoordelijk bedrijfsleven
22	Tom Rodrigues	Ordina/Samenleving&Be drijf ( <i>ICT dienstverlening en bevordering MVO/platform</i> )	Bevorderen en creëren van het bewustzijn voor maatschappelijk verantwoordelijk bedrijfsleven
23	Louise Schaapveld	Vensterscholen ( <i>onderwijs</i> )	Bouwen en organiseren van brede scholen gericht op bijdrage aan de gemeenschap/buurt
24	Arie Schagen (& Esseline Schieven)	Buurt Ontwikkelings Maatschappij RegentesseValkenbosch ( <i>opbouwwerk en buurtontwikkeling</i> )	Buurtontwikkeling in brede, proactieve zin, inclusief diensten, pressie en acties
25	Clara en Sjaak Sies	Voedselbanken Nederland ( <i>armenzorg</i> )	Pionieren en organiseren van voedselbanken
26	Mohammed Sini	Islam en Burger ( <i>intercultureel werk; platforms</i> )	Overbruggen van de kloof tussen Islam en Nederlandse samenleving

27	Dominee Hans Visser	St. Paul's Church Rotterdam ( <i>kerken; onderdak en zorg voor verslaafden en daklozen</i> )	Pionieren en vormgeven van de kerk als beschutting en wijkplaats voor de zwakken in de samenleving
28	Mei Li Vos	Alternatieve Vakbond ( <i>vakbonden</i> )	Initiëren, organiseren en promoten van een Alternatieve Vakbond, met name rond flexibilisering en verjonging
29	Bas Westdijk	Well Water ( <i>voedsel</i> )	Pionieren van een maatschappelijk verantwoord business model in combinatie van flessen water met derde wereld waterputten
30	Zuster Giuseppa Witlox	Orde van Zusters Augustinessen ( <i>nonnen; daklozen zorg</i> )	Pionieren en organiseren van straat advertenties door en voor daklozen

Van dertien van deze personen is een uitgebreider portret gemaakt (Appendix 2).<sup>1</sup> Vervolgens is het publieke debat over de maatschappelijke *cases* van drie van deze maatschappelijk leiders nader geanalyseerd (Appendix 3).

De vergelijkende *waardenenquête* is gebaseerd op een *waarden scorekaart* (weergegeven in de appendices 5, 6 en 7). Deze is gebruikt tijdens de *case study* en in een online enquête onder 230 respondenten. Hierbij is gezocht naar personen die zelf overstapten van de ene naar de andere besturingsomgeving, en die daarmee ervaring opdeden met de invloed van waarden in die verschillende contexten. De online enquête is daarmee gericht op beantwoording van de vraag over de mogelijke normatieve/socialiserende invloed van besturingscontexten in het algemeen (onderzoeksvraag 2). De uitkomsten qua waarden patroon per besturingscontext van deze online populatie worden vervolgens vergeleken met die van de dertig maatschappelijke leiders, in hun specifieke besturingscontext (onderzoeksvraag 3).

De details en resultaten van de empirische studie zijn weergegeven in de hoofdstukken 6 en 7.

## Theoretisch kader

Het theoretisch kader biedt definities van de kernbegrippen en leidt tot een conceptueel model, dat de basis vormt voor het empirisch onderzoek.

<sup>1</sup> De bijlagen zijn online beschikbaar op [www.budh.nl](http://www.budh.nl) en [www.publicspace.nl](http://www.publicspace.nl).

### **Maatschappelijk leiders**

*Maatschappelijk leiders* worden in deze studie gedefinieerd als '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'.

### **Maatschappelijke positie**

Maatschappelijk leiders bewegen zich in het krachtenveld 'onder' de bekende driedeling in domeinen van staat, markt en *civil society*. Zij beperken zich niet tot een van deze domeinen. Hun natuurlijke '*habitat*' valt te omschrijven als de maatschappelijke, politieke, economische processen van institutionalisering en heroriëntaties op waarden, zowel bij bestaande instituten (revitalisering, herordening) als bij nieuwe institutionalisering. Maatschappelijk leiders kunnen dus aangetroffen worden in allerlei rollen in het gehele private (niet-staat) domein. De academisch gebruikelijke opvatting is dat maatschappelijk leiders actief zijn als vrijwilliger binnen de informele burgersamenleving ('verenigingsleven'); men spreekt hier van '*civic leadership*'. Deze studie hanteert de – ruimere – term '*civil leadership*'. Daarin worden ook aanpalende termen als '*societal business leader*' (maatschappelijk verantwoord ondernemer) en '*social entrepreneur*' (sociaal ondernemer) meegenomen.

### **Leiders**

Maatschappelijk leiders zijn *leiders*, vanwege hun zichtbaar publieke bijdrage, de weerstand die ze vaak ontmoeten, het persoonlijke karakter van hun inspanningen en sociale innovaties en het feit dat ze volgers genereren, vaak ook in grotere kring. Ze bieden een unieke bijdrage ten opzichte van marktpartijen en staat. Dit maakt hen tot leidende burgers of burger-leiders, zoals verwoord in het neo-republicanisme.

### **Waarden**

Waarden worden gedefinieerd als: concepten of geloven, over wenselijke eind-situaties of gedrag, die concrete situaties overstijgen, een gids zijn bij het selecteren of evalueren van gedrag en gebeurtenissen, en zijn geordend naar relatief belang. In deze studie is gekozen voor de waardenset van Klamer (2003). Deze set levert een theoretische voorspelling op van aan te treffen waardenpatronen in de drie domeinen.



### **Besturingscontexten**

De besturingscontext is de beïnvloedende omgeving waarin (of vanwaaruit) de maatschappelijk leider opereert. Deze studie definieert besturingscontexten als *meso-governance* contexten, ter onderscheid van *public governance* en *corporate governance*. Een *meso-governance* context is de besturingscontext tussen macro- en micro-niveau. Het betreft hier het organisatieniveau, inclusief informele, netwerkende en startende verbanden en organisatievormen.

De studie biedt een typologie van besturingscontexten aan de hand van drie bepalende assen, namelijk: for-profit/non-profit, formeel/informeel en publiek/privaat.

Deze assen zijn ook zichtbaar in de driedeling in domeinen en daarmee biedt deze typologie van besturingscontexten ook een koppeling met de drie domeinen en hun specifieke waardeoriëntaties (volgens de theorie van Klamer). Volgens de definitie komen maatschappelijk leiders alleen voor in private (niet-staat) context. Daarmee is op de as publiek/privaat al gekozen: het gaat niet om leiders in het overheidsdomein.

De typologie van (private) *meso-governance* contexten wordt dan: for-profit (formeel; winstgericht), non-profit (formeel; niet-winstgericht) en actief burger (informeel; niet-winstgericht).

De volgende koppelingen naar de domeinen (en hun waardenset) zijn gekozen: for-profit/markt, non-profit/civil society (met de kanttekening dat gedeeltelijke positionering denkbaar is in andere domeinen ) en actief burger/civil society.

### **Public value**

Wanneer is sprake van een maatschappelijke oriëntatie en van maatschappelijk resultaat? Om deze vraag te beantwoorden komt deze studie tot een vernieuwde definitie van '*public value*' (maatschappelijke meerwaarde). *Public value* wordt hier opgevat als het gecombineerd resultaat op drie niveaus:

- van de publieke diensten zelf (output),
- van het bereikt maatschappelijk effect (outcome) en
- van het resultaat op institutioneel niveau (legitimering en vertrouwen).

Het zo gedefinieerde begrip *public value* past bij de actuele speurtocht naar een bredere, publiek en maatschappelijk georiënteerde definitie van de doelstelling van

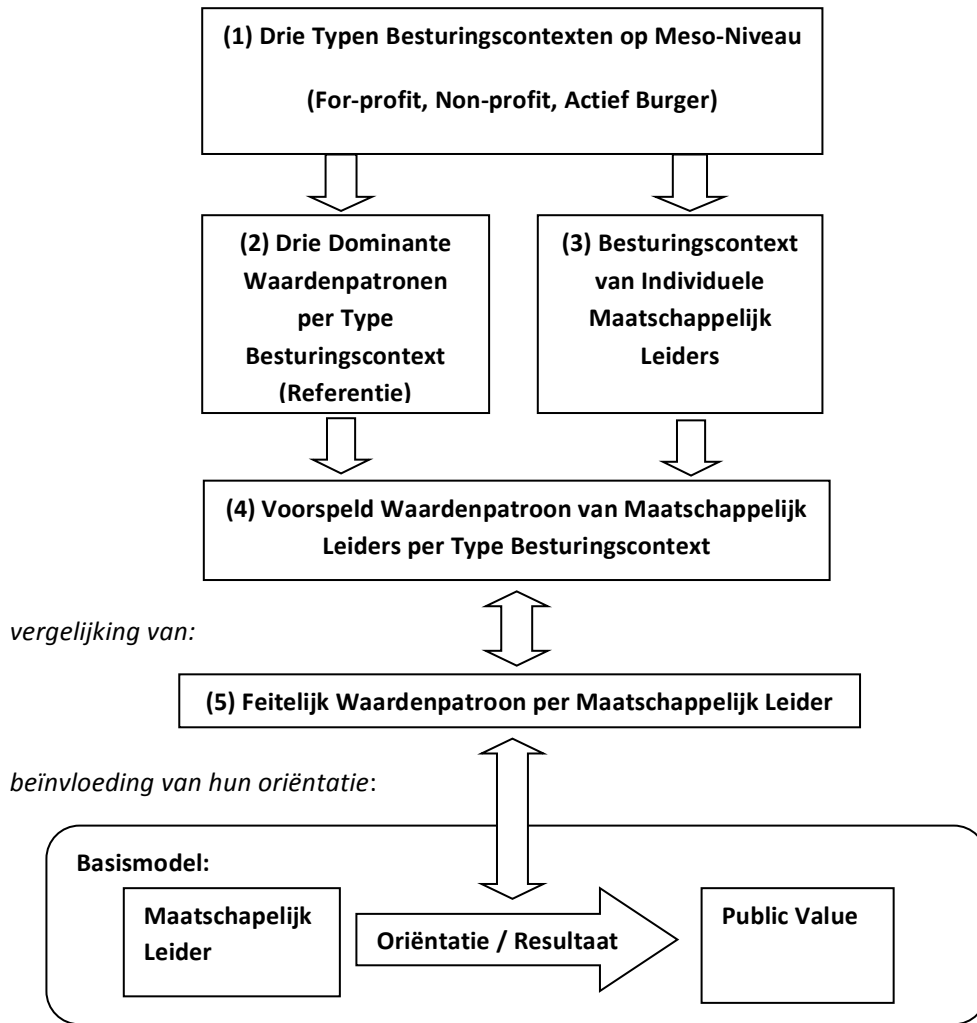
grote ondernemingen (ook te zien als een proces van re-institutionalisering) en ook bij de typische *meso-governance* context van 'actief burger'.

In deze studie is *public value* vooral een wetenschappelijk-technische meetlat. Beoordeling van maatschappelijk resultaat zal altijd plaatsvinden in een politiek-maatschappelijke arena van verschillende overtuigingen en stromingen. Het hier gehanteerde begrip kan deze politiek-ideologische beoordeling niet vervangen, hoogstens structureren.

### **Conceptueel model**

Het theoretisch onderzoek leidt tot een conceptueel model dat aan de basis van het empirisch onderzoek ligt:

**Schema 2** Het conceptueel model



Ter toelichting:

Ad1: We onderscheiden drie *meso-governance* types.

Ad 2: We onderzoeken of en welk waardenpatroon specifiek is voor elk *meso-governance* type. Dit levert een referentie op voor het onderzoek naar de waarden

van maatschappelijk leiders. Via de gekozen driedeling van *meso-governance* types, hun koppeling naar de drie domeinen en de veronderstelde waarden per domein, hebben we een theoretische voorspelling van de aan te treffen waarden per *meso-governance* type.

Ad 3: Voordat we conclusies kunnen trekken over waarden per *meso-governance* type, dient per maatschappelijk leider de positionering in een van de *meso-governance* types te worden vastgesteld.

Ad 4: Uiteindelijk leiden de analyses onder 2 en 3 tot een voorspeld waardenpatroon per maatschappelijk leider, gerelateerd aan zijn positionering in een van de *meso-governance* types.

Ad 5: Dit resultaat dient te worden geconfronteerd met het aangetroffen waardenpatroon – zoals gerapporteerd uit onderzoek per maatschappelijk leider, gerelateerd aan zijn positionering in een van de *meso-governance* types.

Uiteindelijk ligt onder dit alles een basismodel om de maatschappelijk leiders te definiëren en te vinden. Ik ben op zoek gegaan naar leiders die een oriëntatie en zichtbaar resultaat hebben in termen van *public value*.

## **Empirische resultaten**

### **Typen maatschappelijk leiders (in relatie tot waarden)**

Het theoretisch aangegeven grote belang van waarden wordt niet door alle maatschappelijk leiders persoonlijk onderkend of publiekelijk geuit. Dit leidt tot vier typen op de dimensies 'expressie van waarden' en 'innerlijke motivatie en overtuiging gebaseerd op waarden', als volgt:

- *Het waardengedreven type*  
Er is een duidelijke categorie maatschappelijk leiders die geheel het belang van waarden persoonlijk onderkent en expliciet en publiekelijk waardengedreven opereert vanuit deze waarden.
- *Het instrumentele waarden type*  
Er zijn maatschappelijk leiders die instrumenteel omgaan met waarden. Zij gebruiken wel publiekelijk waarden ter legitimering van hun handelen en keuzen,

maar zij volgen daarin de waarden van anderen (te onderscheiden in de waarden van opdrachtgevers/principalen en die van eindgebruikers/burgers).

- *Het ontkoppelde en het rationele waarden type*

Er zijn maatschappelijk leiders die publiekelijk geen waarden of waarden-gedrevenheid voor hun handelen en leiderschap inzetten, noch persoonlijke, noch 'geleende' waarden. Sommigen willen hun persoonlijke waarden niet publiekelijk inzetten (ontkoppelen), anderen ontkennen of onderkennen niet het belang van persoonlijke waarden voor hun handelen en achten het publiek gebruik niet effectief (rationeel).

### **Sleuteldimensies van leiderschapsstijl**

Om stijlen in maatschappelijk leiderschap vast te stellen, onderscheidt deze studie verschillende 'sleuteldimensies'. Sleuteldimensies zijn dan die variabelen van leiderschapsstijl die cruciaal zijn voor het maatschappelijk leiderschap en waarop zij altijd een positie kiezen. Naast de typologie ten aanzien van 'waardenoriëntatie en -uiting', onderkennen we de volgende sleuteldimensies:

- 'ondersteunend op de achtergrond *versus* optreden op de voorgrond',
- 'verbonden aan elite' *versus* 'betrokken op de werkvloer/gewone man' en
- 'legitimatie *versus* innovatie'.

### **Institutionele rollen**

Maatschappelijk leiders spelen verschillende institutionele rollen. Zij zijn te onderscheiden in:

- *Bestuurders*

Maatschappelijk leiders met een executieve rol in formele organisaties, for-profit en non-profit, die hun organisatie meer *public value* wilden laten leveren.

- *Maatschappelijke pioniers*

Maatschappelijk leiders die een nieuwe dienst of concrete bijstand realiseren voor bepaalde doelgroepen of problemen die in hun ogen niet bediend worden.

- *Uitdaggers van instituten*

Maatschappelijk leiders die vanuit hun waardenoriëntatie een appel doen op bestaande instituten om te veranderen.

### **Persoonlijke motivatie**

Ook de persoonlijke motivatie van maatschappelijk leiders verschilt. Hier vinden we verschillen tussen maatschappelijk leiders in een gedrevenheid vanuit:

- *Waarden*: het meest expliciet bij dit onderzoek passende type,

- *Karakter*: deze motivatie bepaalt hun neiging een oplossing te zoeken voor maatschappelijke problemen, maar ook om tegen de stroom in te gaan, en
- *Maatschappelijke achting*: dit is hun drijfveer om maatschappelijke vraagstukken innovatief, maar ook publiek aan te pakken.

### **Waarden en meso-governance context**

De studie toont aan dat besturingscontexten zich inderdaad onderscheiden naar hun invloed op waardenpatronen. Bij bepaalde contexten horen bepaalde waarden. De theoretisch voorspelde verdeling van waarden over de besturingscontexten wordt empirisch bevestigd voor de context 'overheid' (alleen voor de online enquête specifiek toegevoegde categorie) en 'for-profit': hier zien we de waarden die we kunnen verwachten op grond van het theoretisch kader. De voorspelling wordt in mindere mate bevestigd voor de context 'actief burger' en het minst voor 'non-profit'.

Een nieuwe factor blijkt de mate van dominantie van bepaalde waarden. Waardenpatronen kunnen smal zijn: weinig waarden zijn zeer dominant. Andere waardenpatronen zijn vlak: veel waarden zijn weinig dominant. Hier geldt: 'less is more': hoe groter de dominantie van slechts een beperkt aantal waarden, des te groter hun invloed op de waarden van het leiderschap.

De context for-profit blijkt het smalste waardenpatroon op te leveren. Hier zijn slechts twee waarden zeer dominant: 'prestatiegericht' en 'ondernemingsgeest'. Andere besturingscontexten hebben een veel vlakker patroon. Het meest vlakke profiel vinden we bij de non-profit besturingsomgeving.

Het aangetroffen waardenpatroon voor non-profit is tevens het minst specifiek en vertoont in gelijke mate de voorspelde waarden uit alle drie de domeinen van staat, markt en burger maatschappij. Een van de mogelijke verklaringen hiervoor is een 'Dutch bias' in het onderzoek. In de Nederlandse context hebben non-profit organisaties al decennia een positie tussen staat, markt en burgersamenleving in. Dat is verder versterkt door allerlei beleidsexperimenten en *-incentives* vanuit de waardenpatronen van de drie domeinen.

### **Waardenpatroon van maatschappelijk leiders**

Er zijn dus grote verschillen in de publieke en institutionele rollen en de drijfveren van maatschappelijk leiders en ook in de vastgestelde relaties tussen waarden en besturingsomgevingen. Toch komt er een duidelijk gemeenschappelijk waardenpatroon van maatschappelijk leiders uit deze studie. Ze vormen dus een 'soort in

zichzelf' en wijken daarmee af van de waardenpatronen die we hebben gevonden voor de diverse besturingsomgevingen.

In dat gemeenschappelijke waardenpatroon zien we een dominante combinatie van ondernemende waarden (in de waardenset gerelateerd aan het domein markt) en maatschappelijke waarden (gerelateerd aan het domein van burgersamenleving). De vijf hoogst scorende waarden bij maatschappelijk leiders zijn: 'keuzevrijheid', 'ondernemingslust', 'duurzaamheid', 'respect' en '(sociale) rechtvaardigheid'. Ook in de lager scorende categorieën daaronder onder zien we telkens deze zelfde combinatie van ondernemende en maatschappelijke waarden: 'solidariteit' en 'zelfontplooiing' en 'onafhankelijkheid' en 'verbondenheid'.

Het kenmerkende waardenpatroon van maatschappelijk leiders is dus een gelijkwaardige combinatie van waarden uit de domeinen markt en burgersamenleving. Ook de hulpfilosofie die zij delen bevat weer deze combinatie en kan worden samengevat als: anderen helpen zichzelf te helpen.

Het patroon van maatschappelijk leiders wijkt dus af van de verwachte uitkomst op basis van de waarden per besturingscontext en van anderen in diezelfde omstandigheden. Dat is ook verklaarbaar vanuit een ander perspectief. Juist omdat 'ondernemingslust', 'onafhankelijkheid' en 'zelfontplooiing' zo bovenaan staan in hun waardenvoorkeur, zijn ze minder goed beïnvloedbaar vanuit besturingscontext. De context zorgt voor waarden, maar ze hebben hun eigen waarden.

### **Kritische reflectie op dit onderzoek**

De studie eindigt met enige kritische reflecties op het gevoerde onderzoek. Deze overdenkingen spitsen zich toe op de vraag of de typologie van besturingscontexten wel de meest relevante is.

In dit onderzoek zijn structuurtypen onderzocht, vanuit de veronderstelling dat deze inhoudelijk invloed hebben op de prioritering van waarden en dat deze specifieke waardeoriëntatie leidt tot maatschappelijke oriëntatie. De veronderstelde relatie met de waardenprioritering is voor deze typen besturingscontext hier aangetoond. Tegelijk is echter aangetoond dat de besturingscontext de waardenoriëntatie van de maatschappelijk leider niet in diezelfde mate beïnvloedt; deze blijken immers qua

waarden oriëntaties een 'breed of their own'. Dit komt mede omdat hun waarden en leiderschap een nadruk leggen op 'onafhankelijkheid' en 'zelfontplooiing'.

Dit roept de vraag op of andere variabelen in de besturingscontext niet relevanter zijn. Gaat het niet veel meer om de variabelen die bepalen of de besturingsomgeving *leiderschap* en *waardengedrevenheid* bevordert dan de gerichtheid op *bepaalde* waarden? Dus in plaats van een oriëntatie op structuurtypen van besturingsomgevingen die via hun invloed op waarden de oriëntatie op het maatschappelijke en *public value* bevorderen of hinderen, is het relevanter te kijken of en hoe de context leiderschap en waardengedrevenheid bevordert. In dat licht zijn bepaalde uitkomsten wellicht beter te verklaren. Een 'smal' versus een 'vlak' waardenpatroon speelt mogelijk dus juist een stimulerende rol bij deze variabelen. Dat blijkt hier een kenmerk van de for-profit context, terwijl deze qua formele gerichtheid niet het meest maatschappelijk georiënteerde type is.

### **Aanbevelingen voor de samenleving**

De studie beveelt aan maatschappelijk leiderschap in de Nederlandse context te stimuleren en versterken. Belangrijke speerpunten daartoe zijn aandacht voor maatschappelijk leiderschap en ondernemerschap in familie en basisonderwijs, een publiek klimaat van stimuleren van burgerschap en een betrouwbare overheid en inzetten op personen met het juiste karakter en moreel kompas, zowel in de *civil society* als in bestuurlijke kring. Dit laatste valt aan te duiden als stimuleren van burgerschap in de *boardroom*.



