

De (on)tastbare waarde van een lach

*Een explorierend onderzoek naar het implementeren van
accountability binnen de CliniClowns*

Esmæ Linn Nielsen Gerlach
December, 2014



Universiteit Utrecht

De (on)tastbare waarde van een lach

Een explorerend onderzoek naar het implementeren van accountability binnen de CliniClowns

Masterscriptie

Esmae L. Nielsen Gerlach

3532658

December, 2014

Universiteit Utrecht

Master Organisatie, Verandering en Management

Afstudeerbegeleider: Martijn Koster, MSc, PhD

Tweede lezer: dr. Kim Loyens

Begeleider CliniClowns: Annemarie Siemerink

Datum: 12 december 2014

VOORWOORD

De (on)tastbare waarde van een lach. Voor u ligt mijn scriptie voor de master Organisatie, Verandering en Management. In dit onderzoek heb ik met een nieuw interpretatief perspectief het implementeren van accountability binnen de CliniClowns onderzocht.

Een eindonderzoek schrijven over het zoeken naar de balans tussen harde en zachte taal. Hierin schuilt een uitdaging die feitelijk toepasbaar is op wie ik ben: continue bewegend tussen cijfers en verhalen, tussen praktische uitdagingen en creativiteit en zelfs tussen kwantitatief en kwalitatief onderzoek. Hoewel ik dit onderzoek als mijn grootste uitdaging zou omschrijven, ben ik trots om te zeggen dat deze scriptie, mijn verhaal, geschreven is.

Ik zie dit onderzoek als een mooie toevoeging op alles wat ik de afgelopen jaren heb ervaren en geleerd. Ik wil daarom graag dit moment gebruiken om een dankwoord te geven aan een aantal mensen die vanwege hun betrokkenheid deze leerervaring mogelijk hebben gemaakt. Ten eerste wil ik mijn respondenten bedanken, voor hun openhartigheid om mij mee te nemen in de magie van de CliniClowns en de bereidheid om met mij te praten over dit lastige vraagstuk. Speciaal wil ik graag Ivan en Mo (de CliniClowns), Quint en het Jeroen Bosch Ziekenhuis bedanken dat ik van een zijlijn deel mocht zijn van hun bijzondere werk. Ook wil ik een dankwoord geven aan Bianca Schoonbeek die mij de kans en het vertrouwen gaf om dit vraagstuk aan te pakken. Bovenal wil ik Annemarie Siemerink bedanken voor haar ondersteuning, de diepgaande discussies en haar feedback tijdens haar begeleiding vanuit de CliniClowns. Ik hoop dat ik met deze scriptie iets moois aan jullie kan teruggeven.

Dit brengt mij tot mijn scriptiebegeleider Martijn Koster, die ik graag wil bedanken voor zijn belangrijke rol in mijn onderzoeksproces. Bedankt dat je samen met mij deze uitdaging bent aangegaan en altijd gezorgd hebt voor de kritische blik en waardevolle inzichten.

Achter elke grote prestatie, staat een waardevolle achterban. Aan hen wil ik daarom nog een dankwoord richten. Ik wil graag Tim, Merle en Maartje bedanken voor de tijd en moeite die zij erin hebben gestopt om mij verder te helpen wanneer ik vast zat en de kritische kijk op mijn stuk. Daarnaast wil ik mijn commissie V131, mijn ploeg en de 'Waakzwijnen' bedanken dat ik altijd even mijn stoom kon afblazen en voor de beste afleiding gedurende dit traject. Verder wil ik graag mijn familie en schoonfamilie bedanken voor hun zorgzaamheid. In speciaal wil ik mijn tante MakhoMary bedanken voor haar nauwkeurige kijk op mijn scriptie en mijn Maa, voor al haar heerlijke Indonesische gerechten ter verlichting van de uren achter mijn laptop. Ook wil ik graag mijn zusje Claire bedanken, op wie ik meer dan ooit heb kunnen bouwen dit jaar, haar wijze raad en het aanhoren van al mijn verhalen. Daarnaast wil ik graag mijn vriend Lucas bedanken, voor zijn steun, rationele tegenwicht en eerlijkheid. Dankjewel voor die waardevolle momenten dat je me weer aan het lachen hebt gekregen.

Ten slotte wil ik graag een woord richten tot mijn ouders, Eric en Esther. Als ouders hebben jullie mij niet alleen gestimuleerd om het beste uit mijzelf te halen, maar hebben jullie mij ook waar mogelijk van advies en bemoedigende woorden voorzien. Bedankt voor jullie onbreekbare geloof in mij waar ik sinds kleins af aan altijd op heb kunnen rekenen!

Rest mij alleen nog u veel leesplezier te wensen,

Esmee Linn Nielsen Gerlach
Utrecht, December 2014

SAMENVATTING

Dit kwalitatief onderzoek draagt bij aan het relatief beperkt onderzochte onderzoeksveld voor het implementeren van accountability in de goededoelensector. Het social e-evaluator traject binnen de CliniClowns is onderzocht als case study. Goededoelenorganisaties willen meer verantwoording geven over haar maatschappelijke impact middels kwantitatieve meetsystemen. De Social Return on Investment (SROI), als vorm van accountability, vormt een populair managementtool vanuit andere sectoren binnen dit verantwoordingsproces. De SROI heeft echter binnen de CliniClowns niet de gewenste betekenis en draagvlak toegekend gekregen door haar werknemers. Vanuit CliniClowns is er behoefte aan een volgende stap naar een passend meetinstrument voor haar effect. Binnen de literatuur wordt accountability vaak vanuit een systematische benadering behandeld. Er is in dit onderzoek gekozen voor een nieuw interpretatief perspectief op accountability om te kunnen begrijpen waarom de SROI geen aansluiting vond bij de betekenisgeving van de betrokken werknemers. Hierdoor is zichtbaar geworden dat de conflicterende betekenissen aan de SROI voortkwamen uit de aanwezigheid van verschillende identificatiegroepen binnen CliniClowns. Hierdoor werd accountability een onderhandelingspel tussen betekenissen van de werknemers. Tevens laat dit perspectief zien dat de implementatie van de SROI een sociale verandering vroeg van de werknemers, die voor emotionele en politieke implicaties hebben gezorgd. Dit heeft geleid tot de weerstand van de werknemers tegen de SROI. Op basis van deze verdiepende inzichten kan er geconcludeerd worden dat de draagvlak voor een nieuw meetinstrument binnen CliniClowns groter is, wanneer er sprake is van een groter collectief gedragen organisatie identiteit onder de werknemers. Afsluitend toont dit onderzoek aan dat een nieuw interpretatieve kijk op breed geaccepteerde constructies, zoals accountability, van meerwaarde is om te begrijpen waarom processen vanuit andere sectoren binnen goededoelenorganisaties als lastig worden ervaren.

Kernwoorden: goededoelensector, accountability, sociaal meetinstrument, verantwoordingsproces, identificatiegroepen, verandering, kwalitatief onderzoek

Inhoudsopgave

VOORWOORD	3
SAMENVATTING	4
1. INLEIDING	6
1.1 STICHTING CLINICLOWNS	6
1.2 ORGANISATIECONTEXT CLINICLOWNS	7
1.3 HET SOCIAL E-VALUATOR TRAJECT	7
AANLEIDING	7
PROBLEEMSTELLING	8
DOELSTELLING EN RELEVANTIE	8
KWALITATIEF ONDERZOEK	8
VRAAGSTELLING	9
LEESWIJZER	9
2. METHODOLOGIE	10
2.1 ONDERZOEKSTRATEGIE	10
2.2 ROL VAN DE ONDERZOEKER	10
2.3 ONDERZOEKSMETHODEN	11
2.4 ANALYSEMETHODEN	14
2.5 KWALITEITSCRITERIA	15
3. THEORETISCH KADER	17
3.1 INLEIDING	17
3.2 ACCOUNTABILITY IN DE GOEDE DOELEN SECTOR: EEN NIEUW PERSPECTIEF	17
3.3 ACCOUNTABILITY VIA DE SYSTEMATISCHE BENADERING	19
3.4 DE ROBUUSTHEID VAN DE ORGANISATIE IDENTITEIT	21
3.5 ACCOUNTABILITY ALS ONDERHANDELINGSSPEL	23
4. RESULTATEN	26
4.1 HET SOCIAL E-VALUATOR TRAJECT	26
4.1.1 EEN ROEP VANUIT DE KRITISCHE BURGER EN DE INTERNE MEDEWERKERS	26
4.1.2 KNELPUNTEN MET BETREKKING TOT HET PROCES	27
4.1.3 HOUDING TEGENOVER EEN VERVOLGTRAJECT	28
4.2 DE INHOUDELIJKE DISCUSSIES	29
4.2.1 WAT IS HET EFFECT VAN DE CLINICLOWNS?	29
4.2.2 DE MEETBAARHEID VAN HET EFFECT	32
4.3 DE RELATIE TUSSEN DE WERKNEMERS	34
4.3.1 DE ORGANISATIE EN HAAR WERKNEMERS	34
4.3.2 ROL TIJDENS HET TRAJECT	35
4.3.3 BETROKKENHEID	36
4.4 AFSLUITEND	36
5. ANALYSE	37
5.1 INLEIDING	37
5.2 CLINICLOWNS EN HET VERANTWOORDINGSPROCES	37
5.3 HET IMPLEMENTEREN VAN ACCOUNTABILITY ALS VERANDERINITIATIEF	38
5.4 BOTSINGEN VAN BETEKENISSEN	39
5.4.1 HET COGNITIEVE ASPECT	39
5.4.2 HET HANDELINGS ASPECT	40
5.4.3 HET INTERACTIE ASPECT	41
5.5 AFSLUITEND	42
CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	43
DISCUSSIE	46
BRONNENLIJST	48
BIJLAGEN	53
BIJLAGE I : ORGANIGRAMMEN	54
BIJLAGE II : OVERZICHT DATA VERZAMELING	55
BIJLAGE III : TOPICLIJST	56
BIJLAGE IV : DOCUMENTENANALYSE	57

1. INLEIDING

Een prijskaartje als waarderingssysteem voor een lach. Hoewel het voorgaande paradoxaal klinkt, staat deze vertaalslag symbool voor de hedendaagse ontwikkeling die zich binnen veel organisaties voordoet. Maatschappelijke en sociale effecten van organisaties laten zich niet gemakkelijk in geld uitdrukken. Toch worden er steeds meer meetsystemen ontwikkeld waarbij de maatschappelijke impact vanuit private of publieke organisaties uitgedrukt wordt in cijfers. Zo heeft de Europese Commissie het afgelopen jaar een European Standard on Social Impact Measurement opgesteld. Indicatoren zoals People, Planet & Profit, Sustainability Index en andere sociale initiatieven zijn vormen van accountability. Dit houdt in dat sociale effecten meetbaar gemaakt worden om zo verantwoording af te kunnen leggen aan de stakeholders van een organisatie. Rebergens (2006, p.1) stelt dat goededoelenorganisaties *“te verwend zijn geweest door de samenleving”* in hun verantwoording aan haar stakeholders. De vraag naar meetsystemen voor sociale effecten lijkt hierdoor ook steeds meer te groeien binnen de goededoelensector.

In opdracht van CliniClowns wordt er dieper ingegaan op het implementeren van accountability binnen de organisatie als reactie op de veranderingen in haar omgeving.

De inleiding zal eerst de organisatie CliniClowns beschrijven en haar interne ontwikkelingen (1.1). Dit onderzoek speelt in op de veranderingen die actueel zijn in de samenleving en de goededoelensector specifiek. Deze externe ontwikkelingen van CliniClowns worden toegelicht (1.2). Vervolgens wordt het social e-valuator traject als initiatief om accountability te implementeren binnen de CliniClowns uiteengezet (1.3). Daaropvolgend worden de probleem-, doel-, en vraagstelling weergegeven. Afsluitend is er een leeswijzer opgenomen.

1.1 Stichting CliniClowns

CliniClowns zet zich in om kinderen met een ziekte of handicap de kracht van een lach te laten ervaren. Alles wat CliniClowns doet, wordt op een CliniClowneske manier aangeboden. Dit houdt een methode in waar de clown als stijlfiguur centraal staat (van Midden, 2012). De maatschappelijke bijdrage is gericht op afleiding tijdens moeilijke momenten, met als gevolg een positieve bijdrage aan de gezondheid van een ziek kind (Doosje en Pot, 2010). De goededoelenorganisatie wordt niet vanuit de overheid financieel ondersteund en is daarom afhankelijk van giften vanuit de samenleving. De afgelopen jaren heeft een groei in activiteiten voor verschillende doelgroepen plaatsgevonden (CliniClowns, 2013). Er zijn binnen de CliniClowns acht producties te onderscheiden (zie bijlage I). Deze producties waren onderverdeeld in hoofdproducties, namelijk *CliniClown op Bezoek*, *Theater*, *Media* en *het CliniClowns College*. Binnen deze producties waren de zakelijke en artistieke leiders gekoppeld aan elkaar. Een artistiek leider is iemand die een achtergrond in theaterwetenschappen dan wel ervaring als clown heeft. Een zakelijke leider draagt de verantwoordelijkheid voor de operationele managementtaken. Ten tijde van dit onderzoek is de bovenstaande organisatiestructuur veranderd door de reorganisatie binnen CliniClowns.

De nieuwe koers: ‘een magisch moment’

Met de wisseling van directeuren in 2013 heeft de nieuwe directrice Hellendoorn-Mineur een intensief verandertraject ingezet. Hierbij staat de clown in alle aspecten centraal, wat terug te zien is in de verandering van de organisatiestructuur (zie bijlage I). Met dit verandertraject is niet alleen de structuur aangepast, maar ook de identiteit van de CliniClowns. De nieuwe identiteit is als volgt geformuleerd: *“We zijn er voor een klein magisch moment met grote betekenis door oprecht contact met de clown voor mensen in een moeilijke gezondheidssituatie.”* (CliniClowns, 2013, p.7). Dit is verder vertaald naar de volgende ambitie voor hun maatschappelijke impact: *“In 2025 zijn wij er voor iedereen die ons nodig heeft en heeft iedere inwoner van Nederland een magisch moment van CliniClowns ervaren en het belang gevoeld van de betekenis ervan”* (CliniClowns, 2013, p.11). Deze interne ontwikkeling is van invloed geweest binnen dit onderzoek en zal in de methodologie nader omschreven worden.

1.2 Organisatiecontext CliniClowns

Wegens de financiële crisis ondervindt CliniClowns wijzigingen in het geefgedrag van de overheid en burgers. De overheid heeft meer een inhoudelijke dan financiële rol gekregen in de samenleving. Daarnaast is de burger veel kieskeuriger in haar uitgaven geworden omdat zij minder te besteden heeft. CliniClowns constateert deze ontwikkeling in haar omgeving (CliniClowns, 2012). Deze ontwikkelingen zorgen voor een lagere giftenstroom in euro's en de noodzaak tot langdurige relaties met de donateurs. Stakeholders zoals de markt, overheid, raad van toezicht, de doelgroep(en) en donateurs dagen CliniClowns uit en dwingen haar om adequaat om te gaan met de fondsen. De kritische houding van de externe stakeholders heeft er voor gezorgd dat stichtingen professioneler moeten gaan opereren (VFI, 2012). De druk vanuit de omgeving stelt namelijk hoge eisen aan de mate van transparantie, maatschappelijke waarde en aantoonbare prestaties. Tegelijkertijd is het draagvlak en de toewijding van de stakeholders belangrijker dan ooit tevoren (Pearce & Doh, 2005). Deze veranderingen in de omgeving lijken van invloed te zijn geweest op de doelstelling van CliniClowns om meer te willen rapporteren over het effect van hun activiteiten.

1.3 Het social e-valuator traject

De eerdergenoemde ontwikkelingen in de omgeving en binnen de organisatie zijn bij CliniClowns niet onopgemerkt gebleven. De jaarverslagen 2012 en 2013 laten zien dat CliniClowns zich in de toekomst transparanter en verantwoordelijker wil opstellen door meer empirisch inzicht te geven in hun effect per activiteit. Zo is in het jaarverslag van 2013 (CliniClowns,p.11) als doelstelling omschreven dat de CliniClowns '*de beleving van het merk en het effect van hun werk*' beter in kaart willen krijgen en daarvoor een maatstaf willen ontwikkelen.

Om deze professionaliseringsslag binnen de CliniClowns te bewerkstelligen is, door de toenmalige directeur, de beslissing genomen om de Social Return on Investment (SROI) te implementeren binnen de CliniClowns. Dit is een instrument binnen accountability dat wordt ingezet door organisaties in de publieke en private sector. De SROI wordt gebruikt door organisaties om de sociale impact per activiteit te meten en te vergelijken. Deze sociale impact is te omschrijven als zachte, niet-financiële effecten van de activiteiten van de organisatie. CliniClowns omschrijft zijn de effecten omschreven als '*empowerment*', '*plezier*' en '*afleiding*' (van Midden, 2012).

Onder leiding van de afdeling Kennis en Projecten is het social e-valuator traject van start gegaan om de SROI passend te maken aan het effect van de CliniClowns. In de periode maart-mei 2013 zijn door middel van acht bijeenkomsten de eerste stappen gezet om het effect van verschillende producties te meten. Bij dit proces waren de zakelijke en artistieke leiders van de vier hoofdproducties betrokken. In het traject moesten de betrokken werknemers het effect van de activiteiten van de CliniClowns omzetten in financiële waarden en indicatoren opstellen om dit effect te meten. Binnen het traject stonden de twee effecten '*het kind in z'n kracht*' (empowerment) en '*het kind kunnen zijn*' (afleiding/plezier) centraal.

De meetresultaten middels de SROI hadden een tweeledige doelstelling binnen de CliniClowns. Allereerst moesten deze resultaten alle interne werknemers inzicht geven in de effectiviteit van hun prestaties. Zodoende diende de SROI een sturingsmiddel te vormen voor het management en de producties van CliniClowns. Daarnaast waren de resultaten bedoeld om de transparantie te verhogen naar haar externe stakeholders.

Aanleiding

CliniClowns wil haar sociale effecten meer inzichtelijk maken. Door het implementeren van de SROI, lijkt de organisatie gekozen te hebben om in te spelen op haar kritische externe omgeving en interne vraag naar een verdiepend meetinstrument. Echter, vlak voor de reorganisatie is in mei het social e-valuator traject door het management 'on hold' gezet. Het traject ging namelijk gepaard met veel onverwachte weerstand en emoties bij de werknemers door het inzetten van de SROI. De projectleidster van dit traject evalueert dat er teveel discussie was onder de betrokken werknemers. Deze discussies gingen over wat het effect van de CliniClowns precies inhoudt en of dit te meten is door middel van de SROI. Het management heeft echter nog steeds behoefte aan een meetinstrument voor de effecten van de activiteiten door CliniClowns.

Zij zijn zoekende naar de volgende stap in het proces om het effect meetbaar te maken, want *wat voor sociaal meetinstrument past dan wel bij de CliniClowns?* Deze aanhoudende behoefte naar een meetinstrument geeft aanleiding om verdiepend te onderzoeken waarom de SROI weerstand opriep bij de werknemers.

Probleemstelling

Het social e-valuator traject heeft tot veel weerstand geleid onder de betrokken werknemers. De SROI heeft binnen de CliniClowns niet de gewenste betekenis en draagvlak toegekend gekregen door haar werknemers. Vanuit de praktijk is er echter weinig bekend over de vraag in hoeverre accountability vormgegeven kan worden binnen de goededoelensector. Er is daarom behoefte vanuit CliniClowns aan verdiepende inzichten waarom de SROI niet de gewenste draagvlak kreeg. Middels deze inzichten hoopt het management een passend meetinstrument binnen haar organisatie te kunnen inzetten die wel gedragen wordt door haar werknemers. Daarnaast betreft het implementeren van accountability binnen deze sector een onderzoeksveld wat relatief beperkt onderzocht is. Binnen de literatuur wordt accountability als theoretisch concept vaak vanuit een systematische benadering behandeld. Deze benadering op accountability geeft weinig ruimte om te kunnen begrijpen waarom de SROI geen aansluiting vond bij de betekenisgeving van de betrokken werknemers tijdens het social e-valuator traject. In dit explorierend onderzoek wordt daarom een interpretatieve kijk op accountability gehanteerd om inzicht te krijgen in hoe de werknemers het traject voor SROI hebben ervaren en welke betekenisgeving zij toekennen aan het implementeren van SROI als vorm van accountability binnen de CliniClowns.

Doelstelling en relevantie

Dit onderzoek dient verdiepend inzicht te geven in de betekenisgeving die de betrokken werknemers aan de SROI als meetinstrument voor het effect toekennen. Deze inzichten zal ik baseren op de verschillen in betekenisgeving en ervaringen van de respondenten gedurende het social e-valuator traject. De interpretatieve kijk op accountability in dit onderzoek geeft een nieuw perspectief, die ruimte biedt aan de betekenissen van de werknemers die aan de SROI wordt toegekend. Zodoende kan dit onderzoek van toegevoegde waarde zijn voor haar verdiepende inzichten bij de uitdagingen om accountability in de goededoelensector te implementeren.

Wetenschappelijk - Met de keuze voor het interpretatief perspectief op accountability, poog ik een ander licht te werpen op de sociale betekenis van accountability als theoretisch concept. Op deze wijze beoog ik een bijdrage te leveren aan het beperkte onderzoeksveld omtrent accountability in de goededoelensector. De meerduidigheid in betekenisgeving aan de SROI biedt zodoende diepere verkenning van de sociale betekenis van accountability binnen de CliniClowns.

Praktisch - Deze wetenschappelijke doelstelling kan ook van praktische waarde zijn. Met deze inzichten tracht ik handvatten mee te kunnen geven voor een volgende stap, middels een vervolgtraject, naar een gedragen meetinstrument binnen de CliniClowns.

Persoonlijk - Ten slotte is mijn persoonlijke doelstelling binnen dit onderzoek om de betekenissen van de respondenten te laten spreken. Het is een uitdaging om middels de kwalitatieve benadering voor accountability in de goededoelensector, de complexiteit van het vraagstuk helder in mijn onderzoek weer te geven.

Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek wordt uitgevoerd op basis van kwalitatieve dataverzameling. De hoofdvraag van dit kwalitatieve onderzoek richt zich op de ervaringen en betekenissen van de respondenten. Deze menselijke ervaringen zijn authentiek. In dit onderzoek is gekozen voor een passende benadering die kwalitatief is. Hierdoor is gekozen om de organisatie en haar werknemers te bekijken vanuit een sociaal constructivistisch oogpunt (Gergen & Gergen, 2004; Hosking & McNamee, 2006). Deze stroming erkent dat er geen sprake is van een 'objectieve' werkelijkheid, maar dat mensen reageren middels hun eigen betekenis.

Een individu vormt zijn of haar werkelijkheid op basis van de visie op de organisatie en zijn of haar plek daarin (Boeije, 2005). Om deze waarheden te doorgronden, participeert de onderzoeker in de beleefwereld van de respondenten door middel van diepte-interviews en observaties (Schwartz-Shea & Yanow, 2012).

Weick (1995) biedt drie aspecten van betekenisgeving namelijk, namelijk het cognitieve, handel en interactie aspect. Via deze kwalitatieve benadering kan er hierbij dieper worden gekeken naar de onderliggende reden waarop bepaalde betekenissen van respondenten gebaseerd zijn.

Deze kwalitatieve benadering is een belangrijke keuze binnen dit onderzoek. Zoals eerder is gesteld, bestaat er vanuit een sociaal constructivistisch perspectief geen objectief gegeven dat los staat van de mensen die er werken. Vanuit dit perspectief wordt accountability geconstrueerd tijdens de implementatie door mensen die met elkaar in die context interacteren. Zodoende kan accountability weergegeven worden als *'multi-voiced, attuned to a diversity of stakeholders' values and interests'* (Brown, 2009, p.317). Binnen dit onderzoek wordt accountability gezien als een sociaal geconstrueerd fenomeen. Het implementeren van accountability vraagt om een sociale verandering van houding en gedrag binnen een organisatie. Belangrijk punt van aandacht is het *identiteitsperspectief* dat ik hanteer om te begrijpen hoe accountability sociaal geconstrueerd kan worden. De theoretische onderbouwing hiervoor zal in hoofdstuk 3 verder uitgewerkt worden.

Vraagstelling

Naar aanleiding van de geschetste probleemstelling en de gekozen kwalitatieve benadering staat de volgende hoofdvraag in dit onderzoek centraal:

Welke betekenissen kennen werknemers toe aan de SROI als meetinstrument voor het effect van de CliniClowns en waarop baseren ze deze betekenissen?

In dit onderzoek zal gekeken worden naar de verschillen in betekenisgeving en waar deze verschillen vandaan komen. De deelvragen beantwoorden de hoofdvraag. Gezamenlijk brengen deze vragen in kaart hoe de werknemers van de CliniClowns het meten van het effect betekenis toekennen op basis van hun perceptie op de organisatie identiteit. Hierbij zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- Hoe hebben de betrokken werknemers het social e-valuator traject ervaren?
- Hoe zien de interne werknemers het effect van de CliniClowns?
- Hoe zien de interne werknemers de meetbaarheid van het effect?
- Welke beelden hebben de interne werknemers van de organisatie CliniClowns?

Bovenstaande hoofd- en deelvragen zijn in het theoretisch kader als *accountability, organisatie identiteit en verandering* geconceptualiseerd.

Leeswijzer

Dit onderzoek bestaat uit zes hoofdstukken. In hoofdstuk 2 wordt de methodologische verantwoording voor dit onderzoek gegeven. Hierin is uiteengezet welke keuzes in dit onderzoek zijn gemaakt. Hoofdstuk 3 geeft de theoretische concepten weer. Hoofdstuk 4 is een overzicht van de resultaten in dit onderzoek. Deze resultaten zullen gekoppeld worden met de theoretische concepten in hoofdstuk 5. Vervolgens wordt de conclusie en aanbevelingen gegeven van dit onderzoek. Afsluitend wordt de discussie beschreven.

2. METHODOLOGIE

In dit hoofdstuk wordt de methodologische verantwoording uitgewerkt. Allereerst zal de onderzoeksstrategie uiteen worden gezet, waarna in mijn onderzoekersrol zal worden besproken (2.2). Vervolgens zijn de respondentenselectie en onderzoeksmethoden beschreven (2.3). Daarna worden de analysemethoden weergegeven (2.4). Afsluitend zullen de kwaliteitscriteria van dit onderzoek worden beschreven (2.5).

2.1 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek bevat een enkelvoudige case study. Eisenhardt (1989) stelt dat een case study “*a research strategy is which focuses on understanding the dynamics present within single settings*” (p. 534). Het social evaluator traject, uitgevoerd binnen de CliniClowns, vormt de case study binnen dit onderzoek. De keuze voor een case study is vanwege de wetenschappelijke uitdaging omtrent accountability als sociaal geconstrueerd fenomeen en de praktische doelstelling van dit onderzoek voor de CliniClowns. Het doel bij een case study is om de dynamieken binnen de casus zo compleet mogelijk te doorgronden. Er wordt niet gezocht naar een objectieve werkelijkheid, maar naar verschillende werkelijkheden van de diverse groepen (communities). Voordelen van een case study zijn de diepgang, wendbaarheid naar de respondenten en de kleine afstand van de onderzoeker tot de organisatie. Daarnaast heb ik als onderzoeker de mogelijkheid gehad om de casus met verschillende onderzoeksmethoden tot in detail te onderzoeken (Silverman, 2010). Deze methoden worden later verder besproken.

Swanborn (2004) stelt dat er bij een case study geen sprake is van statistische generaliseerbaarheid. Het gaat om een analytische generalisering van de case resultaten naar een theorie. Dit past binnen de doelstelling van dit onderzoek. Als onderzoeker heb ik getracht om meerdere onderzoeksmethoden te gebruiken en mijn bevindingen te koppelen aan theoretische concepten. Hiervoor heb ik de data leidend laten zijn binnen mijn onderzoeksproces. Ook heb ik zorg gedragen voor het transparant en navolgbaar maken van de stappen die ik heb genomen in mijn onderzoek. Vanwege de specifieke onderzoekscontext is herhaalbaarheid minder eenvoudig. Dit houdt in dat de resultaten een momentopname zijn en contextafhankelijk, waardoor het onderzoek niet extern te generaliseren is.

2.2 Rol van de onderzoeker

Het vraagstuk van dit onderzoek komt voort uit de spanning door de kwantitatieve benadering van de SROI voor het meten van de effecten van de CliniClowns. Ik heb vooral ervaringen binnen commerciële organisaties, waar het werken met cijfers heel gewoon is. Het leek mij daarom een uitdaging om de spanning die ontstaan is binnen CliniClowns door de sociale effecten uit te drukken in cijfers te onderzoeken.

De rol van de onderzoeker is van grote invloed op het onderzoekstraject (Boeije, 2012). Als onderzoeker moet je bewust zijn van je eigen ervaringen, kennis en betekenisgeving. Dit geldt vooral in de analysefase (Schwartz-Shea & Yanow, 2012). Ik merkte dat mijn doel als onderzoeker was om ruimte te geven voor de betekenisgeving en ervaringen van mijn respondenten. Met deze visie om de situatie binnen de CliniClowns te beschrijven, te analyseren en waar mogelijk te verklaren, heb ik, zoals Boeije (2012) dit omschrijft, getracht om zo open mogelijk dit onderzoek in te gaan. Deze openheid heb ik willen behouden door een ‘*self-monitoring*’ van mijn eigen ‘*seeings and hearings*’ om me zo objectief mogelijk op te blijven stellen (Schwartz-Shea & Yanow, 2012, p.101).

Tevens heb ik binnen dit onderzoek gefungeerd als participerende observant. Boeije (2012) stelt dat je zowel formeel als informeel informatie vergaart. Ik heb afwisselend twee á drie dagen per week op kantoor doorgebracht op de afdeling *Kennis en Projecten*. Hierdoor was ik in staat om de dagelijkse routines van de werknemers mee te maken. Ik heb er bewust voor gekozen om geen opdrachten uit te voeren voor de CliniClowns. Dit stelde mij in staat om van een afstand te observeren en te participeren in informele momenten zoals bij een koffie- of lunchpauze.

Doordat ik werkzaam was op kantoor, merkte ik al aan het begin van het onderzoek dat ik een gedeeld referentiekader miste bij de werknemers van de CliniClowns. Daarom heb ik ook participerende observaties gedaan door een enkele keer de activiteiten van CliniClowns te volgen en te observeren in het Jeroen Bosch Ziekenhuis. In dit hoofdstuk wordt de rol van observaties in dit onderzoek nog nader uitgewerkt.

2.3 Onderzoeksmethoden

De interpretatieve kwalitatieve benadering geeft een aantal methoden van dataverzameling weer. In dit onderzoek is data verzameld door middel van diepte-interviews, (participerende) observaties en documentenanalyse (Boeije, 2012). Hieronder wordt eerst de onderzoekspopulatie uiteengezet. Vervolgens worden de onderzoeksmethoden weergegeven. Tot slot komen de kwaliteitscriteria aan bod.

Onderzoekspopulatie

De onderzoekspopulatie bestaat uit vijftien respondenten. Deze respondenten zijn door ‘purposive sampling’ uitgekozen (Boeije, 2012, p.50). Dit veronderstelt dat deze groep geen statistische representativiteit weergeeft. De verdeling van respondenten is in figuur 1 weergegeven.

Groep	Aantal respondenten
Verkennde gesprekken	4 (waarvan 1 betrokken bij SROI traject)
Betrokken bij social e-valuator traject	
Clown op Bezoek (COB)	4
Theater	2 (waarvan 1 ook verantwoordelijk was voor het artistieke deel van Media)
Media (o.a. Speelkoffer)	1
CliniClowns College	1
Kennis en Projecten	1
Management	2 (waarvan 1 voormalig Kennis en Projecten)
Totaal	15

Figuur 1: Respondentenselectie

De verkennende gesprekken zijn gehouden met de projectleidster van het traject, een interne medewerker van afdeling ‘Donateurs’, interne werknemer die wetenschappelijk onderzoek doet naar het effect van CliniClowns en pedagogische werknemers van het Jeroen Bosch Ziekenhuis. Deze vier gesprekken dienden om expertise inzicht te krijgen over het verloop van het social e-valuator traject, de filosofie van de CliniClowns en haar omgeving.

Op basis van deze verkennende interviews en het afgelopen traject als case, is een gestratificeerde selectie (Van Thiel, 2010, p.111) gemaakt van de betrokken werknemers. In het social e-valuator traject waren de vier grootste producties betrokken. Dit zijn de afdelingen *Clown op Bezoek*, *Theater*, *Media* en het *CliniClowns College*. Het gehele traject is geïnitieerd vanuit het management en uitgevoerd door de afdeling *Kennis en Projecten*. De respondenten vertegenwoordigen de diversiteit in werkzaamheden binnen de organisatie.

Voor dit onderzoek is daarom gekozen om de betrokken werknemers bij het traject als verschillende stakeholders te benaderen. De respondenten dienden als vertegenwoordigers van hun afdeling binnen het traject (R1, R5, R8, R13, R14). Bij deze respondenten dienen een aantal opmerkingen te worden geplaatst. Allereerst is het belangrijk om te vermelden dat er is gekozen om de verdeling van de respondenten aan te houden vóór de reorganisatie. Dit is om zo accuraat mogelijk de case te kunnen beschrijven.

Voorafgaand aan het interview vertelde ik de respondenten wie ik ben, wat het doel is van dit onderzoek en dat de interviews geanonimiseerd zouden worden. Dit laatste zorgde voor een vertrouwelijk en veilig gevoel bij de respondenten, gezien de reorganisatie binnen CliniClowns. Een aantal medewerkers die betrokken waren bij het social e-valuator traject zijn ook niet meer werkzaam bij de CliniClowns. In overleg met de CliniClowns heb ik daarom gekozen voor 'vervangende' respondenten, voor de afdelingen *Clown op Bezoek* en *Media*, die nauw betrokken waren in het traject als achterban. Dit houdt in dat deze respondenten van het traject afwisten, werkzaamheden hebben uitgevoerd ten behoeve van het traject, dan wel contact hebben gehad met de vertegenwoordigers over het traject. Zo zijn respondenten R2, R9, R12 & R15 geïnterviewd als vertegenwoordigers voor zijn of haar afdeling.

Ook de initiatiefnemer van het social e-valuator traject, de vorige directeur, is sinds 2014 vervangen door de huidige directrice. Deze directrice heeft een nieuwe koers ingezet, waarin het initiatief van een nieuw kwantitatief meetinstrument is meegenomen. Omwille van deze koers heb ik gekozen om haar bij dit onderzoek te betrekken als managementstakeholder.

Daarnaast is onder de respondenten nog een ander onderscheid te maken, namelijk tussen een artistieke of zakelijk georiënteerde functie binnen CliniClowns. Vijf respondenten hebben een artistiek georiënteerde functie (R3, R4, R13, R14) en negen respondenten een zakelijk georiënteerde functie (R1, R2, R5, R6, R7, R9 t/m R12, R15). Respondent 8 is de uitzondering hierin. Deze respondent heeft namelijk een dubbelfunctie. Het hoge aantal respondenten vanuit de afdeling *Clown op Bezoek* is te verklaren door de twee respondenten die bij het onderzoek betrokken zijn geweest als clowns in het Jeroen Bosch Ziekenhuis. De clowns zijn daarnaast van belang voor het onderzoek omdat zij de gemeten effecten creëren bij het kind.

Triangulatie van onderzoeksmethoden

De bevindingen in dit onderzoek zijn gebaseerd op de uitkomsten van vijftien diepte-interviews. Leidend in de gesprekken met de respondenten is zijn of haar beeldvorming van de SROI geweest. Het social e-valuator traject voorzag in ervaringen en vragen die aan bod konden komen. Punch (1998) onderscheidt drie typen interviews: het open interview, het semigestructureerde interview en het gestructureerde of gestandaardiseerde interview. Binnen dit kwalitatief onderzoek is ervoor gekozen om de eerste twee interviews typen te hanteren. De mate van de op voorhand vastgestelde inhoud van de vragen, de formulering en de volgorde geeft aan hoe gestructureerd een interview is (Boeije, 2012, p.57).

De eerste interviews zijn afgenomen in mei, de laatste in augustus. Deze tijdslijn geeft aan dat er voldoende tijd was voor een wisselwerking tussen het analyseren en het afnemen van interviews. Hierdoor kon ik in latere interviews dieper op het onderwerp ingaan en relevante momenten, dan wel persoonlijke ervaringen van respondenten meenemen. Dit gaf mij meer verbinding met de respondenten, door middel van terminologie en het gebruik van een gemeenschappelijke taal (Schwartz-Shea & Yanow, 2012).

Alle interviews zijn opgenomen met een tablet en vervolgens in transcripten uitgeschreven. Een transcript is de weergave van het interview en daarom essentieel bij een kwalitatief onderzoek. Doordat de respondenten gekenmerkt worden door veel beeldspraak en creativiteit, heb ik klemtonen en stiltes meegenomen in deze transcripten. Hieronder worden de twee typen interviews toegelicht.

Open interviews

Gedurende een open interview wordt gebruik gemaakt van zoveel mogelijk open vragen. Hierdoor stel je als onderzoeker zo weinig mogelijk vooraf vastgelegde kaders. Als onderzoeker laat je je hierdoor leiden door je subjecten en stel je je flexibel op (Schwartz-Shea & Yanow, 2012). Dit geeft de mogelijkheid om het achterliggende verhaal naar boven te brengen. Dit type interview geeft op deze manier zoveel mogelijk inzicht in de beleavingswereld van de respondent. Het explorerende karakter van het interview geeft hierdoor veel ruimte aan de input van de respondent (Punch, 1998).

De korte schriftelijke evaluatie naar aanleiding van het social e-valuator traject bracht twee knelpunten naar voren, namelijk op het gebied van proces en inhoudelijke discussies. Ik heb ervoor gekozen om de eerste vier open interviews te houden met sleutelfiguren op het gebied van het effect van de CliniClowns. Hierdoor heb ik meer inzicht gekregen in de organisatie zelf en waar de vraag naar een meetinstrument vandaan komt. Daarnaast heb ik meer inzicht gekregen in het effect wat CliniClowns beoogt. De open interviews hebben gezorgd voor een gevoel wat belangrijke thema's waren binnen dit onderzoek. Aan de hand van deze thema's is een topiclijst opgesteld voor de semi-gestructureerde interviews (zie bijlage II). Op basis van deze oriëntatie heb ik '*sensitizing concepts*' gevormd (Bowen, 2006) en de onderzoeksopzet geschreven.

Semi-gestructureerde interviews

Semi-gestructureerde interviews worden gekenmerkt door het gebruik van een topiclijst, die een richtlijn voor onderwerpen gedurende interviews geeft. Hierdoor is er ruimte om te anticiperen op de situatie en in te spelen op de antwoorden van respondenten (Punch, 1998). Hieruit kwamen ook andere relevante thema's naar voren, die aan de topiclijst zijn toegevoegd. Dit is bevorderend geweest voor de kwaliteit van het onderzoek. De interviews duurden 60 tot 75 minuten, waardoor er genoeg tijd was om door te vragen en de betekenisgeving beter te begrijpen.

Observaties

De tweede onderzoeksmethode in dit onderzoek zijn de observaties. Als participerende observant observeer je gebeurtenissen, personen, handelingen en artefacten binnen de organisatie (Schwartz-Shea & Yanow, 2012). Deze observaties zijn ondersteunend aan interviews (Van Thiel, 2010). Het doen van observaties heeft mij een beter beeld gegeven van de context waarin de respondenten van dit onderzoek bewegen en waar de discussies inhoudelijk over gingen gedurende het social e-valuator traject. Vanaf het eerste moment dat ik bij CliniClowns kwam, vielen mij direct bepaalde dingen op. Bijvoorbeeld de creatieve inrichting van het gebouw, hoe mensen met elkaar omgaan en de aanwezigheid van CliniClowns op kantoor. Gedurende het proces kwamen hier steeds meer observaties bij. Mijn rol als participerende observant heeft ervoor gezorgd dat ik in contact ben geweest met mijn onderzoekssubjecten en dat ik me in de onderzoekscontext bevind (Van Thiel, 2010).

Ik heb binnen de organisatie CliniClowns op twee manieren geobserveerd, namelijk op kantoor en binnen het Jeroen Bosch Ziekenhuis. Na elk interview en gedurende de werkdagen op kantoor heb ik de tijd genomen om notities te maken van wat ik heb gezien en ervaren. Deze observaties betreffen hoe werknemers met elkaar omgaan, verscheidende informele situaties zoals verjaardagen, lunch- en koffiemomentjes, maar ook non-verbaal gedrag. Deze observaties hebben mij voornamelijk inzicht gegeven in de cultuur binnen de CliniClowns. Zo viel mij onder andere de speelse inrichting van werkzaamheden op en hoe de producties zich gedragen als eilandjes.

Ik heb ervoor gekozen om deze observaties niet uitgebreid op te nemen in de resultaten van dit onderzoek. De reden hiervoor is dat deze observaties mij meer band hebben gegeven met de respondenten en het 'het' effect van de activiteiten, terwijl in dit onderzoek de focus juist ligt op de betekenisgeving van de werknemers. De observaties heb ik daarom als onderzoeker meegenomen in dit onderzoek om de context beter te kunnen begrijpen en een vertrouwelijke band te scheppen met mijn respondenten. In het Jeroen Bosch Ziekenhuis heb ik kunnen ervaren waarover mijn respondenten praten en wat er zo 'magisch' is aan het effect. Dit omschrijven Schwartz-Shea en Yanow (2012, p.65) ook wel als '*shadowing*', waar ik een dag de CliniClowns van de zijlijn heb gevolgd. Dit is voor mijn beeldvorming positief geweest om zelf te zien en te ervaren wat het effect is van de CliniClowns. Deze rol als observant hebben mij geholpen om extra verdieping aan te brengen in mijn interviews. Het voordeel van mijn rol als participierend observant op kantoor is dat ik betekenissen en ervaringen kon plaatsen in de omgeving van mijn onderzoekssubjecten. Dit gaf een 'common ground' met de respondenten en wekt een vertrouwelijke relatie op (Schwartz-Shea & Yanow, 2012, p.80).

Hierdoor waren veel respondenten openhartig in hun meningen en ervaringen met onder andere het social e-valuator traject. Ook het afspreken in hun eigen omgeving, op kantoor of in het ziekenhuis, heeft een positief effect gehad op wat de respondenten met mij wilden delen omdat ze in hun eigen omgeving zaten.

Documentenanalyse

In 33n case study is het gebruikelijk om zoveel mogelijk manieren van dataverzameling te gebruiken om de case vanuit verschillende invalshoeken te belichten (Boeije, 2005). Er is vooral in de voorbereidingsfase van het onderzoek bestaande documentatie gelezen en geanalyseerd. Dit zijn verslagen vanuit het management, documenten over de identiteit van CliniClowns, de nieuwe strategie en de jaarverslagen 2012 en 2013. Deze documenten zijn gescand op relevante topics en hebben vooral gediend als achtergrondinformatie.

Daarnaast is het boekje 'de CliniClowns Aanpak' meegenomen in dit onderzoek. Dit boekje omschrijft de methodologische aanpak en werkwijze van de CliniClowns. Gedurende het onderzoek kwam dit boekje steeds vaker naar voren en merkte ik dat het als een artefact beschouwd werd door de respondenten. Dit boekje wordt vaak aangehaald als de meest concrete omschrijving van het effect. Hierdoor heb ik gekozen om deze documentatie mee later in mijn onderzoek mee te nemen. Van dit boekje is een uitgebreide analyse gemaakt die terug te vinden is in bijlage IV.

2.4 Analysemethoden

De wisselwerking tussen de theorie en data is in dit onderzoek geïnspireerd op 'grounded theory' (Glaser, 2001). Zo stellen Strauss en Corbin (1990) dat deze theoriebenadering specifieke codeer strategieën geeft door de kwalitatieve data af te breken, te conceptualiseren om vervolgens theoretische concepten te vormen. In dit onderzoek hebben de betekenissen van de werknemers de hoofdlijn gevormd, waarin een patroon in zichtbaar is geworden. Het resultaten hoofdstuk, waarin quotes van met uitgebreide beeldvorming en openhartige verhalen worden beschreven, heb ik getracht te laten zien dat de respondenten spreken in dit onderzoek, en in mindere mate mijn interpretaties van de data. Om deze verhalen te kunnen blijven vertellen, is er in dit onderzoek gekozen voor een afwisseling tussen dataverzameling en analyse. Hierdoor is er sprake van een iteratief proces (Bowen, 2006).

Als onderzoeker heb ik gedurende het analyseproces een balans moeten vinden tussen objectiviteit en subjectiviteit. Mijn objectieve kant als onderzoeker heeft gezorgd voor een passende representatie van de bevindingen. Mijn subjectieve kant geeft de ruimte voor creativiteit en het zoeken van nieuwe bevindingen uit de betekenissen van de respondenten. Deze balans is voor mij als onderzoeker een belangrijke focus geweest binnen dit onderzoeksvraagstuk. Door tussentijdse reflectie met de respondenten en mede studenten heb ik geprobeerd het cyclisch proces van de analyse vast te houden waarbij de verbindingen tussen de verschillende thema's in elkaar overlopen (Boeije, 2005).

Door het coderen van data vindt afwisseling van dataverzameling en analyse plaats. Op die manier kunnen theorie en eigen interpretaties samen bekeken worden. Ik heb het coderen in drie fasen opgesplitst. In de eerste fase ben ik de data zo veel mogelijk open gaan coderen. Dit 'in-vivo' coderen geeft aan dat ik als onderzoeker de woorden uit de interviews gebruik als codes (Boeije, 2012, p.92). Hierdoor heb ik thema's kunnen extraheren die speelden in mijn onderzoeksveld. Door de hoge mate van diversiteit in betekenisgeving en de veelvuldige thema's die aan bod kwamen, heb ik ervoor gekozen om overzicht te bewaren door te coderen door middel van 'splitting' en 'lumping' (Saldaña, 2009, p.19-20). Lumping houdt in dat de tekst in grote delen onder één code wordt geschaard. Via splitting heb ik de transcripten zinnen en zinsdelen gecodeerd met woorden uit de tekst zelf, waardoor ik nuances mee kon nemen in mijn analyse. Om het overzicht te houden, heb ik lumping toegepast middels de stakeholdermanagement theorie, namelijk het proces, de inhoud en de relatie (Freeman, 1984). Via deze theorie heb ik de hoofdzaken van de bijzaken kunnen onderscheiden en beter voor ogen te krijgen welke informatie het meest relevant is voor het onderzoek. De tweede fase houdt in dat ik de codes heb verdeeld in hoofd- en subcodes. Hierdoor heeft de data nog meer structuur gekregen.

De laatste fase betreft het 'selectief coderen' (Boeije, 2005, p.105). Hier heb ik verbanden gelegd tussen de verschillende thema's. Hoewel zowel macht, belangen als identiteit naar voren kwamen in de casus, is er in deze fase gekozen om op organisatie identiteit te focussen als drijfkracht van de betekenisgeving en handelen van de respondenten. Deze keuze is gemaakt omdat uit de interviews met de respondenten de meeste betekenis werd toegekend aan de bredere discussie over 'het effect' van de CliniClowns. Zo ben ik gekomen tot de volgende hoofdthema's in het analysehoofdstuk: het verantwoordingsproces, het implementeren van accountability als veranderinitiatief, en de botsingen tussen betekenissen vanuit identificatiegroepen. Dit coderingsproces heeft ervoor gezorgd dat er met meer verdieping gekeken kon worden naar de verkregen data.

2.5 Kwaliteitscriteria

Het garanderen van betrouwbaarheid en validiteit binnen dit onderzoek zal via het 'Trustworthiness' model van Guba en Lincoln (in Krefting, 1991) uiteengezet worden. Dit model past bij mijn interpretatieve onderzoek, doordat ik mijn rijke kwalitatieve data procesmatig verkregen en geanalyseerd heb. Het is daarom van belang om goed het onderzoek te reflecteren: *wat wordt er verwacht bij een kwalitatief onderzoek en klopt dit met wat ik heb gedaan?* Het model bestaat uit vier criteria, namelijk *credibility*, *transferability*, *dependability* en *conformability*.

Credibility

Dit criterium staat voor de kwaliteit van het onderzoek. De sociale werkelijkheid bestaat uit verschillende betekenissen en deze worden door de onderzoeker weergegeven (Guba, 1981). Leininger (1985 in Krefting, 1991) stelt hierbij dat het identificeren en documenteren van terugkomende patronen, waarden en thema's binnen kwalitatief onderzoek van belang zijn. De representativiteit van de sociale werkelijkheid binnen de onderzoekscontext staat hierbij centraal. Wegens de beperkte tijdsduur van het onderzoek is het lastig om een zogenoemde '*prolonged engagement*' (Krefting, 1991, p.27) aan te gaan met de respondenten.

Deze representativiteit is op een aantal manieren gewaarborgd. Ik heb mijn verschillende gedachtes, emoties en observaties genoteerd in de eerder genoemde *field journal*. Op deze manier is te achterhalen of mijn eerder verkregen data van invloed zijn geweest. Het bevorderen van objectiviteit gaat ook middels continu zelfreflectie en de *triangulatie methode*. Middels de verschillende methoden om informatie te vergaren, namelijk interviews, observaties en documentenanalyse, zijn alle data 'cross-checked' (Krefting, 1991, p.219). Hierdoor heb ik de mogelijkheid gehad om met deze perspectieven naar te casus te kijken, wat de objectiviteit gestimuleerd heeft. Ook heb ik gelet op continue bewustzijn van kwaliteitsbewaking gedurende de interviews, om zo dicht mogelijk bij de betekenisgeving van respondenten te blijven. Door mijn keuze voor mijn codeersysteem en de gedetailleerde weergave van quotes in de analyse vertellen de respondenten zoveel mogelijk het verhaal binnen dit onderzoek.

Transferability

Guba (1981) stelt dat de uitkomsten van het onderzoek van waarde zijn wanneer deze overdraagbaar zijn naar andere contexten. Bij dit criterium gaat het erom dat het onderzoek zorgvuldige beschrijvingen van de bevindingen geeft. Hierdoor worden elementen uit de bevindingen herkenbaar binnen andere contexten of zijn ze juist contextafhankelijk. Mijn case study geeft inzicht in een momentopname, namelijk het social-evaluator traject binnen CliniClowns. Hierdoor is het niet mogelijk om uitkomsten te generaliseren, ondanks het aanhouden van dezelfde wijze van datavergaring. De analyse van de resultaten laat zien dat een quote of denkwijze gedeeld wordt door meerdere respondenten. Op basis hiervan kan binnen de context mogelijk subgeneralisaties worden gemaakt, waarop bepaalde conclusies zijn gebaseerd (Krefting, 1991). Hoewel al eerder vermeld, is het belangrijk om nog extra te noemen dat de gestratificeerde selectie van de respondenten mede bepaald is doordat sommige deelnemende werknemers niet meer werkzaam waren binnen CliniClowns. Hierdoor moeten de generalisaties die gemaakt zijn van deelaspecten binnen dit onderzoek worden gezien in deze context gezien en is er geen sprake van een volledige representativiteit van de toenmalige case.

Dependability

Het waarborgen van kwaliteit gaat middels het nauwkeurig noteren van de bevindingen en vorderingen van de onderzoeker gedurende alle fasen van het onderzoek (Guba, 1981). Dit heb ik systematisch gedaan bij de interviews, de participerende observaties en de dagelijkse gang van zaken in het onderzoeksveld. Het uitwerken van deze notities is volbracht door middel van transcripten en verslagen. Hiermee zijn de stappen navolgbaar en is de transparantie verhoogd van alle gegevens en uitspraken in het databestand. Dit geeft ook inzicht voor andere onderzoekers om de zogenoemde 'auditable' (Krefting, 1991, p.221) te volgen voor eventuele vervolgstudies. Dit houdt in dat er een spoor inzichtelijk wordt gemaakt van de gemaakte keuzes binnen het onderzoek. Deze inzicht geeft meer informatie over de herhaalbaarheid van dit onderzoek.

Hierbij is het wel belangrijk om rekening te houden met de dynamische aard van kwalitatief onderzoek, waar het gaat om een momentopname van een kleine groep mensen. Tijd en differentiatie in mensen zullen naar alle waarschijnlijkheid van invloed zijn op de uitkomsten van eventuele vervolgstudies. De verschillende fasen van code-recode procedure van Strauss en Corbin (1990) en 'lumping and splitting' (Saldaña, 2009, p.19-20) geven aan dat er zorgvuldig stappen zijn gemaakt die leiden tot de gekozen focussen en bevindingen in dit onderzoek. Ook middels triangulatie van onderzoeksmethoden heb ik alle informatie dubbel willen controleren.

Conformability

Als laatst is de plausibiliteit van het onderzoek als een criterium beschreven. Om plausibiliteit te waarborgen, is het objectief uitvoeren van een onderzoek een belangrijke voorwaarde. Gezien de interpretatieve aard van het onderzoek wordt er gewerkt met betekenissen, waardoor het lastig is de objectiviteit te garanderen. Het belang van reflectie bij het onderzoek is daarom een belangrijke methode om de objectiviteit te waarborgen. Dit verhoogt het waarheidsgetrouw weergeven van de data. Het uitwerken van de transcripten geven hierbij letterlijk weer wat respondenten op welke wijze hebben gezegd. Dit heeft mij als onderzoeker telkens gedwongen om te onderzoeken aan de hand van betekenissen van de respondenten en niet aan de hand van mijn eigen betekenisgeving. Zoals eerder is genoemd, heb ik door middel van 'self-monitoring' mijn eigen subjectiviteit in de gaten gehouden.

3. THEORETISCH KADER

3.1 Inleiding

In mijn onderzoek zet ik de uitdagingen omtrent het implementeren van accountability binnen de CliniClowns centraal. Het doel van dit hoofdstuk is om uiteen te zetten en te beargumenteren waarom een interpretatieve benadering kan bijdragen in de discussie rondom het implementeren van accountability in de goededoelensector. Zodoende wordt er naar gestreefd om theoretische concepten te geven voor de sociale betekenis die zichtbaar dient te worden aan accountability binnen een organisatie.

Zowel in de private sector als de publieke sector is *accountability* een concept wat de afgelopen decennia veel aandacht heeft gekregen binnen de organisatiewetenschappen. In deze wetenschappelijke discussies wordt accountability voornamelijk beschouwd als het inzichtelijk maken en controleren van gerealiseerde effecten middels kwantitatieve indicatoren, zoals de SROI. Roberts (2003) omschrijft dit als de systematische benadering van accountability. Ik heb ervoor gekozen om in dit onderzoek met een nieuw perspectief te kijken naar de SROI als vorm van accountability binnen de CliniClowns. In dit onderzoek is daarom afgezien van de dominante technocratische benadering van accountability, maar wordt zij bekeken als een sociaal geconstrueerd fenomeen. De weerstand van de werknemers tegen de SROI kan hierdoor meer begrepen worden aan de hand van *betekenisgeving* en *identiteit*. Het interpretatief perspectief geeft ruimte om accountability als ‘*multi-voiced*’ te begrijpen (Brown, 2009, p.314). Door mijn keuze voor dit nieuwe perspectief kunnen meer verdiepende inzichten verkregen worden in de afwezigheid van een draagvlak binnen CliniClowns voor de SROI.

Ik start met het omschrijven van het wetenschappelijk onderzoeksveld van accountability in de goededoelensector, wat aanleiding heeft gegeven voor mijn interpretatief perspectief in dit onderzoek. Dit perspectief zal in deze paragraaf ook verder uitgewerkt worden (3.2). Vervolgens zal het contrast tussen de systematische en interpretatieve benadering van accountability weergegeven worden (3.3). Belangrijk punt van aandacht is het *identiteitsperspectief* dat ik hanteer om te begrijpen hoe accountability sociaal geconstrueerd kan worden. Hiervoor is de theoretische relatie tussen betekenisgeving, organisatie identiteit en verandering uitgewerkt (3.4). Via deze relatie kan de betekenisgeving en gedrag van de werknemers binnen een organisatie aan de SROI verhelderd worden. Vervolgens zal dit *identiteitsperspectief* gebruikt worden om nader te verkennen wat het implementeren van accountability betekent voor de werknemers. Afsluitend wordt beschreven welke gevolgen het implementeren van accountability heeft op sociale processen binnen een organisatie en wordt aangegeven hoe dit implementatieproces zich vormt tot een onderhandelingsspel (3.5). In deze paragraaf is tevens aandacht voor het creëren van een gezamenlijk draagvlak voor accountability, zodat een meetinstrument betekenisvol en geaccepteerd wordt door de leden binnen de organisatie. De theoretische inzichten door de interpretatieve kijk op accountability zijn gebaseerd op de betekenisgeving van werknemers die zij verbonden hebben aan de SROI in dit onderzoek en omschrijven een verandering die is ontstaan door de implementatie van dit meetinstrument.

3.2 Accountability in de goededoelensector: een interpretatief perspectief

Publieke verantwoording is steeds noodzakelijker geworden in de relatie tussen organisaties en de samenleving. Naast de private en publieke sector, komt het verantwoordingsproces naar voren in de goededoelensector. Bovens en Schillemans definiëren dit proces als: “*verantwoording wanneer er een relatie is tussen een actor en een forum, waarbij de actor zich verplicht voelt om informatie en uitleg te geven over zijn optreden, het forum nadere vragen kan stellen, een oordeel uit kan spreken en dit oordeel consequenties kan hebben voor de actor*” (Bovens & Schillemans, 2010, p. 440). Hoewel Bovens en Schillemans (2010) in hun onderzoek focussen op het verantwoordingsproces binnen de publieke sector, geven de externe ontwikkelingen in dit onderzoek aan dat deze definitie ook van toepassing is op de goededoelensector.

De verantwoording vanuit deze sector naar haar omgeving is vergelijkbaar met de “*core principles of democratic governance*” (Schillemans, van Twist & Vanhommerig, 2013, p.407) in de publieke sector en “*Corporate Sustainability*” (Bansal & Roth, 2000) in de private sector. Kearns (1994) geeft aan dat de literatuur veelal spreekt over *accountability* en *audits* als een constructie binnen dit verantwoordingsproces.

Steeds meer non-profit organisaties zijn gaan nadenken over de inzichtelijkheid van hun prestaties. Wood en Leighton (2010) omschrijven in hun artikel ‘*Social value: the gap between policy and practice*’ dat in de praktijk de goededoelensector in een proces zit om haar uitkomsten te identificeren en te meten. Dit proces wordt echter als zeer lastig ervaren door de organisaties. Zij stellen hierbij de vraag “*whether all organisations should adopt SROI as standard*” (Wood & Leighton, 2010, p.56). Met deze vraag geven de auteurs aan dat de goededoelensector nog niet klaar is voor rigoureuze modellen van *accountability*. Zij stellen dat de benadering van *accountability* erg organisatie specifiek is. Ook zijn binnen deze sector veel verschillende denkwijzen over hoe sociale effecten gemeten moeten worden. Er kan daarom nooit een “*one size fits all model*” (p.58) ontstaan binnen deze sector.

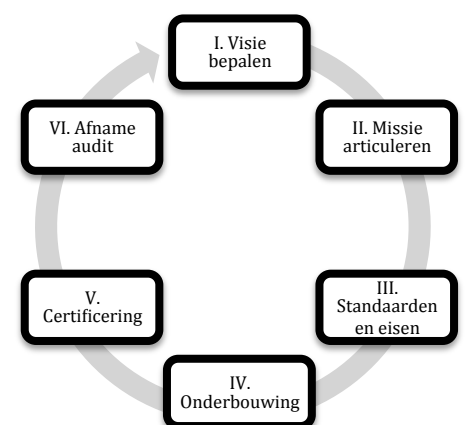
De wetenschappelijke discussies in andere sectoren duiden ook op de hoge moeilijkheidsgraad van sociale audits in z’n algemeenheid. Mulgan (2000) geeft aan dat er veel discussie is over hoe *accountability* moet worden vormgegeven voor sociale aspecten van het werk. Het subjectiviteitsgehalte geeft aan waarom sociale effecten lastig te kwantificeren en te meten zijn (Arvidson, Lyon, McKay en Moro, 2010). Een systematische benadering van *accountability* laat geen ruimte toe voor onzekere factoren en subjectiviteit van de betrokken stakeholders. Het hoge ambigu gehalte van sociale effecten verkleint daarom de zekerheid van kennis en de consensus over de maatstaven (Van de Graaf & Hoppe, 1996).

Opvallend echter is dat verdiepende onderzoeken specifiek naar *accountability* binnen de goededoelensector schaars zijn. Zo stelt Kearns (1994, p.186) dat “*the literature on accountability in the non profit sector is well behind the curve [...] limiting the scope and quality of debate on the issue.*” Ook Brown (2009) constateert dat alleen het implementeren van sociale *accountability* in de praktijk niet genoeg is. Zij beschuldigt de wetenschap dat deze achterloopt in het onderzoeken naar *accountability* voor organisaties met sociale doeleinden, wat de praktijk ook tegenhoudt (Gray, 2002; in Brown, 2009). Hoewel er veel geschreven is over het financiële aspect van *accountability*, geeft zij in haar onderzoek weer dat er weinig diepte onderzoek gedaan is naar *accountability* in deze sector vanuit een conceptueel en management perspectief. Deze schaarsheid in verdiepende onderzoeken is als vertrekpunt genomen in dit onderzoek voor een interpretatief perspectief op *accountability*.

Accountability en audits: een nieuwe zichtbaarheid

Vanuit de literatuur komen er drie aandachtspunten naar voren, namelijk het verantwoordingsproces, de spanning bij de kwantitatieve vertaalslag van sociale effecten door meetinstrumenten en het beperkt onderzochte onderzoeksveld over hoe *accountability* geïmplementeerd kan worden in goededoelenorganisaties. Deze drie aandachtspunten binnen het onderzoeksveld geven het belang aan van verdiepende inzichten middels een interpretatief perspectief op *accountability* in de goededoelensector. Deze keuze wordt ondersteund door de paradox van Vaassen (2002). Hij stelt dat *accountability* en audits zoals de SROI een systematische manier aangeven om prestaties te vergelijken en te controleren. Desondanks ligt de uitvoering en beheersing van deze aspecten wel bij de mens. Om toch vastlegging en verspreiding van resultaten via systemen uit te kunnen voeren, stelt hij dat verschillende betekenissen gemanaged moeten worden.

Een interpretatief perspectief op *accountability* geeft ruimte om te begrijpen waarom de goededoelensector uitdaging ondervindt bij het implementeren van *accountability*. Vanuit verschillende disciplines is er discussie over hoe *accountability* vanuit het interpretatief perspectief gepresenteerd moet worden (Dekker, Etalle & den Hartog, 2002). Dit is vormgegeven als een proces in figuur 2.



Figuur 2: *Accountability als proces*

Zoals reeds eerder aangegeven, wordt hierbij accountability in een sociale setting geplaatst. Accountability is in dit perspectief een interactief concept dat door middel van taal, houding en gedrag wordt onderhandeld, gereproduceerd en bekrachtigd (Brown, 2009). Een interpretatief perspectief geeft ruimte voor verwachtingen en subjectieve interpretaties aan accountability, die ook met elkaar mogen botsen (Kearns, 1996). Dit brengt ook een andere kijk op audits, zoals de SROI, met zich mee. Zo stelt Lehman (2001, p.775) dat audits een *'subjectively constructed phenomenon (...) we need to understand how it is constructed by, and extracted from, those who are held accountable'*. Een audit wordt geconstrueerd, middels complexe relaties en wederzijdse afhankelijkheid, tot een weergave van de organisatie en haar stakeholders.

Het interpretatief perspectief binnen dit onderzoek vindt haar basis in het politiek perspectief op accountability van Power (1994). Hij stelde als een van de eersten kritische vraagtekens bij de dominante systematische benadering van accountability en de groeiende populariteit ervan binnen diverse sectoren. Zo neemt hij de stelling in dat informele relaties van vertrouwen vervangen worden door accountability als manier van verificatie. Hij stelt hierbij de voorwaarde dat het implementeren van audits alleen nodig is wanneer *'accountability must be formalized, made visible and subject to independent validation'* (Power, 1994, p.11). Dit komt overeen met het verantwoordingsproces van Bovens en Schillemans (2010).

De systematische benadering van accountability vormt de heersende paradigma in organisatie- en managementwetenschappen. Het interpretatief perspectief is een opkomende, doch nieuwe benadering van accountability binnen de literatuur. Belangrijk punt van aandacht is dat de systematische benadering zorgt voor spanningen bij de sociale dynamiek van de goededoelensector. In de volgende paragraaf wordt daarom de contrast tussen deze twee benaderingen van accountability uiteengezet om middels een interpretatief perspectief dieper te verkennen waarom er een spanningsveld ontstaat bij de implementatie van accountability binnen de goededoelensector.

3.3 Accountability via de systematische benadering

Een systematische benadering duidt op een onafhankelijke manier waarmee het gerealiseerde effect gecontroleerd kan worden. Paul (1991, p.2) omschrijft accountability daarbij als volgt: *"holding individuals and organizations responsible for performance measured as objectively as possible"*. Een meer gedetailleerde definitie volgt door Schafritz (1992, p.4) die stelt: *"(1) Extent to which one must answer to higher authority – legal or organizational – for one's action in society, large or within one's organization. (2) An obligation for keeping accurate records of property, documents and funds"*. Deze definities geven een bureaucratische benadering aan van accountability. Het inzetten van een meetinstrument door het management is niet alleen voor de interne controles op prestaties en effecten, maar ook om kwaliteit te waarborgen en keuzes te legitimeren. Verantwoording wordt hierbij vastgelegd in vaste normen, waarden en instrumenten.

Verantwoordelijkheid wordt bewerkstelligd door audits als een controle, waarbij feiten getoetst worden aan vooraf gestelde normen (Kocks, 2003). Een audit wordt in deze benadering gezien als *"a systematic and independent examination to determine whether quality activities and related results comply with planned arrangements and whether these arrangements are implemented effectively and are suitable to achieve objectives"* (ISO 10011-1, 1990) Dekker et al. (2002) geven drie aspecten aan waaraan een audit moet voldoen, namelijk transparantie, uitvoerbaarheid en validiteit. Zo vormt een audit de schriftelijke weergave van accountability binnen een organisatie (Stanyer, 1974; Day & Klein, 1987).

De manager aan zet

Accountability is een populaire constructie geworden die door vele managers wordt ingezet om de externe verantwoording tegemoet te komen. Managerialism, New Public Management (NPM), Social Return on Investment (SROI) en Accountable Management zijn populaire stromingen bij het creëren van nieuwe verantwoordingsmodellen (Sinclair, 1995; Pollitt, 1993; Hood, 1991).

De groei in modellen en implementatie van accountability binnen de organisatiewetenschap geeft aan dat de managementkloof tussen de overheid en de markt is verkleind. Dit is ook terug te zien in strategievorming binnen organisaties. Strategieën van organisatie gaan focussen zich steeds meer op het identificeren, calculeren en het managen van onvoorziene en ongrijpbare effecten (Kemp, Bond, Franks & Corte, 2011). Hierdoor worden gerationaliseerde en routinematige procedures geïmplementeerd door het management als een bescherming voor de reputatie en werkzaamheden van de organisatie.

Verantwoordingsmodellen zoals de SROI en andere sociale audits geven aan dat de systematische benadering van accountability wordt ingezet om sociale en professionele aspecten van de organisatie te hanteren. Dit soort ontastbare effecten worden door de managers gezien als onzekere plekken van de organisatie, waar ze graag grip op willen (Tanner, 1998). Hij stelt dat het meeste sociale werk in deze categorie valt. Hier komt een spanningsveld naar voren tussen ontastbare effecten en een systematische benadering van accountability.

Binnen de literatuur is de oorzaak voor de populariteit van accountability bij organisaties verschillend. Zo stelt O'Neill (2002), net zoals Power (1994), dat publieke incidenten ervoor hebben gezorgd dat het vertrouwen in publieke systemen van vrijwillige regulatie verzwakt is. Dit heeft volgens hem geleid tot een top-down druk om de 'lossere' omgang met regels rondom professionals strakker te trekken door middel van striktere regels voor audits en controles. Shore (2008) stelt echter dat vanuit het managementperspectief de opkomst van auditsystemen te verklaren is door de druk van de samenleving. Hieruit blijkt dat er in de literatuur verschillende betekenissen worden toegekend aan accountability binnen organisaties, namelijk als sturingsmiddel of als verantwoordingsmodel naar haar externe omgeving. Het interpretatief perspectief biedt ruimte om een verdieping te geven aan de contrasterende betekenisgeving aan het implementeren van accountability binnen de CliniClowns.

Accountability als beïnvloeding van het denken en doen

De systematische benadering van accountability lijkt een spanningsveld op te leveren met het sociale en dynamische gehalte van de goededoelensector. Een interpretatief perspectief biedt verdiepend inzicht in deze spanning, door te bekijken waar de drang naar accountability vandaan komt.

Beck (1992) legt uit dat in het verantwoordingsproces tussen organisaties en de samenleving, het ontastbare getransformeerd moet worden naar iets tastbaar. Het monitoren, benoemen en managen van risico's is deel geworden van de rationaliteit en structuren in organisaties. Dit typeert hij als een 'risk society' (Beck, 1992) en 'political economy of insecurity' (Beck, 2000, p.2). Zo stelt hij dat de denkwijze 'meten is weten', hoewel conservatief, populair is binnen de organisatie. Hij geeft hierbij aan dat er dominante benadering binnen de wetenschap en praktijk bestaat over het opvangen van risico's door middel van kwantitatieve methoden. Power (1997) ziet echter een gevaar in zijn constatering dat deze manier van verificatie zich verspreidt voor diverse aspecten binnen de organisatie. Zo noemt hij de 'environmental audits' (p.123) als voorbeeld waar audits worden gebruikt om sociale- en professionele aspecten van het leven te meten. Deze sterke voorkeur voor een systematische benadering van accountability in de managementpraktijken en samenleving kan een valkuil worden.

Zo stelt ook Shore (2008, p.281) dat "being answerable to the public" omgezet wordt in het meten van productiviteit en "value for money". Deze valkuil zorgt voor spanningen binnen organisaties met sociale doelstellingen. Hij gebruikt Foucault's visie om de valkuil van de groeiende audits aan te geven binnen organisaties. Zo geeft hij aan dat nieuwe meetsystemen die ontwikkeld worden niet neutraal zijn, maar 'techniques of the self', waar een nieuwe houding op de werkvloer voor nodig is (Foucault, 1977). De verandering in gedrag en betekenis die het implementeren van accountability teweegbrengt in een organisatie omschrijft hij als de 'audit culture'. Dit is een sociaal fenomeen dat een nauwe band heeft met het eerder genoemde 'risk society'. Audit culture is opgesteld vanuit een antropologisch en sociologisch standpunt. Shore omschrijft deze cultuur als volgt: 'it refers to contexts in which the techniques and values of accountancy have become a central organizing principle in the governance and management of human conduct - and the new kinds of relationships, habits and practices that this is creating' (2008, p.279). Zo stelt hij dat het implementeren van accountability een verandering met zich mee brengt in betekenisgeving en gedrag voor de werknemers. Deze constatering wordt in de volgende paragrafen nader uitgewerkt.

Afrondend kan er gesteld worden dat het gekozen interpretatief perspectief voorkeur verdient boven de systematische benadering binnen dit onderzoek. Dit perspectief biedt namelijk de mogelijkheid om accountability te begrijpen als sociaal geconstrueerd fenomeen, door de betekenis die werknemers aan haar geven. Hierbij wordt het implementeren van accountability gezien binnen de CliniClowns als een verandering van de denk- en werkwijze van de organisatie. Het gekozen interpretatief perspectief vormt de aanleiding van het vraagstuk binnen dit onderzoek, om zichtbaar te maken *waarop* betekenissen aan accountability gebaseerd zijn binnen CliniClowns. In dit onderzoek is er daarom gekozen voor het identiteitsperspectief om bij de contrasterende betekenissen van de werknemers aan de SROI als meetinstrument voor de CliniClowns verdiepende inzichten te geven. In de volgende paragraaf wordt de theoretische relatie tussen identiteit en betekenisgeving in tijden van verandering verder uitgewerkt.

3.4 De robuustheid van de organisatie identiteit

De onderzoeken van Shore (2008), Power (1994) en Vaassen (2002) hebben mij aanleiding gegeven om verdiepend onderzoek te verrichten omtrent de vraag waarom het implementeren van accountability binnen de goededoelensector als lastig wordt ervaren. De SROI heeft veel spanning opgeleverd onder de werknemers. Via de gekozen identiteitsperspectief op organisaties en veranderingen kan begrip worden gecreëerd voor de complexiteit en dynamiek van de betekenis die werknemers geven aan accountability. Zo stelt Yakel (2001) dat *'accountability is developed through socialization and the taking on of a professional identity, learned through communities of practice (...) understood through years of experience'* en betoogt zij dat *'on both organizational or the individual level, accountability must be internalized'* (p.244). Deze stellingen van Yakel (2001) geven in dit onderzoek aanleiding om betekenisgeving aan accountability in de sociale setting van de organisatie nader te bekijken.

Een interpretatief perspectief geeft de ruimte om te onderzoeken hoe verschillende betekenissen aan accountability gelijktijdig, wellicht conflicterend, kunnen bestaan binnen één sociaal systeem.

Weick (1995) is een van de eerste auteurs die het begrip betekenisgeving uitgelicht heeft. Hij spreekt over betekenisgeving als de constructie van identiteit. Binnen de literatuur zijn verschillende beschrijvingen te vinden over wat organisatie identiteit is. Een populaire stroming in de organisatiewetenschap gaat uit van organisatie identiteit als een onveranderlijk gegeven binnen organisaties (Albert & Whetten, 1985). Organizatie identiteit moet hier opgevat worden als iets wat bestaat in de organisatie. Het is geen variabele die te managen is. Binnen de literatuur wordt er steeds meer kritiek geuit op deze visie van organisatie identiteit. Onder andere Gioia (1998) en Porter (2000) stellen dat organisatie identiteit juist altijd aan verandering onderhevig is en voortdurend vastgesteld wordt. In dit onderzoek wordt organisatie identiteit gezien als een dynamisch karakter. Sociale en individuele identiteiten kunnen hierdoor gefragmenteerd zijn en organisatie identiteit zelf is een veranderlijke constructie (bv. Cohen, 1994; Gergen, 1991). Vanuit dit perspectief, kan er ook verschil zijn in de mate waarop de collectieve organisatie identiteit gedeeld wordt door de werknemers.

Ybema (2003) bespreekt in zijn onderzoek twee verschillende zienswijzen op organisatie identiteit. Zo kwamen verschillende percepties van organisatie identiteit naar voren, die gebaseerd waren op onderlinge tegenstellingen binnen groepen van een organisatie. Ook constateerde hij dat organisatie identiteit kan fungeren ter bevordering van interne sociale cohesie binnen een organisatie.

De auteur spreekt hierbij over twee vormen van een collectief gemeenschapsgevoel. Enerzijds noemt hij het *'wij/zij'*, waarbij mensen sociaal met elkaar verbonden zijn in relaties. Dit veronderstelt ook competitie tussen eenheden en geeft aan dat er mogelijk meerdere identificatiegroepen bestaan. Anderzijds benoemt hij het *'wij/niet wij'* waarbij een verbondenheid naar voren komt uit gezamenlijk handelen binnen een organisatie, een gedeelde taal en onderlinge afhankelijkheid. Binnen dit onderzoek worden beide vormen van organisatie identiteit meegenomen. Deze vormen weergeven de mate van een gedeelde collectieve organisatie identiteit. De eerste vorm geeft een hogere mate aan, waar de tweede vorm een lagere mate aangeeft. Deze mate is van invloed op de bereidheid om gezamenlijk nieuwe betekenis en gedrag te construeren tijdens een veranderinitiatief.

Het idee dat een organisatie meerdere identiteiten zou kunnen hebben, is in meerdere studies terug te vinden maar nergens theoretisch uitgebreid uitgewerkt (Pratt & Foreman, 2000). Albert en Whetten (1985) beschrijven de mogelijkheid dat enerzijds verschillende identiteiten bestaan in verschillende delen van de organisatie en anderzijds de mogelijkheid bestaat dat alle leden van een organisatie verschillende beelden hebben van de organisatie. Harrison (2000) geeft een verklaring voor verschillen in de percepties van de organisatie identiteit. Zij stelt dat het beeld dat men heeft van een organisatie wordt gevormd door de functie en de afdeling waar wordt gewerkt. Hoewel iedereen werkzaam is bij dezelfde organisatie, belichten zij de organisatie identiteit op een andere manier (Harrison, 2000: p.425). Een interne differentiatie vertelt de onderzoeker iets over de identiteit van de organisatie als geheel. Hierbij stelt Ybema (2003) dat verschillende percepties van de organisatie identiteit voor een conflict zorgen. Dit conflict gaat over de bredere vraag van waar men voor staat en wat men met elkaar deel, ofwel: *'een spanning tussen eenheid en verdeeldheid, stabiliteit en verandering, duidelijkheid en onduidelijkheid die aan de basis ligt van de discussie over de koers [...] en die de kern uitmaakt van de identiteitsproblematiek* (p.5).

Een belangrijke tweedeling die Foreman en Whetten (2002) omschrijven is relevant voor dit onderzoek. Zij beschrijven de mogelijkheid van een organisatie waarin twee conflicterende opvattingen over identiteit bestaan. Zij maken hier onderscheid tussen enerzijds een normatieve perceptie waarin tradities, symbolen en ideologie centraal staan en anderzijds een utilitaristische perceptie waar meer focus ligt op de economische rationaliteit. Hiernaast beschrijft dit onderzoek van Foreman en Whetten (2000) dat botsingen kunnen plaatsvinden tussen groepen op basis van conflicterende percepties van identiteiten. Deze mogelijkheid van botsingen in identificatiegroepen betreft een belangrijke aanname binnen dit onderzoek.

Van Oss en van 't Hek (2008) stellen dat via sensemaking, structuren en patronen in organisaties worden uitgelicht. Dit geeft de manier weer waarop de organisatie denkt en werkt. Zij noemen *'robuustheid'* als het vermogen om in veranderende omstandigheden zich vast te houden aan een collectieve identiteit als basis voor percepties en handelen. Hoe hoger de mate is van een gedeelde organisatie identiteit, hoe groter het draagvlak is voor de verandering onder de werknemers. Hierbij geven de auteurs aan dat als er geen noodzaak is om patronen te veranderen, er geen sprake is van verzet. Echter, wanneer een initiatief naar voren komt wat een verandering vraagt van de werknemers, wordt ook de mate van robuustheid duidelijk. Wanneer een situatie onzeker of onduidelijk is, weten werknemers niet in hoeverre oude of nieuwe patronen bepalend zijn en vallen hierdoor terug op hun oude handelingen en betekenisgeving. Een initiatiefnemer kan dit ervaren als verzet.

Er kan dus gesteld worden dat de percepties van organisatie identiteit bepalend zijn voor een gedragen betekenisconstructie binnen een organisatie. Daarnaast vormt de wisselwerking tussen de organisatie identiteit en omgeving een belangrijke factor binnen dit onderzoek (Ybema, 2003). In een verandertraject kan een gedeelde organisatie identiteit door de leden van de organisatie de basis vormen, waarop gezamenlijk nieuwe betekenisconstructies en gedragshandelingen kunnen worden geconstrueerd. Hieronder zal de dynamiek tussen organisatie identiteit en verandering apart worden behandeld.

Verandering in betekenisgeving en handelingen

Sensemaking draait om betekenis toekennen door de leden van een organisatie aan de veranderingen in de omgeving (Weick, 1995). Gezamenlijk vormen de leden binnen een organisatie betekenis voor wat de verandering betekent voor hen. Wanneer men ervan uitgaat dat identiteit geconstrueerd wordt door sensemaking, houdt dit in dat de omgeving van een organisatie van invloed is op het ontwikkelen van een organisatie identiteit. Dit veronderstelt ook dat als werknemers in betekenis verschillen over hoe de verandering van invloed is, de werknemers het ook niet eens worden over de organisatie identiteit. Ybema (2003) licht in zijn onderzoek de relatie tussen identificatie en een veranderinitiatief nader toe. Zo omschrijft hij (2003, p.6) het als volgt: *'wanneer ambivalente gevoelens over koers en karakter van het collectief zijn, kan dit de inhoud van de gemeenschappelijke identiteit onzeker en onduidelijk maken'*. Wanneer er te weinig informatie is, kan gesproken worden over een onzekere situatie. Wanneer het een ambigue situatie betreft, is er sprake van teveel of tegenstrijdige informatie (Weick, 1995).

In een dergelijke situatie is er nog geen passende reactie gevormd vanuit de werknemers op een 'gevaar' van buitenaf. Hierdoor is er geen stabiliteit of legitimiteit van 'het is altijd zo geweest' antwoord te verlenen aan een gedeelde identiteit.

Zoals eerder aangegeven, stelt Shore (2008) dat het implementeren van accountability een verandering vraagt in denkwijze en gedrag van de leden binnen de organisatie. Belangrijk voor dit onderzoek is daarom het onderscheid die Homan (2005) maakt tussen de binnen- en buitenkant van verandertrajecten. De buitenkant wordt omschreven als de formele kant, oftewel de tijdsbalken, deelactiviteiten en een geschreven stappenplan. In dit onderzoek vormt het social e-valuator traject de buitenkant van het verandertraject. De binnenkant van een verandering focust binnen een organisatie op de *sociale* verandering wat gevraagd wordt van alle werknemers. De auteur geeft aan dat er een proces plaatsvindt waarbij groepen werknemers tot een nieuwe, gedeelde betekenisgeving horen te komen. Deze nieuwe betekenisgeving moet in lijn zijn met de ideeën van de initiatiefnemers. Hiervoor moeten bekende betekenissen worden losgelaten. Dit geldt voor zowel de managers als de werkvloer. Deze binnenkant zorgt vaak voor onzekerheid onder werknemers. Ze zijn hierbij vaak angstig voor wat de verandering voor hen betekent en op welke wijze er veranderd moet worden (Homan, 2005).

Nu de theoretische relatie tussen identiteit, verandering en betekenisgeving duidelijk is, is het mogelijk om met dit gekozen identiteitsperspectief dieper te verkennen welke gevolgen het implementeren van accountability heeft voor de betekenisgeving van de werknemers.

3.5 Accountability als onderhandelings spel

Mijn interpretatieve perspectief op accountability heeft tot nu toe begrip gecreëerd om het implementeren van accountability te bekijken als een sociale verandering bij de werknemers van de CliniClowns. Tevens biedt dit perspectief ruimte aan verschillende interpretaties en betekenis aan de SROI als vorm van accountability. Al eerder is vastgesteld dat de perceptie van een organisatie identiteit gefragmenteerd kan zijn door onderlinge sociale relaties (wij/zij). Met behulp van dit identiteitsperspectief kan in deze paragraaf gefocust worden op de implicaties van de implementatie van accountability binnen een organisatie. Zowel Roberts (2003) als Smircich (1983) benadrukken het belang van sociale aspecten omtrent accountability die voortkomen uit afhankelijke relaties, gezamenlijke betekenisconstructie en informele processen. Een gemeenschappelijke betekenisconstructie is gedurende een verandering niet vanzelfsprekend en slechts onder bepaalde condities realiseerbaar. De auteurs geven aan dat er twee voorwaarden zijn om draagvlak te genereren, namelijk interne betrokkenheid en het plaatsvinden van een dialoog. Waar de eerste voorwaarde het emotionele aspect van accountability weergeeft, geeft de tweede voorwaarde het politieke aspect aan.

Angst voor vastlegging

Sinclair (2008) stelt dat emoties in organisatie vaak een onderschatte rol spelen bij het implementeren van accountability. Betrokkenheid wordt geuit in relaties en houdingen binnen organisaties. Zo kan er gedurende het interactieproces een verschil ontstaat tussen de betrokkenheid van de afdelingen. Hij omschrijft dat angst of het hebben van weinig sociale ruimte het proces kan belemmeren. Wanneer niet iedereen zich vrij voelt om mee te mogen denken en praten, stellen de mensen zich niet genoeg open en is er een lage mate van betrokkenheid.

Naast onderlinge verhoudingen binnen de organisatie, verklaart Gray (2002) dat onderliggend aan instrumentele processen een transformatie van het personeel op operationeel niveau ligt. De werknemer wordt hierbij een deelnemer in plaats van het subject van de verslaggeving. Accountability valt hiermee samen met de opkomst van beleidsmechanismen om individuele prestaties te objectiveren en elk aspect van het werk te rangschikken en te vergelijken met targets. Zo geeft Shore (2008) aan dat deze metingen vaak gebruikt worden om professionele houding en prestatie te karakteriseren. Zo geeft hij aan dat *'the audit process is that it actively transforms the environments into which it is introduced – often with dire, unforeseen consequences'* (Shore, 2008, p.281). Power biedt hiervoor een verklarend inzicht: *'the spread of audits and other quality assurance initiatives means that many individuals and organisations now find themselves subject to audit for the first time and, notwithstanding protest and complaint, have come to think of themselves as*

auditees (Power, 1994, p.1). Hij stelt dat audits de manier hebben veranderd waarop mensen het werk van professionals waarnemen. Hierbij wordt persoonlijke en organisatie uniekheid gemeten ten opzichte van externe '*benchmarking*' en '*performance indicatoren*' door middel van accountability processen. Zodoende worden werknemers *auditees*.

Hier komt angst naar voren voor standaardisatie, wat van invloed is op de betrokkenheid van werknemers. Professionals blijven hierdoor achter met het idee dat ze gestandaardiseerd worden. Hierdoor moeten professionals niet alleen hun prestaties, maar ook henzelf 'auditable' maken. Dit kan ten koste gaan van creativiteit en initiatieven. Deze methoden geven aan dat meer focus wordt gelegd op het managerialisme en minder op de vrijheid van de professional (Fitzsimons, 2004).

Van discussie naar dialoog

Naast gedrag en betekenisgeving, stelt Homan (2005) dat betekenis wordt beïnvloed door sociale interactie. Roberts (2003) geeft een interpretatieve benadering aan om accountability te creëren door middel van dialogen. De systematische benadering typeert hij als een manier om mensen te beïnvloeden hoe ze moeten denken (sensegiving) terwijl de interpretatieve benadering meer een weergave is van hoe mensen denken (sensemaking) (Gioia & Chittipeddi, 1991; Weick, 1995). Hij borduurt op deze benadering verder met het onderscheid van Senge (1990) tussen twee soorten discoursen, namelijk een discussie en een dialoog: '*On the basis of a commonly agreed analysis, alternative views need to be weighed and a preferred view selected (...) when they are productive, discussions converge on a conclusion or course of action. On the other hand, dialogues are diverging; they do not seek agreement, but a richer grasp of complex issues*' (Senge, 1990: p.247). Kemp et al. (2011) pleiten daarom voor processen waarin managers en werknemers hun visies presenteren en een gezamenlijk begrip op te bouwen. Hierdoor wordt in het implementatieproces gedeelde reflectie en een leerproces als belangrijk gezien. De auteurs stellen dat relaties tussen de stakeholders en de organisatie een dynamiek met zich meeneemt. Discussies over accountability gaan hierdoor verder dan een simpele weergave van verificatie, maar naar betrokkenheid via een dialoog. Vanuit deze benadering kunnen betekenissen uitgedaagd worden (Gray, 2002). Hiervoor stellen zij als voorwaarde dat in een dialoog ruimte moet worden gecreëerd voor professionals om hen de mogelijkheid te geven om te praten. Dit brengt een verhoogde begripsvorming met zich mee. Het managen van subjectieve ervaringen van de betrokken stakeholders is daarom een belangrijke factor in de dialoog over een meetinstrument.

Het onderzoek van Ybema (2003) geeft echter aan dat het managen van verschillende betekenissen als een politieke uitdaging gezien kan worden. Hierbij draait het om het onderscheid tussen de groepen (Paalumäki, 2000). Het accountability proces is hierbij een "*as a process of symbol construction and value use designed both to create legitimacy for one's actions, ideas and demands, and to delegitimise the demands of one's opponents*" (Faulkner, 2002, p.429). Dit sociale aspect bij het implementeren van accountability duidt Homan aan als het 'pre-veranderproces' (Homan, 2005). Bij een veranderinitiatief heeft veel informatie nog geen gefixeerde betekenis of waarden. Hij stelt dat posities van groepen binnen de organisatie van invloed zijn op de percepties van betrokkenen. Dit implementatieproces kan daarom ook wel omschreven worden als 'onderhandelingspel'. Dit is een interactiespel waarin leden van een organisatie de betekenis van de beschikbare informatie zodanig willen beïnvloeden dat deze in lijn is met de waarden, die gebonden zijn aan haar of zijn identiteit en belangen. Hierdoor staat niet de inhoud, maar de kennis-claims centraal. Voor accountability betekent dat er een evenwicht is tussen het instrument als vorm van macht en het instrument als constructie van sociale belangen (Roberts, 2003). Hij stelt daarbij ook dat bij de aanwezigheid van hiërarchische macht, een van de grootste obstakels, een dialoog onmogelijk is. Deze macht is verbonden met een persoonlijk of groepsidentiteit. Dit levert diversiteit op binnen een organisatie, wat een knelpunt kan vormen voor het vormen van een gezamenlijke betekenisconstructie (Ybema, 2003).

Van interne differentiatie tot gedeelde organisatie identiteit

Hopwood (1990, p.395) geeft aan dat er uiteindelijk onder leden van een organisatie toch de voorkeur uitgaat naar de '*calculative priority*' om aspecten van de organisatie in kaart te brengen, omdat de economische zienswijze de voorkeur krijgt wanneer er veel onzekerheid is in een situatie.

Het eerdergenoemde *risk society* (Beck, 2000) en de groeiende *audit culture* (Shore, 2008) in de goededoelensector komen hiermee overeen. Vanuit het interpretatief perspectief gesproken, wordt een

meetsysteem echter pas deel van de organisatorische praktijk wanneer accountability geaccepteerd is op een dieper sociaal niveau. Zo stelt Yakel (2001, p. 244) dat accountability zelf *'may be a start, but it is not the final answer'*. Hij geeft hierbij aan dat accountability door een ieder in een organisatie geaccepteerd moet worden en daardoor betekenisvol wordt. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor het managen van betekenissen, ofwel het managen van verschillende identificatiegroepen. Volgens Jaatinen en Lavikka (2008) is een gedeelde organisatie identiteit een belangrijke voorwaarde voor effectieve coördinatie. Ook Foreman en Whetten (2002) stellen dat een gedeelde identificatie met de organisatie de betrokkenheid en motivatie van leden bij de organisatie positief beïnvloedt. Leden van de organisatie delen dan een gedeelde betekenisconstructie, die de basis vormt voor een bepaalde handeling. Het benaderen van gedeelde identiteit als een voortdurend proces sluit aan bij de theorie van Weick (1995) over *sensemaking* zoals die in dit theoretisch kader behandeld is. Dit proces leidt uiteindelijk tot een gezamenlijk betekenis aan accountability en gedragen audits binnen een goededoelenorganisatie.

4. Resultaten

Dit hoofdstuk bevat vertrouwelijke informatie en is daarom niet beschikbaar.

5. ANALYSE

Dit hoofdstuk bevat vertrouwelijke informatie en is daarom niet beschikbaar.

CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

Dit hoofdstuk bevat vertrouwelijke informatie en is daarom niet beschikbaar.

DISCUSSIE

In dit laatste hoofdstuk worden enkele kritische noten ten aanzien van dit onderzoek uiteengezet. *In welke mate is mijn onderzoeksproces van beïnvloeding geweest op de resultaten?* Dit houdt ook in dat een reflectie wordt gegeven op wat anders had gekund. Daarnaast zullen er suggesties gegeven worden voor vervolgonderzoek.

Kritische kanttekeningen

De eerste kanttekening die gemaakt wordt bij dit onderzoek is de respondentengroep. Het was wenselijk geweest voor de credibility van dit onderzoek om de oorspronkelijke deelnemers van het traject als respondenten te interviewen. Echter waren er een aantal van de direct betrokkenen werknemers, ten tijde van dit onderzoek, niet meer werkzaam bij de CliniClowns, door onder andere de reorganisatie. Gezien deze omstandigheden heb ik ervoor gekozen om ‘vervangende’ werknemers op te nemen in mijn respondentengroep. Deze werknemers waren nauw betrokken bij het social e-valuator traject als achterban van de producties. Hierdoor heb ik de betekenisgeving en ervaringen meegenomen in dit onderzoek van werknemers die indirect betrokken waren. Wanneer ik had gekozen voor andere respondenten binnen CliniClowns die geen ervaring hadden met SROI, waren er wellicht andere uitkomsten gekomen uit dit onderzoek die een meer algemene mening weergaf over accountability binnen CliniClowns. Door mijn keuze voor de ‘vervangende’ werknemers als respondenten, heb ik getracht mijn respondentengroep van de gepaste omvang te voorzien om de credibility te waarborgen en kwam deze groep zo dicht mogelijk bij de representativiteit van de producties gedurende het traject.

Een tweede kanttekening omschrijft mijn onderzoekersrol. Ik heb als onderzoeker niet meegedraaid in de activiteiten van de CliniClowns. Een punt van discussie is dat ik mij, hoewel ik wel aanwezig was op het kantoor, af en toe een buitenstaander voelde. Het was hierdoor moeilijk om de organisatie te doorgronden en legde ik weinig contact met collega’s in het begin. Achteraf gezien had ik in het begin wellicht actiever contact kunnen leggen met mijn collega’s buiten mijn respondentengroep door continu op kantoor te zijn. Hierdoor was ik nog beter in staat geweest om de context van mijn onderzoeksveld te doorgronden. Een voordeel van deze rol was dat ik nauwelijks invloed heb gehad op mijn onderzoeksveld en afstand heb kunnen nemen tijdens het onderzoek. Zeker bij de observaties binnen het Jeroen Bosch Ziekenhuis heb ik dit als voordeel ervaren. In deze observaties heb ik emotionele uitingen van zieke kinderen en hun gezinnen ervaren. Deze grote emoties hebben wellicht veel invloed gehad op mijn beeld van de organisatie. Door mijn rol heb ik dit gecompenseerd door regelmatig afstand te nemen van mijn onderzoeksveld. Zo heb ik de menselijke kant van mijn rol als onderzoeker erkend (Soss, 2006, p.142 in Yanow, Schwartz-Shea, 2012, p.177).

Vervolgonderzoek

Zoals eerder vermeld, is de reorganisatie niet meegenomen in dit onderzoek. Een vervolgonderzoek kan de reorganisatie wel in beschouwing nemen. Hierbij kan de oude strategie (de kracht van een lach) vergeleken worden met de nieuwe strategie (het magisch moment) als gedeelde identiteit binnen de CliniClowns. Deze vergelijking dient middels een kwalitatieve onderzoek te worden uitgevoerd. Hierdoor kunnen er meer inzichten verkregen worden in hoeverre de verandering van identiteit van invloed is geweest gedurende het social e-valuator traject op betekenisgeving van de werknemers.

Tevens kunnen deze inzichten interessant zijn voor een vervolgtraject richting een draagvlak voor een nieuw meetinstrument binnen de CliniClowns.

Een suggestie voor vervolgonderzoek is om een soortgelijk onderzoek uit te voeren in andere goedbedoelenorganisaties. Zodoende kan er verkend worden of de inzichten vanuit dit onderzoek ook van toepassing zijn op andere goedbedoelenorganisaties die bezig zijn met het implementeren van accountability.

Dit onderzoek toont nieuwe inzichten die kunnen bijdragen aan de discussie omtrent het meten van sociale effecten middels kwantitatieve systemen. Gedurende dit onderzoek ben ik erachter gekomen dat er een beperkt aantal aanhangers binnen de wetenschap zijn voor de sociale kant van accountability en de verkennende onderzoeken hiernaar in de praktijk in een laag aantal aanwezig zijn. Meer vervolgonderzoek

naar de sociale kant van accountability binnen verschillende organisaties kunnen wellicht bijdragen aan de wetenschappelijk en praktische knelpunten in deze discussie.

Afrondend hoop ik met dit onderzoek zichtbaar gemaakt te hebben dat steeds meer onderzoek naar de sociale beleving van functionele onderdelen binnen een organisatie waardevol zijn voor zowel de wetenschap als de praktijk. Zodoende kan er steeds meer inzicht verkregen worden op hun dynamische wisselwerking in een organisatie.

BRONNENLIJST

- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. *Research in Organizational Behavior*, 7, p.263-295.
- Arvidson, M., Lyon, F., McKay, S., Moro, D. (2010). *The ambitions and challenges of SROI*. Birmingham: TSRC.
- Bansal, P., & Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, 43(4), p.717-736.
- Braster, J.F.A. (2000). *De kern van casestudy's*. Assen: Van Gorcum
- Beck, U. (1992). *Risk Society: Towards a new modernity*. London: Sage.
- Beck, U. (2000). *The Brave New World of Work*. Cambridge: Polity
- Boeije, H. (2012). *Analyseren in kwalitatief onderzoek; Denken en doen*. Den Haag: Boom Lemma.
- Bosma, G. (2012). VFI, Goede doelen rapport 2012, Amsterdam: VFI.
- Bowen, G. (2006). Grounded Theory and Sensitizing Concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), p.12-23.
- Brown, J. (2009). Democracy, sustainability and dialogic accounting technologies: Taking pluralism seriously. *Critical Perspectives on Accounting*: (20) 3, p. 313–342.
- Bovens, M., Schillemans, T. (2010) Publieke verantwoording. De staat van de verantwoordingsstaat. In *Democratie doorgelicht: het functioneren van de Nederlandse democratie*, pp. 429 -455.
- Day, P., Klein, R. (1987). *Accountabilities: five public services*, London and New York: Travistock.
- Cohen, A.P. (1994) *Self consciousness: an alternative anthropology of identity*. London: Routledge.
- Dekker, M.A.C, Etalle, S., J.L. den Hartog, R. (2007) *Privacy Policies. Security, Privacy, and Trust in Modern Data Management*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Doosje, S., Pot, M.J. (2010). *Clowns in het ziekenhuis. Een onderzoek naar de interactie tussen zieke kind en de CliniClowns*. Geraadpleegd via <http://igitur-archive.library.uu.nl/>. Laatst geraadpleegd op 10 december 2014.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), p. 532-550.
- Faulkner, D. (2002). *Strategy: Critical Perspectives on Business and Management*. London: Routledge
- Fitzsimons, G.J. (2004) The mere-measurement effect: Why does measuring intentions change actual behavior? *Journal of Consumer Psychology*, 14(1), p. 64-74.
- Foucault, M. 1977. *Discipline and punish*. Harmondsworth: Penguin.
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman.

- Foreman, P., Whetten, D.A. (2002) Members' Identification with multiple-identity Organizations. *Organization Science*, 13(6), p. 618-635.
- Gergen, K.J. (1991). *The saturated self: dilemma's of identity in contemporary life*. New York: Basic Books.
- Gergen, K.J., Gergen, M. (2004). *Social Construction: Entering the Dialogue*. Chagrin Falls, OH: Taos Institute Publishing.
- Gioia, D., & Chittipeddi, K. (1991) Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12, 433-448.
- Gioia, D.A. (1998). From individual to organizational identity. In Whetten, D.H., Godfrey, P.C. *Identity in organizations. Building theory through converstations*. London: Sage, p.17-31.
- Glaser, B.G. (2001). *The Grounded Theory Perspective: Conceptualization Contrasted with Description*. Mill Valley: Ca.: Sociology Press.
- Goodman, N. (1978) *Ways of Worldmaking*. Indianapolis: Hackett Publishing Company
- Graaf, H. van de, Hoppe, R. (1996). *Beleid en politiek: een inleiding tot de beleidswetenschappen de beleidskunde*. Bussum: Coutinho.
- Gray, R. (2002) The social accounting project and *Accounting Organizations and Society*: privileging engagement, imaginings, new accountings and pragmatism over critique? *Accounting, Organizations and Society*, 27(7): p.687-708.
- Homan, T. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Krefting, L. (1991). Rigor in Qualitative Research: The Assessment of Trustworthiness. *The American Journal of Occupational Therapy*, p.214 -222.
- Harrison, J. D. (2000). Multiple imaginings of institutional identity: a case study of a large psychiatric research hospital. *Journal of Applied Behavioral Science*, 36(4), p.425-455.
- Hood, C.C. (1991). A Public Management for Alle Seasons? *Public Administration*, 69(1), p.3-19.
- Hopwood A. (1985). The tale of a committee that never reported: disagreements on intertwining accounting with the social. *Accounting, Organizations and Society* . 10(3), p. 361-377.
- Hosking, D.M., McNamee, S. (2006). *The Social Construction of Organizations*. Copenhagen:Business school Press.
- ISO 10011-1 (1990). *Guidelines for auditing quality systems. Part 1: Auditing*. Laatst geraadpleegd op 11 december via: http://www.iso.org/iso/catalogue_detail.htm?csnumber=17940
- Jaatinen, M., Lavikka, R., (2008). Common understanding as a basis for coordination. *Corporate Communications An International Journal*, 13(2), p. 147-167.
- Kearns, K.P. (1994). The Strategic Management of Accountability in Nonprofit Organizations: An Analytical Framework. *Public Administration Review*, 54(2), p. 185-192.

- Kemp, D., Bond, C.J., Franks, D.M., Corte, C., (2011). Mining, water and human rights: making the connection. *Journal of Cleaner Production*, 18(15), p. 1553-1562.
- Kocks, C. (2003). Auditing, audit, auditor, wat moeten we ermee? *Twintig over Internal/Operational Auditing*. Laatst geraadpleegd op 25 november 2014 via:
http://www.auditing.nl/library?id=13&t=auditing_audit_auditor_wat_moeten_we_ermee.
- Lehman, G. (2001). Reclaiming the public sphere: problems and prospects for corporate social and environmental accounting. *Critical Perspectives on Accounting*, 12(6), p.713-33.
- Leighton, D., Wood, C. (2010). *Measuring Social Value*, London: Demos Co.
- Midden, van G. (2012). *De CliniClowns Aanpak*: Amersfoort: Stichting CliniClowns.
- Mulgan, R. (2000). "Accountability": an ever-expanding concept?. *Public Administration*, 78 (3), p.555-573.
- O'Neill, O. (2002). *A Question of Trust: The BBC Reith Lectures of 2002*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Oss, L. van, J.M. van 't Hek. (2008). *Onveranderbaarheid van organisaties*. Assen: Van Gorcum.
- Paalumäki, A. (2000). Time and organizational identity: discourses of the past and the future as constructors of the organizational self. Paper gepresenteerd bij het congres *Organizational discourse: word-views, work-views and world- views*. Londen: King's College.
- Parker, M. (2000). *Organizational culture and identity. Unity and division at work*. Londen: Sage.
- Paul, S. (1991). *Strengthening Public Service Accountability: A Conceptual Framework*. Washington, DC: World Bank, Discussion Paper No. #136.
- Punch, K. (1998). Collecting qualitative data. In K. Punch, *Introduction to Social Research, Qualitative and Quantitative approaches* (p. 168-190). London: Sage.
- Pearce, J., Doh, J.P. (2005). The high impact of collaborative social initiatives. *MIT Sloan Management Review*, 46, 329-339.
- Pratt, M. G., Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), p. 18-42.
- Pollitt, C. (1993) *Managerialism and the Public Services: The Anglo-American Experience*. Oxford: Blackwell.
- Power, M. (1997) Expertise and the construction of relevance: accountants and environmental audit. *Accounting, organizations and society*, 17(1), p. 37-62.
- Power, M. (1994). *The audit explosion*. London: Demos.
- Rebergens, G. in Dijk, S. van. (2006). *Non-profits verwend?* Geraadpleegd via:
<http://www.izare.nl/uploads/FM%20270906.pdf>. (29 november 2014).
- Roberts, J. (2003). The manufacture of corporate social responsibility: constructing Corporate Sensibility. *Organization*, 10(2): p. 249-285.
- Saldaña, J. (2009). *The coding Manual for Qualitve Researchers* (1ste ed.). London: Sage.

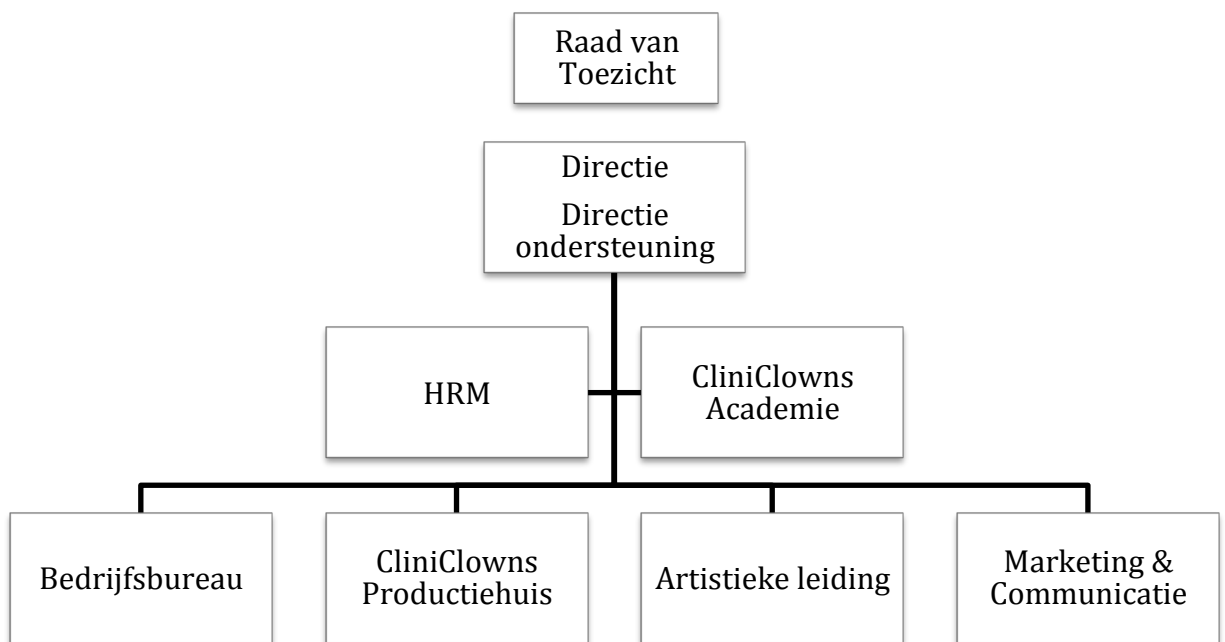
- Senge, P. (1990). *The fifth discipline: The art & practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Schafritz, J.M. (1992) *The HarperCollins Dictionary of American Government and Politics*. New York: HarperCollins.
- Schillemans, T., Twist, M. van, Vanhommerig, I. (2013). 'Innovations in Accountability. Learning Through Interactive, Dynamic, and Citizen-Initiated Forms of Accountability'. *Public Performance & Management Review*, 36(3), 407-435.
- Shore, C., Wright, S. (1999) Audit culture and Anthropology: Neo-Liberalism in British Higher Education. *The Journal of the Royal Anthropological Institute*, 5(4), p.557-575.
- Silverman, D. (2010). *Doing Qualitative Research*. Londen: Sage Publications Inc.
- Sinclair, A. (1995) The Chameleon of accountability: forms and discourses. *Accounting, Organizations and Society*, 20(3), 20, p. 219-237.
- Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), p. 339-358.
- Stanyer, J. (1974). Accountability. *Public Administration Bulletin*, 17, p.12-21.
- Strauss, A., Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. London: Sage.
- Swanborn, P. (2004). Kwalitatief onderzoek en exploratie. *KWALON*, 7-13.
- Tanner, D. (1998). The Jeopardy of Risk. *Practice*, 10(1), p.15-28.
- Tiel, S. van. (2010). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Vaassen, E. (2002). *Accounting Information Systems, a managerial approach*. Chichester (UK): John Wiley & Sons Ltd.
- Weick K.E. (1995), "*Sensemaking in Organizations*", Londen: Sage Publications Ltd.
- Yakel, E. (2001). The Social Construction of Accountability: Radiologists and their record-keeping practices. *The information Society*, 17: p.233-245.
- Yanow, D., Schwartz-Shea, P. (2012) *Interpretative Research Design: Concepts and Processes*. New York: Routledge.
- Ybema, S.B. (2003). *De koers van de krant, Vertogen over identiteit bij Trouw en de Volkskrant*. Geraadpleegd via http://www.academia.edu/2577545/De_koers_van_de_krant_vertogen_over_identiteit_bij_Trouw_en_de_Volkskrant (laatst geraadpleegd op 11 december 2014).

Documenten

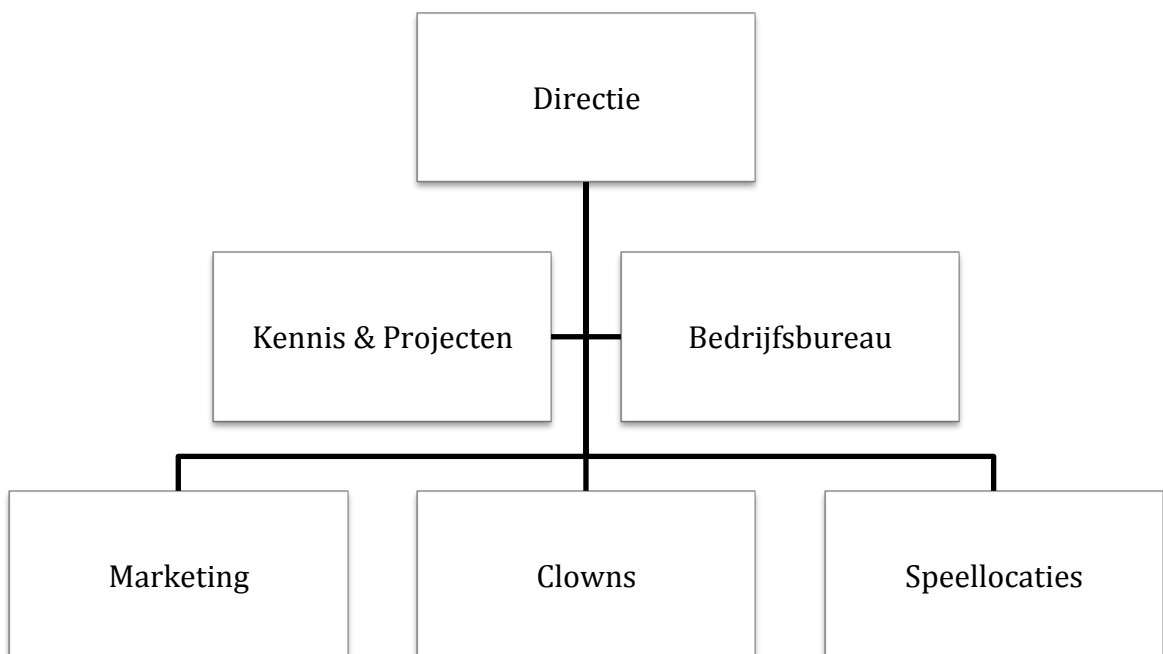
- CliniClowns. (2012). *Jaarverslag*. Geraadpleegd op <http://www.cliniclowns.nl/jaarvefrslag2012/>
- CliniClowns. (2013). *Jaarverslag*. Geraadpleegd op <http://www.cliniclowns.nl/jaarverslag2013/>
- VFI. (2012). *Goede doelen rapport*. Geraadpleegd op http://www.cbf.nl/Uploaded_files/Zelf/VFIGoedeDoelenRapport2012.pdf
- Intern document: beschrijving reorganisatie 'een magisch moment'. Laatst geraadpleegd op 2 december
- Intern document 'Onze Kernwaarden'. Laatst geraadpleegd op 2 december
- Intern document: Strategie 2013-2014. Laatst geraadpleegd op 4 december

BIJLAGEN

BIJLAGE I - Organigrammen



Organigram 1: Voor de reorganisatie



Organigram 2: Na de reorganisatie

BIJLAGE II - Overzicht interviews en observaties

De interviews:

- Respondent 1, geïnterviewd op 13 mei 2014
- Respondent 2, geïnterviewd op 2 juni 2014
- Respondent 3, geïnterviewd op 16 juni 2014

- Respondent 4, geïnterviewd op 6 juli 2014
- Respondent 5, geïnterviewd op 31 juli 2014
- Respondent 6, geïnterviewd op 31 juli 2014

- Respondent 7, geïnterviewd op 1 august 2014
- Respondent 8, geïnterviewd op 11 augustus 2014
- Respondent 9, geïnterviewd op 12 augustus 2014

- Respondent 10, geïnterviewd op 12 augustus 2014
- Respondent 11, geïnterviewd op 14 augustus 2014
- Respondent 12, geïnterviewd op 15 augustus 2014

- Respondent 13, geïnterviewd op 20 augustus 2014
- Respondent 14, geïnterviewd op 20 augustus 2014
- Respondent 15, geïnterviewd op 21 augustus 2014

De observaties:

- Jeroen Bosch ziekenhuis, observatie op 11 en 4 juni 2014

BIJLAGE III - Topiclijst

- korte toelichting: onderzoek naar een passend meetinstrument voor het effect van de activiteiten van de CliniClowns
- Doel interview: jouw ervaring van het social e-valuator traject en jouw visie op het effect, de meetbaarheid daarvan en de organisatie zelf

Duur: 1 uur

Resultaat: ik zal een rapportage presenteren over de volgende stap naar een passend meetinstrument voor het effect van het werk binnen door de CliniClowns

Vind je het goed als ik het interview opneem?

Algemeen:

- Kan je iets over jezelf, jouw positie binnen de CliniClowns en je achtergrond vertellen?

Social e-valuator traject

- Kan je mij aangeven wat de aanleiding en doel van het 'social e-valuator' traject was?
- Wat waren je verwachtingen voor de start van het traject?
- Hoe heb je het gehele proces ervaren?
- In hoeverre heb je inzicht in het eindresultaat van het traject?
- Waarom is het traject gestopt?
- Wat waren knel- en verbeterpunten volgens jou?
- Hoe heb de sfeer gedurende het traject ervaren?
- Wil je betrokken worden bij een nieuw traject?
- Hoe zou het volgens jou dit traject ingericht moeten worden?

Subculturen

- Hoe kijk je tegen de andere producties binnen de organisatie aan?
- Had je vertrouwen in de andere deelnemers gedurende het traject?
- Hoe verloopt de communicatie tussen jou en je collega's?

Visie op het effect en de meetbaarheid

- Hoe omschrijf jij het effect van de CliniClowns ?
- Hoe kijk jij tegen het meten van dit effect aan?
- Welke indicatoren zal je aanwijzen om het effect te meten?

Contested meaning

- Hoe ging de samenwerking tussen de producties?
- Op welke manier vond besluitvorming plaats?
- Was er sprake van spanning? Zo ja, hoe uitte zich dat en hoe is hiermee omgegaan?

Organisatie identiteit:

- Hoe zou je de cultuur van de organisatie beschrijven?
- Hoe kijk je tegen de nieuwe strategie, visie en missie aan?

Eind:

- Kan je een voorbeeld noemen van 'het effect van de CliniClowns' uit eigen ervaring?

BIJLAGE IV - Documentenanalyse

Voor documentenanalyse van het boekje 'Clown op Bezoek' wordt door Braster (2000: 101-102) vijf fasen onderscheiden, waarbij in elke fase een aantal vragen beantwoord dient te worden. De wijze waarop het effect tekstueel of visueel wordt gepresenteerd bevatten waarden die het collectieve identiteitsgevoel laten zien. In deze analyse heb ik daarom de data vanuit de interviews en observaties in een vergelijkend perspectief gesteld met de inhoud van het boekje.

Fasen	Bijhorende vragen	Boekje 'Clown op Bezoek'
Verkrijgen van toegang	<ul style="list-style-type: none"> - Waar zijn de gegevens te vinden? - In hoeverre zijn ze relevant voor het onderzoek? - Wie moet worden benaderd om toegang te krijgen? 	Het boekje ligt bij de afdeling Kennis en Projecten en werd aan mij geïntroduceerd door een van de werknemers uit deze afdeling. Het boekje is toegankelijk voor iedereen in de organisatie. In het boekje staat schriftelijk omschreven wat CliniClowns omschrijft als 'het' effect van de CliniClowns. Aangezien mijn vraagstuk het meten van dit effect betreft, is het relevant om het boekje mee te nemen in dit onderzoek.
Controleren van authenticiteit	<ul style="list-style-type: none"> - Zijn de gegevens betrouwbaar? - Zijn het primaire of secundaire gegevens? - Is het bekend wie de documenten heeft opgesteld? - Zijn de opstellers te vertrouwen? 	In het boekje staat beschreven dat het doel is om het werk en de werkwijze van de CliniClowns binnen de eigen organisatie beter bekend te maken. Hierbij is als doel gesteld dat het werk effectiever door de verschillende afdelingen uitgedragen kan worden. De tekstschrijver een man geweest buiten CliniClowns zelf, maar de projectleiders waren interne werknemers vanuit de artistieke hoek van de organisatie. Deze twee werknemers kwamen vanuit de producties Clown op Bezoek en Media. Dit boekje is uitgegeven in januari 2012.
Begrijpen van gegevens	<ul style="list-style-type: none"> - In welk verband moeten de gegevens worden geplaatst? - Hoe moeten zij worden begrepen? - Hoe kunnen de gegevens worden gecombineerd met andere gegevens (triangulatie)? - In hoeverre dragen de gegevens bij aan de bestaande kennis, bevestigen zij deze kennis of spreken zij deze kennis tegen? 	Het boekje is meegenomen in dit onderzoek als een omschrijving vanuit het artistieke deel van de organisatie over wat het effect is. Gedurende het social e-valuator traject was er veel discussie over de invulling van dit effect. Om de observaties en interviews beter te begrijpen, is een analyse van dit boekje meegenomen in dit onderzoek. Hierbij staat centraal: <i>op welke wijze kennen de interne werknemers betekenis aan het boekje?</i> Het is daarom mogelijk relevant om te onderzoeken of er tegenstrijdigheden of overeenkomsten naar voren komen tussen de data verkregen vanuit de interviews en de inhoud van het boekje.
Analyseren van de gegevens	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe relateren we de selectieve en individuele interpretaties van de gebeurtenissen aan de empirische werkelijkheid? - Wat is de bedoelde inhoud van de gegevens? - Hoe wordt die inhoud in de praktijk beoordeeld? 	De betekenissen van de respondenten geven aan dat zij twijfels hebben over het effect. Het boekje is niet meegenomen als fysiek artefact in het social e-valuator traject. Het boekje wordt echter hierbij genoemd als 'de waarheid' en geeft een houvast voor begripsvorming rondom het effect voor veel respondenten. Veel van de betekenissen komen overeen met de geschreven inhoud, wat aan lijkt te duiden dat onder de respondenten het boekje onbewust een gezamenlijk betekenisconstructie aantoot.
Gebruiken van de gegevens	<ul style="list-style-type: none"> - Hoe kunnen politiek gevoelige gegevens worden gebruikt? - Hoe moeten dergelijke gegevens worden verwerkt in een rapport? - Wie wordt daarbij bevoordeeld of benadeeld? 	In deze fase is er gekeken naar de betekenis die de respondenten toekennen aan de geschreven teksten en keuzes in taal. Hier komt een politieke betekenis van het boekje naar voren. <i>Hoe hebben ze dit boekje als artefact in het onderhandelingsproces gebruikt voor de invulling van de SROI?</i> In het social e-valuator traject vormde de inhoud van het boekje het vertrekpunt voor de discussies over het effect. Dit benadrukt dat de productie Clown op Bezoek een belangrijke rol speelt in de realiteitsclaims over het effect. Dit komt ook overeen met de tekstuele beschrijving van het effect, waaruit de hiërarchie tussen productie naar voren lijkt te komen in de volgorde van beschrijvingen van producties en het effect.

