

One could spend a lifetime on nothing but boundaries. This would be
worthwhile work.

Edward Hall, 1996

Student: Effie van Betten
Studentnummer: 4072510
Studie: Master Organisaties, Verandering en Management 2018-2019
Universiteit: Universiteit Utrecht
Scriptiebegeleider: Maikel Waardenburg
Tweede lezer: Arend van Haften

Samenvatting

Dit is een verslaglegging van een kwalitatief, interpretatief onderzoek naar de betekenis van organisatiegrenzen in de transitie van sociale ondernemingen. Er is sprake van een zekere trend in het ondernemen ten behoeve van impact. Door externe en interne factoren, blijken “impact-ondernemers” soms niet in staat te zijn om de transitie tussen hun idee en een draaiende onderneming, succesvol te volbrengen. Dit onderzoek probeert inzicht te creëren in de dynamiek binnen deze transitie. Het betreft dus de specifieke transitie van een organisatie in de *nascent*, oftewel ontluikende fase, naar de formelere start-up fase. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van de *exemplifying case* van Stichting Y. Dit is een organisatie die zich inzet voor meer participatie in dialoog. In een veldwerkperiode van 14 weken zijn verschillende kwalitatieve methoden toegepast. Deze methoden zijn respondent-geproduceerde tekeningen, participerende observatie en veldwerkaantekeningen. Hieruit is gebleken dat er veel spanningen tussen extremen binnen de bedrijfsvoering heersen. De resultaten zijn een weergave van de afwegingen tussen deze extremen. Er wordt geconcludeerd dat sociale ondernemingen in het bijzonder, grote invloed kunnen ervaren van de effecten van het proces van organisatie-imprinting. Deze effecten werken door in de (re)constructie van grenzen waardoor er een gecompliceerde dynamiek ontstaat die voor een intrusieve werksfeer kan zorgen. De positieve idealen van waaruit een sociale onderneming is opgericht, kan door deze dynamiek doorslaan in een broedplaats voor een gulzige instelling.

Voorwoord

Voor u ligt het eindproduct van het onderzoek wat ik bij Stichting Y heb mogen uitvoeren om de Master Organisaties, Verandering en Management af te ronden. Toen ik in februari, redelijk wanhopig na een last-minute afzegging van een andere organisatie, bij Stichting Y aanklopte, had ik mij geen warmer welkom kunnen wensen. Ik werd met open armen ontvangen en ik kreeg volledige vrijheid om mijn eigen vraagstuk te ontdekken en uit te werken. In dit onderzoek over grenzen ben ik mijn eigen grenzen ook behoorlijk tegen gekomen en alle vrijheid was niet altijd even makkelijk. Ik ben echter enorm trots op het product wat ik uiteindelijk heb neergezet en op de leerzame tijd die ik heb gehad. Ik wil bij deze dan ook het kernteam van de Stichting enorm bedanken voor al het vertrouwen en de openhartige gesprekken. Ik hoop dat ik de Stichting met dit onderzoek verder kan brengen want ik ben vanaf het begin erg onder de indruk van jullie missie en het werk dat jullie verzetten.

Daarnaast zijn er natuurlijk nog meer mensen die ik wil bedanken. Allereerst: al mijn respondenten die tijd hebben vrijgemaakt om enthousiast hun visie op de Stichting voor mij te tekenen en met mij te praten over hun ervaringen. Verder wil ik mijn vrienden en familie bedanken voor alle steun en geduld die ik heb ontvangen als ik het niet meer zag zitten en zij waarschijnlijk vonden dat het wel mee viel. *Last but not least* wil ik graag mijn scriptiebegeleider vanuit de USBO, Maikel Waardenburg, bedanken voor de kritische gesprekken, de aanmoediging en de hulp om dit onderzoek tot een hoger niveau te tillen. Je las altijd tussen de regels door als ik ergens mee zat en wist dit altijd goed bespreekbaar te maken.

Rest mij niks anders dan u plezier te wensen met het lezen van deze scriptie!

Inhoudsopgave

1. INTRODUCTIE	4
1.1 AANLEIDING	4
1.2 ORGANISATIESCHETS.....	5
1.3 PROBLEEM- EN DOELSTELLING	6
1.4 VRAAGSTELLING	7
1.5 RELEVANTIE.....	7
1.5.1 <i>Maatschappelijke relevantie</i>	7
1.5.2 <i>Wetenschappelijke relevantie</i>	7
1.6 LEESWIJZER.....	8
2. THEORETISCH KADER	9
2.1 <i>NASCENT</i> ORGANISATIE	9
2.2 START-UP ORGANISATIE	10
2.3 TRANSITIE VAN ORGANISATIES.....	11
2.4 ORGANISATIE-IMPRINTING	14
2.5 ORGANISATIEGRENZEN	15
2.5.1 <i>Fysieke grenzen</i>	17
2.5.2 <i>Sociale grenzen</i>	17
2.6 GULZIGE INSTELLINGEN	18
2.7 AFSLUITING	19
3. ONTWERP EN METHODOLOGIE	20
3.1 ONTWERP	20
3.2 METHODEN.....	21
3.3 DATAVERWERKINGSPROCES	24
3.4 KWALITEITSBEPALING	25
3.4.1 <i>Betrouwbaarheid en herhaalbaarheid</i>	25
3.4.2 <i>Validiteit</i>	25
3.5 ROL VAN DE ONDERZOEKER	27
4. RESULTATEN	28
4.1 VISIE VERSUS DELEGEREN	28
4.1.1 <i>Visie</i>	28
4.1.2 <i>Ondernemer is de onderneming</i>	31
4.1.3 <i>Delegeren</i>	33
4.2 PARTICIPATIE VERSUS EFFICIËNTIE.....	36

4.2.1 <i>Participatie in samenwerking</i>	37
4.2.2 <i>Feedback</i>	39
4.2.3 <i>Efficiëntie</i>	41
4.3 COMMITMENT VERSUS INTRUSIEF	42
4.3.1 <i>Commitment</i>	43
4.3.2 <i>Psychologische druk</i>	43
4.3.3 <i>Intrusieve werkomgeving</i>	47
4.4 AFSLUITING	48
5. ANALYSE	49
5.1 GEVOLGEN VAN ORGANISATIE-IMPRINTING	49
5.2 ORGANISATIE-IMPRINTING VORMT GRENZEN.....	50
5.3 KNELPUNTEN VAN DE SOCIALE ONDERNEMING IN TRANSITIE	51
5.4 BROEDPLAATS VOOR GULZIGE INSTELLINGEN	53
5.5 AFSLUITING	54
6. CONCLUSIE EN DISCUSSIE	55
6.1 ANTWOORD OP DE HOOFDVRAAG.....	55
6.2 AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK	56
6.3 IMPLICATIES EN AANBEVELING VOOR VERVOLGONDERZOEK.....	57
6.4 NAWOORD	57
7. LITERATUURLIJST	59
BIJLAGEN	63
A. TOPICLIST INTERVIEWS.....	63
B. OVERZICHT RESPONDENTEN	65
C. AXIALE CODEBOOM	67

1. Introductie

Deze scriptie is een verslaglegging van een onderzoek dat bij Stichting Y is uitgevoerd. Het onderzoek gaat over de betekenis van organisatiegrenzen in de transitie van startende sociale ondernemingen. Dit eerste hoofdstuk zet de aanleiding van dit onderzoek uiteen en geeft vervolgens een verantwoording van het onderwerp vanuit een organisatieschets en een probleemstelling. Ten derde wordt de vraag-en doelstelling besproken. Vervolgens wordt de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek uitgelegd. Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk is een leeswijzer voor deze scriptie.

1.1 Aanleiding

Elk jaar worden er in Nederland duizenden ondernemingen opgericht. Een deel daarvan stelt een maatschappelijk doel voorop, waarbij het verdienmodel in dienst staat van het uitvoeren van dit maatschappelijke doel. Dergelijke ondernemingen heten ook wel sociale ondernemingen. Schattingen over de hoeveelheid sociale ondernemingen in Nederland lopen tegenwoordig van 4500 tot 6000 (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2017; ABN Amro, 2017; McKinsey, 2006) maar volgens het CBS is het duidelijk dat dit aantal de afgelopen tien jaar met ongeveer 7.000 is toegenomen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2019). Er is dus sprake van een zekere trend: ondernemen ten behoeve van impact, in plaats van ten behoeve van winst. Een onderneming bevindt zich in de *nascent*, oftewel ontluikende, fase als een goed idee uit een reactie op een vraag vanuit de maatschappij tot stand is gekomen (Andersson 2017). De *nascent* fase is dus een concreet idee voor een organisatie (Andersson, 2017). Naar schatting bevindt zo'n 40 tot 50 procent van de sociale ondernemingen zich in deze eerste fase (ABN Amro, 2017). De *nascent* organisatie ondergaat naar loop van tijd een transitie naar een start-up. Nog zo'n 40 tot 45 procent zit in de tweede fase van start-up en zo'n 5 tot 15 procent bevindt zich in de transitie tussen deze twee (ABN Amro, 2017). In deze fase tussen een *nascent* organisatie en een start-up organisatie, worden veel grenzen ge(re)construeerd, opgezocht en overschreden om bedrijfsvoering en groei van de onderneming goed te kunnen blijven leiden (Hernes, 2004). Organizeergrenzen zijn dus van belang in het proces van groei. Er is echter nog weinig bekend over de betekenis achter het opzoeken, overschrijden en reconstructueren van grenzen binnen sociale ondernemingen. Bij het opzoeken en overschrijden van grenzen kan je denken aan het maken van afspraken, het inrichten van een kantoor, het opstellen van een bedrijfsvisie en strategie maar ook het inrichten van een bepaalde organisatiecultuur. Organizeergrenzen is dus een heel breed begrip. Als een onderneming niet over de juiste vaardigheden beschikt om sturing te geven

aan deze dynamiek, of te weinig inzicht heeft in hun eigen processen, kan zij ‘ten onder gaan’ (Lippit & Schmidt, 1967). Het is dus van essentieel belang dat er bestudeert en begrepen wordt hoe deze grenzen ge(re)construeerd worden binnen een sociale onderneming en wat de bijbehorende betekenis hiervan is, omdat dit invloed heeft op het al dan niet slagen van de onderneming.

1.2 Organisatieschets

Stichting Y is een dergelijke sociale onderneming. Stichting Y ontwerpt producten en werkvormen voor het onderwijs en andere organisaties. Daarnaast geeft ze workshops over deze producten en werkvormen door heel Nederland en België. Het doel van deze producten en werkvormen is om verschillende generaties een handvat aan te reiken om over maatschappelijke uitdagingen te discussiëren. Stichting Y werkt aan dit doel vanuit persoonlijke en maatschappelijke drijfveren. Het grootste product van de Stichting is een spel waarmee participatie in dialoog wordt gestimuleerd. Daarnaast heeft de organisatie in januari 2019 een aanbesteding van een Ministerie gekregen om een nieuwe gesprekstool te ontwikkelen. Stichting Y is opgericht en wordt geleid door Floor. Floor is in 2014 afgestudeerd als ontwerper met haar idee van het spel. Vanaf dit moment is zij gaan werken aan het realiseren van het spel. De Stichting is opgericht in 2017 met behulp van een prijs en een fonds. Momenteel betaalt Stichting Y hun uren en kosten door de opbrengsten van de trainingen die de medewerkers geven op scholen en andere instanties. De rechtsvorm stichting heeft als principe dat je geen winst mag maken.

Het kernteam van de Stichting bestaat uit drie personen: oprichter Floor, Julia en Hannah. De Stichting bestaat verder uit een aantal freelancers. Voor belangrijke besluiten, zoals grote uitgaven of nieuwe samenwerkingen, wordt de Raad van Toezicht betrokken. De Stichting is naast de workshops, trainingen, het draaiende houden van de bestaande producten en het ontwikkelen van de tool voor het Ministerie, hard bezig met het inrichten van processen en het opzetten van een organisatiestructuur.

In de verkennende fase van dit onderzoek ondervond ik meteen de complexiteit van de situatie van de Stichting. Directeur Floor wil idealiter in september 2019 of september 2020 met een Masteropleiding beginnen. Ze is daarom zoekende naar een manier waarop de organisatie en het team van Stichting Y, effectief kan groeien en zelfstandig, zonder constante sturing van Floor, kan draaien. Het team werkt hecht samen, maar ik hoor en zag vanaf het eerste moment ook af en toe spanning. Het leek in deze hechte samenwerking lastig om taken en rollen te verdelen en om afspraken te maken zonder vaste werkplek of vaste werkdagen.

1.3 Probleem- en doelstelling

Stichting Y bevindt zich in een transitie van een concreet idee voor een onderneming naar een formele start-up. Organisaties worden vaak geboren vanuit een goed idee van een ondernemer (Bryant, 2014). Voor Floor was dit het idee voor het spel. Nadat de organisatie tot stand is gekomen vanuit een idee, is het noodzakelijk dat er een transitie plaatsvindt van het werken áán een organisatie naar het werken ín een organisatie (Freeman & Siegfried, 2015).

Tijdens de verkennende fase van mijn onderzoek heb ik aan den lijve ondervonden dat Stichting Y worstelt met deze overgangsfase en hoe ze zich hierin moeten navigeren. De probleemstelling van dit onderzoek omvat dan ook het gebrek aan inzicht in het spanningsveld en de (re)constructie van grenzen binnen deze overgangsfase. Door te bestuderen hoe Stichting Y met verschillende soorten grenzen omgaat, kan door middel van dit onderzoek begrepen worden hoe deze grenzen invloed hebben op de transitie van de onderneming. Op deze manier hoop ik inzicht te kunnen creëren in hoe er met verschillende soorten grenzen kan worden omgegaan, zodat de transitie van een *nascent* organisatie naar een start-up succesvol kan verlopen. Dit onderzoek hanteert een interpretatieve benadering. Dit betekent dat ik na de verkennende fase van het onderzoek, literatuur ben gaan lezen over de thema's die speelden binnen de organisatie. Vanuit deze literatuur heb ik een concrete vraagstelling opgesteld en ben ik mijn onderzoeksontwerp gaan operationaliseren. Het is tevens een kwalitatief onderzoek wat betekent dat het onderzoek zich vooral richt op interpretaties, woorden en betekenisgeving. Daarnaast zijn de gegevens over stichting Y in deze verslaglegging gefingeerd en volledig geanonimiseerd voor ethische en methodologische redenen, ook beschreven in hoofdstuk 3.

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te creëren in wat voor betekenis verschillende soorten grenzen hebben in de transitie van een sociale onderneming en wat voor invulling deze grenzen krijgen. Om verandering te begrijpen is het namelijk van belang om grensgerelateerde dynamiek te bestuderen (Hernes, 2004, p. 11). Met Stichting Y als *case study* wil ik erachter komen hoe sociale ondernemingen zich navigeren binnen een overgangsfase tussen concreet idee en start-up, wat organisatiegrenzen hierin betekenen en hoe deze grenzen worden ingevuld.

1.4 Vraagstelling

Om bovenstaande doelstelling te behalen, is de volgende vraagstelling geformuleerd:

Hoofdvraag:

Welke betekenis hebben organisatiegrenzen voor leden van een sociale onderneming in de transitie van een *nascent organisatie* (NO) naar een start-up organisatie?

Deelvragen:

- Welke betekenis hebben mentale grenzen voor leden van een sociale onderneming in de transitie van een NO naar een start-up?
- Welke betekenis hebben sociale grenzen voor leden van een sociale onderneming in de transitie van een NO naar een start-up?
- Welke betekenis hebben fysieke grenzen voor leden van een sociale onderneming in de transitie van een NO naar een start-up?
- Hoe ervaren leden van een sociale onderneming de transitie van NO naar start-up?

1.5 Relevantie

1.5.1 Maatschappelijke relevantie

Dit onderzoek zal bijdragen aan kennis over en inzicht in de dynamiek van groei van ondernemingen met een maatschappelijk doeleinde. De implementatie van deze kennis en inzichten zal bijdragen aan de duurzaamheid van sociale ondernemingen. Met mijn onderzoek hoop ik ook bij te dragen aan kennis over hoe jonge mensen een goed idee kunnen omzetten tot een succesvolle onderneming met een persoonlijke aanpak. Binnen deze casus zal het helpen om Stichting Y te ondersteunen in hun bijdrage aan veranderende thema's binnen het onderwijs.

1.5.2 Wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant omdat er nog weinig inzicht is in hoe grenzen precies betekenis krijgen binnen startende sociale ondernemingen. Er is veel literatuur over organisatiegrenzen en transitie momenten van organisaties (Edenfield & Andersson, 2018 ; Freeman & Siegfried, 2015; Greiner, 1998 ; Haugh, 2007; Hernes, 2004; Stevens, 2008). Veel onderzoek naar transities nemen echter de start-up fase als vertrekpunt, niet de *nascent* fase. Daarbij is er nog weinig wetenschappelijk inzicht in wat voor betekenis organisatiegrenzen hebben en krijgen in de transitie van de beginfase van een sociale onderneming in het bijzonder en hoe de (re)constructie van deze grenzen de mensen binnen de beginnende organisatie beïnvloeden. De toegevoegde wetenschappelijke waarde van dit

onderzoek zit dus in de bestudering van de invloed en betekenis van organisatiegrenzen op de groei van een sociale onderneming. Sociale ondernemingen bieden een unieke context omdat ze geen winstoogmerk hebben en omdat ze werken aan een maatschappelijk vraagstuk. Binnen deze organisaties zijn de organisatiegrenzen sterker gerelateerd aan de specifieke financiële situatie en de maatschappelijke doelen en overtuigingen, dan binnen commerciële bedrijven. Inzicht in de betekenis achter de (re)constructie van verschillende soorten grenzen is dus een relevant element om te begrijpen hoe een sociale onderneming zich, al dan niet succesvol, door een transitie navigeert.

1.6 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 is een literatuurhoofdstuk en geeft een afbakening van de theoretische concepten die van belang zijn voor dit onderzoek. Hoofdstuk 3 introduceert de methodologie van dit onderzoek. Dit hoofdstuk beschrijft het onderzoeksontwerp en welke methoden zijn gebruikt voor dataverzameling. Het is tevens een reflectie op de gebruikte methodologie. Ook wordt in dit hoofdstuk beschreven hoe de kwaliteit van dit onderzoek is gewaarborgd. Hoofdstuk 4 omvat de resultaten van dit onderzoek. In dit hoofdstuk worden de drie grootste waargenomen spanningsvelden tussen extremen besproken. De resultaten worden in thema's en subthema's toegelicht. Hoofdstuk 5, de analyse, confronteert de resultaten met de theorie uit hoofdstuk 2. Hoofdstuk 6 geeft antwoord op de hoofdvraag, geeft aanbevelingen voor de praktijk en voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

Zoals te lezen in de introductie, zijn er een aantal leidende concepten binnen dit vraagstuk. Het is belangrijk om deze leidende concepten inzichtelijk te maken en af te bakenen zodat de richting van het onderzoek goed duidelijk is en de selectie van begrippen helder wordt. De resultaten zijn beter te begrijpen vanuit deze geselecteerde begrippen. Dit hoofdstuk begint met literatuur over het type organisatie dat dit onderzoek bestudeert. Paragraaf 2.1 bespreekt de *nascent* organisatie en 2.2 bespreekt de start-up. Vervolgens bespreekt paragraaf 2.3 de problemen en complicaties die worden ervaren in transitie. Vervolgens wordt de manier besproken waarop er in dit onderzoek naar dit type organisatie gekeken wordt. Dit onderzoek kijkt namelijk naar sociale ondernemingen in de transitie tussen *nascent* en start-up fase vanuit organisatie-imprinting (paragraaf 2.4), organisatiegrenzen (paragraaf 2.5) en in relatie daartoe: gulzige instellingen (paragraaf 2.6).

2.1 *Nascent* organisatie

Nascent organisaties (hierna: NO) of organisaties in de *nascent* fase worden door verschillende wetenschappers anders genoemd: bijvoorbeeld de fantasieën fase (Torbert in Cameron & Whetten, 1983), de *pre-venture* fase (Haugh, 2007) of de ondernemende fase (Cameron & Whetten, 1983). Hoewel de benoeming van de fase in theorie verschilt, wordt met de term NO in dit kader een organisatie vlak na de geboorte of totstandkoming van een concreet idee bedoeld. Dit is de eerste fase waarin een organisatie zich bevindt of kan bevinden.

Als organisaties jong of opkomend zijn, is de individu die controle heeft over de organisatie vaak in staat om zijn of haar visie op te leggen (Renko, 2013). Aangezien er nog geen formele organisatie bestaat, benadrukken studies over de NO vaak twee kritieke kenmerken: duidelijk benoemde doelen van de NO en de moeite die door de oprichter wordt gestopt in de mobilisatie van middelen (Renko, 2013). Deze twee kenmerken vereisen zowel emotionele investering als doorzettingsvermogen.

Het eerste kenmerk, de doelen van de NO, toont wat de inzet bevordert om door te zetten tijdens de *nascent* fase (Renko, 2013). Daarbij stelt Renko dat de intenties en doelen van de oprichter van een NO in feite hetzelfde zijn als de doelen van de organisatie. Pas nadat een organisatie als formele en afzonderlijke entiteit is begrensd, kan deze organisatie doelstellingen hebben die anders zijn dan die van de oprichter (Haugh, 2007). Hier kom ik in paragraaf 2.3 op terug.

Ten tweede wordt de NO gekarakteriseerd door inspanningen om verschillende soorten middelen te mobiliseren (Haugh, 2007). Dit betekent dat een nieuwe onderneming wordt gecreëerd als een ondernemer met succes de juiste middelen mobiliseert in reactie op

een waargenomen vraag vanuit de maatschappij (Aldrich in Haugh, 2007). Na de verkennende fase van dit onderzoek, is duidelijk geworden dat Stichting Y deze twee kritieke kenmerken van Renko heeft. Vooral in de aanloop naar het oprichten van de Stichting in 2017 was Floor hier erg mee bezig, maar ook tot op heden spelen deze kenmerken van duidelijke doelen en inspanningen om middelen te mobiliseren.

Cameron and Whetten (1983) zijn uitgebreider in de opsomming van kenmerken van deze fase. Naast duidelijke doelen stellen en het mobiliseren van middelen, noemen zij als kenmerken: meerdere & diverse ideeën, ondernemingsactiviteiten, weinig planning & coördinatie en de formatie van een “niche”. Het kenmerk meerdere & diverse ideeën betekent dat er in deze fase meerdere ideeën worden gegenereerd als reactie op een waargenomen behoefte vanuit de doelgroep. Met ondernemingsactiviteiten worden activiteiten bedoeld die veel risico inhouden zonder garantie op (financieel) succes. Weinig planning en coördinatie houdt in dat een NO over het algemeen informeel, flexibel, spontaan en niet systematisch werkt. Het laatste aanvullende kenmerk, formatie van een “niche”, betekent dat NO's in deze fase een poging wagen om een plek tussen andere organisaties te creëren die hun inzet voor een specifieke bevolkingsgroep weerspiegelt.

Stevens (in Haugh, 2007) voegt hieraan toe dat een NO wordt geleid door een idee in plaats van door gedefinieerde programma's of diensten. Daarbij draait een NO voornamelijk op arbeid (Stevens gebruikt de term *sweat equity*) en heeft een NO geen raad van toezicht (Haugh, 2007). Management wordt uitgevoerd door een coalitie van sympathisanten met de missie van de NO. Renko (2013) stelt dat de hoeveelheid tijd die wordt geïnvesteerd in een sociale onderneming het mogelijke succes van een NO en het overwinnen van uitdagingen bevordert.

Samengevat is de *nascent* fase een fase waarin mensen, ideeën, middelen en mogelijkheden samengebracht worden terwijl structuren en systemen nog vaste voet aan de grond moeten krijgen (Haugh, 2007). Om een zo breed mogelijk beeld van het vraagstuk te krijgen, is het in kader van dit onderzoek belangrijk om alle hierboven genoemde kenmerken van een NO in acht te nemen om de resultaten te kunnen begrijpen. De volgende fase van een organisatie, wordt de start-up fase genoemd.

2.2 Start-up organisatie

De start-up ziet er heel anders uit dan de NO en wordt ook wel de eerste formele fase van het leven van een organisatie genoemd. Volgens Stevens (2008) heeft een organisatie in de start-up fase basis administratieve en financiële systemen ontwikkeld. Daarbij is er bij een start-up een Raad van Toezicht ingesteld, heeft een start-up ten minste één draaiend programma of lopende dienst en zijn rol- en taakverdelingen gedefinieerd en toegewezen. Vaak houdt dit laatste kenmerk in dat er personeel wordt aangenomen (Stevens, 2008).

Zoals te lezen in de afgelopen paragrafen, zijn er binnen Stichting Y duidelijke kenmerkende eigenschappen te herkennen van beide fases. Flexibiliteit en de mobilisatie van middelen van de NO en één goed draaiend programma en een werkend administratief en financieel systeem van de start-up. Beide fases vragen om hele andere vaardigheden. Deze verschuiving in behoefte kan veel spanning met zich mee brengen (Edenfield & Andersson, 2018). Het verschil in vaardigheden en wat er voor nodig is om deze omslag te maken, worden in de volgende paragraaf over transitie binnen organisaties besproken.

2.3 Transitie van organisaties

Om te kunnen bepalen wat voor problemen een sociale onderneming ervaart in transitie tussen NO en start-up, is het belangrijk om te begrijpen wat een transitie op theoretisch niveau inhoudt. Door in dit paragraaf stelling te nemen in het debat omtrent organisatiegroei en transitie, is het makkelijker om de resultaten te begrijpen.

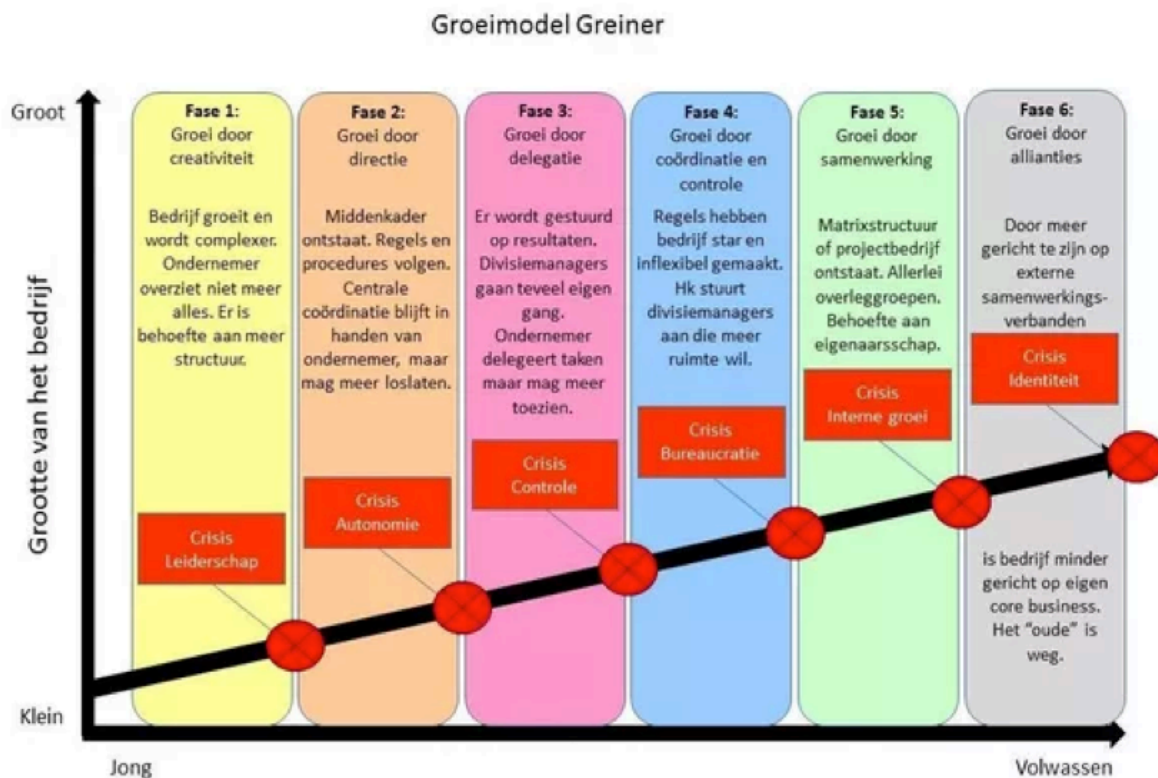
Er zijn een aantal gemeenschappelijke thema's terug te vinden in theoretische modellen over organisatiegroei, organisatieontwikkeling en levenscycli van organisaties die belangrijk zijn om te noemen in de bestudering van de transitie van Stichting Y. De tijdsperiode waarin een organisatie in een bepaalde fase blijft, is niet voorspelbaar. Er zijn echter factoren die kenmerkend zijn voor bepaalde fases, zoals te lezen in voorgaande paragrafen, en factoren die bijdragen aan de transitie naar een volgende fase (Quinn & Cameron in Bess, 1998).

Er zijn verschillende theorieën over hoe een organisatie van de ene naar een andere fase beweegt. De theorie van Lippit & Schmidt (1976) stelt dat een onderneming drie ontwikkelingsstadia heeft: geboorte, jeugd en volwassenheid. Beweging tussen deze stadia gebeurt in principe organisch. Elk stadium vraagt wel om zijn eigen managementvaardigheden en specifieke reacties op crises binnen elk stadium. Als een onderneming niet deze juiste vaardigheden en reacties heeft, kan zij 'ten onder gaan' (Lippit & Schmidt, 1976). In dit model, blijven de kenmerken die al aanwezig zijn bij de geboorte van een onderneming tot op zekere hoogte hetzelfde, ze kunnen meegroeien en veranderen. Uit deze theorie blijkt al dat organisatiegrenzen, namelijk op een specifieke manier kunnen reageren op crises en kenmerken die meegroeien met de organisatie, in transitie erg belangrijk zijn. Dit onderzoek vraagt echter om een transitie-model dat een bepaalde spanning als uitgangspunt van transitie neemt.

Een tweede gedachtegang over organisatiegroei, ziet organisatieontwikkeling als een aantal stadia die niet organisch uit elkaar voortvloeien, maar onderbroken of gestimuleerd worden door bepaalde crises. Een model dat hierop aansluit is het model van Greiner (1998). Greiner stelt dat organisaties groeien in termen van evolutie en revolutie. Elk stadium wordt gekenmerkt door een dominante managementstijl die wordt gebruikt om groei te bereiken.

Elke fase eindigt met een korte crisis, waarna de volgende fase aanbreekt (Greiner, 1998).

Figuur 1 geeft een overzicht van het groeimodel van Greiner.



Figuur 1: Groeimodel Greiner. Geraadpleegd van: <https://www.visie.com/groei/groei pijnen/>

Aangezien Stichting Y een jonge organisatie is, wordt in kader van dit onderzoek de eerste fase en de leiderschapscrisis verder toegelicht. In fase 1 is er sprake van een jonge, relatief kleine organisatie. De cultuur is informeel en de medewerkers zijn zeer loyaal. De organisatiestructuur is in deze fase niet hiërarchisch en de oprichter is vooral extern georiënteerd. Dit betekent dat hij vooral investeert in nieuwe klanten en zaken. De groei van een organisatie in de eerste fase wordt vooral gekenmerkt door creativiteit. Doordat de organisatie door middel van creativiteit en nieuwe klanten (te snel) groeit en complexer wordt, verliest de oprichter een bepaalde mate van controle en ontstaat er een leiderschapscrisis (Greiner, 1998). Management van de organisatie kan niet meer door één persoon worden uitgevoerd. Er is behoefte aan een duidelijke organisatiestructuur en de oprichter moet in staat zijn om ofwel deze structuur zelf aan te brengen, ofwel iemand de leiding te geven die dit kan doen (Greiner, 1998). Een nieuwe leider vinden is vaak echter moeilijk omdat de oprichter weerstand voelt om naar de zijkant van de organisatie te verplaatsen, ook al zijn ze ongeschikt voor het werk van leider (Greiner, 1998, p. 60). Wat het model van Greiner (1998) en Lippitt & Schmidt (1976) gemeen hebben, is dat beide modellen organisatiegroei als een lineair traject zien met fases. Deze gedachtegang sluit aan

bij de benadering van dit onderzoek waarin een transitie is geconstateerd tussen een NO en Start-up.

De transitie van *nascent* naar start-up betekent een grote beproeving voor de oprichter en zijn of haar organisatie (Renko, 2013). Deze beproeving is niet substantieel omdat het instellen van formele organisatiegrenzen heel gecompliceerd is of veel geld kost, maar omdat het spanningen en crises kan genereren als ze botsen met de intenties die de oprichter ertoe heeft gezet om de onderneming in eerste instantie op te zetten (Renko, 2013).

Zoals eerder gesteld, heeft elke specifieke transitie tussen fases behoefte aan andere vaardigheden van leiders en medewerkers. De verkennende fase van mijn onderzoek heeft uitgewezen dat Stichting Y kenmerken heeft van de NO en van de start-up. Freeman en Siegfried (2015) definiëren de transitie tussen deze twee organisatievormen als de transitie van het werken aan een organisatie naar het werken in een organisatie. Het werken aan een organisatie vraagt om aandacht voor detail en vele, kleine beslissingen maken. Het werken in een organisatie vraagt aandacht voor het grotere geheel, systeemdenken en minder, doch grote beslissingen maken (Freeman & Siegfried, 2015). Een andere verschuiving die plaats moet vinden in de transitie tussen de NO en de start-up, is de verschuiving tussen oprichter-als-organisatie en de oprichter-als-medewerker. Na de transitie tussen NO en start-up is de oprichter niet meer in zijn of haar eentje de organisatie, maar is hij of zij enkel medewerker van de organisatie. De *agency* van de oprichter-als-medewerker is beperkter omdat externe en interne belanghebbenden behoefte hebben aan structuur en procedures (Edenfield & Andersson 2018). Daarbij verandert de interactie binnen de organisatie. In een NO is er sprake van een vrijblijvende samenstelling van belanghebbenden die werken aan de totstandkoming van nieuwe ideeën. Deze samenwerking ten behoeve van nieuwe ideeën gebeurt in de NO op basis van vertrouwen. In een start-up bestaat de interactie uit het verder ontwikkelen van één idee, het toewijzen van middelen en uiteindelijk het creëren van een organisatie (Sarasvathy in Haugh, 2007, p. 163).

Al deze veranderingen leveren spanning op (Edenfield & Andersson, 2018). Als een nieuwe onderneming overgaat van *nascent* naar start-up, ontstaat er onvermijdelijk spanning tussen de oprichter en de organisatie die ze creëren of hebben gecreëerd (Edenfield & Andersson, 2018). Deze spanning heeft bijbehorende consequenties, wat deze transitie dus verre van pijnloos maakt. Deze spanning ontstaat vanuit de behoefte voor structuur en systemen in reactie op basale “hoe-vragen”: hoe moet de organisatie bestuurd worden?; hoe met de organisatie gemanaged worden?; hoe kan de organisatie het beste zijn middelen inzetten?, enzovoort (Stevens in Edenfield & Andersson, 2018, p. 1035).

Er zijn ook studies naar de transitie binnen sociale ondernemingen in het bijzonder. Aangezien Stichting Y een sociale onderneming is, is het in kader van dit onderzoek belangrijk om de context van een sociale onderneming verder toe te lichten. Volgens Haugh (2007) hebben sociale ondernemingen in deze transitie met aparte uitdagingen te maken

vanwege het feit dat ze geen winsttoegmerk hebben. Zij noemt bijvoorbeeld de implicaties van het managen van vrijwilligers zonder vast contract. Deze vrijwilligers worden namelijk blootgesteld aan risico's wanneer zij verantwoordelijkheid nemen voor de financiële middelen van de nieuwe onderneming waarover zij geen of beperkte eigendomsrechten hebben (Haugh, 2007, p. 177). Deze gedachte vindt ook aansluiting bij de theorie over gulzige instellingen (zie paragraaf 2.6). Het moment dat de onderneming zijn eerste fondsen ontvangt is van groot belang voor de transitie van sociale ondernemingen, omdat dit de beweging van een vrijwilligersorganisatie naar een organisatie met zijn eigen financiële bronnen, middelen en werknemers in gang zet (Haugh, 2007, p. 177). Dit proces van professionalisering kan wat tijd kosten en heeft gevolgen voor het management en de cultuur van de nieuwe onderneming. Dit is omdat de onderneming niet langer kan vertrouwen op informele structuren, werkpatronen en afspraken van een vrijwilligersorganisatie.

Nu de complicaties van de transitie van jonge sociale ondernemingen zijn vastgesteld, wordt besproken vanuit welke theoretische concepten dit onderzoek naar deze complicaties zal kijken.

2.4 Organisatie-imprinting

Volgens Bryant (2014) is organisatie-imprinting (hierna: OI) een proces dat als eerst beschreven werd in de jaren 60 door Stinchcombe maar pas echt uitgewerkt en benoemd werd eind jaren 80 door Boeker. Hoewel Schein niet de term OI gebruikt, beschrijft hij het idee achter de term erg treffend door middel van het volgende citaat:

De mythe luidt dat Minerva, the Romeinse godin van de wijsheid, uit het hoofd van Zeus is geboren. Vergelijkbaar, begint een organisatiecultuur aan het leven in het hoofd van zijn oprichter en wordt deze geboren vanuit de ideeën van de oprichter over waarheid, realiteit en de manier waarop de wereld werkt (Schein, 1983. p.1).

De theorie van OI stelt dat de basisvoorwaarden van waaruit een organisatie “geboren wordt” leidend zijn voor het verdere traject van de toekomst van een organisatie (Hannan, et al., 2006; Tripsas & Gavetti, 2000). Ook zijn deze basisvoorwaarden leidend voor de latere capaciteit voor verandering en aanpassing van de organisatie (Bryant, 2014, p. 1081). Studies wijzen uit dat psychologische dimensies van het OI proces vooral van belang zijn binnen ondernemingen omdat de karakteristieke kenmerken van de oprichter een grote rol spelen in de ontwikkeling van de nieuwe cultuur, routine en collectieve identiteit van een onderneming (Johnson in Bryant, 2014) De waarden en normen van de oprichter worden ingeprint in de cultuur en gedragsnormen van de onderneming (Schein, 1983). Met betrekking tot Stichting Y is het idee wat Floor had voor haar afstuderen, het ontwerpen van

een bepaalde dialoog als medium met als doel om maatschappelijke problemen aan de kaak te stellen, te onderscheiden als OI. Deze waarden en normen vormen ook de aanzet voor distincties van de organisatie (Bryant, 2014). Zoals elk sociaal systeem, ontstaat een organisatie door middel van het proces van het maken van distincties en blijft een organisatie bestaan door de (re)productie van grenzen. Het aspect van organisatiegrenzen wordt in de volgende paragraaf besproken.

2.5 Organisatiegrenzen

Zoals te lezen in hoofdstuk 1, ben ik de in de verkennende fase van dit onderzoek bij Stichting Y veel grenzen en gedragingen hieromtrent tegengekomen. Zo beweegt het kernteam zich constant in en uit (publieke) organisaties waar ze mee samenwerken en zijn ze bezig met de overstap naar een vast kantoor. Daarbij lopen de leden van de onderneming tegen de grenzen van hun eigen werkvermogen aan en zijn ze de grenzen van waar de Stichting zich in de toekomst mee bezig gaat houden, aan het verkennen. Als laatste heb ik ook persoonlijke grenzen waargenomen omdat werknemers op een heel persoonlijk niveau bij elkaars leven betrokken zijn. Zoals al eerder is gesteld, gaan veranderingsprocessen binnen organisaties over het creëren, verplaatsen en het versterken van grenzen (Hernes, 2004). In deze paragraaf wordt het algemene debat omtrent het concept organisatiegrenzen uiteen gezet.

Het concept organisatiegrenzen heeft nieuwe aandacht verworven in recente jaren, vooral in de context van organisationele grenzen. Er wordt soms beweerd dat organisationele grenzen steeds meer fluïde, ongrijpbaar, verschuivend en poreus zijn geworden met de komst van post-bureaucratie, post-moderniteit en globalisering (Sturdy et al., 2013, p. 631). Dit wordt door Paulsen en Hernes (2003, p.8) tegengesproken door aan te wijzen dat grenzen altijd al ongrijpbare en complexe fenomenen zijn geweest. Deze ontwikkelingen in ons perspectief op organisatiegrenzen kunnen beter begrepen worden vanuit ons groeiende begrip over een constant veranderende wereld. Sturdy et al., noemen dit een wereld van *flux & flow* (2013, p. 631). Naast ons groeiende wetenschappelijke begrip dat bijdraagt aan hoe we grenzen ervaren, zijn er ook maatschappelijke veranderingen waardoor grenzen, zoals die tussen thuis en werk, als belangrijker en dynamischer worden gezien. Samengevat heeft er in de wetenschap een verschuiving plaatsgevonden van grenzen als aantoonbare dingen naar grenzen als proces van sociale structurering (Santos & Eisenhardt in Sturdy et al., 2013). Lamont en Molnar (2002, p. 167-169) stellen zelfs dat organisationele grenzen enkel gaan over een proces van relationaliteit, dus hoe verschillende grenzen zich tot elkaar verhouden. Grenzen kunnen ook een symbolische kwaliteit hebben die scheidt, verenigt of vervreemd (Sturdy et al., 2013, p. 631).

Een gedachtegoed wat hier goed op aansluit is dat van Hernes. Hij stelt dat de dynamiek en complexiteit van huidige organisaties moeilijk te analyseren zijn vanuit de

aanname dat grenzen op een stabiel equilibrium liggen (Hernes, 2004, p.9). In plaats daarvan moet de analyse van grenzen niet alleen rekening houden met de veelzijdigheid van de grens, maar moet de grens en zijn dynamiek als vertrekpunt worden genomen (Hernes, 2004, p. 10). In zijn artikel veronderstelt hij drie ideeën over grenzen. Ten eerste zijn grenzen samengesteld, dit betekent dat organisaties opereren binnen meerdere sets van naast elkaar bestaande grenzen. Met een set van naast elkaar bestaande grenzen kan men denken aan de parallel tussen een kantoor en formele onderlinge omgangsnormen. Deze grenzen kunnen per organisatie verschillen in kracht en substantie. Hier wordt bijvoorbeeld mee bedoeld hoe streng er wordt omgegaan met formele omgangsnormen, dus in hoeverre er wordt verwacht dat een werknemer elke dag in pak gekleed naar kantoor komt. Ten tweede zijn grenzen centraal, niet perifeer aan organisaties. Luhmann vult dit aan door te stellen dat grenzen intrinsiek zijn aan organisaties, niet incidenteel (Luhmann in Hernes, 2004). Ten derde zijn grenzen niet statisch maar constant onderhevig aan constructie en reconstructie. Dit betekent niet dat sommige grenzen niet relatief stabiel kunnen zijn (Hernes, 2004, p.4). Grenzen komen tot stand en worden gereproduceerd door middel van interactie (Giddens, 1984). Het systeem of de organisatie, evolueert niet in de richting van een soort op voorhand vastgestelde pasvorm. Grenzen worden steeds opnieuw geconstrueerd (Hernes, 2004, p.11). Deze constructie wordt deels gebaseerd op opgedane ervaringen en deels op veranderingen binnen de omgeving (Giddens, 1984).

Waar academici het over eens lijken te zijn, is dat grensgebieden vol energie en/of spanning zitten. Er zit namelijk veel energie in marges en ongestructureerde gebieden (Douglas, 1966: 114). Grenzen zijn volgens Douglas gebieden van spanning die worden getest door leden binnen de grenzen (in Hernes, 2004). De studie van grenzen houdt grotendeels een studie van iets onzichtbaars in. Met uitzondering van grijpbare structuren zoals poortdeuren, begrotingen en programma's zijn de meeste grenzen onzichtbaar of in het gunstigste geval wazig (Zerubavel in Hernes, 2004). Aangezien Hernes een benadering hanteert van grenzen als samengestelde processen, die ik ook ben tegengekomen in de verkennende fase van mijn onderzoek, zal dit onderzoek zijn benadering gebruiken.

Organisatiegrenzen hebben volgens Hernes (2004) drie verschillende soorten effecten: effect van ordening, effect van onderscheiding en het effect van drempel. Het ordenende effect van grenzen reguleert interne interactie. Het onderscheidende effect van grenzen zorgt ervoor grenzen een duidelijke afbakening vormen tussen de externe en interne sfeer. De grens als drempel heeft als effect dat de grens kan reguleren in hoeverre er stroming of beweging tussen de externe en interne sferen kan plaatsvinden (Hernes, 2004, p.15).

Typen organisatiegrenzen worden op veel verschillende manieren onderscheiden, vaak gebeurt deze onderscheiding in drievoud. Hernes veronderstelt drie typen grenzen: fysiek, sociaal en mentaal (Hernes, 2004). De twee sets, effecten en typen, van drie

dimensies kunnen tegen elkaar worden uitgezet, waardoor een analytisch raamwerk van negen verschillende combinaties wordt gevormd om te helpen bij het analyseren van organisatiegrenzen (Hernes, 2004, p.16).

2.5.1 Fysieke grenzen

Fysieke grenzen kunnen materieel van aard zijn, variërend tussen ruimtes en territoria maar kunnen ook gaan over regels, reglementen en de uitvoering hiervan. Fysieke grenzen zijn vaak tastbaar en worden meestal opgesteld met instrumentele doeleinden (Hernes, 2004, p.14). Fysieke grenzen in de vorm van regels en structuren, binden sociale actie en interactie aan ruimte en tijd. Als dergelijke mechanismen gedurende een lange periode stand houden, nemen ze op zichzelf waarde aan, of, zoals Selznick (1957) het uitdrukt, worden ze 'doordrenkt met waarde'. Volgens Hernes (2004, p.25) is een organisatie kwetsbaar als deze losse fysieke grenzen heeft.

2.5.2 Sociale grenzen

Sociale grenzen worden grotendeels bepaald door de sociale binding tussen medewerkers en worden gereflecteerd in trouw, vertrouwen, collectieve identiteit en normen (Hernes, 2004, p.14). Een organisatie kan gecreëerd worden uit een behoefte om sociaal distinct te zijn van andere organisaties. Sociale distinctie kan onderhouden worden door interne sociale binding en de totstandkoming van onderlinge gedragsnormen.

2.5.3 Mentale grenzen

Mentale grenzen hebben betrekking tot (impliciete) mechanismen zoals ideeën, begrippen en overtuigingen die leiding geven aan georganiseerde actie (Hernes, 2004, p.14). De theorie van Bryant over het vermogen tot aanpassing van ondernemingen, is van belang als aanvulling op het begrip mentale grenzen. Bryant gaat namelijk specifiek in op de grenzen waar oprichters en werknemers van sociale ondernemingen op individueel niveau mee kampen. Sociaal ondernemerschap vereist intensieve, langdurige emotionele investering en volharding in tijden van frequente tegenslagen. Tegelijkertijd moeten oprichters van sociale ondernemingen comfortabel kunnen zijn met veel risico en onzekerheid (Bryant, 2014). Hierdoor wordt non-profit ondernemerschap binnen meerdere culturen gezien als een onderscheidende en uitdagende manier van leven die bijdraagt aan welvaart en sociale ontwikkeling (Thornton in Bryant, 2014). Hoewel Bryant geen onderscheid maakt in typen grenzen, benadrukt hij wel dat sociaal ondernemers veel persoonlijke grenzen moeten overschrijden ten behoeve van het succes van hun organisatie (Bryant, 2014, p.1083).

Een ander theoretisch concept wat aansluit op het concept van mentale grenzen is de theorie over gulzige instellingen. Deze theorie wordt besproken in de volgende paragraaf.

2.6 Gulzige instellingen

Een gulzige instelling, of *greedy institution*, is een klassiek begrip van Lewis Coser uit 1974. Sinds het ontstaan van het begrip, wordt het steeds breder ingezet en gebruikt om verschillende soorten organisaties en systemen te duiden. Een gulzige instelling overschrijdt volgens Coser (1974) de normatieve grenzen die het privéleven en de autonomie van het individu beschermen. Dit doet een gulzige instelling door absolute en onbeperkte claims te maken op hun leden of werknemers. Dergelijke instellingen nemen steeds meer van hun levensruimte in, totdat er geen ruimte meer is in hun leven voor iets anders (Coser, 1974). Instellingen zijn dus gulzig wanneer ze exclusieve en onverdeelde trouw verwachten van hun werknemers (Coser, 1974, p. 4). Gulzige instellingen maken geen aanspraak op deze trouw door middel van dwang, maar door middel van vrijwillige inschikkelijkheid (Trommel, 2009). Vrijwillige inschikkelijkheid betekent dat medewerkers vrijwillig werken voor en aan een doel dat zij belangrijk vinden. Deze medewerkers committeren zich zodanig aan dit doel dat ze bereid zijn om, in ieder geval tijdelijk, hun eigen behoeften daarvoor aan de kant te zetten (Coser, 1974). Dit element van vrijwillige inschikkelijkheid maakt dat gulzige instellingen eerder bij liberale dan bij totalitaire omgevingen horen (Coser, 1974). Een fundamenteel principe van een gulzige instelling is commitment aan de waarden die de instelling representeert en uitdraagt (Franzway, 2000). Dit maakt zo'n instelling intrusief voor leden of werknemers. Voorbeelden van klassieke gulzige instellingen zijn hele actieve, idealistische vakbonden of bepaalde sektes.

Gulzige instellingen gebruiken non-fysieke mechanismen, dus mentale of sociale mechanismen, om vrijwillige inschikkelijkheid af te dwingen bij hun leden of werknemers (Coser, 1974). Ze oefenen subtiele druk uit op individuen waardoor hun banden met andere groepen worden verzwakt. Leden of werknemers van een gulzige instelling moeten zo volledig en totaal gecommitteerd zijn, dat ze niet meer beschikbaar zijn voor alternatieve activiteiten, of *lines of action* (Coser in Sullivan, 2014, p.3). Gulzige instellingen bepalen niet altijd de locatie van hun leden of werknemers maar zijn wel altijd op zoek naar grotere toewijding van hun tijd. Sullivan (2014) beargumenteert dat werkgevers steeds gulziger worden. Deze toename kan worden verklaard door hoge werkloosheid, extreme kostenbesparing en de competitieve arbeidsmarkt (Sullivan, 2014, p.4). Hoge werkloosheid en een competitieve arbeidsmarkt geven werkgevers de macht om veel te eisen van hun werknemers (Sullivan, 2014). Er zijn twee andere belangrijke, moderne ontwikkelingen die bijdragen aan de macht van gulzige instellingen.

De eerste trend is die van parttime werken. Parttime medewerkers worden vaak onder druk gezet om meer uren te maken, soms zelfs buiten de klok om, omdat ze bang zijn om hun baan kwijt te raken (Sullivan, 2014). Ze kunnen voor de extra uren worden betaald, zonder dat ze daar wettelijk gezien overuren voor maken. Deze gang van zaken werkt voor

de werkgever omdat het goedkoper is en er weinig tot geen weerstand is van parttimers omdat het aan hun behoefte voldoet van extra inkomen (Sullivan, 2014).

De tweede trend is die van continue in verbinding zijn. De mogelijkheid voor continue verbinding met behulp van technologie, geeft werkgevers de kans om buiten werktijden tot het leven van werknemers door te dringen. Hierdoor wordt de werkdag buiten zijn traditionele grenzen getrokken (Sullivan, 2014, p.4). Communicatie technologieën veranderen de structuur van werktijden, waardoor de grenzen tussen werk en privé vervagen (Boswell & Olson-Buchanan in Sullivan, 2014).

Gulzige instellingen kunnen tegenwoordig dus ook bepaalde werkgevers zijn maar zouden zich ook kunnen presenteren in de vorm van verslavende social media.

2.7 Afsluiting

Dit hoofdstuk heeft uitgewezen dat sociale ondernemingen in transitie tussen een *nascent* organisatie en een start-up, theoretisch gezien te maken hebben met verschillende soorten spanning en complicaties. Dit onderzoek bekijkt dergelijke sociale ondernemingen vanuit verschillende concepten, afgebakend in dit hoofdstuk. Deze concepten zijn organisatie-imprinting, organisatiegrenzen en gerelateerd aan organisatiegrenzen: gulzige instellingen. Dit hoofdstuk heeft echter ook uitgewezen, zoals eerder gesteld in paragraaf 1.5.2, dat er nog weinig bekend is over de betekenis achter deze grenzen en hoe deze betekenis vorm krijgt binnen sociale ondernemingen. Daar ontfermt dit onderzoek zich over. Dit perspectief en deze theoretische afbakening zijn belangrijk om de resultaten uit hoofdstuk 4 te kunnen begrijpen.

3. Ontwerp en methodologie

In dit hoofdstuk over ontwerp en methodologie geef ik een toelichting van het design of ontwerp van dit onderzoek en hoe ik methoden heb gebruikt om ordening aan te brengen in mijn verzameling van data. Ten eerste wordt in paragraaf 3.1 uitgelegd wat voor ontwerp dit onderzoek heeft gehanteerd. Vervolgens geeft dit hoofdstuk inzicht in het proces van dataverzameling (paragraaf 3.2) en dataverwerking (paragraaf 3.3). Paragraaf 3.4 gaat in op hoe de kwaliteit van dit onderzoek is gewaarborgd. De laatste paragraaf (3.5) van dit hoofdstuk gaat in op de rol van mijzelf als onderzoeker die bepalend is geweest voor het gehele proces van dataverzameling en dataverwerking.

3.1 Ontwerp

Dit onderzoek hanteert een interpretatieve benadering. Dit betekent dat mijn onderzoek betekenissen en perspectieven centraal stelt. Ze dienen dus niet enkel als bron voor theoretische inzichten (Maxwell, 2008). Een interpretatieve benadering gaat er vanuit dat er geen externe sociale werkelijkheid is, maar dat deze werkelijkheid wordt geconstrueerd door de manier waarop mensen binnen een bepaalde context met elkaar interacteren (Maxwell, 2008). Vanuit deze waargenomen sociale werkelijkheid, heb ik theoretische concepten gezocht, zogeheten *sensitizing concepts*, die hierbij aansluiten om de probleemstelling af te bakenen. Deze *sensitizing concepts* heb ik steeds verder uitgewerkt op basis van de sociale werkelijkheid. Mijn onderzoek zal zich richten op het proberen te begrijpen van de betekenis van deze sociale interactie. Dit maakt het een interpretatief, kwalitatief onderzoek. Er is voor een dergelijke onderzoeksbenadering gekozen omdat er op deze manier begrepen kan worden wat voor invloed de betekenis achter verschillende soorten grenzen heeft op de transitie vanuit het perspectief van de betrokkenen.

De empirische data van dit onderzoek is verzameld binnen een specifieke organisatie, namelijk Stichting Y. Omdat dit onderzoek deze ene organisatie bestudeert, kan het worden gedefinieerd als een *case study*. Bij een *case study* wordt een gedetailleerde en intensieve analyse van één onderzoekseenheid uitgevoerd (Bryman, 2012). De complexiteit, dynamiek en bijzondere aard van deze specifieke eenheid staat centraal (Bryman, 2012, p.66-67). Deze *case study* dient als wat Bryman (2012) een *exemplifying case* noemt. Dit houdt in dat de condities en omstandigheden van alledaagse situaties worden onderzocht binnen één specifiek geval. Dit specifieke geval is een voorbeeld van een bredere categorie aan organisaties. In dit geval bestaat deze bredere categorie uit sociale ondernemingen die zich in een transitie tussen de *nascent* fase en start-up fase bevinden. Het idee van een *exemplifying case* impliceert dat de voorbeeldcasus niet wordt uitgekozen vanwege het feit

hij extreem of onalledaags is, maar juist omdat deze casus een gepaste context voor het beantwoorden van onderzoeksvragen biedt (Bryman, 2012, p.70). Dit betekent niet dat deze voorbeeldcasus volledig generaliserend is of kan zijn voor andere organisaties binnen deze categorie, paragraaf 3.4 gaat hier verder op in.

3.2 Methodes

Er zijn vier verschillende methodes gebruikt om data te verzamelen.

I. *Participerende observatie*. Dit is een methode waarmee de onderzoeker deel neemt aan dagelijkse activiteiten, rituelen, interacties en evenementen van de onderzoeksgroep om achter impliciete en expliciete aspecten van hun routine en cultuur te komen (DeWalt & DeWalt, 2002, p.2). Door daadwerkelijk deel te nemen aan de activiteiten zoals de workshops en vergaderingen, heb ik een beter beeld gekregen van de betekenissen achter de verschillende grensgebieden die de Stichting ervaart en heb ik mijzelf gebruikt als onderzoeksinstrument ten behoeve van sense-making (Lincoln, 2005). De voor- en nadelen van deze keuze worden besproken in paragraaf 3.5. Participerende observatie kan op vele verschillende manieren en niveaus. Ik heb na de verkennende fase bewust een keuze gemaakt in welke vorm van participerende observatie ik precies ging toepassen tijdens mijn onderzoek aan de hand van de de theorie van Gold (1958). Gold onderscheidt vier verschillende soorten participerend observatoren: de complete participant, de participant als observant, de observant als participant en de complete observant. Elke soort heeft zijn voor- en nadelen en een specifiek plan van aanpak betreffende in hoeverre de onderzoeker precies participeert en om welke achterliggende reden (Gold, 1958). In dit onderzoek heb ik gekozen voor de de rol van observant als participant. Volgens Gold is de observant als participant in staat om naar wens deel te nemen aan alle groepsactiviteiten, de belangrijkste rol van deze onderzoeker binnen deze activiteiten is echter het verzamelen van data. De bestudeerde groep is zich bewust van de waarnemingsactiviteiten van de onderzoeker. Vanuit deze positie is de onderzoeker een observant zonder volledig lid van de groep te zijn. De observant als participant is geïnteresseerd om deel te nemen aan activiteiten als een manier om beter te observeren en daardoor een vollediger begrip van de activiteiten van de groep te krijgen (Gold, 1958). Ik heb deze specifieke vorm van participerende observatie gekozen omdat deze afgebakende benadering mij heeft geholpen om een zekere afstand en objectiviteit te bewaren. Deze keuze wordt ook verder toegelicht in paragraaf 3.5.

II. *Veldwerkaantekeningen*. Met deze methode worden vrij gedetailleerde samenvattingen gegeven van gebeurtenissen, bijbehorend gedrag en de eerste reflecties van de onderzoeker op deze gebeurtenissen en dit gedrag (Bryman, 2012, p. 447). In deze aantekeningen heb ik de belangrijkste dimensies gespecificeerd van wat ik waargenomen of gehoord heb (Bryman,

2012). Dit betekent dat ik in vrijwel alle situaties, tijdens interviews, afspraken, teamvergaderingen of onderweg daar naartoe, heb opgeschreven hoe veel mensen aanwezig waren, wat de setting was en wat mij opviel. Ik heb hierbij ook mijn eigen gedachten en gevoelens opgeschreven, omdat deze een belangrijk onderdeel zijn van hoe ik de situatie heb beoordeeld. In principe heb ik gebruik gemaakt van *full field notes*, zo gedetailleerd mogelijke beschrijvingen van de situatie inclusief eerste ideeën over mogelijke interpretatie (Bryman, 2012, p. 447). Als de situatie zich daar niet toe leende, heb ik *jotted notes* gemaakt. Ik krabbelde dan onopvallend wat korte aantekeningen die ik later heb uitgewerkt tot *full field notes*. Uiteindelijk zijn deze aantekeningen een belangrijk onderdeel van mijn data geweest omdat het heeft bijgedragen aan een vollediger begrip van gecompliceerde situaties omtrent grensgebieden. Ook hebben deze veldwerkaantekeningen gediend als springplank voor theoretische uitwerking van mijn data (Bryman, 2012, p. 447). Dit is ook onderdeel van de interne validiteit, hier zal ik in paragraaf 3.4.2 op terugkomen.

III. Interviews

A. *Informeel gesprekken*. Informeel gesprekken zijn grotendeels ongestructureerd, de informant neemt de leiding. Vragen worden alleen maar gesteld om verheldering te verkrijgen (Boeije, 2010). Ik heb deze gesprekken vooral in de verkennende periode van mijn onderzoek gebruikt om een algehele indruk te krijgen van de organisatie en de probleemstelling. Deze gesprekken hebben zich voortgezet gedurende mijn hele onderzoek om relevante zaken bespreekbaar te maken. Deze gesprekken verliepen heel natuurlijk door het rapport wat snel was opgebouwd tussen mij en de rest van de werknemers en andere betrokkenen bij de Stichting. Deze gesprekken hebben vooral onder informeel omstandigheden plaatsgevonden en konden dus niet van tevoren gepland worden. Dit was soms enigszins problematisch omdat de gesprekken op een moment plaatsvonden waarop er geen optimale omstandigheden waren om notulen te maken. Ik heb vrijwel altijd achteraf een kleine verslaggeving van dit gesprek gedaan maar het is alsnog mogelijk dat er hierdoor af en toe wat data verloren is gegaan.

B. *Semi-gestructureerde interviews aan de hand van respondent-geproduceerde tekeningen*. Tijdens semi-gestructureerde interviews heeft de interviewer een meer sturende rol (Boeije, 2010). Deze gesprekken draaiden om specifieke zaken waar ik meer over wilde weten zoals de beleving van verschillende soorten grenzen en ervaren behoeftes binnen de Stichting. Deze zaken heb ik in eerste instantie geoperationaliseerd door de theoretische thema's van mijn onderzoek op te splitsen in subthema's en daar open vragen over te formuleren (zie bijlage A). Nadat ik deze vragen opgesteld had, heb ik een alternatieve aanvang van het interview bedacht. Ik

had het idee dat grenzen een rol speelden maar om de hoofdvraag over betekenisgeving van grenzen te beantwoorden, wilde ik de informant laten leiden in zijn/haar impliciete belevingen van grenzen. Ik heb vervolgens naar een methode gezocht om de respondent in een verhalende setting te krijgen waarmee hij/zij de benadering van grenzen zelf kon invullen. Ik heb respondenten daarom bij aanvang, voor het algemene onderdeel van het interview, gevraagd om te tekenen wat zij op dat moment als grootste belemmering voor de groei van de stichting ervoeren. Als ik elementen van specifieke grenzen hoorde in hun verhaal, vroeg ik daar op door. Tekeningen zijn namelijk een manier om snel inzicht te krijgen in de emotionele ervaringen van respondenten (Kearney & Hyle, 2004). Daarnaast kan volgens Kearney & Hyle (2004) deze specifieke methode als een katalysator voor semi-gestructureerde interviews dienen, omdat het een manier voor respondenten biedt om hun eigen impliciete ervaringen te delen zonder gehinderd te worden door de ideeën die de onderzoeker al heeft over bepaalde thema's. Omdat de interviews begonnen met impliciete ervaringen en dit niet altijd gelijk was terug te voeren op de topiclist, was het af en toe een uitdaging om de topiclist vervolgens gestructureerd te gebruiken. Aangezien de interviews vooral om de tekeningen en gesprekken over de tekeningen draaiden, lag hier ook de nadruk op en niet op de rest van de topiclist.

Respondenten

Ik heb in totaal negen semi-gestructureerde interviews afgenomen. Ik heb gebruik gemaakt van een doelgerichte steekproef (Bryman, 2012). Dit betekent dat ik mijn respondenten doelgericht heb geselecteerd, namelijk om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Ik had mij voorgenomen om deze interviews te houden met leden van het kernteam van Stichting Y, de leden van Raad van Toezicht van de Stichting, de freelancers en andere belanghebbenden van de Stichting. Na overleg met Floor had ik als belanghebbenden Sarah, opdracht-eigenaar vanuit het programma van het Ministerie, en Yorick, persoonlijk begeleider van Floor tijdens de opstartperiode van de Stichting, gevraagd voor een interview. Op deze manier kon ik van alle kanten van de organisatie een beeld krijgen van de thema's die speelden. Toen ik iedereen had uitgenodigd, was vrijwel iedereen enthousiast. Sarah wenste echter door verschillende redenen niet mee te doen aan het onderzoek. Ik heb dus geen data omtrent hoe de partij die momenteel het meest met de Stichting samenwerkt, deze samenwerking en alle aspecten die hierbij komen kijken ervaart. Mijn onderzoek gaat echter vooral over grenzen die binnen de Stichting worden ervaren, dus dit is een minimie complicatie. Deze interviews verliepen allemaal erg goed. Ik was van tevoren enigszins zenuwachtig over of de opdracht omtrent de tekening goed zou vallen en of de respondenten het zouden snappen zonder al teveel

inleiding of uitleg. Dit ging echter in alle gevallen goed. Alleen Yorick, die momenteel niet meer betrokken is bij de gang van zaken van de Stichting, heb ik geen tekening laten maken omdat hij aangaf niet genoeg zicht te hebben op de huidige ontwikkeling van de Stichting. Eén freelancer (R5) was niet in de gelegenheid om mij in persoon te ontmoeten dus dit was een telefonisch interview zonder tekening. Elk interview heeft op een andere locatie plaatsgevonden, op een plek die de respondenten zelf hadden uitgekozen. Voor een overzicht van respondenten, kan bijlage B geraadpleegd worden.

IV. Content analyse. Ik heb verschillende soorten online communicatie, zoals surveys, e-mail en whatsapp-gesprekken, geanalyseerd op thema's rondom organisatiegroei en hoe taalgebruik hieromtrent wordt gebruikt. Deze methode heeft als doel om communicatief materiaal systematisch te examineren om vervolgens conclusies te kunnen trekken uit dit materiaal (Mayring, 2004). Omdat ik, zeker tijdens de eerste drie maanden van mijn onderzoek, ook een aantal uitvoerende taken had, had ik makkelijk toegang tot alle vormen van communicatie.

3.3 Dataverwerkingsproces

De interviews zijn, met goedkeuring van de respondenten, opgenomen. De opname heb ik vervolgens getranscribeerd. Samen met de veldwerk aantekeningen en communicatie analyses, heb ik de data gecodeerd in Nvivo12. Nvivo12 is een programma waarmee het mogelijk is om kwalitatieve data te analyseren en terugkerende thema's te ontdekken en structuren. Deze terugkerende thema's heb ik ontdekt door middel van drie fases van codering: open codering, axiale codering en selectieve codering (Boeije, 2010).

Tijdens de open codering, heb ik alle verzamelde data bestudeerd en fragmenten ingedeeld op codes en thema's, zoals kenmerken van samenwerking, overtuigingen en regels binnen de Stichting. Aangezien dit de eerste fase was, heb ik nog niet geselecteerd op relevantie. Open codering dient namelijk vooral als een verkenning van thema's binnen de gevonden data (Bryman, 2012). Hierdoor wordt data overzichtelijk en hanteerbaar. Het resultaat van deze eerste fase was gestructureerde data op basis van een codeboom (Boeije, 2010). Tijdens het axiaal coderen werd de hoeveelheid data en het aantal codes verminderd. Dit heb ik gedaan door in kaart te brengen wat de belangrijkste codes waren, welke codes samengevoegd konden worden of welke codes vanwege irrelevantie konden worden verwijderd. Uit deze sortering van relevantie van codes, kwam een nieuwe gestructureerde boom van hoofd- en subcodes (zie bijlage C). In de laatste fase, selectief coderen, heb ik verbanden gelegd tussen de verschillende categorieën fragmenten. In deze laatste fase heb ik opnieuw gekeken naar de groepering van de thema's en heb ik een conclusie getrokken over op welke thema's de nadruk lag (Bryman, 2016), namelijk de spanningsvelden binnen de

Stichting. Deze thema's heb ik uitgeschreven in de resultaten, van waaruit ik een helder antwoord op de onderzoeksvraag kon formuleren. De codeboom heeft uiteindelijk vooral gediend als een manier om de spanningsvelden in beeld te krijgen en om deze inzichtelijk te maken.

3.4 Kwaliteitsbepaling

Betrouwbaarheid, herhaalbaarheid en validiteit zijn de drie onderdelen van kwaliteitsbepaling van een sociaal onderzoek (Bryman, 2012, p. 46).

3.4.1 Betrouwbaarheid en herhaalbaarheid

Betrouwbaarheid gaat over de mate waarin de resultaten van een onderzoek te reproduceren zijn. De term wordt vaak gebruikt in relatie tot de vraag of de maatstaven die worden bedacht voor concepten in het onderzoek consistent zijn (Bryman, 2012). De betrouwbaarheid kan bewaakt worden door nauwkeurige en precieze meetmethodes toe te passen. Aangezien dit onderzoek draait om de sociale werkelijkheid die binnen Stichting Y wordt geconstrueerd, is het niet van belang dat de resultaten te reproduceren zijn omdat de sociale werkelijkheid constant ge(re)produceerd wordt (Bryman, 2012). De betrouwbaarheid wordt in zekere zin wel in acht genomen door het conceptueel kader af te bakenen. Herhaalbaarheid gaat over de gebruikte methodes. Aangezien de kwalitatief onderzoeker zijn eigen meetinstrument is, het vooral van belang dat er een kritische reflectie wordt gegeven op de eigen onderzoeksvaardigheden zodat deze in te zien zijn voor andere onderzoekers. Herhaalbaarheid wordt dus geborgd door middel van deze methodesectie.

3.4.2 Validiteit

Het belangrijkste onderdeel van de kwaliteit van dit onderzoek, is de validiteit. Het concept validiteit wordt onderscheiden in externe en interne validiteit. Externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid naar andere organisaties binnen eenzelfde categorie. Omdat dit een interpretatief onderzoek betreft, zijn er geen harde uitspraken mogelijk over generaliseerbaarheid. Er kunnen echter wel voorzichtige suggesties worden gedaan over toepassingen van de resultaten binnen andere organisaties. Het theoretisch kader reikt namelijk verder dan alleen de case-study van Stichting Y waardoor het onderzoek gaat over een type organisatie in het algemeen, namelijk een sociale onderneming in de transitie tussen *nascent* en start-up. Om de externe validiteit te bewaren, heb ik een heterogeen spectrum aan situaties bestudeert. Dit spectrum bestond uit afspraken met scholen voor trainingen en workshops, afspraken met het Ministerie over hun nieuwe gespreksmethode, teamvergaderingen, en normale werkdagen waarop ook verkennende afspraken voor nieuwe samenwerkingen stonden.

Interne validiteit gaat over de correctheid of geloofwaardigheid van een beschrijving, conclusie of verklaring van een interpretatie binnen de onderzoekscasus (Maxwell, 2008). Als onderzoeker moet je proberen om de *validity threat*, de mate waarin de correctheid van verklaringen en conclusie bedreigd kunnen worden, zo laag mogelijk te houden. Om dit te kunnen doen moeten de manieren waarop je het mis zou kunnen krijgen of hebben, eerst benoemd worden. Ten eerste is een kwalitatief onderzoeker nooit helemaal objectief omdat je als mens je eigen onderzoeksinstrument bent en de mens altijd bepaalde waarden en verwachtingen heeft. Deze waarden en verwachtingen kunnen het onderzoeksproces en de uitkomsten beïnvloeden. Ik ben echter alert en bewust geweest van deze waarden en verwachtingen, door deze op te schrijven en bij te houden zodat ze zo min mogelijk effect hebben gehad op mijn resultaten. Daarnaast heb ik de mate van *reactivity*, hoe participanten op mijn vragen en aanwezigheid reageerden, in mijn veldwerkaantekeningen bijgehouden zodat ik het effect hiervan op mijn resultaten kon minimaliseren. Verder heb ik de *validity threat* zo veel mogelijk omzeild door tijdens gesprekken en afspraken te blijven doorvragen op bepaalde zaken. Op deze manier heb ik van mijn respondenten rijke data kunnen verkrijgen, niet alleen in variatie maar ook in diepte (Maxwell, 2008). Deze diepte van data wordt ook ondersteund door verschillende methoden van dataverzameling en de bestudering van heterogene situaties. Tot slot heb ik gezocht naar een representatief beeld van situaties door bewust te vragen naar afwijkend bewijs met behulp van mijn topiclist.

Anonimisering had binnen dit onderzoek behoefte aan aandacht. De naam van de Stichting, namen van werknemers en de namen van hun producten zijn in deze verslaglegging volledig gefingeerd. Aangezien Stichting Y een jonge en kleine organisatie is binnen een hele specifieke sector, had volledige vrijgeving van namen van personen en producten voor zowel ethische als methodologische bezwaren gezorgd. De ethische bezwaren komen voort uit het feit dat dit een opkomende organisatie is. Sommige aspecten van de bedrijfsvoering die in de resultaten naar voren komen, zouden een negatief beeld kunnen creëren voor klanten. Als onderzoeker wil ik de zaken van de onderzoeksgroep niet op een negatieve manier beïnvloeden of belasten. Dit sluit aan bij de stelling van Bulmer (1982). Volledige identificatie van deelnemers en gebeurtenissen kunnen de deelnemers schaden, in verlegenheid brengen of de privacy van deelnemers aantasten (Bulmer, 1982). Daarbij kan anonimisering ervoor zorgen dat er een onderscheid gemaakt wordt tussen referentie en data: na anonimisering wordt tekst daadwerkelijk data (Vainio, 2013). De data die overblijft na anonimisering vertelt ons een verhaal zonder te vertellen wiens verhaal het is (Thomson et al., 2005, p. 166). Op deze manier heeft de data dus potentie om verder te reiken dan de Stichting zelf.

3.5 Rol van de onderzoeker

Zoals te lezen is in paragraaf 3.1, ben ik mijn eigen onderzoeksinstrument geweest. Mijn rol in dit onderzoek en met de onderzoeksgroep was op een bepaalde manier gecompliceerd. Dit heeft zowel voor- als nadelen gehad. Ik bespreek dit onderdeel van de methode in dit laatste paragraaf van het hoofdstuk, omdat dit onderdeel invloed heeft gehad op mijn gehele ontwerp en methodologie en het dus overkoepelend is.

Wat betreft de relaties met mensen in mijn onderzoek, heb ik tijdens de verkennende fase van mijn onderzoek moeite gehad met het zoeken naar een passende verhouding. Stichting Y is een kleine en erg persoonlijke organisatie met veel onderling contact en ik had binnen twee weken een erg persoonlijke band opgebouwd met het kernteam. Ik heb dit in week 4 van mijn onderzoek aangekaart bij directeur Floor. Ik heb toen gesteld dat ik geen onderdeel kon zijn van het kernteam en afstand moet nemen tot de projecten van de Stichting om mijn rol als onderzoeker helder en gefocust te houden. Zij begreep dit en ik heb dit vervolgens gedeeld met de rest van het kernteam. Om wat onafhankelijker in de organisatie te kunnen staan heb ik mijn tijd binnen de organisatie beperkt tot één dag per week (op deze dag voerde ik regelmatig uitvoerende taken uit) met uitzondering van afspraken waar ik belangrijke data uit kon halen. De afstand tot de organisatie en een passende verhouding met de teamleden, zijn daarna echter terugkerende thema's gebleven.

Na het gesprek in week 4 heb ik geprobeerd mij enigszins te distantiëren. Ik gaf alleen mijn mening over zaken als ze er specifiek om vroegen maar hield me verder vooral op de achtergrond. Dit was ook af en toe problematisch omdat ik, door hoe ik me tijdens de verkennende periode had gepositioneerd, het gevoel had dat ze meer van mij wilden dan dat ik daadwerkelijk kon geven. Ik heb meerdere gesprekken gehad met leden van het kernteam over mijn rol als onderzoeker en hoe ik dit het beste kon afbakenen. Ook tijdens interviews met betrokkenen en leden van de Raad van Toezicht kwam dit onderwerp regelmatig naar voren. In deze gesprekken ben ik erg open geweest en verteld dat ik het moeilijk vond om mijn eigen grenzen te bewaken en dat ik af en toe het overzicht dreigde kwijt te raken. Ik kreeg toen ook van meerdere mensen terug dat zij dit ook zo ervoeren binnen de Stichting. Hier kwamen mooie gesprekken uit, die sterk hebben bijgedragen aan het proces van sense-making van de dynamiek van de organisatie. Ik heb dit proces van mijn eigen sense-making en veranderende rol binnen de organisatie in mijn veldwerkaantekeningen bijgehouden. Hier is dan ook in terug te lezen hoe ik mij schuldig voelde over dat ik taken niet uit kon voeren en hoe ik af en toe beter aan mijn standpunten had willen vasthouden. Deze aantekeningen hebben bijgedragen aan de interpretatie van mijn resultaten. Ik heb mij dus gedurende dit onderzoek bloot moeten geven aan mijn onderzoeksgroep. Hier heb ik op een systematische manier mee om leren gaan, door dit voortdurend bij te houden in veldwerkaantekeningen en dit bespreekbaar te maken.

4. Resultaten

Dit hoofdstuk behandelt de resultaten van dit onderzoek. Uit verschillende databronnen genoemd in de methode, is gebleken dat er binnen deze sociale onderneming veel spanning heerst in grensgebieden en tussen extremen. Deze spanning komt voort uit constante afwegingen en keuzes die gemaakt moeten worden. Dit hoofdstuk geeft een weergave van de (on)bewuste dilemma's en afwegingen tussen verschillende extremen en wat dit voor invloed heeft op de dagelijkse werkzaamheden van de Stichting. Dit hoofdstuk zal de drie grootste spanningsvelden binnen de Stichting bespreken: het spanningsveld tussen visie en delegeren in paragraaf 4.1, het spanningsveld tussen participatie en efficiëntie in paragraaf 4.2 en tot slot het spanningsveld tussen commitment en een intrusieve werkomgeving in paragraaf 4.3. De spanningsvelden hebben ook weer invloed op elkaar, deze dynamiek wordt tevens in dit hoofdstuk besproken. Er worden verschillende observaties, *field notes*, communicatie-fragmenten en interviewquotes gebruikt om dit toe te lichten.

4.1 Visie versus delegeren

Deze paragraaf bespreekt het spanningsveld tussen de heldere visie die de oprichter, Floor, voor de Stichting heeft en de consequenties deze visie vervolgens kan hebben. Deze visie heeft een positief effect op de groei van de Stichting maar zorgt er ook voor dat Floor moeite heeft met delegeren en dat er weinig procedures zijn die “Floor-onafhankelijk” zijn. Dit lijkt in de groei van de Stichting in toenemende mate een probleem. Mede dankzij de sterke visie en missie, presenteren zich namelijk steeds meer mogelijkheden en kansen. Deze mogelijkheden en kansen vragen om meer mankracht, maar deze mankracht is weer moeilijk te vinden door de spanning die hangt rondom delegeren. Deze paragraaf bespreekt het spanningsveld tussen visie en delegeren aan de hand van de thema's visie, ondernemer is de onderneming en delegeren.

4.1.1 Visie

Wat duidelijk naar voren kwam gedurende mijn hele onderzoek, is een grote waardering naar Floor, het spel wat zij heeft opgezet en de positieve kracht en erkenning die daaruit voortvloeien. Floor heeft een heldere visie en een sterk verhaal omtrent het belang van burgerschaps onderwijs. Tijdens elke afspraak of workshop die ik observeerde, waren er hele positieve reacties op het spel van Stichting Y. Bijna alle respondenten zien deze visie en het verhaal van Floor als één van de grootste redenen achter het succes en ontwikkeling van de Stichting (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7). Oprichter Floor heeft deze visie ontwikkeld tijdens haar afstuderen en is vervolgens 2,5 jaar bezig geweest met de totstandkoming en

financiering van het spel. Nadat Floor twee grote fondsen toegewezen kreeg, is het naar haar eigen zeggen erg snel gegaan. Mede dankzij alle hulp die Floor kreeg van alle mensen die ook in het spel geloofden. Het verhaal sloeg aan in het onderwijs en de Stichting kreeg bekendheid via verschillende media kanalen. In 2017 is het spel onafhankelijk uitgegeven en was het in de voorverkoop al uitverkocht met een oplage van 400 spellen.

Op een later moment gaf Floor aan dat haar visie en de motivatie voor de Stichting ook deels uit haar opvoeding komt. Ze komt uit een gezin waar er door haar culturele achtergrond verschillende botsende visies waren als er maatschappelijke zaken werden besproken. Dit heeft volgens haar voor een persoonlijke drive gezorgd om zich bezig te houden met het bespreekbaar maken van maatschappelijke zaken.

Verder kwam bij alle medewerkers, Raad van Toezicht-leden en freelancers naar voren dat ze dezelfde visie op participatie in dialoog delen als Floor. Dit blijkt ook een groot onderdeel van de reden te zijn dat mensen veel tijd stoppen in de Stichting en weinig financiële beloning ervoor terug verwachten (R1, R2, R3, R4, R6). Deze tijdsinvestering in combinatie met verwachtingen, wordt besproken in paragraaf 4.3. De visie van de ondernemer kan dus worden geïnterpreteerd als een drijvende kracht achter het succes van de onderneming.

Een specifieke visie die gekoppeld is aan de oprichting van de Stichting en die heel kenmerkend is voor de rest van de bedrijfsvoering, is Floor haar visie op geld en geld verdienen. Tijdens mijn onderzoek lijken geld en geld verdienen enigszins een taboe. Er wordt binnen de Stichting en tijdens afspraken met externen weinig over exacte prijzen gepraat en als potentiële klanten zeggen het gevraagde bedrag niet te kunnen betalen, wordt er vaak door Floor een schikking gemaakt. De reden hierachter werd duidelijk na een interview met een lid van de Raad van Toezicht:

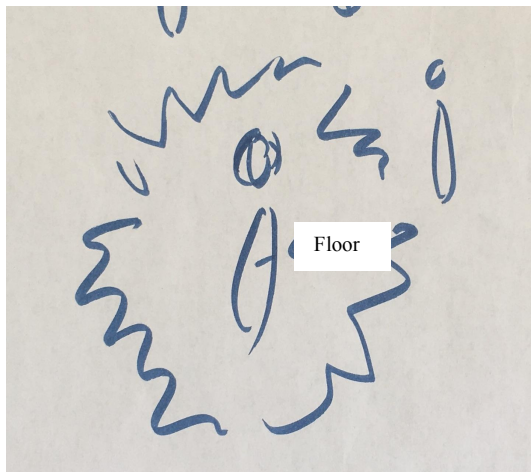
Floor heeft lange tijd gewerkt zonder daarvoor te verdienen of heel weinig en ze had eigenlijk ook negatieve gevoelens ontwikkeld ten opzichte van geld verdienen. Ze vond het ook best moeilijk om een redelijk marktconform uurtarief te vragen in het begin. Ook dat ze zichzelf geen pensioen gaf en ik ik denk nog steeds geeft.. dat soort dingen vind ik als RvT belangrijk om aan te kaarten, omdat het voor de duurzaamheid belangrijk is. Belangrijk voor de financiële duurzaamheid, maar ook duurzaam met je eigen mensen om gaan (R6, 21/05/2019).

Floor heeft dus blijkbaar negatieve gevoelens (gehad) ten opzichte van geld verdienen. Bovenstaande aanname over Floor haar visie omtrent geld, bevestigde Floor in haar interview door middel van onderstaand citaat.

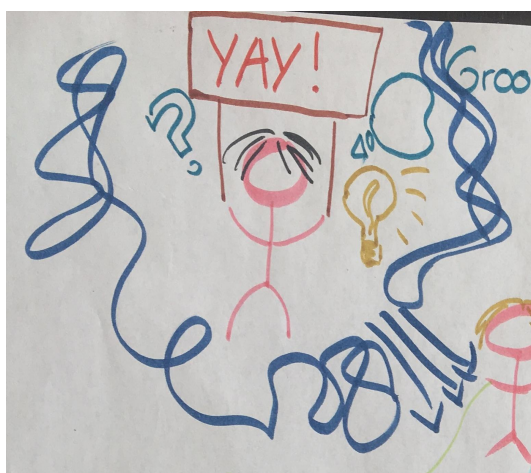
Ik vind het belangrijk dat iemand met wie ik werk of mee ga samenwerken de overtuiging deelt dat de Stichting niet een soort middel is om veel geld mee te verdienen maar dat het vooral echt iets moet betekenen voor mensen (R8, 28/05/2019).

Uit deze data blijkt dat Floor haar visie op geld, grote invloed heeft op met wie zij samen wil werken en op de manier waarop zij werkt. Deze overtuiging omtrent geld heeft ook invloed op het inrichten van bepaalde processen. Deze invloed op het inrichten van bepaalde processen wordt besproken in paragraaf 4.1.3.

Wat tot slot nog opvallend is op het punt van visie, is dat twee respondenten Floor in hun tekeningen vrijwel hetzelfde afbeelden, te zien in figuur 2 en 3.



Figuur 2, uitsnede tekening R6



Figuur 3, uitsnede tekening R2

Het is opvallend dat twee respondenten Floor op deze manier afbeelden, centraal en met een kronkelige lijn om zich heen, omdat dit wat zegt over hoe zij in de organisatie staat en wat

zij voor de organisatie betekent. Beide respondenten gaven als uitleg bij de tekeningen dat Floor heel veel energie en goede ideeën heeft, maar dat ze wel veel in haar eentje met die energie en ideeën om moet gaan. Deze paragraaf laat zien dat de ondernemer dus enigszins gelijk staat aan de onderneming. Dit wordt verder uitgelegd in de volgende paragraaf.

4.1.2 Ondernemer is de onderneming

Uit mijn data blijkt dat Floor haar visie en ideeën zodanig zijn verweven met de Stichting, dat het lastig is om daar andere mensen bij te laten of om sommige taken over te dragen. Veel van mijn respondenten refereerden naar Stichting Y ook vaak door alleen Floor haar naam te gebruiken (R1, R2, R3, R4, R6, R7). Een lid van de Raad van Toezicht zei hierover het volgende, als uitleg bij figuur 4.

Het is vooral Floor die de zaadjes plant of creatieve ideeën heeft, dus het is eigenlijk een hele gekke dynamiek, want je hebt dus haar als zeer invloedrijke moeder van de Stichting en tegelijkertijd is dat ook de grootste beperking. Het zit echt nog aan haar vast en ik weet natuurlijk haar struggle daarin. Er zijn zoveel dingen die moeten gebeuren, maar je hebt overal maar eventjes voor, want het is alleen Floor (R7, 24/05/2019)

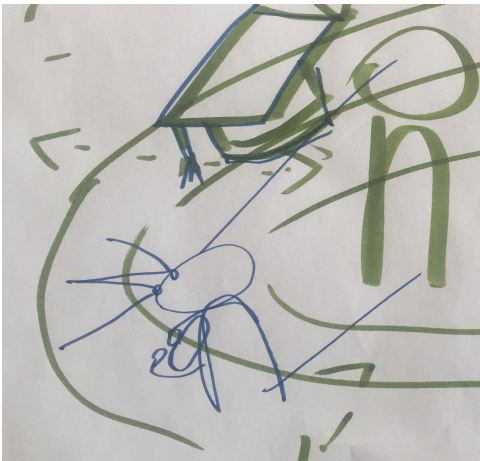


Figuur 4, uitsnede tekening R7

Hieruit blijkt dat er een duidelijk spanningsveld is tussen Floor als “moeder” van de Stichting en Floor als medewerker. Uit het woord “struggle” is te herleiden dat er, uit zorg voor Floor, behoefte is om haar wat meer los van de organisatie te krijgen. Floor bevestigt

dit dilemma tussen de waarde die ze hecht aan haar eigen visie en de zaken wat meer loslaten zelf ook meerdere keren.

Ze illustreerde dit dilemma door middel van figuur 5. Het groene poppetje is zij zelf en het blauwe poppetje in dit figuur stelt haar visie en haar specifieke manier van denken voor. De blauwe lijnen tussen het groene en blauwe poppetje staan voor de waarde die zij hecht aan haar manier van werken binnen de organisatie. Ze gaf hier als uitleg bij, dat zij de gang van zaken op een bepaalde manier heeft bedacht en dat ze het moeilijk vindt om dat over te dragen of als mensen dat anders doen. Ze wil er echter wel voor open staan, omdat het nu vaak erg eenzaam voelt. In één van de eerste gesprekken die ik met Floor voerde, gaf ze al aan dat ze al een tijd het gevoel heeft dat ze te veel alleen moet dragen en dit kwam gedurende mijn onderzoek vaker terug. Dit dilemma rondom controle lijkt ook invloed te hebben op andere betrokkenen. Workshops, trainingen en afspraken worden tot in de puntjes voorbereid en op een hele specifieke manier. Dit zorgt ervoor dat veel mensen een heel positief en verzorgd beeld hebben van de Stichting, te lezen in het resultaat van de anonieme enquête die ze hebben uitgezet onder klanten en gebruikers van het spel.



Figuur 5, uitsnede tekening R8

Dit zorgt echter ook voor een dubbel gevoel onder werknemers:

De standaard van Floor met haar goede ideeën ligt best wel hoog. Daarom is de Stichting ook zo succesvol en ik bewonder dat ook echt van haar, maar het is wel moeilijk. Ik wil graag bij haar standaard komen, maar ik haal dat vaak niet. Ik weet ook niet hoe ik dat dan wel kan halen, want de structuren van hoe ze dat doen zijn vaak ook nog wat ondoorzichtig. Mijn doel toen ik voor de Stichting ging werken was om zelfstandig die workshops te gaan geven. Dat is er gewoon nog niet van gekomen, omdat het zo'n prestatie-moment is waarop alles goed moet

gaan en waardoor het best wel moeilijk is om mij gewoon zo'n workshop te laten geven, omdat het anders is dan wanneer Floor het doet. (R2, 08/05/2019)

Hieruit is op te maken dat Floor door haar specifieke visie en opvattingen, het moeilijk vindt om te delegeren.

4.1.3 Delegeren

Floor wil door haar specifieke visie graag dat taken op een bepaalde manier worden opgepakt. Deze paragraaf zal bespreken hoe haar specifieke visie leidt tot complicaties rondom het delegeren van allerlei taken. Deze complicaties lijken invloed te hebben op meerdere aspecten van de bedrijfsvoering. Dit blijkt ook uit onderstaand citaat van een freelancer van de Stichting:

Volgens mij gaan afspraken maken met mij en voor workshops vaak een beetje dubbelop. Iemand neemt dan taken over van iemand anders, maar dan is er toch ook weer overleg en ruggespraak en dan gaan verschillende mensen over hetzelfde (R4, 21/05/2019) .

Taken lijken dus dubbel te worden uitgevoerd, omdat er geen duidelijke afspraken zijn over taakverdeling. Naast dat er weinig regels blijken te zijn over wie precies welk contact oppakt, is er ook een gebrek aan duidelijkheid over wie er facturen stuurt, omdat niemand hier eigenaarschap over heeft. Dit blijkt uit onderstaand citaat.

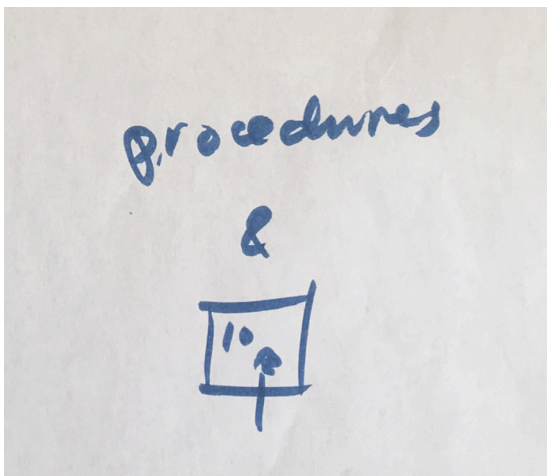
Nu komt het wel weer beetje op gang, maar het is heel lang zo geweest dat er allemaal werk was verricht maar dat facturen nooit de deur uit gestuurd werden. Dan zouden we eigenlijk nog heel veel geld ontvangen maar ja, als je geen factuur stuurt kunnen mensen je niet betalen en soms wordt het echt pas een halfjaar of een jaar later. (R1, 08/05/2019)

Er is wel gesproken over de taak van facturen sturen tijdens zogeheten teamdagen. Deze teamdagen worden besproken in paragraaf 4.2.2. Er is toen uiteindelijk besloten dat Floor aan één van de kernteamleden zou uitleggen hoe het factureren werkt, zodat diegene het vanaf dat moment kon doen. Deze uitleg vond echter een maand later pas plaats en leek geen prioriteit te zijn. Dit kan ook samenhangen met Floor haar visie omtrent geld en geld verdienen, toegelicht in paragraaf 4.1.1. Er zijn dus weinig procedures die “Floor-onafhankelijk” zijn. Een lid van de Raad van Toezicht (RvT) tekende figuur 6 als onderdeel

van zijn tekening als antwoord op de vraag wat hij als belemmering voor de Stichting zag. Hij gaf daar de volgende uitleg bij:

Ik heb het idee dat er nog niet heel veel procedures ontwikkeld zijn die Floor-onafhankelijk zijn dus die mensen gewoon uit kunnen voeren waarvan de stichting weet: die lopen gewoon (R6, 22/05/2019).

Bovenstaand citaat geeft aan dat er vaak wel sprake is van een systeem of procedure bij verschillende omstandigheden, zoals e-mails beantwoorden of nieuwe overeenkomsten aangaan. Deze systemen en procedures zijn echter nog niet “Floor-onafhankelijk”.



Figuur 6, uitsnede tekening R6

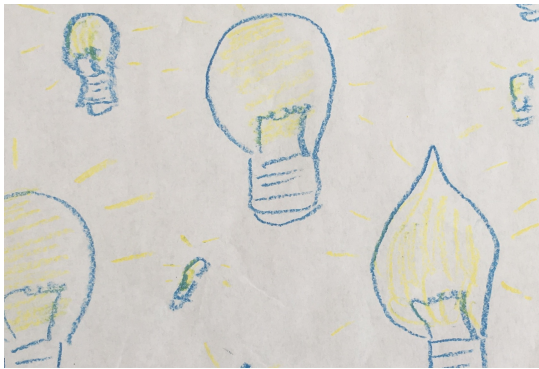
Een freelancer van de Stichting heeft dezelfde opvatting over taakverdeling binnen de Stichting en legt dit nog wat preciezer uit:

Het lijkt me handig dat als er een mail binnenkomt, dat het dan meteen duidelijk is van naar welk vakje het gaat, wie dat oppakt en hoe dat dan wordt uitgerold” (R5, 21/05/2019).

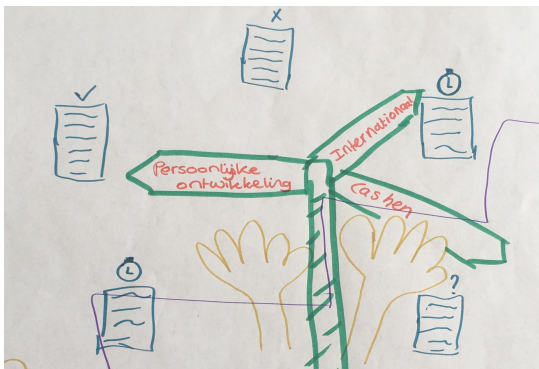
Uit dit citaat blijkt dat er geen stappenplan is voor het beantwoorden van e-mails. Dit blijkt ook uit de communicatie-analyse. Er komen dagelijks gemiddeld twintig mailtjes binnen en het is niet duidelijk wie waar eigenaarschap over heeft. Als het een standaardvraag is, bijvoorbeeld over een missende inlogcode voor Y Minimaatschappij, beantwoordt Rinke de mail, maar verder was het elke keer weer overleggen wie wat zou doen. Er zijn dan ook standaard circa 850 ongelezen e-mails in de zakelijke inbox van Floor.

Er heerst dus veel spanning in het gebied tussen de persoonlijke visie van Floor en het taken delegeren aan anderen. Dit blijkt in toenemende mate een probleem te zijn door de

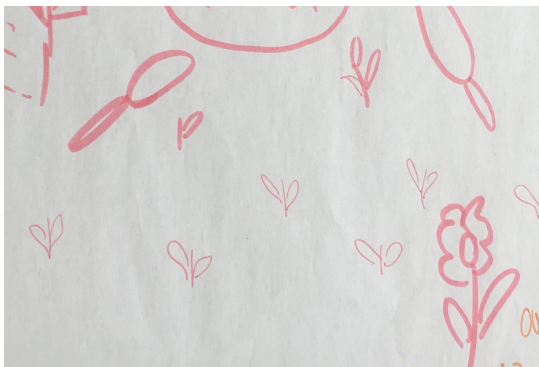
groeïende hoeveelheid ideeën en keuzes die gemaakt moeten worden. Deze overvloed aan ideeën en keuzes wordt verschillend afgebeeld door respondenten, als gloeilampen (figuur 7), als A4tje's met ideeën erop (figuur 8) en als plantjes (figuur 9).



Figuur 7, uitsnede tekening R4



Figuur 8, uitsnede tekening R1



Figuur 9, uitsnede tekening R7

Binnen de Stichting worden alle kansen en afspraken aangegrepen en zijn er heel veel ideeën voor verdere ontwikkeling. Dit lijkt echter voor een gebrek aan focus te zorgen en heeft als consequentie dat veel dingen niet de volledige aandacht hebben. Floor gaf tijdens de verkennende fase van mijn onderzoek het volgende aan:

Ik heb moeite met beslissingen maken over wanneer ik welke kansen pak, timing vind ik lastig. Ik kan met gemak zeggen dat ik te veel nu wil doen (R8, 01/03/2019).

Floor wil dus zelfstandig veel dingen doen en kunnen doen, maar weet niet wanneer ze deze dingen moet doen en met wie. Ze is daarom ook op zoek naar een business partner met wie ze deze keuzes kan maken.

Er is dus een behoefte aan een grotere mankracht om de groeiende werkdruk aan te kunnen. Meerdere respondenten gaven aan dat ze het als een groot voordeel voor de Stichting zouden zien, als er iemand naast Floor zou komen met een bedrijfskundige achtergrond (R1, R2, R4, R5, R6). Er zijn echter erg specifieke eisen. Floor beschreef haar ideale *business-partner* als volgt:

Wat het grootste obstakel is, is dat het lijkt alsof er heel weinig hele goeie mensen zijn en dat die ook nog lastig te vinden zijn. Dat we nu eigenlijk met allemaal prima mensen zitten, maar dat dat of tijdelijk is, of beperkt op een bepaalde manier. Die ideale persoon, die bijvoorbeeld mij perfect aanvult op strategie, of die allemaal ideeën heeft maar ook superveel van onderwijs weet en ook nog leuk is om mee samen te werken, ik noem maar even wat dingen, die lijkt bijna een soort van droom, ook omdat als ik die persoon vind, heb ik best wel weinig invloed op of hij of zij dat dan ook wil (R8, 28/05/2019).

Deze ideale persoon voelt voor Floor onbereikbaar en er wordt niet actief aan gewerkt om deze persoon te vinden. Er is tijdens mijn onderzoeksperiode wel meerdere keren overwogen of er een vacature uitgezet moest worden.

4.2 Participatie versus efficiëntie

Het tweede spanningsveld is dat tussen participatie en efficiëntie. Binnen de Stichting, maar ook in contact met externen en betrokkenen, heerst een grote nadruk op participatie. Deze participatie dringt door in meerdere aspecten van de organisatie: in de besluitvorming over gebruikte systemen, in nauwe manier van samenwerken en in verwachtingen omtrent samenwerking. Dit is ook één van de kernwaarden van de Stichting en haar producten, namelijk het belang dat iedereen mee kan doen en mee kan praten. Dit onderzoek heeft uitgewezen dat deze nadruk op participatie, ook kan leiden tot een gebrek aan efficiëntie en focus. Ook hier worden constant keuzes en afwegingen in gemaakt. Deze paragraaf bespreekt ten eerste hoe participatie zich uit in de samenwerking binnen de Stichting en in samenwerking met externen. Ten tweede zal een specifieke vorm van participatie besproken

worden, namelijk de verwachtingen omtrent feedback. De laatste alinea zal de consequenties van deze vormen van participatie voor de efficiëntie van de Stichting bespreken.

4.2.1 Participatie in samenwerking

De hoge mate van participatie is te herkennen in een specifieke manier van samenwerken. Tijdens mijn eerste ontmoeting met werknemers van de Stichting viel mij al op dat er veel fysiek contact is. Leden van het kernteam en de freelancers geven elkaar een knuffel bij gedag zeggen. Tijdens teamdagen zitten werknemers vaak tegen elkaar aan of met armen om elkaar heen. Er zijn ook andere vormen van persoonlijk contact. Zo worden er veel privé - lief en leed zaken gedeeld binnen de Stichting. Tijdens alle overleggen die ik heb bijgewoond, kwamen privé-omstandigheden aan bod. Bijna alle respondenten gebruikten de woorden 'heel vertrouwd' toen ze vertelden hoe ze de samenwerking ervaren (R1, R2, R3, R5, R7, R8, R9). Bij aanvang van een overleg, doen ze een zogeheten *check-in* waarbij ze vertellen hoe ze zich voelen, hoe ze erbij zitten en waar ze naar uit kijken in het overleg. Daarnaast vindt bijna al het onderling overleg bij Floor of bij Julia thuis plaats, dus in de persoonlijke sfeer.

Zoals eerder genoemd, is de Stichting jong en zijn werknemers nog bezig met het opzetten van systemen en structuren waardoor ze efficiënter kunnen werken. Gedurende dit onderzoek werd er vaak democratisch besloten om met een nieuw systeem te gaan werken. Een voorbeeld van een dergelijk besluitvormingsproces betreft het instellen van de periodieke teamdag. Het nieuwste lid van het kernteam heeft dit voorgesteld, toen ze kwam werken bij de Stichting. Dit heeft wat moeite gekost:

Vanaf september wilde ik een teamoverleg of teamdag, maar dat is al vier keer afgezegd door tijdgebrek, dus ik ben daar best wel boos over geweest (R2, 07/03/2019).

Deze respondent heeft dit idee doorgezet en omdat daar vanuit de andere teamleden ook behoefte aan was, is de eerste teamdag uiteindelijk ingepland. Op teamdagen komt het team bij elkaar om gezamenlijk te werken aan verschillende taken die de Stichting heeft liggen en om beslissingen te maken over het inrichten van systemen en nog uit te voeren taken. Gedurende de onderzoeksperiode van 14 weken hebben er vier teamdagen plaatsgevonden. Ze werden redelijk intuïtief ingepland, als één van de medewerkers daar behoefte aan had. Het eerste teamoverleg verliep enigszins rommelig. Ik lees dit ook terug in mijn veldwerkaantekeningen:

We zijn iets meer dan drie kwartier bezig met agendabepaling. We schrijven op post-it's wat we allemaal willen bespreken en vervolgens

ordenen we die op noodzaak. Floor maakt ook nog een onderscheid tussen zaken die we vandaag echt moeten doen en zaken waarover we vandaag kunnen beslissen wanneer we die gaan doen. Het resultaat is 25 post-its in drie categorieën: nu afhandelen, later afhandelen, maar wel beslissen wat we ermee gaan doen en irrelevant voor nu. Korte discussie over met wat ze zullen beginnen en hoe lang alles zal duren. Floor begint met ordenen van post-it's van de tweede categorie op urgentie. Julia mengt zich er deels in. Hannah is stil tot er een discussie ontstaat tussen Julia en Hannah over wat elke categorie nou betekent: *Dit moet wel vandaag aan bod komen en dit kan wel een andere keer*. Er is veel nadruk op samen bepalen wat de agenda moet zijn. De rest van de dag worden alle taken waarvan besloten zijn dat ze vandaag afgehandeld moeten worden, samen afgehandeld [...] We zijn anderhalf uur uitgelopen op de planning (Veldwerkaantekeningen, 20/03/2019).

Uit dit fragment blijkt dat er door de hoge mate van participatie in besluitvormingsprocessen, moeite voor nodig is om efficiënt van deze dagen gebruik te maken. Paragraaf 4.2.3 komt uitgebreid terug op efficiëntie. Na de teamdagen werd er altijd veel waardering naar elkaar uitgesproken via de WhatsApp groep, waaruit ik opmaak dat deze dagen als prettig worden ervaren.

Een ander voorbeeld van een democratisch overeengekomen procedure is de weekstart. Het nieuwste lid van het kernteam kwam ook met dit idee om beter vooruit te kunnen plannen en om beter op de hoogte te zijn van ieders werkzaamheden. Het idee was om door middel van deze weekstart, elke maandagochtend te bespreken wat er die week moet gebeuren en hoe ze de planning van de week erna zullen aanpakken. Zij bracht dit in januari in, vervolgens is een paar keer onderling besproken op welk tijdstip dit zou kunnen gebeuren en wie de agenda hiervoor zou bepalen. Na uitvoerig overleg tijdens de eerste teamdag over hoe dit moment ingevuld zou worden, vond de eerste weekstart op 25 maart 2019 plaats. De weekstart heeft sindsdien elke week plaatsgevonden, vaak op maandag om 10.00 uur.

Democratisch overeengekomen systemen en procedures, lijken te leiden tot meer structuur. Dit is positief maar het blijkt ook een stroperig proces te kunnen zijn. Een andere vorm van participatie binnen de Stichting, die zowel voor- als nadelen heeft, is de manier van feedback geven en vragen.

4.2.2 Feedback

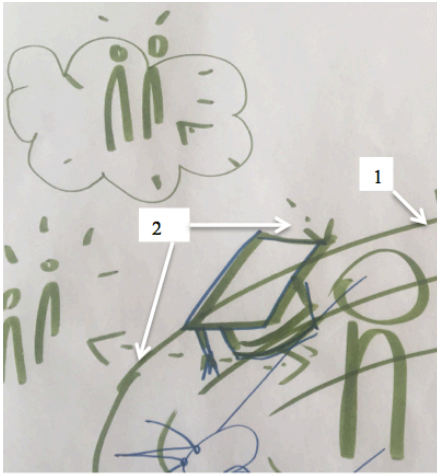
Binnen dit spanningsveld tussen participatie en efficiëntie, is de mate van verwachte feedback en input van groot belang. Deze verwachtingen omtrent feedback en input werd gelijk na mijn kennismaking met de Stichting:

In de trein naar huis kreeg ik de vraag of ik feedback wilde geven op een nieuwe versie van het instructieboekje en de handleiding van het spel en of ik bepaalde documenten, contactpersonen en mogelijke locaties voor kantoor, wilde aanvullen (Veldwerkaantekeningen, 20/02/2019)

Dit blijft gedurende het hele onderzoek opvallend. Er wordt dagelijks feedback gevraagd op mailtjes naar potentiële klanten, vormgeving van nieuwe flyers, inhoud van workshops en andere sessies. Daarnaast wordt er vaak input gevraagd op bepaalde keuzes die gemaakt moeten worden, zoals het al dan verkopen van extra materiaal op de website. Deze verwachtingen hebben ook invloed op de werkdruk, dit wordt besproken in paragraaf 4.3. Constant feedback geven en input leveren, gebeurt niet alleen binnen het kernteam. De Stichting haalt ook kennis van buiten naar binnen, door mensen die verstand hebben van het thema te bevragen via mail of in zogenoemde ‘expert-meetings’. De reden hierachter kwam naar voren tijdens mijn interview met Floor:

Er komen best vaak wat ideeën in me op en dan wil ik graag testen, enerzijds of dat inderdaad klopt met hoe we naar dingen kijken, anderzijds puur om het aan te vullen. Want ik vind een idee wat echt alleen van mij komt en wat ik met niemand hebt besproken een beetje te arm en eenzijdig. Dan denk ik daar moeten meerdere perspectieven overheen. Eentje [extra perspectief] is denk ik iets meer vanuit onzekerheid of een soort van checken en de andere [extra perspectief] meer vanuit maximalisatie dat ik denk: Hee maar het kan nóg beter (R8, 28/05/2019).

Deze manier van werken hebben de andere werknemers overgenomen en is kenmerkend gebleken voor de Stichting. Floor verbeeldde dit ook in haar tekening, te zien in figuur 10.



Figuur 10, uitsnede tekening R8

De buitenste groene lijnen (1) in deze uitsnede, representeren de Stichting. Er zijn dus verbindingen (2) met mensen buiten de organisatie die input leveren waar de Stichting mee verder kan. Een andere respondent vertelt wat voor voordelen hij dit vindt hebben.

Ze heeft niet alleen die mensen [verwijzing naar RvT] maar ook een aantal andere mensen om zich heen verzameld bij wie ze constant om feedback en input kan vragen, ook met betrekking tot ontwikkeling van de Stichting. Ik denk dat dat heel functioneel is voor de ontwikkeling van zo'n organisatie (R3, 13/05/2019).

Er zit dus een zekere kracht in deze manier van werken. Een lid van het kernteam illustreerde en verwoordde echter een gebrek aan focus als consequentie van de behoefte aan feedback. Bij figuur 11 gaf ze de volgende uitleg:

Daarom die smileys, want we willen door iedereen leuk gevonden worden en dingen samen doen en co-creëren, maar we nemen niet heel vaak stelling of zeggen nee tegen dingen die niet op dat pad passen. Door alle input krijgen we een gebrek aan focus. (R2, 08/05/2019)

Al deze pijlen vanuit en naar het roze poppetje, die de respondent (R2) moet voorstellen, kunnen geïnterpreteerd worden als een grote ervaren druk op de werknemer. Deze druk op betrokkenen bij de Stichting wordt besproken in paragraaf 4.3. De specifieke visie en het perfectionistische beeld van Floor uit paragraaf 4.1, lijkt deze behoefte aan feedback en input tegen te spreken. Uit het citaat behorend aan figuur 10 blijkt echter dat deze behoefte aan input en feedback een heel belangrijk onderdeel is van de visie van Floor. Medewerkers, zoals de leden van het kernteam, schikken zich aan dit onderdeel van de visie. De manier

waarop er met deze feedback en input wordt omgegaan, lijkt ook weer “Floor-afhankelijk” te zijn.



Figuur 11, uitsnede tekening R2

Uit bovenstaande secties blijkt dus dat deze manier van werken met veel input een keerzijde heeft. Het kan een gebrek aan efficiëntie opleveren.

4.2.3 Efficiëntie

Een aantal respondenten (R1, R2, R6) gaven aan dat het gezellige, informele contact soms kan leiden tot inefficiëntie op werkdagen of tijdens vergaderingen. Ze gaven aan dat ze soms dingen niet gedaan kregen, omdat het te gezellig was of omdat er geregeld ruimte gemaakt moest worden in de planning voor het bespreken van persoonlijke zaken. Een lid van de Raad van Toezicht zei hierover het volgende:

Er heerst af en toe een risico dat het te gezellig is en te informeel. We hebben op een gegeven moment ook wel eens gezegd: we moeten ons ook wel aan onze rol houden en strak zijn. Het gaat over het algemeen goed, maar dat is af en toe wel een aandachtspunt, om alle formele verantwoordelijkheid die er is vanuit de RvT ook daadwerkelijk aan bod te laten komen, omdat we het dus ook gevierd gezellig hebben. Zakelijke onderwerpen kunnen we informeel bespreken met elkaar door te bekijken wat we vorige keer op een rij hebben gezet, maar je kan het ook gestructureerd doen en formeler kijken naar wat onze verantwoordelijkheden zijn. Daar een goede balans in vinden van wel alle verantwoordelijkheden een plek geven op de agenda en in de overleggen ook ruimte laten voor spontaan sparren.. dat blijft een uitdaging denk ik (R6, 21/05/2019)

Vergelijkbaar met de data uit paragraaf 4.1, blijkt uit dit citaat dat er te weinig keuzes worden gemaakt over hoe een overleg of vergadering er uit zou moeten zien. Onderstaand citaat is een duidelijke illustratie van een afweging tussen een bepaalde manier van participatie en efficiëntie.

Wat Floor heel graag wil is het verifiëren van haar ideeën, maar het voelt soms een beetje overbodig als ik mee ga naar een afspraak en vooral zit te luisteren en te notuleren. Dan denk ik oh, ik had in deze tijd ook wat anders kunnen doen of aan iets anders kunnen werken (R2, 08/05/2019).

Deze respondent bevestigt dus de gedachte dat de verwachte participatie van medewerkers ten koste gaat van de efficiëntie en dat dit voor haar een zekere spanning of werkdruk oplevert. Dit citaat kan ook geïnterpreteerd worden als een verwijzing naar een afweging omtrent delegeren, wat besproken is in de voorgaande paragraaf. Hieruit blijkt namelijk dat Floor het moeilijk vindt om deze medewerker ruimte te geven in haar eigen taken. Dezelfde medewerker geeft in het volgende citaat hoe de vervaagde scheiding tussen werk en privé consequenties heeft voor effectief samenwerken.

De scheiding tussen m'n privé-leven en werk versmelt soms een beetje en dat draagt denk ik bij aan dat we ons zo comfortabel voelen met elkaar, maar voor de efficiëntie en effectiviteit is het niet altijd handig (R2, 08/05/2019)

Hoewel verschillende vormen van participatie dus een positieve invloed hebben op het functioneren van de Stichting, kan het bij werknemers dus leiden tot onvrede en een gebrek aan focus. Bovenstaand citaat noemt ook de scheiding tussen werk en privé als factor in deze gebrek aan focus. Deze scheiding is onderdeel van het volgende spanningsveld dat wordt besproken in de volgende paragraaf.

4.3 Commitment versus intrusief

Het laatste spanningsveld wat kenmerkend is voor de Stichting is dat tussen commitment en intrusief. Werknemers van Stichting Y werken vanuit persoonlijke waarden en met veel passie aan hun verschillende projecten, maar deze passie kan een hoge (werk)druk en een intrusieve werkomgeving opleveren voor werknemers en betrokkenen. Deze paragraaf bespreekt in de eerste alinea de kenmerken van commitment. Vervolgens wordt uitgelegd hoe deze commitment door verschillende factoren lijkt te leiden tot psychologische druk. Tot slot wordt de intrusieve werkomgeving besproken.

4.3.1 Commitment

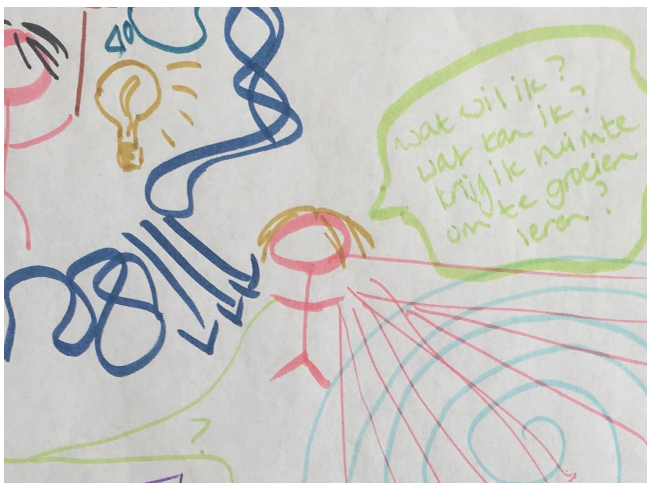
Werknemers en betrokkenen lijken vanuit sterk ideologische waarden te werken voor de Stichting. Respondenten noemen de manier waarop het spel door middel van co-creatie gemaakt is en de waarde van met verschillende blikken naar een probleem mogen kijken, als de belangrijkste drijfveren voor waarom ze bij de Stichting betrokken zijn (R1, R2, R3, R4, R5, R6, R7, R8). Dit heeft ook te maken met aaneensluitende visies, besproken in paragraaf 4.1.1. Onderstaand citaat is een voorbeeld van aaneensluitende waarden en persoonlijke motivaties om voor de Stichting te werken.

Dat vind ik wel heel mooi dat je met ons spel op zoveel verschillende vlakken kunt uitdragen wat je belangrijk vindt en het voelt wel heel goed om daarbij betrokken te zijn en daaraan bij te dragen (R1, 08/05/2019)

Dit lid van het kernteam stelt dat het goed voelt om bij te dragen aan de missie die het spel voor ogen heeft. Door dit geloof en de aansluitende overtuigingen, lijken werknemers van de Stichting dus sterk gecommitteerd te zijn aan hun werk. Dit blijkt ook uit de lange werkdagen die ze maken tegen een relatief laag salaris. Dit commitment vanuit een persoonlijke ideologie lijkt ook ruimte te geven aan een bepaalde psychologische druk.

4.3.2 Psychologische druk

Uit mijn data blijkt dat er binnen de Stichting impliciet veel spanning heerst omtrent het nemen en geven van persoonlijke ruimte. Leden van het kernteam lijken bezig te zijn met het opzetten van een systeem omtrent Human Resources en persoonlijke ontwikkeling. Er heersen echter bepaalde informele systemen en structuren die leiden tot psychologische druk bij werknemers. Ter illustratie het volgende citaat als uitleg bij figuur 12.



Figuur 12, uitsnede tekening R2

Dit is Floor [linker roze poppetje, half afgebeeld in deze uitsnede. Volledig te zien in figuur 4]. Floor is super enthousiaste supporter van hele goede ideeën en heeft veel vragen en gedachtespinsels die ervoor zorgen dat de Stichting verder kan, maar er zit ook een soort van wirwar om haar heen er is eigenlijk maar één plek, dit ben ik [wijst naar rechter roze poppetje] om die ideeën en kennis naar toe te laten gaan en al die informatie wordt in dat hele kleine gat zo naar me toe gegooid. Al die pijltjes komen op mij terecht, maar ik krijg niet altijd ruimte en misschien neem ik die ruimte ook niet zelf genoeg om echt te kijken naar wat wil ik? Wat kan ik? Krijg ik genoeg ruimte om te groeien en te falen en te kunnen leren? Dat kleine gat zorgt er voor dat ik het idee heb dat er weinig ruimte en aandacht is voor hoe ik mijn talenten in kan zetten, ik maak er zelf ook niet genoeg een prioriteit van. Ik heb daardoor ook wel vaak het idee dat ik dingen niet goed doe of dat ik niet aan de standaard voldoe (R2, 08/05/2019).

Dit citaat en figuur 12 laten zien dat er letterlijk weinig ruimte wordt ervaren voor veel werk en voor persoonlijke ontwikkeling. Dit komt ook terug in mijn veldwerkaantekeningen.

Hannah: Ik wil een voorstel doen om voortaan van 9.00 tot 17.00 werken i.p.v. 10.00 tot 18.00. Voor m'n werk gaat het ook goed zijn om die grenzen te bewaken.

Floor: Goed dat je het aangeeft, maar als jij dan om 17:00 weg gaat, ben ik bang dat alles weer bij mij komt te liggen. Heel veel valt terug te leiden op een heldere invulling van de agenda. Als het niet duidelijk in de agenda staat en wordt gecommuniceerd, komen er vragen en dat zou je voor kunnen zijn. Wanneer kan ik jou bijvoorbeeld vragen wanneer je met social media bezig gaat?

Hannah: Dat snap ik, ik heb denk ik wat hulp van jullie nodig om te kijken welke doorlopende taken ik heb, want ik heb daar nu geen zicht op.

Korte discussie over of ze verantwoordelijk zijn voor elkaars grenzen bewaken. [halfuur later ontmoet ik Hannah om samen te werken aan een project] Ze heeft een beetje rode ogen, omhelst me, zet haar tas neer en gaat koffie voor ons bestellen. Als ze weer gaat zitten vertelt ze me dat ze naar aanleiding van de weekstart even emotioneel was. Ze weet niet zo goed hoe ze zich uit kan spreken en heeft het gevoel dat er steeds maar weer nieuwe taken op haar bord komen, terwijl ze geen eens zicht heeft

op wat ze al heeft. Ziet erg uit naar haar vakantie woensdag (Veldwerkaantekeningen 29/04/2019).

Uit deze observaties is te herleiden dat deze werknemer een grote werkdruk voelt en dat ze soms emotioneel wordt om het feit dat ze zich niet gezien voelt. Dit leidt tot stress en een gevoel van druk.

Tijdens dit onderzoek waren medewerkers regelmatig ziek. Ook tijdens ziekte was er weinig mankracht om taken aan iemand anders over te dragen. Hierdoor moesten de taken alsnog door degene die ziek was gedaan worden. Dit kon vervolgens tot langere ziekte, frustratie en onvrede leiden. Het onderstaande WhatsApp gesprek is een goed voorbeeld van deze frustratie. Er blijkt ook psychologische druk uit. De context van dit gesprek is dat er een overweging gemaakt moest worden of Hannah mee zou gaan naar een workshop als voorbereiding op co-creatie sessies of dat ze zich op een afspraak op het Ministerie zou focussen, terwijl ze erg ziek was geworden van een getrokken kies een paar dagen eerder.

[20:11, 27-3-2019] Floor: De omstandigheden zijn niet optimaal, maar als we de workshop zien als verhaal voor sessies voorbereiden is het toch wel goed

[20:15, 27-3-2019] Floor: Snap dat je niet veel kan praten. Daar kunnen we denk ik wel wat op verzinnen; blocnote meenemen om heel expliciet te maken dat je even niet kan praten, maar ondanks dat je er toch gewoon bent?

[20:16, 27-3-2019] Floor: Ik zit vanavond even niet meer op mijn telefoon, maar goed als we dit samen kunnen doen. We zitten allebei suboptimaal, maar pakken het dan samen op.

[20:16, 27-3-2019] Floor: Ik neem de trein van 8.13, dan hoor ik wel of het lukt!

[20:41, 27-3-2019] Hannah: Ik snap wat je zegt Floor- maar voel me wel enigszins onder druk gezet nu om het voor het team te doen. Het is niet alleen die workshop- ook nog die twee afspraken daarna. Ik denk dat ik een halve dag aankan, op basis van hoe ik me vandaag voelde, maar van 8-18.30 uur is te veel ben ik bang. Moet er ook vooral voor zorgen dat ik maandag en woensdag gewoon mee kan doen. Dus: mijn voorstel, ik haak om 16.00 uur aan bij het voorbereiden van de sessie.

[21:35, 27-3-2019] Floor: Ha, toch even een berichtje nu, want wordt wel een beetje verdrietig van hoe het nu gaat ;)

[21:39, 27-3-2019] Floor: Het zou beter zijn om even te bellen, maar dat kan nu even niet natuurlijk

[21:41, 27-3-2019] Floor: Maar dan even mn emotie op nul en constructief: Belangrijkste momenten om bij te zijn is denk ik met [jongerenorganisatie] en Maartje, en daarna samen voorbereiden. Als je niet naar DH kan komen, is inbellen niet mogelijk?

Dit was geen uitzondering. Regelmatig kwamen er om 3.00 of 4.00 's nachts berichtjes in de WhatsApp-groep binnen, voornamelijk van Floor, over zorgen die ze had of taken die nog open lagen en wie daarbij kon helpen. Medewerkers zijn veel bezig met zich navigeren in dit spanningsveld tussen commitment en een te hoge werkdruk. Onderstaand citaat is een goed voorbeeld van deze navigatie.

Als ik iets meer inzoom op gedragsnormen denk ik dat hard werken goed is. Veel werken en hard werken is goed. Dus zeggen ik wil eigenlijk maar tot 17:00/17:30 werken, dat voelt dan best wel van oke dat is raar (R2, 08/05/2019)

Hoge werkdruk komt ook voort uit het feit dat er weinig ruimte wordt ervaren om fouten te maken. Er heerst een duidelijke behoefte aan ruimte voor fouten en wellicht een procedure om gemaakte fouten te kunnen verbeteren.

Wat ik zelf heel belangrijk vind, is ruimte om te mogen falen en om te kunnen veranderen. Dat is iets wat we heel graag willen als waarde, maar dat dat binnen onze structuur en cultuur niet heel dichtbij is. We willen het als waarde omdat we bijvoorbeeld met het spel onze spelers willen laten zien dat zij de wereld kunnen vormen die ze zelf graag zouden willen zien, dus kunnen ze er ook zelf iets aan veranderen. Maar we hebben zelf vaak weinig tijd en vooral als we dan bijvoorbeeld een workshop aan een klant geven is er weinig ruimte om uit te proberen of te oefenen (R2, 08/05/2019)

Ook dit citaat laat zien dat er veel nadruk ligt op hard werken, maar dat er weinig ruimte wordt ervaren voor persoonlijke ontwikkeling en de kans om fouten te maken. Deze hoge werkdruk en psychologische druk kan intrusief zijn voor medewerkers, dit wordt in de volgende paragraaf besproken.

4.3.3 Intrusieve werkomgeving

De kenmerken van een intrusieve, oftewel sterk indringende, werkomgeving werden al na mijn kennismaking met de Stichting duidelijk. Ik werd, naar mijn verzoek, toegevoegd aan twee WhatsApp-groepen: Project Ministerie en Het spel. Een paar weken later werd ik ook toegevoegd aan de groepen Social Media en Tabelvragen. In alle groepen zitten Floor, Julia en Hannah. Vrijwel alle onderlinge communicatie vindt plaats in deze WhatsApp groepen. Zoals hierboven ook vermeld, zijn de berichten in deze groepen zijn continu. Met continu wordt van 08.00 's ochtends tot 03.00 's nachts bedoeld, omdat Floor vaak na middernacht aan het werk is en de andere kernteamleden eerder op de dag beginnen. Tijdens het eerste teamoverleg was dit communicatiemiddel één van de eerste punten op de agenda. Tijdens dit teamoverleg en in interviews met de kernteamleden komt naar voren dat WhatsApp rommelig werkt en dat het door deze manier van communiceren moeilijk is om werk en privé gescheiden te houden. Ze willen daarom het liefst overstappen op het online systeem Slack. Slack is uiteindelijk in werking gezet tegen het einde van mijn dataverzameling, eind mei. Dit heeft even geduurd, omdat de werknemers van mening waren dat dit met tijd en aandacht uitgezocht en ingericht moest worden (zie paragraaf 4.2) en deze tijd en aandacht was er steeds niet. Ze hopen met deze overstap helemaal van WhatsApp af te kunnen komen. Deze intrusieve werkomgeving lijkt ook te gelden voor oprichter Floor. Zoals ook uit voorgaande paragrafen blijkt, staat Floor onder grote druk van zichzelf om hard te werken en om haar persoonlijke grenzen keer op keer te overschrijden. Zo vertelde ze mij dat ze tijdens het ontstaan van de Stichting een tijd afwisselend vier uur lang werkte en vervolgens twee uur sliep. Ze gaf ook aan dat ze sinds de oprichting van de Stichting in april 2017 voor haar gevoel alleen maar aan het hollen is geweest. Voor leden van de Raad van Toezicht is deze werkwijze ook opmerkelijk.

Op de dag van de vergadering geeft ze vaak aan dat ze leegloopt of weer ziek is of.. ze heeft nu een vriend, dus nu kan ze in het weekend denk ik beter dingen loslaten, maar in het begin kreeg ik ook wel eens in het weekend een belletje en toen dacht ik: oja, ja ik ben nu gewoon met m'n kinderen, ik ben nu niet aan het werk. Maar voor haar ging dat 24/7 door (R6, 21/05/2019)

Uit dit citaat blijkt dat Floor haar allesomvattende manier van werken ook haar gezondheid beïnvloedt en dat het invloed heeft op andere medewerkers. Persoonlijke commitment voor een maatschappelijk doel kan op een intrusieve manier doorslaan naar het persoonlijke leven.

4.4 Afsluiting

Voorgaande paragrafen hebben de drie grootste spanningsvelden laten zien. Uit deze paragrafen blijkt dat er constant, bewust en onbewust, keuzes worden gemaakt tussen uitersten. Deze spanningsvelden hebben tegelijkertijd ook allemaal invloed op elkaar. De visie van oprichter en directeur Floor zorgt er namelijk voor dat er een specifieke nadruk ligt op een bepaalde vorm van geld verdienen, delegeren en participatie. Deze participatie lijkt ook weer een bepaalde vorm van commitment op te roepen bij betrokkenen. De positieve punten van deze samenwerking, participatie en commitment, hebben echter de neiging om door te slaan naar andere uitersten, namelijk: moeite met delegeren, inefficiëntie en een intrusieve werkomgeving. In het volgende hoofdstuk worden deze bevindingen geconfronteerd met literatuur, zodat er in hoofdstuk 6 een duidelijke conclusie kan worden getrokken over wat voor invloed deze spanningsvelden hebben op de transitie van sociale ondernemingen.

5. Analyse

Hoofdstuk 4 illustreert meerdere spanningsvelden binnen de Stichting. Dit hoofdstuk ontfermt zich over de verklaring van die spanning vanuit de literatuur uit hoofdstuk 2. Ten eerste worden in paragraaf 5.1 de effecten van het organisatie-imprintingproces op Stichting Y besproken. Deze effecten worden vervolgens gekoppeld aan de (re)constructie van grenzen in paragraaf 5.2. Vanuit deze (re)constructie van grenzen wordt in paragraaf 5.3 gekeken naar hoe dit zich verhoudt tot de transitie van deze sociale onderneming en de bijbehorende interactie. In paragraaf 5.4 wordt besproken hoe deze interactie een broedplaats kan zijn voor een gulzige instelling.

5.1 Gevolgen van organisatie-imprinting

Uit de resultaten blijkt dat de effecten van organisatie-imprinting (hierna: OI) verregaande gevolgen hebben voor Stichting Y. In deze paragraaf worden deze gevolgen besproken aan de hand van de theorie van Bryant.

Volgens Bryant (2014) zijn de basisvoorwaarden van waaruit een organisatie geboren wordt, leidend voor het verdere traject van de toekomst van de organisatie. Dit is terug te zien bij de Stichting: deze is ontstaan vanuit bepaalde overtuigingen over burgerschap en het belang van gelijke inspraak in dialoog. Deze overtuigingen zijn terug te vinden in alle producten en werkvormen die de Stichting uitdraagt. Burgerschap gaat over participatie, het ontwikkelen van dialoog en de waarde dat iedereen mee mag doen. Een keerzijde daarvan, is dat processen stroperiger zijn en veel tijd kosten. Dit lijkt ook door te werken in de onderlinge samenwerking binnen de Stichting. Besluitvormingsprocessen nemen veel tijd in beslag en er ligt nadruk op constante feedback en input. Het spanningsveld tussen participatie en efficiëntie, kan verklaard worden vanuit het proces van organisatie-imprinting. Dit wordt verder besproken in paragraaf 5.2.

Daarnaast spelen, volgens de theorie van OI, karakteristieke kenmerken van de oprichter een grote rol in de ontwikkeling van de nieuwe cultuur, routine en collectieve identiteit van een onderneming (Johnson in Bryant, 2014). Voorbeelden van karakteristieke kenmerken van oprichter Floor zijn haar persoonlijke, perfectionistische aanpak en idealistische opvattingen omtrent het verdienen van geld. Deze kenmerken zorgen enerzijds voor veel extrinsieke en intrinsieke waardering voor Stichting Y en zijn leidend voor de groei van de Stichting, anderzijds zorgen ze er voor dat de cultuur, routine en collectieve identiteit sterk worden bepaald door deze aanpak en opvattingen.

Bryant stelt dat de basisvoorwaarden van waaruit een organisatie geboren wordt, tevens leidend zijn voor de huidige capaciteit voor verandering en aanpassing van de organisatie (Bryant, 2014). Dit verklaart waarom de basisvoorwaarden van participatie en de karakteristieke kenmerken van de oprichter Floor, een drijvende kracht zijn in de positieve beeldvorming van Stichting Y. De basisvoorwaarden van de geboorte van de organisatie en de kenmerken van de oprichter zijn echter ook een leidende, beperkende factor voor de organisatie. Dit komt doordat deze basisvoorwaarden invloed hebben gehad op bepaalde grenzen binnen Stichting Y. Dit verband wordt uitgewerkt in de volgende paragraaf.

5.2 Organisatie-imprinting vormt grenzen

Spanningen binnen de organisatie zijn verder te verklaren door de gevolgen van organisatie-imprinting, die invloed hebben op de (re)constructie van grenzen binnen Stichting Y. Deze paragraaf bespreekt eerst de mentale grenzen, vervolgens de sociale grenzen en tot slot de fysieke grenzen van Stichting Y aan de hand van literatuur.

Er zijn sterke mentale grenzen met een ordenende functie te herkennen binnen de Stichting. Mentale grenzen met een ordenende functie zijn non-fysieke mechanismen, zoals overtuigingen en begrippen, die interne actie reguleren (Hernes, 2004). Deze theorie verklaart waarom de overtuigingen beschreven in paragraaf 5.1, beslissend zijn voor hoe medewerkers handelen. De normen en waarden van de oprichter lijken zich te hebben omgezet in grenzen die de hoge mate van participatie, perfectionistisch werken en een idealistisch verdienmodel bepalen. Deze grenzen bepalen de interne actie van de Stichting. Deze interne actie, die in grote mate wordt gekenmerkt door bijvoorbeeld participatie en perfectionisme, zorgt ervoor dat de mentale grenzen bevestigd en versterkt worden. Deze mentale grenzen hangen ook samen met de sociale grenzen.

De interne persoonlijke band is groot en leden van het kernteam zijn sterk aan elkaar verbonden op het vlak van trouw en inzet. Deze sociale band gebaseerd op loyaliteit, wijst op sociale grenzen volgens de definitie van Hernes (2004). Deze sociale grenzen zijn bepalend voor de werksfeer en onderlinge verwachtingen en zorgen onder andere voor een vervaagde werk-privé grens (zie ook 5.4). Sociale grenzen met de functie van drempel zijn ook opvallend gebleken binnen dit onderzoek. Alle feedback en input zijn meer dan welkom en worden ook bewust opgezocht. Dit maakt de organisatie erg *malleable* of vormbaar (Hernes, 2004). Producten en trainingen worden constant, met veel tijd en overwegingen vanuit het kernteam, aangescherpt. In theorie hoort een dergelijke vormbare organisatie te leiden tot toegankelijkheid van nieuwe medewerkers (Hernes, 2004), bij de Stichting is dit echter niet meteen het geval. Redenen hierachter worden uitgebreid besproken in paragraaf 5.3.

Spanningen rondom uitvoerende werkzaamheden, of de constructie van fysieke grenzen, kunnen ook begrepen worden vanuit de theorie over organisatiegrenzen. Keuzes omtrent het vaststellen van processen, systemen en regels lijken binnen de Stichting te worden uitgesteld of op een inefficiënte manier te worden behandeld. Het gebeurt dus zelden dat iemand de leiding neemt in het maken van keuzes over fysieke structuren. Dit zorgt ervoor dat er weinig fysieke grenzen zijn binnen de Stichting en als ze wel voorkomen, zijn ze erg los of zwak. Dit leidt tot verwarring omtrent taken en taakverdeling. Dit komt waarschijnlijk door de sterke sociale en mentale grenzen, beschreven in voorgaande alinea's. Door de gedragingen omtrent participatie, sterke onderlinge verbondenheid en de vormbare organisatie, blijven fysieke grenzen erg los of zwak. Dit is in samenspraak met de theorie van Hernes (2004), die stelt dat grenzen altijd samengestelde processen zijn. Deze losse fysieke grenzen zorgen ervoor dat werk niet goed gereguleerd kan worden en dat er weinig procedures zijn die "Floor-onafhankelijk" zijn. Hernes stelt dat de organisatie kwetsbaar is, als deze losse fysieke grenzen heeft (2004). Stichting Y is in die zin kwetsbaar, dat zij niet of nauwelijks kan functioneren zonder Floor. De grootste beperking op het vlak van fysieke grenzen, is de grens van liquide middelen. Aangezien de Stichting afhankelijk is van korte termijn begrotingen en dus geen langdurig verdienmodel heeft, lijkt het moeilijk om langetermijnprojecten te plannen en in te richten.

In lijn met de theorie, zijn de grenzen binnen deze organisatie dus constant onderhevig aan constructie en reconstructie. Ze worden vooral gereproduceerd door middel van interactie (Giddens, 1984). Daarbij is de spanning binnen de organisatie te verklaren door de constante afwegingen die gemaakt moeten worden tussen de extremen beschreven in hoofdstuk 4. Hieruit blijkt dat grensgebieden vol energie en/of spanning zitten, vergelijkbaar met de theorie van Douglas (1966). Door middel van deze constructie en reconstructie heeft de organisatie de kans om te leren en te veranderen (Paulsen & Hernes, 2003). Deze kans om te leren en veranderen kent verschillende vormen, deze worden besproken in de volgende paragraaf.

5.3 Knelpunten van de sociale onderneming in transitie

Stichting Y krijgt door de (re)constructie van grenzen, besproken in paragraaf 5.2, kansen om te leren en te veranderen. Met deze kansen wordt om meerdere redenen op verschillende manieren mee omgegaan. Deze paragraaf bespreekt deze redenen en manieren vanuit de theorie.

De transitie van een *nascent* organisatie naar een formele non-profit start-up is een belangrijke test voor de ondernemer in verhouding tot zijn of haar onderneming (Renko, 2013). Nieuwe grenzen kunnen significante spanning opleveren als deze botsen met de originele doelen van de ondernemer die ertoe hebben geleid om de onderneming in eerste

instantie op te zetten (Renko, 2013). De doelen van de oprichter die ertoe hebben geleid om de onderneming op te zetten, botsen met de doelen van een grotere sociale onderneming, omdat het dan niet meer helemaal van de oprichter is en producten en trainingen niet meer persoonlijk vanuit haar worden uitgedragen. Dit is een knelpunt in de transitie van deze sociale onderneming.

Dit kan ook verklaard worden met behulp van de theorie van Edenfield en Andersson (2018) over de groei van sociale ondernemingen. Uit de resultaten blijkt namelijk dat er behoefte is naar een verschuiving van de oprichter-als-organisatie naar de oprichter-als medewerker. Volgens Edenfield en Andersson (2018) zou deze verschuiving er voor zorgen dat er dan organisch meer structuur en procedures zouden ontstaan. Dit is echter gecompliceerd, omdat de *agency* en vrijheid van de oprichter in deze verschuiving enigszins beperkt wordt. Dit is ook waar de “groeipijn” van oprichter Floor lijkt te zitten. Deze signalen wijzen op een leiderschapscrisis (Greiner, 1998). Stichting Y is een jonge, relatief kleine organisatie met een informele cultuur en loyale medewerkers. Stichting Y is tot nog toe vooral gegroeid door innovatieve en creatieve ideeën, wat ook een kenmerk is van de eerste fase van het model van Greiner (1998). Aangezien het aantal klanten door deze creativiteit zo sterk is gegroeid, kan het management niet meer alleen door Floor uitgevoerd worden. De theorie van Greiner (1998) stelt dat de oprichter dan een bepaalde mate van controle verliest. Floor lijkt echter nog niet bereid om deze controle los te laten, waardoor er geen ruimte is voor nieuw leiderschap. Een nieuwe leider of nieuw leiderschap zou meer structuur aan kunnen brengen binnen de groeiende organisatie (Greiner 1998; Edenfield & Andersson 2018; Bryant 2014). Dit hangt samen met de losse fysieke grenzen die zijn besproken in paragraaf 5.2, en is een gedeeltelijke verklaring voor waarom er weinig procedures zijn die “Floor-onafhankelijk zijn”. Verschillende academici zijn het er over eens dat transitie tussen fases, in dit geval tussen de *nascent* en start-up fase, vaak gepaard gaat met een bepaald soort crisis of overgangsrитуeel waar op gepaste manier leiding aan moet worden gegeven (Greiner 1998; Edenfield & Andersson 2018; Freeman & Siegfried 2015; Bailey & Grochau 1993). Het is duidelijk dat deze specifieke transitie om een andere vorm van leiding vraagt.

Er is nog een andere verklaring voor de spanning binnen de Stichting terug te vinden in theorie over transitie. Het moment dat de Stichting haar eersten fondsen ontving was een belangrijk omslagpunt. Ze kreeg toen de kans om daadwerkelijk producten uit te gaan dragen en eigen inkomsten te genereren door middel van het geven van trainingen. Dit moment zet volgens Haugh (2007) de beweging van een vrijwilligersorganisatie naar een organisatie met zijn eigen financiële bronnen in gang. Dit betekent volgens Haugh (2007) ook dat dit spanning oplevert, omdat de onderneming niet langer kan vertrouwen op informele structuren, werkpatronen en afspraken van een vrijwilligersorganisatie. Stichting Y vertrouwt echter nog sterk op deze oude structuren en patronen. In deze structuren en

patronen is er geen ruimte voor een formeel systeem omtrent persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en het professioneel inrichten van processen. Dit gebrek aan ruimte voor een formeel systeem, levert ook weer spanning op.

Het is duidelijk dat er veel verschillende soorten spanning binnen de organisatie heersen. Spanning tussen extremen, spanning die voortkomt uit de afweging tussen deze extremen en spanning die voortkomt uit de constante verandering waaraan deze sociale onderneming aan onderhevig is. Volgens Edenfield en Andersson (2018) heeft de spanning in transitie van organisaties bijbehorende consequenties. Het lijkt er op dat de bijbehorende consequenties ervoor kunnen zorgen dat de verschillende soorten spanning elkaar versterken en dat heersende sociale en mentale grenzen worden bevestigd. Deze dynamiek van versterking en bevestiging, heeft een bepaalde broedplaats tot gevolg. Deze broedplaats wordt in de volgende paragraaf besproken.

5.4 Broedplaats voor gulzige instellingen

De sterke sociale en mentale grenzen, die voortkomen uit de overtuigingen van het OI-proces, lijken veel commitment te vragen aan de missie en de visie van de Stichting. Dit betekent dat er meerdere non-fysieke mechanismen zijn die vrijwillige inschikkelijkheid afdwingen. De vrijwillige inschikkelijkheid komt ook tot uiting in hoeveel waarde de werknemers van Stichting Y hechten aan het doel van de onderneming. Ze zijn zodanig gecommitteerd aan dit doel, dat ze bereid zijn om hun eigen behoeften daarvoor aan de kant te zetten. Dit zijn volgens Coser (1974) kenmerken van een gulzige instelling.

De Stichting dringt regelmatig te ver door in het leven van de werknemers en betrokkenen. Dit sluit aan bij de theorie van Coser (1974), die stelt dat een dergelijke instelling de normatieve grenzen die het privé-leven en de autonomie van de medewerkers beschermen, overschrijdt. Dit lijkt niet alleen uit Floor, dus uit het bestuur, te komen maar komt vooral tot stand vanuit de interactie met elkaar. Andere zichtbare kenmerken zijn hele lange werkdagen, verwachtingen omtrent continue bereikbaarheid en onvermoeide inzet tegenover part-time contracten en een relatief laag salaris. De Stichting verwacht duidelijk een exclusieve en onverdeelde trouw van haar medewerkers, ook vergelijkbaar met de theorie van Coser (1974). Het hoge verwachte commitment aan de missie en visie van de Stichting vraagt niet om controle van locatie want er wordt vrij los omgegaan met werkplekken. De Stichting vraagt wel om een groot commitment van tijd. Dit is vooral van toepassing op het kernteam van de Stichting. De Raad van Toezicht en de freelancers lijken wat meer afstand te voelen tot het gulzige instituut. Dit is niet omdat ze meer afstand voelen tot de missie en visie van de Stichting, maar waarschijnlijk omdat ze letterlijk en figuurlijk meer afstand hebben tot de dagelijkse werkzaamheden. Deze afstand van werkzaamheden

lijkt ervoor te zorgen dat ze de strakke sociale en mentale grenzen minder op persoonlijk niveau ervaren waardoor de werksfeer voor hen minder intrusief is.

Ter nuance is het belangrijk om te benoemen dat deze kenmerken van een gulzige instelling af en toe zichtbaar zijn, maar niet constant of voortdurend. Er wordt ruimte gemaakt en gevraagd om persoonlijke grenzen te kunnen stellen in werkdagen- en tijden. Deze sociale onderneming heeft dus de neiging om door te slaan in een gulzige instelling, mijns inziens is het geen gulzige instelling.

5.5 Afsluiting

Een sociale onderneming verschilt van een commerciële onderneming, omdat zij enerzijds een maatschappelijk doel voorop stelt en anderzijds het verdienmodel in dienst staat van het uitvoeren van dit maatschappelijke doel. Dit maatschappelijke doel kan sterk gerelateerd zijn aan persoonlijke waarden en drijfveren van de oprichter(s). In het geval van Stichting Y, lijken deze persoonlijke waarden en drijfveren door het proces van organisatie-imprinting diep te zijn geworteld in de sociale en mentale grenzen van de organisatie. Deze sociale en mentale grenzen sturen de onderlinge interactie en zijn bepalend voor de huidige capaciteit van aanpassing en verandering. Ze hebben een positieve inslag, omdat ze participatie, gelijkwaardigheid en extrinsieke waardering stimuleren en in stand houden. Ze kunnen echter ook een negatief effect hebben als ze doorslaan naar “stroperigheid” en een intrusieve werkomgeving. Liquide middelen zijn hierin ook een beperkende factor, omdat ze ervoor zorgen dat er moeilijk een lange termijn planning tot stand komt. Ook kunnen de spanningsvelden binnen de Stichting verklaard worden vanuit de theorie van Edenfield en Anderson (2018), waarin wordt gesteld dat de transitie van ondernemer-als organisatie naar ondernemer-als medewerker het loslaten van controle door de oprichter vereist. Stichting Y lijkt hier nog niet klaar voor te zijn.

Alle bovenstaande factoren zijn in de transitie van deze sociale onderneming een broedplaats voor een gulzige instelling (Coser, 1974).

6. Conclusie en discussie

In dit laatste hoofdstuk geef ik antwoord op de hoofdvraag in paragraaf 6.1 en doe ik aanbevelingen voor de praktijk in paragraaf 6.2. In paragraaf 6.2 kom ik ook terug op de maatschappelijke en wetenschappelijke meerwaarde van dit onderzoek. Paragraaf 6.3 geeft een kritische reflectie op het onderzoeksproces en doet aanbevelingen voor een vervolgonderzoek.

6.1 Antwoord op de hoofdvraag

Welke betekenis hebben organisatiegrenzen voor leden van een sociale onderneming in de transitie van een *nascent organisatie* naar een start-up organisatie?

De stappen in de transitie van *nascent* naar start-up die al zijn gezet door Stichting Y, zijn grotendeels toe te wijzen aan sterke overtuigingen omtrent het belang van hun werk, hun inzet voor de missie en de manier waarop ze dit gezamenlijk uitdragen. Mentale en sociale grenzen betekenen dus veel voor de leden van sociale onderneming en er wordt hard gewerkt om deze voortdurend te versterken en bevestigen. Dit komt, onder andere, tot uiting in de positieve idealen van perfectionisme en participatie tijdens samenwerking. De mentale en sociale grenzen komen voort uit het proces van organisatie-imprinting en zijn dus diep geworteld in de routine en identiteit van de onderneming. De positieve idealen van Stichting Y veroorzaken echter ook een gecompliceerde dynamiek en interactie. De strakke mentale en sociale grenzen compliceren de (re)constructie van fysieke grenzen. Daarbij maakt de grote waarde die wordt gehecht aan de mentale en sociale grenzen het moeilijk om uit de leiderschapscrisis te komen waarin ze verkeren. Dit leidt tot constante afwegingen tussen keuzes en bijbehorende spanning. De constante afwegingen en spanning vormen een broedplaats voor een gulzige instelling. In interactie met elkaar lijken de grenzen van autonomie en het privé-leven van de leden te vervagen. Daarbij ontstaat er een verwachting van vrijwillige inschikkelijkheid. Het sociale is dus tweeledig: enerzijds sociaal naar de maatschappij toe, anderzijds werken die waarden ook weer op een negatieve manier terug naar de Stichting.

Naar aanleiding van deze *case study* kan gesteld worden dat vroege transitie van sociale ondernemingen in verhouding tot transitie van commerciële organisaties, extra spanning kunnen genereren. Dit kan worden verklaard door het doel van de onderneming dat zo nauw aan het hart en identiteit ligt van de ondernemer. Hierdoor heeft het proces van organisatie-imprinting sterke gevolgen voor de routine en identiteit van de onderneming,

waardoor mentale en sociale grenzen sterker worden en ze meer betekenis krijgen. Mentale grenzen kunnen enerzijds een drijvende kracht zijn achter het verhaal en de geloofwaardigheid van de onderneming, wat veel extrinsieke en intrinsieke motivatie oplevert en groei bevordert. Anderzijds kunnen deze strakke mentale en sociale grenzen de transitie compliceren omdat ze het vaststellen van fysieke grenzen beperken en omdat ze door kunnen slaan in een onveilige, intrusieve werkomgeving. Op deze manier kan de betekenis die wordt toegerekend aan grenzen binnen een sociale onderneming, een broedplaats vormen voor een gulzige instelling.

6.2 Aanbevelingen voor de praktijk

De aanbeveling voor Stichting Y is in eerste instantie om de idealen van burgerschap en het bijbehorende normen- en waardenstelsel dat daarbij hoort, te gebruiken als kritische spiegel naar datgene wat er binnen de organisatie zelf gebeurt. De Stichting heeft een fantastische, succesvolle methode ontwikkeld waarbij dialoog centraal staat en waar alle deelnemers op een efficiënte manier aan bij kunnen dragen. Dit kan besluitvormingsprocessen enigszins stroperig maken maar door de specifieke, praktische handvatten die aan het spel vast zitten kunnen er uiteindelijk wel knopen doorgehakt worden. Voor het managen van de onderneming betekent dit, dat het belangrijk is om meer tijd te besteden aan wat er in het moment speelt en minder aan volgende kansen en mogelijkheden. Er zal daarbij een duidelijkere rol- en taakverdeling moeten ontstaan en het is noodzakelijk dat iemand eigenaarschap krijgt over het sneller maken van definitieve beslissingen.

Kleinere sociale ondernemingen die zich in de transitie van *nascent* naar start-up navigeren, beveel ik aan om zich bewust te zijn van het risico dat geschetst wordt in de verslaglegging van dit onderzoek. Door zich bewust te zijn van dit risico, kan worden voorkomen dat sociale ondernemingen vast komen te zitten in de energie van sterke overtuigingen. Om dit te voorkomen, is het voor kleinere sociale ondernemingen belangrijk om te reflecteren op de dagelijkse interne dynamiek. Houd rekening met in hoeverre de overtuigingen van de onderneming de dagelijkse routine en collectieve identiteit overheersen. Wordt de autonomie van de medewerker beschermd, eventueel door middel van een contract met duidelijke rechten en plichten? Heeft iemand eigenaarschap over het maken van definitieve beslissingen? Hiervoor is het belangrijk dat er op periodieke basis gesprekken hierover worden ingepland waarover één iemand de leiding heeft. Reflectie op en bewustzijn van de risico's van idealistische overtuigingen voor de organisatie, zijn dus de belangrijkste aanbevelingen.

Dit onderzoek heeft een maatschappelijke bijdrage kunnen leveren door inzicht te creëren in hoe een idee voor het oplossen van een maatschappelijk probleem, daadwerkelijk zou kunnen draaien als een onderneming. Op deze manier heeft het ondernemen ten behoeve van het maken van impact wellicht een steuntje in de rug gekregen. Daarbij hoop ik, dat ik

Stichting Y door middel van dit inzicht heb kunnen helpen met de toekomst van hun mooie en belangrijke onderneming.

Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant geweest omdat het heeft bijgedragen aan het theoretisch inzicht in de betekenis en rol van grenzen in de transitie van startende sociale ondernemingen. Dit onderzoek is onderscheidend geweest, omdat het heeft aangetoond hoe spanning ontstaat vanuit de betekenisgeving van organisatiegrenzen. Dit onderzoek heeft hier een sterk interpretatieve benadering voor gebruikt, door de specifieke rol van de onderzoeker en het gebruik van respondent geproduceerde tekeningen. Deze benadering heeft er voor gezorgd dat er daadwerkelijk inzicht is gecreëerd in de interpretatie van en betekenis achter verschillende organisatiegrenzen.

De maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie was nog groter geweest als ik een vergelijkend onderzoek tussen verschillende organisaties in een transitie tussen de *nascent* en start-up fase had gedaan. In de volgende paragraaf wordt een uitgebreide kritische reflectie op het onderzoeksproces gegeven.

6.3 Implicaties en aanbeveling voor vervolgonderzoek

Mijn rol als onderzoeker, beschreven in paragraaf 3.5, heeft bijgedragen aan het rapport met de onderzoeksgroep en de *sense making* van organisatiegrenzen binnen Stichting Y. De algehele kwaliteit van het onderzoek was echter hoger geweest als ik vanaf het moment van kennismaking met de Stichting, duidelijke verwachtingen had geschept bij het kernteam. Ik was zodanig bezig deze specifieke organisatie verder helpen, dat ik de focus van het onderzoek, zeker in het begin, moeilijk kon vinden. Hierdoor is er wellicht data verloren gegaan en was er onnodige verwarring omtrent mijn commitment aan de Stichting.

Een interessant en nuttig vervolgonderzoek zou zijn om de verschillende vormen van commitment te bestuderen binnen sociale ondernemingen in dezelfde fase, tussen *nascent* en start-up. Welke verschillende vormen van commitment heersen er vooral binnen deze sociale ondernemingen en wat voor consequenties volgen op deze vormen van commitment? Binnen dit vervolgonderzoek zou de samenhang met de aangrenzende concepten *adaptation* (aanpassing) en *persistence* (doorzettingsvermogen) van belang zijn. In dit onderzoek zou het interessant zijn om te kijken naar de relatie tussen commitment en werktevredenheid en om de vraag te stellen wanneer commitment te ver gaat. Dit vervolgonderzoek zou mijns inziens gecombineerde kwalitatieve en kwantitatieve methoden moeten hanteren.

6.4 Nawoord

Niet lang na dit onderzoek heeft Stichting Y besloten om zich voorlopig te richten op de persoonlijke ontwikkeling van de leden. Dit betekent dat twee van de kernteamleden een

master zullen gaan volgen. Floor zal wel nog de lopende werkzaamheden blijven uitvoeren, zoals de trainingen en workshops, maar heeft besloten dat de groei van de Stichting voorlopig op een lager pitje moet worden gezet. Hannah zal vanaf september niet meer werkzaam zijn bij de Stichting. De Stichting zal gedurende de studie van Floor, in zekere zin “slappend” zijn. De realiteit van deze beslissing bevestigt de bevindingen van dit onderzoek.

7. Literatuurlijst

ABN Amro (2017). *De romantiek voorbij: De noodzaak van marktontwikkeling voor sociale ondernemingen*. Geraadpleegd van

https://www.abnamro.com/nl/images/Documents/035_Social_Newsroom/Press_Releases/2017/ABN_AMRO_Sociaal_Ondernemen_2017-07.pdf

Andersson, F. O. (2017). A new focus on nonprofit entrepreneurship research: Highlighting the need and relevance of nascent stage inquiry. *Nonprofit Management and Leadership* 28(2): 249–258.

Bailey, D., & Grochau, K. E. (1993). Aligning leadership needs to the organizational stage of development: Applying management theory to nonprofit organizations. *Administration in Social Work* 17(1): 23-45.

Bess, G. (1998). A First Stage Organization Life Cycle Study of Six Emerging Nonprofit Organizations in Los Angeles, *Administration in Social Work* 22(4): 35-52

Boeije, H. (2010). *Analysis in Qualitative Research*. London Sage Press

Bowen, G. A. (2006). Grounded theory and sensitizing concepts. *International journal of qualitative methods* 5(3): 12-23.

Bryant, P. T. (2014). Imprinting by design: The microfoundations of entrepreneurial adaptation. *Entrepreneurship Theory and Practice* 38(5):1081–1102

Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4th ed). United Kingdom: Oxford University Press

Bulmer, M. (Ed.). (1982). *Social research ethics*. London: Macmillan.

Cameron, K. S., & Whetten, D. A. (1983). Models of the organizational life cycle: Applications to higher education. *Review of Higher Education*, 6(4): 269-299.

- Centraal Bureau voor de Statistiek (2017). *Trends in Nederland 2017: Bedrijven*. Geraadpleegd van <https://longreads.cbs.nl/trends17/economie/cijfers/bedrijven/>
- Centraal Bureau voor de Statistiek (2019) *Bedrijven, bedrijfsgrootte en rechtsvorm*. Geraadpleegd van <https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/81588NED/table?ts=1561383986984>
- Coser, L. A. (1974). *Greedy institutions; patterns of undivided commitment*. United States, Winnipeg: Free Press.
- DeWalt, K. M. & DeWalt, B. R. (2002). *Participant Observation: A Guide for Fieldworkers*. United States, Walnut Creek: Atlantic Press
- Edenfield, A.C. & Andersson, F. O. (2018) Growing Pains: The Transformative Journey from a Nascent to a Formal Not-For-Profit Venture. *Voluntas Journal* 29(5): 1033-1043
- Franzway, S. (2000). Women working in a greedy institution: Commitment and emotional labour in the union movement. *Gender, Work & Organization*, 7(4), 258-268.
- Freeman, D., Siegfried, R. L. (2015). Entrepreneurial leadership in the context of company start-up and growth. *Journal of Leadership Studies* 8 (4): 35-39
- Gold, R. L. (1958). Roles in sociological field observations. *Social Forces* 36: 217-223
- Giddens, A. *The constitution of society*. Cambridge: Polity Press, 1984.
- Greiner, L. E. (1998). Evolution and Revolution as Organizations Grow - Larry E. Greiner Responds. *Harvard Business Review*, 178-179
- Hannan, M.T., Baron, J.N., Hsu, G., & Kocak, O. (2006). Organizational identities and the hazard of change. *Industrial & Corporate Change* 15(5): 755–784.
- Haugh, H. (2007). Community-led social venture creation. *Entrepreneurship Theory and Practice* 31(2): 161–182
- Hernes, T. (2004). Studying composite boundaries: A framework of analysis. *Human relations* 57(1): 9-29

Kearney, K. S. & Hyle, A. E. (2004). Drawing out emotions: The use of participant-produced drawings in qualitative inquiry. *Qualitative research* 4(3): 361-382.

Lamont, M., & Molnár, V. (2002). The study of boundaries in the social sciences. *Annual review of sociology* 28(1): 167-195

Lincoln, Y. S. (2005). Context, lived experience, and qualitative research. *Research in organizations: Foundations and methods of inquiry*, 221-232.

Maxwell, J.A. (2013). *Qualitative Research Design. An Interactive Approach* (3rd ed.), United States, Los Angeles: Sage Publications

McKinsey&Company (2016). *Opportunities for the Dutch Social Enterprise Sector*. Geraadpleegd van <https://www.archief.social-enterprise.nl/files/6714/4181/6376/Opportunities.pdf>

Mayring, P. (2004). Qualitative content analysis. *A companion to qualitative research, I*, 159-176.

Paulsen, N., & Hernes, T. (2003). *Managing boundaries in organizations*. United States: Palgrave Macmillan

Phelps, R., Adams, R., & Bessant, J. (2007). Life cycles of growing organizations: A review with implications for knowledge and learning. *International Journal of Management Reviews* 9(1): 1-30.

Renko, M. (2013). Early challenges of nascent social entrepreneurs. *Entrepreneurship Theory and Practice* 37(5): 1045–1069

Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics* 12(1): 13-28

Stevens, S. K. (2008). *Nonprofit lifecycles: Stage-based wisdom for nonprofit capacity* (2nd ed.). United States: Stagewise Enterprises

Sullivan, T. A. (2014). Greedy institutions, overwork, and work-life balance. *Sociological Inquiry*, 84(1), 1-15.

Stichting Leerplanontwikkeling (2015). *Burgerschaps- en mensenrechteneducatie: curriculumvoorstel*. Geraadpleegd van <https://slo.nl/thema/meer/burgerschap/>

Thomson, D., Bzdel, L., Golden-Biddle, K. (2005). Central questions of anonymization: a case study of secondary use of qualitative data. *Qualitative Social Research* 58(1): 161–176.

Tripsas, M. & Gavetti, G. (2000). Capabilities, cognition, and inertia: Evidence from digital imaging. *Strategic Management Journal* 21(10/11): 1147–1161.

Sturdy, A., Clark, T., Fincham, R., & Handley, K. (2009). Between innovation and legitimation—boundaries and knowledge flow in management consultancy. *Organization*, 16(5): 627-653

Trommel, W.A. (2009). *Gulzig bestuur*. Oratie. Den Haag: Boom/Lemma.

Vainio, A. (2013). Beyond research ethics: Anonymity as ‘ontology’, ‘analysis’ and ‘independence’. *Qualitative Research* 13(6): 685-698.

Bijlagen

A. Topiclist Interviews

1. **Mijzelf voorstellen**
2. **Uitleggen anonimiteit, duur interview (1 uur) en vertrouwelijkheid**
3. **Tekening:** Ik wil beginnen met een open vraag over jullie ervaring omtrent de groei van de stichting:

Teken wat jij op dit moment als grootste belemmering binnen de stichting ziet om te gaan groeien. Mag alles zijn, een kleurenpalet, een diagram, een tekening, een “familie-opstelling”. Geen goed of fout.

Vervolg, afhankelijk van waar ze mee komen:

Fysieke grenzen:

- Wat zijn volgens jou de belangrijkste bestaande regels/procedures en reglementen binnen de Stichting?
- Hoe ervaar je de manier waarop er binnen de Stichting omgegaan wordt met regels en reglementen?
- Wat voor regels en procedures zijn er volgens jou nog nodig?
- Hoe ervaar je het feit dat de Stichting verschillende werkplekken heeft?
- Wat zijn de belangrijkste digitale systemen die de Stichting op dit moment gebruikt?

Sociale grenzen:

- Hoe ervaar je de samenwerking binnen de Stichting?
- Wat zijn volgens jou de gedragsnormen binnen de Stichting?
 - Zijn deze veranderd door de tijd heen sinds je je hebt aangesloten bij de Stichting?

Mentale grenzen:

- Hoe ervaar je jouw rol binnen de Stichting?
- Wat ervaar je als de overtuigingen van de Stichting? Hoe past jouw eigen overtuiging daarbij?
- Hoe ervaar je je eigen persoonlijke ontwikkeling door te werken bij de Stichting?

4. Algemene onderdeel (persoonlijke achtergrond, kenmerken *nascent* en start-up organisatie)

- Wie ben je? Wat is je achtergrond?
- Hoe lang ben je al bij de Stichting betrokken?
- Hoe ervaar je je betrokkenheid bij de Stichting?
- Waarom is de Stichting vanuit jouw mening opgericht?
- Wat ervaar je als de doelen van de Stichting?
 - Wie heeft die doelen opgesteld/waar komen ze vandaan?
- Hoe wordt er binnen de Stichting omgegaan met financiële risico's?
- Wat zie jij als de belangrijkste middelen die de Stichting ter beschikking heeft?
 - Hoe worden die verdeeld/toegewezen?

5. Indien nog niet besproken na tekening:

- Wat zie jij als de grote kansen binnen de Stichting?
 - Zijn deze veranderd door de tijd heen sinds je je hebt aangesloten bij de Stichting?
- Wat zie jij als de grote uitdagingen binnen de Stichting?
 - Zijn deze veranderd door de tijd heen sinds je je hebt aangesloten bij de Stichting?

6. Afsluiting:

- Wat heeft de Stichting volgens jou nodig?
- Is er verder nog iets dat je kwijt wil?

B. Overzicht respondenten

Code	Naam respondent	Soort data	Getranscribeerd	Gecodeerd
R1	Hannah (kernteam)	Semi- gestructureerd interview + tekening	Ja	Ja
R2	Julia (kernteam)	Semi- gestructureerd interview + tekening	Ja	Ja
R3	Yorick (betrokkene oprichting Stichting)	Semi gestructureerd interview	Ja	Ja
R4	Matthijs (freelancer)	Semi- gestructureerd interview + tekening	Ja	Ja
R5	Lisanne (freelancer)	Semi gestructureerd interview	Ja	Ja
R6	Peter (Raad van Toezicht)	Semi- gestructureerd interview + tekening	Ja	Ja
R7	Marloes (Raad van Toezicht)	Semi- gestructureerd interview + tekening	Ja	Ja

R8	Floor (oprichter en kernteam)	Semi- gestructureerd interview + tekening	Ja	Ja
R9	Roel (Raad van Toezicht)	Semi- gestructureerd interview + tekening	Ja	Ja

C. Axiale Codeboom

Name	Files	
Beschikbare hulp of begeleiding		7
Doelen van de stichting		7
Match met persoonlijke overtuiging		6
drempel tot organisatie		4
Flexibiliteit		2
Gebrek aan		4
Focus		5
Mankracht		7
Tijd		5
grens werk prive		4
persoonlijke relaties binnen stichting		3
persoonlijke ruimte		6
nemen		4
Groei		7
Belemmering om te gaan groeien		8
Hoeveelheid goede ideeën		5
Kenmerk werkplek		3
keuzes maken		5
Mismatch verwachting en realiteit		3
ondernemer is de onderneming		7
ruimte voor ander eigenaarschap		3
organisatiestructuur		7
Afspraken		2
professionaliseringsproces		6
Samenwerking		8
Open communicatie		3
Rollen van werknemers		7
Systemen		7
Onduidelijk gebruik		5
Risico's		4
Verandering		1
verwarring		6
waardering van de stichting		7