

Stuur de cultuur

van de sociale onderneming



Stuur de cultuur

van de sociale onderneming

Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving door de leden van een sociale onderneming aan de inzet van symbolische artefacten omwille van het organisatie-imago

22 september 2019

Syan Sitalsing

4073150



Utrecht University

Universiteit Utrecht
M. Waardenburg



Sea Ranger Service
W. van der Werf

Voorwoord

Het duurde even, maar het is zo ver: voor jullie ligt mijn scriptie. Een kwalitatief onderzoek naar de betekenisgeving door de leden van een sociale onderneming aan de cultuurinterventies ten behoeve van het organisatie-imago. Tijdens het schrijven heb ik genoten en gebaald, maar nu ben ik vooral trots. Het einde van mijn studietijd is in zicht en het is tijd voor een volgende fase. Spannend! Ik ben benieuwd wat de toekomst me brengt. Dank je wel Maikel Waardenburg, mijn afstudeerbegeleider, voor de opbouwende feedback en voor het vertrouwen in mijn schrijfstijl. In het begin was ik onzeker over mijn kunnen als afstudeeronderzoeker, maar door je vertrouwen voelde ik me direct geruster. Wietse, dank je wel voor je enthousiaste reacties op mijn ideeën en voor de kritische vragen op zijn tijd. Sea rangers, bedankt voor de leuke gesprekken, interviews, rondleidingen en foto's. Er zijn - naar mijn mening - een aantal dingen op positieve wijze veranderd. Leuk om te zien hoe trots jullie zijn op het nieuwe uniform en dat het gastenprotocol is aangepast naar een protocol dat beter aansluit bij het beeld dat jullie zelf hebben over de organisatie.

Veel leesplezier!

Inhoudsopgave

Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Onderzoeksdoelen en -vragen	11
1.2.1 Praktische doelstelling	11
1.2.2 Academische doelstelling	11
1.2.3 Onderzoeksvragen	12
1.3 Leeswijzer	12
2.Opdrachtgever en context	13
3.Theoretisch kader	17
3.1 Organisatie-imago	18
3.1.1 Cultuur en imago	19
3.1.2 Imago van de sociale onderneming	20
3.2 Organisatiecultuur en symbolische artefacten	20
3.2.1 Organisatiecultuur: een definitie	20
3.2.2 Cultuur bestaat uit symbolische artefacten	21
3.2.3 Cultuurverandering	23
3.3 Betekenisgeving	26
3.4 Samenvattend	28
4. Methodologie	30
4.1 Wetenschapsfilosofische positie en onderzoeksstrategie	30
4.2 Onderzoeksontwerp: een case study	31
4.3 Methoden voor dataverzameling	32
4.3.1 Oriënterende gesprekken	33
4.3.2 Documentenanalyse	33
4.3.3 Observaties	33
4.3.4 Interviews en fotografie	34
4.4 Analysemethoden	37
4.4.1 Voorbereiding	37
4.4.2 Analysespiraal	37
4.5 Methoden voor representatie	39
4.6 Rol van de onderzoeker	40

5. Kwaliteitscriteria	41
5.1 Credibility	41
5.2 Transferability	41
5.3 Dependability	42
5.4 Confirmability	43
5.5 Authenticity	43
6. Resultaten en analyse	44
6.1 Symbolische handelingen	44
6.1.1a Bootcamp en selectie	44
6.1.1b Analyse: groepsgevoel	45
6.1.2a Wachtwissel	46
6.1.2b Analyse: een mechanisme voor sociale verdediging en normatieve controle	47
6.1.3a Duurzaam leven	47
6.1.3b Analyse: sterk voelbare waarden	48
6.1.4a Betekenisvol werk verrichten	49
6.1.4b Analyse: De paradox van de sociale impact	51
6.2 Symbolische taal	51
6.2.1a “Niet zoals activisten, maar als de marine”	51
6.2.1b Analyse: waarom vergelijken?	53
6.2.2a Spreken over de toekomst en #gosearangers	55
6.2.2b Analyse	56
6.3 Symbolische objecten	56
6.3.1a Gastenprotocol: overdreven of noodzaak?	56
6.3.1b Analyse	59
6.3.2a Uniform	59
6.3.2b Analyse	60
6.3.3a Schip	61
6.3.3b Analyse: houvast en sociale verdediging	62
6.4 Samenvattend: normatieve sturing en verdedigingsmechanismen	63
6.4.1 Normatieve sturing	63
6.4.2 Sociale verdedigingsmechanismen	67
7. Conclusie	68
7.1 Beantwoording hoofdvraag	68

7.2 Wat betekent dit inzicht voor sociale ondernemingen?	69
7.3 Limitaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek	70
Referenties	71
Wetenschappelijke literatuur	71
Andere referenties	83
Bijlage 1 - Topiclijst	84
Bijlage 2 - E-mail respondenten	87
Bijlage 3 - Codering: schematische weergave	88

Inleiding

1.1 Aanleiding

“Saving our planet, lifting people out of poverty, advancing economic growth... these are one and the same fight. We must connect the dots between climate change, water scarcity, energy shortages, global health, food security and women's empowerment. Solutions to one problem must be solutions for all.” - Ban Ki Moon (Oud Secretaris-Generaal van de Verenigde Naties)

Mijn studiegenoten en ik praten veel over onze maatschappij en de problemen die ons te wachten staan. Twee onderwerpen die daarbij steeds opnieuw terugkomen zijn het beschermen van onze aarde en de steeds groter wordende verschillen tussen mensen: polarisatie. Wat betreft onze aarde speelt het beschermen van onze zeeën een belangrijke rol. Onze oceanen worden namelijk ernstig bedreigd door overbevissing, vervuiling en afval. Elk jaar dumpen we tien miljoen ton afval in onze oceanen (Europese Commissie, 2017). Volgens de Europese Commissie (2017) zijn de kosten daarvan 170 miljard euro per jaar. Als we zo doorgaan zou er in 2050 meer plastic in onze oceanen kunnen bestaan dan vis (Europese Commissie, 2017). Een belangrijke oplossing voor deze problemen is het beschermen van de zee (Europese Commissie, 2017). Op dit moment is minder dan vijf procent van onze oceaan beschermd zeegebied, waarvan slechts één procent daadwerkelijk wordt beschermd terwijl dat volgens internationale afspraken in 2020 op tien procent zou moeten liggen (OECD, 2017, p. 5). Voornaam obstakel bij de bescherming is: de meeste landen hebben een capaciteitsprobleem om deze bescherming te handhaven. Precies daar wil de Sea Ranger Service verandering in brengen (Sea Ranger Service, 2018, p. 3).

De Sea Ranger Service is één van de vele sociale ondernemingen die recentelijk in Nederland is opgezet. Doordat we in Nederland geen speciale wetgeving kennen voor sociale ondernemers is het precieze aantal onduidelijk, maar wat we wel weten is dat sociaal ondernemerschap in Nederland sterk in opkomst is (McKinsey&Company, 2016; OECD, 2019). Tussen 2010 en 2015 is de sociale ondernemingssector in Nederland gegroeid van ongeveer 2500 naar 6000 ondernemingen. Daarmee is de sector uitgebreid met

ongeveer zeventig procent (McKinsey&Company, 2016). Toch blijkt uit recentelijk rapport van de Sociaal Economische Raad (SER, 2015) dat sociale ondernemingen een aantal specifieke uitdagingen ervaren in de ontwikkeling van hun onderneming. Deze uitdagingen liggen onder andere op het gebied van financiering, het verwerven van overheidsopdrachten, uitkomsten en effecten van de bedrijfsvoering en het uitleggen van het bijzondere karakter van de onderneming. Dit laatste betreft de erkenning en herkenning van de onderneming als een organisatie die expliciet maatschappelijke waarde toevoegt. Daarmee onderscheidt het zich van een normale, enkel op winst gerichte organisatie of juist een ideële stichting. De sociale onderneming is geen van beiden, maar het uitleggen daarvan blijkt moeizaam te gaan (Bosma, Hummels, Manunza, Argyrou, Kamerbeek, Meershoek, & Helder 2019). Oorzaken kunnen zijn dat voor sociale ondernemingen in Nederland geen aparte rechtsvorm bestaat en dat een groot aantal sociale ondernemingen pas kortgeleden is opgericht. Sociale ondernemingen zijn namelijk een recent groeiende groep organisaties (McKinsey&Company, 2016).

Deze specifieke uitdagingen voor sociale ondernemingen scheppen implicaties voor het construeren en behouden van het gewenste imago van de organisatie. Het bijzondere karakter van sociale ondernemingen brengt onzekerheid met zich mee en heeft daarmee invloed op de sturing binnen de organisatie. In verband met de onzekere positie van sociale ondernemingen is het opbouwen van een imago van groot belang. Imago heeft invloed op de beslissingen die belanghebbenden nemen. Zo heeft imago effect op de beleving van consumenten met het prijsniveau van de aangeboden goederen en diensten (Klein & Leffler, 1981), op de beslissingen van werkzoekenden over solliciteren (Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993), op de beslissingen van investeerders om te investeren in de organisatie (Milgrom & Roberts, 1986) en de houding en het gedrag van medewerkers richting de organisatie (Dutton & Dukerich, 1991). Voor het management van een sociale onderneming kan het daarom waardevol zijn om te sturen en interveniëren in het imago van een organisatie. In de betekenisgeving aan interventies op imago kan een onderscheid worden gemaakt tussen externen - mensen die buiten de organisatie staan - en internen, ofwel leden van de organisatie. Naar betekenisgeving door die laatste groep, de leden van

de organisatie, is relatief weinig onderzoek gedaan in sociale ondernemingen. Dat is verrassend, omdat de interventies voor de leden van de organisatie zwaarwegender zijn dan voor externen. De externen worden immers niet dagelijks geconfronteerd met de interventies die bij de sturing op imago komen kijken. Interventies ten behoeve van het organisatie-imago kunnen zich richten op het bewust inzetten van symbolische artefacten.

“A new agency especially needs to establish its distinctness, if not its uniqueness, with respect to other agencies that might serve similar or related purposes, constituting potential threats to its continued existence in times of scarce resources. But such communication need not be - and typically is not - made through explicit language alone.” (Yanow, 1996, pp. 25-26).

Yanow (1996) stelt dus dat de onderscheidende kenmerken van een organisatie niet enkel uitgedragen worden door expliciete taal, maar ook door het gebruik van symbolische artefacten. Het is daarom van belang dat onderzoek gedaan wordt naar symbolische artefacten die sociale ondernemingen inzetten om te interveniëren in het imago. Volgens Yanow (1996) vormen symbolische artefacten samen de organisatiecultuur. Door het bewust inzetten van een symbolisch artefact wordt kan dus invloed uit worden geoefend op de cultuur en daarmee op het imago van een organisatie.

Het construeren en behouden van een imago wordt voor sociale ondernemingen dus gezien als een grotere uitdaging en van groter belang dan voor andere organisaties. Daarmee wordt sturing op cultuur in sociale ondernemingen dus ook van groter belang. Sturing op cultuur wordt ook wel normatieve controle genoemd. Binnen normatieve controle handelen medewerkers uit loyaliteit voor de organisatie. Dit kan voor sociale ondernemingen waardevol zijn, omdat deze ondernemingen vaak minder mogelijkheden hebben tot andere (bijvoorbeeld financiële) controlemechanismen. Een gevaar van sterk sturen op cultuur is dat men doorschiet, de organisatie te ‘gulzig’ wordt, en dat de sturing negatieve consequenties met zich mee brengt (Franzway, 2001; Kunda, 2009).

Over zowel sociale ondernemingen (o.a. Mair & Martí, 2006; Peredo & McLean, 2006; Martin & Osberg, 2007; Dees, 2017) als over het inzetten van symbolische artefacten door

het management van organisaties (o.a. Ogbonna & Wilkinson, 2003; James & Zoller, 2018; Hickman & Silva, 2018) is relatief veel geschreven. Dat geldt echter niet voor een combinatie tussen deze concepten. Een onderzoek naar top-down cultuurinterventies binnen een ziekenhuis (Scott, Mannion, Davies & Marshall, 2003) is het meest vergelijkbaar met deze combinatie. Een ziekenhuis kan echter niet gezien worden als sociale onderneming. Een oorzaak van dit gebrek aan literatuur kan zijn dat sociale ondernemingen pas recentelijk in opkomst zijn. Literatuur over sociale ondernemingen en imago bestaat (Riordan, Gatewood & Bill, 1997; Manfredi, 2005), maar een link met organisatiecultuur mist. Het is relevant om vanuit een cultureel perspectief naar sturing binnen een sociale onderneming te kijken. Een interpretatief onderzoek dat zich richt op de cultuur van een organisatie wordt ook wel een organisatie-etnografie genoemd. Etnografische onderzoeken naar sociale ondernemingen bestaan momenteel niet of nauwelijks. In tegenstelling tot de meeste benaderingen in organisatiewetenschappen focust een organisatie-etnografische benadering vooral op de ervaringen op de werkvloer en dagelijkse praktijken. Door deze bottom-up benadering van organisaties kan aan de minderheden - zoals personen onderaan de ladder - in organisaties een stem worden gegeven (Ybema, Yanow, Wels, Kamsteeg, 2009) en daarmee een belangrijke bijdrage leveren aan de bestaande theorie over sociale ondernemingen. Het is van belang hier empirisch onderzoek naar te doen, omdat empirisch onderzoek bijdraagt aan het ontwikkelen van valide theorie (Eisenhardt, 1989). Dit onderzoek is een empirische bijdrage aan het ontwikkelen van theorie over sociale ondernemingen vanuit etnografisch perspectief. Ik onderzoek de betekenisgeving aan de inzet van symbolische artefacten ten behoeve van het imago van een sociale onderneming, door uitgebreid in te gaan op een case study binnen de Sea Ranger Service. Data voor deze casestudy worden verzameld van maart tot juli 2019.

1.2 Onderzoeksdoelen en -vragen

1.2.1 Praktische doelstelling

De praktische doelstelling van dit onderzoek is dat de strategische leiding van de Sea Ranger Service bewust wordt van betekenissen die de leden van de organisatie geven aan de inzet van symbolische artefacten ten behoeve van het imago. Om dit te bereiken zijn de onderstaande doelstellingen geformuleerd:

1. Het in kaart brengen van symbolische artefacten van de Sea Ranger Service die betrekking hebben op het imago dat zij willen uitdragen;
2. Het in kaart brengen van de betekenissen die door de leden van de organisatie gegeven worden aan de symbolische artefacten.

De resultaten uit het onderzoek kunnen door het management van de Sea Ranger Service worden gebruikt om bewuster te worden van de betekenissen die aan de inzet van symbolische artefacten worden gegeven.

1.2.2 Academische doelstelling

De academische doelstelling van dit onderzoek is het begrijpen van de betekenis die de leden van de organisatie geven aan de inzet van bewuste en onbewuste symbolische artefacten van de Sea Ranger Service. Deze betekenissen zijn namelijk onderdeel van de realiteit die ik wil begrijpen en van grote invloed op het gedrag van de respondenten (Maxwell, 2008). Voor de academische gemeenschap is dit interessant, omdat door middel van dit etnografisch onderzoek aan minderheden in een sociale onderneming een stem wordt gegeven (Ybema, Yanow, Wels, Kamsteeg, 2009). Om deze doelstelling te bereiken en aanvullend op deze doelstelling zijn de volgende doelen geformuleerd:

1. Het begrijpen van de specifieke context waarin de leden van de Sea Ranger Service werken en welke invloed deze context heeft op hun gedrag;
2. Het begrijpen van het proces waardoor een lid van de Sea Ranger Service een bepaalde betekenis vormt;

Met deze academische doelstelling draagt het onderzoek bij aan het verkleinen van de lacune van theorie over sociale ondernemingen. Door empirisch onderzoek te doen naar de betekenisgeving aan de sturing op symbolische artefacten in een sociale onderneming kan een bijdrage geleverd worden aan het ontwikkelen van valide theorie over sociale ondernemingen.

1.2.3 Onderzoeksvragen

Aan de hand van de doelstellingen voor dit onderzoek is de volgende onderzoeksvraag opgesteld:

*Welke betekenis geven de leden van een sociale onderneming aan de inzet van symbolische artefacten ten behoeve van het organisatie-*imago*?*

1.3 Leeswijzer

In dit onderzoek ga ik uitgebreid in op een case study binnen de Sea Ranger Service. Hoofdstuk 2 gaat in op de context van deze bijzondere organisatie, die naar eigen zeggen een ‘nieuw beroep’ heeft gecreëerd. In hoofdstuk 3 zullen daarna de belangrijkste concepten uit dit onderzoek besproken worden. Lastige concepten, waarbij meerdere definities rondzwerven - zoals organisatiecultuur en sociaal ondernemerschap - worden in dit hoofdstuk onder andere besproken. Daarna gaat hoofdstuk 4 in op de in dit onderzoek gebruikte methoden, zoals participerende observaties en fotografie. De kwaliteitscriteria worden vervolgens besproken in hoofdstuk 5. Hoofdstuk 6 bevat de resultaten van het onderzoek. Deze worden direct geanalyseerd aan de hand van literatuur. Resultaten en analyse zijn onderverdeeld op basis van het door Yanow (1996) gemaakte onderscheid in symbolische artefacten. In hoofdstuk 7 wordt het onderzoek afgesloten met een conclusie, de limitaties van dit onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

II

Opdrachtgever en context

De Sea Ranger Service is ontstaan vanuit verschillende initiatieven die zich de afgelopen jaren hebben gericht op de ontwikkeling van innovatieve en duurzame oplossingen om overheden met beperkte middelen te kunnen ondersteunen met extra toezichtcapaciteit op zee. Wietse van der Werf, oprichter van de Sea Ranger Service, won in april 2016 de *Future for Nature Award*¹ voor de door hem ontwikkelde vernieuwende aanpak in natuurbehoud. Het prijzengeld gebruikte hij om in juni 2016 te starten met de de Sea Ranger Service.

Door zowel werkloze Rotterdamse jongeren als milieu-activisten, studenten en marine-veteranen in dienst te nemen ontstaat volgens Wietse ‘een krachtige synergie’ (Derbali, 2018). De Sea Ranger Service zet marine-veteranen in om jongeren te trainen tijdens een intensief, vijf weken durend bootcamp. Na afloop van het bootcamp selecteert de Sea Ranger Service een lichte van twaalf rangers. Daarna volgt een maritieme vervoltraining en kunnen zij worden ingezet om voor overheden beschermde zeegebieden te beheren, onderzoek op zee te faciliteren en historische scheepswrakken als cultureel erfgoed te behouden. Tegelijkertijd wil de Sea Ranger Service een actieve rol gaan spelen in zeevoedsel-innovatie, waarin de snelle ontwikkeling van offshore zeewierproductie een centrale rol speelt. Op dit moment heeft de organisatie twee opdrachten. De bedoeling is dat dat meer wordt. Het management van de Sea Ranger Service is daarom druk bezig in gesprek te gaan met nieuwe potentiële opdrachtgevers.

Volgens de website van de organisatie betekent het ontstaan van de Sea Ranger Service het ontstaan van een nieuw beroep: *een soort boswachters op zee*. Net als andere sociale ondernemingen lijkt de Sea Ranger Service moeite te hebben met het uitleggen van de plaats van de organisatie ten opzichte van andere organisaties. De onderneming voegt maatschappelijke waarde toe door bijvoorbeeld werkloosheid tegen te gaan en de oceanen

¹ De Future for Nature Award is een internationale prijs die gewonnen kan worden door concrete prestaties in het beschermen van wilde dier- en plantensoorten.

te beschermen, maar wil volgens de CEO ‘niet gezien worden als ideële milieustichting of enkel op winst gerichte organisatie’. Dit, in combinatie met de overheidstaken die de Sea Ranger Service willen overnemen, zorgt ervoor dat de organisatie een extra bijzonder karakter heeft. Ook bestaat de organisatie pas kort: sinds 2016. Het neerzetten van een juist imago vereist daarom meer tijd en aandacht dan bij een ‘normale’ organisatie en is om die reden een belangrijk subject voor onderzoek.

Hoewel deze case zich specifiek richt op de Sea Ranger Service bevinden alle sociale ondernemingen in Nederland zich in een bijzondere context. Uit recentelijk rapport van de Sociaal Economische Raad (SER, 2015) blijkt dat sociale ondernemingen een aantal specifieke uitdagingen ervaren in de ontwikkeling van hun onderneming. Deze uitdagingen liggen onder andere op het gebied van financiering, het verwerven van overheidsopdrachten, uitkomsten en effecten van de bedrijfsvoering en het uitleggen van het bijzondere karakter van de onderneming. Dit laatste betreft de erkenning en herkenning van de onderneming als een organisatie die expliciet maatschappelijke waarde toevoegt en zich daarmee onderscheidt van een normale, enkel op winst gerichte organisatie of juist een ideële stichting. De sociale onderneming is geen van beiden, maar het uitleggen daarvan blijkt moeizaam te gaan (Bosma *et al*, 2019). Een oorzaak daarvan kan zijn dat een groot aantal sociale ondernemingen pas kortgeleden is opgericht. Sociale ondernemingen zijn namelijk een recent groeiende groep organisaties. Een andere oorzaak ligt mogelijk in het feit dat voor sociale ondernemingen in Nederland geen aparte rechtsvorm en fiscale maatregelen bestaan. Nederland heeft wel een platform² ter ondersteuning van sociale ondernemers. Dit platform gaat uit van de definitie die de Europese Commissie hanteert voor ‘sociale onderneming’ (COM, 2011). Deze luidt als volgt:

“Een sociale onderneming, deelnemer in de sociale economie, is een onderneming die vooral een sociaal effect beoogt, en niet zozeer een zo groot mogelijke winst voor de eigenaren of de aandeelhouders. Zij is actief op de markt en levert goederen en diensten op een ondernemers- en innovatieve wijze, waarbij zij de winsten in hoofdzaak voor het realiseren van sociale doelstellingen aanwenden. Zij wordt op een verantwoorde en transparante wijze bestuurd, waarbij met name de

² Social Enterprise NL

werknemers, consumenten en de door haar commerciële activiteiten beïnvloede partijen worden betrokken.” (COM, 2011, p. 2)

Ook het korte bestaan van de meeste sociale ondernemingen brengt een aantal uitdagingen met zich mee. Stinchcombe (1965) stelt dat een net beginnende organisatie negatieve invloeden kan ervaren door hun nieuwheid. Dat uit zichzelf in een lagere overlevingskans in vergelijking tot vergelijkbare, maar al gevestigde organisaties. Deze invloed komt voort uit zowel het hebben van minder ervaring in het samenwerken met andere organisaties als het hebben van minder legitimiteit in de ogen van potentiële financierders en andere belanghebbenden. Ook de kleinheid van de organisatie kan een negatieve invloed hebben op startups (Freeman, Carroll & Hannan, 1983). De notie van kleinheid refereert naar problemen die gerelateerd zijn aan de grootte van de organisatie, zoals het aantrekken en behouden van geschikte medewerkers, het verzamelen van voldoende extern kapitaal en het omgaan met relatief hoge administratieve kosten. Bovendien hebben gefaalde projecten meer impact op startups, omdat een gefaald project het bestaan van de hele organisatie in gevaar kan brengen (Noriah & Gulati, 1996)

De strategische leiding van de Sea Ranger Service heeft aangegeven zich bezig te houden met het inzetten van verschillende symbolische artefacten om een bepaald imago te creëren en zich op die manier te binden aan bepaalde partijen, die zich normaal niet zouden binden aan een onderneming die doelstellingen nastreeft als de Sea Ranger Service. Partijen waar de organisatie zich graag aan wil binden zijn meer traditionele partijen, zoals de marine en Rijkswaterstaat. Symbolische artefacten worden door het management strategisch ingezet om te kunnen interveniëren in het imago van de organisatie. De leden van de organisatie moeten bijvoorbeeld een uniform dragen om professionaliteit uit te stralen. Hoewel het management van de Sea Ranger Service goed heeft nagedacht over de externe invloed van de symbolische artefacten, is nog geen onderzoek gedaan naar de interne invloeden hiervan. Naast de invloed van symbolische artefacten op het imago - extern - van de organisatie, hebben deze artefacten namelijk ook invloed op de leden - dus intern - van de organisatie. *“Symbols come to be evidence of the meanings that a group holds, believes in, and practices.”* (Yanow, 1996, p. 9). Het is daarom van

belang te onderzoeken welke betekenis de leden van de Sea Ranger Service geven aan de bewust ingezette symbolische artefacten die ingezet worden door de strategische leiding van de organisatie. Om dat te onderzoeken dienen eerst de bijbehorende theoretische concepten uiteengezet te worden. Hoofdstuk II, het theoretisch kader, gaat in op deze concepten.

III

Theoretisch kader

Wat begon als een conceptueel kader met enkel *sensitizing concepts* heeft zich de afgelopen maanden ontwikkeld tot een volledig theoretisch kader. Wester (1984) beschrijft dat sensitizing concepts geen voorschriften zijn van wat een onderzoeker dient te zien, maar dat het suggesties zijn om richting te geven aan het onderzoek en de interviews. Dit heeft mij als onderzoeker kunnen helpen om, tijdens het verzamelen van data, open te staan voor verschillende interpretaties. De sensitizing concepts zijn na de eerste interviews verder ontwikkeld en weer getoetst in vervolginterviews. Het theoretisch kader dat dit hoofdstuk behelst is het resultaat van dit proces.

Het startpunt van dit theoretisch kader is de sociale onderneming. In de literatuur wordt de aandacht voor sociaal ondernemerschap steeds groter (Mair & Martí, 2006; Peredo & McLean, 2006; Bigley & Donaldson, 2018; Lall, 2019). Nog geen overeenstemming bestaat echter over wat een sociale onderneming precies is. Volgens Hoogendoorn, Pennings & Thurik (2010) is het een concept dat op meerdere manieren te interpreteren is en waarvan de betekenis vaak varieert. Verschillende auteurs definiëren de sociale onderneming als het gebruiken van zakelijke kennis en skills in de non-profitsector (Boschee & McClurg, 2003; Fowler, 2000; Sharir & Lerner, 2006; Weerawardena & Mort, 2006). In deze benadering ligt de nadruk op een verdienmodel dat onafhankelijk is van subsidies en donaties. Deze ondernemingen maken gebruik van managementtechnieken uit de private sector om efficiënt te worden in het leveren van hun sociale diensten (Hoogendoorn et al, 2010). Anderen leggen de nadruk op het teweegbrengen van maatschappelijke veranderingen (Mair & Martí, 2006; Nicholls, 2006; Peredo & McLean, 2006). Deze auteurs zien sociaal ondernemerschap als een intersectoraal domein waarin de juridische structuur en sector minder belangrijk zijn dan het teweegbrengen van maatschappelijke veranderingen. Binnen deze visie is sociaal ondernemerschap een ‘umbrella term’ voor innovatieve en dynamische maatschappelijk- en milieubewuste praktijken (Nicholls, 2006, p. 5).

Gedacht wordt soms dat de sociale onderneming hetzelfde is als maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) of als een non-gouvernementele organisatie (NGO). Beiden zijn niet het geval. MVO is een onderdeel van traditionele, op winst gerichte, organisaties, waarbij die organisatie zich in kan zetten voor de maatschappij. De NGO verschilt van de sociale onderneming in dat zij afhankelijk is van de overheid. De sociale onderneming is dat in principe niet. Voorbeelden van sociale ondernemingen zijn: *De Koekfabriek*, gericht op arbeidsparticipatie; *LemonAid*, gericht op circulaire productie; en *De Dementiewinkel*, gericht op sociale cohesie (Social Enterprise NL, 2019). Hoewel de sociale onderneming dus verschilt van maatschappelijk verantwoord ondernemen of non-gouvernementele organisaties, laat de noodzaak tot uitleg wel zien dat sociale ondernemingen moeite hebben met het uitleggen van hun positie.

Het bijzondere karakter van sociale ondernemingen brengt onzekerheid met zich mee en heeft daarmee invloed op de sturing binnen de organisatie. In verband met de onzekere positie van sociale ondernemingen is het opbouwen van een imago van groot belang. Daarom bespreek ik ten eerste de literatuur rondom organisatie-imago met betrekking tot sociale ondernemingen. Het management van een organisatie kan proberen een gewenst imago neer te zetten door te sturen op organisatiecultuur. Dat is bijvoorbeeld het geval in het onderzoek van James & Zoller (2018), maar ook in de in dit onderzoek gebruikte case. Na de bespreking van organisatie-imago volgt daarom een bespreking van organisatiecultuur als centraal concept van dit onderzoek. Als laatste bespreek ik het concept ‘betekenisgeving’. Dit kan worden gezien als een bril waarmee naar de case wordt gekeken en is daarom een overgang naar de methodische verantwoording van dit onderzoek.

3.1 Organisatie-imago

Het concept ‘organisatie-imago’ wordt in het wetenschappelijke debat op verschillende manieren benaderd. Dutton en Dukerich (1991) stellen dat organisatie-imago de manier is waarop leden van de organisatie geloven dat anderen de organisatie zien. Whetten, Lewis & Mischel (1992) stellen daarentegen dat organisatie-imago de manier is waarop de ‘elite’

van de organisatie willen dat externen de organisatie zien. Deze benadering benadrukt de rol die het topmanagement heeft op het projecteren van een imago van de organisatie. Dit geprojecteerde imago kan een poging zijn om de essentiële kenmerken van de identiteit van de organisatie te representeren. Ook kan het de projectie zijn van een imago dat in de toekomst gewenst is. Een projectie die aan leden van de organisatie en buitenstaanders de visie communiceert (Gioia & Thomas, 1996). Bernstein (1984) stelt daarentegen dat imago een constructie is van impressies, die gecreëerd zijn om een publiek aan te spreken. Hierbij ligt de nadruk dus niet op het representeren van de realiteit van een organisatie. Een meer extern gerichte benadering van organisatie-imago wordt besproken door Berg & Kreiner (1990). De nadruk ligt daarbij op de beeld dat externen hebben van de organisatie. Hij definieerde imago als de publieke impressie van een organisatie. Het gaat hierbij om een tijdelijke impressie, die vaak afkomstig is van een bepaalde actie of gebeurtenis. De benadering van Fombrun (1996) sluit hierop deels aan. Hij definieert imago als reputatie: een collectief beeld van externen over de acties en prestaties van een organisatie op de lange termijn. Een benadering van imago die voor dit onderzoek interessant is, is een combinatie tussen Whetten *et al* (1992), Gioia & Thomas (1996) en Bernstein (1984). Het onderzoek richt zich namelijk op een imago dat bewust gecreëerd wordt vanuit de top - het management - van de organisatie. Hierbij kan het gaan om een visie die aan de buitenwereld wordt getoond of om het aanspreken van een bepaald publiek.

3.1.1 Cultuur en imago

Volgens Hatch en Schultz (1997) is het vervagen van de grens tussen interne en externe aspecten van organisaties een van de belangrijkste uitdagingen waarmee hedendaagse organisaties te maken hebben. Eerder konden organisaties hun intern functioneren loskoppelen van hun externe relaties, omdat weinig contact plaatsvond tussen leden van de organisatie en externen. De externe relaties lagen toen in handen van afdelingen, zoals marketing, PR en de directie. Nieuwe communicatiemogelijkheden en meer focus op netwerken en klantenservice hebben echter geleid tot verandering op dit vlak. Contact met de buitenwereld is onderdeel geworden van de dagelijkse activiteiten van bijna alle leden van de organisatie (Hatch & Schultz, 1997). Het onderzoeken van de cultuur, intern in de

organisatie, hangt daardoor steeds sterker samen met het imago dat een organisatie uitdraagt:

“that culture needs to be seen, not as a valuable to be measured, accounted for and controlled, but as a context within which interpretations of organizational identity are formed and intentions to influence organizational image are formulated.” (Hatch & Schultz, 1997, p. 357).

Cultuur en imago zijn aspecten van de organisatie die elkaar wederzijds beïnvloeden en onderdeel zijn van het systeem van betekenisgeving in organisaties (Hatch & Schultz, 1997).

3.1.2 Imago van de sociale onderneming

Sturing op het creëren en behouden van een bepaald imago is van aanzienlijk belang voor sociale ondernemingen, omdat het organisatie-imago een aantal uitdagingen zal moeten overwinnen. Het feit dat geen aparte rechtsvorm bestaat voor sociale ondernemingen in Nederland brengt mee dat het uitleggen van de onderneming als een organisatie die expliciet maatschappelijke waarde toevoegt moeizaam te gaan (Bosma *et al*, 2019). Bovendien hebben startups in de ogen van potentiële financiers en andere belanghebbenden minder legitimiteit. Juist daarom is de sturing op imago voor sociale ondernemingen van belang.

3.2 Organisatiecultuur en symbolische artefacten

3.2.1 Organisatiecultuur: een definitie

Het vormen van een definitie van organisatiecultuur is een lastige opgave. Vanaf de jaren 80 leefde de interesse in de cultuur in organisaties op. Dit heeft geleid tot een overvloed aan literatuur over organisatiecultuur. Ik kan me bijvoorbeeld goed voorstellen dat iedereen in het vakgebied van organisatiewetenschappen op de hoogte is van de discussie tussen ‘de organisatie *heeft* cultuur’ en ‘de organisatie *is* cultuur’. Hoewel ik daarin in dit onderzoek ook een keuze dien te maken, richt ik me nu eerst graag op een andere vraag: is cultuur individueel of collectief? In literatuur met betrekking tot de betekenis die aan

organisatiecultuur gegeven wordt, lijkt vooral aandacht te bestaan voor organisatiecultuur als collectief gevormd. Zo stelt Geertz (1973) dat cultuur gezien kan worden als het systeem van gedeelde symbolen en betekenissen. Ook Schein (1986) betoogt dat organisatiecultuur de diepere laag is van onbewuste basisaannames en overtuigingen die door de leden van een organisatie gedeeld worden. Van Maanen & Barley (1985, p. 35) benadrukken daarentegen dat organisatiecultuur bestaat uit zowel groeps- als individuele elementen:

“while a group is necessary to invent and sustain culture, culture can be carried out only by individuals.”

Harris (2006) stelt aansluitend dat meer aandacht besteed dient te worden aan de individuele processen van betekenisgeving aan organisatiecultuur. Hierin volg ik Harris; en Maanen & Barley, zodat de lacune in de theorie opgevuld kan worden. Dit onderzoek focust zich daarom op de individuele elementen van organisatiecultuur.

3.2.2 Cultuur bestaat uit symbolische artefacten

Om cultuur in een organisatie te kunnen ontleden, is het belangrijk om de culturele artefacten te identificeren, zoals symbolen en rituelen (Smith en Stewart, 2011, p. 115). De cultuur van een organisatie kan naast symbolen, routines en rituelen bestaan uit bijvoorbeeld machtsverhoudingen, verhalen, organisatiestructuur en controlesystemen (Johnson, 1992). Yanow (1996) noemt dit soort elementen gezamenlijk symbolische artefacten. Een artefact is dus niet enkel een tastbare symbolische uiting, maar kan ook bestaan uit taalgebruik of handelingen. In deze benaming volg ik Yanow, omdat zij hierin een nuttig onderscheid maakt in drie categorieën: taal, objecten en handelingen. Voor mij als onderzoeker is dit waardevol, omdat het helpt een breed perspectief op symbolische artefacten te hanteren en daarmee niet alleen te kijken naar de meest voor de hand liggende artefacten, zoals bijvoorbeeld het logo van een organisatie. Volgens Yanow (1996) zijn symbolische artefacten de meer zichtbare uitdrukkingen van impliciete betekenissen. Deze artefacten bestaan om houvast te geven aan wat men meemaakt in het leven.

Onze wereld zit vol met objecten die specifiek ontworpen en gemaakt zijn met een symbolische functie (DeLoache, 2011). Een ritueel bijvoorbeeld, kan refereren naar elke collectieve activiteit die van invloed is op het behouden van de sociale orde. Deze activiteiten kunnen dan ook alledaags en toegankelijk zijn, zoals elkaar groeten. Buiten hun evidente doel om, kunnen deze rituelen van belang zijn voor participanten op emotioneel niveau (Pentland, 1993). Smith en Stewart (2011) beargumenteren dat rituelen op het eerste gezicht vaak worden beschouwd als tijdverspilling, maar dat een belangrijk aspect is dat ze coherentie geven aan sociale gebeurtenissen. Dat lijkt aan te sluiten bij de theorie van Menzies Lyth (1988). Zij stelt dat alle beslissingen onzekerheid meebrengen over de gevolgen van die beslissing. Het gevolg daarvan is een gevoel van ongemak. Hoe onzekerder de beslissing, hoe meer ongemak een individu zal ervaren. Vooral voor startups, organisaties in een onzekere positie, kan een grote mate van ongemak ervaren worden. Om het ongemak weg te nemen kunnen bijvoorbeeld hele precieze instructies gegeven worden. Door het standaardiseren van werkprocessen kan de angst voor het maken van een fout worden verminderd. Een ander veel voorkomend verdedigingsmechanisme is wanneer een groep zich richt op iets of iemand die alle problemen op zal lossen in de toekomst. Op die manier houden de leden van de groep zich niet bezig met de oplossing van het probleem, omdat het in de toekomst opgelost zal worden door iets of iemand. Dit verdedigingsmechanisme wordt ook wel *basic assumption dependency* genoemd (Brown, 1985). Vaak komt deze staat voor in beginnende fases van groepen (Brown, 1985). Sociale ondernemingen zijn over het algemeen startups en daarmee ook groepen in een beginnende fase. Rituelen, tradities en ceremonies zijn voorbeelden van een symbolische handeling. Een analyse van symbolische taal richt zich op bijvoorbeeld namen, verhalen en metaforen die in de organisatie worden gebruikt.

De verhalen die leden van de organisatie elkaar, buitenstaanders en nieuwe collega's vertellen benadrukken belangrijke gebeurtenissen en plaatsen de huidige situatie in relatie tot de geschiedenis van de organisatie. Gewoonlijk behelzen deze verhalen successen, rampen, helden, schurken en personen die afwijken van de norm. Verhalen distilleren de essentie uit het verleden van een organisatie, legitimeren bepaalde typen gedrag en zijn

een middel om mensen te vertellen wat belangrijk is in de organisatie (Ott, 1989). Een analyse van symbolische objecten zou zich kunnen richten op het ontwerp, landschap en decor van de gebouwen van de organisatie. Ook de dresscode van een organisatie kan gezien worden als een symbolisch object. Volgens Yanow (1996) kan het gebruik van symbolische artefacten de onderliggende betekenissen van individuen en groepen vormen of veranderen. Enkele auteurs stellen zelfs dat het veranderen van symbolische artefacten kan leiden tot het veranderen van de cultuur van een organisatie (Palmer, Dunford & Akin, 2006).

3.2.3 Cultuurverandering

Terug naar de discussie waarmee ik deze paragraaf begon: *heeft* of *is* de organisatie cultuur? De eerste wordt gezien als de meest populaire visie op organisatiecultuur. Cultuur wordt daarin gezien als een variabele van de organisatie dat gemanaged kan worden (Johnson, 1992). De cultuur kan dan worden gemanaged door het doen van cultuurinterventies, ofwel het bewust inzetten van symbolische artefacten. Volgens de tweede stroming *is* de organisatie een cultuur en kan de cultuur niet worden gecontroleerd door het management, omdat het management ook onderdeel is van de cultuur (Nicholson, 1984). Of een organisatiecultuur kan veranderen door interventies van het management is dus een vraag waarover in de literatuur ook vandaag de dag grote verdeeldheid bestaat. Het lijkt me echter te vergezocht om te stellen dat het management *geen* onderdeel is van de cultuur. Daarom ga ik er vanuit dat het op zijn minst moeilijk is om de organisatiecultuur te veranderen. Ogbonna (1992) stelt dat het moeilijk is om cultuur te controleren. Hij stelt dat de cultuur kan veranderen, maar dat de richting waarop niet precies kan worden gecontroleerd. De invloed van het management op de verandering van cultuur, in de juiste richting, lijkt daardoor klein. Toch bestaan organisaties waarin het management tracht de cultuur te veranderen ten behoeve van bepaalde doelen, zoals bijvoorbeeld het neerzetten van een gewenst organisatie-imago (James & Zoller, 2018) of het stimuleren van de prestaties van medewerkers (Kunda, 2009). Ook in casestudie van dit onderzoek tracht het management de cultuur te veranderen ten behoeve van een bepaald organisatie-imago.

Wanneer in de sturing van medewerkers de nadruk ligt op cultuur wordt dit ook wel 'normative control', ofwel normatieve controle, genoemd (Etzioni, 1961, in: Kunda, 2009). Dit is een poging om het gedrag van leden van de organisatie te sturen of uit te lokken door het controleren van de onderliggende ervaringen, gedachtes en gevoelens die hun acties leiden. Onder normatieve controle handelen de medewerkers niet in het belang van het bedrijf, omdat ze daarvoor goed worden betaald of omdat sancties het gevolg kunnen zijn van slecht handelen. Onder normatieve controle worden de medewerkers gedreven door interne betrokkenheid, sterke identificatie met de organisatiedoelen en intrinsieke tevredenheid door het werk. Deze drijfveren kunnen worden veroorzaakt door verschillende interventies vanuit het management van de organisatie. Onder normatieve controle is lidmaatschap van de organisatie dus niet alleen gebaseerd op transacties van gedrag of economische middelen, maar bovenal op belevingstransacties. Symbolische beloningen worden geruild voor een morele oriëntatie tot de organisatie. In deze transactie is een rol voor lidmaatschap gemaakt die niet alleen gedragsregels, maar ook richtlijnen voor beleving bevat (Kunda, 2009).

Voor het management van een sociale onderneming kan het waardevol zijn om de medewerkers normatief te controleren, omdat het zijn van een sociale onderneming verschillende implicaties met zich meebrengt. Deze implicaties kunnen het lastiger maken om de medewerkers te sturen met traditionele controlemechanismen, zoals economische middelen. Door het sociale aspect van de sociale onderneming is het bijvoorbeeld aannemelijk dat het gemiddeld loon lager ligt dan bij commerciële organisaties. Ook kan het startup element van de sociale onderneming en het uitblijven van een rechtsvorm afdoen aan een gevestigde reputatie. Daardoor kan het moeilijker zijn om nieuwe leden aan de organisatie te binden. Door de sturing op cultuur - normatieve controle - kan de sociale onderneming het organisatie-imago verbeteren. Organisatie-imago heeft op haar beurt weer effect op onder andere de beslissingen van werkzoekenden over solliciteren (Gatewood, Gowan & Lautenschlager, 1993), op de beslissingen van investeerders om te investeren in de organisatie (Milgrom & Roberts, 1986) en de houding en het gedrag van medewerkers richting de organisatie (Dutton & Dukerich, 1991).

Wanneer organisaties door middel van normatieve controle buitengewoon veel vragen van hun medewerkers worden ze ook wel *'greedy institutions'*, ofwel gulzige instellingen genoemd (Franzway, 2001). Voorbeelden hiervan zijn de kerk, het leger en familie. Volgens Coser (1974, in: Wright, Howery, Assar, McKinney, Kain, Glass, Kramer, Atkinson, 2004). vragen zulke instellingen veel tijd van hun leden en zoeken zij naar exclusieve en onvoorwaardelijke trouw. De gulzige instelling is afhankelijk van de volgzzaamheid van haar leden door het gebruik van mechanismen die loyaliteit en bevoegenheid activeren. Fundamenteel voor de gulzige instelling is dat de leden achter de waarden staan die de instelling presenteert en uitdraagt (Franzway, 2001). Klassieke gulzige instellingen zijn dan ook idealistische organisaties. Door middel van de inzet van symbolische artefacten, zoals symbolische beloningen of rituelen, vinden de leden hun identiteit verankerd in het symbolische geheel van de instelling (Coser, 1974, in: Wright et al, 2004). Hierbij gaat het zowel om het controleren van het gedrag, de houding en de tijd van de leden van de organisatie. De leden van de gulzige instelling worden als het ware 'opgeslokt' in de organisatie. Op die manier kan bijvoorbeeld de balans tussen werk- en privéleven veranderen (Peetz, 2006). Waar de gewone organisatie haar leden bindt door middel van traditionele controlemechanismen, zoals een goed salaris, bindt de gulzige instelling haar leden dus op basis van loyaliteit. Volgens Trommel (2009) maken gulzige instellingen geen aanspraak op deze loyaliteit door middel van dwang, maar door middel van vrijwillige inschikkelijkheid. Dit betekent dat de leden van de organisatie vrijwillig werken voor het doel dat zij belangrijk vinden. Zij committeren zich zelfs zodanig aan het organisatiedoel dat ze bereid kunnen zijn hun eigen behoeften daarvoor aan de kant te zetten (Coser, 1974, in: Wright et al, 2004). Zoals eerder genoemd is een metafoor die gebruikt wordt voor gulzige instellingen de familie. De term 'familie' suggereert dat de leden onlosmakelijk verbonden zijn aan een sociale groep en gefocust zijn op het behouden van de integriteit van de groep. Het behoud van de groep gaat boven individuele motieven en verlangens, en sterke affectieve banden houden de 'familie' bij elkaar. Binnen een 'familie-achtige' organisatie wordt gedrag gedreven door identificatie met het collectief. Dit wordt bereikt door het opnemen van de organisatiecultuur (Kunda, 2009).

Voor sociale ondernemingen kunnen kenmerken van de gulzige instelling dichterbij liggen dan voor andere organisaties, omdat het maatschappelijke doel van sociale ondernemingen bij kan dragen aan de loyaliteit van de leden aan de organisatie. Bovendien zal het management van een sociale onderneming eerder controleren op basis van normatieve controle, omdat met betrekking tot traditionele controlemechanismen, zoals een goed salaris, minder mogelijkheden zijn.

3.3 Betekenisgeving

Veranderingen in organisatiecultuur kunnen bij de leden van een organisatie leiden tot processen van betekenisgeving. Het concept *sensemaking*, ofwel betekenisgeving, dient daarom onderdeel te zijn van dit theoretisch kader. De wortels van dit concept kunnen worden teruggevoerd tot het begin van de twintigste eeuw (Dewey, 1922), maar betekenisgeving werd voor het eerst een duidelijk onderwerp van organisatiewetenschappelijke studies in de jaren '60 (Garfinkel, 1967; Weick 1969). Betekenisgeving werd vanaf toen een veelbesproken thema in de organisatiewetenschappen. Dit heeft geleid tot weinig homogeniteit in definities en benaderingen van betekenisgeving.

Ten eerste stellen verschillende auteurs dat betekenisgevingsprocessen plaatsvinden bij alledaagse interacties gebeurtenissen (Patriotta & Brown, 2011), terwijl anderen stellen dat zulke processen alleen plaatsvinden in tijden van crises of verbijstering (Weick, Sutcliffe & Obstfeld, 2005). Daarnaast leggen de meeste auteurs de nadruk op de terugwerkende kracht van betekenisgeving. Toch stellen een aantal auteurs dat betekenisgeving op de toekomst georiënteerd zou kunnen zijn (Gioia, 2006; Ybema, 2010). Als laatste bestaat geen consensus over het wel of niet hebben van dezelfde betekenissen in groepen. Brown & Duguid (1998) stellen dat individuen die in teams werken gelijksoortige en consonante betekenissen vormen. In ander onderzoek wordt juist gesteld dat dit niet noodzakelijk is en dat betekenisgeving onder leden van sociale groepen even goed consonant als dissonant kan zijn (Brown, Stacey, & Nandhakumar, 2008).

Ondanks de verschillen in de benadering van betekenisgeving, komen een aantal thema's keer op keer terug. Ten eerste wordt betekenisgeving door meerdere auteurs gezien als dynamisch: tijdelijk in plaats van constant. Dit wordt duidelijk in beschrijvingen van betekenisgeving als een proces (Cornelissen, 2012; Gephart, Topal & Zhang, 2010; Gastelaars & Hagelstein, 1996; Weick, 1995), een terugkerende cyclus (Louis, 1980) of iets dat zich ontvouwd als een sequentie (Weick et al, 2005). Ten tweede lijken cues, ofwel aanwijzingen uit de omgeving, een belangrijke plek te hebben binnen het concept van betekenisgeving. In organisaties vindt betekenisgeving plaats wanneer leden van de organisatie gebeurtenissen, issues of acties meemaken die op een bepaalde manier verrassend of verwarrend zijn (Maitlis & Christianson, 2014; Maitlis, 2005), of wanneer tegenstrijdige gebeurtenissen of verrassingen behoefte aan uitleg creëren (Louis, 1980). Ook Weick (1995) stelt dat de focus in het proces van betekenisgeving ligt aanwijzingen uit de omgeving. Het derde terugkerende thema is dat betekenisgeving gewoonlijk wordt beschouwd als sociaal, omdat individuen ingebed zijn in een sociale context waar hun gedachten, gevoelens en gedrag worden beïnvloed door de aanwezigheid van anderen (Weick, 1995). Betekenisgeving wordt gezien als het proces waardoor mensen een intersubjectieve wereld creëren en behouden (Balogun & Johnson, 2004) en als het proces waarin mensen een gedeeld gevoel van betekenis produceren en behouden (Gephart *et al*, 2010). Een intersubjectieve wereld of gedeeld gevoel van betekenis verwijzen hierbij niet naar een compleet gedeeld begrip, maar naar een begrip dat gedeeld genoeg is om gecoördineerd te kunnen handelen (Donnellon, Gray & Bougon, 1986). Een belangrijk vierde thema van betekenisgeving betreft dat het mensen helpt situaties te begrijpen en ermee om te gaan. Maitlis (2005) stelt dat betekenisgeving rationele beschrijvingen creëert van de wereld, die ervoor zorgt dat we met een situatie om kunnen gaan. Klein, Moon & Hoffman (2006) stellen dat betekenisgeving de continue inspanning is om connecties - tussen mensen, plekken en gebeurtenissen - te begrijpen, zodat je kunt anticiperen en effectief om kunt gaan met de situaties.

Al met al bestaat overeenstemming over betekenisgeving als het proces van individuele en collectieve reflectie op aanwijzingen uit de omgeving waardoor interpretaties van

verrassende of onverwachte situaties worden gevormd, die medewerkers helpen om deze situaties te begrijpen en ermee om te gaan.

3.4 Samenvattend

Het management van een sociale onderneming brengt een aantal uitdagingen met zich mee, waardoor het werken aan het organisatie-imago van groter belang wordt, dan voor andere organisaties. Onder andere door het startup element dat veel sociale ondernemingen bevatten. Doordat startups minder legitimiteit hebben in de ogen van potentiële financierders en andere belanghebbenden is het van groter belang dan voor andere organisaties om het juiste imago uit te dragen. Bovendien brengt het feit dat geen aparte rechtsvorm bestaat voor sociale ondernemingen in Nederland mee dat het uitleggen van de onderneming als een organisatie die expliciet maatschappelijke waarde toevoegt moeizaam te gaan (Bosma *et al*, 2019). De term ‘imago’ wordt in de literatuur op verschillende manieren uitgelegd. Een benadering van imago die voor dit onderzoek interessant is, is een combinatie tussen Whetten *et al* (1992), Gioia & Thomas (1996) en Bernstein (1984). Het onderzoek richt zich namelijk op een imago dat bewust gecreëerd wordt vanuit de top - het management - van de organisatie. Hierbij spreken we over een visie die aan de buitenwereld wordt getoond of om het aanspreken van een bepaald publiek. Imago en organisatiecultuur hangen steeds sterker met elkaar samen, omdat de grens tussen interne en externe aspecten van organisaties steeds verder vervagen. Sturing op cultuur wordt door managers ingezet als vorm van imago-management (James & Zoller, 2018). Ook in de onderhavige case is dat het geval. Over de definitie van organisatiecultuur zijn de meningen verdeeld. Omdat in de literatuur nog weinig aandacht besteed is aan de individuele elementen van organisatiecultuur richt dit onderzoek zich op die individuele elementen. Hierdoor kan worden bijgedragen aan het opvullen van deze lacune in de wetenschap. Yanow (1996) noemt elementen die onderdeel uitmaken van de organisatiecultuur gezamenlijk symbolische artefacten. In deze benaming volg ik Yanow, omdat zij hierin een nuttig onderscheid maakt in drie categorieën: taal, objecten en handelingen. Voor mij als onderzoeker is dit waardevol, omdat het helpt een breed

perspectief op symbolische artefacten te hanteren en daarmee niet alleen te kijken naar de meest voor de hand liggende artefacten, zoals bijvoorbeeld het logo van een organisatie. Het concept betekenisgeving kan worden gezien als manier van kijken naar de organisatie. De inzet van symbolische artefacten ten behoeve van het organisatie-imago worden onderzocht vanuit de betekenisgeving van respondenten. Daarvoor wordt betekenisgeving gezien als het proces van individuele en collectieve reflectie op aanwijzingen uit de omgeving waardoor interpretaties van verrassende of onverwachte situaties worden gevormd, die medewerkers helpen om deze situaties te begrijpen en ermee om te gaan. Voordat we de resultaten van het onderzoek bespreken en koppelen aan deze theoretische concepten, worden in het volgende hoofdstuk de methodologische keuzes uiteengezet.

IV Methodologie

4.1 Wetenschapsfilosofische positie en onderzoeksstrategie

In dit onderzoek staat de betekenisgeving van de leden van de organisatie aan de inzet van symbolische artefacten centraal. Het doel van het onderzoek is om te begrijpen wat speelt bij de leden van de Sea Ranger Service. Om die reden is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksstrategie. Kwalitatief onderzoek sluit goed aan bij onderzoeken die zich richten op betekenisgeving, omdat het niet gericht is op het achterhalen van feiten en het uitdrukken daarvan in cijfers, maar om met woorden te beschrijven en begrijpen wat zich afspeelt bij de respondenten (Bryman, 2016; Boeije 2010). Volgens Bryman (2016) gaat het om het begrijpen van de sociale werkelijkheid door het onderzoeken van de interpretatie van die werkelijkheid door de participanten. Om de interpretatie van de mensen aan de sociale wereld te achterhalen, is het belangrijk om je als onderzoeker in te leven in de participanten om de wereld vanuit hun perspectief waar te nemen. Een kenmerk van een kwalitatieve onderzoeksstrategie is het inductieve karakter. Voor dit onderzoek hanteer ik daarom een iteratieve onderzoeksstrategie, die als basis inductief van aard is. Dit betekent dat de bevindingen binnen de Sea Ranger Service en de sensitizing concepts (Wester, 1984) het vertrekpunt van het onderzoek zijn geweest en dat ik de gebruikte concepten steeds weer heb aangepast aan die bevindingen. Ik heb het onderzoek benaderd vanuit een interpretatieve wetenschapsfilosofie. Binnen deze wetenschapsfilosofie ligt de focus op het ‘verstehen’, ofwel begrijpen. Deze benadering is ontstaan als reactie op de positivistische wetenschapsfilosofische benadering, waarin de werkelijkheid voorspelbaar, objectief en systematisch is (Bryman, 2016). Binnen de interpretatieve benadering ligt de nadruk op ervaringen, belevingen en betekenissen en is onderzoek gericht op het begrijpen van sociale fenomenen in hun natuurlijke context (Boeije, 2010). Binnen deze stroming is niet één waarheid te erkennen; de interpretatie van de onderzochten staat centraal. Daardoor zijn meerdere waarheden mogelijk (Evers, 2015, p. 11). Het gaat in dit onderzoek niet om het verklaren van de sociale werkelijkheid, maar om de verschillende waarheden van de

Sea Rangers te achterhalen. Het doorgronden van de achterliggende motieven en gedachtes is belangrijk om de betekenisgeving door de leden van de Sea Ranger Service inzichtelijk te maken. De interpretatieve benadering sluit daarom goed aan bij de doelstelling van dit onderzoek. Aansluitend bij een interpretatieve benadering kies ik er bijvoorbeeld voor om participerende observaties uit te voeren. Zo kan ik door de ogen van de respondenten kijken naar de werkelijkheden in de organisatie. Toelichting op de methoden voor dataverzameling is te vinden in paragraaf 3.

4.2 Onderzoeksontwerp: een case study

Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen één organisatie en kan daarom worden getypeerd als casestudy van symbolische artefacten in sociale ondernemingen. De case kan bijdragen aan theorievorming omtrent sturing op het imago van sociale ondernemingen en de betekenis die medewerkers van sociale ondernemingen aan die sturing geven. In een casestudy wordt een probleem vanuit de praktijk onderzocht in een unieke setting om de situatie specifiek te beschrijven (Boeije, 2010). Het geeft de mogelijkheid om te verdiepen en gedetailleerde beschrijvingen te maken (Boeije, 2010; Swanborn, 2010). Binnen een afgebakende tijdsperiode - vier maanden - wordt de Sea Ranger Service onderzocht in haar natuurlijke context. In die periode wordt aandacht besteed aan de interpretaties en beschrijvingen van de leden van de organisatie (Swanborn, 2010). Volgens Sekeran & Bougie (2016) is het van belang dat een case study in zijn volledigheid wordt onderzocht. Om zo volledig mogelijk te zijn, zijn verschillende onderzoeksmethoden ingezet. De data in dit onderzoek is daarom verzameld op basis van verschillende methoden Dit wordt in de volgende paragraaf nader uitgelegd.

4.3 Methoden voor dataverzameling

Het verkrijgen van toegang tot de Sea Ranger Service was gemakkelijk. De CEO was afgestapt op USBO Advies³ met de vraag of zij afstudeerders aan de Sea Ranger Service konden binden, om de organisatie op die manier meer publiciteit en legitimiteit te geven. Die vraag kwam bij mij terecht. Een paar weken later besprak ik mijn onderzoeksvorstel met de CEO en de External Affairs Officer en werd het plan goedgekeurd. Vier maanden lang nam ik interviews af met medewerkers en voerde ik observaties uit. Bovendien zijn spontane gesprekken met medewerkers in de gang, keuken, buiten of op het schip onderdeel van het onderzoek geworden. Semi-gestructureerde interviews creëerden voor respondenten de mogelijkheid om hun verhaal te vertellen, hun kennis over te brengen en hun perspectief te geven over verschillende onderwerpen (Hesse-Biber & Leavy, 2006).

4.3.1 Betekenisgeving

Betekenisgeving wordt getriggerd door cues - zoals problemen of gebeurtenissen - waarvan de betekenis ambigu of de uitkomsten onzeker zijn. Zulke situaties verstoren ons begrip van de wereld en creëren onzekerheid over hoe we ons moeten gedragen. Dit gebeurt wanneer discrepanties bestaan tussen de verwachtingen en de realiteit. De ervaring van zo'n discrepantie is subjectief en wordt beïnvloed door verschillende factoren, zoals bijvoorbeeld de impact op de individuele- of organisatie-identiteit (Pratt, Rockmann & Kaufmann, 2006) of de impact op persoonlijke of strategische doelen (Balogun & Johnson, 2004; Maitlis, Vogus, & Lawrence, 2013). Onderzoeken naar betekenisgeving in organisaties richten zich op verschillende contexten waarin betekenisgeving getriggerd werd door verstoorde verwachtingen. Deze contexten waren bijvoorbeeld organisatiecrises (Brown & Jones, 2000; Weick, 1988) bedreigingen van de organisatie-identiteit (Dutton & Dukerich, 1991; Elsbach & Kramer, 1996) en geplande initiatieven voor organisatie-verandering (Balogun & Johnson, 2004; Gioia & Chittipeddi, 1991). Het inzetten van symbolische artefacten omwille van een bepaald organisatie-imago kan ook worden gezien als initiatief tot organisatie-verandering. De inzet van artefacten heeft invloed op de cultuur en daarmee

³ USBO-advies bestaat uit een aantal organisatieadviseurs en -coaches die gekoppeld zijn aan het departement bestuurs- en organisatiewetenschappen van de Universiteit Utrecht.

op het imago van de organisatie. Aan de onderdelen van de organisatieverandering zullen de leden van de organisatie dus betekenis geven. Daarom wordt in dit onderzoek de betekenisgeving van de leden van de organisatie aan de inzet van symbolische artefacten onderzocht.

4.3.1 Oriënterende gesprekken

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag diende eerst te worden onderzocht welke symbolische artefacten zijn ingezet door de strategische leiding van de Sea Ranger Service. Om deze artefacten in kaart te brengen heb ik oriënterende gesprekken gevoerd met CEO, External Affairs Officer, Operations Manager, General Manager en Head of Communications. Zij houden zich namelijk bezig met strategische keuzes met betrekking tot het imago van de organisatie. Binnen de organisatie worden deze gezamenlijk het ‘walpersoneel’ genoemd. De informatie die uit deze gesprekken naar voren kwam - in combinatie met de observaties en literatuuronderzoek - heeft bijgedragen aan het afbakenen van het onderzoeksonderwerp en aan het in kaart brengen van de symbolische artefacten die in de organisatie ingezet worden ten behoeve van het imago dat zij uit willen stralen.

4.3.2 Documentenanalyse

Gedurende het onderzoek heb ik documenten lezen die voor mij beschikbaar zijn en relevant zijn voor het onderzoek. De documenten die onderdeel zijn van dit onderzoek zijn de business case van de Sea Ranger Service (Sea Ranger Service, 2018) en de nieuwsartikelen die genoemd worden op de website van de Sea Ranger Service (Algemeen Dagblad, 2018; Trouw, 2018). De documentenanalyse zal bijdragen aan het in kaart brengen van de symbolische artefacten binnen de Sea Ranger Service en van het imago dat zij willen uitstralen. Ook de documentaire van Brandpunt+ die gemaakt is over de Sea Ranger Service heb ik geanalyseerd.

4.3.3 Observaties

Het uitvoeren van participerende observaties is een methode om te onderzoeken wat gebeurt in dagelijkse situaties in plaats van in experimentele constructies. Het wordt

beschouwd als essentieel voor het in kaart brengen van betekenissen, gevoelens en ervaringen in een gemeenschap of organisatie (Boeije, 2010). Door participerende observaties kan volgens Boeije (2010) data gegenereerd worden over verschillende thema's. Ten eerste kan cultureel gedrag, zoals gebeurtenissen en interacties, worden geobserveerd. Daarnaast kunnen culturele kennis en meningen door de observaties zichtbaar worden. Als laatste kunnen de observaties culturele artefacten, zoals kunstobjecten, kleding, gebouwen en symbolische kenmerken, in kaart brengen. Ik heb geobserveerd tijdens reguliere momenten op het kantoor in Den Helder en tijdens terugkomende rituelen, zoals de wachtwissel en de State of the Service. Bovendien heb ik kunnen observeren tijdens het teamuitje. Tijdens de observaties deed ik mee met alles wat de leden van de organisatie ook deden, bijvoorbeeld: meelunchen, meeluisteren met de vergaderingen of helpen opruimen. De data die zijn verzameld tijdens deze observaties zijn opgeslagen in 'full field notes': gedetailleerde notities die tijdens of vlak na de observaties zijn gemaakt (Bryman, 2016, p. 444).

4.3.4 Interviews en fotografie

Semi-gestructureerde interviews creëerden voor respondenten de mogelijkheid om hun verhaal te vertellen, hun kennis over te brengen en hun perspectief te geven over verschillende onderwerpen (Hesse-Biber & Leavy, 2006). Matthews (2005) stelt zelfs dat onderzoekers geen vragen stellen om antwoorden op specifieke vragen te ontlokken, maar om het mogelijk te maken voor participanten om ergens over te praten in hun eigen woorden. Tijdens het interview is het van groot belang dat de interviewer luistert met interesse, niet onderbreekt en meer tijd besteed aan bepaalde onderwerpen, wanneer de participant daar behoefte aan heeft (Boeije, 2010). Om daarvoor ruimte te creëren heb ik gekozen voor het gebruik van semi-gestructureerde interviews. Tijdens de interviews had ik wel een topiclijst bij de hand, maar week ik daar veelal vanaf. Ik liet me vooral leiden door de respondent en de onderwerpen waaraan hij of zij aandacht wilde besteden. Ik ben me ervan bewust dat het lastig kan zijn de betekenisgeving aan symbolische artefacten onder woorden te brengen. Deze 'ongrijpbare' kennis wordt ook wel *tacit knowledge* genoemd (Nonaka & Takeuchi, 1995). Volgens Niedderer (2007) zijn op kunst gebaseerde onderzoeksmethoden geschikter om deze *tacit knowledge* te begrijpen. Om die reden heb ik

ervoor gekozen voorafgaand aan de interviews te starten met een op kunst gebaseerde methode: *participatory photography* (Singhal, Harter, Chitnis & Sharma 2007). In deze onderzoeksmethode ligt de nadruk op een actieve rol van de participanten in het genereren en interpreteren van foto's. Het doel van de methode is het uitlokken van informatie en het stimuleren van zelfreflectie en interactie (Gotschi, Delve & Freyer, 2009). Voorafgaand aan de interviews heb ik de respondenten per mail (zie bijlage) gevraagd twee foto's te nemen van symbolische artefacten op het werk. Om de opdracht laagdrempelig te houden gaf ik aan dat zij de foto's konden maken met hun telefoon, zodat we deze tijdens het interview konden bekijken. Bovendien benoemde ik wat voorbeelden van symbolische artefacten en gaf ik aan dat iedere foto 'goed' zou zijn. Iedere respondent kreeg enkele dagen voor het interview een mail met nogmaals de locatie en tijd van het interview en een reminder voor het maken van de foto's. Door samen te kijken naar de foto's veranderde de verhoudingen tussen onderzoeker en respondent. Door aan dezelfde kant van de tafel te zitten en vanuit dezelfde kant naar hetzelfde object (de foto) te kijken ontstond een meer gelijkwaardige situatie, waarin de respondenten uit zichzelf vertelden. Na ieder interview vroeg ik de respondenten expliciet toestemming voor het gebruik van hun foto's in dit onderzoek. De respondenten die toestemming gaven hebben mij hun foto's toegestuurd. De structuur van de interviews werd in eerste instantie bepaald door de foto's die respondenten meenamen. Vragen die ik daarover stelde zijn onder andere: "Wat is er op de foto te zien?" "Waarom heb je deze foto gemaakt?" "Wat betekent dit voor jou?". Het doorvragen over de antwoorden die de respondenten gaven leidde ertoe dat de respondenten hun verhalen konden delen over de symboliek binnen de organisatie. Zodra de verhalen met betrekking tot de foto's eindigden stelde ik vragen over verschillende symbolische artefacten, zoals bijvoorbeeld het uniform of een veelgebruikt ritueel: "Wat vind je van het uniform?". De interviews werden afgenomen in afgesloten ruimtes en werden, met toestemming van de respondent, opgenomen en later getranscribeerd. In totaal zijn 12 interviews afgenomen. Dit zijn alle zeevarende medewerkers ($N=12$). Bovendien heb ik verschillende gesprekken gevoerd met de medewerkers die zich bezig houden met de strategie van de organisatie ($N=2$). Tijdens een paar interviews liep iemand naar binnen om iets te pakken. Hoewel ik me daar zelf ongemakkelijk bij voelde, gingen

alle respondenten rustig door met hun verhaal. Twee interviews zijn buiten opgenomen, omdat het binnen te warm was of omdat binnen geen rustige plek vrij was. Die geluidsfragmenten bevatten veel achtergrondgeluiden en daarmee veel onverstaanbare, moeilijk te transcriberen stukken. Bij één interview viel de opnamerecorder uit in de laatste tien minuten van het interview. Voor dat interview ga ik daarom deels af op de notities die ik tijdens en na het interview gemaakt heb. De respondenten hadden de mogelijkheid om terug te komen op dingen die zij in het interview gezegd hadden. Sommige respondenten wilden hun transcript of geluidsfragment naderhand controleren. Van geen enkele respondent heb ik opmerkingen of aanpassingen ontvangen. De namen van participanten zijn veranderd om hun anonimiteit te waarborgen.

#	Functie	Pseudoniem
1	Strategische leiding	Mees
2	Strategische leiding	Joris
3	Operationele leiding schip	Karin
4	Operationele leiding schip	Martin
5	Sea Ranger	Jasper
6	Sea Ranger	Anna
7	Sea Ranger	Thamar
8	Sea Ranger	Eva
9	Sea Ranger	Amée
10	Sea Ranger	Romy
11	Sea Ranger	Edward
12	Sea Ranger	Gio
13	Sea Ranger	Senna
14	Sea Ranger	Benjamin

4.4 Analysemethoden

4.4.1 Voorbereiding

De methoden voor dataverzameling hebben field notes (observatiememo's), theoretische memo's, methodologische memo's, transcripten, foto's, geluidsopnamen en video-opnamen geproduceerd. De memo's zijn systematisch - minstens één keer per week en na alle interviews/observaties - bijgehouden. Bij het transcriberen van geluidsopnamen is belangrijke informatie, zoals gezichtsuitdrukkingen, ritme en intonatie, verloren gaan. Daarom heb ik ervoor gekozen ook van de opnamen memo's te maken. Bovendien is, in lijn met Boeije (2010), alle informatie die kan leiden tot het schaden van de anonimiteit van de participanten worden vervangen door een pseudoniem.

4.4.2 Analysepiraal

Een visie op het analyseren van kwalitatieve data is de 'analysepiraal' van Boeije (2010). Daarbij zijn drie onderliggende principes van belang: constante vergelijking, analytische inductie en theoretische sensitiviteit. Constante vergelijking is het belangrijkste component van het analyseproces in de *ground theory* benadering (Boeije, 2010). Iedere keer dat nieuwe data verzameld is en deze geanalyseerd wordt, kunnen nieuwe codes worden geformuleerd of veranderingen plaatsvinden binnen een categorie. Deze uitkomsten kunnen beschouwd worden als interim resultaten en worden in een nieuwe ronde van dataverzameling opnieuw getest. Dit proces kan de onderzoeker inspireren om nieuwe ideeën te vormen die in het verdergaande onderzoek kunnen worden opgenomen. Het tweede principe van kwalitatieve analyse is analytische inductie (Boeije, 2010). Dit kan worden geïnterpreteerd als zoekstrategie: onderzoekers proberen de best passende theoretische structuur voor hun onderzoeksmateriaal te vinden (Bryman, 2016). Door op deze manier te werken bouwen onderzoekers tragsgewijs een theoretisch frame dat past bij de data en is getest in opeenvolgende rondes van dataverzameling. Het laatste onderliggende principe van kwalitatieve analyse is theoretische sensitiviteit van de onderzoeker (Boeije, 2010). De onderzoeker dient onderzoeksdata te kunnen interpreteren en daaruit ideeën en thema's losmaken. Categorieën ontstaan als resultaat van de interactie tussen de dataset en de onderzoeker. In dit onderzoek zal het analyseproces plaatsvinden

aan de hand van de analysespiraal van Boeije (2010), omdat in dit model ruimte is voor interpretatie. Zie figuur 1 voor een overzicht van de analysespiraal.

Data	Analyseactiviteiten	Resultaten
	Eindrapport schrijven Kwaliteit waarborgen Bevindingen	
		Conceptueel model
	Selectief coderen (opnieuw samenvoegen)	
Benodigde data om relaties tussen categorieën te ondersteunen		
	Dataverzameling	
		Lijst van categorieën
	Axiaal coderen (categorieën beschrijven)	
Benodigde data om categorieën te vormen		
	Dataverzameling	
		Lijst van codes
	Open coderen (segmenteren)	
Data		
	Dataverzameling	
	Ethische belangen Sampling Formuleren van onderzoeksvragen en - doelstellingen Review van literatuur Keuze voor onderwerp en benadering	

Figuur 1: Boeije (2010, p. 90).

4.5 Methoden voor representatie

Naast deze scriptie zijn de data verwerkt in een kunstobject. Dit is onderdeel van een Arts Based Research-traject dat ik volg naast mijn scriptie, om deze meer diepgang te geven. Voor het maken van mijn kunstobject heb ik de leden van de Sea Ranger Service gevraagd een zelfportret te maken. Van te voren had ik wat weerstand verwacht. Daarom had ik de omtrek van een lichaam laten afdrukken, zodat dat kon dienen als basis voor het portret voor degenen die moeite hadden met beginnen. Het was een interessante ervaring, maar ik heb de zelfportretten niet te gebruiken als data voor het onderzoek. Omdat we in groepsverband waren heb ik niet goed met de respondenten kunnen bespreken wat hun gedachte achter de zelfportretten was. Wanneer ik ze zelf analyseer kan ik alleen maar gissen naar de bedoeling. Omwille van de betrouwbaarheid van het onderzoek gebruik ik deze data dus niet. Om de anonimiteit van de respondenten te bewaken heb ik bovendien besloten de foto's, waarop personen duidelijk zichtbaar waren, niet te gebruiken in de representatie van het onderzoek.

De volgende hoofdstukken heb ik geschreven op een manier waarop de tekst 'de waarheid' lijkt. Dat is natuurlijk niet waar. Het is mijn interpretatie van wat ik gezien, gehoord en gevoeld heb. Mijn interpretatie van de werkelijkheid. Qua resultaten heb ik geprobeerd de het verloop van de interviews zo veel mogelijk te beschrijven. Waar het kon zelfs met emoties, zoals ik die ervoer, en gezichtsuitdrukkingen. Daarvan maakte ik tijdens de interviews notities.

4.6 Rol van de onderzoeker

De grote rol die de onderzoeker heeft in de uitvoering van kwalitatief onderzoek heeft als gevolg dat het belangrijk is om na te gaan wie de onderzoeker eigenlijk is. Boeije (2010) stelt daarom dat een reflectie op de rol als onderzoeker de kwaliteit van het onderzoek verhoogt. Om die reden heb ik bij de start van dit onderzoek mijn persoonlijke doelen uitgeschreven. Mijn rol als onderzoeker vanuit de Universiteit Utrecht ging gepaard met een rol als onderzoeker bij de Sea Ranger Service. Bovendien had ik een kleine rol in een samenwerkingsverband met USBO-advies. Tijdens het onderzoek heb ik verschillende dagen op het kantoor van de organisatie gewerkt aan mijn onderzoek. Dat was fijn, omdat ik daardoor veel mee kon krijgen over de interventies ten behoeve van het organisatie-imago. Anderzijds was het werken op het kantoor juist moeilijk, omdat mijn objectiviteit hierdoor heeft kunnen verminderen. Dit heb ik geminimaliseerd door regelmatig gedetailleerde field notes bij te houden. Deze dubbele rol bracht verschillende belangen met zich mee. Dit onderzoek is in eerste instantie mijn afstudeeronderzoek voor de master Organisations, Verandering en Management aan de Universiteit Utrecht, maar daarnaast wilde ik een relevant onderzoek uitvoeren voor de Sea Ranger Service. Het was aan mij, als onderzoeker, om hier een balans in te vinden. Ik heb er uiteindelijk voor gekozen om mijn rol als student aan de Universiteit Utrecht voorop te stellen. In eerste instantie wil ik dus dat dit onderzoek geschikt is als afstudeerscriptie. Om in mijn rol als onderzoeker voor de Sea Ranger Service ook aan verwachtingen te kunnen voldoen, schrijf ik na dit onderzoek een adviesrapport voor de organisatie.

V

Kwaliteitscriteria

Om een waardevolle bijdrage te leveren aan de maatschappij, de Sea Ranger Service en de wetenschap is het van belang dat dit onderzoek betrouwbaar is. Lincoln & Guba (1985 in: Bryman, 2016, p. 384) stellen dat de ‘trustworthiness’ van een kwalitatieve studie getest kan worden aan de hand van: ‘credibility’, ‘transferability’, ‘dependability’ en ‘confirmability’. Omdat alle methodes in dit onderzoek van kwalitatieve aard zijn, worden de kwaliteitscriteria voor meer positivistisch georiënteerde onderzoeken buiten beschouwing gelaten.

5.1 Credibility

Het vaststellen van de credibility, ofwel de geloofwaardigheid, van kwalitatief onderzoek vindt plaats door zowel het uitvoeren van onderzoek volgens de principes van goed onderzoek, als door het terugkoppelen van de onderzoeksresultaten naar de leden van de sociale wereld die bestudeerd werden, om bevestiging te krijgen van dat de onderzoeker de sociale wereld juist heeft begrepen. Dit wordt ook wel ‘respondent validation’ genoemd (Bryman, 2016, p. 384). In de context van dit onderzoek doelt geloofwaardigheid op de interpretaties en conclusies die ik als onderzoeker heb genomen. Om de geloofwaardigheid te waarborgen heb ik mijn resultaten - interpretaties en conclusies - teruggekoppeld aan de leden van de Sea Ranger Service. Bovendien heb ik de geloofwaardigheid van het onderzoek nagestreefd door middel van triangulatie. Zo heb ik mijn bevindingen uit observaties tijdens interviews gecheckt: een vorm van ‘member check’ (Lincoln & Guba, 1985, p. 236). Bovendien is de data verkregen door een combinatie van meerdere methoden, zoals semi-gestructureerde interviews, observaties, documentenanalyse en participatory photography.

5.2 Transferability

De overdraagbaarheid van het onderzoek is afhankelijk van de mate waarin de context van het onderzoek duidelijk is (Bryman, 2016). Omdat kwalitatief onderzoek zich vaak richt op het tot in de diepte onderzoeken van een kleine groep, bezitten de onderzoeksresultaten

vaak een grote mate van unieke contextuele aspecten en betekenissen. Dit geldt vooral voor de Sea Ranger Service, omdat met het ontstaan van deze organisatie eigenlijk een nieuw beroep gecreëerd is. Voor zover mijn onderzoek rijkt is geen enkele andere organisatie in de wereld die vergelijkbaar is met de Sea Ranger Service. Ook in dit onderzoek is dus sprake van een diepte onderzoek naar een kleine groep. Zoals eerder beschreven, wordt een case study onderzocht, die gekenmerkt wordt door een uniek karakter omdat één situatie wordt onderzocht in één context (Silverman, 2011). Het is daarom van belang de context duidelijk en rijk te beschrijven. Lincoln en Guba stellen dat een rijke beschrijving anderen een database biedt voor het beoordelen van de mogelijke overdraagbaarheid van de bevindingen in een andere context (in: Bryman, 2016, p. 384). Om inzicht te geven in de specifieke context heb ik een apart hoofdstuk geweid aan het expliciteren van de context van de organisatie en het onderzoek. Zo kan het onderzoek, ondanks de bijzondere omstandigheden van de Sea Ranger Service, toch bijdragen aan de theorie met betrekking tot symbolische artefacten in sociale ondernemingen.

5.3 Dependability

Het vaststellen van dependability - vergelijkbaar met betrouwbaarheid in positivistisch georiënteerd onderzoek - is afhankelijk van de inzichtelijkheid in verschillende fases van het onderzoek. Dit betekent dat de onderzoeker expliciet en gedetailleerd documenteert hoe het onderzoeksproces is verlopen en welke keuzes zijn gemaakt en waarom. Dit wordt ook wel een 'audit trail' genoemd (Bryman, 2016, p. 384). Dit heb ik nagestreefd door het bijhouden van gedetailleerde field notes, gespreksverslagen en een file met (creatieve) ideeën en eigen interpretaties. Iedere notitie is voorzien van een datum, zodat ik mijn gemaakte keuzes gemakkelijk kan terughalen. Alle data zijn systematisch geordend per datavorm in digitale mappen. Zo heb ik een map gemaakt voor field notes en voor geluidsopnamen van interviews met bijbehorende transcripten. Door ordening van alle gegevens is overzicht over de grote hoeveelheid verzamelde data bewaard gebleven. Ten slotte is de betrouwbaarheid ook gewaarborgd door samen te werken met medewerkers van USBO-advies. Boeije (2010) stelt dat onderzoekers die het onderzoek vanuit verschillende invalshoeken benaderen nieuwe input in de discussie kunnen brengen en zo kunnen bijdragen aan de kwaliteit van data.

5.4 Confirmability

Confirmability heeft betrekking op het beperken van de subjectiviteit van de onderzoeker. Bryman (2016) stelt dat het bereiken van complete objectiviteit onmogelijk is, maar dat de onderzoeker dient te laten zien dat zij heeft gehandeld in goed vertrouwen. Dit betekent dat duidelijk zal moeten zijn welke persoonlijke waarden en theoretische voorkeuren een rol hebben gespeeld in het onderzoek. Belangrijk hiervoor is het reflecteren op mijn rol als onderzoeker. Door mijn persoonlijke doelen en vooroordelen van te voren op te schrijven heb ik bij mezelf bewustzijn gecreëerd en heb ik in het onderzoek rekening kunnen houden met mijn persoonlijke waarden en theoretische voorkeuren. De persoonlijke doelen kunnen invloed gehad hebben op de keuze van het onderwerp van de scriptie en keuze voor de Sea Ranger Service. Bovendien heeft dit invloed gehad op mijn keuze voor een kwalitatieve benadering. Daarnaast heb ik mijn bevindingen en voortgang iedere maand met twee studiegenoten, ofwel peers besproken. Dit wordt ook wel ‘peer debriefing’ genoemd en kan bijdragen aan het minimaliseren van bias (Boeije, 2010, p. 178). Ten slotte zal ik tijdens de interviews de antwoorden van respondenten regelmatig samenvatten en vragen stellen om mijn (onbewuste) aannames te kunnen controleren.

5.5 Authenticity

In aanvulling op de criteria voor betrouwbaarheid suggereren Lincoln en Guba criteria voor authenticiteit van kwalitatief onderzoek: ‘authenticity’ (in: Bryman, 2016, p. 386). Deze criteria richten zich vooral op de bredere politieke impact van het onderzoek. Het eerste criterium, eerlijkheid, richt zich op de vraag of het onderzoek verschillende visies van leden van de onderzochte sociale setting representeert. Ontologische authenticiteit, het tweede criterium, behelst de invloed die het onderzoek heeft op een beter begrip van respondenten over hun sociale omgeving. Daarnaast bestaat het criterium van educatieve authenticiteit voor de vraag of het de respondenten helpt om de perspectieven van andere leden uit hun sociale setting beter te begrijpen.

VI

Resultaten en analyse

Uit de bevindingen komen verschillende manieren naar voren waarop medewerkers van de Sea Ranger Service betekenis geven aan de inzet van symbolische artefacten ten behoeve van het organisatie-imago. Aan de hand van het onderscheid dat Yanow (1996) maakte binnen symbolische artefacten wordt hierna de betekenisgeving aan de sturing op cultuur besproken en gekoppeld aan de literatuur.

6.1 Symbolische handelingen

6.1.1a Bootcamp en selectie

Voorafgaand aan het werken als Sea Ranger heeft iedere respondent mee moeten doen aan een bootcamp van zes weken. Hiervoor betaalden de deelnemers zelf.⁴ Het bootcamp is



Figuur 2: Edward (2019)

volgens respondenten een ‘beproeving’ die je dient te doorstaan voordat je een Sea Ranger bent. De bootcamp wordt ervaren als zwaar op fysiek en mentaal vlak. De respondenten moeten veel sporten, vroeg opstaan en samenwerkingsopdrachten doen. Verschillende respondenten nemen een foto van het bootcamp uniform of het bootcamp logo mee naar het interview. Ze geven aan dat het bootcamp belangrijk is voor de Sea Rangers, omdat

⁴ Met uitzondering van de Rotterdamse jongeren met een afstand tot de arbeidsmarkt.

daardoor geselecteerd kan worden. “Je moet wel gewoon fit zijn. Je moet gewoon wel, representatief zijn.”, aldus Amée. Ook Eva laat me tijdens het interview een close up zien van het jasje, onderdeel van het uniform. Ik vraag door. Ze antwoordt: “Hoe is het jasje voor mij? Lekker warm. (lachend). Wel iets te groot. Dat komt doordat we ze hebben gekregen van mensen die ze hebben gebruikt tijdens het bootcamp, maar het was wel echt dat je hem kreeg en dan was het van: Nu zit je er echt bij.”

Na het bootcamp worden twaalf personen geselecteerd om Sea Ranger te worden. Dit selectie-element is voor de respondenten van belang. ‘Je kan er niet zomaar lid van worden.’, aldus Eva. Wanneer ik de respondenten vroeg naar het moment waarop ze hoorden geselecteerd te zijn voor de Sea Ranger Service, zag ik verschillende respondenten opleven. Ik zag hun ogen glimmen en ze wisten vaak nog precies waar ze op dat moment waren, met wie en wat ze aan het doen waren. Eén respondent had gedurende het hele interview een nonchalante houding. Ook bij de vraag naar het moment van de selectie-uitslag reageerde hij in eerste instantie nonchalant. Toch vergeleek hij het moment met de uitslag van het eindexamen van zijn middelbare school. Een moment dat over het algemeen als belangrijke mijlpaal wordt beschouwd en wordt gevierd met eindexamenfeesten, borrels en ceremonies.

6.1.1b Analyse: groepsgevoel

Door middel van het zesweekse bootcamp en het selectie-element stuurt de strategische leiding actief op het stimuleren van het groepsgevoel binnen de organisatie. Ook Kunda (2009) beschrijft in zijn onderzoek naar de cultuur van een technologisch bedrijf hoe de nieuwe leden een bootcamp ondergaan. De nieuwe leden van de organisatie worden tijdens het bootcamp meegenomen in de cultuur van de organisatie. De bootcamp gaat over hoe de leden binnen de organisatie zich horen te gedragen en wat ze horen te vinden. Rituelen waarin symbolische artefacten gebruikt worden, illustreren wat de leden van de organisatie moeten denken, voelen en doen, kunnen worden gezien als normatief controlesysteem (Kunda, 2009). Binnen het bootcamp van de Sea Ranger Service worden verschillende symbolische artefacten ingezet om de professionele cultuur te benadrukken. Zo dienen de deelnemers iedere dag hun bed op te maken en de vlag te hijsen en draagt

iedereen een uniform. Naast de bootcamp bespreekt Kunda het gevoel van ‘*chosen*’, ofwel uitverkoren zijn, door geselecteerd te worden door de organisatie (2009, p. 364). Ook voor de respondenten leidde zowel het bootcamp als het selecteren tot een gevoel van uitverkoren zijn. De selectie is een symbolische beloning die identificatie van het individu met de groep bevordert. Dat is kenmerkend voor een gulzige instelling, omdat de leden hun identiteit verankerd vinden in het symbolische geheel van de instelling, door de inzet van symbolische artefacten (Coser, 1974, in: Wright et al, 2004).

6.1.2a Wachtwissel

Een andere symbolische handeling binnen de Sea Ranger Service is de wachtwissel. Deze vindt iedere twee weken plaats op het kantoor in Den Helder. Het is een ritueel dat is overgenomen uit de scheepvaartsector. Bemanningsleden die van het schip afgaan dragen dan hun taken over aan de bemanningsleden die aan boord gaan. Alle leden van de Sea Ranger Service komen op dit moment bij elkaar om taken over te dragen en de stand van zaken te bespreken. Tijdens de keren dat ik aanwezig was bij de wachtwissel werd eerst samen geluncht en informeel gepraat. Daarna begon de ‘echte’ wachtwissel. Ik heb niet gezien dat taken aan elkaar werden overgedragen, zoals traditioneel in de zeevaart gedaan wordt. Later toetste ik dit bij verschillende respondenten. Zij gaven aan dat de oorzaak ligt in het weinige werk om over te praten.

Benjamin: “Op zich snap ik helemaal waarom we dat doen. Het is het enige moment waarop we met zijn allen samen komen. Dat is denk ik heel veel waard en daarom moet het sowieso gebeuren. Aan de andere kant heeft het momenteel iets symbolisch, als in: we zijn nog niet echt veel aan het doen. Ik snap waarom we het doen, maar ergens is het een beetje frustrerend dat je helemaal naar Den Helder komt alleen voor die wachtwissel. En dan gaat het bijvoorbeeld over: Ja we hebben de poeptank daar liggen en het toilet was verstopt en dit en dat. Dan denk ik: Ja, dat is niet echt belangrijke informatie. Ja, het is ergens wel een beetje symbolisch. Zo voelt het ook.”

Tijdens meerdere wachtwissels observeerde ik dat werd gecommuniceerd aan de zeevarende medewerkers wat op 'het kantoor' was bepaald. Het leek daardoor vooral een bijeenkomst om de banden tussen het kantoor en het schip goed te houden. Het viel me op dat alle aanwezigen serieus luisterden en meededen met de vergadering. De Sea Rangers stelden kritische vragen, maar op bepaalde opvallende momenten juist weer niet. Zo gaf de operatiecoördinator aan dat de Sea Rangers vanaf dat moment hun telefoon niet meer mochten gebruiken op het dek van het schip. Ik verwachtte dat daar kritiek op zou komen, omdat ik daar zelf - als generatiegenoot van de meeste respondenten - kritiek op had. Kritische vragen bleven echter uit. De Sea Rangers leken het eens te zijn met de nieuwe regel.

6.1.2b Analyse: een mechanisme voor sociale verdediging en normatieve controle

De wachtwissel blijft stug iedere week plaatsvinden en lijkt vooral het groepsgevoel te stimuleren. Uit de data blijkt dat op het gebied van de primaire taak weinig over te dragen valt tijdens de wachtwissel. De wachtwissel lijkt daarom gebruikt te worden als sociaal verdedigingsmechanisme. Zonder dat ik er expliciet naar vraag wordt regelmatig benoemd dat het werken voor een startup onzekerheden met zich mee brengt. Uit dit soort uitspraken van respondenten kan worden afgeleid dat ze bezig zijn met het bestaansrecht van de organisatie. Het is een ongemak dat door de leden van de organisatie wordt ervaren tijdens het uitoefenen van hun werk, de primaire taak. Wanneer leden van een organisatie ongemak ervaren ontwikkelen zich sociaal gestructureerde verdedigingsmechanismen (Menzies Lyth, 1988). Smith en Stewart (2011) beargumenteren dat rituelen op het eerste gezicht vaak worden beschouwd als tijdverspilling, maar dat een belangrijk aspect is dat ze coherentie geven aan sociale gebeurtenissen. Bovendien kan de wachtwissel, in lijn met Kunda (2009), gezien worden als normatief controlemechanisme, omdat invloed uit wordt geoefend op het denken, voelen en doen van de Sea Rangers. Zo worden bijvoorbeeld nieuwe gedragsregels besproken en een sterker groepsgevoel gecreëerd.

6.1.3a Duurzaam leven

Verschillende respondenten geven aan buiten werk bewust duurzaam te leven. Sommigen, zoals Karin, pas sinds ze bij de organisatie werkzaam zijn. Dit aspect van de

organisatiecultuur speelt zich dus zelfs af wanneer de leden van de organisatie thuis zijn. Ook ik voelde dat. Toen ik op een dag met een niet-milieuvriendelijke auto naar het teamuitje kwam, parkeerde ik deze verderop in de straat. Ik schaamde me. Een andere dag had een niet-vegetarische lunch mee naar het kantoor. Ook toen voelde ik me ongemakkelijk en probeerde ik te verantwoorden waarom ik dat mee had. De waarden zijn voor mij dus sterk voelbaar zijn in de organisatie.



Figuur 3: Amée (2019)

Amée nam bovenstaande foto (figuur 3) mee naar het interview en gaf aan dat zowel vanuit de strategische leiding als vanuit de uitvoerende laag van de organisatie lichte druk wordt uitgevoerd op de individuen die niet duurzaam leven. Zo propageert het management het reizen met de trein. Bovendien eten de respondenten 's avonds 'bijna altijd *vegan*'. Dat wordt door enkele Sea Rangers geïnitieerd. Respondenten geven aan dat de niet-vegetarische Sea Rangers onder 'lichte dwang' toch vegetarisch mee eten.

Eva: "We hebben twee, die zijn *vegan*. Die waren al sowieso bewuster aan het leven. En ik leef ook al veel bewuster. Anderen leven wel iets minder bewust, maar die worden half gedwongen om mee te gaan met ons, om ook bewust te worden (lachend)."

6.1.3b Analyse: sterk voelbare waarden

Wat betreft duurzaamheid werden de waarden van de organisatie sterk voelbaar. Het doel van de organisatie is dan ook het beschermen van de zeeën en daarmee het beschermen van onze aarde. Bovendien stuurt de strategische leiding actief op gebruik van het openbaar vervoer in plaats van de auto. Als laatste zijn verschillende leden van de

strategische leiding veganistisch. Ik geloof niet dat dit bewust ingezet wordt als sturing, maar dat zegt niet dat het niet als sturend ervaren kan worden. Zelf ervoer ik dat namelijk wel tijdens het onderzoek. Verschillende respondenten hebben aangegeven dat duurzaamheid een van de hoofdredenen was om te solliciteren bij de Sea Ranger Service. Veel leden van de organisatie gaven aan zich, sinds ze voor de Sea Ranger Service werken, bezig houden met het verminderen van plastic-gebruik en het eten van vlees. In lijn met de argumentatie van Franzway (2001) over gulzige instellingen, tonen de leden van de Sea Ranger Service dus sterk commitment met de waarden van de organisatie.

6.1.4a Betekenisvol werk verrichten

Uit de interviews met respondenten en analyse van documenten bleek veelal dat de Sea Rangers betekenisvol willen zijn voor de aarde. Keer op keer vertelden de respondenten mij het verhaal over de bruine sliert die ze in de zee hadden gezien en waarvan ze een melding hadden gemaakt. Het verhaal ging over een moment op zee dat de Sea Rangers dachten dat sprake was van een groot olielek. Daarvan hadden zij een melding gemaakt bij de kustwacht, die op haar beurt was komen overvliegen met een vliegtuig. Het bleek uiteindelijk te gaan om een lange sliert algen, die de zee bruin hadden gekleurd. Toch was het een indrukwekkende gebeurtenis: een melding was gemaakt en de kustwacht nam dit serieus. Door de enthousiaste manier van vertellen merkte ik dat het moment voor de respondenten van betekenisvol was. Bovendien gaven de respondenten expliciet aan niet doelloos bezig te willen zijn. De lijn tussen doelloos en betekenisvol lijkt echter dun, omdat er nog weinig opdrachten zijn. Bovendien stellen respondenten dat vooral gesproken wordt over mogelijke opdrachten en dat zij daarom het gevoel hebben zich extra te moeten verantwoorden.

Het management van de organisatie stuurt op het maken van betekenisvol werk door de Sea Rangers mee te laten gaan naar vergaderingen van het management. Toen ik deze handeling besprak kwamen in eerste instantie vergelijkbare reacties: dat het 'leuk [is] om te doen en te zien wat [het strategisch management] allemaal meemaakt'. Door door te vragen naar het gevoel van de respondenten tijdens deze belangrijke afspraken kwam meerdere keren aan het licht dat respondenten zich door deze interventie soms juist doelloos voelen.

Romy stelt zelfs dat het voelt als ‘een stel aapjes’ wanneer ze meegaan naar vergaderingen. De respondenten voelen zich dus zowel betekenisvol als doelloos tijdens deze vergaderingen. Dat dubbele gevoel blijkt bijvoorbeeld uit het volgende fragment:

Syan: “Er gaan toch ook wel eens Sea Rangers mee naar afspraken waar de CEO heen gaat?”

Edward: “Ja precies. Laatst was er bijvoorbeeld een prijs in ontvangst genomen en dat werd dan gedaan door twee Sea Rangers in plaats van door de CEO. Ja, dat is natuurlijk ook wel leuk.”

Syan: “Hoe vind je dat? Om mee te gaan?”

Edward: “Ja, dat is het gekke, want dat is heel dubbel. Ik kan me voorstellen dat het voor de beeldvorming belangrijk is dat we erbij zijn, maar ik voel me dan soms nog wel een beetje een attribuut, in plaats van dat ik daar in mijn eigen capaciteit sta. Ik voel me een beetje een paspop, soms. Het ziet er natuurlijk leuk uit dat we er zijn, maar het is een soort van bekeken worden en dat voelt niet altijd even betekenisvol.”

Naast het feit dat Sea Rangers mee gaan naar belangrijke afspraken van het strategisch management houdt de organisatie zich bezig met het uitdragen van een bepaald imago via hun YouTube-kanaal: Sea Ranger TV. Hiervoor dienen de Sea Rangers met een GoPro te filmen wat ze aan het doen zijn. Joris (hoofd communicatie) kiest geschikte beelden, monteert deze en plaatst ze op YouTube. Het lijkt mij geweldig om die filmpjes te maken en te mogen presenteren voor de camera, maar zodra ik erover begin krijg ik weinig enthousiaste reacties. Het lijkt te maken te hebben met de weinige opdrachten die de sea rangers uit kunnen voeren.

Amée: “We hebben nu al dertien filmpjes gemaakt en dan heb je de meeste onderwerpen wel gehad. Dan moet je echt gaan bedenken van: Goh laten we dat een keer gaan filmen. In het begin was het wel van: We pakken dat ding

even en we gaan filmen. Maar nu, we kunnen hem wel pakken en filmen, maar dan heb je iedere keer hetzelfde materiaal.”

Jasper: “Soms past het gewoon niet echt in wat we aan het doen zijn, waar we mee bezig zijn, want we doen niet super veel.”

6.1.4b Analyse: De paradox van de sociale impact

Een contrast is zichtbaar tussen de sociale onderneming, waarin het doen van maatschappelijk zinvol werk centraal staat, en het gevoel van doelloosheid dat de respondenten ervaren. Opvallend is dat de strategische leiding van de Sea Ranger Service symbolische artefacten inzet om betekenisvol - niet doelloos - werk te creëren. Een voorbeeld daarvan is wanneer de Sea Rangers mee gaan naar vergaderingen en bijeenkomsten van de strategische leiding. De respondenten geven aan dat ze zich daardoor een ‘attribuut’ of een ‘aapje’ voelen. De organisatie raakt hiermee dus een paradox. De artefacten die de organisatie inzet om de doelloosheid tegen te gaan zorgen juist voor een extra gevoel van doelloosheid. Toch volgen de respondenten trouw de aanwijzingen van de strategische leiding op en blijven meegaan naar de vergaderingen. Een oorzaak hiervan kan zijn dat respondenten hebben aangegeven veel waarde te hechten aan de doelen van de Sea Ranger Service. De medewerkers handelen in het belang van het bedrijf doordat zij zich sterk identificeren met de organisatiedoelen. Dat is een kenmerk van normatieve controle (Kunda, 2009). Voor verschillende respondenten was dat de belangrijkste motivatie om zich in te schrijven voor het bootcamp. Anderen gaven aan vooral nieuwe dingen te willen leren tijdens het bootcamp, maar de doelen in het werk ook van groot belang te vinden. Hierin komt de vrijwillige inschikkelijkheid (Trommel, 2009), die kenmerkend is voor een gulzige instelling tot uiting.

6.2 Symbolische taal

6.2.1a “Niet zoals activisten, maar als de marine”

Tijdens de interviews en informele gesprekken komt het regelmatig voor dat de respondenten de organisatie vergelijken met andere organisaties. Dit gebeurt op zo’n

regelmatige en stellige manier dat het me direct opvalt. Vaak zijn het vergelijkingen waarin gelijkenissen worden gezocht met gevestigde partijen binnen de maritieme sector, zoals het KNRM, de marine en de kustwacht. Ook andere professionele organisaties, zoals de politie worden aangehaald.

Anna: “Er komt een nieuw uniform en dat is echt een goed uniform. Hetzelfde als je de politie, brandweer of kustwacht ziet. Wij krijgen ook een uniform dat in dat rijtje thuis hoort. Daar kijk ik echt heel erg naar uit.”

Thamar: “De bedoeling is natuurlijk dat de Sea Ranger Service straks ook een soort van autoriteit is, net zoals de kustwacht.”

Vanuit het management van de organisatie wordt sterk gestuurd op de organisaties die als voorbeeld genomen kunnen worden en welke juist niet:

Syan: “Waarom zeg je: De marine is ons voorbeeld? Hebben jullie dat als voorbeeld genomen?”

Eva: “Zo is het bij mij blijven hangen. Dat Mees zei van: We willen een beetje het netje van de marine. Een uniform ook wel, maar niet het strenge, dat je altijd in gelid staat en dat soort gekke dingen. Dus het is wel een beetje relaxed, maar wel met een klein beetje, ja, marine erbij.”

Benjamin: “Mees heeft daar ook in het begin, toen hij de Sea Ranger Service voorstelde, is hij ook ergens geïnspireerd door de rangerdienst van vroeger. Dat was echt een koninklijk ding, denk ik. Daar heeft hij zijn inspiratie uit gehaald. Ik vind het wel belangrijk dat die organisaties toch wel zodanig strak matchen. Dat we niet gewoon een bende hippies zijn op een bootje.”

Ook activistische organisaties, zoals Sea Shepherd⁵ of Greenpeace, worden aangehaald. Daarmee lijken de respondenten zich juist niet te willen associëren:

Anna: “We hebben het liever over de oplossingen en de resultaten die eruit komen in plaats van dat we gaan vertellen: Dit is het probleem. Want dan lijkt je net een activist en dat zijn we niet.”

Syan: “Wat is jullie manier?”

Gio: “Niet de ruige manier, zoals Greenpeace het doet . Gewoon maar ergens wat uitvoeren en lukraak dingen doen. Gewoon gestructureerd en opbouwend. Uiteindelijk is het doel dat de organisatie ook zo groot gaat groeien dat wij, niet als Greenpeace met twee schepen varen, maar uiteindelijk de hele Noordzee er vol mee hebben liggen.”

Ook in de informele en formele gesprekken met de strategische leiding van de Sea Ranger Service komt keer op keer naar voren dat ze niet vergeleken willen worden met activistische organisaties. Het was zelfs een van de eerste dingen die een van de leidinggevenden tegen me zei tijdens mijn eerste kennismaking met de organisatie. Verschillende symbolische artefacten, zoals het hijsen van de vlag tijdens het bootcamp, zijn bovendien afgeleid van de marine.

6.2.1b Analyse: waarom vergelijken?

Het niet-vergelijken met activistische organisaties is een verdedigingsmechanisme dat ik terugzag tijdens de interviews. De respondenten splitsen op die manier negatieve elementen van het activisme van de positieve. De positieve elementen, zoals het nastreven van een duurzame zee en het zoeken naar oplossingen voor niet-milieuvriendelijke praktijken, werden gekoppeld aan de Sea Ranger Service, terwijl de negatieve elementen van het activisme, zoals ‘lukraak dingen uitvoeren’ gekoppeld werd aan andere organisaties. Dit is een verdedigingsmechanisme dat ook door Mnguni (2010) genoemd wordt in een onderzoek naar organisaties waarbinnen de primaire taak zich richt op duurzaamheid.

⁵ Sea Shepherd is een activistische organisatie die zich richt op het beschermen van de zeeën.

Volgens haar kunnen leden van de *in-group* de spanning splitsen door het projecteren van negatieve aspecten op de ander en het claimen van positieve aspecten.

Naast de vergelijkingen met activistische organisaties zoeken de respondenten veel parallellen met gevestigde organisaties, zoals de marine en de politie. Dit doet me denken aan een theorie uit de sociale psychologie: sociale vergelijking. Festinger stelde al in 1954 dat wanneer individuen die zich onzeker voelen over hun capaciteiten of opinie, zich vergelijken met anderen. Binnen deze theorie bestaan verschillende richtingen. De opwaartse vergelijkingsrichting voor vergelijkingen die een individu maakt met een beter-dan-zichzelf en de neerwaartse vergelijkingsrichting voor vergelijkingen met een slechter-dan-zichzelf (Latane, 1966). Wanneer individuen zichzelf evalueren, vergelijken ze zich graag met iemand die zij iets beter dan zichzelf vinden (Gruder, 1971). Vergelijkingen op momenten waarop het zelfvertrouwen bedreigd wordt, worden daarentegen graag gemaakt met met een slechter-dan-zichzelf (Crocker, Thompson, McGraw & Ingerman, 1987). Respondenten hebben aangegeven dat de sociale onderneming zich bevindt in een onzekere positie. Sociaal vergelijken ligt daarom voor de hand.

Vanuit de strategische leiding van de organisatie lijkt sterk gestuurd te worden op de vergelijking met gevestigde organisaties en op het duidelijk maken van de verschillen met activistische organisaties. De betekenis die respondenten daaraan geven lijkt niet te verschillen van de betekenis van de strategische leiding. De Sea Rangers gebruikten vaak precies dezelfde woorden en argumentatie als de strategische leiding en als op de website. De Sea Rangers lijken de denkwijze en argumentatie dus klakkeloos over te nemen. Geen enkel verzet. Daaruit maak ik op dat de argumentatie vaak herhaald is. In lijn met de argumentatie van Franzway (2001) over gulzige instellingen, tonen de leden van de Sea Ranger Service sterk commitment met de waarden van de organisatie. De respondenten lijken trouw achter de sterke sturing te staan. Sturing vindt dus plaats op basis van loyaliteit van de leden van de organisatie (Coser, 1974, in: Wright et al, 2004).

6.2.2a Spreken over de toekomst en #gosearangers

Binnen de organisatie merk en hoor ik dat vooral wordt gesproken over mogelijke opdrachten en plannen voor in de toekomst. Minder gaat het over de huidige bezigheden van de Sea Ranger Service. Ook in de krantenartikelen en andere uitingen van de organisatie zie ik dat terug. Een voorbeeld in Trouw:

*“Watermonsters nemen, de hoeveelheid plastic meten, zeegras herstellen, door het opnieuw aan te planten”, somt Van der Werf **mogelijke** activiteiten op. “Maar het kan ook zijn dat we marinearcheologen gaan faciliteren bij het onderzoek naar historische scheepswrakken.” (Derbali, 2018).*

Benjamin stelt dat uitdragen van een bepaald imago voelt als een marketingding of verkooppraatje, omdat nog niet duidelijk is wat de organisatie precies doet en kan doen:

Benjamin: “Het is een startup en ik vind het wel moeilijk, want we moeten het wel verkopen, maar het gaat nog heel vaak over: als, als.”

Syan: “Leg eens uit.”

Benjamin: “Het is niet echt dat we al veel aan het doen zijn, veel opdrachten aan het uitvoeren zijn en dan moeten we ons eigenlijk een beetje verkopen, terwijl er, zeker bij de Sea Rangers zelf, nog wel een soort van onzekerheid leeft, van: Wat zijn we eigenlijk aan het doen? Dat leeft wel echt en dat is de grootste opdracht voor de organisatie, denk ik. Om die rangers ook zo getriggerd te houden.”

Mike geeft in het interview aan dat de organisatie nog klein is en dat je daarover ‘ook niet groot hoeft te spreken of te pronken’. Hij lijkt daarmee vooral bezig te zijn met symbolische taal die bescheidenheid uitstraalt. Een ander symbolisch artefact op het gebied van taal is de taal die gebruikt wordt op social media. Joris, het hoofd communicatie van de organisatie, vertelt me over de hashtag die zij gebruiken: #gosearangers. Op social mediaberichten vanuit de Sea Ranger Service zie ik de hashtag dan ook regelmatig terugkomen. Ik vraag Anna naar de betekenis die zij daaraan geeft. Op een afkeurende

toon geeft zij aan dat “daar nog wel eens naar gekeken mag worden. Het lijkt net een superhelden hashtag.”

6.2.2b Analyse

Het spreken over toekomstige opdrachten werd veel gedaan vanuit de strategische leiding. Respondenten gaven aan daar moeite mee te hebben, omdat het bijdraagt aan het gevoel van doelloosheid. Ook de #gosearangers draagt bij aan dat gevoel. De strategische leiding zet de hashtag in om de Sea Rangers te motiveren, maar voelt voor respondenten overdreven. Er ontstaat daarmee een paradox. Het praten over opdrachten in de toekomst en #searangers worden strategisch ingezet om de leden van de organisatie te stimuleren en te erkennen. Het geeft respondenten echter een extra gevoel van doelloosheid. Toch spreken respondenten ook zelf over mogelijke opdrachten en plannen voor de toekomst. De oorzaak daarvan kan zijn dat respondenten graag willen dat de plannen waar ze over spreken ook werkelijkheid worden. De respondenten lijken daarmee loyaliteit aan de organisatie en vrijwillige inschikkelijkheid (Trommel, 2009) te tonen. De medewerkers handelen in het belang van het bedrijf doordat zij zich sterk identificeren met de organisatiedoelen. Dat is een kenmerk van normatieve controle (Kunda, 2009) en gulzige instellingen (Coser, 1974, in: Wright et al, 2004).

6.3 Symbolische objecten

6.3.1a Gastenprotocol: overdreven of noodzaak?

Volgens Yanow (1996) kunnen plannen en programma's van de organisatie gezien worden als object. Een voorbeeld daarvan is het gastenprotocol. Dit wordt door respondenten gezien als een interventie waarbij weinig sprake is van bescheidenheid. Het gastenprotocol bevat verschillende onderdelen. Zo loopt één van de Sea Rangers vanaf de kant met de gasten mee richting het schip. Voor en op het schip staat de rest van de Sea Rangers. Eén van hen roept 'Attentie', zodra de gasten komen aanlopen. Respondenten geven aan dat het gastenprotocol niet goed aansluit bij de grootte van de organisatie. Dat blijkt onder andere uit de volgende fragmenten:

- Amée: “[Het gastenprotocol is] een beetje overdreven, want volgens mij is de organisatie ook niet zo.”
- Syan: “Hoe is de organisatie dan?”
- Amée: “De organisatie is niet per se statig denk ik. Voor mij kwam het over, als je met zijn allen zo staat, dat je een beetje laat zien van: kijk ons hier staan, weet je wel. Terwijl, zo groot zijn we nog helemaal niet. Dus ik vind dat je je misschien wel wat nederiger op kan stellen.”
- Senna: “Dat vind ik belachelijk. Ja, ik weet niet. Je hebt zo’n klein schip en je bent maar met twaalf mensen bij een schip. Omdat het nog zo klein is wordt het ook een beetje een grap.”

Toch krijg ik in de gesprekken die ik voer ook vaak terug dat het fijn is om regels en protocollen te hebben in het werk. Dat verbaast me. Dit zijn voorvechters van een duurzame samenleving. Die zetten zich toch juist af tegen gevestigde norm? Wanneer ik doorvraag naar de redenen kom ik erachter dat het werken voor een startup veel onzekerheid en verandering met zich meebrengt. Symbolische artefacten, zoals een protocol of ritueel, kunnen daarin houvast bieden. Het gastenprotocol leidt dus tot contrasterende betekenissen.

- Gio: “Over twee jaar kunnen we ook niet meer bestaan. Daar gaan we natuurlijk niet vanuit. We gaan ervan uit dat we over twee jaar natuurlijk nog steeds bestaan, maar de kans die blijft bestaan, momenteel. Daar moet je rekening mee houden.”
- Anna: “Je moet er rekening mee houden dat echt 80 procent van alle startups, die falen, dus je moet wel je hoofd boven water houden.”

Karin zegt over het gastenprotocol dat het “een houvast [is] en houvast is heel belangrijk. Het is makkelijk gewoon. Ik kijk het even na van: Oh, hoe zit dat ook alweer? Pak het protocol erbij. Zo doen we dat. Zo hebben we het afgesproken. Duidelijk.”

Karin en Gio legden niet zelf het verband tussen onzekerheid en de protocollen. Ook heb ik het niet gecheckt, omdat ik het verband zelf ook nog niet zag tijdens deze interviews. Edward legt het verband wel. Tussen onzekerheid en de check-in: een ritueel dat de Sea Rangers zelf op hebben gezet.

Edward: “Doordat het werk met best wel veel onzekerheid gemoeid is en doordat er ook veel verandering is. Veel verandering in het rooster, veel verandering in de samenstelling van de crew, of in ieder geval de kapiteins. We zitten nu al aan onze tweede kapitein en er komen veel nieuwe mensen solliciteren. We weten dat er binnenkort een nieuwe kapitein wordt aangenomen en nog een nieuwe stuurvrouw. We hebben er niet echt zicht op wanneer. Wat dan ook. Er zijn een hoop dingen die wij als Sea Rangers niet weten. Die onzekerheid kan heel vervelend zijn en daar kan je gedemotiveerd van raken als je niet oppast, omdat je zoiets hebt van ja, maar, weet je het is wel werk. We zijn heel gewend om werk als een soort van vastigheid te zien in ons leven en nu moet je die vastigheid opeens bij jezelf gaan zoeken.”

Syan: “Ja. En hoe doe je dat?”

Edward: “Door middel van bijvoorbeeld die check-in. Daarom is dat voor mij zo belangrijk, om een soort van zelf rituelen te bouwen.”

Ook Anna geeft aan dat protocollen van belang zijn voor een startup, omdat je daarmee volgens haar aantoont dat je een professionele organisatie bent.

Anna: “Professionaliteit. Dat merk je aan de manier hoe bepaalde dingen gedaan moeten worden. Als we belangrijke gasten ontmoeten, dat het dan via protocollen gaat, omdat professionaliteit gewoon heel belangrijk is in een

organisatie die zich wil vestigen. Daar hoort gewoon heel veel professionaliteit bij om erkenning te krijgen, want het is en blijft nog een startup. Het is belangrijk dat we kunnen aantonen dat, we zijn er en we gaan niet meer weg.”

6.3.1b Analyse

Respondenten geven aan waarde te hechten aan het gastenprotocol, omdat het zekerheid geeft in tijden van onzekerheid. Door verschillende respondenten wordt benoemd dat het werken voor een startup onzekerheden met zich mee brengt. Uit dit soort uitspraken van respondenten kan worden afgeleid dat ze bezig zijn met het bestaansrecht van de organisatie. Op zulke momenten kunnen zich sociaal gestructureerde verdedigingsmechanismen ontwikkelen (Menzies Lyth, 1988). Menzies Lyth (1988) stelt dat alle beslissingen onzekerheid meebrengen over de gevolgen van die beslissing. Het gevolg daarvan is een gevoel van ongemak. Hoe onzekerder de beslissing, hoe meer ongemak een individu zal ervaren. Omdat het in dit geval gaat om een startup, een organisatie in een onzekere positie, kan een grote mate van ongemak ervaren worden. Om het ongemak weg te nemen kunnen hele precieze instructies gegeven worden. Dat is in dit geval gedaan in het gastenprotocol. Door het standaardiseren van de omgang met gasten kan de angst voor het maken van een fout worden verminderd. Interessant is om te zien dat de leden van de organisatie overwegend negatief zijn over het gastenprotocol, maar dat er wel naar wordt geluisterd. Hiervan kan de oorzaak liggen in de vrijwillige inschikkelijkheid (Trommel, 2009). Ergens herken ik bij een respondent toch een vorm van verzet. Ze stelt dat ze wel meedoet met een bepaalde imago-interventie, maar dat ze dan wel achteraan staat.

6.3.2a Uniform

Het uniform wordt door respondenten gezien als niet goed passend, te koud of niet mooi. Het dragen van een uniform in het algemeen lijkt door respondenten echter te worden toegejuicht. Ze geven aan dat het bijdraagt aan zowel het groepsgevoel als aan een professionele uitstraling. Juist omdat de organisatie nog in een onzekere positie verkeerd - het is immers een startup - is het volgens de respondenten extra belangrijk professionaliteit uit te dragen door middel van een uniform.

Anna: “Ik loop er met trots in hoor, dat, ja zeker. Vooral het rode *jackie*, want je kan niet zomaar het rode *jackie* aan. Daar moet je wel eerst vijf weken lang voor hebben gebikkeld.”

Bovendien draagt het uniform bij aan het groepsgevoel. Verschillende respondenten geven aan dat het uniform daaraan bijdraagt. Ze geven aan elkaar goed te kennen, omdat ze ‘alles samen doen’, ‘op elkaars lip zitten’ en ‘lief en leed met elkaar delen’. Eva stelt zelfs dat het ‘bijna een soort familie wordt’, omdat ‘je je relaxmomenten en je werkmomenten met elkaar deelt’. Daarbij laat ze me een foto die gemaakt is tijdens de lunch voorafgaand aan één van de wachtwissels (zie figuur 4).



Figuur 4: Eva (2019)

6.3.2b Analyse

De strategische leiding van de Sea Ranger Service zet het uniform in voor het uitdragen van een professionele uitstraling. De betekenisgeving van respondenten sluit daarbij aan. Bovendien lijkt het respondenten zekerheid te geven. In tijden van onzekerheid lijken mensen vaker houvast te zoeken in symbolische objecten en rituelen. Volgens Yanow (1996) bestaan symbolische artefacten om houvast te geven aan wat men meemaakt in het leven.

Hoewel de strategische leiding niet bewust stuurt op het versterken van het groepsgevoel door middel van een uniform, is een sterker groepsgevoel wel de betekenis die respondenten daaraan geven. Doordat deze sturing de identificatie tot de groep versterkt, sluit de inzet van het uniform aan bij sturing in gulzige instellingen. Een respondent zegt zelfs dat het bijna voelt als ‘familie’. Het gedrag van de leden van de organisatie wordt in zulke organisaties gedreven door een blik op de organisatie die wordt gedreven door

identificatie met het collectief. Die identificatie wordt bereikt door het overnemen van de organisatiecultuur. (Kunda, 2009) In dit geval gaat het om het uniform. Wanneer de medewerkers dat deel van de cultuur overnemen - het uniform dragen - voelen zij meer identificatie met de groep en zullen ze meer loyaliteit ten opzichte van de organisatie vertonen.

6.3.3a Schip

Het werken voor een startup betekent voor respondenten dat het gaat om een test. Bepaalde cultuur-interventies worden daardoor net niet goed genoeg worden uitgevoerd. Zo zit het uniform bijvoorbeeld niet lekker en is het schip te klein of niet geschikt voor bepaalde werkzaamheden op zee. Het schip wordt door respondenten ‘krap’, ‘een vakantiebootje’, ‘een test’ en ‘te klein’ genoemd. Bovendien geven verschillende respondenten aan dat het, door het formaat van het schip, op dit moment niet mogelijk is om veel opdrachten uit te voeren op het schip. Vaak wordt gerefereerd naar het ‘nieuwe schip’ (zie figuur 5) dat nog niet af is. Thamar bracht er een foto van mee naar het interview. Het leidde tot het volgende fragment:

Thamar “Het zien van dit plaatje betekent voor mij het begin van deze reis. De start van alles wat de Sea Ranger Service voor mij is. Dit activeerde bij mij echt zoiets van: Wow. Ik kan gewoon werken op een zeilschip, dat natuurbehoudwerk doet!”

Syan: “Maar je vaart nog niet hierop?”

Thamar: “Nee, nog niet, maar we gaan het wel doen. Het is voor mij een stip op de horizon. Dit is het doel. Hierop werken. Dan kun je veel meer taken uitvoeren en is het een stuk relaxter aan boord omdat je twee keer zo veel ruimte hebt.”



Figuur 5: Thamar, 2019

In de ideale situatie was dit schip al afgebouwd en voeren de Sea Rangers op dit schip in plaats van op hun huidige, gehuurde schip. Het nieuwe schip lijkt de droom van alle Sea Rangers. Alles waar het huidige schip aan mankeert, bestaat niet of wordt anders op het nieuwe schip. Bovendien benoemt een respondent dat de organisatie nog officieel in een testfase zit voor een opdracht bij het KNMI. Ook de andere opdracht die de organisatie heeft wordt uitgevoerd met een zelfgemaakt 'testnetje'.

Benjamin: “Dat is echt een testnetje. Dat vind ik niet professioneel overkomen. Zo'n netje met twee plastic flessen eraan als drijvers. Het werkt goed en het heeft bewezen dat het mogelijk is zoiets te doen met dit schip, maar het is nog echt een test. Het is niet dat we echt professioneel... En ook we zijn nog niet echt aan het varen op de Noordzee. We zitten vaak nog op de Waddenzee. We hebben nog geen twee kapiteins, waardoor we nog niet onze twee weken op twee weken af ding doen. Het is nog zo'n beetje half.”

6.3.3b Analyse: houvast en sociale verdediging

Het nieuwe schip werd door de strategische leiding ooit ingezet als 'lokaas' voor nieuwe deelnemers van het bootcamp en wordt nog steeds, na 2 jaar, gezien als stip op de horizon. Ik dacht dat de medewerkers hun hoop daardoor zouden verliezen, maar dat is niet het geval. De respondenten geven aan dat ze blijven hopen dat zij op het nieuwe schip kunnen gaan varen. Het huidige schip wordt gekoppeld aan testen en onzekerheid. Het nieuwe

schip is daarentegen een houvast voor de respondenten. Dat sluit aan bij Yanow (1996). Volgens haar bestaan symbolische artefacten om houvast te geven aan wat men meemaakt in het leven.

Bovendien kan de constructie met het nieuwe en het oude schip gezien worden als sociaal verdedigingsmechanisme. Alle dingen die bij het huidige schip fout gaan worden gekoppeld aan het te kleine schip. In de toekomst, met het nieuwe schip, wordt alles beter. Volgens Brown (1985) is dat een veelvoorkomend verdedigingsmechanisme: *basic assumption dependency*: Wanneer een groep in deze staat verkeerd vertonen zij afhankelijkheid van iets of iemand die de problemen in de toekomst op zal lossen. Vaak komt deze staat voor in beginnende fases van groepen (Brown, 1985). Sociale ondernemingen zijn over het algemeen startups en daarmee ook groepen in een beginnende fase.

6.4 Samenvattend: normatieve sturing en verdedigingsmechanismen

6.4.1 Normatieve sturing

Een van de opvallendste bevindingen uit dit onderzoek is dat de strategische leiding van de Sea Ranger Service sterk stuurt op wat medewerkers moeten vinden en uitdragen. Dit zag ik terug in de vele symbolische artefacten die de strategische leiding bewust inzet. In de informele gesprekken tussen mij en de leden van de strategische leiding van de organisatie werd de inzet van symbolische artefacten steeds opnieuw besproken. Door middel van de inzet van die symbolische artefacten wil de strategische leiding professionaliteit uitstralen en zich daarmee onderscheiden van activistische organisaties. Wanneer in de sturing van medewerkers de nadruk ligt op cultuur, ofwel symbolische artefacten, wordt dit ook wel normatieve controle genoemd (Etzioni, 1961, in: Kunda, 2009). Dit is een poging om het gedrag van leden van de organisatie te sturen of uit te lokken door het controleren van de onderliggende ervaringen, gedachtes en gevoelens die hun acties leiden. Onder normatieve controle handelen de medewerkers niet in het belang van het bedrijf, omdat ze daarvoor goed worden betaald of omdat sancties het gevolg kunnen zijn van slecht handelen, maar omdat ze gedreven worden door interne betrokkenheid, sterke identificatie met de organisatiedoelen en intrinsieke tevredenheid door het werk

(Kunda, 2009). Deze drijfveren kunnen worden veroorzaakt door de inzet van verschillende symbolische artefacten door het management van de organisatie. Onder normatieve controle is lidmaatschap van de organisatie dus niet alleen gebaseerd op transacties van gedrag of economische middelen, maar bovenal op belevingstransacties. Symbolische beloningen worden geruild voor een morele oriëntatie tot de organisatie. In deze transactie is een rol voor lidmaatschap gemaakt die niet alleen gedragsregels, maar ook richtlijnen voor beleving bevat (Kunda, 2009). Voor de strategische leiding van de Sea Ranger Service kan het waardevol zijn om de medewerkers normatief te controleren, omdat het zijn van een sociale onderneming verschillende implicaties met zich meebrengt. Deze implicaties kunnen het lastiger maken om de medewerkers te sturen met traditionele controlemechanismen, zoals economische middelen. Het is aannemelijk dat het gemiddeld loon van commerciële organisaties hoger ligt, want de Sea Rangers verdienen minimumloon.

De normatieve sturing leidt tot loyaliteit onder de leden van de organisatie. Een gevolg daarvan lijkt dat de sea rangers de strategische leiding volgen, ook wanneer ze het niet met hem eens zijn. Van verzet is daarom weinig sprake. In interviews met Amée en Senna nemen de gesprekken na een tijdje een wending richting het sturen op imago. Ik vraag me af of zij ruimte voelen daar aanpassingen in te doen of af te wijken van de sturing.

Amée: “Nou, in principe als Mees iets in zijn hoofd heeft, dan moet het op die manier. We worden niet heel vaak in het proces betrokken.”

Senna: “Ik heb het wel gezegd en het is ook wel met Mees besproken, maar hij wil het gewoon zo. Dat is gewoon iets van Mees.”

Op mij komt het over alsof de CEO autoritaire beslissingen neemt en dat deze op verzet stuiten, maar dat lijkt niet het geval. De respondenten lijken loyaal te zijn aan de organisatie en daarmee aan de beslissingen van de CEO. Ook als ze de beweegredenen niet kennen of begrijpen. De CEO is sterk bepalend in de sturing in de organisatie. Hij is het brein achter de sturing op cultuur en houdt zich bezig met het wel of niet inzetten van

bepaalde culturele artefacten. Respondenten gaven aan soms niet te begrijpen waarom hij iets wil, maar dat iedereen in de organisatie wel naar hem luistert. Dat vind ik opvallend, want ik zou verwachten dat onbegrip tot verzet lijkt. Van verzet is weinig tot geen sprake. Dat is kenmerkend voor gulzige instellingen (Coser, 1974, in: Wright et al, 2004).

Thamar vertelt dat de Sea Rangers zelf als groep best alternatief zijn en ‘niet echt types voor regels’, maar dat ze zich realiseren dat zich als organisatie nog moeten bewijzen. Bovendien vertelt ze dat ze zich normaal gesproken altijd afzet ‘tegen dat strenge militaristische, bijna populistische’, maar het nu niet doet omdat het ‘nodig is voor een hoger doel, voor de groep gewoon’. Respondenten geven aan dat zij niet per se personen zijn die van regels houden, maar dat ze zich er toch aan houden omwille van de groep of omwille van hun motivatie voor het werk. Voor een schonere aarde. Ook hierin zie ik kenmerken van de de gulzige, bijna ‘familie-achtige organisatie terug. Volgens Kunda (2009) gaat in deze organisaties het behoud van de groep boven individuele motieven en verlangens. Ergens zie ik herken ik bij een respondent toch een vorm van verzet:

Syan: “Jullie zijn eigenlijk heel braaf. Jullie volgen alle regels”.

Romy: “Ik vind het wel een goeie grap, want het zijn wel een beetje, als ik vanuit mezelf kijk, heb ik altijd overal een beetje tegenaan geschopt en hierbij, ja wil ik er juist voor vechten dat het allemaal goed gaat.”

Syan: “Ja, en terwijl je zo’n gastenprotocol helemaal niet leuk vind, doe je er toch aan mee.”

Romy: “Ja, maar ik sta wel helemaal achteraan hoor.”

Een erg openlijk verzet is dit dus nog niet. Een andere vorm van omgaan met weerstand tegen de top-down interventies is het creëren van eigen rituelen door de Sea Rangers. Het creëren van een eigen ritueel kan gezien worden als een vorm van *resistance leadership* (Zoller & Fairhurst, 2007), ofwel leiderschap aan weerstand. Een voorbeeld hiervan is de check-in. Een moment dat iedere twee weken plaatsvindt, met alleen Sea Rangers. Iedereen lucht tijdens de check-in om en om zijn hart. Het is een ritueel dat ‘van de Sea

Rangers zelf” is en waarin iedereen gehoord kan worden. Niemand anders mag erbij zijn. Ik als onderzoeker dus ook niet, maar verschillende respondenten vertellen me verhalen over hoe bijzonder die momenten kunnen zijn. Het kan gezien worden als weerstand tegen de kleine mate van inbreng die de Sea Rangers hebben in het organisatie-imago.

Edward: “Ja, maar het voelt ook als iets belangrijk, van: dit is iets wat van ons is. En er worden vanuit de organisatie een hoop dingen opgelegd en dat biedt een hoop weerstand en vragen. Soms worden die vragen beantwoord. Soms ook niet. Dan moet je het gewoon doen en dat is voor mensen met een eigenwijs karakter soms best wel lastig. Dan moet je daar je weg in vinden. Daarom is het zo fijn dat je bepaalde dingen gewoon voor jezelf en je collega’s kan doen.”

De sturing op cultuur binnen de Sea Ranger Service is terug te zien in de vorm van symbolische taal, objecten en handelingen. Aan verschillende symbolische artefacten hechten de respondenten waarde, omdat het houvast biedt. Dat is belangrijk omdat het werken voor een startup onzekerheden met zich meebrengt. Van verzet, tegen de inzet van artefacten waar de respondenten het niet mee eens zijn, lijkt weinig sprake te zijn. Zo verzetten de respondenten zich niet tegen het verbod op telefoongebruik en lijken ze de denkwijze van de strategische leiding helemaal over te nemen. De oorzaak kan liggen bij zowel het groepsgevoel als de motivatie van de respondenten. Ze geven aan dat zij niet perse personen zijn die van regels houden, maar dat ze zich er toch aan houden omwille van de groep of omwille van hun motivatie voor het werk. Voor een schonere aarde. Door zowel het maatschappelijke doel als de normatieve sturing vanuit de organisatie toont de Sea Ranger Service kenmerken van een gulzige instelling. Dat zegt niet dat het een gulzige instelling is. Belangrijke kenmerken van de gulzige instelling zijn bijvoorbeeld ook dat de instelling veel van de leden vraagt op het gebied van tijd. Dat is bij de Sea Ranger Service niet het geval. De Sea Ranger Service vraagt zelfs relatief weinig tijd van haar medewerkers. Voor het management van een sociale onderneming lijkt het waardevol te zijn de leden normatief te controleren. Het leidt tot een sterk groepsgevoel en tot trouwe

medewerkers, ondanks het lage salaris en de onzekerheden die het werken voor een startup met zich meebrengt.

6.4.2 Sociale verdedigingsmechanismen

Het werken voor een startup is van belang voor de betekenisgeving door de leden van de Sea Ranger Service de inzet van symbolische artefacten. Respondenten stellen dat de organisatie zich bescheidener op moet stellen als startup. Respondenten geven aan dat bepaalde culturele artefacten, zoals het gastenprotocol, overdreven zijn. Aan de andere kant stellen respondenten juist dat ze behoefte hebben aan de inzet van culturele artefacten, zoals protocollen en rituelen. Deze brengen structuur en worden daarom als belangrijk gezien. Daarnaast betekent de startup voor respondenten dat het gaat om een test. Bepaalde symbolische artefacten, zoals het uniform of het schip lijden daardoor nog aan moeilijkheden die bij de start horen, ofwel: 'kinderziektes'. Zowel de medewerkers als de strategische leiding lijken steeds bezig met dat de het toekomstige schip de problemen op zal kunnen lossen. Hierin is literatuur over sociale verdedigingsmechanismen van belang. De onzekerheid die het werken voor een sociale onderneming meebrengt kan ertoe leiden dat een groep sociale verdedigingsmechanismen hanteert.

VII

Conclusie

Dit laatste hoofdstuk bevat allereerst een antwoord op de hoofdvraag. Daarna volgt in paragraaf 7.2 de betekenis van de uitkomsten van dit onderzoek voor sociale ondernemingen. Het hoofdstuk sluit af met enkele limitaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek in paragraaf 7.3.

7.1 Beantwoording hoofdvraag

Welke betekenis geven de leden van een sociale onderneming aan de inzet van symbolische artefacten ten behoeve van het organisatie-imago?

Het strategisch management van de Sea Ranger Service zet verschillende symbolische artefacten in om invloed uit te oefenen op het imago van de organisatie. De leden van deze sociale onderneming geven betekenis aan die sturing op cultuur. De artefacten die de leiding van de organisatie inzet om te sturen op cultuur zijn onder te verdelen in symbolische objecten, taal en handelingen (Yanow, 1996). De betekenis die de respondenten sluiten vaak rechtstreeks aan op de bedoeling van de leiding. De respondenten lijken daardoor loyaal te zijn aan de organisatie en aan de beslissingen vanuit het management. Er is weinig ruimte voor eigen inbreng en de sturing vanaf de top lijkt onvermurwbaar. Door de sterke cultuur had ik ook zelf, als onderzoeker, het gevoel niet mezelf te kunnen zijn. Door de sterke sturing op cultuur - dit wordt ook wel normatieve sturing genoemd - toont de organisatie kenmerken van een gulzige instelling. De grens tussen het individu en de organisatie vervaagt in zulke organisaties en de leden van de organisatie stellen het groepsbelang boven dat van henzelf. Door middel van bepaalde artefacten, zoals het bootcamp, wordt het groepsgevoel versterkt. Bovendien identificeren de medewerkers zich sterk met de organisatiedoelen. Identificatie met de organisatiedoelen speelt over het algemeen meer bij sociale ondernemingen dan bij enkel op winst gerichte organisaties, omdat sociale ondernemingen een maatschappelijk doel

nastreven. Daardoor gehoorzamen medewerkers op basis van loyaliteit aan de organisatie. Naast de betekenissen die gevormd worden door de normatieve sturing in de organisatie, vormen de leden van de organisatie ook betekenissen die betrekking hebben op de onzekerheid van het werken voor een startup. De gedragingen die zij daardoor vertonen, zoals het vasthouden aan een protocol of aan een toekomstig schip, lijken sociale verdedigingsmechanismen. Ook volgens Yanow (1996) hechten personen waarde aan artefacten om houvast te geven aan wat men meemaakt in het leven.

7.2 Wat betekent dit inzicht voor sociale ondernemingen?

Leidinggevend van sociale ondernemingen kunnen door dit onderzoek bewuster omgaan met de inzet van symbolische artefacten. Door het maatschappelijke doel dat sociale ondernemingen hebben, zullen medewerkers sneller handelen op basis van loyaliteit dan bij traditionele, op winst gerichte ondernemingen. Daarmee zijn sociale ondernemingen vatbaarder dan andere ondernemingen voor het vertonen van kenmerken van gulzige instellingen. Voor het management van een sociale onderneming is het belangrijk daarvan de voor- en nadelen in te zien. Het kan waardevol zijn om normatief te sturen wanneer het bijvoorbeeld niet mogelijk is andere controlemechanismen in te stellen. Een organisatie waarin bijvoorbeeld weinig mogelijkheden zijn tot financiële controlemechanismen kan bijvoorbeeld baat hebben bij normatieve controle. Wanneer normatieve sturing doorslaat en de onderneming ‘gulzig’ wordt zullen medewerkers zich niet verzetten tegen maatregelen waar zij het (onbewust) niet mee eens zijn. Dat kan leiden tot uitputting van werknemers en het verdwijnen van een kritische blik op ideeën in de organisatie. Gulzige instellingen zijn van alle tijden, maar Coser (in Trommel, 2009) benadrukt dat in de moderne samenleving specifieke verschijningsvormen ontstaan. Omdat steeds meer instituties, in onderlinge competitie, aanspraak maken op de loyaliteit en trouw van mensen – denk aan werk, gezin, kerk, vriendschap, sport, buurt en vrijwilligerswerk - kunnen gulzige bindingstactieken ontstaan. Doorgaans berusten deze tactieken niet op dwang; wat ze beogen is vrijwillige inschikkelijkheid. Bovendien kunnen recente trends, zoals thuis werken, ertoe leiden dat de balans tussen werk en privé verder wordt vervaagd en dat medewerkers als het ware worden ‘opgeslokt’ in de organisatie

(Trommel, 2009). Het is daarom nu, meer dan ooit, van belang voor sociale ondernemingen om zich bewust te zijn van de normatieve sturing en de betekenissen die daaraan worden gegeven door medewerkers.

7.3 Limitaties en aanbevelingen voor vervolgonderzoek

Een limitatie aan dit onderzoek is de grote mate van bijzonderheid van de organisatie. De leden van de Sea Ranger Service kunnen gezien worden als een soort boswachters op zee en dat is een geheel nieuw beroep. Het is net als bij andere case studies moeilijk om gelijkenissen te vinden die bruikbaar zijn voor vervolgonderzoek. Een eerste aanbeveling voor vervolgonderzoek is daarom om het aantal casussen uit te breiden, waarbij onderzoek wordt gedaan naar de betekenis die medewerkers geven de inzet van symbolische artefacten ten behoeve van het imago. Door onderzoek te doen in meerdere organisaties kan de theorie worden verruimd met inzichten uit andere sociale ondernemingen. In dit geval ging het om een startende sociale onderneming, maar onderzoek kan zich ook richten op sociale ondernemingen die al langer bestaan. Ook zou onderzoek naar commerciële startups een interessante toevoeging kunnen zijn. Een tweede aanbeveling voor vervolgonderzoek is om het onderzoek specifiek te richten op het doen van betekenisvol werk. In dit onderzoek was dit onbedoeld een veelvoorkomend thema. Ik kan me daarom voorstellen dat hiernaar onderzoek gedaan kan worden dat nog meer de diepte in gaat op het gebied van betekenisvol werken. Bovendien kan het relevant zijn eenzelfde onderzoek naar de inzet van symbolische artefacten in een sociale onderneming te doen vanuit een psychodynamisch systeem perspectief. Hoewel dat niet de insteek was van dit onderzoek bleek dit namelijk regelmatig behulpzaam bij het begrijpen van het gedrag en de uitspraken van de respondenten.

Referenties

Wetenschappelijke literatuur

- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2012). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both?. *Revista de Administração*, 47(3), 370-384.
- Ashforth, B. E., & Kreiner, G. E. (1999). "How can you do it?": Dirty work and the challenge of constructing a positive identity. *Academy of Management Review*, 24(3), 413-434.
- Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational restructuring and middle manager sensemaking. *Academy of Management Journal*, 47(4), 523-549.
- Bernstein, D. (1984). *Company image and reality: A critique of corporate communications*. Eastbourne, UK: Holt, Rinehart & Winston.
- Berg, P. O., & Kreiner, K. (1990). Corporate architecture: Turning physical settings into symbolic resources. *Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape*, 41, 67.
- Besharov, M. L. (2008). *Mission goes corporate: Understanding employee behavior in a mission-driven business*. Doctoral dissertation, Harvard University.
- Bigley, J., & Donaldson, D. (2018). Words are important: Adding the adjective 'For-profit' to the term 'Social Enterprise' affects intentions to donate. *Social Science and Humanities Journal*, 717-740.
- Boeije, H. (2010), *Analysis in Qualitative Research*, Sage
- Bolman, L. G. en Deal, T. E. (2008). *Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership*. San Francisco: John Wiley & Sons.

- Bosma, N. S., Hummels, G. J. A., Manunza, E. R., Argyrou, A., Kamerbeek, S., Meershoek, N. A., & Helder, E. R. (2019). *Versnelling en verbreding van sociaal ondernemerschap: Een onderzoek naar de wenselijkheid van nieuwe juridische kaders*. Universiteit Utrecht, Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
- Brown, D.G. (1985). Bion and Foulkes: Basic assumptions and beyond. *Bion and group psychotherapy*, 192-219.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1998). Organizing knowledge. *California management review*, 40(3), 90-111.
- Brown, A. D., & Jones, M. (2000). Honourable members and dishonourable deeds: Sensemaking, impression management and legitimation in the 'Arms to Iraq Affair'. *Human Relations*, 53(5), 655-689.
- Brown, A. D., Stacey, P., & Nandhakumar, J. (2008). Making sense of sensemaking narratives. *Human Relations*, 61, 1035-1062
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods*, Oxford University Press, Londen.
- Bull, M. (2008). Challenging tensions: critical, theoretical and empirical perspectives on social enterprise. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 14(5), 268-275.
- Cornelissen, J. (2012). Sensemaking under pressure: The influence of professional roles and social accountability on the creation of sense. *Organization Science*, 23(1), 118-137.

- Crocker, J., Thompson, L. L., McGraw, K. M., & Ingerman, C. (1987). Downward comparison prejudice and evaluations of others: Effects of self-esteem and threat. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52,907-916.
- Dees, J. G. (2017). 1 The Meaning of Social Entrepreneurship. In: *Case Studies in Social Entrepreneurship and Sustainability* (pp. 34-42). Routledge.
- Dees, J. G., & Anderson, B. B. (2006). Framing a theory of social entrepreneurship: Building on two schools of practice and thought. *Research on social entrepreneurship: Understanding and contributing to an emerging field*, 1(3), 39-66.
- Derbali, M. (21 juli 2018), *Een nieuw gezicht op de Noordzee: de boswachter*, Trouw, Amsterdam.
- Dey, P., & Teasdale, S. (2013). Social enterprise and dis/identification: The politics of identity work in the English third sector. *Administrative Theory & Praxis*, 35(2), 248-270.
- Donnellon, A., Gray, B., & Bougon, M. G., (1986). Communication, meaning, and organized action. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 43 55.
- Dutton, J. E., & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34, 517-554.
- Esteban, J. & Ray, D. (1994). On the measurement of polarization. *Econometrica*, 62(4), 819-851.
- Eti-Tofinga, B., Singh, G., & Douglas, H. (2018). Facilitating cultural change in social enterprises. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), 619-636.
- Evers, J. (2015). *Kwalitatief interviewen: kunst én kunde*. Lemma.

- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human relations*, 7(2), 117-140.
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Franzway, S. 2001. *Sexual Politics and Greedy Institutions*. Annandale: Pluto Press Australia.
- Freeman, J., Carroll, G. R., & Hannan, M. T. (1983). The liability of newness: Age dependence in organizational death rates. *American sociological review*, 692-710.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta-analysis. *Personnel Psychology*, 40, 287-322.
- Gastelaars, M. & Hagelstein, G. (1996). *Management of meaning: besturen en organiseren als processen van betekenisgeving*. ISOR: Utrecht.
- Gatewood, R. D., Gowan, M. A. & Lautenschlager, G. J. (1993), 'Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions', *Academy of Management Journal* 36, 414-427.
- Geertz, C. (1973). Thick Description: Toward an Interpretive Theory of Culture, in: C. Geertz, *The Interpretation of Cultures*. New York: Basic Books
- Gephart, R. P., Topal, C., & Zhang, Z. (2010). Future-oriented sensemaking: Temporalities and institutional legitimation. In: T. Hernes & S. Maitlis (Eds.), *Process, sensemaking, and organizing* (pp. 275-312). Oxford: Oxford University Press.
- Gioia, D. A. (2006). On Weick: An appreciation. *Organization Studies*, 27, 1709-1721.

- Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic management journal*, 12(6), 433-448.
- Gioia, D. A., & Thomas, J. B. (1996). Image, identity and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-403.
- Gotschi, E., Delve, R., & Freyer, B. (2009). Participatory photography as a qualitative approach to obtain insights into farmer groups. *Field Methods*, 21(3), 290-308.
- Grant, A. M. (2008). The significance of task significance: Job performance effects, relational mechanisms, and boundary conditions. *Journal of Applied Psychology*, 93, 108-124.
- Grant, A. M., Dutton, J. E., & Rosso, B. D. (2008). Giving commitment: Employee support programs and the prosocial sensemaking process. *Academy of Management Journal*, 51(5), 898-918.
- Gruder, C. L. (1971). Determinants of social comparison choices. *Journal of Experimental Social Psychology*, 7, 473-489.
- Hackman, J. R., & Lawler, E. E. (1971). Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 259-286.
- Hamnett, C. (1996). Social polarisation, economic restructuring and welfare state regimes. In: *Urban Studies* 33, 1407-1430.
- Hatch, M. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Hesse-Biber, S. N., & Leavy, P. (2010). *The practice of qualitative research*. Sage.

- Hickman, C. R., & Silva, M. A. (2018). *Creating excellence: Managing corporate culture, strategy, and change in the new age*. Routledge.
- Hogg, M. A. (1992). *The social psychology of group cohesiveness: From attraction to social identity*. New York: Harvester-Wheatsheaf
- Hoogendoorn, B., Pennings, E. & Thurik, R. (2010). *What do we know about social entrepreneurship: An analysis of empirical research*.
- James, E. P., & Zoller, H. M. (2018). Resistance training:(Re) shaping extreme forms of workplace health promotion. *Management Communication Quarterly*, 32(1), 60-89.
- Johnson, G., (1992) Managing strategic change: strategy, culture and action. *Long Range Planning* 25 (1), 28 36.
- Klein, B. & Leffler, K. (1981). The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance, *Journal of Political Economy* 89, 615 641.
- Klein, G., Moon, B. & Hoffman, R. R. (2006). Making sense of sensemaking 1: Alternative perspectives. *IEEE Intelligent Systems*, 21(4), 70 73.
- Kunda, G. (2009). *Engineering culture: Control and commitment in a high-tech corporation*. Temple University Press.
- Lall, S. A. (2019). From Legitimacy to Learning: How Impact Measurement Perceptions and Practices Evolve in Social Enterprise Social Finance Organization Relationships. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-16.
- Leiter, M. P., Harvie, P., & Frizzel, C. (1998). The correspondence of patient satisfaction and nurse burnout. *Social Science and Medicine*, 47, 1611 1617

- Lincoln, Y. S. & Guba, E. A. (1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Louis, M. R. (1980). Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
- Mair, J. & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of management journal*, 48(1), 21-49.
- Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 57-125.
- Maitlis, S., Vogus, T. J., & Lawrence, T. B. (2013). Sensemaking and emotion in organizations. *Organizational Psychology Review*, 3(3), 222-247.
- Manfredi, F. (2005). Social responsibility in the concept of the social enterprise as a cognitive system. *International Journal of Public Administration*, 28(9-10), 835-848.
- Matthews, S. H. (2005). Crafting qualitative research articles on marriages and families. *Journal of Marriage and Family*, 67, 799-808.
- Maxwell, J. A. (2008). Designing a qualitative study. *The SAGE handbook of applied social research methods*, 2, 214-253.
- May, D. R., Gilson, L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37.

- McKinsey & Company (2016) *Scaling the impact of the social enterprise sector*.
- Menzies Lyth, I. (1988). Social systems as a defense against anxiety. Shortened version of the original (1960). *Human Relations* 13, 95-121.
- Milgrom, P. & Roberts, J. (1986), 'Price and Advertising Signals of Product Quality', *Journal of Political Economy* 94, 796-821.
- Mnguni, P. P. (2010). Anxiety and defense in sustainability. *Psychoanalysis, Culture & Society*, 15(2), 117-135.
- Niedderer, K. (2007). Mapping the Meaning of Experiential Knowledge in Research. *Design Research Quarterly*, 2 (2).
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Noriah, N. & Gulati, R. (1996) Is slack good or bad for innovation?. *Academy of management Journal*, 39(5), 1245-1264.
- Ogbonna, E. (1992). Managing organisational culture: fantasy or reality?. *Human Resource Management Journal*, 3(2), 42-54.
- Ogbonna, E., & Wilkinson, B. (2003). The false promise of organizational culture change: A case study of middle managers in grocery retailing. *Journal of Management Studies*, 40(5), 1151-1178.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults, and commitment. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational*

Behavior (pp. 157-200). Greenwich, CT: JAI Press.

Ou, J.S., (1989) *The Organisational Culture Perspective*. Pacific Grove, Brooks Cole, CA

Palmer, I., Dunford, R. and Akin, G. (2006) *Managing Organizational Change*. Boston, MA: McGraw-Hill.

Patriotta, G., & Brown, A. D. (2011). Sensemaking, metaphors and performance evaluation. *Scandinavian Journal of Management*, 27, 34-43.

Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 309-327). San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Pratt, M. G., Rockmann, K. W., & Kaufmann, J. B. (2006). Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents. *Academy of management journal*, 49(2), 235-262.

Riordan, C. M., Gatewood, R. D. & Bill, J. B. (1997). Corporate image: Employee reactions and implications for managing corporate social performance. *Journal of Business Ethics*, 16(4), 401-412.

Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in organizational behavior*, 30, 91-127.

Santos, F. M. (2012). A positive theory of social entrepreneurship. *Journal of business ethics*, 111(3), 335-351.

Schein, E.H., (1986) *Organisational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, San Francisco.

- Silverman, D. (2011). *Interpreting qualitative data*, London: SAGE Publications
- Singhal, A., Harter, L. M., Chitnis, K., & Sharma, D. (2007). Participatory photography as theory, method and praxis: Analyzing an entertainment-education project in India. *Critical Arts: A Journal of South-North Cultural Studies*, 21(1), 212-227.
- Smith, A. C. T. & Stewart, B. (2011). Organizational Rituals: Features, Functions and Mechanisms. *International Journal of Management Reviews*, 13: 113-131.
- Stinchcombe, A. L. (2000). Social structure and organizations. In: *Economics meets sociology in strategic management* (pp. 229-259). Emerald Group Publishing Limited.
- Swanborn, P. (2010). *Case study research: What, why and how?* Sage.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1985). The social identity theory of intergroup behavior. In: Worchel, S., & Austin, W. G. Eds. *Psychology of Intergroup Relations*. Vol. 2 (pp.7-24). Chicago: Nelson-Hall.
- Tompkins, P., & Cheney, G. (1985). Communication and unobtrusive control. In: R. McPhee & P. Tomkins (Eds.), *Organizational communication: Traditional themes and new directions* (pp. 179-210). Beverly Hills, CA: SAGE.
- Trommel, W.A. (2009). *Gulzig bestuur*. Oratie. Den Haag: Boom/Lemma.
- Wagstaff, C., Fletcher, D., & Hanton, S. (2012). Positive organizational psychology in sport: An ethnography of organizational functioning in a national sport organization. *Journal of applied sport psychology*, 24(1), 26-47.
- Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of management studies*, 25(4), 305-317.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations* (Vol. 3). Sage Publications Ltd.
- Weick, K. E., Sutcliffe, K. M. & Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization science*, 16(4), 409-421.
- Wester, F. P. J. (1984). *De gefundeerde theorie-benadering: een strategie voor kwalitatief onderzoek*. (Diss.)
- Whetten, D. A., Lewis, D. & Mischel, L. J. (1992). *Towards an integrated model of organizational identity and member commitment*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Las Vegas.
- Wright, M. C., Assar, N., Kain, E. L., Kramer, L., Howery, C. B., McKinney, K., Kain, E., Glass, B., Kramer, L. & Atkinson, M. (2004). Greedy institutions: The importance of institutional context for teaching in higher education. *Teaching Sociology*, 32(2), 144-159.
- Wrzesniewski, A., Dutton, J. E., & Debebe, G. (2003). Interpersonal sensemaking and the meaning of work. In Kramer, R. M., & Staw, B. M. Eds. *Research in Organizational Behavior*. Vol. 25, 93-135
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P., & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33
- Yanow, D. (1996). *How does a policy mean?: Interpreting policy and organizational actions*. Georgetown University Press.

Yanow, D. (2013). Studying physical artifacts: An interpretive approach. In: *Artifacts and organizations* (pp. 57-76). Psychology Press.

Ybema, S. (2010). Talk of change: Temporal contrasts and collective identities. *Organization Studies*, 31, 481-503.

Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., & Kamsteeg, F., (2009) *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*. Sage Publications Ltd

Young, D. R. (2001). Organizational identity in nonprofit organizations: Strategic and structural implications. *Nonprofit management and leadership*, 12(2), 139-157.

Zoller, H. M., & Fairhurst, G. T. (2007). Resistance leadership: The overlooked potential in critical organization and leadership studies. *Human Relations*, 60(9), 1331-1360.

Andere referenties

Brandpunt+ (2018). Sea Rangers (Geraadpleegd via: https://www.npostart.nl/brandpunt/05-04-2018/KN_1698199) (26 juni 2019)

Centraal Bureau voor de Statistiek (2019). *Jeugdwerkloosheid naar herkomst*. (CBS)

Europese Commissie (2009) *Green Paper: Reform of the Common Fisheries Policy*, Brussel.

Europese Commissie (2011) 682, *Bouwen aan een gezonde leefomgeving voor sociale ondernemingen in een kader van sociale economie en innovatie*, Brussel.

Europese Commissie (2015) *Tackling illegal, unreported and unregulated (IUU) fishing*, Brussel

Europese Commissie (2017) *Marine Pollution: Cleaning up the oceans to protect ecosystems, wildlife and our health*, Brussel.

International Labour Organization (2012). *Eurozone Job Crisis: Trends and Policy Responses*, (ILO).

OECD, (2017), *Effective Policy Mixes for Marine Biodiversity: Marine Protected Areas*, 145-179, doi:10.1787/9789264276208-8-en.

OECD, (2019) *Boosting Social Entrepreneurship and Social Enterprise Development in the Netherlands*, OECD Working Paper, Paris

Sea Ranger Service (2018) *Business case*. Geraadpleegd via: http://www.searangers.org/files/business_case.pdf (14 februari 2019).

Bijlage 1 - Topielijst

Introductie	
Onderzoeksintroductie	
Informed consent en geheimhouding	

Foto's	
Uitleg foto	Waarom heb je deze foto genomen? Hoe draagt dit bij aan het imago van de Sea Ranger Service?
Betekenisgeving	Wat betekent dit voor jou?
Ook zichtbaar op de foto	Wat is er nog meer te zien op de foto? Is dat er onbewust opgekomen? Wat betekenen deze dingen voor jou?

Symbolische artefacten en Imago	
Imago	Welk imago wil de Sea Rangers volgens jou uitstralen?
Symbolische artefacten	Waarvan is dat te zien?
Betekenisgeving	Wat betekenen die dingen voor jou persoonlijk?

Start bij Sea Ranger Service	
Eerste contact	Hoe hoorde je over de Sea Ranger Service?
Drijfveren	Wat waren je drijfveren om hier te gaan werken? Zijn je drijfveren veranderd tijdens je tijd hier?
Bootcamp	Hoe heb je de bootcamp ervaren?
Selectie	Hoe voelde het om geselecteerd te worden als Sea Ranger? Wat maakt dat je je zo voelde?

Symbolische objecten	
Uniform	
Kantoren	Den Helder, Pieterstraat, Schip
Nederlandse vlag (op schip)	
Portret koningspaar	
Logo en huisstijl, website (ook kleuren)	

Symbolische objecten	
Logo en huisstijl, website (ook kleuren)	
In pak overal heen	
Marineveteranen	
Eerst werkloze jongeren (bijv. Marc)	

Symbolische handelingen	
Wachtwissel	
Serieus vergaderen	
Bootcamp	bijv. Iedere ochtend huisje inspecteren, appel en in de houding (rechttop), huldiging aan het einde.
Bewust (duurzaam) leven	
Sea Rangers TV	
Picknicken? Checkin?	
Meegaan naar belangrijke afspraken van CEO	

Symbolische taal	
Manier van praten	Zijn er bepaalde woorden die jullie veel of juist liever niet gebruiken?
Gastenprotocol	
Veiligheidsprotocol	
#gosearangers	
Business Case	

Sturing op imago	
Sturing op imago	Wat vinden jullie er van dat het imago zo sterk gestuurd wordt?
Ruimte	Voel je dat er ruimte is om te sturen in onderdelen van het imago?
	Ervaar je ruimte? Zo ja, naar wie?

Afsluitend	
Meest relevante thema?	Wat is het meest relevante punt binnen de genoemde thema's?
Toekomstig onderzoek	Waar zou toekomstig onderzoek zicht op moeten richten?

Bijlage 2 - E-mail respondenten

Hi allemaal,

Zoals ik jullie twee weken geleden vertelde ben ik bezig met mijn afstudeeronderzoek naar het imago van de Sea Ranger Service en naar hoe verschillende symbolen (objecten, handelingen/rituelen en taalgebruik) invloed kunnen hebben op het imago. Graag interview ik jullie over die symbolen. Ik ben benieuwd naar hoe jullie naar je organisatie en naar die symbolen kijken. Het interview zal 45-60 minuten duren en ik wil jullie vragen om van te voren twee foto's te maken van symbolen binnen de Sea Ranger Service die voor jullie iets betekenen. Voorbeelden daarvan zijn: de wachtwissel, het schip, het uniform, gedragsregels of bepaalde woorden die jullie veel gebruiken, maar alles is goed! Als het maar een foto is van iets (iemand of een moment) dat te maken heeft met jouw werk bij de Sea Ranger Service. Die hoeft je niet uit te printen o.i.d., als we ze maar op één of andere manier kunnen zien en bespreken (bijv. via je telefoon of mailen naar mij).

Met sommigen van jullie (bijv. Cedric) is het misschien handig om een interview te plannen aansluitend op de wachtwissel, omdat ze ver moeten reizen. Met anderen kan ik een ander moment en plaats plannen. Zouden jullie mij een berichtje willen sturen met jullie beschikbaarheid/voorkeuren qua plek en moment? Ik ben te bereiken per mail: s.a.k.sitalsing@students.uu.nl of telefonisch via: 06 - 146 091 68. Ik kijk uit naar jullie berichten en om jullie te spreken!

Bedankt alvast voor jullie tijd. Groetjes,

Syan Sitalsing

Bijlage 3 - Codering: schematische weergave

Thema	Categorie	Code
Betekenisvol varen	Aapjes kijken	Ik voel me een attribuut
		Aapjes kijken
		Sea Rangers bestaan echt
	Weinig opdrachten	Doelloos rondvaren
		Alles duurt lang
		Weinig te doen
		Betekenisvolle momenten
		We doen steeds hetzelfde
		Ik praat mezelf in dat het werk betekenisvol is
		In het bootcamp leer je dingen die niet van belang zijn in het werk
		Sea rangers bezig houden
		Geen sterke boodschap bij Sea RangerTV
		Wachtwissel is onzinnig
	Als... dan	Mogelijke activiteiten
		Het gaat nog vaak over als... als...
		Verdedigen
Verkopen		
Een startup zijn	Bescheidenheid	Meer nederigheid mag wel
		Het is gewoon werken'
		Niet lopen pronken
	Vergelijken	Vergelijking met activisme
		Vergelijking met overheid
		Sturing op vergelijken
		Nare ervaringen met andere startups gehad
	Testfase	Schip is vakantiebootje
		We zitten nog in een testfase
		Uniform straalt startup uit
		Uniform past niet goed
		Schip is niet geschikt voor opdrachten
		Schip is te klein
		Schip straalt 'test' uit
	Onzekerheid en verandering	Startup neem je niet voor lief (Risico)
		Vertrouwen in startup
		Nare ervaringen met andere startups gehad
		In een startup ben je altijd bezig met de toekomst
		Als het mis gaat kan ik altijd nog iets anders doen

Thema	Categorie	Code
		Protocollen geven structuur Vastigheid zoeken in rituelen Wachtwissel brengt structuur Sea Rangers houden zich aan de regels
Communicatie	Ruimte voor eigen inbreng: het management als boegbeeld	Tunnelvisie bij strategisch management
		Kantoor behandelt ons als kleine kinderen
		CEO als boegbeeld
		Strategisch management is onvermurwbaar
		Meer betrokkenheid motiveert
		Meer sturing op imago demotiveert
		Ruimte om aanpassingen te doen in interventies
		Sterke sturing op imago
		Ik krijg veel verantwoordelijkheid
		Er wordt naar elkaar geluisterd
	Een ander boegbeeld: Marc (vage communicatie)	Beloftes niet waarmaken
		Strategisch management maakt dingen rooskleuriger dan ze zijn
		De schijn ophouden
		Daden dragen bij aan uitstraling
Een sterke cultuur	Dezelfde waarden	Bewust duurzaam leven
		Sturing op duurzaam leven vanuit management
		Sturing op duurzaam leven vanuit operationeel niveau
		De druk voelen om duurzaam te leven
	Groepsgevoel	Veel tijd samen
		Uniform draagt bij aan saamhorigheidsgevoel
		Selectie draagt bij aan het gevoel van 'erbij horen'
	Verzet	Verzet gastenprotocol - Ik sta wel achteraan
		Onvrede blijft vooral binnen de sea rangers-groep
		Appel bij bootcamp - belachelijk
		Opgelegde regels leiden tot meer verzet
		De check-in is echt van ons
		Normaal gesproken zet ik me af tegen de regels