

Impact maken met besluitvorming

Een verkennend onderzoek naar de inclusiviteit van bestuur en
besluitvorming bij sociale ondernemingen



Masterscriptie Kayleigh Hoogenboom

Juni 2020



Universiteit Utrecht

Samenvatting

Sociaal ondernemerschap is als sector de afgelopen jaren flink gegroeid en is nog steeds veel onder de aandacht. Onze kennis over sociale ondernemingen neemt toe, maar er bestaan ook thema's die nog onderbelicht zijn gebleven. Dit is een inductief en interpretatief onderzoek naar de inclusiviteit van bestuur en besluitvorming bij sociale ondernemingen. Een literatuurstudie toont aan dat die inclusiviteit gaat om participatie en betrokkenheid van stakeholders in het besluitvormingsproces. Via een *grounded theory* benadering is er vervolgens een verkenning gedaan naar de betekenis die sociaal ondernemers aan een inclusief bestuur en besluitvormingsproces geven. De resultaten van dit onderzoek laten zien dat de stakeholderdialog, de wendbaarheid van de onderneming en de karaktereigenschappen van een sociaal ondernemer aspecten zijn die hier van invloed op zijn. Deze aspecten dragen bij aan nieuwe inzichten omtrent dit onderwerp en bieden een nieuw perspectief op de invulling van een inclusief bestuur en besluitvormingsproces.

Deze scriptie is geschreven in het kader van het masterprogramma Communicatie, Beleid en Management binnen het departement Bestuur- en Organisationswetenschap, aan de Universiteit Utrecht.

Auteur:	Kayleigh Hoogenboom
Studentnummer:	5511690
Datum:	22 juni 2020
Begeleider/beoordelaar:	Ir. P.J. Linde
Tweede beoordelaar:	Dr. P.A.H. Hörmann

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn masterscriptie, een verslag en onderzoek dat de afgelopen tijd onderdeel is geweest van mijn leven. Hoewel dit hoogstwaarschijnlijk de eerste woorden zijn die u leest, zijn dit de laatste woorden die ik op papier zet. Ze markeren daarmee het einde van een tijdperk. De masteropleiding is afgerond en mijn studententijd is ten einde. Een half jaar geleden leek dit punt nog ver weg. Op dat moment was ik me aan het oriënteren op mogelijk interessante onderwerpen voor een onderzoek, waar ik me ruim vijf maanden op zou gaan storten. Nu is dat onderzoek voltooid. Een grote opgave, die met vallen en opstaan is volbracht. Het resultaat dat hier voor u ligt, is dan ook een ander resultaat dan dat ik in eerste instantie voor ogen had. De crisis rondom COVID-19 heeft voor vele mensen consequenties gehad. In mijn geval was dit een verandering van onderwerp en onderzoek. Na een periode vol vooronderzoek, inlezen, contacten leggen en een organisatie vinden waar ik kon afstuderen, werd mijn onderzoeksvoorstel van tafel geveegd. Een teleurstelling waar ik, net als vele medestudenten, mee moest dealen.

Deze scriptie gaat over sociaal ondernemerschap. Een thema dat mij aan het hart ligt en waar ik persoonlijk ervaring mee heb gehad. Toen ik eenmaal een nieuw onderwerp had gevonden, was het ook niet lastig om hier enthousiast mee aan de slag te gaan. Gedurende het onderzoek verliep niet alles vlekkeloos. Zoals ik al zei, was het een proces van vallen en opstaan, waarbij ik soms een stapje terug moest nemen, om weer een stap vooruit te gaan. Dit proces zag ik terug tijdens de interviews met ondernemers, die mij lieten inzien dat het starten en runnen van een onderneming net zo een proces is. Ik wil alle gesproken ondernemers dan ook bedanken voor de tijd die zij hebben vrij gemaakt om met mij in gesprek te gaan, en voor de inzichten die ik door deze gesprekken heb opgedaan. Ook wil ik graag mijn huisgenoten bedanken, die me door het thuiswerken in de coronatijd heen hebben gesleept, en mijn vriend, voor het zo nu en dan aanhoren van mijn gezeur en zijn altijd bemoedigende, lieve woorden. Mijn familie en vriendinnen bedank ik voor het vertrouwen dat zij altijd in mij hebben. Tot slot wil ik graag Peter bedanken, mijn begeleider, die me door zijn scherpe vragen toch altijd de juiste richting op wist te sturen.

Bedankt voor de interesse in mijn onderzoek.

Ik wens u veel leesplezier,

Kayleigh Hoogenboom

22 juni 2020

Leeswijzer

Alvorens deze scriptie gelezen wordt, wil ik graag een toelichting geven voor de schrijfstijl en opzet van het verslag. Dit onderzoek is ter uitvoering gebracht op een inductieve en interpretatieve wijze, via een grounded theory benadering. Dit houdt in dat het proces van schrijven en onderzoek doen een rommelig proces was, waarbij pas in de laatste fase van onderzoek is geprobeerd er een leesbaar verslag van te maken. Om die reden is er in dit onderzoek vaak vanuit de ik-persoon geschreven, om zo mijn denkproces volgbaar te maken. Dit is anders dan bij een traditioneel wetenschappelijk onderzoek, met een positivistische insteek. Ik wil dit hier alvast kwijt, omdat dit het lezen van het verslag makkelijker maakt.

Dan nu, de opzet van het verslag. In hoofdstuk 1 geef ik een inleiding in het onderwerp en presenteer ik de probleem-, doel- en vraagstelling van het onderzoek. Hoofdstuk 2 geeft vervolgens inzicht in de gebruikte onderzoeksbenadering *grounded theory* en de achtergrond en principes daarvan. Hierin wordt ook uitgelegd hoe het onderzoek is opgezet en uitgevoerd. Het conceptuele kader wordt in hoofdstuk 3 besproken, waar alle relevante concepten worden toegelicht aan de hand van theorieën uit de literatuur. In hoofdstuk 4 presenteer ik de data en resultaten aan de hand van citaten uit de interviews. Ook komt hier de analyse van die data aan bod. Hoofdstuk 5 geeft de uiteindelijke conclusie van het onderzoek. Ik raad sociaal ondernemers, die dit onderzoek van mij hebben ontvangen, aan om bij hoofdstuk 5 te beginnen en hoofdstuk 4 te raadplegen als verdieping hierop. Hoofdstuk 6 is een reflectie op het proces van onderzoek en mijn rol als onderzoeker daarin. Ook geef ik daar enkele suggesties voor vervolgonderzoek en bespreek ik de kwaliteitswaarborging van het onderzoek.

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	6
1.1. Aanleiding	6
1.2. Achtergrond en context	7
1.3. Probleemstelling	10
1.4. Doel- en vraagstelling	11
1.5. Relevantie	11
2. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING	13
2.1. Wetenschapsfilosofische positionering	13
2.2. Onderzoeksmethoden	15
2.3. Dataverzameling	16
2.4. Data-analyse	20
2.5. Kwaliteitswaarborging	22
3. CONCEPTUEEL KADER	24
3.1. Inclusiviteit	24
3.2. Inclusieve besluitvormingsprocessen	25
3.3. Inclusief bestuur en <i>governance</i>	26
3.4. De rol van stakeholders	28
3.5. Inclusieve besluitvorming en wendbaarheid	30
3.6. Impact en de rol van de sociaal ondernemer	31
3.7. Voorlopige conclusie	32
4. RESULTATEN	34
4.1. Dialoog met stakeholders	34
4.2. Wendbaarheid	39
4.3. Eigenschappen sociaal ondernemer	44
4.4. Het model en voorlopige conclusie	48
5. CONCLUSIE	51
6. DISCUSSIE	53
Literatuurlijst	56
Bijlagen	61

1. INLEIDING

1.1. Aanleiding

Een nieuw type ondernemer is opgestaan. Een ondernemer die het maatschappelijk doel voor het economische doel stelt. Een ondernemer die innovatief is en vooruit durft te kijken. Dit type ondernemer brengt de samenleving in beweging en laat een transitie plaatsvinden (Jonker, 2015). Een transitie waarin bedrijven van exploitatie *van* mens en natuur, naar coöperatie *met* mens en natuur gaan. Door van maximalisatie als drijfveer, naar optimalisatie als drijfveer aan te sturen. We schuiven problemen niet meer van ons af, maar lossen problemen samen op. Door mede-eigenaarschap te hebben en waarde te creëren. Dit is waar de sociaal ondernemer van vandaag zich op focust. Dat klinkt mooi, maar hoe uit zich dit in de praktijk? Sociaal ondernemers staan voor een hoop uitdagingen, waar niet altijd direct een passend antwoord op te vinden is. We leven in een complexe en dynamische samenleving. Continu krijgen we te maken met allerlei maatschappelijke en sociale ontwikkelingen, die hardnekkige problemen als gevolg hebben. Zo hebben we in onze huidige samenleving te kampen met langdurige werkloosheid, beperkte toegang tot gezondheidszorg, discriminatie op de arbeidsmarkt en het opraken van natuurlijke hulpbronnen. Dit is slechts een kleine greep van de uitdagingen waar we dagelijks mee van doen hebben. En zoals elk *wicked problem*, zijn deze hardnekkige en complexe uitdagingen niet eenvoudig op te lossen (Head et al., 2013). Dit vraagt dan ook om een innovatieve aanpak, waarbij een belangrijke rol wordt toebedeeld aan ondernemerschap; met name aan sociaal ondernemerschap (Hoogendoorn et al., 2013).

Er staan steeds meer ondernemers op die kiezen voor het creëren van maatschappelijke waarde als primair doel. Deze sociaal ondernemers zijn de koplopers van een nieuwe economie, waarin groei ook vooruitgang betekent (Hoogendoorn et al., 2013). Het maken van impact staat voor hun voorop. De overheid is de laatste decennia steeds meer op zoek gegaan naar nieuwe samenwerkingsvormen met de private sector, om de hardnekkige en complexe vraagstukken van vandaag de dag te kunnen aanpakken (Social Enterprise NL, 2020). Dit is waar sociale ondernemingen in het spel komen. We hebben in Nederland dan ook een Rijksoverheid die sociaal ondernemen stimuleert. Uit het Regeerakkoord van Kabinet Rutte-III blijkt dit als volgt: “Er komen passende regels en meer ruimte voor ondernemingen met sociale of maatschappelijke doelen met behoud van een gelijk speelveld” (Rutte et al., 2017, p. 33). Er wordt dus ruimte gemaakt voor de sociaal ondernemer. Dit heeft een toename van de sector als gevolg, zoals ook blijkt uit de cijfers. Onderzoek van McKinsey (2016) laat zien dat er 2500 nieuwe sociale ondernemingen zijn opgericht tussen 2010 en 2015, waardoor de teller van het aantal sociale ondernemingen in Nederland in 2016 op 5000 staat. De werkgelegenheid bij sociale ondernemingen is in deze periode met 60% toegenomen. Daarnaast heeft de sector in 2016 naar schatting een omzet van 3.5 miljard euro en voorziet het in 80.000 banen (McKinsey, 2016). In 2018 is er nog steeds een groeiend aantal sociaal ondernemers dat van start gaat met het maken van maatschappelijke impact (Stedennetwerk G40, 2018). Ook de werkgelegenheid bij sociale ondernemingen blijft toenemen. De Social Enterprise Monitor laat zien dat dit tussen 2018 en 2019 met nog eens 14% steeg (Social Enterprise, 2019). Steeds meer bedrijven en organisaties zien de waarde van sociaal ondernemerschap in en willen

hier op hun manier aan bijdragen. Zo ondersteunen banken sociaal ondernemen op gebied van financiering en samenwerking, faciliteren gemeenten steeds vaker het lokaal inkopen van producten of diensten en biedt het onderwijs steeds vaker programma's aan omtrent sociaal ondernemerschap.

Sociaal ondernemerschap als sector is dus sterk in ontwikkeling in Nederland. Dat ook de aandacht voor het sociaal ondernemen groeit, is een logisch gevolg. Die toenemende aandacht brengt onderzoek en kennis met zich mee. Toch zijn er gebieden en thema's binnen sociaal ondernemerschap waar nog weinig over bekend is. De innovatieve aanpak van sociale ondernemingen vraagt om een nieuwe vorm van organiseren. Organisaties spreken voornamelijk met één stem, terwijl de praktijk van het samen organiseren leidt tot een praktijk van verschil, die vraagt dat we leren luisteren naar meerdere stemmen, en daar rekening mee houden (Jonker, 2014). Zo moet ook de manier waarop sociale ondernemingen besluiten nemen, passen bij deze nieuwe manier van organiseren: *form follows function* (Jonker, 2014).

1.2. Achtergrond en context

1.2.1. Perspectieven op sociaal ondernemerschap

Sociaal ondernemerschap komt voor in allerlei vormen en maten. Hoogendoorn et al. (2013) beschrijven sociaal ondernemerschap als "een vorm van ondernemerschap, waarbij het ontdekken, evalueren en exploiteren van kansen primair is gericht op een sociaal doel" (p. 4). Dit sociale doel kan zowel betrekking hebben op de maatschappij en haar mensen, als op het milieu en duurzaamheid (Hoogendoorn et al., 2013). Hoogendoorn et al. (2013) laten ook zien hoe de verschillende vormen waar sociaal ondernemerschap in voorkomt, toe te wijden zijn aan een culturele kleuring (Hoogendoorn et al., 2013). Zo kan er onderscheid gemaakt worden tussen een Amerikaanse (Angelsaksische) en Europese traditie van sociaal ondernemen. De Europese traditie valt uiteen in de EMES-benadering en de UK-benadering, die samen de definitie van sociaal ondernemerschap uitmaken zoals gesteld door de Europese Commissie (Hoogendoorn et al., 2013). Kort gezegd is de Angelsaksische definitie van het sociaal ondernemen meer gericht op de principes uit de reguliere bedrijfswereld, waar de nadruk ligt op innovaties (Defourny et al., 2007; Hoogendoorn et al., 2013). Daarnaast ligt de focus binnen de Angelsaksische benadering niet op de governance van een onderneming, waar dat binnen de Europese traditie wel het geval is. De governance legt in deze traditie de nadruk op de betrokkenheid van stakeholders en medewerkers, waardoor het een participatief karakter heeft (Hoogendoorn et al., 2013). Ook legt de Europese traditie de focus meer op waardecreatie (Defourny et al., 2007). In Nederland heeft het begrip 'sociaal' dan ook betrekking op de mens, wat inhoudt dat er waarde gecreëerd wordt voor medewerkers, de doelgroep en andere stakeholders van een onderneming (Hoogendoorn et al., 2013). Vanuit welke culturele traditie er gekeken wordt naar sociaal ondernemerschap, is van invloed op hoe dit begrip gedefinieerd wordt en wat eronder wordt verstaan. In dit onderzoek zal ik me meer richten op de Europese tradities van sociaal ondernemerschap, omdat dit naar mijn mening een vernieuwend inzicht biedt in manieren van waardecreatie. Daarnaast heeft het empirische deel van dit onderzoek betrekking op sociale ondernemingen in Nederland, waardoor een Europese benadering van sociaal ondernemerschap behulpzamer is bij het duiden van de resultaten en het trekken van conclusies.

1.2.2. Moeilijkheden omtrent de definitie 'sociale onderneming'

Hoewel de begrippen 'sociaal ondernemerschap' en 'sociale onderneming' vaak door elkaar heen worden gebruikt, moeten ze los van elkaar gezien worden. Bosma et al. (2019) hebben een onderzoeksrapport geschreven in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en Klimaat, over de versnelling en verbreding van sociaal ondernemerschap. Hierin benadrukken zij het belang van het onderscheid tussen sociaal ondernemerschap en een sociale onderneming. Sociaal ondernemerschap wordt door hen beschreven als "het geheel aan activiteiten en gedragingen van ondernemingen, gericht op het oplossen van een maatschappelijk vraagstuk en/of het creëren van maatschappelijke waarde door middel van een duurzame bedrijfsvoering" (Bosma et al., 2019, p. 19). Dit betekent dat sociaal ondernemerschap niet alleen door sociale ondernemingen vertoont kan worden, maar ook door een breder scala van kleine, middelgrote en grote ondernemingen gerealiseerd kan worden. Waar het bij sociaal ondernemerschap namelijk slaat op de uiting van de ondernemendheid, gaat het bij een sociale onderneming om de vorm waarin dit georganiseerd is (Pestoff et al., 2015). Zo definiëren Bosma et al. (2019) sociale ondernemingen als "zelfstandige ondernemingen die een product of dienst leveren en primair en expliciet een maatschappelijk doel nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen" (p. 18).

Hoe de organisatievorm van een sociale onderneming eruit moet zien, is vaak onduidelijk door de verscheidene meningen die er bestaan over wat een sociale onderneming moet inhouden (Pestoff et al., 2015). Doordat sociale ondernemingen in veel verschillende disciplines en domeinen te werk gaan en vanuit verschillende culturele tradities benaderd worden, variëren de definities die aan een sociale onderneming worden gegeven per wetenschapper en per rapport van toonaangevende instanties. Alleen al in de rapporten van de Sociaal Economische Raad, Social Enterprise NL en McKinsey wordt telkens een andere versie van de definitie weergegeven (SER, 2015; Social Enterprise NL, 2019; McKinsey, 2016). Kortom, er bestaat geen consensus over de definitie van een sociale onderneming, terwijl dit volgens De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OECD, 2019) juist zo hard nodig is. Wel zijn er een aantal aspecten in de definitie, waar de meeste toonaangevende organisaties en instanties in Europa het over eens zijn. De Sociaal Economische Raad (SER) definieert sociaal ondernemerschap aan de hand van drie punten. Een sociale onderneming moet [1] *zelfstandig* zijn [2] een *product of dienst leveren* en [3] een *primair en expliciet sociaal of maatschappelijk doel hebben* (SER, 2015). Het gaat om ondernemingen die zowel economisch als organisatorisch zelfstandig zijn, die niet geheel afhankelijk zijn van subsidies en donaties en die hun beleid onafhankelijk van de overheid kunnen voeren (SER, 2015). De Europese Commissie hanteert deze definitie ook, maar voegt hier nog twee punten aan toe, namelijk [4] een *expliciete beperking van de mogelijkheid om winst uit te keren* en [5] een *expliciete eis betreffende inclusief bestuur en governance* (OECD, 2019). Dit laatste komt dit neer op het hebben van een participatief en democratisch bestuur en de participatie van stakeholders in het besluitvormingsproces. Social Enterprise NL, de aanjager van sociaal ondernemerschap in Nederland, sluit zich bij deze definitie aan. Voor hen geldt dat bestuur en beleid op evenwichtige zeggenschap van alle betrokkenen is gebaseerd en vorm krijgt in een inclusief bestuur (Social Enterprise NL, z.d.-b). De Code Sociale Ondernemingen (zie box 1) kan dienen als hulpmiddel bij het praktisch toepassen van deze punten in een onderneming. De SER ziet de twee laatstgenoemde kenmerken echter als contextafhankelijk en niet als noodzakelijke kenmerken van een sociale onderneming (SER, 2015). Ook Bosma et al. (2019) stellen dat een inclusief bestuur en besluitvormingsproces geen noodzakelijke kenmerken vormen voor een sociale onderneming

en daarom geen dwingend onderdeel zijn van de werkdefinitie. Er wordt echter wel verwacht dat de meeste sociale ondernemingen deze twee kenmerken belangrijk vinden en toepassen.

Box 1: Code Sociale Ondernemingen

De Code Sociale Ondernemingen vloeit voort uit waar Social Enterprise NL voor staat en dienst als versneller van het ecosysteem van sociaal ondernemen (Code Sociale Ondernemingen, z.d.). Waar Social Enterprise NL zich profileert als aanjager van sociaal ondernemerschap, helpt de Code Sociale Ondernemingen om het beleid en de bedrijfsvoering van een sociale onderneming op orde te krijgen, en heeft daardoor een rol in het maken van impact. Als sociale onderneming kun je je aanmelden bij de Code, waarna een beoordeling volgt op basis van vijf principes, namelijk:

1. Missie: geborgd en meetbaar
2. Stakeholders: bepaling en dialoog
3. Financiën: in overleg en zorgvuldig afgewogen
4. Implementatie: registreren en reflecteren
5. Transparantie: actief en toegankelijk

Als onderneming moet je aan deze punten voldoen om toe te kunnen treden tot het Register Sociale Onderneming. De Code is *principle-based*, wat inhoudt dat de verantwoordelijkheid voor de invulling van die principes bij de onderneming zelf ligt. De principes worden ook onderschreven door de Sociaal Economische Raad. Ze bieden dus zowel op nationaal als op internationaal niveau een leidraad voor sociaal ondernemerschap.

1.2.2. Inclusieve besluitvorming als onderdeel van de definitie

Zoals zojuist naar voren is gebracht, hanteert de Europese Commissie een expliciete eis betreft een inclusief bestuur en *governance* als onderdeel van de definitie van een sociale onderneming. Omdat er een verschil in mening bestaat over dit onderdeel van de definitie, zijn er binnen Europa verscheidene wetenschappers die onderzoek hebben gedaan naar de besluitvorming bij sociale ondernemingen. Binnen de Europese traditie van een sociale onderneming, laten Defourny et al. (2007) zien dat participatie in het besluitvormingsproces een karakteristiek is van een 'ideale' sociale onderneming. Het participerende en democratische karakter van een inclusief bestuur zou volgens hen aansluiten bij de eigenschappen van een sociale onderneming: participatief, innovatief en maatschappelijk. Borzaga et al. (2001) erkennen het participatieve karakter van het besluitvormingsproces bij sociale ondernemingen, maar zien dit als een zwakte. Volgens hen is het inefficiënt om je stakeholders in het besluitvormingsproces te betrekken, omdat dit het een te lang proces maakt (Borzaga et al., 2001). Ohana et al. (2013) hebben onderzoek gedaan naar participatieve besluitvorming bij sociale ondernemingen in Frankrijk. De resultaten van dit onderzoek sluiten aan bij de visie van Borzaga et al. (2001): het is van belang om besluiten op een participatieve manier te blijven nemen, maar ze moeten ook effectief zijn. Volgens Ohana et al. (2013) kan dit worden bewerkstelligd door werknemers op een lokale en informele manier te laten meebeslissen.

Op Europees niveau is er naar de definitie van een sociale onderneming gekeken door het EMES, een netwerk van onafhankelijke onderzoekscentra en onderzoekers, dat verschillende initiatieven op gebied van sociaal ondernemerschap in de Europese Unie heeft geobserveerd (EMES, 2019). Aan de hand van die observaties heeft het EMES negen hoofdkenmerken beschreven die geheel of gedeeltelijk in elke sociale onderneming te vinden zijn. Een van die kenmerken slaat op de bestuursstructuur, en laat zien dat participatie in het besluitvormingsproces onderdeel is van hoe een sociale onderneming zich moet organiseren: “De sociale onderneming bevordert vertegenwoordiging en democratische participatie van haar gebruikers of klanten in het besluitvormingsproces” (FOD Economie, 2019). In Nederland hebben Bosma et al. (2019) echter geconcludeerd dat een inclusief bestuur geen noodzakelijk kenmerk vormt voor een sociale onderneming en daarom geen dwingend onderdeel van de werkdefinitie is. Ook uit onderzoek van Lubberink et al. (2018), die onderzoek hebben gedaan naar verschillende typen sociaal ondernemers, blijkt dat er voor de ene sociaal ondernemer meer sprake is van een inclusief bestuur dan voor de andere.

Werkdefinitie

Aangezien er in de literatuur en tussen verschillende instanties onenigheid bestaat over de definitie van een sociale onderneming, is het voor dit onderzoek nodig een werkdefinitie te kiezen die bijdraagt aan het beantwoorden van de hoofd- en deelvragen. In dit onderzoek zal ik de definitie van de Sociaal-Economische Raad hanteren, die ook overeenkomst met de definitie die Bosma et al. (2019) geven:

Sociale ondernemingen zijn *zelfstandige* ondernemingen die een *product of dienst* willen leveren en primair en expliciet een *maatschappelijk doel* nastreven, dat wil zeggen maatschappelijke impact maken.

Zoals hiervoor beschreven zijn er twee eigenschappen die aan de visie van de ondernemer worden overgelaten: een expliciete beperking van de mogelijkheid om winst uit te keren, en een inclusief bestuur en *governance*, gekarakteriseerd door een participatief en democratisch besluitvormingsproces. Hoewel deze eigenschappen van waarde kunnen zijn voor een sociale onderneming, heb ik besloten ze (nog) niet mee te nemen in de werkdefinitie van dit onderzoek. Aangezien dit onderzoek dient als een verkenning naar de inclusiviteit van het bestuur en de besluitvormingsprocessen bij een sociale onderneming, wil ik dit nog niet als onderdeel van de definitie benoemen. Pas na het opdoen van de inzichten, afkomstig uit dit onderzoek, zal ik immers in staat zijn hier meer over te kunnen zeggen.

1.3. Probleemstelling

De mate van inclusiviteit binnen het bestuur en het besluitvormingsproces van een sociale onderneming, is een voorbeeld van een nog onderbelicht thema binnen de vele studies rondom sociaal ondernemerschap. Het is tot op heden onduidelijk hoe sociaal ondernemers hierover denken en hoe zij betekenis geven aan de manier waarop ze besluiten nemen. Ook bestaat er onduidelijkheid over de definitie van een sociale onderneming en of een inclusief bestuur en besluitvormingsproces hier deel van uit moeten maken. Volgens een rapport van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OECD, 2019) is de afwezigheid van een eenduidige en heldere definitie problematisch. Zonder een duidelijk begrip van het concept, is het moeilijk om een gemeenschappelijk begrip te creëren

tussen verschillende stakeholders van sociale ondernemingen. Daarnaast kunnen stakeholders een sociale onderneming lastiger vinden in de markt als er geen consensus bestaat over het begrip (OECD, 2019). Voor een onderneming die wereldwijd bekend staat als 'stakeholder-organisatie' (Low, 2006), is een helder begrip van het concept cruciaal. Mocht er sprake zijn van inclusieve processen in het bestuur en de besluitvorming, is het nog onbekend hoe sociale ondernemingen hier invulling aan geven in de praktijk. Gezien theorieën niet altijd overeen hoeven te komen met de praktijk, is het van belang sociaal ondernemers hierbij te betrekken, om zo meer te weten te komen over dit onderdeel van de definitie.

1.4. Doel- en vraagstelling

Zoals blijkt uit de probleemstelling, bestaat er nog onvoldoende kennis over de plek die een inclusief bestuur krijgt binnen sociale ondernemingen en hoe hier door sociaal ondernemers zelf over gedacht wordt. De doelstelling van dit onderzoek heeft om die reden een verkennend karakter, passend bij de gebruikte onderzoeksbenadering, die in hoofdstuk 2 aan bod komt. Het doel van dit onderzoek is het vergaren van nieuwe kennis en inzichten betreffende een inclusief bestuur en besluitvormingsproces in sociale ondernemingen, om zodoende meer te begrijpen over de betekenis die sociaal ondernemers hieraan geven. Hier vloeit de volgende vraagstelling uit voort:

Hoofdvraag: Wat zijn nieuwe inzichten over de plek die een inclusieve besluitvorming krijgt binnen een sociale onderneming en de betekenis die sociaal ondernemers hieraan geven?

Deelvraag 1. Wat wordt er verstaan onder een inclusief bestuur en besluitvormingsproces binnen een sociale onderneming?

Deelvraag 2. Hoe geven sociaal ondernemers in Nederland betekenis aan inclusieve besluitvorming?

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zal er zowel een literatuurstudie als een empirische studie worden uitgevoerd. De literatuurstudie richt zich op het begrip inclusiviteit en hoe een inclusief bestuur en besluitvormingsproces er bij een sociale onderneming uit ziet. De eerste deelvraag zal aan de hand van die literatuurstudie beantwoord kunnen worden. De empirische studie onderzoekt vervolgens welke betekenis sociaal ondernemers zelf geven aan een inclusief besluitvormingsproces. Dit wordt gedaan middels elf diepte-interviews met sociaal ondernemers. Met de inzichten die zijn opgedaan uit de diepte-interviews zal de tweede deelvraag beantwoord kunnen worden, om zo uiteindelijk antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag.

1.5. Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

De aandacht voor sociaal ondernemerschap is de afgelopen tien jaar flink toegenomen. Het sociaal ondernemen groeit in Nederland nog steeds, waar we nu naar schatting 6000 sociale ondernemingen kennen (OECD, 2019). Het OECD heeft recent onderzoek gedaan naar sociaal ondernemen in Nederland. Zij stellen dat Nederland is uitgegroeid tot een 'social impact society', met een sterke groei van het aantal sociale ondernemingen. Het OECD geeft echter aan dat de vele definities die er bestaan voor sociaal ondernemerschap een belemmering vormen voor verdere groei van deze sector (OECD, 2019). Zo bestaat

er met name onduidelijkheid over de bestuurlijke dimensie van de definitie (SER, 2015). Het hebben van een inclusief bestuur is volgens de Sociaal Economische Raad niet noodzakelijk en wordt overgelaten aan de visie van de ondernemer. Het is dus onduidelijk hoe een inclusief bestuur, met democratische en participatieve besluitvorming, wordt toegepast binnen sociale ondernemingen. Door de rol van een inclusief bestuur bij sociale ondernemingen verder uit te lichten, ontstaat er meer duidelijkheid over de definitie van een sociale onderneming. Dit onderzoek is wetenschappelijke relevant omdat het een bijdrage levert aan de literatuur en zo de groei van de sector kan bevorderen.

Maatschappelijke relevantie

Het voornaamste doel van een sociale onderneming is het maken van impact. Sociale ondernemingen worden dan ook steeds vaker ingezet om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken. De impact die zij maken ontstaat doordat ze een product of dienst leveren, waarbij bijvoorbeeld voedselverspilling tegen wordt gegaan, meer werkgelegenheid wordt gecreëerd of de sociale cohesie wordt bevorderd. Om deze maatschappelijke impact te kunnen blijven garanderen, is het van belang dat stakeholders sociale ondernemingen blijven vinden en zich hieraan verbinden. Zonder een duidelijk begrip van het concept, is het voor stakeholders lastiger een sociale onderneming te vinden in de markt (OECD, 2019). Voor een onderneming die wereldwijd bekend staat als 'stakeholder-organisatie' (Low, 2006), is een helder begrip van het concept cruciaal. De kennis en inzichten die met dit onderzoek worden opgedaan, zullen daarom maatschappelijk relevant zijn.

2. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

In dit hoofdstuk bespreek ik mijn overwegingen en keuzes bij het opstellen van de gebruikte methoden voor het beantwoorden van mijn hoofd- en deelvragen. Allereerst zal ik toelichten hoe ik mijzelf als onderzoeker positioneer binnen de wetenschap en hoe ik tegen mijn rol als onderzoeker aan kijk. Vervolgens bespreek ik de gebruikte onderzoeksmethoden: een literatuurstudie en een empirische studie met diepte-interviews aan de hand van *grounded theory*. Als laatste zal ik de kwaliteitscriteria van dit onderzoek onder de loep nemen en mijn overwegingen betreffende de waarborging van de validiteit en betrouwbaarheid bespreken.

2.1. Wetenschapsfilosofische positionering

Mijn wetenschapsfilosofische positie is - naast het doel van dit onderzoek - een relevante zaak om de keuze voor de gebruikte onderzoeksmethode te kunnen verantwoorden. Het is van belang mijn visie op de wetenschap weer te geven, omdat ik op die manier mijn aannames over de werkelijkheid en het vergaren van kennis aangeef. In dit onderzoek maak ik gebruik van de interpretivistische wetenschapsbenadering, die suggereert dat de wereld bestaat uit sociale fenomenen, waar wij als mens zelf betekenis aan geven door middel van interactie en interpretatie (Bryman, 2015). In dit paradigma is kennis niet iets dat is vastgesteld, maar iets dat wordt gecreëerd door de betekenis die men eraan geeft. Vanuit een interpretivistische benadering worden fenomenen als ‘sociaal ondernemerschap’ en ‘inclusiviteit’ als sociale constructen gezien. Dit betekent dat ik ervan uitga dat die sociale constructen tot stand zijn gekomen door menselijke interactie en de betekenis die men hieraan geeft door middel van interpretatie. Die constructen zijn in mijn optiek dus niet vooraf bepaald of een vast gegeven.

Het doel van dit onderzoek is het vergaren van nieuwe kennis en inzichten betreffende een inclusieve besluitvorming in sociale ondernemingen, om zodoende meer te begrijpen over de manier waarop zij impact maken. Om dit doel te verwezenlijken kies ik ervoor inductief onderzoek te doen, waarbij ik de gegenereerde data gebruik om een theorie te vormen (Bryman, 2015). Met behulp van inductief onderzoek hoop ik iets nieuws te ontdekken en nieuwe inzichten op te doen. In het kader van deze inductieve insteek en door mijn interpretivistische wetenschapsbenadering, kies ik voor een kwalitatief onderzoek. Een kwalitatief onderzoek leidt tot kennis op basis van data als woorden, beelden, observaties en ervaringen (Bryman, 2015). In de data wordt niet gezocht naar een objectieve werkelijkheid, zoals bij kwantitatief onderzoek het geval is, maar worden juist alle verschillende perspectieven geaccepteerd (O’Leary, 2017). Om die reden leent kwalitatief onderzoek zich goed voor het achterhalen van de betekenis achter een bepaalde situatie (Maxwell, 2012). Dit is voor dit onderzoek relevant, omdat ik de betekenis die sociaal ondernemers geven aan een inclusief bestuur en besluitvormingsproces wil achterhalen. Daarnaast is kwalitatief onderzoek uitermate geschikt om een bepaald onderwerp te verkennen, waar nog niet veel informatie over beschikbaar is (Reulink et al., 2005). Ik kies er daarom voor de kwalitatieve onderzoeksmethode *grounded theory* te gebruiken. Dit is een inductieve en emergente methode, en voornamelijk geschikt om onderzoek te doen naar thema’s waar nog weinig onderzoek naar is gedaan (Strauss et al., 1998). Zoals de naam al zegt, helpt deze benadering bij het vormen van een theorie die gegrond is in data. Omdat ik meer te weten wil komen over de rol van

een inclusieve besluitvorming binnen sociale ondernemingen, is *grounded theory* een waardevolle onderzoeksmethode om in te zetten.

2.1.1. Rol onderzoeker

Aangezien ik kies voor een interpretivistische benadering van onderzoek, ben ik me ervan bewust dat dit onderzoek niet waardevrij is. Als onderzoeker vorm ik zelf het onderzoeksinstrument en heb ik interpretaties en een bepaalde zienswijze die niet weggecijferd kunnen worden. Daarnaast heb je als onderzoeker persoonlijke doelen, die een bijdrage kunnen leveren aan bepaalde keuzes in je onderzoek (Maxwell, 2012). Zo stellen Strauss et al. (1998) dat persoonlijke doelen en ervaringen een belangrijke rol kunnen spelen in het onderwerp dat je kiest voor je onderzoek. Het onderwerp van dit onderzoek is dan ook tot stand gekomen door mijn ervaring met sociaal ondernemerschap en mijn nieuwsgierigheid naar de werking van een inclusief besluitvormingsproces. Ook de keuze voor een kwalitatieve studie hangt af van wat jij persoonlijk belangrijk vindt, en vloeit vaak voort uit je persoonlijke doel (Maxwell, 2012). Ik sta dan ook achter mijn keuze voor een kwalitatieve studie, omdat ik het belangrijk vind om in een gesprek meer de diepte in te gaan en hier inzichten uit op te halen. Hoewel ik als onderzoeker dus betekenis geef aan de data die ik genereer, door middel van mijn eigen interpretaties en zienswijze, zal ik de data zoveel mogelijk tot zijn recht laten komen. Dit betekent dat ik niet stuur op bepaalde antwoorden en voornamelijk open vragen stel.

2.1.2. Grounded Theory

In dit onderzoek zal ik gebruik maken van de *grounded theory* benadering. Grounded theory is een kwalitatieve onderzoeksbenadering met een inductieve analyse als belangrijkste techniek (Bowen, 2006). De grondleggers van de grounded theory, Glaser en Strauss (1967), ontwikkelden deze manier van onderzoek, met als doel het kunnen construeren van een theorie rondom een bepaald fenomeen, die gegrond is in de data (Corbin et al., 1990). Strauss et al. (1998) omschreven dit als volgt: *“The grounded theory approach is a qualitative research method wherein theory was derived [inductively] from data, systematically gathered and analyzed through the research process”* (p. 12). Een inductieve analyse houdt in dat de gevonden patronen, thema’s en categorieën van de analyse afkomstig zijn vanuit de data. Thema’s en patronen worden dus niet op voorhand opgelegd op de data, maar in plaats daarvan is de data leidend en komen thema’s en patronen hieruit voort (Patton, in Bowen, 2006).

Grounded theory is door verschillende wetenschappers en op verscheidene manieren geïnterpreteerd en beschreven, afhankelijk van de wetenschapsfilosofische positie van de wetenschapper (Charmaz, 2003; Glaser, 1987; Strauss et al., 1998). Hierdoor zijn er verschillende perspectieven op de grounded theory ontstaan. Ondanks de verschillen zijn er een aantal hoofdkenmerken te onderscheiden, die ik de meeste perspectieven terugkomen. Hutchison et al. (2010) hebben deze kenmerken geïdentificeerd, en stellen dat grounded theory de volgende kenmerken heeft:

- Een iteratief proces
- Dataverzameling is gericht op het genereren van een theorie
- Het creëren van analytische codes en categorieën vanuit de data
- Het doorontwikkelen van de theorie door het proces heen
- Het maken van systematische vergelijkingen
- Theoretische dichtheid

Deze punten komen gedurende het onderzoeksproces terug en zullen verderop in dit hoofdstuk worden toegelicht. Zoals het eerste punt laat zien, heeft de grounded theory naast een inductieve werking dus ook een iteratieve werking. De benadering vraagt om een constante wisselwerking tussen dataverzameling en data-analyse, om zo een theorie te vormen tijdens het onderzoeksproces (Bowen, 2006). In wezen is er dus sprake van zowel inductief als deductief denken, ofwel een constante vergelijking van de data en theorieën. Dit gebeurt onder andere door het creëren van codes en categorieën vanuit de data. Hoe dit gebeurt zal ik later toelichten in paragraaf 2.4.

2.2. Onderzoeksmethoden

Voor dit onderzoek heb ik gebruik gemaakt van twee onderzoeksmethoden. Ten eerste heb ik een literatuurstudie gedaan om de eerste deelvraag te kunnen beantwoorden. Aangezien dit onderzoek via de grounded theory benadering is opgezet, heeft dit wat consequenties voor de vorm van het literatuuronderzoek, waar ik in de volgende paragraaf op in ga. Uit de literatuur rolden een aantal *sensitizing concepts*, die als startpunt zijn gebruikt voor de diepte-interviews. Deze bespreek ik aan de hand van de empirische studie, die ik heb ingezet om de tweede deelvraag en de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden.

2.2.1. Literatuurstudie

Dit onderzoek is op een inductieve manier opgezet, in lijn met de *grounded theory* benadering. Dit maakt dat de opzet van de literatuurstudie anders is dan bij een positivistisch, deductief onderzoek. Door het verkennende karakter van de grounded theory, is er een debat gaande over het gebruik van voorkennis en voorafgaande literatuur (Hutchison et al., 2010). Sommige wetenschappers moedigen het gebruik van basiskennis vooraf aan, terwijl anderen van mening zijn dat je het onderzoek moet beginnen zonder voorafgaande invloeden of vooroordelen vanuit de literatuur (Strauss et al., 1998; Glaser, 1992). Het is echter algemeen afgesproken dat het niet passend is om een uitgebreide literatuurstudie te doen in een vroeg stadium van een grounded theory-onderzoek (Glaser, 1992; Strauss et al., 1998). Volgens Hutchison et al. (2010) is het echter wel gebruikelijk dat de onderzoeker van tevoren naar iets van literatuur verwijst, om de context van het onderzoek te schetsen en een passende onderzoeksvraag te kunnen formuleren. Om die reden geven de inleiding en hoofdstuk 3, aan de hand van de literatuur, de belangrijkste concepten en thema's uit de hoofd- en deelvragen weer en dienen tegelijkertijd als context hoofdstuk. Deze literatuur hoofdstukken zijn voor een deel op voorhand geschreven, om zo tot *sensitizing concepts* te komen voor de interviews. Door het iteratief proces van de grounded theory, zijn de hoofdstukken echter later nog aangepast en aangevuld met literatuur over nieuwe gevonden concepten. Dit maakt dat de literatuurstudie zowel op een deductieve als inductieve manier geschreven is, zoals een iteratief proces beoogd (Hutchison et al., 2010). In de eindversie is de verhaallijn voor de lezer daarom logisch en te volgen, maar dit betekent niet dat het ook in deze logische volgorde geschreven is. Het is goed om dit in het achterhoofd te houden bij het lezen van de literatuur- en contexthoofdstukken.

In de inleiding is er al ingegaan op het debat dat er bestaat rondom de definitie van sociaal ondernemerschap. Dit dient als context voor het probleem en helpt bij het creëren van diepgang en een beter begrip van het debat. Omdat sociaal ondernemerschap de afgelopen jaren flink gegroeid is, bestaat

er veel recente, maar ook meer gedateerde literatuur over dit concept. Door voornamelijk de meer recente literatuur te gebruiken, kon het hedendaagse debat wat betreft de definitie goed weergegeven worden. Om vervolgens de eerste deelvraag ‘*Wat wordt er verstaan onder een inclusief bestuur en besluitvormingsproces binnen een sociale onderneming?*’ te kunnen beantwoorden, wordt er in hoofdstuk 3 een beeld geschetst over inclusiviteit en inclusieve besluitvorming bij sociale ondernemingen. In dit hoofdstuk wordt er verschillende literatuur aangehaald en tegenover elkaar gezet, om zo de theoretische concepten uit de vraag toe te kunnen lichten en om opgekomen concepten vanuit de data te kunnen duiden.

2.2.2. Open en semigestructureerde diepte-interviews

Het empirische deel van dit onderzoek is verkennend van aard, omdat er tot op heden nog weinig onderzoek gedaan is naar de betekenis die aan een inclusief besluitvormingsproces gegeven wordt door sociaal ondernemers. Voor dit deel van het onderzoek heb ik daarom eerst open, en later semigestructureerde diepte-interviews ingezet, met als doel diepgang te creëren in de betekenisgeving. Interviewen is een methode van dataverzameling, waarbij de onderzoeker op zoek gaat naar antwoorden op basis van bepaalde thema’s of topics (O’Leary, 2017). De eerste interviews die ik afnam waren open interviews, waar er in plaats van topics, gebruik wordt gemaakt van *sensitizing concepts*. Dit is een interpretatief hulpmiddel dat als startpunt kan dienen in een kwalitatief onderzoek (Bowen, 2006). Sensitizing concepts bieden manieren van zien, organiseren en het begrijpen van een ervaring, om zo de perceptie te kunnen verdiepen (Charmaz, in Bowen, 2006). Volgens Charmaz (geciteerd in Bowen, 2006) zijn sensitizing concepts “*those background ideas that inform the overall research problem*”. Samen vormen ze een conceptueel raamwerk binnen de analyse van empirische data. Op die manier brengen de sensitizing concepts focus aan bij de dataverzameling, maar zijn ze niet sturend. Dit is belangrijk, omdat de data in eerste instantie voor zichzelf moet spreken, zoals een inductieve benadering beoogd (Bowen, 2006). Op die manier kan er met een open blik naar de data gekeken worden en sta ik als onderzoeker open voor alle mogelijke uitkomsten.

Bij semigestructureerde interviews wordt er gebruik gemaakt van een topiclijst, om zo houvast te bieden tijdens een gesprek (O’Leary, 2017). De topics komen voort uit de data van de open interviews. De open interviews hebben met behulp van de sensitizing concepts veel nieuwe, bruikbare data opgeleverd, die nieuwe inzichten bevatten (zie paragraaf 2.3). Dit zorgt ervoor dat de volgende interviews meer semigestructureerd worden opgesteld. De nieuwe inzichten hebben namelijk tot nieuwe sensitizing concepts of topics geleid, die meer sturing bieden aan de nog onbesproken thema’s en onderwerpen. Deze nieuwe sensitizing concepts worden bij de al bestaande concepten gevoegd, om ervoor te zorgen dat alle nieuwe inzichten besproken worden in de volgende interviews. Ik wil graag de ruimte laten om een zo natuurlijk mogelijk gesprek te voeren, waarbij er ruimte is voor nieuwe inzichten en invalshoeken. Die kans is het grootst bij open en semigestructureerde interviews.

2.3. Dataverzameling

Volgens de principes van de grounded theory, zoals aangehaald door Hutchison et al. (2010), vindt de dataverzameling en -analyse plaats via een iteratief proces. Dit betekent dat ik tijdens het verzamelen van de data al aandacht besteed aan uitspraken die me opvallen en aan uitspraken die schuren met mijn

verwachtingen of juist voldoen aan mijn verwachtingen. Bij het voorkomen van zulke uitspraken, probeerde ik verder te vragen om zo meer de diepgang in te gaan. Hier kwamen vaak interessante inzichten uit voort. Het managen van het iteratieve proces van de *grounded theory* kan voor onderzoekers een vrij lastige organisatorische taak zijn. Het bijhouden van een onderzoekslogboek is volgens Hutchison et al. (2010) een handige analytische strategie, die helpt bij het beschrijven van de gedetailleerde ontwikkeling omtrent het bouwen van een theorie. Tijdens het proces van data verzamelen en coderen (zie paragraaf 2.5), heb ik daarom steeds een logboek bijgehouden, waarin ik bijhield welke vernieuwende inzichten ik opdeed, welke uitspraken me opvielen, welke uitspraken leken te schuren met de theorie en hoe ik hierop reflecteerde. Na ieder interview stond ik even stil bij mijn sensitizing concepts en eventuele topics. Na het transcriberen van de interviews ging ik terug naar de sensitizing concepts, en vulde ik deze aan met topics waar ik in de volgende interviews op verder wilde gaan. Dit logboek heeft me later geholpen bij het verwerken van de inzichten tot een theorie uit de data. Op die manier is de dataverzameling dus gericht op het genereren van een theorie, dat door Hutchison et al. (2010) als tweede kenmerk van de grounded theory wordt genoemd.

2.3.1. Sensitizing concepts

Bij de eerste interviews heb ik gebruik gemaakt van een aantal *sensitizing concepts*, die als startpunt dienden voor het gesprek. Deze concepten kwamen voort uit de vooraf bestudeerde literatuur. De literatuur gaf een eerste impressie op de context rondom het vraagstuk 'inclusieve besluitvorming bij sociale ondernemingen'. Omdat ik nieuwe inzichten wil opdoen omtrent dit vraagstuk, zijn mijn sensitizing concepts gericht op de onderdelen waarmee ik dit vraagstuk denk te kunnen begrijpen. Zo begon ik de eerst interviews met de volgende concepten: 'definitie sociaal ondernemerschap', 'rol als sociaal ondernemer', 'inclusieve besluitvorming', 'stakeholderbetrokkenheid' en 'impact'.

Tijdens het proces van data verzamelen bleek al snel dat het ene concept meer aanleiding gaf tot gesprek dan het andere. Het vragen naar de definitie van sociaal ondernemerschap was een sensitizing concept, omdat de respondent hierin zijn of haar mening kwijt kan wat betreft de omvang van sociaal ondernemerschap. Door dit concept werd al snel duidelijk welke kernwoorden de respondenten gebruikten om sociaal ondernemerschap te omschrijven. Dit concept diende daarnaast als startpunt om het gesprek op gang te brengen. Het concept 'impact' verviel later, omdat sociaal ondernemers vaak direct over impact begonnen bij het geven van een definitie van sociaal ondernemerschap. 'Inclusieve besluitvorming' en 'stakeholderbetrokkenheid' waren sensitizing concepts die het gesprek goed op gang brachten. Ondernemers hadden over het algemeen veel over deze onderwerpen te zeggen. Door hier verder op door te vragen kwamen de verschillen en overeenkomsten tussen die twee concepten ook steeds meer bloot te liggen. Na een aantal interviews kwamen er ook nieuwe sensitizing concepts, of topics, bij. Zo bleek onder andere dat het wel of niet toetreden tot de Code Sociale Ondernemingen een thema was waar veel ondernemers een duidelijke mening over hadden. Later werd daarom ook de 'Code Sociale Ondernemingen' meegenomen in de interviews als sensitizing concept. Een van de vijf principes van de Code is het aangaan van de dialoog met je stakeholders. Omdat ik merkte dat 'dialoog' aanspoorde tot gesprek, werd dit later ook een sensitizing concept. Een ander belangrijk thema dat gaandeweg vaker aangehaald werd bij het bespreken van 'stakeholderbetrokkenheid', was het verschil tussen een sociale onderneming en een reguliere onderneming. De vraag: 'is stakeholderbetrokkenheid wel gebonden aan sociaal ondernemerschap, of is dit iets dat elke onderneming zou moeten doen?' kwam regelmatig op.

Om die reden is ook het topic ‘sociaal versus regulier ondernemerschap’ toegevoegd. In de tabel hieronder wordt een overzicht gegeven van de gebruikte sensitizing concepts, in welke interviews ze voorkwamen en wanneer ze zijn verwijderd of toegevoegd. De cursief gedrukte concepten zijn de concepten die in alle interviews gebruikt zijn.

Sensitizing concept	In interviews	Opmerkingen
Impact	1 t/m 3	Na derde interview laten vallen
<i>Definitie sociaal ondernemerschap</i>	<i>1 t/m 11</i>	
<i>Rol sociaal ondernemer</i>	<i>1 t/m 11</i>	
<i>Inclusieve besluitvorming/ Inclusief bestuur</i>	<i>1 t/m 11</i>	Zowel naar besluitvorming als naar bestuur gevraagd
<i>Stakeholderbetrokkenheid</i>	<i>1 t/m 11</i>	
Code Sociale Ondernemingen	5 t/m 11	
Dialogoog	5 t/m 11	Later toegevoegd, wel eerder besproken als het aan bod kwam
Sociaal vs regulier ondernemerschap	7 t/m 11	Later toegevoegd, wel eerder besproken als het aan bod kwam

Tabel 1: Weergave van gebruikte sensitizing concepts

2.3.2. Respondenten

De focus in dit onderzoek ligt op het achterhalen van de betekenis die sociaal ondernemers geven aan een inclusief bestuur en besluitvormingsproces. In eerste instantie heb ik er daarom voor gekozen het gesprek aan te gaan met ondernemers die met hun sociale onderneming bij de Code zijn aangesloten. Om tot de Code Sociale Ondernemingen toe te treden, moet een sociale onderneming in kaart hebben gebracht wie hun relevante stakeholders zijn in het licht van de missie en moeten ze met hen de dialoog aangaan. In het beginstadium van het onderzoek is het een aanname dat een inclusief bestuur draait om het betrekken van je stakeholders in het besluitvormingsproces. Om die reden is het relevant om ondernemingen te bevragen die hun stakeholders in kaart hebben gebracht en hun stakeholderdialoog op orde hebben, en hiermee de principes van de Code naleven. Echter is het interessant om ook juist met de sociaal ondernemers in gesprek te gaan die niet bij de Code zijn aangesloten, om zo te ontdekken of er verschil is in de wijze waarop ze denken over een inclusief bestuur. Om die reden heb ik ook drie ondernemers gesproken die niet bij de Code zijn aangesloten.

De respondenten zijn sociaal ondernemers uit Nederland, die (op één respondent na) een eigen sociale onderneming hebben opgezet en runnen. De ondernemingen waren in sommige gevallen gevestigd op één locatie in Nederland, in sommige gevallen op meerdere locaties of zelfs landelijk. De volgende ondernemers heb ik kunnen spreken over hun onderneming:

Naam SO	Naam respondent	Datum/tijd	Medium	Code?
Refugee Team	Martijn Bergham	29 april, 12u	Zoom	Ja
Specialisterren	Sjoerd van der Maaden	29 april, 16u	Google Meet	Ja
Nelis Company	Ian Smeyers	30 april, 10u	Zoom	Ja
Plinkr	Floris Went	1 mei, 10.30	Google Meet	Nee
ONSlabel Breda	Irene Nagtzaam	4 mei, 09.30	Telefonisch	Ja
Prins Heerlijk	Ella Buijze	4 mei, 14u	Telefonisch	Nee
ITvitae	Peter van Hofweegen	8 mei, 13u	Telefonisch	Ja
WijzijnMEO	Edwin Teljeur	14 mei, 10u	Telefonisch	Ja
Squarewise	Johannes Regelink	14 mei, 13u	Telefonisch	Ja
Fun Forest	Fieke Swarte-Rooze	14 mei, 16u	Telefonisch	Ja
Stichting de Schroef	Maaïke Walters	15 mei, 10u	Zoom	Nee

Tabel 2: Weergave van geïnterviewde respondenten

2.3.3. De interviews

Voorafgaand aan elk interview heb ik me ingelezen over de sociale onderneming van de ondernemer die ik ging spreken. Daarbij maakte ik gebruik van hun eigen website, van LinkedIn en in sommige gevallen van de Code Sociale Ondernemingen. De respondenten ontvingen op voorhand een informatiedocument (zie bijlage 1) waarin ze de nodige informatie konden vinden wat betreft het onderzoek, het interview en belangrijke zaken als privacy en de verwerking van hun gegevens. Bij de aanvang van het interview heb ik de respondenten gevraagd of ik het gesprek mocht opnemen. De gesprekken zijn opgenomen middels de dictafon-app op een iPhone of MacBook. Na het gesprek is aan de respondent gevraagd of zij nog vragen hebben en of ze het onderzoek na afloop willen ontvangen. Ook is afgesproken dat ik bij het willen gebruiken van uitspraken, dit eerst langs de desbetreffende respondent laat gaan om hen de gelegenheid

te geven dit te controleren. Na het afnemen van het interview, is deze getranscribeerd (voor alle transcripten, zie bijlage 3).

Op het moment van afname van de interviews, bevinden we ons allemaal in een vreemde en ongewone situatie door toedoen van COVID-19. Waar de interviews normaliter zo veel mogelijk face-to-face worden afgenomen, worden we nu beperkt tot afname via videobellen of telefonisch contact. De bedoeling was om alle interviews af te nemen via een vorm van videobellen, zodat ik de respondent kon zien en zijn of haar reacties kon peilen. De betrouwbaarheid wordt op die manier zo goed mogelijk gewaarborgd. In de helft van de gevallen is dit gelukt, de andere helft van de interviews is telefonisch afgenomen. Vaak was de reden hiervoor een drukke agenda of onderweg zijn. Desalniettemin namen alle respondenten de tijd voor het interview en hebben ook de telefonische interviews veel interessante data en inzichten opgeleverd.

2.4. Data-analyse

Voor het analyseren van de data heb ik gebruik gemaakt van open, axiaal en selectief coderen. Bij dit coderen heb ik gebruik gemaakt van het codeerprogramma NVivo 12pro. Bringer et al. (2006) leggen uit dat NVivo kan helpen bij het analyseren van de data, omdat het zorgt voor een uitleggend model van het bestudeerde fenomeen. Verder demonstreren ze dat NVivo veel aspecten van het iteratieve proces kan faciliteren en transparant kan overbrengen, wat de validiteit van het onderzoek ten goede komt (Bringer et al., 2006). Binnen NVivo kunnen memo's worden aangemaakt, die helpen bij het analyseren van de data. Hutchison et al. (2010) beschrijven vijf soorten memo's, namelijk: het logboek, reflectie, conceptueel, opkomende vragen en verklarend. Een memo is een plek om aantekeningen in te maken tijdens het onderzoek. Als ik bijvoorbeeld een uitspraak tegenkom die ik kan linken aan relevante literatuur, beschrijf ik dit in de memo 'verklarend'. Tijdens het coderen van de data maak ik gebruik van alle vijf de memo's, om zo geordend en gestructureerd te werk te kunnen gaan.

Open coderen

In de beginfase van een *grounded theory* worden er concepten geïdentificeerd die van belang zijn voor het bouwen van een theorie (Hutchison et al., 2010). Dit gebeurt met open coderen, waarbij de tekst van het getranscribeerde interview wordt opgebroken in fragmenten en hier relevante codes aan gehangen worden. Het gaat hierbij dus om het labelen en categoriseren van gebeurtenissen en fenomenen in de data (Strauss et al., 1998). In deze fase worden er analytische codes en categorieën gecreëerd vanuit de data, een derde kenmerk van de *grounded theory* zoals beschreven door Hutchison et al. (2010). Tijdens het creëren van deze codes is er allereerst gekeken naar de tekst zelf, zoals interessante thema's die zich voordoen, de taal waarmee de ondernemer spreekt en relevante tekstdelen. Ook is er aandacht besteed aan de taal achter de tekst, bijvoorbeeld de manier waarop een ondernemer soms van onderwerp veranderde of de manier waarop de ondernemer in het gesprek zat. Dit laatste punt was voor mij als onderzoeker ook interessant om rekening mee te houden bij het verwerken van de data.

Axiaal coderen

Voor de ontwikkeling van concepten en theorie wordt axiaal coderen ingezet (Hutchison et al., 2010). Na het creëren van analytische codes en categorieën door middel van open coderen, helpt axiaal coderen bij

het structureren van deze categorieën. In deze fase worden categorieën aan elkaar gelinkt en worden er nieuwe subcategorieën aangemaakt (Strauss et al., 1998). Alle codes, categorieën en subcategorieën vormen uiteindelijk samen een codeboom (zie bijlage 4). Het doel van axiaal coderen is het structureren van de gefragmenteerde data, zodat er relaties ontstaan tussen bepaalde thema's en het overkoepelende fenomeen (Hutchison et al., 2010). Hierbij kan er bijvoorbeeld rekening worden gehouden met oorzaken en gevolgen, context, of bepaalde processen (Hutchison et al., 2010). Bij axiaal coderen wordt er in eerste instantie op gelet of deze relaties bestaan en ten tweede of deze relaties geverifieerd kunnen worden in de data. De vraag is namelijk of de relaties tussen de categorieën ook terug te zien is in de data die daaraan gelinkt is. De optie *coding stripes* van NVivo is een tool die mij hier erg bij geholpen heeft. Met behulp van *coding stripes* wordt duidelijk welke codes ook nog een andere code hebben gekregen, of elkaar op codes overlappen. In bijlage 2 staan voorbeelden van hoe ik deze *coding stripes* gebruikt heb. Ze faciliteren daarmee de taak van het vergelijken van categorieën en concepten (Bringer et al., 2006). Hierdoor kan ik snel en overzichtelijk zien waar wellicht interessante relaties bestaan tussen codes. Door hier nauwlettend naar te kijken, kan de relatie hypothetisch getest en versterkt worden (Hutchison et al., 2010). In deze fase worden dus systematische vergelijkingen gemaakt in de data, waardoor de theorie doorontwikkeld wordt door het proces heen, een vierde en vijfde kenmerk van de grounded theory zoals Hutchison et al. (2010) beschrijven.

Selectief coderen

Als laatste stap in het proces van coderen wordt selectief coderen ingezet, dat als doel heeft een nieuwe theorie te kiezen en deze uit te diepen (Corbin et al., 1990). Waar het bij open en axiaal coderen nog om het verkennen van de data ging, wordt er bij selectief coderen naar een eindpunt toegewerkt. Selectief coderen kan pas van start gaan als de onderzoeker een kerncategorie heeft gekozen, waaromheen de theorie gebouwd gaat worden (Holton, 2007). In dit onderzoek is de kerncategorie de betekenis die sociaal ondernemers geven aan een inclusief bestuur en besluitvormingsproces. Deze kerncategorie representeert het centrale fenomeen van het onderzoek, en vormt samen met alle relevante relaties tot andere categorieën de basis van de nieuwe theorie (Holton, 2007). Hierdoor wordt er automatisch focus aangebracht in de data, wat ervoor zorgt dat bepaalde, minder relevante codes worden uitgesloten. Op die manier ben je als onderzoeker selectief in het bepalen van de relevante data voor de hoofdcategorie. Vervolgens is het nodig om een *storyline* te kiezen. Dit is het verhaal dat je wil vertellen, de essentie van het onderzoek. Het komt bij een grounded theory onderzoek vaak voor dat er meerdere interessante storylines gevonden worden, door het open karakter van dit type onderzoek. Toch is het dan van belang één storyline te kiezen, om het verhaal zo duidelijk mogelijk over te kunnen brengen (Corbin et al., 1990).

Theoretical Sampling

Tijdens het proces van dataverzameling, coderen en data-analyse, vindt *theoretical sampling* plaats (Glaser et al., 2004). *Theoretical sampling* is het kiezen van concepten op basis van hun relevantie in de data. Dit proces komt zowel bij open als bij axiaal en selectief coderen voor en leidt het proces van theorievorming (Draucker et al., 2007). Het kiezen van concepten helpt bij het maken van keuzes in de analyse van data. Hierdoor wordt bijvoorbeeld besloten welke richting de theorie op gaat of waar er in het volgende stadium naar data wordt gezocht (Draucker et al., 2007). Volgens Corbin et al. (1990) verschilt *theoretical sampling* per fase van coderen. Zo is het in het proces van open coderen vooral van

belang om open te zijn en op zoek te gaan naar relevante categorieën. Tijdens het axiaal coderen ligt de focus meer op de relaties tussen die categorieën. Vervolgens wordt er door middel van *theoretical sampling* in de laatste fase, bij het selectief coderen, naar data gezocht die relevant is voor de storyline. In die laatste fase is het doel van *theoretical sampling* voornamelijk het testen van de theorie, door een nieuwe blik te werpen op de oude data (Corbin et al., 1990). Wanneer zich geen nieuwe inzichten meer voordoen wordt verzadiging bereikt. Dit houdt in dat nieuwe data geen nieuwe categorieën of inzichten meer opleveren. Dit is gewenst om een zekere mate van diepgang te bereiken in de theorie. Hutchison et al. (2010) noemen theoretische dichtheid als laatste kenmerk van een grounded theory benadering, dat slaat op de diepgang en verzadiging van de data en theorie.

2.5. Kwaliteitswaarborging

Het evalueren van de kwaliteit van onderzoek is van essentieel belang, als de resultaten en conclusies van het onderzoek gebruikt willen worden in de praktijk (Noble et al., 2015). Kwalitatief onderzoek wordt vaak bekritiseerd om het ontbreken van wetenschappelijke *rigour*. *Rigour* beschrijft de integriteit waarmee een onderzoek is uitgevoerd. Dit wordt onder andere gewaarborgd door transparant te zijn over het onderzoeksproces en door rechtvaardiging van de gebruikte methoden (Noble et al., 2015). Kwalitatief onderzoek is verkennend van aard en wordt ingezet om iets nieuws te ontdekken (Hamberg et al., 1994). Een kwalitatief, inductief onderzoek vraagt dan ook om andere manieren van kwaliteitsborging dan een traditioneel, deductief onderzoek. Sommige wetenschappers zijn van mening dat een kwalitatief onderzoek daarom om andere termen van kwaliteitswaarborging vraagt (Hamberg et al., 1994; Noble et al., 2015). Validiteit en betrouwbaarheid zijn termen die bij traditioneel onderzoek gebruikt worden om de wetenschappelijke geloofwaardigheid van onderzoek aan te tonen. Noble et al. (2015) pleiten echter voor de termen *truth value* in plaats van validiteit, en *consistency* en *confirmability* in plaats van betrouwbaarheid. Ik heb ervoor gekozen de terminologie van Noble et al. (2015) aan te houden, omdat dit een goed beeld geeft van hoe ik heb geprobeerd de kwaliteit van het onderzoek te waarborgen. Hieronder bespreek ik per onderdeel hoe ik dit heb gedaan.

2.5.1. Validiteit (Truth Value)

Truth value wordt gebruikt om de validiteit van het onderzoek te beschrijven, en geeft daarmee de precisie aan waarin de resultaten daadwerkelijk de data reflecteren (Noble et al., 2015). *Truth value* erkent dat de onderzoeker vanuit eigen ervaring en perspectief naar de onderzoeksdata kijkt en dus een waardeoordeel vormt. Zoals in het begin van dit hoofdstuk is besproken, ben ik in mijn rol als onderzoeker aanwezig in het onderzoeksproces. Aangezien dit onderzoek wordt gedaan vanuit een interpretivistische benadering, heb ik als onderzoeker invloed op het te onderzoeken fenomeen, door vanuit eigen waarden en perspectieven de data te interpreteren (Maxwell, 2012). Een manier om de validiteit - ofwel mijn waardeoordelen - op dit punt te waarborgen, is door *respondent validation* (Noble et al., 2015). Dit houdt in dat de uitspraken en resultaten worden neergelegd bij de respondenten, om zo te kunnen controleren of mijn interpretaties kloppen. Op die manier kan de respondent aangeven of de uiteindelijke thema's en concepten op een accurate manier het bestudeerde fenomeen reflecteren (Noble et al., 2015). Aan het eind van het schrijfproces zijn de citaten daarom voorgelegd aan de respondenten. Pas na bevestiging van de respondenten zijn de citaten toegevoegd aan het uiteindelijke verslag. Een andere manier om op dit

punt de validiteit te waarborgen, is door reflectie op mijn eigen perspectief van het onderzoeksproces (Noble et al., 2015). Dit gebeurt onder ander door het bijhouden van een logboek en het schrijven van memo's.

2.5.2. *Betrouwbaarheid (consistency en confirmability)*

De betrouwbaarheid van kwalitatief onderzoek betreft de consistentie waarmee de onderzoeksprocedures zijn doorlopen. Daarbij gaat het zowel om persoonlijke vooroordelen als om vooroordelen wat betreft de onderzoeksmethoden, die van invloed kunnen zijn op de resultaten (Noble et al., 2015). Omdat deze vooroordelen altijd meespelen, is het voor het behoud van de betrouwbaarheid belangrijk om als onderzoeker transparant te zijn over de keuzes die je maakt (Noble et al., 2015). Door het bijhouden van een logboek, ben ik in staat duidelijk en transparant te communiceren over de keuzes die ik maak tijdens het proces van onderzoek doen. Op die manier zal ik de betrouwbaarheid van dit onderzoek proberen te waarborgen.

De *confirmability* in een kwalitatief onderzoek kan vergeleken worden met de constructen objectiviteit of neutraliteit, welke in positivistisch en kwantitatief onderzoek gebruikt worden (Hamberg et al., 1994). Het is echter niet hetzelfde. Om de *confirmability* in een onderzoek te waarborgen, is het van belang dat de studie bepaalde procedures bevat waardoor de gevonden resultaten en concepten geverifieerd kunnen worden, en niet het resultaat zijn van slecht analytisch werk (Hamberg et al., 1994). Andere onderzoekers moeten op die manier in staat kunnen zijn de redenering achter de resultaten te begrijpen. In dit onderzoek is de codering van de data een belangrijke stap geweest voor het interpreteren van de data. Om die reden heb ik geprobeerd de resultaten zo transparant en begrijpelijk mogelijk weer te geven, zodat de stappen van coderen naar de resultaten op een logische wijze te volgen zijn voor andere onderzoekers en de lezer. De codeboom is daarom in de bijlagen te vinden, wat inzicht geeft in de manier waarop ik gecodeerd heb. Ook heb ik bij het creëren van codes gelet op de bevestiging vanuit de data. Als ik bijvoorbeeld denk dat een bepaalde mening de oorzaak is voor een actie, dan check ik de data op het vinden van een code of uitspraak die anders bewijst. Als dit niet overeenkwam, ben ik opnieuw de data ingedoken om te kijken of de codes en categorieën wel klopten. Hierdoor werden mijn interpretaties uiteindelijk versterkt.

3. CONCEPTUEEL KADER

In dit hoofdstuk besteed ik aandacht aan een aantal relevante concepten uit de literatuur, om de duiding van de data straks beter te kunnen begrijpen. Ik ga daarbij in op inclusiviteit, een inclusief bestuur, inclusieve besluitvormingsprocessen en hoe dit er specifiek bij sociale ondernemingen uitziet. Daarnaast licht ik een tweetal theorieën omtrent inclusieve besluitvorming toe: sociocratie en *Deep Democracy*. Ook besteed ik aandacht aan de rol van stakeholders en de wendbaarheid van een sociale onderneming en hoe dit in relatie staat tot inclusieve besluitvormingsprocessen.

3.1. Inclusiviteit

Inclusiviteit is een term die in veel domeinen en segmenten van de samenleving gebruikt wordt. Zo kan er een onderscheid gemaakt worden tussen de betekenis van inclusiviteit op individueel, organisatorisch en regionaal niveau. Op individueel niveau is inclusie een concept dat verwijst naar twee behoeften die individuen nastreven: *uniqueness* en *belongingness* (Shore et al., 2011). De mens is op zoek naar ruimte, om enerzijds eigenheid te behouden en anderzijds eigenaarschap te creëren. Dit kan zowel gaan om een plek in de samenleving, als om een plek in de organisatie waar je werkt. Binnen teams in organisaties bestaat er vaak een zekere mate aan diversiteit, zowel demografisch als werk-gerelateerd (Mitchell et al., 2015). Door middel van inclusief leiderschap kan er optimaal gebruik worden gemaakt van de verschillende kennis en perspectieven in een divers team. Dit type leiderschap kenmerkt zichzelf door aan te sporen op het delen van alle uiteenlopende perspectieven en dit mee te nemen in discussies en besluiten (Nembhard et al., in Mitchell, 2015). Bij inclusief leiderschap spreken we daarom ook vaak over participatief leiderschap, waarbij gedeelde besluitvorming plaatsvindt. *Deep Democracy* is een besluitvormingsmethode waarbinnen dit plaatsvindt, door zich te richten op het maken van gedragen besluiten (Kramer, 2019). Dit bespreek ik verderop in paragraaf 3.2.

Vanuit organisatorisch perspectief draait het bij inclusiviteit om de betrokkenheid van (groepen) individuen. Dit geldt ook voor sociale ondernemingen, die onder andere naar inclusiviteit kijken vanuit dit organisatorisch perspectief. De organisatie functioneert op zijn best wanneer individuen zich verbonden voelen met de organisatie. Uit onderzoek van Ohana et al. (2013) is gebleken dat medewerkers van een sociale onderneming, die betrokken worden bij het besluitvormingsproces, een hogere mate van werktevredenheid ervaren. Medewerkers krijgen meer gevoel voor de onderneming zodra ze een stem hebben in de koers die gevaren wordt (Ohana et al., 2013). Zo spreekt Jonker (2014) bijvoorbeeld ook over coöperatie en samenwerking om tot waardecreatie te komen. Op die manier wordt er mede-eigenaarschap gecreëerd bij de werknemers. Gaat het om de inclusiviteit van organisaties op regionaal niveau, dan houdt inclusiviteit de betrokkenheid en deelname van verschillende typen organisaties in, waardoor die organisaties een stem hebben in het maken van plannen en het nemen van besluiten (Peterson et al., 2006).

Inclusiviteit op organisatorisch en regionaal niveau verwijst dus naar de mogelijkheid die stakeholders moeten krijgen om invloed te hebben in het besluitvormingsproces. Volgens Peterson et al. (2006) kan die invloed mogelijk worden gemaakt door middel van overleg, transparantie en participatieve processen. Ook Smith (2005) spreekt over processen die bijdragen aan de inclusiviteit binnen organisaties.

Volgens hem gaat inclusiviteit over de processen en acties die ervoor zorgen dat relevante stakeholders bijdragen aan de ontwikkeling en implementatie van activiteiten die hen zelf beïnvloeden. Wanneer dit bekeken wordt vanuit het perspectief van een sociale onderneming, lijkt het niet meer dan logisch dat de stakeholders voor wie de dienst of het product van invloed zijn, hierover meebeslissen. Peterson et al. (2006) voegen hieraan toe dat stakeholders die uitgesloten worden van het besluitvormingsproces, geen eigenaarschap van het proces, de actie of de uitkomst daarvan voelen. Dit betekent dat de innovatieve oplossing, die ontwikkeld is naar de behoefte van een bepaalde doelgroep, niet zal aanslaan op die groep wanneer ze zelf geen onderdeel uitmaken van het ontwikkelings- of besluitvormingsproces van die oplossing.

3.2. Inclusieve besluitvormingsprocessen

Vanuit een inclusief perspectief op besluitvorming, wordt het dus van belang geacht dat stakeholders eigenaarschap van het proces ervaren en invloed hebben op de ontwikkeling van het product of de dienst die hen aangaat (Peterson et al., 2006). Hoewel deze inclusieve vorm van besluiten nemen steeds meer onder de aandacht komt, is dit niet altijd vanzelfsprekend geweest. Ons denken is doorgaans gevoed vanuit het lineaire denken, dat gericht is op efficiëntie, het minimaliseren van afwijkingen en het denken in goede en foute oplossingen (Kramer, 2019). Deze manier van denken wordt ook wel machine-denken genoemd en is afkomstig vanuit het Scientific Management, waar Frederick Taylor de grondlegger van is (Watson, 2012). Binnen dit machine-denken werden beslissingen vaak door één persoon van bovenin de organisatie gemaakt, door de hiërarchische opzet van de organisatie. Het voordeel van deze autocratische beslissingen is dat ze snel gemaakt worden omdat één iemand de knoop doorhakt. Het heeft echter het nadeel dat de implementatie van het genomen besluit vaak langzaam is vanwege het tekort aan draagvlak (Eckstein, 2016).

Waar vanuit het Scientific Management geen oog was voor het draagvlak van een besluit, legde de sociocratie hier voor het eerst wel de focus op. Sociocratie is een besluitvorm die uitgaat van de gelijkwaardigheid van individuen en suggereert een manier van besluitvorming gebaseerd op consent (Eckstein, 2016). Het consentbeginsel houdt in dat geen van de aanwezigen beargumenteerd bezwaar heeft tegen het besluit, door niet te vragen om een unaniem 'ja' van de groep, maar door de mogelijkheid te bieden om een beargumenteerde 'nee' te geven. Besluiten worden vanuit de sociocratie dus niet genomen aan de hand van een meerderheid van de stemmen, maar door ieder individu de kans te geven om beargumenteerd bezwaar te maken. Dit brengt een ander soort gedrag op gang, waarin de groep gezamenlijk op zoek gaat naar een nieuwe en betere oplossing (Eckstein, 2016). Door op deze gezamenlijke manier te werk te gaan, wordt een besluit alleen genomen als de groep het erover eens is, waardoor er veel draagvlak voor het besluit is. Sociocratie heeft als dynamische organisatie- en besluitvormingsmethode veel raakvlakken met *Deep Democracy*. Beiden zijn gericht op gezamenlijke en inclusieve besluitvorming. Maar waar er in de sociocratie wordt gezocht naar een oplossing waar niemand bezwaar tegen heeft, is het doel van *Deep Democracy* een werkelijk 'ja' van alle betrokkenen (Kramer, 2019). *Deep Democracy* is erop gericht dat 'dat wat gezegd moet worden, gezegd kan worden'. Wanneer bepaalde invalshoeken of standpunten niet serieus genomen worden en niet besproken worden, komen ze in de onderstroom terecht. Daar leiden ze volgens Kramer (2019) hun eigen leven en worden ze gevoed

door opgekropte emoties, wat vaak gedoe, inefficiëntie en soms zelf conflict met zich meebrengt. Volgens Kramer (2019) is het in het proces van Deep Democracy van belang “het tempo van het gesprek af en toe te vertragen, waardoor we breken met de gewoonte om snel over te gaan tot ondoordachte besluiten” (p. 29). In dit geval wordt een inclusief besluitvormingsproces dus gelinkt aan het maken van doordachte besluiten, waar iedereen achter staat. Met genoeg draagkracht van het besluit, zal het achtereenvolgende proces voorspoedig verlopen omdat alle neuzen dezelfde kant op staan.

Hoewel deze methode de inclusiviteit dus bevordert, door alle invalshoeken aan bod te laten komen, is het ook een vrij trage manier van besluiten nemen. Het kost immers tijd om een gedragen besluit te maken. Een aantal situaties leent zich daarom beter voor het toepassen van Deep Democracy dan andere. Zo kunnen teams die uit een grote diversiteit aan mensen bestaan, profiteren van deze methode, omdat het rekening houdt met alle invalshoeken van de teamleden. Borzaga et al. (2001) waarschuwen echter terecht voor de zwakte van een traag en democratisch besluitvormingsproces bij sociale ondernemingen. Met name voor startende of jonge sociale ondernemingen kan een democratisch en inclusief besluitvormingsproces fataal zijn voor de doorgroei van die onderneming (Borzaga et al. 2001). Een snel-veranderende omgeving vraagt immers om het snel kunnen maken van beslissingen (Borzaga et al., 2001). Echter moet er ook worden gewaakt voor het té snel maken van een besluit. Net als het niet snel genoeg handelen, kan het nemen van een ondoordacht besluit een sociale onderneming ook de kop kosten. Door bepaalde meningen uit te sluiten of de doelgroep voorbij te gaan, verlies je als onderneming oog op wat belangrijk is voor je *key stakeholders* (Lubberink et al. 2018). Sociale ondernemingen zullen dus een gezonde balans moeten vinden in de inclusiviteit van hun besluitvorming.

3.3. Inclusief bestuur en governance

De Europese Commissie stelt dat een sociale onderneming op een democratische en participatieve manier moet handelen en besluiten moet nemen, in lijn met de tradities van de sociale economie (OECD, 2019). Die tradities worden in Europa gekarakteriseerd door principes en waarden als solidariteit, de mens boven kapitaal en *democratische en participatieve governance* (OECD, 2019). Het begrip governance duidt in de eerste plaats op de wijze van besturen. Als we spreken over de governance van een sociale onderneming, hebben we het dus over de manier waarop die onderneming bestuurd wordt. Het besluitvormingsproces en de implementatie van die besluiten maken hier onderdeel van uit (United Nations, z.d.). Het is belangrijk het onderscheid te maken tussen het bestuur, waarbij het gaat om de bestuursvorm en samenstelling, en governance, waarbij het gaat om de uitvoering en handeling vanuit dat bestuur. Spear et al. (2007) maken daarbij nog een onderscheid in *good governance* en *corporate governance*, waarbij ze het belang van *good governance* in een sociale onderneming aanhalen. *Good governance* is een manier van handelen die volgens Spear et al. (2007) aanzet tot legitimiteit, verantwoordelijkheid en transparantie voor alle stakeholders. Daarnaast biedt het een framework voor verantwoordelijke besluitvorming. De kenmerken van *good governance* maken dat deze vorm van governance goed past binnen een inclusief bestuur, dat volgens Otten (2019) duidt op een bestuur waarin stakeholders een rol vervullen. Om als sociale onderneming aan een inclusief bestuur te kunnen voldoen, moet er dus sprake zijn van participatie van stakeholders in het bestuur.

De governance speelt volgens Young et al. (2002) een grotere rol in de Europese traditie van het sociaal ondernemen, dan in het Angelsaksisch ondernemen. *Good governance* krijgt in de meeste Europese sociale ondernemingen een centrale plek omdat het helpt bij het garanderen van hun sociale missie (Defourny et al., 2007). Dit heeft te maken met de waarden die een Europese traditie van sociaal ondernemen aanhangt, waardoor verantwoordelijkheid en transparantie een grotere rol spelen in het waarborgen van de missie. Low (2006) heeft in de UK onderzoek gedaan naar een passend *framework* voor de governance van een sociale onderneming. Hierbij maakt hij een onderscheid in de inrichting van governance tussen de private sector en de non-profit sector. Binnen de private sector geldt gewoonlijk het 'stewardship'-model van governance. Dit model legt de nadruk op de bereidheid van managers om verschillende belangen te verweven in de strategie van het bedrijf (Clarke, in Low, 2006). Het uitgangspunt van dit model is het maximaliseren van de winst. Voor non-profit organisaties geldt het 'democratische participatie'-model van governance (Low, 2006), waar governance betrekking heeft op het vertegenwoordigen van de belangen van verschillende groepen stakeholders. Zowel vanuit de EMES-benadering als vanuit de UK-benadering, wordt in de governance van een sociale onderneming de nadruk gelegd op het betrekken van meerdere relevante stakeholders (Hoogendoorn et al., 2013). Aangezien sociale ondernemingen zich niet onder de profits, maar ook niet onder de non-profits mogen scharen, is het de vraag welke vorm van governance het meest geschikt is voor dit type onderneming. Sociale ondernemingen worden gezien als 'stakeholderorganisaties' (Low, 2006), waardoor het waarschijnlijk lijkt dat een sociale onderneming het 'democratische participatie'-model aanhoudt, waarbij de belangen van verschillende groepen stakeholders vertegenwoordigd worden. Low (2006) komt echter tot de conclusie dat sociale ondernemingen soms ook baat hebben bij het nastreven van een 'stewardship'-model. Hij stelt dat onder andere het aantrekken van investeringen en het maken van winst belangrijk is voor het voortbestaan van een sociale onderneming. Met naleving van het 'stewardship'-model zal een sociale onderneming in haar governance snellere, en effectiever besluiten kunnen nemen, zo stelt Low (2006).

Van belang is dat hier gekeken wordt om welk type sociale onderneming het gaat en dat niet alle sociale ondernemingen over een kam worden geschoren. Zo kan een sociale onderneming meer commercieel zijn ingesteld en een groot bereik hebben, waardoor dit type onderneming baat heeft bij het aantrekken van investeringen en het volgen van een bijna *corporate* governance beleid (Spear et al., 2007). Een sociale onderneming die zich meer inzet voor de *community* en daarbij een kleiner, lokaal bereik heeft, zal de neiging om grote investeringen aan te trekken minder tot niet hebben. Dit type onderneming heeft dan meer baat bij een governance beleid dat aandacht schenkt aan de relaties met stakeholders. Wat door Borzaga et al. (2001) ook al gesteld wordt, is dat sociale ondernemingen vaak van een beperkte omvang zijn, omdat ze door hun *community-based* governance niet kunnen groeien. Een shift naar het 'stewardship'-model van governance zou er in die zin voor kunnen zorgen dat sociale ondernemingen verder kunnen groeien, omdat ze dan een governance beleid aanhouden dat meer overeenkomt met die van reguliere ondernemingen (Low, 2006). Het hangt dus af van het type sociale onderneming of zij de ambitie hebben om te groeien en hun governance daarop in te richten. Gezien de meeste sociale ondernemingen in Europa toch de voorkeur geven aan waardecreatie voor de samenleving (Borzaga et al., 2001), zullen zij vaker een 'democratisch-participatie'-model van governance nastreven.

Box 2: Werkdefinities

Voor de afbakening van het begrip zijn er werkdefinities opgesteld, waar in het vervolg van dit onderzoek naar verwezen zal worden als het gaat over een inclusief bestuur en besluitvormingsproces bij een sociale onderneming.

Een inclusief besluitvormingsproces is het betrekken van medewerkers en relevante stakeholders, door hen mee te laten denken over de koers die gevaren wordt en hen een stem te geven in het besluitvormingsproces, om op die manier mede-eigenaarschap te creëren.

Een inclusief bestuur is een bestuur waarin relevante stakeholders een rol hebben, door te participeren in dat bestuur.

3.4. De rol van stakeholders

Zoals zojuist gesteld, worden sociale ondernemingen gezien als stakeholderorganisaties (Low, 2006). Om die reden is het relevant om verder in te zoomen op de positie en de rol die stakeholders innemen binnen een sociale onderneming. Stakeholders worden door Freeman (geciteerd in Gao et al., 2006) als volgt beschreven: “*any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organisation’s objectives*” (p. 724). Dit duidt op een wederzijdse relatie tussen de onderneming en de stakeholders, waarbij de stakeholders beïnvloed worden *door* de onderneming, maar ook invloed hebben *op* de onderneming. Om dit daadwerkelijk voor elkaar te krijgen, halen Gao et al. (2006) het belang van *social auditing* aan. Gibbon et al. (2006) vullen dit aan met *social accounting* en beschrijven een methode genaamd Social Accounting en Auditing (SAA). De SAA is een methode die in eerste instantie ontworpen is voor kleine, waarde gedreven organisaties binnen de sociale economie, zoals een sociale onderneming (Gibbon, 2011). SAA is een dynamisch proces, waarin een sociale onderneming verantwoordelijkheid neemt voor haar prestaties en deze wil verbeteren aan de hand van verificatie met stakeholders en stakeholderbetrokkenheid (Zhang et al., in Gao et al., 2006). *Social accounting* en *social auditing* zijn daarin twee componenten van hetzelfde proces, maar mogen niet met elkaar vergeleken worden (Gibbon et al., 2006). Waar *social accounting* slaat op het nemen van verantwoordelijkheid over interne procedures en dataverzameling binnen de onderneming, slaat *social auditing* op het verifiëren en controleren van de prestaties van een onderneming. *Social accounting* en *social auditing* gaan volgens Gao et al. (2006) echter veel verder dan verantwoordelijkheid nemen voor en het rapporteren van prestaties binnen een onderneming. Zij zien dit als vertrekpunt voor dialoog en communicatie met stakeholders. De rapportage die een onderneming geeft over haar prestaties is niet slechts een terugkoppeling, maar maakt onderdeel uit van een geïntegreerde manier van communicatie, het voeren van een proactieve dialoog en een gezamenlijk besluitvormingsproces (Gao et al., 2006). Door stakeholders op deze manier medezeggenschap te geven, wordt er mede-eigenaarschap gecreëerd bij deze stakeholders. SAA is om die reden een methode die stakeholderbetrokkenheid kan bevorderen.

Bij deze methode moet echter een kanttekening worden gemaakt. Gao et al. (2006) vinden een relatie tussen het aantal *key* stakeholders van een onderneming en de mate van

stakeholderbetrokkenheid. Als de intensiteit waarmee stakeholders betrokken zijn bij de onderneming toeneemt, neemt het aantal *key* stakeholders af. Ze maken daarbij de opmerking dat een hoge mate van stakeholderbetrokkenheid het lastig maakt om met een grote hoeveelheid stakeholders rekening te houden. Het houden van een dialoog met stakeholders komt volgens Gao et al. (in Gao et al., 2006) neer op een wederzijds proces, waarbij focusgroepen worden gehouden en stakeholders feedback kunnen geven. Dit kan volgens hen alleen plaatsvinden met een gelimiteerd aantal *key* stakeholders. Wanneer het management van een onderneming daadwerkelijk gedreven wordt door stakeholders, betekent dit dat er een representatie van elke groep stakeholders in het management zit, er een raad van stakeholders bestaat en aan stakeholders verificatie wordt gevraagd over prestaties (Gao et al., in Gao et al., 2006). In dit geval is het aantal *key* stakeholders nog meer gelimiteerd, gezien de intensiteit waarin de stakeholders participeren. Een hoge mate van stakeholderbetrokkenheid en actieve participatie van stakeholders werkt dus het best wanneer het aantal stakeholders niet te groot is. Met een hoge mate van stakeholderbetrokkenheid kan er het best een gevoel van eigenaarschap en medezeggenschap ontstaan.

Een andere manier waarop stakeholderbetrokkenheid een voordeel kan opleveren voor een sociale onderneming, blijkt uit onderzoek van Ramus et al. (2017). Zij laten zien dat stakeholderbetrokkenheid een belangrijke rol speelt bij het oplossen van *mission drift*. Sociale ondernemingen hebben soms de neiging van hun maatschappelijke missie af te wijken en een meer commercieel gedreven missie te volgen, wat Ramus et al. (2017) *mission drift* noemen. Zij hebben onderzoek gedaan naar dit fenomeen bij twee sociale ondernemingen in Italië, waarbij ze tot de conclusie komen dat social accounting en stakeholderbetrokkenheid kunnen bijdragen aan het oplossen van *mission drift*. Ten eerste zorgt social accounting – ofwel het verantwoording afleggen over hun maatschappelijke prestaties – ervoor dat de medewerkers van een sociale onderneming hun inzet voor die maatschappelijke missie behouden (Ramus et al., 2017). Het meten en rapporteren van de maatschappelijke impact en hierover verantwoording afleggen, zorgt er namelijk voor dat medewerkers geprikkeld blijven door het maatschappelijke doel dat ze nastreven (Ramus et al., 2017). Echter kan social accounting als enige factor *mission drift* niet oplossen, wanneer een onderneming al van haar maatschappelijke missie weg bewogen is. Zij halen daarom stakeholderbetrokkenheid aan als belangrijkste mechanisme in het oplossen van *mission drift*. Een sociale onderneming kan volgens Ramus et al. (2017) haar afgedane motivaties en overtuigingen opnieuw oppakken door met stakeholders in gesprek te gaan in een proactieve dialoog. Zij wijzen erop daarom op dat stakeholders veel invloed hebben in de manier waarop sociale ondernemingen hun strategie inrichten (Ramus et al., 2017). Daarnaast hebben stakeholders invloed in de capaciteit waarmee een sociale onderneming impact kan maken op de maatschappij. Ramus et al. (2017) benadrukken daarbij dat het binnen het proces van stakeholderbetrokkenheid van belang is zowel aandacht te besteden aan het identificeren van stakeholders, als aan de dialoog met stakeholders en het ontwikkelen van het project samen met de stakeholders. Op die manier kan stakeholderbetrokkenheid hulp bieden bij het vasthouden aan de maatschappelijke missie, wat stakeholders van groot belang maakt voor het succes van een sociale onderneming.

3.5. Inclusieve besluitvorming en wendbaarheid

In de hedendaagse literatuur is er veel bekend over de strategische wendbaarheid van profit-organisaties. Veel grote en middelgrote organisaties werken dan ook via de *agile*-methode, gezien het op strategisch vlak veel voordelen oplevert om wendbaar te zijn (Doz et al. 2008). Het concept 'wendbaarheid' is afkomstig van bedenkingen binnen de productiewerkzaamheden (Dove, in Richardson et al., 2014). Organisaties konden intern vaak niet snel genoeg verandering aanbrengen in hun werkwijze, waardoor ze de snel-veranderende markt niet bij konden benen (Dove, in Richardson et al., 2014). Binnen diezelfde gedachtenlijn geven Weber et al. (2014) daarom de volgende definitie van het begrip wendbaarheid: “[Agility] is the ability to remain flexible in facing new developments, to continuously adjust the company’s strategic direction, and to develop innovative ways to create value.” (p. 5).

Hoewel de definitie van Weber et al. (2014) waardecreatie als uitgangspunt neemt, stellen Richardson et al. (2014) terecht dat de focus van wendbaarheid voornamelijk op profit-organisaties ligt, waarbij andere typen organisaties buiten beschouwing blijven, zoals de sociale onderneming. Sociale ondernemingen kunnen volgens Richardson et al. (2014) echter profiteren van een juiste inzet van strategische wendbaarheid, zoals bij het creëren van maatschappelijke waarde. Richardson et al. (2014) hebben voor het eerst onderzoek gedaan naar de wendbaarheid binnen een sociale onderneming, door een casestudy uit te voeren bij *the International Outreach Program (IOP)*. In deze casestudy onderzoeken ze de relatie tussen de inzet van IT en de wendbaarheid binnen een sociale context. Uiteindelijk hebben zij zes prestatiemetingen opgesteld om de relatie tussen wendbaarheid en prestatie in de context van een sociale onderneming aan te tonen: [1] de impact op een sociale behoefte, [2] het bekrachtigen van de gebruiker, [3] integratie van bronnen door samenwerking, [4] het faciliteren van klinische data en processtandaardisatie, [5] de verspreiding van informatie en [6] verbeterde operationele processen (Richardson et al., 2014).

Waar Weber et al. (2014) meer ingaan op de definitie en werking van wendbaarheid, stellen Richardson et al. (2014) prestatiemetingen op waaraan de wendbaarheid van een onderneming wordt herleid. Deze lijken goed weer te geven waar een sociale onderneming voor staat, om zo op een passende manier de wendbaarheid aan te kunnen tonen van dit type onderneming. Het voornaamste doel van een sociale onderneming is het creëren van maatschappelijke meerwaarde. Het lijkt dan ook logisch dat Richardson et al. (2014) concluderen dat de impact op een sociale behoefte de belangrijkste prestatiemeting is om de wendbaarheid van een sociale onderneming aan te tonen. Ook het bekrachtigen van de gebruiker is een prestatiemeting die goed te volgen is in het kader van een sociale onderneming, gezien zij zich inzetten voor het creëren van eigenaarschap bij de doelgroep. Het derde punt van prestatiemeting dat Richardson et al. (2014) noemen ten behoeve van de wendbaarheid, is ook te begrijpen. Sociale ondernemingen gaan de dialoog aan met hun stakeholders, waardoor integratie van bronnen mogelijk wordt gemaakt door samenwerking. Aangezien het onderzoek van Richardson et al. (2014) ook de focus legt op de inzet van IT - wat voor dit onderzoek niet relevant is - wil ik de eerste drie prestatiemetingen aanhouden voor het definiëren van de wendbaarheid in een sociale onderneming. De laatste drie punten van prestatiemeting lijken meer te berusten op IT-gerelateerde processen, zo blijkt uit het onderzoek van Richardson et al. (2014). Hoewel de definitie die Weber et al. (2014) geven niet

specifiek gericht is op een sociale onderneming, legt het wel de focus op waardecreatie. Bij gebrek aan een definitie van wendbaarheid binnen de sector sociaal ondernemerschap, ga ik uit van de definitie van Weber et al. (2014) in combinatie met de prestatiemetingen van Richardson et al. (2014). Deze luidt als volgt:

Wendbaarheid is het flexibel kunnen reageren op ontwikkelingen, door middel van strategisch aanpassingsvermogen en het ontwikkelen van innovatieve manieren om waarde te creëren. Wendbaarheid kan leiden tot het realiseren van impact op een sociale behoefte, het bekrachtigen van de gebruiker en samenwerking door integratie van bronnen en het delen van kennis en informatie.

Zoals ook eerder aangehaald, stellen Borzaga et al. (2001) dat het betrekken van alle relevante stakeholders in zowel het productieproces als de besluitvorming van een sociale onderneming, niet efficiënt is. De reden die zij hiervoor geven is de gelimiteerde mogelijkheid om snel te kunnen reageren op een veranderende omgeving, door de vele en wellicht conflicterende meningen van die stakeholders (Borzaga et al., 2001). Een inclusieve besluitvorming, dat slaat op het betrekken van stakeholders, strookt volgens Borzaga et al. (2001) dus niet met de wendbaarheid van een onderneming. Echter, met de definitie van wendbaarheid die zojuist gesteld is, valt er wat te zeggen voor de invulling van wendbaarheid op een inclusieve manier. Volgens die definitie kan wendbaarheid ook worden gerealiseerd door het creëren van eigenaarschap, samenwerking en het maken van impact. Ook gaat wendbaarheid volgens deze definitie over het ontwikkelen van innovatieve oplossingen, om zo waarde te creëren. Dit is iets dat sociale ondernemingen als geen ander doen. Aangezien inclusieve besluitvorming onder andere slaat op het aangaan van de dialoog met stakeholders en het creëren van mede-eigenaarschap, kan er wellicht op een andere manier worden gekeken naar de invulling van wendbaarheid.

3.6. Impact en de rol van de sociaal ondernemer

Een sociale onderneming wil door haar bedrijfsactiviteiten een bijdrage kunnen leveren aan een sociaal of maatschappelijk probleem, om zo positieve effecten te creëren voor mens, milieu en maatschappij, ofwel: impact maken (Kroese, 2015). Impact kan worden beschreven als “de verandering die aan de onderneming toegeschreven kan worden, zowel positief als negatief en zowel gepland als ongepland” (Kroese, 2015, p. 7). Uit de bedrijfsactiviteiten vloeien directe resultaten van die activiteiten, ook wel outputs genoemd. Als de sociale onderneming voor de juiste bedrijfsactiviteiten heeft gekozen, leiden deze outputs tot positieve effecten voor individuen, en mogelijk ook voor de maatschappij. Om die reden ligt er een ‘*theory of change*’ onder het bedrijfsmodel van een sociale onderneming. Dit model beschrijft de verandering die het bedrijf nastreeft en hoe die verandering vervolgens wordt gerealiseerd, aan de hand van oorzakelijke verbanden, tussen- activiteiten, outputs en effecten (Kroese, 2015). De manier waarop impact gemeten wordt, hangt af van het soort waarde dat gecreëerd wordt door een sociale onderneming, waarbij er een onderscheid gemaakt kan worden tussen subjectieve waarde en objectieve waarde. Het creëren van bepaalde subjectieve waarden, zoals zelfvertrouwen, zelfredzaamheid of de *skills* om te kunnen solliciteren, zijn waarden die niet makkelijk in cijfers kunnen worden uitgedrukt. Andere objectieve waarden, zoals het aantal nieuwe banen dat gecreëerd is, het aantal consumenten dat

eerlijke producten koopt of het aantal mensen dat een sollicitatiegesprek gehad heeft, is impact die wel goed met cijfers kan worden uitgedrukt.

Impact wordt dus gemaakt door middel van de bedrijfsactiviteiten van een sociale onderneming, maar begint bij de sociaal ondernemer zelf. Een sociaal ondernemer heeft in eerste instantie bepaalde motieven of karaktereigenschappen, die bijdragen aan het succesvol maken van impact. Meer dan eens worden sociaal ondernemers daarom ook wel als een 'held' afgeschilderd (Boluk et al., 2014). Ze worden onder andere gezien als *change agents* en *changemakers*, door het uitdragen van een vernieuwde, maatschappelijke visie op ondernemen (Sharir et al., 2006). Om die reden worden sociaal ondernemers vaak beschreven als altruïstisch, gezien ze niet ondernemen om winst te maken, maar om maatschappelijke impact te creëren (Ostrander, 2007). Hier zit het grote verschil tussen een ondernemer en een sociaal ondernemer. Waar ze in karaktereigenschappen echter wel in overeenkomen, is de 'drang om iets te bereiken' (Boluk et al., 2014). Voor zowel een regulier ondernemer als een sociaal ondernemer geldt dat ze bij een andere onderneming of bedrijf hadden kunnen aansluiten om een verschil te maken, maar er expliciet voor gekozen hebben om een eigen onderneming op te zetten. Dit vergt een zekere mate van durf en lef. Daarnaast is het zo dat sociaal ondernemers vaak iets opzetten vanuit een eigen ervaring, overtuiging of passie (Boluk et al., 2014). Dit zorgt er onder andere voor dat sociaal ondernemers meer gedreven zijn vanuit hun hart en zich volop inzetten om vanuit die eigen passie impact te maken. Toch wordt ook het belang van winst aangehaald door Boluk et al. (2014), die sociaal ondernemers beschrijven als *hybrids*. Dit laat zien dat een sociaal ondernemer zowel een focus heeft op winst als op maatschappelijke doelstellingen. Volgens Tracey et al. (2007) is een gedeelde focus op het maken van winst gezond, om zo de continuïteit van de onderneming te kunnen waarborgen en op die manier meer impact te maken.

3.7. Voorlopige conclusie

Met de inzichten uit het conceptuele kader, zal de eerste deelvraag beantwoord kunnen worden:

'Wat wordt er verstaan onder een inclusief bestuur en besluitvormingsproces binnen een sociale onderneming?'

Het begrip inclusiviteit gaat over betrokkenheid en eigenaarschap, om daarmee eigen ruimte te creëren. Als we dit betrekken op een sociale onderneming, vertaalt dit zich in de participatie van stakeholders en medewerkers in het besluitvormingsproces. Het is van belang dat stakeholders bijdragen aan de ontwikkeling en implementatie van activiteiten die hen zelf beïnvloeden, door ze mee te laten denken met de invulling op de maatschappelijke behoefte en de koers die gevaren wordt (Ohana et al., 2013). Op die manier zullen zij eigenaarschap van het proces ervaren, betrokken zijn en eigen ruimte kunnen creëren. Hoewel alle sociale ondernemingen afhankelijk zijn van hun stakeholders, verschilt de manier waarop zij betrokken worden in het ontwikkelingsproces. Dit hangt onder andere af van het type sociale onderneming en de waarden die zij nastreven. Een hoge mate van stakeholderbetrokkenheid vindt veelal plaats in kleinschalige sociale ondernemingen, die inspelen op de behoeften van de samenleving. Dit vraagt om een gelimiteerd aantal *key* stakeholders om mee samen te werken, gezien de intensiteit van die participatie. Een hoge mate van stakeholderbetrokkenheid staat gelijk aan een inclusieve manier van besturen en besluiten nemen. Stakeholders zijn dan aanwezig in de managementlaag van de sociale

onderneming en participeren in de besluitvormingsprocessen. Een inclusief bestuur met inclusieve besluitvormingsprocessen is echter niet vanzelfsprekend voor een sociale onderneming. Een onderneming kan aspecten aanhouden die bijdragen aan inclusiviteit, zoals het voeren van dialoog, het afleggen van verantwoording (social accounting) en het verifiëren van prestaties (social auditing), zonder er een geheel inclusief besluitvormingsproces op na te houden. Om daaraan te kunnen voldoen, zullen stakeholders daadwerkelijk in het besluitvormingsproces moeten participeren.

Ook is de governance van een sociale onderneming van invloed op wat er in de literatuur wordt verstaan onder een inclusief bestuur en besluitvormingsproces. Wordt een onderneming via *good governance* bestuurd, dan duidt die bestuursvorm op legitimiteit, verantwoordelijkheid en transparantie voor alle stakeholders en biedt het tegelijkertijd een framework voor verantwoordelijke besluitvorming (Spear et al., 2007). Gezien het participerende karakter van *good governance*, is dit de manier waarop een sociale onderneming bestuurd moet worden om een inclusief besluitvormingsproces na te leven. Om aan de gestelde eis van een inclusief bestuur en governance te voldoen, moet een sociale onderneming dus een participatief bestuur hebben, waar alle relevante stakeholders worden betrokken in het besluitvormingsproces. Dit is hoe het er in een ideale situatie uit ziet. De vraag is echter of een volledig inclusief bestuur en besluitvormingsproces haalbaar is voor een sociale onderneming, en zo niet, hoe hier wel invulling aan gegeven kan worden. Hier komt het belang van de betekenis die sociaal ondernemers hier zelf aan geven bij kijken, wat in het volgende hoofdstuk beschreven wordt.

4. RESULTATEN

In dit hoofdstuk presenteer ik de data. Zoals eerder gesteld, is het bij een grounded theory benadering van belang de data te presenteren aan de hand van een gekozen storyline. De data is zo omvangrijk dat het niet mogelijk is alle gegenereerde data te presenteren en beschrijven (Corbin et al., 1990). Niet geheel onverwachts is het fenomeen waaromheen ik de data wil presenteren ‘de betekenis van een inclusief bestuur en inclusieve besluitvorming’, die er door sociaal ondernemers aan gegeven wordt. Ik heb ervoor gekozen dit fenomeen te bespreken aan de hand van de aspecten die hierop het meest van invloed zijn gebleken, namelijk: de dialoog met stakeholders, de wendbaarheid van de onderneming en de eigenschappen van de sociaal ondernemer. Aan de hand van de drie hoofdaspecten introduceer ik een deel van de data, onderbouwd met citaten en mijn interpretaties van die data. Aan het eind van ieder hoofdstuk zal ik mijn bevindingen uit de data naast de relevante concepten en theorieën uit de literatuur houden, en waar mogelijk hier een nieuw licht op werpen.

Codes

Om te begrijpen hoe ik van een grote hoeveelheid data tot de resultaten ben gekomen, is het goed om van tevoren toe te lichten hoe ik aan codes ben gekomen en deze heb verwerkt tot categorieën. Alle transcripten zijn zorgvuldig doorgelezen en bekeken. Citaten die schuurden met mijn verwachtingen, opvielen of interessante concepten bevatten kregen een code. Om een voorbeeld te noemen kreeg dit citaat de code ‘dialoog met stakeholders’:

Dat is een stap, en natuurlijk hebben we een raad van Advies, daar zijn we heel actief met onze klanten ook aan het praten over ons beleid. En zijn die collega's natuurlijk de allerbelangrijkste partij om mee te praten.

Onder andere door de woorden ‘praten’, ‘onze klanten’, ‘collega’ en ‘belangrijkste partij’, haalde ik betekenis uit dit citaat en interpreteerde ik dit als ‘dialoog met stakeholders’. Nadat meerdere citaten dezelfde code hadden gekregen, begonnen er meerdere codes binnen deze code te ontstaan. De code ‘dialoog met stakeholders’ werd daardoor een categorie, met daarbinnen codes als: ‘stakeholderdialoog kan beter’, ‘betrekken van stakeholders niet makkelijk’ en ‘stakeholders betrekken niet specifiek voor sociale onderneming’. Op die manier werkte ik steeds verder door de transcripten heen, om zo tot een grote hoeveelheid codes en categorieën te komen. Na een aantal transcripten te hebben verwerkt, heb ik de codes en categorieën die ik tot dan toe had gecreëerd, opnieuw bekeken en herverdeeld. Zo heb ik tijdens het analyseren van de data steeds gekeken of de codes en categorieën nog klopten.

4.1. Dialoog met stakeholders

Tijdens alle interviews vroeg ik de sociaal ondernemers naar de inclusiviteit van bestuur en besluitvorming. Wat direct opviel, was dat een groot deel van de respondenten bij het aanhalen van dit onderwerp direct over stakeholderbetrokkenheid of de dialoog met stakeholders begon. In de citaten staat de ‘R’ voor respondent en de ‘I’ voor interviewer.

R: Dus in het besluitvormingsproces willen we de jongeren meenemen. We hebben vier keer per jaar sessies met groepen jongeren binnen hun eigen omgeving, waar ze zich dan ook thuis voelen

en zich durven uiten. En vanuit de directie gaat er iemand heen, om die jongeren te zien en te vragen hoe ze het vinden, hoe het gaat. Wat zijn hun tips? Wat zijn dingen die ze anders zouden willen doen? Om op die manier hun [de stakeholders] daarin ook mee te nemen.

Uit dit citaat wordt direct duidelijk dat er tijd wordt gestopt in het aangaan van de dialoog met stakeholders als het gaat om de besluitvorming. In dit voorbeeld zijn de jongeren de belangrijkste stakeholders en wordt hen daarom actief gevraagd hoe ze dingen anders willen doen en hoe ze vinden dat het gaat. De uitkomst van de sessies uit bovenstaand citaat, wordt meegenomen als representatie van de stakeholders bij de uiteindelijke besluiten en bepaling van de koers. De dialoog met stakeholders is daarnaast ontzettend belangrijk voor het voortbestaan van de onderneming, waarbij er vaak onderscheid wordt gemaakt tussen de doelgroep waar je het voor doet en de overige stakeholders:

I: Hoe denken zij [stakeholders] met jullie mee?

R: Ik denk dat we iedereen [alle stakeholders] hartstikke hard nodig hebben. Kijk, uiteindelijk focussen we ons op de impact die je wil maken op de deelnemers. En dat is ook de reden waar wij 's ochtends ons bed voor uitkomen: om iemand beter te helpen integreren in Nederland.

En een ander voorbeeld:

R: Nou ik denk in eerste instantie aan de jongeren, waar wij het voor doen. Dat is onze eerste en belangrijkste stakeholder. Want als we het daar niet goed voor doen, dan kunnen we nog zulke fijne relaties hebben, maar dan ben je niet anders dan een ander.

In deze citaten komt sterk naar voren dat een sociale onderneming in een behoefte van de samenleving voorziet. Het doel is om de doelgroep te helpen of te ondersteunen, bijvoorbeeld bij het integreren in Nederland. Ook komt een eerste relevant concept naar voren. De eerste respondent noemt 'impact', een concept dat vaak terugkomt bij bespreking van de dialoog met de doelgroep. Een sociale onderneming heeft vaak meerdere relevante stakeholders. Uit deze citaten blijkt echter dat er altijd één belangrijkste stakeholder is, die wordt aangeduid als 'de doelgroep waar je 's ochtends je bed voor uitkomt' en 'de doelgroep waar je het voor doet'. Op hen willen sociaal ondernemers vooral impact maken. Een respondent geeft in het laatstgenoemde citaat ook aan dat het maken van die impact hetgeen is waarmee zij zich onderscheiden van een reguliere onderneming. Hoewel dit dus de kern van de sociale onderneming is, zijn andere stakeholders nodig zijn om het bestaan van de onderneming te kunnen garanderen:

R: Dus ja, dan zie je dat je eigenlijk ook wel heel erg afhankelijk bent van die stakeholders. Zelfde geldt voor de gemeenten, ik denk dat de helft van de deelnemers wordt doorverwezen van een gemeente uit ons traject. De andere helft werven we zelf door taalscholen etc. Dus de helft van die deelnemers valt weg als de gemeente niet meer meedoet. En die gemeente is ook eigenlijk onze klant, want die betaalt voor de dienstverlening die we hebben. En sociaal ondernemerschap is sociaal, maar ook ondernemen, dus een schoorsteen moet ook roken. Die gemeenten hebben we daar in die zin ook hard voor nodig. Zelfde geldt voor die werkgever, want op het moment dat wij niemand meer uitplaatsen, droogt ook heel het verdienmodel op. Dus wij hebben die stakeholders hartstikke hard nodig om ons model draaiende te houden.

Hieruit blijkt dat er zonder stakeholders geen verdienmodel is, wat door bijna alle respondenten als belangrijk onderdeel van een sociale onderneming wordt gezien. In dit citaat zitten dan ook een aantal thema's die vaker naar voren zijn gekomen in de interviews. Onder andere de uitspraak 'sociaal ondernemerschap is sociaal, maar ook ondernemen' is een terugkerend thema. Respondenten zijn het er over het algemeen over eens dat een sociale onderneming een goed verdienmodel moet hebben, om omzet te genereren. Winst is hierbij echter altijd het middel en nooit het doel. Die twee kenmerken worden dan ook vaak genoemd bij het beschrijven van een sociale onderneming:

R: Ik denk dat een sociale onderneming een organisatie is die een duurzaam, winstgevend model nastreeft, maar waarbij het genereren van maatschappelijke impact altijd belangrijker is dan het maximaliseren van winst.

En een ander voorbeeld:

R: En uiteindelijk draait het niet allemaal om de winst, maar je moet wel een goed businessmodel hebben.

Het hebben van een verdienmodel en het maken van winst is dus essentieel voor het voortbestaan van de onderneming. Gezien het doel om maatschappelijke meerwaarde te creëren, is het maken van winst essentieel om de continuïteit van de onderneming te waarborgen. Het voeren van een dialoog met stakeholders is daarom van groot belang voor een goed werkend verdienmodel en het maken van impact:

R: En we zijn nu aan het kijken of we ook waarde kunnen leveren aan gemeenten die die hulpverleners betalen, en daarvoor zijn we nu als een gek allerlei beleidsadviseurs bij gemeenten aan het interviewen. We hebben de afgelopen drie weken 30 mensen geïnterviewd.

I: Dat is veel.

R: Ja, dat is heel intensief. Maar dat zorgt er wel voor dat je bezig bent met de goede dingen, en dat je niet alleen maar iets aan het maken bent waarvan je denkt dat het impact gaat hebben, maar dat je zorgt dat het impact gaat hebben.

Dit voorbeeld laat zien dat de dialoog met stakeholders het verschil maakt in *denken* dat je impact gaat maken en *zorgen* dat je impact gaat maken. Hier speelt de betrokkenheid van stakeholders dus een belangrijke rol, wat door meerdere respondenten wordt beaamd. Zo wordt er over het betrekken van stakeholders nog het volgende gezegd:

I: Hoe probeer je dan die stakeholders te betrekken bij jullie plannen?

R: Dat is iets dat we eigenlijk continu doen. Want zoals ik zei, die stakeholders zijn mega belangrijk voor ons model. Het is onwijs belangrijk dat we dat contact goed houden en dat die relatie goed is. En ik moet wel zeggen dat we daar nu een redelijk leidende rol innemen om te laten zien van joh dit kan ook.

Dit is een interessant citaat, omdat het allereerst het belang schetst van de dialoog met stakeholders, maar ook laat zien dat de ondernemer zelf nog altijd een leidende rol heeft in de uiteindelijke besluiten rondom de plannen. In dit citaat komt goed naar voren hoe er onder de respondenten over het algemeen gedacht wordt over de stakeholderdialoog in relatie tot de besluitvorming. Alle sociaal ondernemers zien

het belang in van een goede stakeholderdialoog en het actief betrekken van hun stakeholders, maar als het aankomt op het doorhakken van knopen of beslissingen maken, is dit vaak iets dat zij zelf doen.

I: [we spreken over inclusieve besluitvorming]

R: Dat is niet iets wat bij sociaal ondernemerschap past, of welk soort ondernemerschap dan ook. Je moet snel beslissingen kunnen maken en wendbaar zijn. Wij betrekken onze stakeholders wel, en dat vinden we ook heel belangrijk. Maar een inclusief bestuur, dat zit er niet in.

En een ander voorbeeld:

R: ...en die medewerkers geven ook input, maar die nemen geen besluiten. Wij nemen besluiten. Want we hebben geen tijd om altijd iedereen te laten meebeslissen. Een bedrijf is dus geen democratie. Dat hoeft ook niet. Maar je bent niet handig bezig als bedrijf als je niet de input van als je stakeholders meeneemt in je besluitvorming. Dan zit je niet op het goede spoor.

Opnieuw zijn dit citaten die op veel vlakken overeenkomen met wat andere respondenten zeggen. Er zitten dan ook direct een aantal relevante concepten in deze citaten. De 'wendbaarheid' van een sociale onderneming wordt aangehaald, dat in deze citaten tegenover een inclusief bestuur wordt gezet. Een eerste analyse van de data lijkt erop te duiden dat een sociale onderneming een regulier bedrijf blijft, wat het van belang maakt snel te kunnen schakelen en snel beslissingen te nemen. Tegelijkertijd wordt opnieuw het belang van de stakeholders genoemd, maar wordt er ook gesteld dat zij niet direct kunnen mee besluiten: "een inclusief bestuur zit er niet in". Uit deze citaten maak ik op dat de sociaal ondernemers een inclusieve besluitvorming vaak vergelijken met een te lang proces, wat binnen een sociale onderneming niet past. Toch proberen een aantal ondernemers wel op een bepaalde manier voor representatie van die stakeholders in het besluitvormingsproces te zorgen:

R: En dan kun je bijvoorbeeld vragen of een vertegenwoordiger van die stakeholdergroepen een of twee keer per jaar zou willen meedenken over de koers, impact, waarde en kennisdeling. Deze peer-to-peer vorm moet je gaan invullen. Ik vind het niet sterk als je dit slechts met één stakeholder doet. Neem als voorbeeld een leverancier. Dat vind ik niet voldoende representatief.

I: Je bedoelt dat alle stakeholders dan bij elkaar zouden moeten komen?

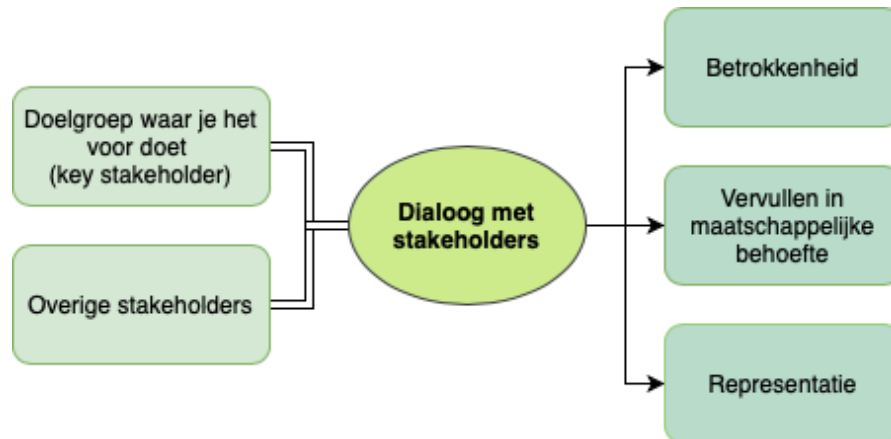
R: Nee, niet tegelijk, maar wel per groep en uiteindelijk alle groepen. Dan heb je natuurlijk een veel evenwichtigere output en op de langere termijn diverse ketenpartners die meegroeien en ontwikkelen. Als ze dit zelf ook weer gaan doen met hun stakeholders krijg je een vliegwiel.

Meer dan eens komt naar voren dat sociaal ondernemers het wel belangrijk vinden om stakeholders te representeren in het besluitvormingsproces. Dit kan bijvoorbeeld door met hen in dialoog te gaan en de belangrijkste punten uit die gesprekken mee te nemen in de besluitvorming, maar ook door een personeelsvertegenwoordiging die verschillende stakeholdergroepen kan representeren.

4.1.1 Analyse

Vanuit de gepresenteerde data bleken vijf onderwerpen voornamelijk relevant voor de dialoog met stakeholders. Allereerst bleek dat 'de doelgroep waar je het voor doet' voor sociaal ondernemers de

belangrijkste stakeholder is. Overige stakeholders, zoals gemeenten, bedrijven en andere betrokkenen, zijn van belang voor het in stand houden van het verdienmodel en het maken van winst. Met alle stakeholders moet de dialoog worden aangegaan, om ervoor te zorgen dat er ook daadwerkelijk impact gemaakt kan worden met het product of de dienst die een sociale onderneming levert. Het is dan ook belangrijk dat deze verschillende groepen bij de onderneming worden betrokken door bijvoorbeeld gerepresenteerd te worden tijdens het maken van besluiten. Onderstaand model is een samenvatting van het voorgaande en maakt deel uit van een groter model, dat in de conclusie gepresenteerd wordt. De pijlen laten zien dat iets 'invloed op' heeft en de witte lijnen laten zien dat iets 'onderdeel van' is.



Figuur 1: Dialoog met stakeholders in modelweergave

De resultaten laten zien dat de dialoog met stakeholders van invloed is op hoe sociaal ondernemers betekenis geven aan een inclusief bestuur en besluitvormingsproces. De tegenstelling die al eerder in het conceptueel kader van dit onderzoek is geschetst, komt neer op besluitvorming die inclusief moet zijn (Defourny et al, 2007), maar tegelijkertijd ook effectief (Borzaga et al., 2001). Uit de resultaten blijkt dat deze tegenstelling bestaat, maar dat hij niet snel zichtbaar is. Wanneer sociaal ondernemers antwoorden op de vraag of een inclusief bestuur onderdeel zou moeten zijn van de definitie van een sociale onderneming, krijg ik vaak antwoorden terug in de trant van: "Dat zou mooi zijn, maar is niet haalbaar". Zoals Borzaga et al. (2001) stellen, is de wendbaarheid van een sociale onderneming erg belangrijk, waardoor het inefficiënt is om stakeholders in het besluitvormingsproces te betrekken. Deze stelling komt overeen met hoe sociaal ondernemers hier in het algemeen ook over denken. Sociaal ondernemers zijn zich dus bewust van de tegenstelling inclusief/effectief, maar zien dit niet snel als een probleem. Wat volgens hen namelijk wel haalbaar is, is een actieve stakeholderdialoog. Sociaal ondernemers zijn het er dan ook over eens dat dit iets is dat goed geregeld moet zijn en zetten hier vol op in, om zo toch de betrokkenheid van hun stakeholders te garanderen. Het grootste deel van de gesproken sociaal ondernemers wilden met hun onderneming voorzien in een behoefte van de maatschappij. Volgens Low (2006) betekent dit dat zij baat hebben bij een manier van governance die ingaat op de dialoog met stakeholders en participatieve processen, zoals in het 'democratisch-participatie'-model. Het is immers de doelgroep, ofwel de key stakeholder, waarvoor je de behoefte vervult.

Stakeholders kunnen volgens Ohana et al. (2013) eigenaarschap van het proces ervaren, door op een lokale en informele manier mee te beslissen. Door middel van een stakeholderdialoog voelen

stakeholders zich meer onderdeel van het proces, waardoor de innovatieve oplossing ook beter aansluit op hun behoeften. Volgens Ohana et al. (2013) is hier echter geen sprake van een geheel inclusieve besluitvorming. Ook uit de data blijkt dat sociaal ondernemers hun stakeholders actief betrekken bij het proces, zonder ze direct te betrekken in de besluitvorming. In plaats daarvan gaan ze met hen in gesprek, om zo hun zienswijze en inzichten te gebruiken bij de ontwikkeling van de innovatieve oplossing. Ook komt het voor dat stakeholders op die manier gerepresenteerd worden in de besluitvorming. Het gaat dus om meebeslissen op kleinere schaal en via een informele wijze. Sociaal ondernemers geven aan dat het een mooi idee is om een weloverwogen, inclusief besluit te nemen, maar dat dit niet haalbaar is in de snel-veranderende omgeving waar ze zich in bevinden. Volgens hen werkt een sociale onderneming het beste als stakeholders betrokken blijven door middel van dialoog en representatie, maar ze niet direct in het besluitvormingsproces betrokken worden, zoals een inclusief besluitvormingsproces beoogd.

Met de definitie van een inclusief bestuur en besluitvormingsproces in gedachten, valt te stellen dat een hoge mate van stakeholderbetrokkenheid leidt tot een inclusief bestuur en besluitvormingsproces. Uit de data blijkt dat een actieve stakeholderdialoog de mate van stakeholderbetrokkenheid vergroot. Een manier om deze stakeholderbetrokkenheid te bevorderen, is via Social Accounting en Auditing (Gibbon et al., 2006). Ook blijkt uit de data dat er mede-eigenaarschap kan worden gecreëerd bij stakeholders, door als sociale onderneming verantwoordelijkheid af te leggen bij haar stakeholders en hen te vragen om verificatie over haar prestaties. Dit gebeurt vaak via dialoog en actieve terugkoppeling, een manier die de stakeholderbetrokkenheid ten goede komt, omdat het zorgt voor medezeggenschap. Waar enerzijds vanuit de data blijkt dat inclusieve processen al snel worden afgedaan door sociaal ondernemers, laat de data dus ook zien dat er mogelijkheden zijn om die inclusiviteit in te vullen. Zo stellen Gibbon et al. (2006) dat Social Accounting en Auditing bijdraagt aan stakeholderbetrokkenheid, en dus ook aan een zekere mate van inclusiviteit. Opvallend is dat is dat sociaal ondernemers deze mogelijkheden vaak al aanpakken, maar zich hier zelf niet bewust van zijn. Uit de resultaten blijkt ook dat er een proactieve dialoog wordt gevoerd en dat sociaal ondernemers hun best doen hun stakeholders zo veel mogelijk te betrekken bij de invulling van de innovatieve oplossing die ze leveren op de maatschappelijke behoefte. Vanuit dit perspectief bestaan er dus wel degelijk inclusieve processen binnen een sociale onderneming.

4.2. Wendbaarheid

In de vorige paragraaf werd de wendbaarheid van een sociale onderneming al kort aangehaald als relevant concept. Aangezien dit concept vaker werd benoemd in de interviews, - vaak in relatie tot inclusieve besluitvorming - wil ik dit verder uitdiepen. Tijdens alle interviews is gevraagd hoe de respondenten sociaal ondernemerschap beschrijven. Uit alle gesprekken kwam naar voren dat de maatschappelijke doelstelling of het creëren van impact voorop staat bij die beschrijving. Dit is de kern van wat een sociale onderneming volgens hen doet:

R: Het gaat erom dat je die impact in alles wat je doet voorop hebt staan, waarbij het feit dat je een bedrijf bent en winst maakt, puur een middel is om je impact te garanderen en ervoor te zorgen dat je je impact kan vergroten en kan blijven groeien.

Het belang van impact maken staat in dit citaat voorop. Wat opvalt, is dat er gelijk wordt aangehaald hoe belangrijk het is om winst te maken, om zo impact te kunnen garanderen. Hoewel door meerdere sociaal ondernemers wordt gesteld dat winst nooit een doel is, maar altijd een middel, wordt wel het belang van winst ingezien.

R: En dus hebben we echt moeten leren van: hee, je kan pas impact maken als je winst maakt, en anders is het allemaal leuk bedoeld, maar daar moet je toch zakelijk voor zijn. Ik merk het elke keer weer, je moet het scherp houden.

En ook:

R: Ik vind het ook gewoon gezond om winst te maken, want daarmee laat je volgens mij zien dat er een andere manier bestaat dan het Angelsaksische ondernemen.

Om impact te kunnen maken moet een onderneming blijven bestaan. Daar is winst voor nodig. In die zin opereert een sociale onderneming als een regulier bedrijf en is het maken van winst essentieel. Met de woorden 'Daar moet je toch zakelijk voor zien' doelt deze respondent dan ook op de 'hardere' kant van het ondernemen, de zakelijke kant. Wat opvallend is, is dat de tweede respondent aangeeft anders te willen ondernemen dan het Angelsaksisch ondernemen, dat de principes uit de reguliere wereld nastreeft. Hij geeft aan winst belangrijk te vinden, maar hier wel een maatschappelijk doel aan te willen verbinden. Op die manier streef je als sociaal ondernemer zowel het maatschappelijke als het economische doel na.

R: Als ondernemer onderscheid je je ook wel in dat je je eigen keuzes kan maken, dat je wendbaar bent en dat je creatief kan zijn. Dat ik het anders kan doen dan anderen. En dat botst natuurlijk wel met een inclusief besluitvormingsbeleid. Want als ik de gemeente laat bepalen, dan word ik binnen een jaar een suffe organisatie die helemaal niet meer creatief is. En die log is in besluitvormingsprocedures. Dus ik denk dat die twee samen wel op gespannen voet gaat.

Wendbaarheid lijkt volgens de respondent te botsen met een inclusief besluitvormingsproces. Opmerkelijk is dat deze respondent een inclusief besluitvormingsproces linkt aan een suffe organisatie, met een log besluitvormingsproces en die niet creatief is. Er wordt dus een vrij negatieve lading gegeven aan een inclusief besluitvormingsproces. Wellicht komt dit omdat sociaal ondernemers dit snel tegenover wendbaarheid zetten, wat als belangrijk wordt geacht voor een sociale onderneming. Er is echter een respondent die hier anders over denkt en de waarde van een inclusief besluitvormingsproces inziet:

R: Als je recht wil kunnen doen aan de maatschappij in de brede zin, dan moet je ook zorgen dat je op een inclusieve manier besluiten neemt, en daar past positionele besluitvorming wat mij betreft per definitie niet bij.

Deze respondent ziet het belang van meerdere invalshoeken in bij het vervullen van een maatschappelijke behoefte. Volgens deze respondent hoeft het een het ander niet uit te sluiten. Inclusieve besluitvorming kan volgens hem wel degelijk samengaan met wendbaarheid, als het eigenaarschap van het vraagstuk bij een persoon blijft liggen. Hij ziet daarmee wel het belang in van knopen doorhakken in een besluit, maar staat voor een manier waarop dit zo inclusief mogelijk gebeurt. De meeste andere respondenten staan voor het zelf maken van beslissingen, waardoor er sneller gehandeld kan worden.

R: Dus ik ben weliswaar ondernemer, en het is ook zo dat ik onafhankelijk beslissingen kan nemen. Maar die worden wel getoetst door het bestuur.

En een ander voorbeeld:

R: Terwijl je soms beter kunt zeggen: ik heb jullie allemaal gehoord en nu besluit ik.

I: Het is niet erg dat iemand daar af en toe het voortouw in neemt?

R: Nee het is essentieel bij een goede onderneming.

Hieruit blijkt dat het als sociaal ondernemer nodig is om knopen door te kunnen hakken. Ten behoeve van de wendbaarheid van een sociale onderneming, komt het ook voor dat sociaal ondernemers de besluitvorming delegeren. Dit heeft tot gevolg dat het eigenaarschap van de besluiten soms verschuift.

R: Op de werkvloer is het zo dat ik directeur mag zijn, maar wij werken heel veel op basis van vertrouwen en op de know-how van de mensen die bij ons in dienst zijn. Dus die hebben behoorlijk veel verantwoordelijkheid en behoorlijk veel eigen zeggenschap.

En een ander voorbeeld:

R: Ja wij zijn een onderneming waar nu 100 mensen werken en waar 350 jongeren bij zitten. Dus je kunt je voorstellen dat die besluitvorming ook gedelegeerd is, net als bij elk ander bedrijf in Nederland. En dat mensen daarin elkaar ook meenemen in de besluitvorming. Dat kan bijvoorbeeld zijn omdat het professionals zijn die met een bepaalde groep jongeren aan de gang zijn, die daarin begeleiding bieden. Natuurlijk kunnen zij [de professionals] zelf daarin heel veel besluiten en dat geldt ook voor de teamleiders.

Professionals, teamleiders of andere werknemers krijgen dus meer dan eens de bevoegdheid om zelf beslissingen te maken. Dit zorgt ervoor dat de onderneming niet geheel afhankelijk is van een bestuur of de directie, maar dat beslissingen ook snel gemaakt kunnen worden op de werkvloer. Medewerkers krijgen op die manier meer eigen zeggenschap in de besluiten die ze nemen, dat gepaard gaat verantwoordelijkheid:

R: Ik verwacht van hun dat zij binnen die doelgroep, met professionals maar ook met de inwoners of de doelgroep zelf, sparringsmomenten creëren en heel vaak toetsen waar ze mee bezig zijn.

Het is voor het bestaan van de onderneming dus van belang dat dagelijkse leiding ook zelf besluiten kunnen nemen wanneer dit nodig is. Dit betreft vaak wel beslissingen over de dagelijkse gang van zaken, en niet over grote besluiten met betrekking tot de bedrijfsvoering. Ook in dit laatste zijn het vaak de ondernemers zelf die de besluiten maken, maar dit gebeurt wel in afstemming met het bestuur of de raad van toezicht.

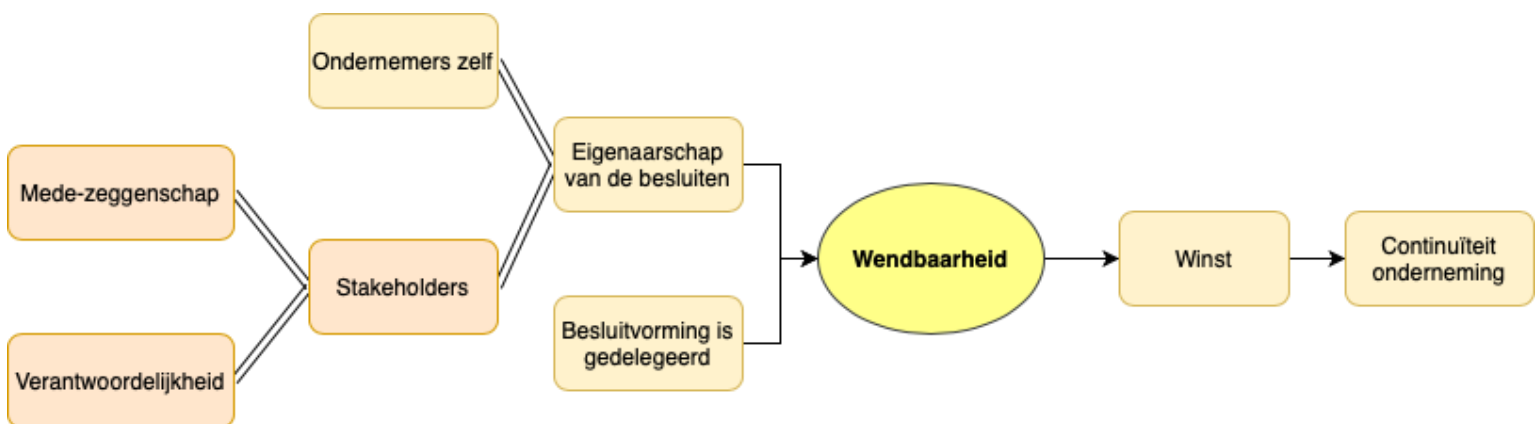
[We praten over onafhankelijk besluiten nemen, die vervolgens wel getoetst worden door het bestuur]

R: Dat is in controle [van het bestuur]. Want anders zou je niet kunnen handelen. Dan ben je als ondernemer enorm beperkt in je handelen. Dus dat is een toetsing die met bestuursvergaderingen plaatsvindt en dat is ongeveer drie keer per jaar. Dus dan kun je als ondernemer nog steeds goed handelen.

Uit de interviews blijkt dat veel sociaal ondernemers zelf beslissingen nemen, maar dat dit altijd door een bepaald orgaan, zoals een bestuur, stichting, raad van advies of raad van toezicht gecontroleerd wordt. Op die manier wordt het beleid en de besluitvorming getoetst en zijn de besluiten altijd in lijn met de maatschappelijke missie van een sociale onderneming.

4.2.1. Analyse

Uit de zojuist gepresenteerde data blijkt dat het voortbestaan van een sociale onderneming onder andere afhankelijk is van de mate waarin een onderneming wendbaarheid is. Meerdere malen wordt door sociaal ondernemers aangehaald dat wendbaarheid essentieel is voor het maken van winst, en daarmee de continuïteit van die onderneming. Bij wie het eigenaarschap van de besluiten ligt en wie er medezeggenschap hebben, is ook van invloed op de wendbaarheid van een onderneming. Om de onderneming wendbaar te houden, maken de respondenten - als directeur van hun sociale onderneming - vaak zelf beslissingen of delegeren dit aan een team van professionals en medewerkers binnen hun onderneming. Omdat besluiten op die manier snel genomen worden, wordt het voor de onderneming makkelijker om snel te kunnen schakelen en in te spelen op een veranderende omgeving. Het zojuist genoemde wordt visueel gemaakt in onderstaand model.



Figuur 2: Wendbaarheid in modelweergave

De wendbaarheid van een onderneming is van invloed op hoe er door sociaal ondernemers over inclusieve besluitvorming en een inclusief bestuur wordt gedacht. In het conceptueel kader heb ik al kort aandacht besteed aan de wendbaarheid van een sociale onderneming. Met in acht neming van de definitie van Weber et al. (2014), lijkt de wendbaarheid van ondernemingen in eerste instantie te botsen met inclusieve besluitvorming. Borzaga et al. (2001) waarschuwen voor een te lang en democratisch proces bij inclusieve besluitvorming, waardoor beslissingen niet snel genoeg genomen worden. Zoals sociaal ondernemers zelf ook aangeven, is het snel kunnen schakelen essentieel voor de continuïteit van de onderneming. Zo blijkt ook uit de data dat winst en eigenaarschap over de besluiten twee factoren zijn die van invloed zijn op de wendbaarheid. Zoals al eerder gesteld, komt Low (2006) tot de conclusie dat een sociale onderneming soms ook baat heeft bij het nastreven van het stewardship-model, dat de continuïteit van de onderneming kan waarborgen door zich te richten op het aantrekken van investeringen. De conclusie van Low (2006) luidt dat naleving van het 'stewardship'-model ervoor zorgt dat een sociale onderneming in haar

governance snellere en effectiever besluiten kan nemen. Dit is echter alleen het geval wanneer een sociale onderneming de shift wil maken naar een meer regulier-werkende organisatie (Low, 2006). Het concept 'wendbaarheid' is echter afkomstig van bedenkingen binnen de productiewerkzaamheden bij reguliere bedrijven (Dove, in Richardson et al., 2014). Waar het in de reguliere bedrijfswereld gaat om het bijhouden van de snel-veranderende markt, gaat het bij sociaal ondernemen om het creëren van waarde. Sociale ondernemingen zullen dus vanuit een ander perspectief naar wendbaarheid moeten kijken (Richardson et al., 2014), maar verwijzen toch vaak naar de reguliere wijze van wendbaarheid en ondernemen. Inclusieve besluitvorming en wendbaarheid gaan daarmee op gespannen voet, zo vertelt de data. Dit is het perspectief dat sociaal ondernemers veelal aanhangen.

Eén sociaal ondernemer geeft aan daadwerkelijk gebruik te maken van een inclusieve werkwijze. Dit is een interessant punt, gezien deze respondent voor het eerst breekt met het ideaalbeeld van inclusieve besluitvorming, door dit daadwerkelijk toe te passen in de praktijk. Hoewel het eigenaarschap van het vraagstuk bij één persoon blijft liggen, worden alle medewerkers uitgenodigd om mee te denken en mee te besluiten over dat vraagstuk. Dit is een innovatief perspectief op een inclusief proces in de besluitvorming, zonder dat het direct gelijkstaat aan een log en traag proces. Door één persoon het eigenaarschap van het vraagstuk te laten behouden, kan er nog steeds snel geschakeld worden indien dit nodig is. Echter heeft dan wel iedereen de kans gehad zijn of haar mening over dat vraagstuk te uiten. Op die manier wordt er meer draagvlak voor het besluit gecreëerd, zoals door Kramer (2019) en Eckstein (2016) wordt benadrukt. Zij waarschuwen immers voor een ondoordacht besluit, dat verliest aan daadkracht wanneer dat besluit te snel genomen is. De implementatie van het besluit zal immers soepeler verlopen wanneer er genoeg mensen achter dat besluit staan (Eckstein, 2016). In die zin heeft deze manier van besluiten nemen, zoals genoemd door de respondent, een aantal overeenkomsten met de sociocratische manier van besluiten nemen en *deep democracy*.

Wat mij tijdens de overige gesprekken met sociaal ondernemers is opgevallen, is dat zij zelf veel aspecten van een inclusieve besluitvorming aanhalen, maar dit zelf niet zo benoemen. Zo doen zij een inclusieve besluitvorming al snel af als log en democratisch, maar hechten ze wel belang aan het creëren van mede-eigenaarschap bij hun werknemers en belangrijke stakeholders. Ook vinden ze het enorm belangrijk om samen te werken met hun stakeholders en met hen de dialoog aan te gaan. Dit wijst dus meer op een 'democratisch-participatie'-model van governance, dat ingaat op de dialoog met stakeholders en participatieve processen, dan op een 'stewardship'-model (Low, 2006). Daarnaast worden veel besluiten getoetst door het bestuur of de raad van toezicht. Een manier van controle, zo zien sociaal ondernemers dit. Maar juist die controle en verificatie draagt volgens de SAA-methode bij aan stakeholderbetrokkenheid (Gibbon et al., 2006). Dit is weer andere een vorm van samenwerking en dialoog, waarbij er op een gezamenlijke wijze wordt gekeken naar wat het beste besluit is voor de onderneming. De aspecten die sociaal ondernemers noemen en belangrijk achten, maken onderdeel uit van de definitie van een inclusieve besluitvorming. Als we nu opnieuw kijken naar de wendbaarheid in sociale ondernemingen – zoals gedefinieerd in het conceptueel kader – lijkt dit toch minder te botsen met inclusieve besluitvorming als in eerste instantie geconstateerd wordt door sociaal ondernemers:

Wendbaarheid is het flexibel kunnen reageren op ontwikkelingen, door middel van strategisch aanpassingsvermogen en het ontwikkelen van innovatieve manieren om waarde te creëren. Wendbaarheid kan leiden tot het realiseren van impact op een sociale behoefte, het bekrachtigen van de gebruiker en samenwerking door integratie van bronnen en het delen van kennis en informatie.

Naar aanleiding van Richardson et al. (2014) en Weber et al. (2014) is deze definitie van wendbaarheid opgesteld voor sociale ondernemingen. Uit de data blijkt allereerst dat sociale ondernemingen het creëren van waarde het meest belangrijk vinden. Dit doen ze door met slimme, innovatieve oplossingen te komen op maatschappelijke behoeften. Ze proberen daarmee in te spelen op een snel-veranderende maatschappij. Dit doen ze onder andere door medewerkers in hun kracht te stellen en hen eigenaarschap te geven over de besluitvorming op dagelijkse basis. In samenspraak met de werknemers en professionals van de onderneming, zorgen sociaal ondernemers ervoor dat er impact gemaakt wordt. De zojuist genoemde aspecten van sociaal ondernemen zijn volgens Richardson et al. (2014) prestatie metingen die de wendbaarheid van die onderneming kunnen aantonen. Juist door deze aspecten te benutten en te handelen als een sociale onderneming, kan wendbaarheid dus bewerkstelligd worden volgens deze definitie. Zo wordt er een ander licht geworpen op het begrip wendbaarheid, dat aantoont meer te bevatten dan strategische wendbaarheid in reguliere bedrijven.

Ook is uit de data gebleken dat er op individueel niveau een gevoel van inclusiviteit bereikt kan worden. Zoals Shore et al. (2001) al aanhaalde, is de mens op zoek naar het behouden van eigenheid en het creëren van eigenaarschap, om tot een gevoel van inclusiviteit te komen. Het delegeren van besluitvorming en creëren van mede-eigenaarschap bij werknemers, geeft namelijk een gevoel van vertrouwen en verantwoordelijkheid. Sociaal ondernemers geven meerdere malen aan dat ze hun medewerkers laten meehelpen waar ze kunnen en hen “verantwoordelijkheden geven die bij hen passen”. Deze vorm van verantwoordelijkheid kan een gevoel van mede-eigenaarschap en inclusiviteit opwekken, zoals ook wordt beaamd door Gao et al. (2006). Mede-eigenaarschap wordt volgens Ohana et al. (2013) gecreëerd wanneer medewerkers een stem krijgen in de koers die gevaren wordt. Hoewel medewerkers dus niet direct meebeslissen, krijgen ze wel verantwoordelijkheid en zeggenschap door de delegatie van de besluitvorming. Dit kan ten goede komen aan het creëren van eigenaarschap op individueel niveau, om op die manier een gevoel van inclusiviteit te verkrijgen.

Door op deze wijze licht te werpen op de wendbaarheid van een organisatie, lijken er toch aspecten van inclusieve besluitvorming samen te gaan met wendbaarheid. De resultaten laten zien dat wendbaarheid op zo een manier kan worden ingevuld dat het *bijdraagt* aan inclusieve besluitvorming, in plaats van dat het dit *in de weg staat*.

4.3. Eigenschappen sociaal ondernemer

Ook de eigenschappen van een sociaal ondernemer spelen een rol bij de manier waarop zij betekenis geven aan een inclusief bestuur of besluitvormingsproces. De rollen die sociaal ondernemers aan zichzelf toebedelen, oefenen invloed uit op hoe zij denken over een inclusief besluitvormingsproces. Tijdens de

interviews is naar voren gekomen welke rollen dit zijn. Soms zijn deze expliciet bevraagd, soms kwamen ze uit zichzelf naar boven gedurende het gesprek.

R: Dat zijn allemaal bevlogen ondernemers en mensen die er niet zitten vanwege het geld maar vanwege hun overtuigingen. Dat vind ik heel fijn om mee om te gaan en mee te werken.

Wat als eerste opvalt, is dat bijna alle sociaal ondernemers werken vanuit een passie of overtuiging.

R: We zijn zelf pleegouders van een jongen met een licht verstandelijke beperking, die niet verder kwam na zijn TSO. Hij had daarin iets anders nodig en dat bestond nog niet. En dat zijn we toen gaan maken.

En ook:

R: Dat heeft te maken met onze jongste zoon, die een vorm van autisme heeft. Wij hebben hem een tijd lang zelf lesgegeven en wat wij daar geleerd hebben, hebben wij geprobeerd om te zetten naar bedrijfsvoering.

Uit deze citaten blijkt al dat ondernemers vaak hun passie volgen om iets te maken wat er nog niet was. Ze vervullen daarmee een behoefte uit de maatschappij en geven iets aan de samenleving terug. Hierdoor zijn ze gedreven en bevlogen, ze doen iets wat hen raakt.

R: Ja tuurlijk, 100 procent. Je leert om het in waarde uit te drukken, maar dit is zo vanuit het hart. Het is geniaal.

Of:

R: En daar zit wat mij betreft het verschil. Het moet goed voelen en eerlijk zijn.

Hieruit blijkt dat ze ondernemen met hun hart, vaak vanuit een eigen passie of ervaring. Dit is dan ook een eerste eigenschap die ik toeken aan een sociaal ondernemer.

R: Ja ik denk dat je als sociaal ondernemer voor de troepen uitloopt en innovatief wil zijn.

Dit is een eerste citaat, dat zowel duidt op het pionieren als op de vernieuwende eigenschap, die vaak van toepassing zijn op een sociaal ondernemer.

R: Punt 1 is dat ik mezelf als pionier zie van sociaal ondernemerschap in Nederland. Tien jaar geleden zijn we gestart met de stichting en reeds 25 jaar bestier ik het sociale familiebedrijf dat in 2018 100 jaar bestond. We doen dit dus al een tijd.

Maar pionier zijn is niet altijd makkelijk:

R: Dat is mooi, als je zelf pionier bent en aan de voorkant van deze ontwikkeling zit, maar je bent vooral met je organisatie bezig. Zorgen dat deze overeind blijft tijdens alle ontwikkelingen, crisissen, secundaire belangen, alle investeringen en tijdrovende activiteiten die je moet inplannen.

Uit deze citaten blijkt al kort dat een sociaal ondernemer vaak als pionier gezien wordt. Dit is iemand die aan de voorkant zit en een van de eersten is die op een andere, meer maatschappelijke manier wil

ondernemen. Omdat je een van die eersten bent, sta je ook voor een hoop uitdagingen en dilemma's. Zoals aangegeven is het hard werken om niet failliet te gaan. Daarnaast is het een vraag hoe je omgaat met stakeholders en in welke mate je hen erbij betreft.

R: Omdat een gemeente soms ook wel een houding heeft van 'ik moet eerst maar eens zien hoe dat werkt'. Dus weet je, dat pionieren is heel erg lastig als je het hebt over inclusieve besluitvorming.

Er wordt aangegeven dat het lastig is om te pionieren en tegelijk een inclusieve besluitvorming te hanteren. De reden die hiervoor gegeven wordt is dat sociaal ondernemers vaak vernieuwend willen zijn, waar dan een afwachtende stakeholder tegenover staat. Als je hierdoor wordt tegen gehouden is het lastig om vooruitstrevend te werk te gaan.

R: Nou wat ik denk ik ook wel zie, is dat ondernemers in het algemeen, en misschien ook wel sociaal ondernemers, mensen zijn die graag vernieuwend willen zijn. En nieuwe dingen willen doen. Dan is het natuurlijk lastig om bij zo een besluitvorming je stakeholders vooraf mee te nemen.

Ook vernieuwend zijn is dus een eigenschap van een sociaal ondernemer, wat eigenlijk gepaard gaat met pionieren. Hierboven wordt opnieuw duidelijk gemaakt dat dit niet makkelijk is als je ook een inclusieve manier van besluitvorming nastreeft, waarbij je alle stakeholders vanaf het begin betreft.

R: Als persoon ben ik typisch iemand die op een creatieve manier probeert te verbinden. En ik denk met name dat idee, de creativiteit, is voor een sociaal ondernemer belangrijk. En verbinden helpt.

Een andere eigenschap die genoemd wordt is creativiteit. Het blijkt als sociaal ondernemer belangrijk om creatief te zijn en te kunnen verbinden. Sociaal ondernemers worden naast een creatieveling, dus ook gezien als een verbinder.

R: Als ondernemer onderscheid je je ook wel in dat je je eigen keuzes kan maken, dat je wendbaar bent en dat je creatief kan zijn. Dat ik het anders kan doen dan anderen. En dat botst natuurlijk wel met een inclusief besluitvorming beleid.

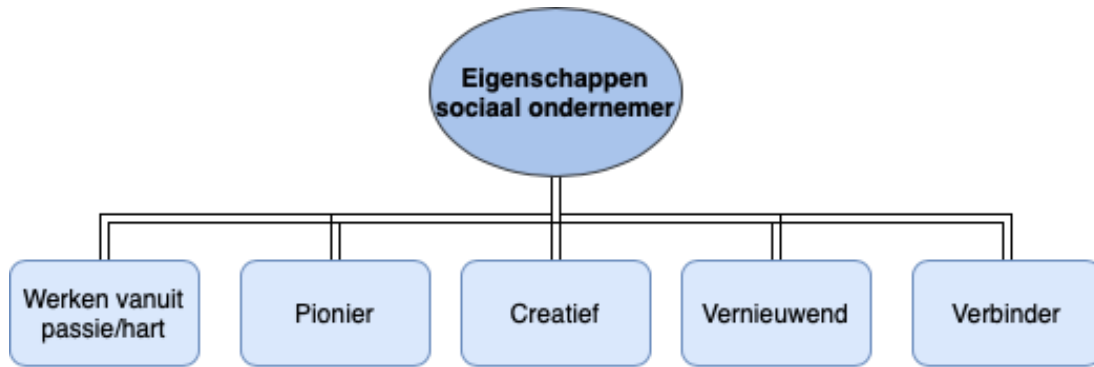
[Later praten we over het organiseren van evenementen]

R: ...En dat is ook een zaak van creatief zijn.

Tegelijkertijd maakt een inclusieve besluitvorming het proces van creativiteit lastig, zoals aangegeven in het citaat hierboven.

4.3.1. Analyse

Uit de data blijkt dat een sociaal ondernemer creatief, vernieuwend en een verbinder is, die als echte pionier in het sociaal ondernemen werkt vanuit zijn of haar passie. Sociaal ondernemers zijn daarom mensen die ondernemen vanuit hun hart, maar met een goede dosis lef. De eigenschappen zijn weergegeven in het model hieronder.



Figuur 3: Eigenschappen sociaal ondernemer in modelweergave

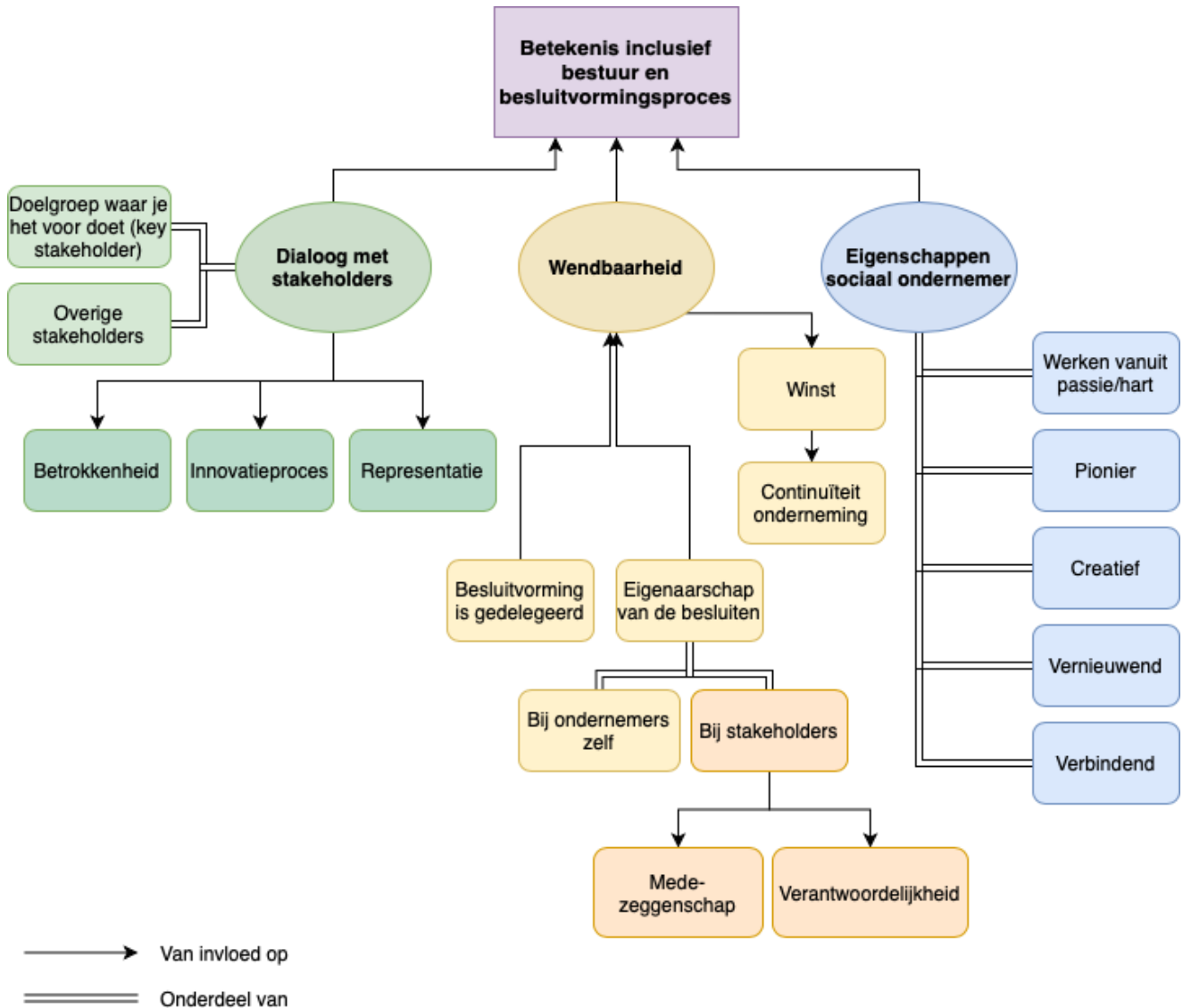
Eerder is uit het conceptueel kader gebleken dat sociaal ondernemers veelal gezien worden als *changemakers*, altruïsten, *hybrids* en mensen met een ‘drang iets te bereiken’ (Sharir et al., 2006; Ostrander, 2007; Boluk et al., 2014). Hoewel dit in de literatuur anders wordt verwoord, komen de eigenschappen die sociaal ondernemers tijdens de interviews oprachten gedeeltelijk overeen met deze eigenschappen. Het pionieren, dat als belangrijk aspect wordt gezien bij het sociaal ondernemen, kan worden gekoppeld aan het zijn van een *changemaker*, of maker van verandering. Om die verandering te kunnen maken, moet je vooroplopen en vernieuwend zijn, zo blijkt ook uit de data. Daarnaast wordt in het conceptueel kader aangehaald dat sociaal ondernemers *hybrids* zijn, waarmee wordt bedoeld op zowel het ondernemen voor de maatschappelijke impact als voor de winst (Tracey et al., 2007). Ook dit komt overeen met wat blijkt uit de data. Zoals al eerder gesteld is het voor een onderneming belangrijk om winst te maken, om de continuïteit van de onderneming te waarborgen. Het is dan ook van belang dat een sociaal ondernemer niet alleen denkt aan het sociaal en maatschappelijk belang, maar ook *feeling* heeft voor het maken van winst. De ‘drang iets te bereiken’ hangt samen met het willen ondernemen vanuit een passie, overtuiging of ervaring. Uit de data blijkt dat alle sociaal ondernemers vanuit een eigen *drive* een onderneming zijn gestart. Dit is iets dat ook terugkeert in het conceptueel kader. Wat als enige niet blijkt uit het conceptueel kader, maar wel uit de data is gebleken, is de creatieve eigenschap die sociaal ondernemers bezitten. Vanuit de data is gebleken dat dit een erg belangrijk aspect is, waarmee ze zich onderscheiden van andere ondernemers.

De karaktereigenschappen van een sociaal ondernemer zijn van invloed op hoe zij denken over inclusieve besluitvorming en een inclusief bestuur. Opvallend is dat ondernemers vaak aangeven dat een inclusieve besluitvorming hun creativiteit en vernieuwende perspectief in de weg staat. Inclusieve besluitvorming krijg een wat negatieve lading, omdat het vergeleken wordt met een log en langzaam proces. Dit zijn twee kenmerken die een creatief denkproces kunnen blokkeren. Daarnaast is het lastig om te pionieren als bepaalde stakeholders niet meebewegen door toedoen van een langdurig besluitvormingsproces. Als voorbeeld wordt de huidige situatie van de Corona-crisis aangehaald door een respondent. In tijden van crisis (zoals bij COVID-19) is creativiteit, wendbaarheid en oplossingsgerichtheid enorm belangrijk. Met de eigenschappen die een sociaal ondernemer bezit, is het mogelijk om goed met een crisis om te gaan en daaruit te komen. Daarvoor is het soms nodig om knopen door te hakken, wat niet bij een inclusief besluitvormingsproces lijkt te passen.

4.4. Het model en voorlopige conclusie

De modellen die de verschillende aspecten van de stakeholderdialog, wendbaarheid en karaktereigenschappen weergeven, komen samen in een groter model (zie figuur 4). Dit model helpt bij het beantwoorden van de tweede deelvraag:

'Hoe geven sociaal ondernemers in Nederland betekenis aan een inclusief bestuur en besluitvormingsproces?'



Figuur 4: Modelweergave betekenisgeving inclusief bestuur en besluitvormingsproces

Zoals blijkt uit de resultaten heeft de stakeholderdialoog allereerst invloed op hoe er over een inclusieve manier van besturen wordt gedacht. Daarbij zijn een aantal inzichten opgedaan. Ten eerste is gebleken dat stakeholders richting geven aan besluiten door middel van dialoog, maar niet direct participeren in de besluitvorming. Daarnaast is stakeholderbetrokkenheid van groot belang bij het invullen van de maatschappelijke behoefte. Op die manier zorgt de stakeholderdialoog er tenslotte voor dat impact gegarandeerd gemaakt wordt. Ook zijn er een aantal inzichten opgedaan vanuit de relatie die wendbaarheid heeft tot een inclusieve besluitvorming. Ten eerste bleek dat het eigenaarschap van de besluiten op dagelijkse basis soms verschuift, door toedoen van de delegatie ervan. Dit gaat op basis van vertrouwen, waardoor degene naar wie de besluitvorming verschuift verantwoordelijkheid, medezeggenschap en eigenaarschap krijgt over het proces. Daarnaast bleek dat die vorm van delegatie een manier is om de wendbaarheid van een onderneming ten goede te komen. De mogelijkheid om wendbaar te zijn is voor zowel de sociaal ondernemer als de sociale onderneming van groot belang voor het waarborgen van de continuïteit van de onderneming. Tenslotte dragen de karaktereigenschappen van een sociaal ondernemer ook bij aan hun perspectief op een inclusieve besluitvorming. Omdat sociaal ondernemers over het algemeen vernieuwend en creatief zijn, en daarmee een pionier binnen de sector, achten zij een inclusieve manier van besluiten nemen vaak niet haalbaar. Wat mij bij deze opmerkingen nog triggert, is de vraag hoe sociaal ondernemers op een creatieve en vernieuwende manier hun stakeholders juist wel mee kunnen nemen vanaf het begin.

De vraag die ik aan het begin van dit onderzoek stel, doet lijken alsof alle sociale ondernemingen een inclusief bestuur en besluitvormingsproces hanteren en het slechts de vraag is hoe zij hier betekenis aan geven. Het is echter gebleken dat dit niet het geval is. Sociaal ondernemers geven vaak aan dat een inclusief besluitvormingsproces een te lang en democratisch proces is, wat niet haalbaar is in een onderneming die snel moet inspelen op haar veranderende omgeving. Toch lijken er verschillende aspecten van inclusiviteit te bestaan binnen het handelen van een sociale onderneming. Dit onderzoek pogde niet een antwoord te geven op de vraag of een sociale onderneming inclusief is in de besluitvorming of niet, maar op welke manier er *betekenis* kan worden gegeven aan de inclusiviteit van bestuur en besluitvorming. Waar sociaal ondernemers een inclusief bestuur en besluitvormingsproces al snel afdoen, lijken de resultaten iets anders te zeggen. In het conceptuele kader beschreef ik een inclusief besluitvormingsproces als volgt:

Een inclusief besluitvormingsproces is het betrekken van medewerkers en relevante stakeholders, door hen mee te laten denken over de koers die gevaren wordt en hen een stem te geven in het besluitvormingsproces, om op die manier mede-eigenaarschap te creëren.

Een en inclusief bestuur werd als volgt beschreven:

Een inclusief bestuur is een bestuur waarin relevante stakeholders een rol hebben, door te participeren in dat bestuur.

Het betrekken van medewerkers en relevante stakeholders is een belangrijk aspect van inclusieve besluitvorming en iets dat sociaal ondernemers volop doen. Zoals blijkt uit de resultaten is de stakeholderdialoog een belangrijk aspect voor sociale ondernemingen. Ook blijkt uit de werkdefinitie dat het laten meedenken in de koers van de onderneming en het creëren van mede-eigenaarschap onderdelen zijn van een inclusieve besluitvorming. Dit zijn onderdelen die sociaal ondernemers belangrijk

vinden, zo blijkt uit de resultaten. Een directe stem van de stakeholders in het besluitvormingsproces is wellicht het enige punt dat niet bij elke sociale onderneming gerealiseerd wordt. Sociaal ondernemers zijn het erover eens dat dit geen democratisch proces hoeft te worden, omdat het dan te lang duurt. Toch valt er iets te zeggen voor de invulling van dit punt. Hoewel er meestal geen sprake is van een directe stem in het besluitvormingsproces, zorgen sociale ondernemingen wel vaak voor een bepaalde manier van stakeholdervertegenwoordiging, ofwel door middel van dialoog, ofwel door middel van representatie van een stakeholdergroep. Ditzelfde geldt voor de manier waarop sociaal ondernemers tegen een inclusief bestuur aankijken. Hoewel uit de resultaten is gebleken dat een inclusief bestuur met directe invloed van stakeholders niet altijd mogelijk is, wordt er vaak wel gewerkt aan een manier om dit zo goed mogelijk voor elkaar te krijgen. Dit gebeurt dan bijvoorbeeld ook door middel van vertegenwoordiging, of het organiseren van bijeenkomsten zoals een klankbordgroep.

Wellicht is er dus sprake van een *vernieuwde invulling* van het begrip inclusieve besluitvorming en een inclusief bestuur. Zoals Jonker (2014) ook al stelde vraagt de innovatieve aanpak van sociale ondernemingen om een nieuwe vorm van organiseren. Ook blijkt uit de resultaten dat sociaal ondernemers vernieuwend, creatief en pionier zijn in de sector. Sociaal ondernemers kunnen dan ook, als de veranderaars die ze zijn, betekenis geven aan een inclusieve besluitvorming. Wellicht kunnen juist zij de eerste stap hierin nemen, door middel van hun creatieve en vernieuwende eigenschappen. Hoewel de meeste sociaal ondernemers een inclusief besluitvormingsproces of bestuur niet haalbaar achten, vinden zij dit vaak wel een ideaal dat nagestreefd moet worden. Om die reden moet er gekeken worden naar een andere manier van invulling geven aan het begrip, in plaats van het zomaar teniet te doen. Door dit onderzoek zijn er nieuwe inzichten opgedaan omtrent de aspecten die waardevol zijn voor een sociale onderneming en die op die manier kunnen bijdragen aan de betekenis die sociaal ondernemers geven aan een inclusief bestuur en besluitvormingsproces. Deze bespreek ik in de conclusie.

5. CONCLUSIE

De praktijk van het samen organiseren leidt volgens Jonker (2014) tot een praktijk van verschil, die vraagt dat we leren luisteren naar meerdere stemmen en daar rekening mee houden. Sociale ondernemingen zijn echte stakeholder-organisaties, die misschien wel meer dan elke andere onderneming te maken krijgen met een veelvoud aan stemmen en invalshoeken. Dit vraagt om een vernieuwde blik op de manier waarop sociale ondernemingen georganiseerd zijn en hoe ze hun besluitvorming en bestuur inrichten. Aan de hand van deze vernieuwde blik wil ik graag de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoorden:

‘Wat zijn nieuwe inzichten over de plek die een inclusieve besluitvorming krijgt binnen een sociale onderneming en de betekenis die sociaal ondernemers hieraan geven?’

Dit onderzoek heeft aangetoond dat inclusieve besluitvorming breed te interpreteren is. Er bestaat een bepaalde spanning tussen een ideale situatie, waarin inclusieve besluitvorming een rol speelt, en de praktijk, waarin dit volgens sociaal ondernemers vaak niet haalbaar is. Er kan echter gekeken worden naar hoe sociaal ondernemers deze spanning kunnen overbruggen, door steeds meer naar die inclusieve processen toe te werken. Als de creatieve en innovatieve veranderaars die ze zijn, zullen juist sociaal ondernemers die spanning moeten kunnen overbruggen. Er zijn met dit onderzoek dan ook een aantal inzichten opgedaan, die laten zien hoe er aan inclusieve processen invulling gegeven kan worden of al gedaan wordt.

Ten eerste zien sociaal ondernemers het belang in van een betrokken groep stakeholders voor het realiseren van impact, om zo goed mogelijk in de maatschappelijke behoefte te kunnen voorzien. In de proactieve dialoog met stakeholders zijn zekere inclusieve processen aanwezig. Zoals het woord ‘proactief’ al zegt, is er sprake van een gesprek in twee richtingen, wat van de dialoog een samenwerkingsvorm maakt. Ten tweede wordt door het delegeren van de besluitvorming een vorm van verantwoordelijkheid gecreëerd, waardoor stakeholders eigenaarschap over het proces ervaren. Verantwoordelijkheid blijkt een grote bijdrage te leveren aan de inclusiviteit van processen in een sociale onderneming. Zowel het *geven* van verantwoordelijkheid aan medewerkers en stakeholders, als het *nemen* van verantwoordelijkheid over de prestaties creëren een grote mate van stakeholderbetrokkenheid. Hierdoor wordt medezeggenschap en eigenaarschap vergeven aan stakeholders, twee aspecten die een positieve invloed hebben op een gevoel van inclusiviteit. Ten derde kan er op een vernieuwde wijze naar het begrip wendbaarheid gekeken worden. Waar er door sociaal ondernemers vaak gerefereerd wordt aan strategische wendbaarheid, moet een sociale onderneming geduid worden in haar eigen termen. Dit vraagt om een andere benadering van wendbaarheid, die het belang van waardecreatie, samenwerking en eigenaarschap inziet. Op dit punt kunnen we leren van de uitbijter in de groep respondenten: de sociaal ondernemer die de waarde van een inclusief besluitvormingsproces inziet en hier op eigen manier invulling aan geeft. Inclusieve processen hoeven niet ten koste te gaan van de wendbaarheid. Integendeel, het kan de wendbaarheid zelfs ten goede komen. Wanneer één persoon eigenaarschap behoudt over het vraagstuk, maar iedereen wel de kans krijgt zijn of haar mening over dat vraagstuk te geven, wordt er vanuit een nieuw perspectief gekeken naar een inclusief besluitvormingsproces. Op die manier zal de wendbaarheid niet verloren gaan, gezien het beslissingsrecht van deze persoon. Door wel ieders mening en input mee te nemen, zal er meer draagvlak

en een gezamenlijke visie ontstaan over dit besluit. Dit maakt dat iedereen beter weet waar de onderneming naartoe gaat, om zo beter in te kunnen spelen op de veranderende omgeving.

Dan rest mij nog één vraag te beantwoorden: moet de eis voor een inclusief bestuur en *governance* onderdeel zijn van de definitie van een sociale onderneming? Naar aanleiding van wat ik terug heb gekregen uit de gesprekken en wat ik heb geleerd uit de literatuur, stel ik dat de definitiekwestie niet op te lossen is. Waar een sociale onderneming in de Europese traditie wellicht meer baat heeft bij het opnemen van een inclusief besluitvormingsproces in de definitie, geldt dit wellicht minder voor sociale ondernemingen binnen de Angelsaksische traditie. Daarnaast zijn de verschillen tussen sociale ondernemingen in het type onderneming en de sector te groot, waardoor niet elke onderneming baat hoeft te hebben bij een inclusief besluitvormingsproces. De sociale ondernemingen die naar aanleiding van dit onderzoek wel baat hebben bij een inclusief besluitvormingsproces, zijn kleinschaligere sociale ondernemingen, die zich richten op de mens en het vervullen van een maatschappelijke behoefte. Mijn advies aan deze ondernemingen zou zijn om te streven naar een zo inclusief mogelijk bestuur en besluitvormingsproces. Dit zal zorgen voor een nog betere invulling van de maatschappelijke behoefte en een inclusieve samenleving.

6. DISCUSSIE

In de discussie kijk ik graag terug op het proces van dit onderzoek, de rol die ik als onderzoeker daarin heb gespeeld en de keuzes die ik daarbij heb gemaakt. Er zijn een aantal punten die mij tijdens het doen van dit onderzoek zijn opgevallen, die ik hier graag wil uitlichten.

Mijn rol als onderzoeker bij interpretatief onderzoek

Zoals aan het begin van dit onderzoek gesteld, heb ik ervoor gekozen mijzelf te positioneren in de interpretivistische wetenschap. De rol van onderzoeker wordt in de interpretivistische benadering een stuk belangrijker dan bij bijvoorbeeld een positivistisch onderzoek. Als onderzoeker in een interpretatief en inductief onderzoek, ben je echt aanwezig in het proces. Ik heb dan ook geprobeerd zo transparant mogelijk weer te geven waar ik mij in dit proces bevind en welke keuzes ik daarbij heb gemaakt. Het is mij goed bevallen om op deze manier onderzoek te doen. Van tevoren heb ik mij verdiept in een deel van de literatuur, om context te kunnen schetsen en zelf beter in het onderwerp te komen. Tijdens het doen van onderzoek ontdekte ik dat een aantal concepten, waarvan ik van tevoren had gedacht dat ze erg relevant waren, niet relevant waren voor mijn resultaten. Vanaf dat moment ben ik met een meer open houding de interviews ingegaan en heb ik de theorie gelaten voor wat het was, om dit later pas aan te vullen. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik me echt door de data heb laten leiden en nieuwe inzichten kon opdoen, om dit pas later tegen te vergelijken met wat er bekend is over dat onderwerp in de literatuur. Dat is echter niet altijd even makkelijk geweest in het proces. Na het houden van de interviews zat ik met een enorme berg data en moest ik een manier zien te vinden om dit goed en efficiënt te verwerken. Ik wil graag benadrukken dat het onderzoeksproces een wirwar van gedachten, hersenspinsels, opvattingen en bedenkingen is geweest, waarbij ik op meerdere plekken notities maakte, memo's schreef en schetsen maakte. Hoewel het verslag van dit onderzoek (hopelijk) helder en leesbaar is, is het proces van onderzoek dit zeker niet altijd geweest. Als lezer is het denk ik goed om je daar bewust van te zijn.

Het kiezen van een 'storyline'

Voor mij was dit de eerste keer dat ik een kwalitatief onderzoek deed op grote schaal en daarbij gebruik maakte van een grounded theory benadering. Er zijn dan ook een aantal dingen waar ik tegenaan gelopen ben tijdens het uitvoeren van dit onderzoek. Een daarvan is het kiezen van een *storyline*, aangezien het voelt alsof er nog veel sub-onderwerpen onbesproken zijn gebleven die in eerste instantie ook relevant leken. Door het doen van een inductief onderzoek komt er veel data op tafel waar je denkt iets mee te kunnen. Echter is het ook de kracht van het onderzoek hierin af te bakenen en één verhaallijn te kiezen. Ik denk dat ik daarin wel de meest relevante aspecten heb gekozen voor het fenomeen dat ik wilde beschrijven. Een sub-onderwerp waar ik lang mee heb geworsteld in of ik dit wilde betrekken bij de verhaallijn, is de Code Social Ondernemingen. Tijdens de interviews was dit een veel terugkerend thema, waarin sociaal ondernemers zowel voordelen als nadelen konden benoemen van het hiertoe behoren. Dit waren interessante inzichten, die mij geholpen hebben bij het beter begrijpen van het landschap van sociaal ondernemen. Bij de aanvang van dit onderzoek, wilde ik alleen sociaal ondernemers interviewen die aanhangers waren van de Code, aangezien de Code van sociaal ondernemers vraagt hun stakeholderdialoog op orde te hebben. Dit leek mij een interessant aanknopingspunt om gesprekken te voeren over inclusieve besluitvorming, ervan uitgaande dat alle sociaal ondernemers hierachter zouden

staan. Ik kwam erachter dat je als ondernemer niet automatisch een voorstander bent van een inclusief bestuur als je bent aangesloten bij de Code. Na een aantal gesprekken bleek dat er, naast voordelen, ook een aantal nadelen of mindere punten aan de Code zitten. Dat bracht mij ertoe ook ondernemers te spreken die geen aanhanger zijn van de Code. Helaas heb ik maar drie ondernemers kunnen spreken die geen aanhanger waren, omdat ondernemers vanuit de Code sneller geneigd waren deel te nemen aan dit onderzoek en ik met een tijdslimiet te maken had. Uiteindelijk hebben de inzichten, vanuit de mening die sociaal ondernemers hadden over de Code, mij geholpen bij het schrijven van de resultaten, zonder specifiek benoemd te worden. Het heeft gediend als hulpmiddel, maar was geen toevoeging aan de theorie die gevormd is.

Betrouwbaarheid en validiteit

Er zijn een aantal dingen voorgevallen die de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek hebben kunnen schaden. Twee daarvan hebben te maken gehad met de huidige situatie rondom COVID-19. De crisis rondom het virus heeft ervoor gezorgd dat het onderzoek geheel op digitale wijze moest plaatsvinden. Dit betekent ten eerste dat respondenten lastiger te benaderen waren en niet altijd tijd hadden voor een interview, door eigen moeilijkheden rondom het virus. Daarnaast zijn alle interviews telefonisch of via een medium voor videobellen afgenomen. Mijn doel was om alle interviews via een vorm van videobellen af te nemen, zodat ik en de respondent elkaar in ieder geval konden zien. Helaas was dit niet altijd mogelijk en zijn er ook veel interviews afgenomen zonder beeld. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik niet altijd kon peilen hoe de respondent erbij zat, wat het lastiger in te schatten maakt of een respondent een bepaalde waarde hangt aan een thema. Vaak helpt het zien van degene wie je spreekt om een duidelijker beeld te krijgen van hoe diegene tegenover dat onderwerp staat. Dat maakt de resultaten van het onderzoek ook betrouwbaarder. Het niet kunnen plaatsvinden van face-to-face gesprekken is iets dat helaas buiten mijn macht lag.

Daarnaast is er een tekortkoming wat betreft de *confirmability* van dit onderzoek. Omdat ik het onderzoek alleen heb uitgevoerd, heb ik de gevormde codes en categorieën niet laten checken bij een mede-onderzoeker of bij anderen. Wel heb ik geprobeerd mijn denkstappen wat betreft het coderen zo transparant mogelijk weer te geven. Ik ben zelf zorgvuldig met de data en de codes omgegaan, maar het had de betrouwbaarheid van dit onderzoek ten goede gekomen als ik deze ook nog had laten checken bij een mede-onderzoeker.

Vervolgonderzoek

Tijdens de gesprekken met sociaal ondernemers zijn vele onderwerpen aan het licht gekomen. Een aantal van hen kwamen zelf ook met interessant punten, die nieuwe vragen bij mij opriepen en misschien zelfs wel als startpunt van vervolgonderzoek kunnen dienen. Een van deze punten was de opmerking over een inclusief landschap van het sociaal ondernemen. Deze respondent gaf aan dat sociaal ondernemen bijna een soort 'elite hobby' is, dat gedaan wordt door voornamelijk hoogopgeleide, blanke mensen. Nederland is veel gekleurder dan dat. Als we spreken over inclusiviteit, dan is de vraag eigenlijk: hoe maken we sociaal ondernemen nou voor iedereen? In dit geval gaat het dan niet specifiek over de inclusiviteit van besluitvorming en bestuur, maar de inclusiviteit van de sector als geheel. Ik vond dit een interessant inzicht, waarvan ik hoop dat het ruimte geeft voor vervolgonderzoek.

Dan wil ik tot slot graag nog één – door een respondent gemaakt – punt uitlichten. Door het ‘hippe’ imago van sociaal ondernemen, is de afgelopen tijd de aandacht rondom de sector flink toegenomen. Dit heeft ervoor gezorgd dat vele organisaties iemand op het thema ‘sociaal ondernemen’ hebben zitten. Waar het vervolgens op neerkomt, is dat steeds meer mensen bezig zijn met sociaal ondernemerschap vanaf de zijlijn, maar er maar weinig daadwerkelijk bezig zijn met sociaal ondernemen. Deze respondent haalt het belang van de praktijkervaring aan en schetst daarmee de kloof tussen praktijk en theorie. Hoe kunnen diegene, die vanuit een bepaalde organisatie onderzoek doen naar sociaal ondernemerschap, nou echt een waardevolle bijdrage leveren aan de sector, zonder zich ervan bewust te zijn hoe die sector er op dagelijkse basis uitziet? Ik deel de overtuiging van de respondent dat er een kloof bestaat tussen de praktijk en de theorie. In die zin ben ik het er ook mee eens dat men ontzettend veel kan leren van de praktijk en dat dit zorgt voor een beter begrip van het onderwerp, zowel in termen van onderzoek als in het algemeen.

LITERATUUR

- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2015). Diversity Management in Public Organizations and Its Effect on Employees' Affective Commitment: The Role of Transformational Leadership and the Inclusiveness of the Organizational Culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35, 146–168.
- B lab Europe. (z.d.). *Benelux | Certified B Corporation*. Bcorporation. Geraadpleegd op 17 april 2020, van <https://bcorporation.eu/about-b-lab/country-partner/benelux>
- Boluk, K. A., & Mottiar, Z. (2014). Motivations of social entrepreneurs: Blurring the social contribution and profits dichotomy. *Social Enterprise Journal*, 10, 53-68
- Borzaga, C., & Defourny, J. (2001). Conclusions. Social enterprises in Europe: A diversity of initiatives and prospects. *The Emergence of Social Enterprise*, 350-370.
- 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.
- Bowen, H. R. (2006). *Social responsibilities of the businessman*. University of Iowa Press.
- Bringer, J.D., Johnston, L.H., & Brackenridge, C.H. (2006). Using computer assisted qualitative data analysis software to develop a grounded theory project. *Field Methods*, 18, 245–266.
- Bryman, A. (2015). *Social Research Methods* (5de editie). Oxford, Verenigd Koninkrijk: Oxford University Press.
- Code Sociale Ondernemingen. (z.d.-a). *De 5 principes: Code Sociale Ondernemingen*. Code Sociale Ondernemingen. Geraadpleegd op 9 april 2020, van <https://www.codesocialeondernemingen.nl/Over-de-Code/de-5-principes>
- Code Sociale Ondernemingen. (z.d.-b). *Wat is de Code?: Code Sociale Ondernemingen*. Code Sociale Ondernemingen. Geraadpleegd op 22 april 2020, van <https://www.codesocialeondernemingen.nl/Over-de-Code/Wat-is-de-code>
- Corbin, J. M., & Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13, 3-21.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2007). Defining social enterprise. *Social Enterprise*, 2, 19-42.
- Doz, Y., & Kosonen, M. (2008). The dynamics of strategic agility: Nokia's rollercoaster experience. *California Management Review*, 50, 95-118.

- Draucker, C. B., Martsof, D. S., Ross, R., & Rusk, T. B. (2007). Theoretical Sampling and Category Development in Grounded Theory. *Qualitative Health Research*, 17, 1137–1148.
- EMES. (2019, 4 december). *Who we are*. EMES International Research Network. Geraadpleegd op 22 april 2020, van <https://emes.net/who-we-are/>
- European Commission. (2013). *Policy Brief on Social Entrepreneurship: Entrepreneurial Activities in Europe*. Publications Office of the European Union. Geraadpleegd op 21 april 2020, van <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6fd0331f-847d-4ce9-9e7c-18bc43180a3b/language-en/format-PDF/source-108807576>
- FOD Economie. (2019, 25 juni). *Wat is een sociale onderneming? | FOD Economie*. Economie. Geraadpleegd op 22 april 2020, van <https://economie.fgov.be/nl/themas/ondernemingen/duurzame-economie/sociaal-ondernemerschap/wat-een-sociale-onderneming>
- Gao, S. S., & Zhang, J. J. (2006). Stakeholder engagement, social auditing and corporate sustainability. *Business Process Management Journal*, 12, 722-740.
- Gibbon, J., & Dey, C. (2011). Developments in social impact measurement in the third sector: scaling up or dumbing down? *Social and Environmental Accountability Journal*, 31, 63-72.
- Glaser, B.G. (1992). *Basics of grounded theory: Emergence vs. forcing*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B.G. (1978). *Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B.G., & Strauss, A.L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Glaser, B. G., & Holton, J. (2004). Remodeling grounded theory. In *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 5.
- Hamberg, K., Johansson, E., Lindgren, G., & Westman, G. (1994). Scientific rigour in qualitative research—examples from a study of women's health in family practice. *Family Practice*, 11, 176-181.
- Head, B. W., & Alford, J. (2013). Wicked Problems. *Administration & Society*, 47, 711–739.
- Holton, J. A. (2007). The coding process and its challenges. *The Sage Handbook of Grounded Theory*, 3, 265-89.
- Hoogendoorn, B., & Linssen, M. (2013). *De waarde van sociaal ondernemerschap*. Panteia.

- Hutchison, A. J., Johnston, L. H., & Breckon, J. D. (2010). Using QSR-NVivo to facilitate the development of a grounded theory project: an account of a worked example. *International Journal of Social Research Methodology*, 13, 283–302.
- Impact first: Social Enterprise NL*. (z.d.). Social Enterprise NL. Geraadpleegd op 7 april 2020, van <https://www.social-enterprise.nl/over-sociaal-ondernemen/impact-first>
- Jonker, J. (2014). *Nieuwe Business Modellen* (1ste editie). Academic Service.
- Kramer, J. (2019). *Deep Democracy* (7de editie). Thema.
- Kroese, E. (2015). *Impact First*. Geraadpleegd op 13 april 2020, van https://www.social-enterprise.nl/application/files/5215/5006/6796/Impact_First_longread-definitief-bijgewerkte_afbeelding.pdf
- Low, C. (2006). A framework for the governance of social enterprise. *International Journal of Social Economics*, 33, 376–385.
- Lubberink, R., Blok, V., van Ophem, J., van der Velde, G., & Omta, O. (2017). Innovation for Society: Towards a Typology of Developing Innovations by Social Entrepreneurs. *Journal of Social Entrepreneurship*, 9, 52–78.
- Maxwell, J. A. (2012). *Qualitative Research Design* (3de editie). Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.
- McKinsey & Company. (2016). *Scaling the Impact of the Social Enterprises Sector*. Geraadpleegd op 20 april 2020, van <https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Industries/Social%20Sector/Our%20Insights/Scaling%20the%20impact%20of%20the%20social%20enterprise%20sector/Scaling-the-impact-of-the-social-enterprise-sector.ashx>
- Mitchell, R., Boyle, B., Parker, V., Giles, M., Chiang, V., & Joyce, P. (2015). Managing inclusiveness and diversity in teams: How leader inclusiveness affects performance through status and team identity. *Human Resource Management*, 54, 217-239.
- Noble, H., & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-Based Nursing*, 18, 34-35.
- OECD. (2019). *Boosting Social Entrepreneurship and Social Enterprise Development in the Netherlands*. Geraadpleegd op 11 april 2020, van <https://www-oecd-ilibrary-org.proxy.library.uu.nl/docserver/4e8501b8en.pdf?expires=1586869380&id=id&accname=guest&checksum=0A75148DD0304DC2A63D7ACA5834A65E>

- Ohana, M., Meyer, M., & Swaton, S. (2013). Decision-making in social enterprises: Exploring the link between employee participation and organizational commitment. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 42, 1092-1110.
- O'Leary, Z. (2017). *The Essential Guide to Doing Your Research Project* (3de editie). Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.
- Ostrander, S.A. (2007). The growth of donor control: Revisiting the social relations of philanthropy. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36, 356-372.
- Otten, B. (2019, 29 augustus). *Sociale ondernemingen en hun rechtsvorm*. Binnenlands Bestuur. Geraadpleegd op 11 mei 2020, van <https://www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/kennispartners/radargroep/een-nieuwe-rechtsvorm-voor-sociale-ondernemingen.10639194.lynkx>
- Pestoff, V., & Hulgård, L. (2015). Participatory Governance in Social Enterprise. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 27, 1742–1759.
- Peterson, W., Abdi, N., & Maru, A. (2006). Inclusiveness: The Foundation of GFAR Impact. Global Forum on Agricultural Research.
- Ramus, T., & Vaccaro, A. (2017). Stakeholders matter: How social enterprises address mission drift. *Journal of Business Ethics*, 143, 307-322.
- Reulink, N., & Lindeman, L. (2005). Kwalitatief onderzoek. *Participerende observatie, documentanalyse, interviewen*.
- Richardson, S. M., Kettinger, W. J., Banks, M. S., & Quintana, Y. (2014). IT and agility in the social enterprise: A case study of St. Jude Children's Research Hospital's "Cure4Kids" IT-platform for international outreach. *Journal of the Association for Information Systems*, 15, 2.
- Rutte, M., Van Haersma Buma, S., Pechtold, A. & Segers, G. (2017). *Vertrouwen in de Toekomst. Regeerakkoord VVD, CDA, D66 & ChristenUnie. 10 oktober 2017*. Regeerakkoord voor de periode 2017-2021. Geraadpleegd op 24-03-2020, van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/publicaties/2017/10/10/regeerakkoord-2017-vertrouwen-in-de-toekomst>
- SER. (2015). *Sociale Ondernemingen: een verkennend advies*. Geraadpleegd op 11 april 2020, van <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2015/sociale-ondernemingen.pdf>
- Sharir, M. & Lerner, M. (2006). Gauging the success of social ventures initiated by individual social entrepreneurs. *Journal of World Business*, 41, 6-20.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37, 1262–1289.

- Social Enterprise NL. (2019). *Social Enterprise Monitor 2019*. Social Enterprise NL. Geraadpleegd op 11 april 2020 van https://www.social-enterprise.nl/application/files/8615/7165/8222/362_Publicatie_SE_monitor2019_web.pdf
- Social Enterprise NL. (2020). *Rondetafel sociaal ondernemerschap 25 april 2018 - Position paper Social Enterprise NL*. Geraadpleegd op 20 april 2020, van https://www.socialenterprise.nl/application/files/7315/5050/5869/PositionPaper_SocialEnterpriseNL_final.pdf
- Social Enterprise NL. (z.d.-a). *Geschiedenis: Social Enterprise NL*. Social Enterprise NL. Geraadpleegd op 16 april 2020, van <https://www.social-enterprise.nl/over-sociaal-ondernemen/de-geschiedenis-van>
- Social Enterprise NL. (z.d.-b). *Wat is het?: Social Enterprise NL*. Social Enterprise NL. Geraadpleegd op 15 april 2020, van <https://www.social-enterprise.nl/over-sociaal-ondernemen/wat-zijn-het>
- Spear, R., Cornforth, C., & Aiken, M. (2007). *For love and money: Governance and social enterprise*. National Council for Voluntary Organisations, UK.
- Stedennetwerk G40. (2018). *Meer impact met sociaal ondernemerschap*. Geraadpleegd op 10 april 2020, van https://www.g40stedennetwerk.nl/files/201802/Meer_impact_met_sociaal_ondernemerschap_Roadmap_voor_gemeenten.pdf
- Strauss, A.L., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory* (2e ed.). London: Sage.
- Tracey, P. & Phillips, N. (2007). The distinctive challenge of educating social entrepreneurs: A postscript and rejoinder to the special issue on entrepreneurship education. *Academy of Management Learning and Education*, 6, 264-271.
- United Nations. (z.d.). *What is good governance?* Geraadpleegd op 2 juni 2020, van <https://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf>
- Weber, Y., & Tarba, S. Y. (2014). Strategic agility: A state of the art introduction to the special section on strategic agility. *California Management Review*, 56, 5-12.

Bijlagen

Bijlage 1: Informatiedocument voorafgaand aan het interview

Beste deelnemer,

Bedankt dat je mee wil werken aan dit onderzoek! Via deze wijze wil ik je graag informeren over dit onderzoek, dat in het kader van mijn masterscriptie zal plaatsvinden.

Het onderzoek

Mijn onderzoek gaat over de manier waarop sociaal ondernemers op een inclusieve wijze besluiten maken in hun onderneming. Ik wil met dit onderzoek achterhalen hoe sociaal ondernemers betekenis geven aan een inclusief bestuur of participatieve besluitvorming, en hoe zij denken dat dit van invloed kan zijn op de impact die gemaakt wordt. Omdat er nog vaak genoeg onduidelijkheid bestaat over de definitie van sociaal ondernemerschap, en met name of een inclusieve besluitvorming hier onderdeel van is, is het relevant hier meer onderzoek naar te doen. Daarbij is het voornamelijk relevant de experts op dit gebied te bevragen: de sociaal ondernemer zelf.

Aanloop naar het interview

Ik wil voorstellen het interview plaats te laten vinden via Google Hangouts (tenzij anders afgesproken). Ik wil je daarom vragen het mailadres met mij te delen waar ik je die dag op kan bereiken, mocht ik deze nog niet ontvangen hebben. De dag voor het interview zal ik nog een herinnering sturen met de afgesproken tijd.

Specificaties van het interview

Het interview zal naar verwachting tussen de 30 en 45 minuten duren. Omdat het interview niet fysiek kan worden afgenomen, wil ik je vragen om je in een rustige ruimte te bevinden tijdens het interview. Met toestemming wil ik het interview graag opnemen, zodat ik hier later nog op terug kan vallen. De opnames zullen alleen voor gebruik van dit onderzoek worden gebruikt, en zullen alleen door mij en mijn scriptiebegeleider worden beluisterd.

Anonimiteit

Ik zal op een respectvolle en correcte manier met jouw gegevens en de gegeven antwoorden omgaan. Ik zal in mijn onderzoek geen uitspraken doen zonder ze eerst langs jou te laten gaan. Mocht ik een uitspraak willen gebruiken, zal ik dit dus eerst bij je checken. Namen worden overigens nooit vermeld, om de privacy te waarborgen. Ik zou je wel willen vragen of ik jouw onderneming als voorbeeld mag gebruiken in mijn onderzoek, om bijvoorbeeld aan te tonen hoe een sociale onderneming impact maakt. Mocht je hier bezwaar op hebben, dan hoor ik dit graag en zal ik de onderneming niet als voorbeeld gebruiken.

Wanneer het eindproduct af is kan ik dit naar je toesturen, mocht je het interessant vinden om terug te lezen. Ik hoor dan graag of je dat wil.

Mochten er nog vragen zijn omtrent dit onderzoek of het proces van interviewen, schroom dan niet mij hiernaar te vragen. Ik ben voor vragen te bereiken via mail op k.hoogenboom@students.uu.nl of telefonisch op 06-34302595.

Met vriendelijke groet,

Kayleigh Hoogenboom

Bijlage 2: Het gebruik van coding stripes

Voorbeeld 1:

The screenshot displays a coding software interface. The main window shows a document titled "mening inclusieve besluitvorming" with a "Reference" tab selected. The document content is divided into four sections, each with a reference and coverage percentage:

- Reference 2: 1.73% coverage**
Mijn hart zou zeggen: Ja daar ben ik het mee eens, als ondernemer zou ik zeggen: nee hou het strak. Want weet je, een duidelijke leiding is gewoon wel goed. En nogmaals: het is een onderneming, het is geen sportschool, geen school, geen dagbesteding.
- Files\Interview Johannes 2020-05-16 8-50-pm**
1 reference coded, 6.41% coverage
Reference 1: 6.41% coverage
Want binnen de definitie van een sociale onderneming is er een discussie of een inclusief bestuur of een inclusief besluitvormingsproces daar onderdeel van moet zijn. Vind jij zelf dat dat onderdeel moet zijn van een sociale onderneming?
R: Ja, per definitie. Als je recht wil kunnen doen aan de maatschappij in de brede zin, dan moet je ook zorgen dat je op een inclusieve manier besluiten neemt, en daar past positionele besluitvorming wat mij betreft per definitie niet bij.
- Files\Interview Peter 2020-05-08 4-12-pm**
1 reference coded, 4.48% coverage
Reference 1: 4.48% coverage
Dat is niet iets wat bij sociaal ondernemerschap past, of welk ondernemerschap dan ook. Je moet snel beslissingen kunnen maken en wendbaar zijn. Wij betrekken onze stakeholders wel, en dat vinden we ook heel belangrijk. Maar een inclusief bestuur dat zit er niet in. Het is geen democratisch proces, en dat hoeft het ook niet te zijn.
- Files\Transcript 2 Sjoerd van Specialiststerren**
1 reference coded, 1.64% coverage

The right sidebar shows a "Coding Density" chart with the following categories and their corresponding colors:

- Inclusieve besluitvorming vs wendbaarheid (purple)
- beslissingen maken doen we zelf (pink)
- Kenmerken sociale onderneming (orange)
- juiste competenties bezitten om plek te nemen in bestuur (yellow)
- Inclusieve besluitvorming als onderdeel definitie (light blue)
- Inclusieve besluitvorming is lastig (yellow)
- stakeholders betrekken bij plannen (red)
- definitie sociaal ondernemen (light green)
- Coding Density (grey)

Voorbeeld 2:

dialogo met stakeholders

Code Annotations

Summary Reference

Reference 2: 2.03% coverage

Ja, we meten dat super nauwkeurig op basis van observaties en scorekaarten en enquêtes. En we zijn nu bezig met : hoe kan je dat nou op een goede manier waarderen? Wat we bijvoorbeeld gedaan hebben is dat we met tien van onze deelnemers om tafel zijn gegaan en gezegd: van nou als je hele concrete zaken als een huis, een avondje naar de film met vrienden, een auto, een rijbewijs en ons traject moet rangschikken, waar komen wij dan? Zodat we niet exact de waarde weten, maar het zit hier ergens tussen. Dus daar zijn we wel mee bezig.

Files\Transcript 2_Sjoerd van Specialisteren
5 references coded, 9.49% coverage

Reference 1: 1.43% coverage

Nou je hebt natuurlijk stakeholder engagement los van het sociale enterprise gebeuren, dus wij hebben bijvoorbeeld personeelsvertegenwoordiging PVT. Dus dat is een vrij geformaliseerd iets, maar dat heeft ook een inhoudelijke kant.

Reference 2: 2.55% coverage

Wij hebben, onze stakeholders daar hebben wij wel een bepaalde kadans in, dus onze medewerkers spreken wij 1x per kwartaal tijdens personeelslunch gestructureerd. Dus daar hebben we ook min of meer een vaste agenda, hoe is het afgelopen kwartaal gegaan, wat zijn de plannen, hoe ziet de rest van het jaar eruit of hoe ziet het er volgend jaar uit? Het gaat dan over onze verdiensten, onze klanten, onze opleidingen, onze mensen.

Reference 3: 2.17% coverage

Wij proberen onze klanten wel te betrekken bij het maatschappelijk aspect van waar wij mee bezig zijn. Een heleboel klanten vinden dat ook prettig. En met onze top 5 top 10 klanten gaan wij ook expliciet het gesprek aan rondom wat wij noemen een social return certificaat. En ik geef hen aan hoeveel impact zij gerealiseerd hebben via het afnemen van onze diensten.

Reference 4: 1.71% coverage

Maar er is wel enake van dialoog met stakeholders?

product maken voor klant

Impact meten

waarde creeren

subjectieve vs objectieve impact

representatie van stakeholders

stakeholders betrekken niet specifiek voor sociale onderneming

stakeholders betrekken bij plannen

dialogo met team

Coding Density