
Op zoek naar een natuurlijk evenwicht!

Een kwalitatief onderzoek naar de omgang met interne spanningen binnen natuurbeschermingsorganisaties in het licht van de paradox theorie.

*Masterscriptie
Matthijs Timmermans
december 2021*



Op zoek naar een natuurlijk evenwicht!

*Een kwalitatief onderzoek naar de omgang met interne spanningen binnen
natuurbeschermingsorganisaties in het licht van de paradox theorie*

Masterscriptie

Naam: T.M. (Matthijs) Timmermans

Studentnummer: 4026306

Begeleider: Dr. M. (Maikel) Waardenburg

Master: Organisaties, verandering en management

Departement: Bestuurs- en Organisationswetenschap (USBO)

Faculteit: Recht, Economie, Bestuur en Organisatie (REBO)

Instelling: Universiteit Utrecht

Datum: 23 december 2021

Plaats: Utrecht



Universiteit Utrecht

Voorwoord

Voor u ligt mijn masterscriptie. Een kwalitatief onderzoek naar de omgang met interne spanningen binnen natuurbeschermingsorganisaties in het licht van de paradox theorie. Een werk van lange adem.

In september 2017 startte ik met mijn master 'Organisaties, verandering en management', na eerst een master in de traditionele biologie en aquacultuur gedaan te hebben. Naar ik begreep was ik één van de eerste USBO studenten met een dergelijke klassieke bèta achtergrond. Ik heb destijds voor de USBO gekozen, omdat ik wil bijdragen aan positieve veranderingen in deze wereld en ik had het gevoel dat mijn natuurwetenschappelijke blik op de wereld daartoe ontoereikend was. De USBO heeft mijn blik op de wereld enorm vergroot, maar dit ging niet zonder slag of stoot. De duidelijkheid en rationaliteit van mijn eerdere studie werden vervangen door complexiteit en verschillen in interpretaties. Als ik eerlijk ben dan moet ik zeggen dat dit proces bij mij leidde tot sterke gevoelens van weerstand en een nieuwe zoektocht naar identiteit. Dit leidde ertoe dat ik in 2018, bij de start van het finale scriptieproces, mijn scriptie op pauze heb gezet en de master ontvluchtte door full time te gaan werken. Ik heb mij toen volledig op mijn werk in de commerciële sector gefocust. Daar heerste de duidelijkheid, maar ontbrak voor mij het ideaal. Na een zoektocht kwam ik uit bij het Rijkstraineeprogramma. De theorie die ik tijdens de master leerde, en die bij mij destijds zo'n weerstand opriep, kwam nu tot leven en was niet langer te ontkennen. Inmiddels liep mijn traineeperiode ten einde en groeide bij mij de wens om mijn master 'Organisaties, verandering en management' af te ronden.

Ik ben erg dankbaar dat er nu eindelijk een eindproduct ligt. Natuurbescherming gaat mij aan het hart en ik vond het fijn dat ik mijn onderzoek op deze thematiek kon richten. Ik ben blij dat ik binnen dit onderzoek mijn eigen zoektocht een plek heb kunnen geven en ik ben ervan overtuigd dat deze inzichten mij zullen helpen binnen mijn huidige carrière als beleidsmedewerker bij het ministerie van LNV. Ik hoop dat deze inzichten ook van waarde gaan zijn bij de ontwikkeling van de paradox theorie en bij het werk binnen natuurbeschermingsorganisaties. Ik dank alle respondenten voor hun openhartigheid en bereidwilligheid om aan dit onderzoek deel te nemen. Ik wil tot slot een bijzonder dankwoord uitspreken naar mijn begeleider, Maikel Waardenburg, voor zijn flexibiliteit en de ruimte die hij mij gegeven heeft tijdens het hele proces.

Matthijs Timmermans

Utrecht, 23 december 2021

Samenvatting

Natuurbeschermingsorganisaties zetten zich wereldwijd in om het verlies aan biodiversiteit tegen te gaan. Natuurbeschermingsorganisaties hebben bij uitstek te maken met een complexe realiteit met verschillende doelen en stakeholders. Naast natuurdoelstellingen is er ook een sociale en een economische dimensie waartoe zij hun natuurdoelstellingen moeten verhouden, ook wel de *triple bottom line* genoemd. Groene NGOs hebben te maken met interne spanningen tussen de natuurdoelen enerzijds en de sociale en economische dimensie anderzijds. Binnen de context van toenemende spanningen tussen natuurdoelen en de sociale en economische dimensies wordt het voor NGOs steeds belangrijker hier goed mee om te gaan. Traditioneel gezien worden deze spanningen vaak ontkend door vast te houden aan win-win kansen of door het denken in dilemma's bij de omgang met spanningen. De paradox theorie biedt een alternatief perspectief op de omgang met spanningen binnen de organisatie. De paradox theorie stelt dat langdurig succes in een organisatie enkel bereikt kan worden door een continue inspanning om gelijktijdig tegemoet te komen aan meerdere divergente vereisten. Binnen dit onderzoek is onderzocht hoe medewerkers van natuurbeschermingsorganisaties in het licht van de paradox theorie omgaan met interne spanningen tussen natuurdoelen én de sociale en economische dimensie. Ter ondersteuning hiervan is in relatie tot de paradox theorie onderzocht wat de belangrijkste (achterliggende) factoren zijn die invloed hebben op interne spanningen binnen groene NGOs en op de manier waarop medewerkers daarmee omgaan. Deze vragen werden in dit onderzoek beantwoord door middel van een interpretatieve benadering en kwalitatief onderzoek. De data werden verzameld middels dertien individuele semigestructureerde interviews met medewerkers van verschillende natuurbeschermingsorganisaties. Ten aanzien van de contextuele factoren bleken de meeste natuurbeschermingsorganisaties in een context te verkeren waarin verborgen tegenstellingen zichtbaar worden onder invloed van schaarste, verscheidenheid en verandering. Relevante factoren bij de omgang met interne spanning bleken de achtergrond van de medewerkers en groene NGOs, de relatie tussen interne en externe spanning, de kwetsbare positie van groene NGOs, ideologische verschillen en de behoefte aan duidelijkheid. Daarnaast bleek dat op het niveau van de medewerker een relevant onderscheid is te maken tussen meer principiële donkergroene medewerkers en meer pragmatische lichtgroene medewerkers. Met betrekking tot de omgang met spanningen concludeer ik dat elementen uit de paradox aanpak terugkomen in de manier waarop medewerkers van natuurbeschermingsorganisaties omgaan met interne spanningen tussen natuurdoelen én de sociale en economische dimensie. Zo leken de medewerkers de interne spanning serieus te nemen. Verder is gevonden dat veel respondenten beide zijden binnen het spanningsveld integreren en er een constructieve houding op nahouden in de beschrijving van hun aanpak. Daarnaast is gebleken dat de medewerkers in staat zijn om onderliggende spanningen te herkennen en te beschrijven. Tot slot worden in de conclusie nog enkele voorwaarden gesteld. De paradox theorie kan van toegevoegde waarde zijn voor de verdere omgang met spanningen binnen natuurbeschermingsorganisaties indien aan deze voorwaarden kan worden voldaan.

Inhoud

Voorwoord	2
Samenvatting	3
1. Inleiding	6
1.1. Aanleiding	6
1.2. Vraagstelling & Focus	8
1.3. Relevantie	9
1.4. Leeswijzer	10
2. Theoretisch Kader	11
2.1. Natuurbeschermingsorganisaties en spanningsvelden	11
2.2. Paradox theorie	17
2.3. Omgang met spanningen vanuit de paradox theorie	22
2.4. Samenvattende conclusie - Theoretisch Kader	28
3. Methode	31
3.1. Wetenschapsfilosofische positie	31
3.2. Onderzoeksmethode	31
3.3. Rol onderzoeker	32
3.4. Dataverzamelingsmethoden	32
3.4.1. Respondenten	32
3.4.2. Sampling	33
3.4.3. Interviews	34
3.4.4. Topiclijst en casusvorming	34
3.5. Data-analyse	35
3.6. Kwaliteitscriteria	35
3.6.1. Interne Validiteit	35
3.6.2. Externe validiteit	36
3.6.3. Betrouwbaarheid	36
3.6.4. Objectiviteit	36
4. Resultaten	37
4.1. Studieachtergrond	37
4.2. Doel NGO	37
4.3. Doel medewerker	38
4.4. Advies aanpak	40
4.5. Contextuele factoren – Financiën en middelen	41
4.6. Contextuele factoren – Veranderingen ervaren	42
4.7. Contextuele factoren – Stakeholders	42
4.8. Casusbeschrijving	43
4.9. Achterliggende patronen	44
4.10. Aanpak en keuzes	49
4.11. Resultaat en succes	54
4.12. Reactie op terugkoppeling	56
4.13. Samenvattende conclusie - Resultaten	57
5. Analyse	60

5.1.Achtergrond medewerker	61
5.1.1.Intrinsieke motivatie en koppeling met doel van NGO	61
5.2.Achtergrond NGO	61
5.2.1.Invloed doel NGO op omgang met spanningen.....	61
5.3.Generieke visie medewerker.....	61
5.3.1.Verschillende visies op de rol van mensen (deel 1).....	61
5.4.Contextuele factoren	62
5.4.1.Financiële voorspoed en veel veranderingen en stakeholders.....	62
5.4.2.Contextuele factoren dragen bij aan zichtbaarheid spanningen	63
5.5.Analyse interne spanning	63
5.5.1.Herkenning interne spanning	64
5.5.2.Verbinding interne en externe spanning.....	64
5.5.3 Integraliteit triple bottom line	65
5.5.4.Kwetsbare, afhankelijke en afwijkende positie	65
5.5.5.Interne spanning binnen organisatie of persoon.....	66
5.5.6.Ideologische verschillen	66
5.5.7.Machtsrelaties	66
5.5.8.Verschillende visies op de rol van de mens (deel 2).....	67
5.5.9.Behoeftte aan duidelijkheid en acceptatie van onzekerheden	68
5.6.Omgang spanning binnen Casus	69
5.6.1.Integratie beide zijden en constructieve houding	70
5.6.2.Lange termijn focus	71
5.6.3.Reflectieve processen	71
5.7.Samenvattende conclusie – Analyse	72
6. Conclusie	74
7.Discussie.....	77
Literatuur.....	79
Bijlage 1: Topiclijst.....	85
Bijlage 2: Overzicht alle codes (Codebook).....	87
Bijlage 3: Codeboom	90

1. Inleiding

1.1. Aanleiding

Biodiversiteitscrisis en natuurbeschermingsorganisaties

Wereldwijd staat de natuur onder druk. In de afgelopen decennia hebben onze manier van consumptie, productie en andere niet-duurzame menselijke activiteiten wereldwijd geleid tot aantasting en vernietiging van ecosystemen. De natuur gaat achteruit op een tempo dat ongekend is in de menselijke geschiedenis, en dit tempo neemt nog steeds toe (IPBES, 2019; Schouten, 2019). Het meest recente Living Planet Report van het Wereld Natuur Fonds laat zien dat de omvang van populaties zoogdieren, vissen, vogels, reptielen en amfibieën wereldwijd met gemiddeld 68% is afgenomen sinds 1970 (WWF, 2020).

Het tegengaan van deze negatieve trends vereist een vrij radicale omslag in ons denken en handelen. Hierbij is het voor westerse landen, zoals Nederland, niet alleen van belang om te kijken naar onze impact op de natuur in eigen land, maar ook naar onze impact op de natuur in het buitenland. Hoewel overheden zeker een rol hebben bij natuurbehoud, is deze vaak beperkt, zeker wanneer het de natuur buiten de eigen landgrenzen betreft. Het zijn dan ook vooral de natuurbeschermingsorganisaties die zich actief inzetten voor natuurbehoud en -herstel. Deze groene NGOs zetten zich in voor het behoud van de natuur door bijvoorbeeld actief te lobbyen bij overheden en bedrijven, door te werken aan bewustwording en gedragsverandering bij consumenten of door actief gebieden te beschermen en te beheren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan stichting Natuurmonumenten die grote arealen natuur in Nederland beheert en ook werkt aan bewustwording ten aanzien van de natuur in bijvoorbeeld natuurspeelplaatsen. Of kijk naar een organisatie als het Wereld Natuur Fonds dat wereldwijd natuurgebieden beheert en daarnaast ook actief lobbyt bij overheden ten behoud van de natuur.

De triple bottom line

Natuurbeschermingsorganisaties hebben bij uitstek te maken met een complexe realiteit met verschillende doelen en stakeholders. Naast natuurdoelstellingen is er ook een sociale en een economische dimensie waartoe zij hun natuurdoelstellingen moeten verhouden, ook wel de *triple bottom line* genoemd. Betreffende het vinden van een balans binnen de *triple bottom line* is er de afgelopen jaren wel veel veranderd. Traditioneel gezien focussen veel natuurbeschermers zich redelijk eenzijdig op de natuurwaarden. Dat is niet zo vreemd; zij zijn intrinsiek zeer gemotiveerd zich in te zetten voor natuurherstel, en zijn zich zeer bewust van de menselijke invloeden die haar beschadigd hebben. De invloed van ons mensen wordt echter steeds groter en natuurbeschermingsorganisaties zijn zich steeds meer bewust hoe belangrijk het is om mensen, maar ook bedrijven, te betrekken bij conservatie, en ze juist niet buiten te sluiten.

Spanningen tussen natuurdoelen en de sociale dimensie

Op het snijvlak van natuurdoelen en de sociale dimensie heeft er de laatste decennia een transitie plaatsgevonden richting *community based conservation*, waarin lokale gemeenschappen worden betrokken bij conservatieprojecten en er ruimte is voor economische ontwikkelingen binnen de natuurgebieden (Aldashev & Vallino, 2019). Het betrekken van mensen bij conservatie is daardoor tegenwoordig redelijk gebruikelijk geworden in de conservatiewereld. De bekende Britse primatoloog en natuurbeschermer Jane Goodall kwam al decennia geleden tot de conclusie dat de lokale bevolking in het hart van de conservatie geplaatst moet worden, zodat de levens van mensen, dieren en de omgeving verbeteren (Goodall, 2020). Het Wereld Natuur Fonds noemt verbinding een kernwaarde: *'één wereld waarin mens en natuur kunnen groeien en bloeien. Die eenheid, dát is waar we als WWF van houden en waar we voor strijden. Dag in, dag uit, met hart en ziel, met alles en iedereen. Dat is onze missie.'* Het gemak waarmee veel natuurbeschermingsorganisaties tegenwoordig spreken over het betrekken van lokale gemeenschappen simplificeert de soms tegengestelde belangen en spanningen tussen natuurdoelstellingen en de sociale dimensie. Hoewel door sommigen enkel gesproken wordt over de voordelen van *community based conservation*, zijn er duidelijke trade-offs en spanningen tussen conservatiedoelen en menselijk welzijn en tussen conservatie en economische perspectieven (McShane et al., 2011). Zembra beschreef deze spanningen in 2019 in de aflevering

'Slachtoffer van het Wereld Natuur Fonds'. De aflevering beschrijft hoe WWF-India één van de laatste leefgebieden van de ernstig bedreigde Indische neushoorn probeert te beschermen. Zembra stelt dat WWF-India de lokale bevolking te verdrijven ten bate van natuurontwikkeling, bijdraagt aan militarisering van natuurbeschermers en geboortebepanking onder de lokale bevolking promoot. Met betrekking tot deze specifieke casus heeft het Wereld Natuur Fonds deze beschuldigingen weerlegt, maar de aflevering lijkt wel in te spelen op de nog steeds bestaande spanning tussen natuurdoelstellingen en de sociale dimensie. Een vergelijkbare spanning tussen natuur en mens toon zich niet enkel in bijvoorbeeld India, ook in de westerse wereld komt dit naar voren. Denk aan de recente spanningen in het stikstof debat tussen de belangen van de natuur en die van de boeren. Deze spanningen zullen naar verwachting nog verder toenemen, doordat de wereldwijde doelstellingen ten aanzien van het beschermd areaal in de nabije toekomst worden aangescherpt.

Spanningen tussen natuurdoelen en de economische dimensie

Op het snijvlak van natuur en economie hebben NGOs te maken met een spanning tussen ideologische missies en economische overwegingen (Chenhall *et al.*, 2011). Natuurbeschermers zouden gedreven moeten worden door de belangen van het maatschappelijke doel dat zij dienen en niet door de belangen van hun financiers. Deze onafhankelijkheid staat echter op gespannen voet met de economische werkelijkheid. Niet zelden geldt het spreekwoord: wie betaalt, die bepaalt. Daarnaast is er een opkomende spanning tussen ideologische missies en economische overwegingen, daar waar NGOs gaan zoeken naar meer efficiëntie en effectiviteit. NGOs worden in toenemende mate geacht hun efficiëntie, effectiviteit en transparantie te verhogen en meer verantwoording af te leggen (Myers, 2004). De huidige tijd gaat niet enkel gepaard met een zoektocht naar efficiëntie, maar ook met het zoeken van nieuwe verdienmodellen. Binnen de zoektocht naar nieuwe verdienmodellen zoeken NGOs steeds meer naar samenwerking met bedrijven. Binnen zo'n samenwerking kan sprake zijn van een tegengesteld belang tussen ideologische missies en winstmaximalisatie (Roy, 2020). Kenmerkend is hierbij het onderstaande citaat uit een artikel over een mogelijke samenwerking tussen NGOs en het bedrijfsleven: *'Maar is er nog gesproken over meer gevoelige zaken, bijvoorbeeld over de rol van Shell in Nigeria? Tjipke Bergsma, algemeen directeur van Plan Nederland, is hier stellig over: 'Moraliteit is wel kort aan de orde geweest. Maar we hebben besloten naar de toekomst te kijken.' Toch vindt Farah Karimi, directeur van Oxfam Novib, er geen doekjes om dat er verschillen bestaan tussen NGOs en bedrijven. 'Wij spreken bedrijven erop aan hoe hun eigen handelen is. Het gaat er niet om dat je projecten opzet, maar om wat je in je eigen productieketen doet. Duurzaamheid moet je core businessplan zijn: bedrijven moeten een échte keuze maken voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.' Doen ze dat niet, dan gaat Oxfam Novib zonder aarzelen over tot het voeren van een campagne. 'Polarisatie zal nog steeds nodig zijn (Vice versa, 2011).'* Tot slot kunnen toegenomen NGO-bedrijf samenwerkingen leiden tot competitie tussen NGOs om bedrijven aan te trekken; hierdoor nemen de spanningen tussen ideologische missies en economische overwegingen nog verder toe (Hielscher, 2017).

Paradox theorie binnen NGOs

Binnen de context van toenemende spanningen tussen natuurdoelen en de sociale en economische dimensies wordt het voor NGOs steeds belangrijker hier goed mee om te gaan. Traditioneel gezien worden spanningen vaak ontkend door vast te houden aan win-win kansen of door het denken in dilemma's bij de omgang met spanningen. Dilemma's vereisen het maken van een keuze en daarom neigen organisaties veelal naar een contingentie aanpak. Hierbij pogen ze elementen uit de interne organisatie aan te laten sluiten bij de externe omgeving, omdat dit het meest effectief wordt geacht (Tosi & Slocum, 1984). De paradox theorie biedt een alternatief perspectief op de omgang met spanningen binnen de organisatie. Deze theorie wil bij de omgang met spanningen overstappen van het denken in dilemma's naar het denken in paradoxen. Paradoxen worden omschreven als tegengestelde, maar verbonden elementen die gelijktijdig voorkomen en blijven bestaan over de tijd (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). De paradox theorie stelt dat langdurig succes in een organisatie enkel bereikt kan worden door een continue inspanning om gelijktijdig tegemoet te komen aan meerdere divergente vereisten. De paradox theorie lijkt van toegevoegde

waarde voor NGOs en hun medewerkers. Cornforth stelde in 2003 al, in lijn met de later ontwikkelde paradox theorie, dat het bestuur van een NGO niet moet zoeken naar één juiste aanpak of oplossing, maar de spanningen en tegenstellingen op een reflectieve manier moet balanceren. Sharma & Bansal (2017) ondervonden dat succesvolle NGO samenwerkingen gepaard gingen met paradox denken. Binnen dit perspectief beschouwt men de meeste spanningen als zijnde paradoxen (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). De paradox theorie onderzoekt hoe een organisatie gelijktijdig tegemoet kan komen aan meerdere tegenstellingen binnen een spanningsveld. Dit perspectief erkent, in lijn met de contingentie theorie, dat het maken van bepaalde keuzes binnen een spanningsveld kan leiden tot korte termijn succes. Echter, een langdurige oplossing vereist een continue inspanning om tegemoet te komen aan meerdere, divergente vereisten (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011).

De onderliggende spanningen die ten grondslag liggen aan een paradox zijn niet altijd zichtbaar. Smith & Lewis (2011) stellen dat verscheidenheid, verandering en schaarste ervoor zorgen dat verborgen tegenstellingen zichtbaar worden en naar boven komen. Smith & Lewis (2011) hebben een geïntegreerd, holistisch model ontwikkeld voor de omgang met paradoxen. Een succesvolle omgang met paradoxen vereist allereerst dat actoren bewustzijn ontwikkelen en accepteren dat tegengestelde elementen naast elkaar kunnen en moeten bestaan. Vervolgens ontstaat een fase waarin de tegengestelde elementen aangepakt worden. Hier wordt geen eenmalige keuze gemaakt voor één van beide elementen of voor een synergie; in plaats daarvan wordt over de tijd aan beide elementen afwisselend tegemoetgekomen, al dan niet in afwisseling met een synergetische aanpak. Een langere termijn focus is hierbij cruciaal. Elk element wordt in gelijke mate van belang, geld en tijd toegekend over de tijd (Smith & Lewis, 2011). Een succesvolle paradox aanpak is lastig en stelt bepaalde vereisten, en dan met name aan het individu. Het vereist een andere manier van denken en doen waarbij individuen bewustzijn ontwikkelen en hun angst, defensieve houding en behoefte aan consistentie moeten overwinnen. Een succesvolle omgang met paradoxen vereist de ontwikkeling van een paradoxaal frame, een mentale mal waarin de actor het paradox denken kan ontwikkelen. Deze vereisten zijn met name binnen de context van een NGO interessant, omdat de medewerkers van een NGO op verschillende gebieden variëren van medewerkers van commerciële organisaties op het gebied van loyaliteit, intrinsieke motivatie en focus op de missie (Borzaga & Tortia, 2006).

1.2. Vraagstelling & Focus

Het paradox denken lijkt natuurbeschermingsorganisaties te kunnen ondersteunen in hun streven naar het behoud van biodiversiteit en de daarbij voorkomende spanningen. Het gebruik en de kennis van paradox denken binnen natuurbeschermingsorganisaties en NGOs in het algemeen is echter beperkt (Sharma & Bansal, 2017). Zoals uit de inleiding blijkt, vervullen de medewerkers van NGOs een belangrijke rol bij een succesvolle omgang met paradoxen. Deze rol en de beperkte kennis over het innemen van die rol bij natuurbeschermingsorganisaties roepen bij mij vragen op.

Dit onderzoek draagt bij aan het verkennen van de manier waarop medewerkers van natuurbeschermingsorganisaties aankijken tegen, en daaruit volgend omgaan met, interne spanningen en tegenstellingen die ontstaan tussen natuurdoelstellingen en de sociale en economische dimensie. Binnen deze studie wil ik in relatie tot de paradox theorie onderzoeken wat de belangrijkste (achterliggende) factoren zijn die invloed hebben op interne spanningen binnen groene NGOs en op de manier waarop medewerkers daarmee omgaan. Vervolgens wil ik onderzoeken hoe zij op individueel niveau omgaan met deze interne spanningen binnen de triple bottom line om zodoende antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag.

De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

Hoe gaan medewerkers van natuurbeschermingsorganisaties in het licht van de paradox theorie om met interne spanningen tussen natuurdoelen én de sociale en economische dimensie?

Deze vraag wordt in dit onderzoek beantwoord door middel van een interpretatieve benadering en kwalitatief onderzoek. De data worden verzameld middels individuele semigestructureerde interviews met medewerkers van verschillende natuurbeschermingsorganisaties. Het doel van dit

onderzoek is tweeledig. Enerzijds wil ik inzicht vergaren en antwoorden krijgen op de eerdergenoemde vragen. Deze interesse komt niet alleen voort uit wetenschappelijke interesse, maar ook uit persoonlijke interesse in deze thematiek, omdat ook ik in mijn werkzaamheden geconfronteerd wordt met de spanning tussen natuurwaarden en sociale en economische belangen. Anderzijds kan dit onderzoek idealiter ook helpen bij het creëren van meer paradoxaal bewustzijn en de ontwikkeling van het paradoxaal frame bij de respondenten, juist door ze over dit onderwerp te ondervragen, hierover met ze in dialoog te gaan en ze na afloop elkaars resultaten en inzichten te tonen.

1.3.Relevantie

1.3.1.Maatschappelijke relevantie

Het werk van natuurbeschermingsorganisaties en andere NGOs is in hoge mate maatschappelijk relevant. Dit onderzoek geeft meer inzicht in hun werkzaamheden en de daarbij horende spanningen. Daarnaast poogt dit onderzoek bij te dragen aan het vergroten van hun effectiviteit, door onderzoek te doen naar een effectievere aanpak voor de omgang met zowel de natuurdoelstellingen alsook de economische en sociale dimensie. Een goede borging van elk van die dimensies is van belang voor zowel de organisatie als de maatschappij als geheel. Het onderzoek focust zich hierbij bewust op meerdere organisaties met als doel het komen tot meer generalistische conclusies, waardoor medewerkers van verschillende organisaties van elkaar kunnen leren. Idealiter kan dit onderzoek ook helpen bij het creëren van meer paradoxaal bewustzijn en de ontwikkeling van het paradoxaal frame bij de gesproken respondenten (Miron-Spektor *et al.*, 2018), zoals besproken in de vraagstelling. Naast de relevantie voor natuurbeschermingsorganisaties zijn de resultaten mogelijk ook interessant voor andere organisaties die in steeds hogere mate blootgesteld worden aan de spanningen tussen de sociale en economische dimensie en doelstellingen op het gebied van natuur en duurzaamheid, wat immers een opkomend thema is in veel sectoren.

1.3.2.Wetenschappelijke relevantie

De complexiteit en omvang van de NGO sector heeft geleid tot een redelijke concentratie aan onderzoek gericht op de omvang, identiteit en economische impact van deze sector als geheel. Toch is er weinig universele overeenstemming over de exacte natuur van deze sector, en weinig aandacht is gegeven aan de manier waarop leiders en managers betekenis geven aan hun wereld en aan de manier waarop zij werken, leren en ontwikkelen (Myers & Sacks, 2001; Myers, 2004, Herrmann, 2011). NGOs zijn gevormd binnen in een veld van economische, politieke en sociale relaties (Dempsey, 2012). Er is echter een gat in ons begrip hoe actoren binnen NGOs omgaan met de inherente spanningen die dit creëert (Wadham & Warren, 2019). Dit onderzoek draagt daarom bij aan het creëren van inzicht in de overtuigingen en het acteren van medewerkers van natuurbeschermingsorganisaties en geeft daarnaast meer inzichten in de aard van de spanningen waaraan zij blootgesteld worden en hoe dat zich verhoudt tot de medewerkers zelf (Wadham & Warren, 2019).

Voor de ontwikkeling van de paradox theorie kan dit onderzoek eveneens van nut zijn. Het meeste onderzoek naar paradoxen vindt plaats op het niveau van de organisatie. Individuen en hun sociale interacties dienen vaak als micro fundaties voor organisatorische paradoxen op hoger niveau. Een meer complete analyse van paradoxen en hun effect op management en organisaties vereist de analyse op het niveau van teams en individuen (Waldman *et al.*, 2019). Specifiek de studie naar NGOs is hierbij relevant. Landsberg (2004) beargumenteert dat NGOs meer complex zijn dan commerciële bedrijven door hun diverse set aan stakeholders, verplichtingen en inkomstenbronnen. Bestaande theorieën zijn vaak grotendeels gebouwd op onderzoek dat gedaan is binnen commerciële bedrijven. Landsberg (2004) stelt daarom dat dergelijke theorieën aangepast dienen te worden voor NGOs. Huston (2019) stelt dat dit ook geldt voor de paradox theorie, omdat de huidige studies die ten grondslag liggen aan deze theorie zich met name op commerciële bedrijven hebben gericht. Met name op het gebied van natuurbeschermingsorganisaties lijken onderzoeken naar de paradox theorie vrijwel onbestaand. Dit onderzoek draagt daarom bij aan de ontwikkeling van wetenschappelijke kennis op dit gebied.

1.3.3. Persoonlijke relevantie

Het onderzoek heeft tot slot een grote persoonlijke relevantie. Binnen mijn werkzaamheden als beleidsmedewerker bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (en gedurende mijn detachering bij Staatsbosbeheer) krijg ik regelmatig te maken met spanningen tussen natuur, economie en mensen. Ik heb op persoonlijk niveau een sterke motivatie om me in te zetten voor het behoud van de natuur en identificeer me daarom met de medewerkers van natuurbeschermingsorganisaties. In het verleden was ik meer principieel in mijn focus op de natuur, vanuit mijn eigen liefde voor de natuur, maar vooral ook vanwege alle opgedane inzichten ten aanzien van de achteruitgang van de natuur en de noodzaak de bescherming hiervan meer prioriteit te geven. Ik ben mij gedurende mijn studie en eerste werkjaren steeds meer bewust geworden van het belang van de sociale en economische zijde van natuurbescherming, enerzijds om praktische redenen op het gebied van effectiviteit van beleid en de noodzaak tot financiering, maar zeker ook vanuit een meer ontwikkeld ethisch perspectief. Deze ontwikkeling heeft niet geleid tot minder spanningen, integendeel zelfs. Mede hierom ben ik persoonlijk erg geïnteresseerd in de manier waarop medewerkers van natuurbeschermingsorganisaties kijken naar én omgaan met dergelijke paradoxen. Mogelijk leidt dit onderzoek niet alleen tot een versterking van het paradoxaal frame van de NGO medewerkers, maar ook tot meer paradoxaal bewustzijn bij mij persoonlijk.

1.4. Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk, het theoretisch kader, wordt een toelichting gegeven op de relevante theorie. In het theoretisch kader wordt ingegaan op de groene NGOs en hun medewerkers, de paradox theorie en de omgang met spanningen vanuit de paradox theorie. Vanwege de grote omvang van dit hoofdstuk is gekozen voor een uitgebreide samenvattende conclusie aan het einde van dit hoofdstuk. Deze samenvattende conclusie biedt een beknopter overzicht van de belangrijkste bevindingen. In hoofdstuk 3 wordt de gevolgde methodiek binnen het onderzoek en de interviews toegelicht. De topiclijst is te vinden in bijlage 1. De bevindingen uit de interviews worden in hoofdstuk 4 besproken. Hierbij wordt qua opzet gebruik gemaakt van de totale structuur aan codes zoals weergegeven in bijlage 2. Vanwege de grote omvang van (de quotes in) dit hoofdstuk is ook hier gekozen voor een uitgebreide samenvattende conclusie aan het einde van dit hoofdstuk. Deze samenvattende conclusie biedt een volledig, doch beknopter, overzicht van alle belangrijke bevindingen. In hoofdstuk 5 worden de bevindingen uit hoofdstuk 4 vervolgens geanalyseerd. Hierbij is qua opzet gebruik gemaakt van de verschillende overkoepelende thema's uit de codeboom. Deze codeboom is te vinden in hoofdstuk 5 en in bijlage 3. Tot slot eindigt dit onderzoek met een conclusie en discussie.

2.Theoretisch Kader

Het theoretisch kader biedt een verdieping op de thema's die voor dit onderzoek relevant zijn. In het eerste gedeelte volgt een beschrijving van natuurbeschermingsorganisaties, hun medewerkers en de spanningen binnen de *triple bottom line* waarmee zij te maken hebben. In het tweede gedeelte volgt een verdieping op de paradox theorie en paradoxale spanningen. In het derde gedeelte wordt ingegaan op de manieren waarop met spanningen omgegaan kan worden vanuit de paradox theorie. Vanwege de grote omvang van dit hoofdstuk is gekozen voor een uitgebreide samenvattende conclusie aan het einde van dit hoofdstuk. Deze samenvattende conclusie biedt een beknopter overzicht van de belangrijkste bevindingen.

2.1.Natuurbeschermingsorganisaties en spanningsvelden

2.1.1.Niet-lidmaatschap NGOs

Natuurbeschermingsorganisaties behoren organisatorisch gezien tot de zogenaamde derde sector, naast de publieke en private sector. De derde sector wordt ook wel de non-profit of NGO sector genoemd. De organisaties binnen de derde sector focussen zich primair op een ander belang dan het maken van winst (Belt, 2009). Hall (1987) onderscheidt drie fundamentele doelen van een NGO. (1) Het uitvoeren van publieke taken die naar hen zijn gedelegeerd door de overheid, (2) het uitvoeren van publieke taken die de overheid en het bedrijfsleven laten liggen of (3) het beïnvloeden van het beleid van de overheid, bedrijfsleven, het publiek of andere NGOs. Er is dus een grote variabiliteit binnen NGOs (Kapteyn, 1986). NGOs variëren van lokale verenigingen, beheerd door vrijwilligers, tot grote internationale organisaties (Jurritsma, 2007). Vanwege de grote variabiliteit aan belangen, organisatiestructuren en omgevingsfactoren voor de verschillende typen organisaties is het goed hier enige duiding aan te geven.

Binnen de non-profit sector behoren natuurbeschermingsorganisaties, evenals andere humanitaire en ecologisch-activistische organisaties, meestal tot niet-lidmaatschap NGOs. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld kerken en andere religieuze instellingen die veelal tot de zogenaamde lidmaatschap NGOs behoren (Hierden, 2010). Deze ledenorganisaties zetten zich in voor de belangen van hun leden. Naast religieuze instellingen zijn ook studenten- en sportverenigingen typische voorbeelden van lidmaatschap NGOs. Al deze organisaties zorgen, vaak op lokaal niveau, dat hun leden worden voorzien in een bepaalde behoefte, zoals kerkgang, sociale omgang of de mogelijkheid om te sporten. Ook vakbonden, belangenorganisaties en lobbyclubs behoren tot de groep van lidmaatschap NGOs. Zij voeren een veelal actieve lobby voor hun leden en representeren hun leden tijdens vergaderingen en onderhandelingen met andere partijen (Arenas *et al.*, 2009).

Bij niet-lidmaatschap NGOs behoort de doelgroep van hun activiteiten tot een andere groep dan de groep die de resources in de vorm van tijd en/of financiële middelen levert (Arenas *et al.*, 2009). Degenen die profiteren van het werk verschillen van de mensen die tijd en middelen beschikbaar stellen. Deze organisaties zetten zich in voor een sociale beweging, een *social purpose*, waar ze veelal ook zelf uit voortkomen. Denk hierbij aan natuurorganisaties, mensenrechtenorganisaties of ontwikkelingswerk. De rol van dergelijke NGOs in mondiale besluitvorming is de laatste decennia toegenomen (Najam, 2000). Overheden staan vaak centraal in de activiteiten van NGOs. Dit is geen verrassing als we kijken naar de naam NGO, niet-gouvernementele organisatie. De 'niet' in NGO is zowel een karakteristiek van wat ze niet zijn als organisatie als waar ze het meest op lijken (Najam, 2000). Veel van de acties van NGOs zijn erop gericht om te overheid te bewegen tot het doen van zaken die de overheid weigert te doen, niet genoeg doet of waartoe de overheid niet in staat is. De fundamentele doelstelling van niet-leden NGOs is om openbaar beleid te beïnvloeden buiten de formele structuur van de verkozen overheid (Douglas, 1987). Kenmerkend voor een groot deel van de niet-lidmaatschap NGOs is dat zij hierbij opkomen voor een groep die zelf niet of beperkt in staat is op te komen voor de eigen belangen, zoals bij natuur, ongelijkheid of armoede (Belt, 2009). De lidmaatschap NGO vindt haar legitimatie en doel in haar leden, die haar gekozen heeft. De niet-lidmaatschap NGOs vinden hun legitimatie en doelen in andere richtingen, zoals het nastreven van een breed maatschappelijk belang of het opkomen voor de belangen van een groep

die daar zelf niet toe in staat is (Jurritsma, 2007; Kapteyn, 1986). Hoewel er ook enkele groene NGOs zijn met leden, waarvan Natuurmonumenten de bekendste en grootste is, lijken zij qua opzet sterk op de hierboven beschreven niet-lidmaatschap NGOs.

2.1.2. NGO Medewerkers

NGO medewerkers lijken, evenals de NGO waarvoor ze werken, primair gedreven te worden door andere waarden dan financieel gewin. Medewerkers van NGOs worden in mindere mate door extrinsieke factoren, zoals salaris en secundaire arbeidsvoorwaarden, gemotiveerd. Ze accepteren een lager salaris en zijn meer geneigd om onbetaald over te werken dan medewerkers in de commerciële sector (Lee & Wilkins, 2011). Verschillende onderzoekers benadrukken dat de motivatie minder in extrinsieke factoren en meer in intrinsieke factoren gevonden wordt (Fehrer & Kosfeld, 2012; Lee & Wilkins, 2011). Medewerkers van NGOs staan in hogere mate achter de doelen van hun werkgever en streven hun persoonlijke ideaal na door het uitvoeren van hun werk (Belt, 2009). NGO medewerkers worden gedreven door persoonlijke waarden en overtuigingen. Hun werk is een belangrijk onderdeel van hun persoonlijke identiteit; het helpt bij het definiëren wie ze zijn en geeft betekenis (Lee & Wilkins, 2011). Ook leiders in NGOs zijn veel minder gefocust op financiële zaken en veel meer op het hooghouden van de idealen van de organisatie. Door het nastreven van bepaalde idealen en waarden zijn NGO medewerkers meer betrokken en loyaal aan hun organisatie dan medewerkers van commerciële bedrijven en is hun werktevredenheid over het algemeen hoog (Nair & Bhatnagar, 2011; Prins, 2014). Daarnaast hechten NGO medewerkers, in lijn met de sociale missies die ze veelal nastreven, meer aan zachte waarden binnen de organisatie en zijn bestuurders vaker vrouw (Claus, Callahn & Sandlin, 2003; Prins, 2014). Specifiek binnen natuurbeschermingsorganisaties zijn relatief veel medewerkers met een Bèta achtergrond werkzaam. Zij hebben vanuit hun opleiding veel focus op effectieve ecologische methodieken meegekregen, maar mogelijk hebben zij minder zicht op de verschillende belangen en interpretaties van de betrokkenen. Dit laatste lijkt met name relevant voor zij die al wat langer geleden afstudeerden, omdat de meeste conservatieopleidingen hier tegenwoordig steeds meer aandacht aan besteden (Brittain *et al.*, 2020).

Naast dat er belangrijke verschillen zijn tussen NGO medewerkers en medewerkers in de commerciële sector, zijn er mogelijk ook binnen de groep van NGO medewerkers subgroepen te onderscheiden. Ik wil hier wijzen op de studie van Hopgood (2013) naar medewerkers op het hoofdkantoor van Amnesty International. Hij concludeerde dat er binnen Amnesty twee hoofdstromingen bestaan die op een geheel andere manier naar de organisatie kijken. Enerzijds zijn er de zogenaamde fakkeldragers die trouw willen blijven aan de originele focus van de organisatie. Zij leggen de nadruk op de kern van de organisatie en kunnen daarbij omschreven worden als zijnde principieel. Anderzijds zijn er de hervormers die ervoor pleiten de organisatie meer relevant te maken binnen het hedendaagse gedachtegoed. Zij streven naar een bredere focus en zoeken meer contact met andere organisaties, media en de politiek. Zij schuwen de samenwerking niet en zijn daarbij meer pragmatisch (Hopgood, 2013).

2.1.3. Generieke spanningen binnen NGOs

Er wordt gesuggereerd dat NGOs complexer zijn dan commerciële bedrijven van vergelijkbare grootte (Anheier, 2000). Deze complexiteit is bij niet-lidmaatschap NGOs, waaronder dus ook natuurbeschermers, groter omdat ze veel verschillende stakeholders hebben waarvan ze in hoge mate afhankelijk zijn. Belangrijke stakeholders vindt men zowel buiten als binnen de organisatie. Extern zijn er verschillende inkomstenstromen en een breed scala aan stakeholders, zoals donateurs en overheden, met variabele behoeften en eisen. Intern heeft men te maken met allerlei relaties met en tussen personeel, vrijwilligers, lokale gebruikers en adviseurs. Naast al deze belangen hebben de NGOs ook te maken met verschillende rollen en verschillende interne doelen en waarden, die niet altijd met elkaar in lijn liggen (Wadham & Warren, 2019). Dit alles kan leiden tot spanningen voor het management, dat zoekt naar een balans tussen interne belangen, waarden en doelen en daarnaast ook rekening moet houden met de externe omgeving met haar eigen belangen, waarden en doelen (Myers, 2004). In het verlengde hiervan stelt Tvedt (2006) dat het werk van internationale NGOs inherent tegenstrijdig is, omdat ze enerzijds oplossingen aanbieden voor bepaalde problemen die grotendeels voortkomen uit ons huidige financiële

systeem - dit systeem wordt juist ook door NGOs bestreden - maar tegelijkertijd zijn deze NGOs ook afhankelijk van dit financiële systeem voor hun middelen. Dit maakt NGOs onderdeel van het systeem dat ze proberen te bestrijden en creëert een inherente spanning (Wadham & Warren, 2019).

De vier zwakheden van NGOs

Salamon (1987) beschrijft vier zwakheden van NGOs die (deels) lijken samen te hangen met de spanningen waaraan NGOs worden blootgesteld en de uitdagingen waar zij voor staan.

- *Insufficiëntie:* Het centrale zwaktepunt van met name de NGOs die collectieve diensten leveren, zoals natuurbescherming, is het onvermogen om inkomsten en andere resources te genereren op een schaal die adequaat en betrouwbaar genoeg is om werkelijke oplossingen te kunnen bieden. Deze zwakte heeft verschillende oorzaken, zoals het 'free riders' probleem. Het werk van NGOs die collectieve diensten leveren, zoals het werk van natuurbeheerstichtingen in Nederland, leidt tot baten voor het collectief. Echter, het bijdragen aan het werk van deze organisaties is vrijwillig. Dit leidt ertoe dat het voor individuen aantrekkelijk is om de grootste bijdrage te verwachten van een ander; er ontstaan zogeheten 'free riders'. Dat leidt ertoe dat er in totaal minder wordt bijgedragen aan het werk van deze NGOs dan we met zijn allen nodig achten. Om deze reden kan overheidsbijdrage aan dergelijke organisaties gerechtvaardigd zijn. Een andere oorzaak voor deze zwakte op het gebied van insufficiëntie komt voort uit economische fluctuaties. In tijden van economische crisis is de nood op veel terreinen het hoogst, maar zijn de donateurs tegelijkertijd het minst in staat bij te dragen. Op een vergelijkbare manier zijn er geografische oorzaken. De gebieden waar de nood het hoogst is en waar deze het meest wordt gezien, zijn zelf vaak het minst in staat om financieel bij te dragen. Zij zijn dus afhankelijk van de bijdrage op andere plaatsen, die vaak tekort schiet.
- *Particularisme:* Een tweede zwakte van NGOs en hun achterban is hun neiging om te focussen op één bepaalde groep of thema. Hoewel deze focus ook een kracht kan zijn (we kunnen zelfs stellen dat dit een deel van hun legitimatie vormt), brengt het ook bepaalde zwaktes met zich mee. Zo kunnen bepaalde groepen of thema's ondervertegenwoordigd zijn binnen het spectrum aan NGOs en daardoor onvoldoende hulp krijgen. Daarnaast gebeurt het niet zelden dat NGOs hun focus leggen op de 'makkelijkere gevallen', situaties waar zij relatief makkelijk aan bij kunnen dragen, hetgeen ertoe leidt dat er relatief weinig aandacht is voor de meer complexe situaties. *Particularisme* leidt niet alleen tot een soms gebrekkige dekking van de hulpvraag, maar kan ook leiden tot dubbelingen. NGOs doen veel dubbel werk, omdat de focus veelal niet lijkt te liggen op samenwerkingen en het vinden van de beste en meest efficiënte oplossingen voor de gedeelde doelen, maar op het handhaven van de eigen organisatie en focus.
- *Paternalisme:* De derde zwakte van NGOs is dat de partijen die financieel het meeste bijdragen veelal ook de meeste inspraak hebben over datgene waar de organisatie zich voor dient in te zetten. Dit is ondemocratisch en creëert een bepaalde afhankelijkheid van de begunstigde ten opzichte van de donateur. Het leidt er ook toe dat zowel de activiteiten als het afleggen van verantwoording over die activiteiten zich richten op de wensen van de donateur en niet op de wensen en belangen van de brede maatschappij en diegenen die hulp nodig hebben.
- *Amateurisme:* De vierde zwakte van NGOs wordt gevonden binnen een bepaald amateurisme. Van oudsher wordt hulp geboden vanuit een bepaald moreel mededogen. De hulp kwam dus vooral van weldoende amateurs, die grotendeels gedreven werden door morele of religieuze overtuigingen en niet zozeer door bijvoorbeeld medische kennis of een andere gedegen opleiding. Over de tijd is dit veranderd, de sector is professioneler geworden, maar de immer aanwezige afhankelijkheid van vrijwillige bijdragen in de vorm van tijd, geld en kennis leidt nog steeds tot risico's op het gebied van kennistekorten, overvraging of overbelasting.

2.1.4. Specifieke spanningsvelden binnen groene NGOs

Zoals gesteld hebben natuurbeschermingsorganisaties, evenals NGOs in het algemeen, en hun medewerkers te maken met veel verschillende doelen en stakeholders met dito spanningen en tegenstellingen. Duurzame NGOs, en dan met name de natuurbeschermingsorganisaties, bieden het hoofd aan nog meer spanningen, omdat zij naast een sociale en economisch dimensie ook nog uitdrukkelijk met een groene dimensie, gericht op natuur en milieu, te maken hebben.

Duurzaamheid in de breedte heeft verschillende dimensies: milieu, sociaal en economisch. Men noemt dit ook wel de *triple bottom line* (Ozanne et al., 2016). De literatuur beschrijft verschillende soorten mogelijke spanningen en tegenstellingen waaraan groene NGOs en hun medewerkers blootgesteld worden. In deze literatuurstudie is ervoor gekozen de spanningen te leggen langs twee assen van de *triple bottom line*. Het eerste spanningsveld is die tussen enerzijds het geld, de economische dimensie en anderzijds de natuur, de milieukundige missie. Het tweede spanningsveld beschrijft de spanning tussen de oorspronkelijke missie van veel natuurbeschermingsorganisaties, de milieukundige dimensie, en de sociale dimensie. Er is hierbij speciale aandacht voor zowel de ontwikkelingen en veranderingen alsook het paradoxale effect binnen elk van deze spanningsvelden.

Natuur vs. Economie

- *Financier vs. Onafhankelijkheid*: NGOs hebben op meerdere aspecten te maken met een spanning tussen ideologische missies en economische overwegingen (Chenhall *et al.*, 2011; Jager & Beyes, 2010). Daar waar leden NGOs gedreven worden door de belangen van de leden die hen financieren, zouden niet-leden NGOs gedreven moeten worden door de belangen van het maatschappelijke doel dat zij dienen en niet door de belangen van hun financiers. Deze onafhankelijkheid staat echter op gespannen voet met de economische werkelijkheid. Niet zelden geldt het spreekwoord, wie betaalt, die bepaalt. Er lijkt hier een duidelijk dilemma te bestaan tussen onafhankelijkheid en financiering (Da Silva, 2004). Dit is een vrij fundamentele zaak, meer financiering leidt immers tot meer mogelijkheden voor het hebben van impact, maar meer financiering leidt ook tot meer afhankelijkheid en daarmee een verlies van impact (Pratt, 2002). Da Silva (2004) stelt echter, in lijn met het *Resource Dependency Perspective*, dat NGOs strategieën kunnen doorvoeren om hun onafhankelijkheid te behouden en externe controle te voorkomen. Dit geldt ook voor overheidsfinanciering, wat relevant is omdat de overheid voor veel NGOs de grootste financier is. Zoals eerder gesteld, hebben NGOs en overheden veel gelijkenissen. Deze functionele gelijkheid dwingt NGOs zich van overheden te differentiëren en maakt het behoud van onafhankelijkheid bij overheidsfinanciering een heet hangijzer (Najam, 2000; Lencucha, 2010). Case studies naar NGOs in Spanje en Portugal toonden aan dat NGOs onder bepaalde omstandigheden onafhankelijk kunnen blijven van de overheid, zelfs als de meerderheid van hun financiering van de overheid afkomstig is. Da Silva (2004) noemt dit fenomeen de *Government Funding Paradox*. Verklaringen voor deze paradox worden gevonden in het feit dat NGOs ook over veel non-monetaire middelen beschikken waarmee ze tegendruk kunnen bieden. Daarnaast zijn overheden vaak ook niet geïnteresseerd of capabel om het beleid van NGOs te beïnvloeden (Crack, 2013; Hielscher *et al.*, 2017). Het handelen van NGO en overheid is hierbij relevant, de finale vorm van de relatie tussen NGO en overheid is het gevolg van keuzes gemaakt door beide partijen (Najam, 2000). Het denken in paradoxen in plaats van dilemma's kan helpen bij het zoeken naar oplossingen in de relatie.
- *Efficiëntie vs. Missie*: Spanning tussen ideologische missies en economische overwegingen ontstaat ook daar waar NGOs gaan zoeken naar meer efficiëntie en effectiviteit. Daar waar de spanning tussen financier en onafhankelijkheid van alle tijden lijkt te zijn, lijkt deze spanning opkomende te zijn. Het publiek is in toenemende mate kritisch richting organisaties, ook richting NGOs. Zij worden geacht hun efficiëntie, effectiviteit en transparantie te verhogen en meer verantwoording af te leggen (Myers, 2004). NGO organisaties zijn met name gevoelig voor deze druk. Zij zijn vaak directer afhankelijk van het publiek, via vrijwillige donaties, dan commerciële organisaties. Deze druk komt niet enkel van het grote publiek, maar zij kan ook ontstaan vanuit overheden, bedrijven en de eigen medewerkers. NGOs worden dus geacht efficiënter te gaan opereren en zo hun invloed te vergroten. Tegelijkertijd brengt dat het risico met zich mee dat NGOs te commercieel worden en daarmee hun missie uit het oog verliezen

(Myers, 2004). Het streven van NGOs om te voldoen aan de toenemende vereisten van de donoren komt zo steeds meer in spanning met de eigen organisatiedoelen (Venter *et al.*, 2019).

- *Verdienmodellen vs. Missie*: De huidige tijd gaat niet enkel gepaard met een zoektocht naar efficiëntie, maar ook met het zoeken van nieuwe verdienmodellen. Binnen de zoektocht naar nieuwe verdienmodellen zoeken NGOs steeds meer naar samenwerking met bedrijven. Partnerschappen tussen NGOs en het bedrijfsleven zijn het laatste decennium een opkomende trend in de ontwikkelingswereld (Vice versa, 2011). Zo ontwikkelen veel duurzame NGOs samenwerkingen of labels waaraan bedrijven zich kunnen committeren. Dit kan leiden tot extra baten voor de NGO en een effectieve positieve beïnvloeding van het bedrijf richting een door de NGO gewenste staat. Het kan echter ook gepaard gaan met risico's. Binnen de samenwerking kan sprake zijn van een tegengesteld belang. NGOs streven naar het behalen van ideologische missies, bedrijven streven veelal nog naar winstmaximalisatie (Sharma & Bansal, 2017; Roy, 2020). Deze zogenaamde *commercial-social* paradox kan een samenwerking bemoeilijken. Ook kunnen toegenomen NGO-bedrijf samenwerkingen leiden tot competitie tussen NGOs om bedrijven aan te trekken. Competitie kan afdoen aan de sociale doelstellingen die de NGOs nastreven (Hielscher *et al.*, 2017). Daarnaast maakt dit een NGO meer afhankelijk van de betreffende bedrijven, zeker als ze via een label of samenwerking hun naam aan het bedrijf verbinden. In dat geval bestaat er het risico op *NGO capture*, indien een NGO zich niet meer uit kan spreken tegen het betreffende bedrijf en daardoor beïnvloed wordt. Ook kan het leiden tot concessies, wat zorgt voor inconsistentie binnen het beleid van de NGO (Poret, 2019). De uitdaging voor leiders in NGOs is om een balans te vinden tussen enerzijds het zoeken naar nieuwe verdienmodellen en anderzijds de missie waarop de organisatie drijft (McMurray *et al.*, 2012; Prins, 2014).

Natuur vs. Sociaal

- *Community based conservation* is een bekend concept geworden in de natuurbescherming. Het staat voor een verandering van traditionele conservatietechnieken naar een combi van conservatie (natuur) en ontwikkeling (sociaal). Binnen traditionele conservatietechnieken wordt de lokale bevolking op afstand gehouden van de parken en reservaten waarbinnen de natuur beschermd wordt. Toegang tot de resources daarbinnen wordt hen onthouden. *Community based conservation* focust erop de noden betreffende de natuur te combineren met de noden van de lokale bevolking. Binnen deze projecten worden lokale gemeenschappen betrokken bij conservatieprojecten en wordt gericht op economische ontwikkeling terwijl de natuur tegelijkertijd beschermd wordt (Aldashev & Vallino, 2019). Er zijn verschillende redenen voor deze shift. De geschiktheid en effectiviteit van traditionele conservatie wordt tegenwoordig in twijfel getrokken. Praktisch gezien omdat het gepaard gaat met hoge handhavingskosten. Ethisch gezien omdat men zich meer bewust wordt van de rechten van de lokale bevolking (Campbell 2000). Deze vernieuwing pleit daarom voor inclusiviteit (i.p.v. exclusiviteit), een duurzaam gebruik van resources (i.p.v. reservaten), beheer door lokale gemeenschappen en een *bottom-up* benadering. Er is tegenwoordig brede academische en politieke erkenning van de rol van de lokale bevolking bij conservatie. Dit leidde tot beleid gericht op het afstemmen van conservatiedoelen en de landrechten van de lokale bevolking, zoals bijvoorbeeld gedurende de Johannesburg Summit 2002 (UNESCO, 2002). De rol van sociale wetenschappers hierbij was essentieel (Kohler & Brondizio, 2017). Campbell (2000) concludeerde dat veel grote organisaties dit beleid en deze transitie naar lokale participatie steunen. Het onderzoek van Campbell (2000) toonde aan dat vrijwel alle natuurbeschermers het duurzaam gebruik van resources als een geschikt conservatiemiddel zien en dat economische of culturele noden het gebruik rechtvaardigen. Echter, de meesten vonden niet dat de lokale bevolking altijd recht heeft op die resources. Lokale noden werden gemakkelijk gerelativeerd of beperkt tot vooraf bepaalde conservatiedoelen en voorwaarden werden nogal eens veranderd. Dit alles leidde ertoe dat de implementatie van lokale participatie destijds nog beperkt was (Campbell, 2000).
- *Spanningen*: De bekende discussies omtrent het fenomeen *community based conservation* simplificeren de soms tegengestelde belangen en spanningen tussen conservatie en

ontwikkeling (Brockington *et al.*, 2006). Hoewel door sommigen enkel gesproken wordt over de voordelen van community based conservation zijn er duidelijke trade-offs tussen conservatiedoelen en menselijk welzijn en tussen conservatie en economische perspectieven (McShane *et al.*, 2011). Onderzoek naar community based conservation toont gemengde resultaten en bevestigt de trade-off. De lokale bevolking heeft ruimte nodig voor jacht of landbouw en duurzaam gebruik van de beschikbare natuurlijke resources zoals beoogd door NGOs komt niet altijd overeen met de economische behoefte. NGOs kunnen hier bijspringen door een deel van hun middelen te schenken aan de lokale bevolking, maar dat gaat in tegen donoren die enkel natuurbescherming tot doel hebben. Er ontstaat dan een dilemma tussen het beheren van een groot areaal zonder samenwerking of het beheren van een kleiner areaal met samenwerking (Aldashev & Vallino, 2019). Los van deze trade-off zijn er meer factoren die leiden tot kwetsbaarheid op de langere termijn. Allereerst zijn en blijven veel ontwikkelingslanden en projecten structureel afhankelijk van de conservatiegelden van de NGOs. Daarnaast promoten veel NGOs een strikt ecologische aanpak en gaan ze er soms te makkelijk vanuit dat de lokale bevolking vanzelf overtuigd raakt van de conservatiedoelen. Hier kan een mismatch ontstaan tussen de verwachtingen van de buitenstaanders en hoe de lokale bevolking aankijkt tegen zijn (verwachte) rol. Met name de lokale niet-inheemse bevolking kan soms meer op afstand staan van de natuur dan verwacht. Maar ook bij inheemse volken kan deze kwetsbaarheid ontstaan. De gebruiken en culturen van inheemse volken reflecteren vaak een diepe kennis van en respect voor de lokale biodiversiteit; mede om deze reden wordt ervoor gepleit hen te betrekken bij conservatieprojecten. Echter, zelfs *community based* conservatieprojecten beperken veelal het gebruik van resources zoals zij dit gewend waren. Dit kan hun connectie met de natuur ondermijnen en ze opzetten tegen conservatie en overheid, in plaats van ze te versterken in hun rol als medeconservatoren. Daarnaast leidt minder landgebruik tot verlies van kennis en vermindering van kennisdoorgave (Lyver & Tylianakis, 2017). Tot slot kan het moeilijk zijn om wederzijds vertrouwen en consensus op te bouwen, zeker als de omgeving verandert (Kohler & Brondizio, 2017). Deze spanningen kunnen ertoe leiden dat internationale NGOs (op termijn) lokale noden negeren ten behoud van de natuurdoelstellingen. Dit terwijl een goede samenwerking met de lokale bevolking cruciaal is voor succes op de lange termijn.

- *Nieuwe drukfactoren:* Verschillende factoren vergroten de spanning en het risico op het negeren van de lokale noden, juist ook in deze tijd. Denk hierbij aan de steeds hogere doelstellingen op het gebied van beschermd areaal. Het Post-2020 *Global Biodiversity Framework* dat in 2021 in Kunming (wordt uitgesteld) tijdens de 15^e meeting van de *Conference of the parties* zou worden uit-onderhandeld, stelt zelfs voor het areaal beschermde natuur wereldwijd te vergroten naar 30% (CBD, 2020). Ook kunnen natuurbeschermers zich verliezen in een opkomend wildernisideaal waarin geen ruimte is voor menselijke inbreng, of het risico bestaat op een te exclusieve focus op traditionele inheemse bevolking, ten koste van de verdere lokale bevolking. Natuurbeschermers moeten de ecologie van co-existentie begrijpen (Rosenzweig, 2003). Beslissingen om mensen uit een bepaald gebied te zetten, moeten gebaseerd zijn op gedegen ecologische overwegingen en niet op een wildernisideaal waarin hooguit ruimte is voor de traditionele bevolking (Brockington *et al.*, 2006).
- *Accountability gap:* Een extra uitdaging binnen de spanning tussen natuur en sociale waarden is de *accountability gap* bij NGOs. De NGO kan moeilijk ter verantwoording geroepen worden. Veel van het werk wordt gedaan door vrijwilligers en bestaat uit gunstbewijzen richting degenen die van hun werk profiteren. Deze laatste groep, de lokale bevolking, heeft zeker in ontwikkelingslanden vaak weinig alternatieven en weinig macht (Kilby, 2004). Dit verschijnsel van beperkte verantwoording richting de lokale bevolking wordt versterkt doordat NGOs juist veel verantwoording moeten afleggen richting de donateurs, die relatief veel macht hebben (Hielscher *et al.*, 2017; O'Dwyer & Unerman, 2008). Een NGO kan de lokale bevolking bekrachtigen, maar kan hen ook afhankelijk maken en daarmee verzwakken (Salamon *et al.*, 2000).

2.2.Paradox theorie

2.2.1.Inleiding organisatorische spanningen

Organisaties in het algemeen krijgen te maken met allerlei soorten spanningen waarbinnen de organisaties en haar medewerkers zich moeten verhouden. Organisaties krijgen bijvoorbeeld te maken met de spanning tussen het starten van een samenwerking versus het behouden van eigen autonomie, centraliseren versus decentraliseren, flexibiliteit versus efficiëntie, of controle versus vrijheid (Radu-Lefebvre & Randerson, 2020). Onder invloed van verschillende mondiale trends, zoals toegenomen globalisering, concurrentie en complexere interne en externe processen, nemen organisatorische spanningen toe, evenals het belang van de manier waarop een organisatie met deze spanningen omgaat en welke keuzes zij maakt (Lewis, 2000; Quin, 1988).

Organisatorische spanningen en manieren van omgang

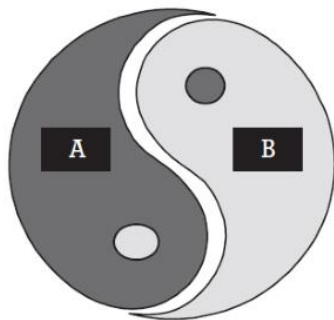
Er zijn verschillende soorten organisatorische spanning en manieren om met deze spanning om te gaan. Soms wordt de spanning ontkend of genegeerd door spanningen te segmenteren of door zich terug te trekken van de situatie, al dan niet in combinatie met een defensieve reactie (Vince & Broussine, 1996). Soms gaat men uit van een dialectiek. Binnen een dialectiek worden tegengestelde krachten (antithese) gevonden, die behandeld kunnen worden door te kiezen voor de synthese van beide krachten in een gecombineerd element. Dit zal echter altijd leiden tot een nieuwe spanning, omdat de synthese uiteindelijk weer zal leiden tot een nieuwe antithese en spanning. De synthese blijft immers kenmerken uit de originele tegenstelling behouden (Bledow *et al.*, 2009). Een specifieke vorm van dialectiek is de synthese waarin de overeenkomsten benadrukt worden. Ook een synthese is maar tijdelijk effectief, omdat de tegenstellingen hier in feite ook genegeerd worden, hetgeen weer tot uiting zal komen in de antithese. Evenals een dilemma kan een dialectiek paradoxaal zijn, wanneer elementen zowel tegengesteld alsook verbonden zijn (Clegg, 2002). Veel win-win strategieën binnen conflictmanagement baseren zich op deze aanpak.

Indien de spanning wel erkend wordt, dan denkt het westen vaak sterk in dilemma's (Leung *et al.*, 2018). Een dilemma betreft een spanning tussen twee tegengestelde elementen waarbij de keuze voor elk alternatief gepaard gaat met duidelijk voor- en nadelen (McGrath, 1982). Deze voor- en nadelen moeten gewogen worden om tot een keuze te komen. Het denken in dilemma's leidt vaak tot een focus op of/of reacties waarbij individuen één zijde selecteren boven de ander. Een dilemma kan paradoxaal zijn als de tegengestelde elementen ook met elkaar verbonden zijn. In dat geval is elke keuze net zoals bij de dialectiek tijdelijk, omdat de spanning toch weer terugkeert. Later is de wetenschap bij de omgang met organisatorische spanningen hierbij gekomen tot de contingentie theorie, die stelt dat er op elk onderdeel gekozen moet worden en dat er niet één overkoepelende, optimale manier van organiseren is. De contingentie theorie stelt dat organisaties het meest effectief zijn wanneer alle elementen uit de interne organisatie aansluiten bij de externe omgeving (Tosi & Slocum, 1984). Deze theorie heeft de wetenschap geïnspireerd om te onderzoeken hoe de externe context van invloed is op de keuzes die organisaties maken en de effectiviteit daarvan (Woodward, 1965; Smith & Lewis, 2011). Welke externe omstandigheden drijven een organisatie bijvoorbeeld tot het kiezen van centralisatie boven decentralisatie en in hoeverre beïnvloeden die omstandigheden de effectiviteit van de keuze voor decentralisatie?

De paradox theorie

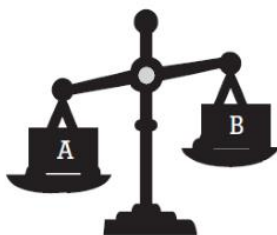
De paradox theorie biedt een alternatief perspectief om te kijken naar spanningen binnen de organisatie. Paradoxen worden omschreven als tegengestelde, maar verbonden elementen die gelijktijdig voorkomen en blijven bestaan over de tijd (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). Afzonderlijk van elkaar lijkt het bestaan van de elementen binnen de organisatie logisch. Maar wanneer ze gelijktijdig voorkomen, dan wordt dit ervaren als irrationeel, inconsistent, iets wat men niet kan rijmen met elkaar. Toch bestaan deze elementen samen binnen één geheel. Kenmerkend is dat interne grenzen tussen de tegengestelde krachten onderscheid creëren en de tegenstelling benadrukken. Externe grenzen daarentegen benadrukken de synergie juist door het geheel te omkaderen (Smith & Lewis, 2011). De paradox theorie onderzoekt hoe een organisatie gelijktijdig tegemoet kan komen aan meerdere tegenstellingen binnen een spanningsveld. Dit perspectief

erkent, in lijn met de contingentie theorie, dat het maken van bepaalde keuzes binnen een spanningsveld kan leiden tot korte termijn succes. Echter, een langdurige oplossing vereist een paradox aanpak, i.e. een continue inspanning om tegemoet te komen aan meerdere, divergente vereisten (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). Zoals hiervoor beschreven is, blijken veel tegenstellingen paradoxale kenmerken te hebben. Vasthouden aan een benadering die zich te sterk richt op dilemma's of dialectieken kan daarom ineffectief zijn (Cameron & Quinn, 1988; Smith & Lewis, 2011). Beter dan ervoor te kiezen spanningen op te lossen of voor een of/of aanpak te kiezen, vraagt recent onderzoek om acceptatie, het omarmen en confronteren van spanningen (Waldman *et al.*, 2019). De paradox theorie biedt hiermee een alternatief voor de contingentie theorie en andere eerder genoemde vormen van omgang met spanningen.

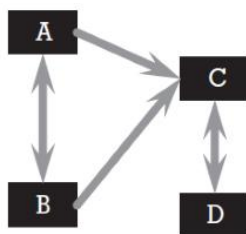


Paradox
 Contradictory yet interrelated elements (dualities) that exist simultaneously and persist over time; such elements seem logical when considered in isolation, but irrational, inconsistent, and absurd when juxtaposed

- Dualities (A and B) — Opposites that exist within a unified whole
- internal boundary creates distinction and highlights opposition
 - external boundary encourages synergies by constructing the unified whole



Dilemma
 Competing choices, each with advantages and disadvantages
 Paradoxical when options are contradictory and interrelated such that any choice between them is temporary and tension will resurface



Dialectic
 Contradictory elements (thesis and antithesis) resolved through integration (synthesis), which, over time, will confront new opposition
 Paradoxical when elements are both contradictory and interrelated. Because synthesis stresses their similarities, neglecting valued differences, integration is temporary. Need for disparate qualities persists such that synthesis gradually favors one over the other (i.e., C and D retain core characteristics of A and B, respectively)

Figuur 1: Het onderscheid tussen verschillende soorten organisatorische spanning (Smith & Lewis, 2011).

2.2.2. Categorieën van paradox

Vier categorieën van paradox en de spanningen daarbinnen

Smith & Lewis (2011) onderscheiden op basis van hun review vier categorieën van paradox. Zij bouwen hiermee voort op het werk van Quinn (1988), Lewis (2000) en Luscher & Lewis (2008). Elk van deze categorieën representeert een kernactiviteit of kernelement van een organisatie. De eerste categorie die Smith & Lewis (2011) onderscheiden, is *learning* en heeft te maken met leren en kennisontwikkeling. De tweede categorie is *belonging* en gaat over identiteit en interpersoonlijke relaties. De derde categorie is *organizing* en heeft te maken met de processen binnen de organisatie. De laatste categorie is *performing* en gaat over de doelen van de organisatie (Smith & Lewis, 2011).

- *Learning* paradoxen worden zichtbaar wanneer organisaties veranderen en vernieuwen. Dit veranderen gaat gepaard met enerzijds het bouwen op het verleden, maar anderzijds ook het afbreken en loslaten van het verleden (O'Reilly & Tushman, 2008). Spanningen komen voort uit verschillen in de natuur en snelheid waarmee nieuwe ideeën omarmd worden

(Weick & Quinn, 1999). Denk hierbij aan de spanning tussen radicale of incrementele innovaties of de spanning tussen episodische of continue verandering.

- *Belonging* paradoxen worden gedreven door complexiteit en verscheidenheid en betreffen spanningen omtrent verschillen in identiteit. Spanningen omtrent identiteit ontstaan bijvoorbeeld tussen individuen en het collectief wanneer individuen en groepen zoeken naar zowel homogeniteit als distinctie (Kreiner *et al.*, 2006). Op organisatieniveau worden *belonging* paradoxen zichtbaar door tegengestelde, maar naast elkaar bestaande rollen, lidmaatschappen en waarden (Pratt & Foreman, 2000). Golden-Biddle & Rao (1997) toonden in hun onderzoek hoe tegengestelde identiteiten onder NGO bestuursleden leidden tot conflict en ambiguïteit in strategievorming.
- *Organizing* paradoxen spelen op rond het organiseren van de organisatie. Zoals wanneer complexe systemen leiden tot allerlei tegengestelde methoden en processen om tot een gewenste uitkomst te komen. Binnen *organizing* paradoxen spelen spanningen tussen samenwerking versus competitie, empowerment versus aansturing en routine versus verandering (Gittell, 2004; Osono *et al.*, 2008).
- *Performing* paradoxen ontstaan uit de verscheidenheid van stakeholders. Deze verscheidenheid leidt vaak tot concurrerende strategieën en doelstellingen. Spanningen binnen *performing* paradoxen komen voort uit de verschillende, conflicterende vereisten van verschillende externe en interne stakeholders (Donaldson & Preston, 1995; Margolis & Walsh, 2003; Smith & Lewis, 2011).

Spanningen tussen categorieën van paradox

Spanningen ontstaan niet alleen binnen de afzonderlijke categorieën, maar kunnen ook ontstaan tussen de verschillende categorieën. Op het snijvlak van *learning* en *performing* kunnen spanningen ontstaan tussen het bouwen aan de toekomst (*learning*) enerzijds en het verzekeren van het huidige succes (*performing*) anderzijds (Andriopoulos & Lewis, 2009). Op het snijvlak van *learning* en *belonging* kunnen spanningen ontstaan tussen de noodzaak om te veranderen (*learning*) en het verlangen om vast te houden een ontwikkeld gevoel van eigenwaarde en doelgerichtheid (*belonging*). Identiteitsvorming kan zowel een aanjager alsook een obstakel vormen voor ontwikkeling en verandering van de organisatie. Spanningen gerelateerd aan identiteit komen bijvoorbeeld op individueel niveau naar voren wanneer individuen nieuwe rollen aannemen en op organisatieniveau wanneer startups veranderen in een volwassen organisatie (Smith & Lewis, 2011; Zilber, 2002).

Spanningen tussen *organizing* en *learning* spelen daar waar organisaties zoeken naar focus en efficiëntie (*organizing*), terwijl ze ook ruimte willen geven aan verandering en wendbaarheid (*learning*) (Teece & Pisano, 1994). De spanning tussen *organizing* en *performing* toont zich in het samenspel tussen middelen en processen (*organizing*) enerzijds en doelen en uitkomsten (*performing*) anderzijds. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het tegemoet willen komen aan de werknemerseisen en hoge inzet (*organizing*) en tegelijkertijd willen voldoen aan klantvereisten en prestatie-eisen (*performing*) (Eisenstat *et al.*, 2008; Gittell, 2004). *Belonging* en *performing* kan leiden tot spanning daar waar identificatie en doelen botsen. Dit wordt bijvoorbeeld duidelijk als individuele identiteiten (*belonging*) afgestemd moeten worden met sociale vereisten en doelen (*performing*) (Dukerich *et al.*, 2002). Tot slot komen spanningen tussen *organizing* en *belonging* tevoorschijn tussen de conglomeratie en het individu. Onderdeel van het organiseren is de collectieve actie van individuen en het inperken van bepaalde persoonlijke zaken ten bate van het collectief (*organizing*). Tegelijkertijd werkt dit organiseren het meest effectief als individuen zich identificeren met het geheel en bijdragen met behulp van hun unieke persoonlijk eigenschappen (*belonging*) (Murnighan & Conlon, 1991; Smith & Lewis, 2011).

Zoals gezegd worden de spanningen tussen genoemde onderwerpen paradoxaal genoemd, omdat ze enerzijds conflicteren, maar tegelijkertijd met elkaar verbonden zijn. Dergelijke paradoxale spanningen worden gevonden in een breed scala aan organisaties en organisatieonderdelen en op verschillende levels van analyse (Smith & Lewis, 2011). Deze spanningen werden gevonden op zowel het niveau van het individu, de groep, het project en de organisatie (Cameron & Quinn, 1988; Markus & Kitayama, 1991; Smith & Berg, 1987). Vergelijkbare spanningen kunnen bestaan

op elk van de niveaus. Daarnaast kunnen spanningen op verschillende niveaus elkaar beïnvloeden en kunnen spanningen ook ontstaan tussen de niveaus (Smith & Lewis, 2011).

2.2.3. Onzichtbare spanningen zichtbaar maken

De onderliggende spanningen zijn echter niet altijd zichtbaar. Smith & Lewis (2011) stellen dat verscheidenheid, verandering en schaarste ervoor zorgen dat verborgen tegenstellingen zichtbaar worden en naar boven komen. Verscheidenheid gaat over de verdeling van macht over verschillende stakeholders en het veelvoud aan visies behorende bij die stakeholders die hun stem laten horen (Jay *et al.*, 2017). Deze verscheidenheid kan zorgen voor onduidelijkheid en toont de tegengestelde doelen (Denis *et al.*, 2007). Verandering leidt tot een mogelijke nieuwe realiteit waarin tegenstellingen zichtbaar worden (Luscher & Lewis, 2008). Schaarste tot slot creëert een situatie waarin leiders moeten kiezen hoe ze schaarse middelen inzetten. Bij het maken van die keuzes komen de tegenstellingen naar boven (Smith & Tushman, 2005). Deze drie factoren zijn steeds meer inherent aan verschillende mondiale trends, zoals toegenomen globalisering, concurrentie en complexere interne en externe processen. Vandaar dat deze trends er niet alleen toe leiden dat spanningen toenemen, maar ook dat ze steeds zichtbaarder worden. Naast deze omgevingsfactoren kunnen spanningen ook zichtbaarder worden door toegenomen begrip ten aanzien van paradoxen door de betrokken actoren (Smith & Tushman, 2005).

2.2.4. Paradoxen en negatieve vicieuze cirkels

Paradoxe spanningen lokken reacties uit. Deze reacties kunnen vicieuze cirkels voeden die zowel positief als negatief kunnen uitpakken. Negatieve vicieuze cirkels komen voort uit de behoefte aan consistentie, angst en een defensieve houding van het individu en padafhankelijkheid binnen de organisatie (Lewis, 2000). Individuen hechten sterk aan consistentie in hun houding en overtuigingen en tussen hun denken en doen (Cialdini *et al.*, 1995). Wanneer ze geconfronteerd worden met tegenstellingen leidt dat tot verdedigingsmechanismen, zoals ontkenning, onderdrukking of humor, om die inconsistentie te vermijden (Schneider, 1990). Hierbij ontstaat vaak de neiging om vast te houden aan één punt en door er vervolgens het huidige en toekomstige denken en doen op aan te passen. Zodoende ontstaat er consistentie over de tijd (Weick, 1993). Deze consistentie kan vervolgens worden vastgelegd in de organisatie, en dat leidt vervolgens tot allerlei vaste routines en structuren. Hierdoor wordt de vicieuze cirkel steeds verder bekrachtigd (Sundaramurthy & Lewis 2003). Deze keuze voor één duidelijk doel kan leiden tot korte termijn succes. Maar juist omdat dit doel op langere termijn steeds verder vastgelegd wordt, heeft het op langere termijn vaak negatieve gevolgen, omdat het dan niet meer aansluit bij de realiteit en geen kansen biedt voor een ander perspectief (Smith & Lewis, 2011). Een dergelijke negatieve vicieuze cirkel als gevolg van een defensieve houding is daarom niet gewenst vanuit zowel een paradox-benadering als een contingentie-benadering (Tosi & Slocum, 1984). De paradox theorie wijst daarom op het belang van een adequate reactie op paradoxen, gevoed vanuit paradox denken, zoals verder toegelicht wordt in paragraaf 2.3.

2.2.5. De toegevoegde waarde van de paradox theorie

Smith & Lewis (2011) stellen dat een succesvolle omgang met paradoxen in lijn met de paradox theorie de duurzaamheid van de organisatie en haar leden op verschillende manieren bevordert. Allereerst (1) door leren en creativiteit te bevorderen, (2) door flexibiliteit en weerstand te vergroten en (3) door menselijk potentieel tot haar recht te laten komen (Eisenhardt & Westcott, 1988; Smith & Lewis, 2011). Een studie van Huston (2019), die verschillende religieuze NGOs onderzocht, vond dat een paradox frame helpend was bij het managen van deze organisaties. Leiderschap vanuit een paradox mindset is positief gecorreleerd met een toename in winstgevendheid, onderzoeksucces en de reputatie van de organisatie (Zhang & Han, 2019). Onderzoek van Liu *et al.* (2020) onder 369 werknemers in 90 teams vond dat een paradox mindset bij de werknemers een positieve invloed heeft op hun innovatiegedrag en leidde tot meer succes in hun werk. Miron-Spektor *et al.* (2018) bevestigt dat werknemers met een paradox mindset beter presteren op het werk en beter zijn in het innoveren in een situatie waarbij ze onder druk stonden. Hoewel het onderzoek naar paradoxen en de triple bottom line bij NGOs erg beperkt is (Ozanne *et al.*, 2016), is er een opkomende stroom aan onderzoeken naar de paradox theorie

binnen organisatorische duurzaamheid (Hahn et al., 2018). Zo heeft een studie van Walker *et al.* (2020) naar de triple bottom line binnen 746 commerciële bedrijven geconcludeerd dat de traditionele dilemma aanpak binnen de triple bottom line geen empirische basis heeft; het simultaan bereiken van meerdere duurzaamheidsdoelen d.m.v. een paradox aanpak was wel aantoonbaar succesvol. Hahn *et al.* (2018) stellen dat een paradox aanpak, waarbij tegengestelde persoonlijke en organisatorische identiteiten en waarden ondersteund worden, de gang naar duurzaamheid kan ondersteunen, omdat de co-existentie van conflicterende identiteiten en waarden binnen de organisatie een aandrijver kunnen zijn voor organisatorische re-oriëntatie, creativiteit en organisatorisch leren. De paradox theorie stelt organisaties, zoals NGOs, beter in staat om een duurzame langere termijn oplossing te vinden binnen de spanningsvelden waaraan zij blootgesteld worden (Cameron & Lavine, 2006). Het is goed om te stellen dat de paradox theorie de contingentie theorie niet volledig hoeft te vervangen, maar wel een goede aanvulling is. Op de korte termijn is de contingentie theorie het meest waardevol, maar het dekt niet de volledig complexiteit op de langere termijn (Smith & Lewis, 2011; Tosi & Slocum, 1984).

2.2.6. Uitdagingen binnen de paradox theorie

Ondanks het geclaimde succes van de paradox theorie en het toegenomen begrip van paradoxen, gaat de paradox theorie gepaard met enkele uitdagingen:

- *Ontologie*: Een eerste uitdaging komt voort uit een ontologisch debat over paradoxale spanningen. Binnen de wetenschap en binnen organisaties bestaan twee verschillende visies op paradoxen. De eerste visie is dat deze paradoxen een inherente eigenschap van het systeem zijn. Uitgaande van een paradox als inherente eigenschap wordt gesteld dat paradoxen zijn gegrond in complexe menselijke systemen, zoals organisaties. Deze menselijke systemen zijn inherent paradoxaal: de vorming van de systemen leidt altijd tot spanningen, omdat de systemen worden gedefinieerd door de grenzen tussen het zelf en de ander, tussen het individu en de samenwerking, tussen de eigen organisatie en de buitenwereld. Tegenover deze visie staat het beeld van paradoxen als een sociaal construct, welke voortkomen uit de cognitie en retoriek van de betrokken actoren (Clegg, 2002). Uitgaande van een paradox als een sociaal construct wordt gesteld dat individuen zelf spanning creëren via cognitieve frames of in de dialoog. Deze visie plaatst de spanningen daarom binnen een bepaald frame van tijd en ruimte. De visie op paradoxen lijkt van belang, omdat ze van invloed is op de keuze voor een strategie om paradoxen aan te pakken (Smith & Lewis, 2011). Hahn & Knight (2019) stellen echter dat paradoxen zowel inherent als sociaal geconstrueerd zijn, wat in lijn met de paradox theorie een weerspiegeling is van de paradoxale aard van de ontologie van paradoxen.
- *Machtsrelaties*: De paradox theorie focust op de acceptatie van paradoxen en de reactie hierop. Echter, dit gaat ervan uit dat actoren volledige zeggenschap hebben betreffende de reactie op paradoxen en dit neemt niet mee welke rol machtsdynamieken spelen. Machtsrelaties kunnen het partijen onmogelijk maken goed om te gaan met bepaalde paradoxen, zoals wanneer van een ondergeschikte verwacht wordt het initiatief te nemen. Deze machtsongelijkheden moeten beter meegenomen worden. De capaciteit van het individu om mentaal te kunnen omgaan met paradoxen is niet genoeg, het moet gepaard gaan met voldoende macht om ernaar te kunnen handelen. Een gebrek aan handelen wijten aan een gebrek aan gedragsmatige en emotionele capaciteit in een situatie van sterke machtsongelijkheid is een vorm van *victim blaming*. Binnen de paradox theorie lijkt maakbaarheid centraal te komen staan. Paradoxen worden een technische management uitdaging en er is onvoldoende aandacht voor de asymmetrische machtsrelaties welke een rol spelen. De paradox theorie moet meer oog hebben voor de machtsrelaties en *agency* in het algemeen, i.e. de mate waarin de actor in staat is om zelfstandig te handelen in reactie op spanningen (Berti & Simpson, 2019).
- *Situationeel*: Hoewel er in veel situaties een positieve relatie is tussen de toepassing van de paradox theorie en organisatorisch succes, lijkt dit wel beïnvloed te worden door de situatie. Niet in alle situaties is deze relatie positief. Zoals hiervoor gesteld hebben asymmetrische machtsrelaties invloed, maar ook factoren als een lage werkdruk, het hebben van veel alternatieven en werknemers met een lage integratieve/cognitieve complexiteit (zie §2.3.4)

zijn factoren waarbij het handelen vanuit de paradox theorie minder succesvol lijkt (Miron-Spektor *et al.*, 2018; Sleesman, 2019; Waldman *et al.*, 2019). De paradox benadering kan onder deze omstandigheden zorgen voor toegenomen complexiteit en onzekerheid, welke kan zorgen voor verwarring en mensen tegenhouden om achter een idee te gaan staan (Calic *et al.*, 2018; Waldman *et al.*, 2019). Child (2019) stelt dat het zien van een paradox ook persoonsafhankelijk is. Dezelfde set aan condities die door sommigen gezien wordt als paradoxaal, kan door andere beschouwd worden als zijnde niet paradoxaal.

- *Toekomstige ontwikkeling*: De paradox theorie moet ervoor waken niet te vervallen in de paradox van succes. Onderzoekers waarschuwen dat het succes kan leiden tot een dominante logica, welke de verdere ontwikkeling van het concept tegengaat, en uiteindelijk leidt tot verval van de theorie (Schad *et al.*, 2019). De paradox theorie suggereert dat een defensieve houding en inertie voortkomen uit de huidige manier waarop veel organisaties omgaan met spanningen, maar het kan ook een gevolg zijn van een bepaald succes dat ze ongevoelig maakt voor nieuwe ideeën en ook de ontwikkeling van de paradox theorie is hier niet ongevoelig voor (Scott, 2008). Dus de onderzoekers betrokken bij de verdere ontwikkeling van de paradox theorie moeten ervoor waken niet te belanden in hetzelfde patroon als waar we ons tegen verzetten. De paradox theorie is op een kruispunt aanbeland. Een kruispunt waar bestaande kennis geïnstitutionaliseerd moet worden en nieuwe terreinen verkend moeten worden. We moeten juist als paradox denkers dit dusdanig aanpakken dat beide zijden tot hun recht komen en we voor beide zijden openstaan. Hiertoe moeten we een brede blik houden op het ontstaan van paradoxen in organisaties en de maatschappij en het niet zien als uitsluitend een managementopgave t.a.v. losse problemen in losse organisaties. Daarnaast moeten onderzoekers kijken naar de ontwikkeling van paradoxen over de tijd. Hoe ontstaan ze en hoe ontwikkelen ze zich? Tot slot moeten we paradoxen niet te veel versimpelen (Schad *et al.*, 2019) en oog houden voor meer complexe situaties, zoals dubbele paradoxen die zich bevinden in een andere paradox of die een andere paradox teweeg brengen (Cunha & Putnam, 2019).

2.3.Omgang met spanningen vanuit de paradox theorie

Zoals gesteld in de vorige paragraaf leidt de paradox theorie tot een volgende stap in het onderzoek naar organisatorische spanningen (Cameron & Quinn, 1988). Vroege organisatiewetenschappers vroegen zich af: Is A of B meer effectief? Contingentie theoretici vroegen zich af: Onder welke omstandigheden is A of B meer effectief? Paradox theoretici wijzen op een nieuwe manier van omgang met spanningen en vragen zich af: Hoe kunnen organisaties en managers zich effectief gelijktijdig verbinden met A en B (Kraatz & Block, 2008)? Deze paragraaf gaat dieper in op de omgang met spanningen, bezien vanuit de paradox theorie.

2.3.1.Manieren van omgang met spanningen binnen de triple bottom line

In paragraaf 2.2.1 is een omschrijving gegeven van de manieren van omgang met organisatorische spanning. In deze paragraaf wordt dit toegespitst op de spanningen binnen de triple bottom line. Verschillende onderzoeken hebben de complexiteit en spanningen aangetoond die kunnen ontstaan bij het managen van de spanningen binnen de triple bottom line (Hahn *et al.*, 2010; Van der Byl & Slawinsky, 2015). Onderzoekers hebben met regelmaat gepoogd de ecologische en sociale doelen in lijn te brengen met de economische doelen. Binnen duurzaamheid zoekt men veelal naar win-win kansen, maar hierbij lijkt niet altijd erkenning te zijn voor de uitdagende tegenstellingen en paradoxen tussen de verschillende doelen. Met name binnen natuurbescherming speelt de *tragedy of the commons* een grote rol, het individuele nastreven van het eigenbelang gaat al ruime tijd ten koste van het milieu en andere maatschappelijke belangen (Jay *et al.*, 2017). Partijen die zich wel voldoende bewust zijn van deze spanning, kozen er veelal juist voor één dimensie te prioriteren boven de andere twee dimensies, maar daarmee werd de onderlinge afhankelijkheid naar beneden gehaald (Van der Byl & Slawinski, 2015). Dit terwijl het erkennen en beseffen van zowel de onderlinge tegenstellingen als de onderlinge afhankelijkheid belangrijk is voor het behalen van duurzame doelstellingen.

Cornforth stelde in 2003 al, in lijn met de later ontwikkelde paradox theorie, dat het bestuur van een NGO niet moet zoeken naar één juiste aanpak of oplossing, maar de spanningen en tegenstellingen op een reflectieve manier moet balanceren. Organisaties moeten op zoek naar een dynamisch evenwicht dat hen in staat stelt om zowel economische, sociale als ecologische doelen te behalen. Dit vormt de basis onder het paradox perspectief dat stelt dat actoren spanningen moeten accepteren en simultaan moeten bijdragen aan meerdere doelen, zelfs als ze met elkaar in conflict zijn (Ozanne *et al.*, 2016; Hahn *et al.*, 2018). Een paradox perspectief binnen natuurbeschermingsorganisaties kan bijdragen aan het ondersteunen van verbonden, conflicterende economische, ecologische en sociale doelen, om zodoende te komen tot een optimale bijdragen aan duurzame ontwikkeling. Van der Byl & Slawinski (2015) geven een overzicht van de mogelijke managementreacties op organisatorische spanningen binnen de triple bottom line en voegen daar nog een vierde aan toe, namelijk een *integrative response*, welke met name relevant is voor commercieel ingestelde organisaties.

Tabel 1: Overzicht van vier manieren waarop organisaties om kunnen gaan met de spanningen binnen de triple bottom line (Van der Byl & Slawinski, 2015).

Approach	How tensions are managed	View
Win-win	Tension avoided through alignment/optimization of sustainability elements	Instrumental (economic focus on shareholders and profit maximization)
Trade-off	Tension avoided as one sustainability element chosen over another	Instrumental (economic focus on shareholders and profit maximization)
Integrative	Tension managed by shifting focus from economic to social and/or environmental	Integrative (rebalance from instrumental to equal weighting of sustainability elements)
Paradox	Acceptance and exploration of tensions rather than resolution	Paradox (moving beyond integrative to embrace tensions)

2.3.2. Ervaringen met het paradox perspectief bij NGOs

Ervaringen met het handelen vanuit de paradox theorie zijn gedeeld binnen evaluaties van NGO samenwerkingen. NGOs en bedrijven werken steeds meer samen op sociale thema's, maar niet alle samenwerkingen slagen. Commerciële en ideologische wensen reflecteren tegengestelde organisatiedoelen, processen en vaardigheden. Een succesvolle samenwerking indiceert dat beide partijen deze *commercial-social* paradox hebben omarmd. Sharma & Bansal (2017) ondervonden dat succesvolle samenwerkingen gepaard gingen met dat beide partijen de verschillen tussen het bedrijf en NGO als de context zagen. Zij zochten naar creatieve oplossingen voor opkomende problemen. In de projecten die minder goed uitpakten zag men duidelijke tekenen van het denken in dilemma's. Partijen stelden kaders op, dachten in categorieën en zagen scherpe verschillen die ze versterkten door gestandaardiseerde en bekende oplossingen op te leggen aan hun samenwerkingspartner.

Een goede paradox aanpak bleek ook van belang om spanningen met betrekking tot de identiteit van de NGO uit te balanceren. Indien dat niet gebeurt en medewerkers het zicht op de organisatie-identiteit verliezen, dan is de kans groot dat juist NGO medewerkers hun motivatie verliezen, omdat deze sterk rust op de identiteit van de organisatie (Chenhall *et al.*, 2011; Glynn, 2000). Met name het verliezen van de missie is risicovol, omdat het kan leiden tot desillusies onder de medewerkers van NGOs, die traditioneel gezien juist heel gemotiveerd zijn vanwege dat geloof in dat centrale doel (Venter *et al.*, 2019). Hieronder worden manieren beschreven waarop vanuit het paradox perspectief omgegaan kan worden met paradoxen.

2.3.3. Manieren van omgang met paradoxen

Vier strategieën om met paradoxen om te gaan

Omdat paradoxen zo volhardend en onafhankelijk zijn, kunnen ze niet worden opgelost, maar enkel op een goede manier gemanaged worden (Jarzabkowski & Le, 2017). Betreffende het managen van paradoxen onderscheiden Poole en Van de Ven (1989) vier strategieën. De eerste strategie richt zich op acceptatie. Binnen deze strategie worden actoren aangemoedigd om de paradox te omarmen of er in ieder geval mee te leren leven. Dit houdt in dat de betrokken actoren niet-rationele verwachtingen opzij moeten zetten en moeten leren omgaan met paradoxen als zijnde een reëel en tegelijkertijd onoplosbaar iets. Deze eerste strategie focust op acceptatie, terwijl de andere drie strategieën zoeken naar manieren om de onderliggende spanning op te lossen. Zoals gezegd houdt oplossen hier niet in dat bepaalde krachten binnen het spanningsveld geëlimineerd worden, maar er wordt wel gezocht naar een manier om tegengestelde krachten gelijktijdig aan te pakken. De tweede strategie richt zich op spatiale separatie, ofwel: verdeel de tegengestelde krachten over verschillende eenheden van de organisatie. De derde strategie richt zich op temporele separatie, ofwel: verdeel de tegengestelde krachten over verschillende momenten in de tijd. De vierde strategie richt zich op synthese: zoek een visie die voorziet in beide kanten van het spanningsveld (Smith & Lewis, 2011). Interessant is dat bij deze strategieën ook elementen van het (in paragraaf 2.2.1 besproken) denken in dialectieken terugkwamen.

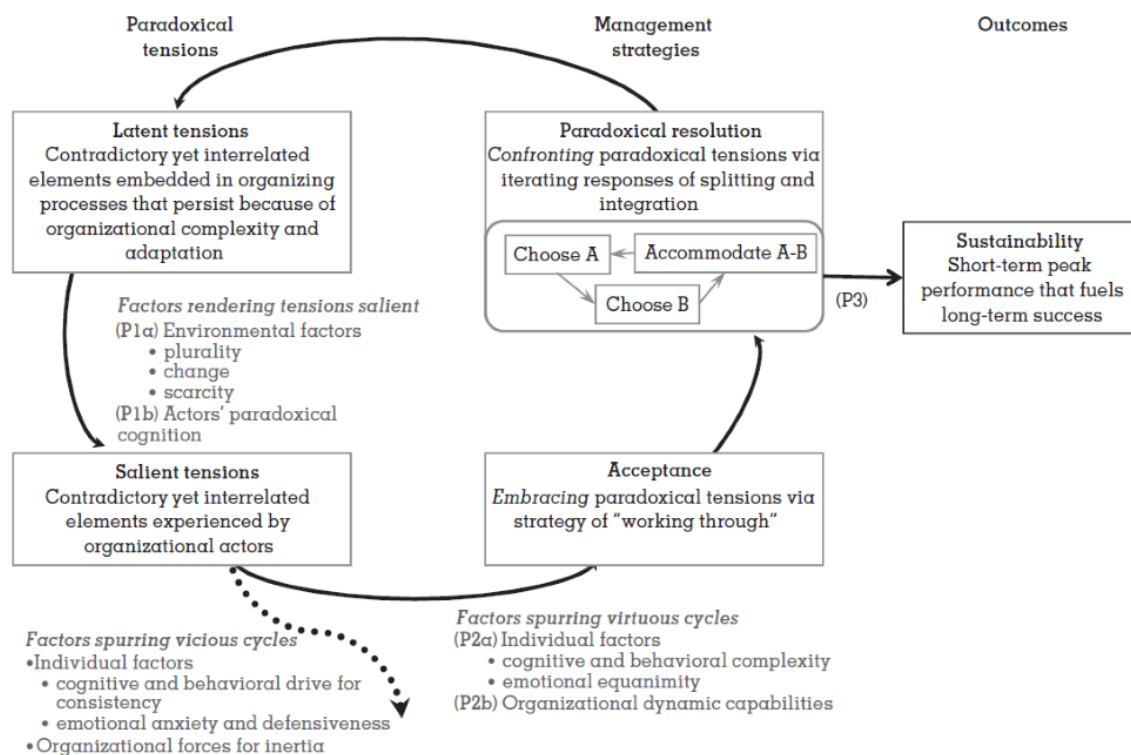
Andere strategieën en methoden om met paradoxen om te gaan

Latere studies zijn gekomen tot een variëteit aan benaderingen voor het accepteren en omarmen van spanningen, inclusief het vinden van een evenwicht tussen de tegenstellingen, het reframen of het ontwikkelen ervan in een nieuw geheel, ze overstijgen door de grenzen te verleggen en ze te verbinden door een dynamische wisselwerking tussen de tegenstellingen (Putnam *et al.*, 2016). Andere manieren van omgang met paradoxen die worden geopperd zijn onder andere het gebruik van strategische visie vorming (Abdallah, Denis & Langley, 2011), retorische praktijken (Bednarek *et al.*, 2017), organisatorische procedures (Jarzabkowski *et al.*, 2013) en humor (Jarzabkowski & Le, 2017). Betreffende dit laatste punt wordt op het niveau van het individu gebruik gemaakt van humor en grappen bij de omgang met paradoxen. Humor wordt gebruikt om aandacht te geven aan en te communiceren over de tegenstellingen in hun werk. Humor maakt het voor actoren mogelijk om via sociale processen betekenis te geven aan paradoxen, en vorm te geven aan potentiële reacties hierop. Humor wordt gebruikt bij twee manieren van omgang met paradoxen, namelijk 1) bij het verankeren van een reactie, waarbij een bestaande reactie wordt bevestigd, en verdergegaan wordt op een bestaand pad, en 2) bij het veranderen van een reactie, waarbij actoren wisselen van één type reactie op een paradox naar een andere reactie, waarbij de manier van omgang met paradoxen van het collectieve team veranderd wordt. Jarzabkowski & Le (2017) deden onderzoek naar het gebruik van humor bij paradoxen. Zij stelden dat paradoxen een karakteristiek zijn van het leven van elke dag, welke in het moment geconstrueerd worden en waar in het moment op gereageerd wordt. Dit sluit aan bij de visie op paradoxen als zijnde een sociaal construct. Het omgaan met paradoxen kan een proces van betekenisgeven tot stand brengen, waarbij werknemers hun handelen heroverwegen en, uiteindelijk, komen tot nieuwe manieren om datgene te verzoenen wat eerder onverzoenbaar leek (Child, 2019).

Dynamisch evenwicht model voor de omgang met paradoxen

Op basis van verschillende eerdere strategieën, waaronder die van Poole en Van de Ven (1989), hebben Smith & Lewis (2011) een geïntegreerd, holistisch model ontwikkeld aangaande de omgang met paradoxen. Het model van Smith & Lewis (2011) gaat ervan uit dat paradoxen zowel voortkomen uit sociale constructen alsook inherent zijn aan het systeem. Paradoxen reflecteren volgens hen zowel inherente eigenschappen van organisaties alsook de dynamiek die zulke paradoxen creëert en in stand houdt. Dit model heeft enkele kerneigenschappen. Het model gaat uit van een (1) dynamisch evenwicht, (2) de aanwezigheid van tegengestelde krachten en (3) doelgerichte, herhaalde cyclische reacties die zorgen voor de balans. Dit model gaat niet uit van een statisch evenwicht, maar van een dynamisch evenwicht waarbij een constante reactie en tegenreactie op die krachten zorgt voor het handhaven van een evenwicht. De stappen binnen dit model staan beschreven in figuur 2. De linkerzijde van het figuur beschrijft de onderliggende

paradoxale spanningen die zichtbaar worden onder invloed van verscheidenheid, verandering en schaarste. Zoals eerder besproken en in de figuur weergegeven, bestaat bij het zichtbaar worden van de tegenstellingen het risico op een negatieve vicieuze cirkel. Smith & Lewis (2011) beschrijven vervolgens het proces om tot een positieve vicieuze cirkel binnen een paradox te komen. Het model van Smith & Lewis (2011) wijst op het belang van acceptatie. Allereerst moeten actoren aannemen dat tegengestelde elementen naast elkaar kunnen en moeten bestaan. Acceptatie gaat hier verder dan de eerder genoemde strategie van Poole en Van de Ven (1989). Acceptatie houdt volgens Smith & Lewis (2011) in dat ze een visie ontwikkelen om spanningen te zien als een uitnodiging voor creativiteit en kansen (Beech *et al.*, 2004). Het inleven in tegengestelde krachten biedt vervolgens ruimte om de dynamische relatie tussen beide krachten te ontdekken (Peng & Nisbett, 1999). Vervolgens ontstaat een fase waarin de tegengestelde elementen aangepakt worden. Hier wordt geen eenmalige keuze gemaakt voor één van beide elementen of voor een synergie. In plaats daarvan worden over de tijd beide elementen afwisselend tegemoet gekomen, al dan niet in afwisseling met een synergetische aanpak. Een langere termijn focus is hierbij cruciaal. Schaarste, één van de factoren die bijdroeg aan het zichtbaar worden van spanningen, wordt zo verminderd, omdat elke keuze binnen deze aanpak tijdelijk is. Elk element wordt in gelijke mate belang, geld en tijd toegekend over de tijd (Smith & Lewis, 2011). De kern van dit dynamisch evenwicht model is, zo stellen Ozanne *et al.* (2016), dat korte termijn keuzes in dienst zijn van het lange termijn evenwicht, zodanig dat alle elementen over de tijd nagestreefd worden (Van der Byl & Slawinski, 2015).



Figuur 2: Dynamisch evenwicht model voor de omgang met paradoxale spanningen van Smith & Lewis (2011).

Andere modellen voor de omgang met paradoxen

Aanvullend op het dynamisch evenwicht model van Smith & Lewis (2011) hebben Calabretta *et al.* (2016) een framework ontwikkeld voor de omgang met paradoxen. Uitgangspunt hierbij is dat zowel intuïtie als rationaliteit een belangrijke rol spelen bij het maken van strategische keuzes. Deze tweedeling kan gezien worden als een paradoxale spanning. De studie van Calabretta *et al.* (2016) ontwikkelt een framework voor de omgang met deze spanning. Deze drie-staps aanpak start met het voorwerk, het creëren van acceptatie bij het management voor de tegengestelde

elementen. Daarna wordt een beslisboom ontwikkeld door integratie van beide elementen. Tot slot worden de uitkomsten van het paradox denken gebod in de context van de organisatie (Calabretta et al., 2016).

Hargrave & Van de Ven (2016) bieden een geïntegreerd model voor paradoxen en dialectieken. Zoals besproken in de vorige paragraaf, onderzoekt het dialectiek perspectief welke krachten een rol spelen en welke tegenkrachten die oproepen, om vervolgens een synthese te maken waarin tegengestelde krachten gecombineerd worden. Zoals gezegd blijven kenmerken uit de originele tegenstelling in behouden binnen de synthese, hetgeen ertoe leidt dat de positieve effecten van deze aanpak over de tijd lijken te verdwijnen. Echter, deze aanpak is wel sterk in het creëren van inzicht in de krachten die een rol spelen binnen de tegenstelling, en hoe die over de tijd veranderen. Zonder hier in te gaan op de exacte inhoud van dit model, wil ik wel wijzen op de inzichten die dit geïntegreerde model paradox onderzoekers kan bieden. Zo wijst het geïntegreerde model paradox onderzoekers erop meer aandacht te hebben voor de politieke, institutionele en sociale context van tegenstellingen en eventuele asymmetrische machtsrelaties en hoe deze management praktijken beïnvloeden. Dit sluit aan bij de in de vorige paragraaf genoemde uitdaging van de paradox theorie. Daarnaast wijst het geïntegreerde model erop dat conflicten een instrumentele rol kunnen spelen bij het managen van contradicties en niet altijd hoeven te leiden tot negatieve spiralen. Hargrave & Van de Ven (2016) stellen dat paradox onderzoekers de tegenstelling tussen acceptatie en weerstand moeten accepteren, en aandacht geven aan de omstandigheden waarin managers constructief gebruik maken van conflicten als bron van innovatie. Tot slot suggereert het geïntegreerde model dat organisatorische spanningen getransformeerd kunnen worden en we er niet altijd mee hoeven te leren leven. Bij het creëren van aandacht voor transformatie wijken we volgens Hargrave & Van de Ven (2016) niet per se af van de kern van de theorie, maar gaan we juist terug naar de basis. Quinn en Cameron's originele boek in 1988 was genaamd Paradox en Transformation. Het toepassen van het instrumentarium van de paradox theorie hoeft niet de mogelijkheid uit te sluiten dat acceptatie en synergie ook kan leiden tot de ontwikkeling van geheel nieuwe praktijken en regelingen (Hargrave & van de Ven, 2016).

2.3.4. Benodigdheden voor de omgang met paradoxen

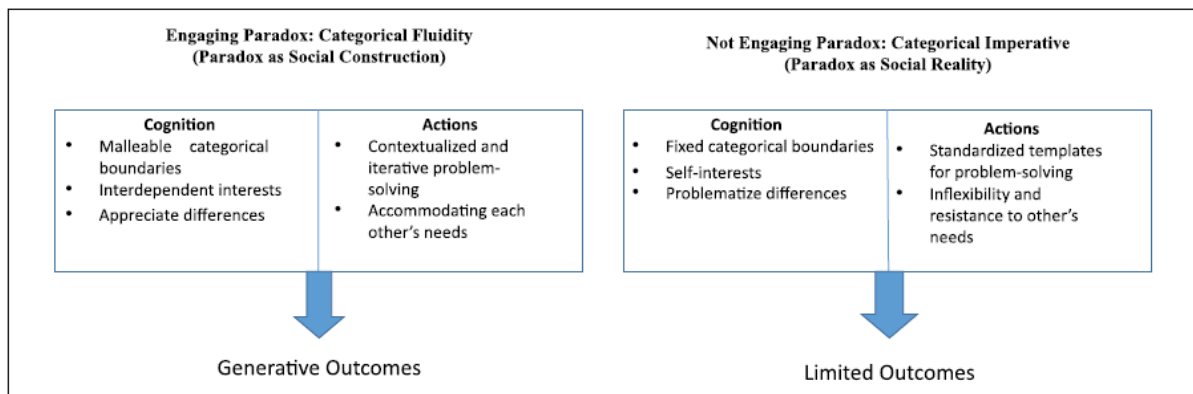
Smith & Lewis (2011) stellen dat de omgang met paradoxen (het gelijktijdig omgaan met tegengestelde vereisten) drie zaken vereist, namelijk (1) cognitieve en gedragskundige complexiteit, (2) emotionele gelijkmoedigheid en (3) dynamische organisatorische capaciteiten.

Cognitieve complexiteit betreft het vermogen om de verbondenheid tussen onderliggende spanningen te herkennen en te accepteren. Dit vermogen stelt actoren in staat tot cognitie van paradoxen, het kunnen ontwikkelen van cognitieve frames die contradicties kunnen accepteren (Cameron & Lavine, 2006; Denison *et al.*, 1995). Dit lijkt met name relevant bij NGOs, omdat onderzoek aantoont dat NGOs vanuit hun ideologische overtuigingen hechten aan consistentie (Bradshaw, 2009). Emotionele gelijkmoedigheid is van nut doordat het de angst die voortkomt uit inconsistentie en verandering reduceert (Sundaramurthy & Lewis, 2003). Een bepaalde inconsistentie is verbonden aan het accepteren van een paradox. Een succesvolle aanpassing aan inconsistentie en verandering creëert mogelijkheden tot leren en groei. Een slechte aanpassing daarentegen wordt gekarakteriseerd door gevoelens van onzekerheid, frustratie en angst. Actoren kunnen reageren door de verbondenheid van tegenstellingen te ontkennen of door valse rangordeningen te maken, wat kan leiden tot een negatieve cirkel, omdat dit de medewerker belemmert keuzes te maken en veranderingen te implementeren (Luscher & Lewis, 2008). Actoren met cognitieve en gedragskundige complexiteit en emotionele gelijkmoedigheid zijn, zo stellen Smith & Lewis (2011), meer geneigd tot het accepteren van paradoxale spanningen en minder geneigd tot defensief reageren (Smith *et al.*, 2010).

Dynamische organisatorische capaciteiten betreffen de processen, routines en vaardigheden die leiders in staat stellen om effectief te reageren op de constant veranderende omgeving. Dynamische capaciteiten stellen leiders in staat om nieuwe informatie te zoeken en te integreren met behulp van tools zoals specifieke structuren, culturen, leerprocessen en management-

capaciteiten (Teece *et al.*, 1997). Uit deze opsomming blijkt dat de houding en capaciteiten van medewerkers van groot belang zijn bij de omgang met spanningen en de toepassing van het paradox denken (Beer en Walton, 1987; Saleem & Athambawa, 2019). De spanningen ten aanzien van de verschillende stakeholders en de eisen die de hedendaagse maatschappij stelt ten aanzien van het balanceren van de *triple bottom line*, leiden steeds meer tot aanpassing en verandering. Een verandering in of aanpassing van de organisatie start bij het individu. Zolang die niet in staat is om een bepaalde houding aan te nemen, vindt er geen verandering of aanpassing plaats, laat staan een succesvolle paradox benadering (Alas, 2007; Belt, 2009). Hierbij zijn hierboven de cognitieve complexiteit en emotionele gelijkmoedigheid al genoemd als belangrijke beneficiële eigenschappen. Daarnaast leken partners die ervan uit gingen dat paradoxen een sociaal construct zijn, meer open te staan voor paradox denken dan actoren die ervan uit gingen dat paradoxen een inherente eigenschap zijn van een systeem (Sharma & Bansal, 2017).

Een succesvolle omgang met paradoxen vereist de ontwikkeling van een paradoxaal frame. Een paradoxaal frame staat tegenover een categorisch imperatief. Binnen een categorisch imperatief houdt de NGO medewerker vast aan vaststaande categorieën met vaststaande kenmerken. De medewerker gaat uit van bepaalde vaste reacties zonder de alternatieven te beschouwen. Ook worden verbanden tussen beider belangen niet gezien. Het veranderen van of binnen dit frame is lastig, omdat informatie die niet aansluit bij het veronderstelde meestal wordt genegeerd of gezien als bedreigend (Thomas *et al.* 1993). Wanneer actoren zaken als bedreigend zien, kiezen ze vaak voor controle, verminderen ze de participatie, centraliseren ze de beslissingen en keren ze terug naar vaste routines en gewoontes (Sharma & Bansal, 2017; Zietsma en Vertinsky, 1999). Daartegenover staat dus een paradoxaal frame, ook wel paradox mindset genoemd. Smith & Tushman (2005) beschrijven een paradoxaal frame als een mentale mal waarin de actor de co-existentie van tegengestelde doelen leert accepteren. Paradoxen moeten worden omarmd en gezien als complexe afhankelijkheden in plaats van concurrerende belangen. Hierbij ligt de focus op categorische fluiditeit: De tegenstellingen zijn kneedbaar en grenzen niet vaststaand, verschillen worden gewaardeerd in plaats van geproblematiseerd en verwantschappen worden ingezien. Waldman *et al.* (2019) voegen hieraan toe dat individuen met een paradox mindset een constructieve houding hebben gericht op het bevorderen van begrip, breed zoeken naar (nieuwe) oplossingen voor problemen en ervoor openstaan continue door te leren.



Figuur 3: Een paradoxaal frame versus een categorisch imperatief (Sharma & Bansal, 2017).

Het paradoxaal frame en het categorisch imperatief zijn geen vaste mallen zonder ruimte voor een tussenweg of ontwikkelingsmogelijkheid. Ook hier loont het paradox denken. Actoren starten met een bepaald frame, maar updaten deze door ervaringen en interacties met de mensen om hen heen, met name daar waar ze informatie krijgen toegespeeld van buiten het bestaande frame (Cornelissen & Werner, 2014; Maitlis, 2005; Luscher & Lewis, 2008). Dialoog, ondervraging en reflecties met de betrokkenen kunnen zo bijdragen aan het ontwikkelen van een paradoxaal frame (Sharma & Bansal, 2017).

2.4 Samenvattende conclusie - Theoretisch kader

De bevindingen uit het theoretisch kader zullen gebruikt worden in het vervolg van dit onderzoek. Deze samenvattende conclusie biedt een beknopter overzicht van alle belangrijkste bevindingen uit het theoretisch kader.

NGOs en hun medewerkers (2.1.1 en 2.1.2)

Paragraaf 2.1 geeft een beschrijving van de aard van NGOs, NGO-medewerkers en de organisatorische spanningen binnen de triple bottom line bij NGOs. Kenmerkend aan natuurbeschermingsorganisaties is dat zij niet opkomen voor donateurs of leden, maar voor een groep die zelf niet in staat is op te komen voor de eigen belangen, namelijk de natuur (Belt, 2009). NGO medewerkers onderscheiden zich van medewerkers in de commerciële sector. Ze worden primair gedreven door het nastreven van idealen en andere intrinsieke factoren en minder door financieel gewin en andere extrinsieke factoren (Fehrer & Kosfeld, 2012; Lee & Wilkins, 2011). Medewerkers van NGOs staan in hogere mate achter de doelen van hun werkgever en streven hun persoonlijke ideaal na door het uitvoeren van hun werk (Belt, 2009). Een studie van Hopgood (2013) beschreef twee verschillende soorten NGO medewerker. Enerzijds zijn er principiële fakkeldragers, anderzijds zijn er de hervormers. De hervormers schuwen de samenwerking niet en zijn daarbij meer pragmatisch. Er wordt gesuggereerd dat NGOs complexer zijn dan commerciële bedrijven van vergelijkbare grootte, vanwege het grote aantal stakeholders en de afhankelijkheid daarvan (Anheier, 2000). Salamon (1987) beschrijft vier zwakheden van NGOs, waarbij insufficiëntie (het onvermogen voldoende inkomsten te genereren), particularisme (de neiging om te focussen op één thema) en paternalisme (de macht van de financier) in dit onderzoek het meest relevant zijn.

Spanningen binnen groene NGOs (2.1.3 en 2.1.4)

Vervolgens zijn de spanningen binnen groene NGOs besproken. In deze literatuurstudie en tijdens de interviews is ervoor gekozen de spanningen te leggen langs twee assen van de *triple bottom line*. NGOs hebben op meerdere aspecten te maken met een spanning tussen ideologische natuurmissies en economische overwegingen (Chenhall *et al.*, 2011; Jager & Beyes, 2010), zoals een dilemma tussen onafhankelijkheid en financiering (Da Silva, 2004) en tussen natuurmissie en efficiëntie of verdienmodellen (Prins, 2014; Venter *et al.*, 2019). Met betrekking tot de spanning tussen natuurdoelen en sociale belangen is *community based conservation* een bekend concept geworden dat erop focust de noden betreffende de natuur te combineren met de noden van de lokale bevolking. De uitvoering hiervan verloopt niet altijd even goed (Campbell, 2000) en de bekende discussies rondom het fenomeen *community based conservation* simplificeren de soms tegengestelde belangen en spanningen tussen conservatie en ontwikkeling (Brockington *et al.*, 2006). Daarnaast is er sprake van nieuwe drukfactoren die de spanning naar verwachting doen toenemen en kunnen NGOs moeilijk ter verantwoording geroepen worden.

Organisatorische spanningen (2.2.1)

Paragraaf 2.2 geeft een basis bij de paradox theorie. Er zijn verschillende soorten organisatorische spanningen en manieren om met bestaande spanningen om te gaan. Soms wordt de spanning ontkend of genegeerd door spanningen te segmenteren of door zich terug te trekken van de situatie, al dan niet in combinatie met een defensieve reactie (Vince & Broussine, 1996). Soms gaat men uit van een dialectiek, waarbinnen tegengestelde krachten behandeld kunnen worden door te kiezen voor de synthese van beide krachten in een gecombineerd element. Dit zal echter altijd leiden tot een nieuwe spanning. De synthese blijft immers kenmerken uit de originele tegenstelling behouden (Bledow *et al.*, 2009). Veel win-win strategieën binnen conflictmanagement baseren zich op deze aanpak. Feitelijk wordt de spanning ook binnen deze aanpak genegeerd. Indien de spanning wel erkend wordt, dan denkt het westen vaak in dilemma's (Leung *et al.*, 2018). Een dilemma betreft een spanning tussen twee tegengestelde elementen waarbij de keuze voor elk alternatief gepaard gaat met duidelijke voor- en nadelen (McGrath, 1982). Vaak leidt dit tot een focus op of/of reacties waarbij individuen één zijde selecteren boven de ander. Later is de wetenschap hierbij gekomen tot de contingentie theorie, die stelt dat er op elk onderdeel gekozen moet worden en dat er niet één overkoepelende, optimale manier van organiseren is. De paradox theorie biedt een alternatief perspectief om te kijken naar spanningen

binnen de organisatie. Paradoxen worden omschreven als tegengestelde, maar verbonden elementen die gelijktijdig voorkomen en blijven bestaan over de tijd (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). De paradox theorie onderzoekt hoe een organisatie gelijktijdig tegemoet kan komen aan meerdere tegenstellingen binnen een spanningsveld. Dit perspectief erkent, in lijn met de contingentie theorie, dat het maken van bepaalde keuzes binnen een spanningsveld kan leiden tot korte termijn succes. Echter, een langdurige oplossing vereist een paradox aanpak, i.e. een continue inspanning om tegemoet te komen aan meerdere, divergente vereisten (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011).

Nadere beschrijving paradox theorie (2.2.2, 2.2.3 en 2.2.4)

Smith & Lewis (2011) onderscheiden op basis van hun review vier categorieën van paradox. Voor dit onderzoek zijn met name de *belonging* paradoxen (verschillen in identiteit) en *performing* paradoxen (concurrerende strategieën en doelstellingen) relevant. Spanningen ontstaan niet alleen binnen de afzonderlijke categorieën, maar kunnen ook ontstaan tussen de verschillende categorieën. *Belonging* en *performing* kan leiden tot spanning daar waar identificatie en doelen botsen. Dit wordt bijvoorbeeld duidelijk als individuele identiteiten (*belonging*) afgestemd moeten worden met sociale vereisten en doelen (*performing*) (Dukerich *et al.*, 2002). De onderliggende spanningen zijn echter niet altijd zichtbaar. Smith & Lewis (2011) stellen dat verscheidenheid, verandering en schaarste ervoor zorgen dat verborgen tegenstellingen zichtbaar worden en naar boven komen. Paradoxale spanningen lokken reacties uit. Deze reacties kunnen negatieve vicieuze cirkels voeden die voortkomen uit de behoefte aan consistentie, angst en een defensieve houding van het individu en padafhankelijkheid binnen de organisatie (Lewis, 2000). De paradox theorie wijst daarom op het belang van een adequate reactie op paradoxen.

Toegevoegde waarde en uitdagingen binnen paradox theorie (2.2.5 en 2.2.6)

De theorie beschreef verschillende positieve effecten van een succesvolle omgang met paradoxen, zoals het bevorderen van creativiteit, flexibiliteit en winstgevendheid op de langere termijn (Eisenhardt & Westcott, 1988; Smith & Lewis, 2011; Zhang & Han, 2019). De paradox theorie lijkt organisaties, zoals NGOs, beter in staat te stellen om een duurzame langere termijn oplossing te vinden binnen de spanningsvelden waaraan zij blootgesteld worden (Cameron & Lavine, 2006). Het is goed om te stellen dat de paradox theorie de contingentie theorie niet volledig hoeft te vervangen, maar wel een goede aanvulling is. Op de korte termijn is de contingentie theorie het meest waardevol, maar het dekt niet de volledig complexiteit op de langere termijn (Smith & Lewis, 2011; Tosi & Slocum, 1984). Tot slot eindigt paragraaf 2.2 met enkele uitdagingen binnen de paradox theorie, zoals het ontologische debat over paradoxale spanningen, het includeren van machtsrelaties en situaties en het belang van een open houding richting de toekomstige ontwikkeling van de theorie. Voor de verdere ontwikkeling van de paradox theorie is de toetsing van de beschreven voordelen en uitdagingen binnen dit onderzoek erg relevant.

Omgang met spanningen binnen de triple bottom line (2.3.1 en 2.3.2)

Tot slot is in paragraaf 2.3 vanuit de paradox theorie gefocust op de individuele omgang met spanningen binnen de triple bottom line. Onderzoekers hebben met regelmaat gepoogd de ecologische en sociale doelen in lijn te brengen met de economische doelen. Binnen duurzaamheid zoekt men veelal naar win-win kansen, maar hierbij lijkt niet altijd erkenning te zijn voor de uitdagende tegenstellingen en paradoxen tussen de verschillende doelen (Hahn *et al.*, 2010; Van der Byl & Slawinsky, 2015). Een goede paradox aanpak binnen NGOs blijkt het succes van samenwerkingen met commerciële organisaties te vergroten. Daarnaast is het van belang om spanningen met betrekking tot de identiteit van de NGO uit te balanceren.

Manieren van omgang met paradoxen (2.3.3)

In het theoretisch kader zijn meerdere manieren beschreven om met paradoxen om te gaan. Poole en Van de Ven (1989) onderscheiden vier strategieën om paradoxen te managen. De eerste strategie focust op acceptatie, terwijl de andere drie strategieën zoeken naar manieren om de tegengestelde krachten gelijktijdig aan te pakken middels spatiale separatie, temporele separatie en synthese. Latere studies zijn gekomen tot een variëteit aan benaderingen voor het accepteren en omarmen van spanningen, waaronder strategische visie vorming (Abdallah, Denis & Langley,

2011), retorische praktijken (Bednarek et al., 2017), organisatorische procedures (Jarzabkowski et al., 2013) en humor (Jarzabkowski & Le, 2017).

Op basis van verschillende eerdere strategieën hebben Smith & Lewis (2011) een geïntegreerd, holistisch model ontwikkeld voor de omgang met paradoxen. Dit model heeft enkele kerneigenschappen. Het model gaat uit van een (1) dynamisch evenwicht, (2) de aanwezigheid van tegengestelde krachten en (3) doelgerichte, herhaalde cyclische reacties. Het model van Smith & Lewis (2011) wijst op het belang van acceptatie. Een langere termijn focus is hierbij cruciaal. Schaarste, één van de factoren die bijdroeg aan het zichtbaar worden van spanningen, wordt zo verminderd, omdat elke keuze binnen deze aanpak tijdelijk is. Elk element wordt in gelijke mate belang, geld en tijd toegekend over de tijd (Smith & Lewis, 2011). De kern van dit dynamisch evenwicht model is, zo stellen Ozanne *et al.* (2016), dat korte termijn keuzes in dienst zijn van het lange termijn evenwicht, zodanig dat alle elementen over de tijd nagestreefd worden (Van der Byl & Slawinski, 2015). Aanvullend op het dynamisch evenwicht model van Smith & Lewis (2011) hebben Calabretta *et al.* (2016) en Hargrave & Van de Ven (2016) een interessant framework ontwikkeld. Het omgaan met paradoxen kan een proces van betekenisgeven tot stand brengen, waarbij werknemers hun handelen heroverwegen en, uiteindelijk, komen tot nieuwe manieren om datgene te verzoenen wat eerder onverzoenbaar leek (Child, 2019).

Benodigdheden voor de omgang met paradoxen (2.3.4)

De spanningen ten aanzien van de verschillende stakeholders en de eisen die de hedendaagse maatschappij stelt ten aanzien van het balanceren van de *triple bottom line*, leiden steeds meer tot aanpassing en verandering. Een verandering in of aanpassing van de organisatie start bij het individu. Zolang die niet in staat is om een bepaalde houding aan te nemen, vindt er geen verandering of aanpassing plaats, laat staan een succesvolle paradox benadering (Alas, 2007; Belt, 2009). Smith & Lewis (2011) stellen dat de omgang met paradoxen (het gelijktijdig omgaan met tegengestelde vereisten) drie zaken vereist, namelijk (1) cognitieve en gedragskundige complexiteit, (2) emotionele gelijkmoedigheid en (3) dynamische organisatorische capaciteiten. Daarnaast leken partners die ervan uit gingen dat paradoxen een sociaal construct zijn meer open te staan voor paradox denken dan actoren die ervan uit gingen dat paradoxen een inherente eigenschap zijn van een systeem (Sharma & Bansal, 2017).

Een succesvolle omgang met paradoxen vereist de ontwikkeling van een paradoxaal frame. Een paradoxaal frame staat tegenover een categorisch imperatief. Binnen een categorisch imperatief houdt de NGO medewerker vast aan vaststaande categorieën met vaststaande kenmerken (Sharma & Bansal, 2017; Zietsma en Vertinsky, 1999). Daartegenover staat dus een paradoxaal frame, ook wel paradox mindset genoemd. Smith & Tushman (2005) beschrijven een paradoxaal frame als een mentale mal waarin de actor de co-existentie van tegengestelde doelen leert accepteren. Dit paradoxaal frame is erg relevant bij het onderzoeken van de omgang met interne spanningen. In dit onderzoek worden de bevindingen uit de interviews en de resultaten uit het theoretisch kader aan elkaar getoetst.

3. Methode

3.1. Wetenschapsfilosofische positie

De basis van een onderzoek ligt in het paradigma dat men aanhangt. Binnen de wetenschapsfilosofie zijn twee paradigma's dominant: het positivisme en de interpretatieve benadering. Binnen het positivisme is het uitgangspunt dat er één absolute waarheid is. Hier ligt de focus op kwantitatief onderzoek en grote steekproeven om tot significante resultaten te komen (Boeije, 2014; O'Leary, 2017). Binnen dit onderzoek hanteer ik de interpretatieve benadering. Deze wetenschapsfilosofische positie stelt dat de werkelijkheid subjectief is en sociaal geconstrueerd. In tegenstelling tot het positivisme stelt deze benadering dat de objectieve werkelijkheid niet bestaat. De werkelijkheid krijgt vorm in de interacties tussen mensen, in hun interpretatie daarvan en in de betekenis die ze eraan geven. Dit maakt dat de werkelijkheid voor iedereen verschilt (Deetz, 1996). Deze positie sluit aan bij de in de wetenschap dominante visie op paradoxen die ook stelt dat paradoxen een sociaal construct zijn dat voortkomt uit de cognitie en retoriek van de betrokken actoren (Clegg, 2002). Om een onderwerp echt te doorgronden, is het begrijpen van deze sociale werkelijkheid dus van wezenlijk belang (Boeije, 2014; Peels, 2018). Vanwege deze blik op de werkelijkheid stelt de interpretatieve benadering dat het niet voldoende is om de te onderzoeken personen te bekijken vanuit het perspectief van de onderzoeker, maar dat er juist ook vanuit het perspectief van het onderzoeksobject gekeken moet worden (Deetz, 1996; Vercouteren, 2018). Mijn rol als onderzoeker is dat ik mij inleef in de onderzoeksobjecten en dat ik de situatie probeer te zien zoals zij dat zien, om de verschillende interpretaties van de werkelijkheid te begrijpen en in kaart te brengen (Robson & McCartan, 2016; Kempen, 2018; Sneller, 2020).

3.2. Onderzoeksmethode

Bij het uitvoeren van een onderzoek bestaan grofweg drie methoden: kwantitatief onderzoek, kwalitatief onderzoek of een combinatie van deze twee (O'Leary, 2014). Kwalitatief onderzoek richt zich, in lijn met de gekozen interpretatieve benadering, op het achterhalen en begrijpen van het perspectief van mensen op hun sociale omgeving, op de overtuigingen en betekenissen die zij geven aan zaken en gebeurtenissen in hun leven (Boeije, 2014). In dit onderzoek heb ik daarom gekozen voor kwalitatief onderzoek, omdat dit goed aansluit bij de onderzoeksvraag die zich richt op de manier waarop medewerkers op individueel niveau omgaan met paradoxen. Hierbij is inzicht in de visie van medewerkers van groot belang. Om voldoende inzichten op te doen over hoe de medewerkers van natuurbeschermingsorganisaties aankijken tegen paradoxen ga ik met deze medewerkers in gesprek. Binnen dat gesprek moet voldoende ruimte zijn om goed door te kunnen vragen en tot een bepaalde verdieping te komen. Er zijn daarom kwalitatieve semigestructureerde interviews gehouden. Dit onderzoek richt zich op het individu en hoe die aankijkt tegen paradoxen; daarom werden individuele interviews afgenomen. Hierbij is gebruik gemaakt van een topiclijst (zie bijlage 1). Deze topiclijst heeft tot doel om de focus te behouden op de vragen zoals deze gesteld zijn in de inleiding. Binnen de interviews blijft echter voldoende ruimte voor wederzijdse eigen input, zodat de inhoud van het interview dicht bij de respondent blijft en de onderzoeker voldoende flexibiliteit behoudt om indien nodig of gewenst bij te sturen. Ik houd daarmee vast aan het open karakter van kwalitatief onderzoek waarmee ruimte blijft bestaan om mee te gaan in de belevingswereld van de ander. Om echt goed te begrijpen waarom mensen bepaalde dingen doen en wat zij denken, moet er per persoon redelijk intensief onderzoek worden gedaan. Vanwege de intensiviteit houdt men vaak een relatief kleine steekproef aan binnen kwalitatief onderzoek; zo ook in dit onderzoek (Boeije, 2014).

Kwalitatief onderzoek kent een aantal aandachtspunten. De eerste gaat over de mate van subjectiviteit die kwalitatief onderzoek kent. De invloed van de onderzoeker is groot bij deze onderzoeksmethode. De onderzoeker bepaalt gedurende het persoonlijk contact met de respondenten waar op gefocust wordt en wil daarbij een bepaalde flexibiliteit behouden. Ook moet de onderzoeker zich kunnen inleven om de respondenten te begrijpen (Bryman, 2012; Boeije, 2014). De interpretatie en analyse van de verkregen data worden daarom sterk beïnvloed door de onderzoeker. Om deze reden is het belangrijk om een bepaalde mate van neutraliteit te behouden

tegenover de onderzoeksobjecten, maar bovenal is het van belang om transparant te zijn en in het onderzoek duidelijk te maken wat het eigen standpunt is ten aanzien van het onderwerp (Boeije, 2014; Vercouteren, 2018). Naast de subjectiviteit is de herhaalbaarheid van kwalitatief onderzoek over het algemeen een aandachtspunt. Herhaalbaarheid is lastig vanwege de grote invloed van de onderzoeker, maar ook omdat er vaak sprake is van een kleine steekproef waardoor verschillen in respondenten een relatief groot effect kunnen hebben, juist ook omdat voor elk van hen de werkelijkheid verschilt (Bryman, 2012). Om deze reden is kwaliteitsborging een aandachtspunt bij de uitvoer van kwalitatief onderzoek (Vercouteren, 2018). Meer over mijn rol als onderzoeker en de kwaliteitsborging volgt in de komende paragrafen.

3.3. Rol onderzoeker

De onderzoeker is het voornaamste onderzoeksinstrument bij zowel het uitvoeren van het onderzoek als bij het interpreteren van de resultaten. Aangezien de onderzoeker zelf ook iemand is met een set aan ervaringen, normen en waarden en sociaal geconstrueerde betekenissen, is de manier waarop de onderzoeker de resultaten interpreteert van grote invloed op de uiteindelijke conclusie van het onderzoek (Leezenberg & de Vries, 2012; Vercouteren, 2018). Om deze reden is het belangrijk om de lezer inzicht te geven in mijn drijfveren als onderzoeker. Ik streef er binnen dit onderzoek naar een dieper inzicht te krijgen in de omgang van medewerkers met natuurbeschermingsorganisaties met paradoxen tussen natuur en sociale en economische zaken. Deze paradoxen komen niet alleen voort uit organisatiedoelen maar hangen ook sterk samen met persoonlijke doelen, juist omdat deze medewerkers zich ook op persoonlijk niveau vaak sterk vereenzelvigen met het organisatiedoel. Dit is niet alleen zo voor deze medewerkers, maar het geldt ook voor mij persoonlijk binnen mijn werkzaamheden als beleidsmedewerker op natuurthema's bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Ook ik heb op persoonlijk niveau een sterke motivatie om me in te zetten voor het behoud van de natuur en kan daarbij wel eens aanlopen tegen bepaalde spanningen en paradoxen in de omgang met andere belangen. Ik merkte dat ik in het verleden meer principieel was in mijn focus op de natuur, vanuit mijn eigen voorkeur daarvoor, maar vooral ook vanwege alle opgedane inzichten ten aanzien van de achteruitgang van de natuur en de noodzaak de bescherming hiervan meer prioriteit te geven. Ik ben mij gedurende mijn studie en eerste werkjaren echter steeds meer bewust geworden van het belang van de sociale en economische zijde van natuurbescherming, enerzijds om praktische redenen op het gebied van effectiviteit van beleid en de noodzaak tot financiering, maar zeker ook vanuit een meer ontwikkeld ethisch perspectief. Deze ontwikkeling heeft niet geleid tot minder spanningen, integendeel zelfs. Mede hierom ben ik persoonlijk erg geïnteresseerd in de manier waarop medewerkers van natuurbeschermingsorganisaties kijken naar én omgaan met paradoxen. Het hiervoor benoemen van mijn eigen positionering is van belang voor de validiteit van het onderzoek, zeker omdat ik mij binnen dit onderzoek niet geheel neutraal wil opstellen (Boeije, 2014). Uiteraard streef ik binnen dit onderzoek naar een bepaalde mate van neutraliteit, maar ik probeer binnen dit onderzoek ook bepaalde facetten van de auto-etnografische aanpak te integreren. Ik wil ruimte creëren om mezelf binnen dit onderzoek te kunnen uiten, dit doe ik door me binnen de interviews vrij te voelen om, indien van meerwaarde, persoonlijke ervaringen te kunnen delen. Het doel hiervan is meervoudig. Allereerst wil ik een connectie maken met de ander; ik wil de drempel verlagen om eerlijk te zijn over mijn eigen ervaringen met deze spanningen, ook als deze minder maatschappelijk geaccepteerd zijn. Daarnaast helpt dit om de relevantie van het interview te vergroten, zowel voor mij persoonlijk door mij meer te verbinden, alsook op het onderwerp, door mezelf meer ruimte te geven het onderwerp in de interactie en vanuit mijn eigen drijfveren scherp te stellen (Boeije, 2014; Sneller, 2020).

3.4. Dataverzamelingmethoden

3.4.1. Respondenten

Er is voor gekozen om medewerkers van verschillende natuurbeschermingsorganisaties te benaderen. Dit om meerdere redenen. Allereerst is ervoor gekozen om meerdere organisaties te benaderen omwille van het borgen van de onafhankelijkheid. Daarnaast zorgt dit ervoor dat de bevindingen niet zijn toe te schrijven aan de omstandigheden of manier van werken van één

organisatie. Daarbij speelt mee dat verschillende natuurbeschermingsorganisaties er verschillende visies op na houden en verschillende oorsprongen kennen, wat mogelijk leidt tot verschillen in de manier waarop medewerkers opgeleid en beïnvloed worden in hun omgang met paradoxen. De keuze voor een specifieke organisatie leidt naar verwachting tot de focus op één specifieke uitdaging die daar actueel is. Ik wil echter een zo goed en breed mogelijke blik krijgen op de verschillende manieren en strategieën van omgang met spanningen en paradoxen, en niet het vinden van oplossingen voor één specifieke situatie. Het benaderen van meerdere organisaties vergroot de kans bevindingen te doen die voor meerdere natuurbeschermingsorganisaties gelden. Een bredere blik gefocust op meerdere organisaties biedt dus meer inzichten in trends in de branche en ook meer kansen om van elkaar te leren.

Dit onderzoek focust op de overtuigingen en keuzes van het individu in relatie tot interne spanningen. Er is daarom gekozen voor individuele interviews. Alle respondenten zijn werkzaam bij een natuurbeschermingsorganisaties die zich bezig houdt met natuurbehoud en/of natuurterreinbeheer in binnen- en/of buitenland. Het onderzoek richt zich op medewerkers die direct betrokken zijn bij het uitvoeren en richting geven aan natuurbehoud en -beheer. Hierbij valt te denken aan projectleiders, strategen, beleidsmedewerkers en leidinggevenden. Bij elk van deze medewerkers wordt de voorwaarde gesteld dat ze in de praktijk direct betrokken zijn bij de omgang met tegenstellingen en paradoxen binnen minimaal één van de twee genoemde spanningsvelden. Binnen dit onderzoek zijn 13 medewerkers van 10 verschillende natuurbeschermingsorganisaties geïnterviewd. Maximaal twee medewerkers per NGO zijn geïnterviewd. Merk op dat de respondenten in dit interview op persoonlijke titel spreken en niet namens de organisatie waarvoor ze werken. De interviews zijn strikt anoniem afgenomen om medewerkers de mogelijkheid te geven vrijuit te spreken. Om deze reden zijn privacy gevoelige details in de quotes bij het beschrijven van resultaten weggehaald en kan in deze methodiek geen gedetailleerde informatie omtrent de achtergrond per respondent gegeven worden. Om enig beeld te geven en omdat het individu in dit onderzoek centraal staat, zijn de werkgevers en de achtergronden van de respondenten wel relevant.

In het algemeen valt te zeggen dat respondenten werkzaam zijn bij Guerrilla Gardeners, IUCN NL, Landschap Overijssel, Natuurmonumenten, Tropenbos International, de Vlinderstichting, de Vogelbescherming, de Waddenvereniging, Wereld Natuur Fonds en Zuid-Hollands Landschap. De betrokken NGOs variëren sterk in omvang. De kleinste partij heeft 2 vaste medewerkers in dienst en daaromheen een schil flexwerkers, de grootste partij heeft zo'n 750 medewerkers in dienst. De overige partijen hebben tussen de 17 en 90 medewerkers in dienst. Naast de betaalde medewerkers hebben de meeste van deze organisaties ook een groep vrijwilligers die hen helpen bij de uitvoering van hun taken. Naast betaalde krachten en vrijwilligers, wordt een deel van de organisaties ook ondersteund door leden en/of donateurs. Deze achterban ondersteunt de NGO niet alleen financieel, maar geeft de NGO ook een bepaald recht van spreken, zeker indien zij groot is. Ter illustratie, de Vogelbescherming en Natuurmonumenten hebben een achterban van respectievelijk ruim 160.000 en 800.000 leden.

De respondenten hebben verschillende soorten functies op het gebied van strategie- en beleidsvorming, belangenbehartiging, projectleiding, coördinatie, communicatie, kennisdeling en/of (ecologisch) advies. Hoewel enkele respondenten binnen hun functie ook leidinggevende taken hebben, zijn alle respondenten (ten minste ook deels) inhoudelijk bezig met natuurbescherming. Enkele respondenten staan aan hun begin van hun carrière. Het gros van de respondenten is echter al geruime tijd werkzaam binnen de natuurbescherming. Ongeveer de helft van de respondenten heeft hiervoor ook gewerkt buiten een NGO, bijvoorbeeld bij de overheid of in het bedrijfsleven. Verdere trends en uitspraken t.a.v. de achtergronden van de respondenten, die helpen bij het duiden hoe die achtergronden hun overtuigingen beïnvloeden, zijn opgenomen in de resultatensectie.

3.4.2. Sampling

Voor het werven van respondenten is gebruik gemaakt van twee manieren van sampling, namelijk *convenience sampling* en *snowball sampling*. *Convenience sampling* is een methode waarbij

respondenten worden geselecteerd op basis van hun beschikbaarheid (Bryman, 2012). Medewerkers van een vooraf bepaalde lijst van verschillende geschikte natuurbeschermingsorganisaties zijn benaderd via de mail of LinkedIn. Vervolgens zijn de medewerkers die welwillend reageerden, geïnterviewd. Dit is een vorm van *convenience sampling*. Vervolgens zijn via het netwerk van deze geïnterviewde medewerkers andere medewerkers gevonden die bereid waren mee te werken aan het onderzoek. Dit is een vorm van *snowball sampling* (Bryman, 2012).

De keuze voor deze twee manieren van sampling zijn overwegend praktisch van aard. Dit gaat wel gepaard met enkele nadelen. Het voornaamste nadeel van *convenience sampling* is dat het onderzoek zich beperkt tot medewerkers die mee willen werken met het onderzoek en hun mening willen delen. Dit kan leiden tot het interviewen van een niet representatieve groep medewerkers met een sterke of omstreden mening (Vercouteren, 2018). Het voornaamste nadeel van *snowball sampling* is dat de respondenten elkaar kennen. Mogelijk komen hun meningen en aanpak met bijvoorbeeld paradoxen meer met elkaar overeen dan die van de gemiddelde groep.

3.4.3. Interviews

Zoals eerder toegelicht zijn er binnen dit onderzoek, vanwege de focus op het individu, individuele semigestructureerde interviews gehouden. Gemiddeld duurden de 13 interviews 45 minuten, variërend van 35 minuten voor het kortste interview tot 75 minuten voor het langste interview. Omwille van de Covid-19 uitbraak en de daarmee gepaard gaande beperkingen voor fysieke ontmoetingen is ervoor gekozen de interviews digitaal uit te voeren. Voordeel hierbij is dat een digitale afspraak veelal makkelijker in te plannen is dan een fysieke afspraak, waardoor respondenten naar verwachting eerder geneigd zijn mee te werken aan dit onderzoek. Daarnaast maakt dit het gemakkelijker om een interview op te nemen en terug te kijken. Bovendien vindt het interview plaats binnen de voor de respondent vertrouwde thuisomgeving. Nadelig is dat non-verbale communicatie en intonatie ook een rol spelen in interviews (Boeije, 2014). Deze vormen van communicatie kunnen ook van groot belang zijn voor het begrijpen van de respondenten en het interpreteren van hun antwoorden. Via digitale kanalen kan het lastiger zijn deze signalen op te vangen. Voor de interviews werd in principe gebruik gemaakt van Microsoft Teams als videobediens. De interviews werden na toestemming van de respondent middels een geluidsrecorder opgenomen. Alle interviews zijn na afloop getranscribeerd. De gegevens zijn zoals eerder aangegeven anoniem verwerkt.

3.4.4. Topiclijst en casusvorming

Binnen de interviews is gebruik gemaakt van een topiclijst. Dat is een lijst met onderwerpen, eventueel aangevuld met bijbehorende vragen, die relevant zijn voor de onderzoeksvraag (Boeije, 2014). De topiclijst geeft de onderzoeker houvast gedurende het onderzoek en zorgt ervoor dat alle relevante onderwerpen besproken worden. Binnen de interviews blijft echter voldoende ruimte voor wederzijdse eigen input, zodat de inhoud van het interview dicht bij de respondent blijft en de onderzoeker voldoende flexibiliteit behoudt om indien nodig of gewenst bij te sturen. De volgorde van die onderwerpen en vragen ligt niet vast en gedurende het interview kan van de vragen worden afgeweken om verder in te gaan op relevante onderwerpen of interessante antwoorden van de respondent (Bryman, 2012; Vercouteren, 2018). De gebruikte topiclijst bestaat uit verschillende onderdelen die corresponderen met de deelvragen. Elk onderdeel bestaat uit verschillende onderwerpen, eventueel aangevuld met uitleg, voorbeeldvragen en suggesties voor verdiepende vervolgvragen. De topiclijst is te vinden in bijlage 1.

Binnen de topiclijst staan casussen centraal. Het is de bedoeling dat respondenten tijdens het interview zelf komen met een casus omtrent een interne spanning binnen hun huidige of eerdere werk voor een groene NGO. Hierbij is niet gekozen voor vooraf vastgestelde casussen. Eén enkele casus zou de breedte van het hier behandelde spanningsveld nooit kunnen dekken, dus er zou sowieso gekozen moeten worden voor meerdere vooraf vastgestelde case studies. Maar ook daar is niet voor gekozen, want één van de subdoelen is juist het onderzoeken of de medewerkers de in het theoretisch kader genoemde spanningen ervaren, en welke ze dan ervaren. Het wel of niet ervaren van bepaalde spanningen en dan met name de inhoud van de spanning die ervaren wordt,

is relevant wanneer antwoord wordt gezocht op de vraag hoe ze tegen dergelijke spanningen aankijken. Om die reden wil ik in de interviews samen komen tot één of meerdere casussen die aansluiten bij paradoxen die voor de respondent reëel en relevant zijn, want juist ook die relevantie acht ik van groot belang.

Deze casusfase van het interview startte met een inleiding. De inleiding gaf een toelichting op interne spanningen binnen de *triple bottom line* binnen groene NGOs, inclusief voorbeelden. Op deze manier hadden respondenten een beter beeld bij waar ze aan moesten denken. Let wel dat noch tijdens de start van het interview, noch tijdens deze inleiding, een nadere toelichting werd gegeven op de paradox theorie of andere manieren van omgang van spanning. Het was namelijk niet de bedoeling de respondenten op die manier vooraf te beïnvloeden. Elke respondent kwam zelf tot één of twee casussen waarin een interne spanning centraal stond. Uiteindelijk bleek het niet realistisch om tijdens het interview meer dan één casus te analyseren en is per respondent één casus besproken. In sommige casussen was de respondent zelf niet volledig in control. Indien daar de keuzes van een collega groene NGO medewerker expliciet en uitgebreid aan bod kwamen, dan zijn deze meegenomen in de beschrijving van de resultaten. Bij het beschrijven van hun keuzes maakten de respondenten vaak links met de keuzes die ze gemaakt hebben in andere gevallen, ook deze zijn meegenomen in onderstaande analyse. Ik vond dit gerechtvaardigd, omdat de casussen in dit onderzoek geen doel op zich waren, maar een middel om te komen tot concrete spanningen en keuzes. De resultaten bevatten dus naast de 13 casussen ook enkele keuzes van de respondenten op andere interne spanningen en enkele keuzes van collega NGO medewerkers in reactie op interne spanningen.

3.5.Data-analyse

Voor de analyse zijn de interviews eerst getranscribeerd en vervolgens zijn de data gecodeerd. Het coderen gebeurt in drie fases: open, axiaal en selectief coderen (Boeije, 2014). De getranscribeerde data zijn eerst open gecodeerd door alle data door te nemen en te categoriseren in samenhangende onderwerpen: aan elk stuk tekst wordt een label toegekend. Daarna volgt het axiaal coderen waarin er vanuit de gemaakte categorieën, de codes, terug naar de data binnen die categorieën wordt gekeken. Het doel hiervan is om de gemaakte codes te verscherpen en tot uniforme en valide codes te komen. In deze fase kunnen de codes worden samengevoegd, hernoemd of gesplitst. De totale structuur aan codes vormt, na een eerste selectieslag op relevantie, de basis in het hoofdstuk resultaten, waar de bevindingen zijn beschreven per code. Een totaaloverzicht van alle codes is te vinden in bijlage 2.

Tot slot is er in de laatste fase selectief gecodeerd: een stuk analyse waarbij is onderzocht hoe de codes met elkaar in verband staan en definitief is bepaald hoe relevant ze zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvraag. (Boeije, 2014). Hieruit is een structuur, de definitieve codeboom, voortgekomen. Codes die niet relevant bleken voor de beantwoording van de hoofdvraag zijn niet opgenomen in de definitieve codeboom. Deze codeboom vormt de basis in het hoofdstuk analyse. Op basis van de codeboom zijn de resultaten per thema geanalyseerd. In de analyse zijn de bevindingen gekoppeld aan de eerder beschreven theorie, om de resultaten betekenis te geven en antwoord te geven op de onderzoeksvraag. De codeboom is te vinden in bijlage 3.

3.6.Kwaliteitscriteria

3.6.1.Interne Validiteit

Het kwaliteitscriterium interne validiteit (*credibility*) gaat over de geloofwaardigheid van het onderzoek en de bevindingen, en in hoeverre het onderzoek de onderzoeksvraag beantwoordt (Bryman, 2012; Vercouteren, 2018). De gebruikte onderzoeksmethode, semigestructureerde interviews, draagt bij aan de validiteit, omdat het een geschikte manier is om antwoord te geven op de hoofdvraag. De onderzoeksmethode biedt ruimte om inzichten op te doen over hoe medewerkers aankijken tegen dilemma's en paradoxen. Respondenten krijgen de gelegenheid om hun ideeën en meningen toe te lichten en de onderzoeker kan hierop doorvragen. Een topiclijst draagt bij aan de validiteit door ervoor te zorgen dat de relevante onderwerpen behandeld worden

en dat de interviews met elkaar vergeleken kunnen worden. Daarnaast helpen de gemaakte opnames bij het verhogen van de validiteit, doordat alles teruggekeken kan worden. Dit is van belang om een zo goed mogelijke interpretatie te doen van hetgeen de respondenten hebben gezegd. Hiervoor is gebruik gemaakt van *respondent validation*, waarbij de resultaten en bevindingen ter controle langs de respondenten gestuurd zijn (Bryman, 2012). Ook is er peer review toegepast op het onderzoek door de scriptiebegeleider en een medestudent. Kanttekening bij de validiteit zijn de gebruikte manieren van sampling die het risico met zich meebrengen dat de groep respondenten niet representatief is.

3.6.2.Externe validiteit

Het kwaliteitscriterium externe validiteit, de generaliseerbaarheid (*transferability*), gaat over de mate van generaliseerbaarheid van de resultaten (Bryman, 2012). Binnen het onderzoek is er bewust voor gekozen medewerkers van meerdere organisaties te benaderen met als doel het verhogen van de generaliseerbaarheid van de resultaten. Hierbij is het van belang om te vermelden dat de steekproef klein is, zeker ten opzichte van het aantal verschillende natuurbeschermingsorganisaties en de verscheidenheid aan medewerkers en organisatiespanningen die daarbij betrokken zijn. Desalniettemin poogt dit onderzoek wel enige verkenning te doen ten aanzien van een meer generalistische conclusie die mogelijk ook voor andere onderzoekers en medewerkers van natuurbeschermingsorganisaties van toegevoegde waarde is.

3.6.3.Betrouwbaarheid

Het kwaliteitscriterium betrouwbaarheid (*dependability*) gaat over de mate van herhaalbaarheid van het onderzoek. In hoeverre is een andere onderzoeker in staat het onderzoek te herhalen (Bryman, 2012)? Het gebruik van de topiclijst en een goede beschrijving van de verdere methodiek helpt bij het vergroten van de betrouwbaarheid, doordat een andere onderzoeker het onderzoek zou kunnen herhalen. Belangrijke kanttekeningen bij de validiteit van dit onderzoek zijn de kleine steekproef en de gebruikte semigestructureerde interviews die, zoals gewenst door de onderzoeker, ruimte bieden tot flexibiliteit, maar daarmee ook het risico met zich meebrengen dat de betrouwbaarheid en in mindere mate de validiteit van dit onderzoek afneemt. Subjectiviteit speelt ook een rol, zeker vanwege de auto-etnografische toevoeging aan dit onderzoek. Daarom is het belangrijk om dit onderzoek te lezen in de context waarin het uitgevoerd is.

3.6.4.Objectiviteit

Het kwaliteitscriterium objectiviteit (*confirmability*) gaat over de onafhankelijkheid en objectiviteit van de onderzoeker. Klassiek gezien gaat dit kwaliteitscriterium erover of de onderzoeker de persoonlijke waarden en meningen buiten de analyse heeft gelaten, zich objectief geeft opgesteld bij het doen van de analyse en zorg heeft gedragen dat de bevindingen zijn gebaseerd op de woorden en narratieven van de participanten. Dit is een criterium dat in dit onderzoek onder druk staat door de gekozen auto-etnografische aanpak. Ik heb er bewust voor gekozen om een stuk van mezelf mee te nemen in dit onderzoek. Ik streef er daarom niet naar zelf volledig objectief te zijn. Ik vind het hierbij relevant om te melden dat elke onderzoeker zijn of haar eigen waarden en meningen meeneemt tijdens het doen van een onderzoek. Ik ben bewust heel transparant geweest in het delen van mijn eigen waarden en meningen gedurende de interviews en het verdere onderzoek. Ik heb geprobeerd de analyse van de data zo objectief mogelijk uit te voeren, door onder andere het toepassen van de eerder genoemde peer reviews en *respondent validation*, waarbij de resultaten en bevindingen ter controle langs de respondenten gestuurd zijn. Daarnaast heb ik gedurende het onderzoek steeds gereflecteerd op mijn eigen positie, om de invloed van de eigen waarden en meningen voor iedereen, inclusief mezelf, helder voor ogen te krijgen.

4.Resultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen uit de interviews weergegeven. Hierbij wordt qua opzet gebruik gemaakt van de totale structuur aan codes zoals weergegeven in bijlage 2. Hierbij is een eerste selectieslag gemaakt ten aanzien van de relevantie voor de hoofdvraag. Vanwege de grote omvang van (de quotes in) dit hoofdstuk is gekozen voor een uitgebreide samenvattende conclusie aan het einde van dit hoofdstuk. Deze samenvattende conclusie biedt een volledig, doch beknopter, overzicht van alle belangrijke bevindingen. In het volgende hoofdstuk worden de bevindingen uit dit hoofdstuk vervolgens geanalyseerd.

4.1.Studieachtergrond

Binnen dit onderzoek staat de individuele medewerker van groene NGOs centraal. Het onderzoek vond plaats op het niveau van het individu en iedereen heeft deelgenomen aan dit onderzoek op persoonlijke titel. Om deze reden zijn de achtergronden van de medewerkers interessant. Opvallend was dat alle dertien respondenten een studie biologie of een nauwverwante studie hebben gevolgd. Veel respondenten gaven aan zich al tijdens deze studie gericht te hebben op natuurbescherming. Vier respondenten hebben daarnaast een tweede studie gevolgd binnen de bredere sociale wetenschappen of gelieerd aan de bedrijfskunde. Alle respondenten werkten dus vanuit een inhoudelijke achtergrond. De respondenten leken te hechten aan deze inhoudelijke achtergrond.

'Ik heb een inhoudelijke achtergrond, ik ben van huis uit ecooloog. [...] Wat jij in je hele loopbaan zult merken met je achtergrond als bioloog, ik heb dat nog steeds, [...] Ik heb dagelijks voordeel bij mijn inhoudelijke achtergrond, je snapt gewoon sneller waar het echt over gaat, en dat helpt ook om creatiever te denken, om met nieuwe oplossingen te komen, omdat je vormen meer kunt relativeren, omdat je sneller snapt waar gaat het in de kern nou om en wat is daar een afgeleide van.' (Respondent 3)

4.2.Doel NGO

In het kader van dit onderzoek, waarin interne spanningen tussen natuur enerzijds en sociale en economische belangen en doelen anderzijds centraal staan, wordt het interessant wanneer de respondenten werd gevraagd naar hun beschrijving van het doel van hun werkgever. Alle respondenten wezen dan (uiteraard) op termen als natuur en biodiversiteit, waarbij sommige partijen dit heel breed benaderen en andere partijen wijzen op specifieke doelgroepen of -gebieden. Toen viel het echter op dat liefst acht van de dertien respondenten uitkwamen op een doel waarin ook mensen expliciet terugkwamen.

'En een duurzame toekomst op te bouwen voor zowel mens als natuur. Dat laatste is heel belangrijk, wij zien de mens als onderdeel van de natuur, we zien de mens niet als los van de natuur, we streven ook niet naar beschermde gebieden los van de mens, maar we streven naar een duurzame toekomst voor zowel mens als natuur.' (Respondent 12)

'Als organisatie is het eerste doel het beschermen, herstellen, versterken van natuur [...] en het tweede doel is het daarbij betrekken van zoveel mogelijk mensen. Natuur omwille van de biodiversiteit en natuur omwille van de mens en het welzijn van de mens en het natuurbewustzijn van de mens.' (Respondent 3)

'Onze missie is het verbinden van mensen aan de natuur.' (Respondent 8)

'...dus mensen ook daarin meenemen, kennis vergroten, uitleggen...' (Respondent 6)

'ze willen ook het publiek betrekken bij natuur en natuurbescherming, enerzijds om je te verwonderen om de schoonheid te zien, waarmee mensen ook hopelijk meer open staan voor de bescherming van gebieden...' (Respondent 5)

Op een vergelijkbare wijze noemden twee respondenten ook de economie bij het beschrijven van het hoofddoel van hun natuurbeschermingsorganisatie.

'Dat je meer die koppelingen gaat leggen, dat je ergens links de natuurbescherming hebt en rechts de ontwikkeling, de economie, maar dat dat heel sterk geïnterlinked is. Dus we proberen steeds op allerlei niveaus de mensen te laten zien; die koppeling tussen ecologie en economie, dat dat geen aparte velden zijn, c.q. zouden moeten zijn.' (Respondent 10)

4.3. Doel medewerker

Vervolgens werd de vraag doorgetrokken naar de medewerker, hoe verhoudt het doel van de organisatie zich tot jouw persoonlijke doel in je carrière? Vrijwel alle respondenten wezen expliciet op hun intrinsieke motivatie om de natuur te willen beschermen. Kenmerkend was dat slechts een enkeling (naast het natuurdoel als intrinsieke motivator) ook een extrinsieke motivator, zoals leuke werkzaamheden of vrijheid in de werkzaamheden, noemde. Die groene inhoud is voor de medewerkers van groot belang

'...dus toen mijn functie vacant was stond in de vacature, en ik citeer: we zoeken iemand die snapt dat alles politiek is, maar politiek niet alles. En daarmee was mijn beeld dat men iets zocht dat bij mij in de buurt kwam [...] Aan Public Affairs mensen is de grote gewetensvraag altijd, houd je uiteindelijk meer van het spel of de knikkers? Als lobbyisten eerlijk zijn zeggen ze het spel, liever complex met intriges, geraffineerd verloren dan simpel platweg gewonnen. Dat geldt voor mij niet, daar merk ik mijn inhoudelijke achtergrond in, het gaat mij echt om de knikkers. Ik zie politiek meer als een noodzakelijk kwaad dan een eigenstandig domein waar ik nou zo verschrikkelijk veel plezier aan beleef [...] Mijn betrokkenheid bij natuur, biodiversiteit en landschap is intrinsiek, ik heb mijn hele leven in natuurbescherming gewerkt, ik heb daar iets mee, ik zou het lastig vinden om ontbijtkoek te verkopen.' (Respondent 3)

'Overall zie je eigenlijk dat de mens, wij verzinnen en maken regels, we willen de natuur wel beschermen maar op het moment dat economie naar voren komt dan zie je dat de natuur verliest. Iemand moet de natuur verdedigen, ook voor de volgende generaties. Dat maakt voor mij persoonlijk dat ik daar mee bezig ben. Daar hebben we met zijn allen een doel in, dat moet gedaan worden.' (Respondent 2)

'Ja dit is echt wel een baan die je moet doen als je staat achter de doelen, want anders, je moet heel veel werken, ook in je vrije tijd, dus als je dit alleen maar doet om geld te verdienen dan, bovendien, bij mijn vorige werkgever verdiende ik meer dan hier, dus dan moet je het niet doen.' (Respondent 6)

'Ik heb de persoonlijke missie dat ik nog steeds wil dat we in 2050 de biodiversiteitscurve hebben omgekeerd. Dat is waar ik iedere dag voor aan het werk ben.' (Respondent 7)

'Ik heb echt de leukste baan van de wereld denk ik want ik mag voor mijn baan heel vaak naar het waddenproject en naar al die verschillende deelprojecten en kijken hoe het ervoor staat en kijken als de kluten aan het broeden zijn enzo, dus daar doe je het voor. Dat krijg je heel direct terug, dat is heel motiverend.' (Respondent 5)

In het verlengde van deze intrinsieke motivatie om de natuur te willen beschermen zien we ook een behoefte aan actie. Vijf respondenten wezen bij het beschrijven van de doelen expliciet op hun behoefte aan het bewerkstelligen concrete acties, acties in de praktijk.

'...dus je bent niet iemand die reactief is, maar je neemt positie in en zorgt dat je iets doet, en dat vind ik vooral het gave, dat je concreet een bijdrage levert die positief is.' (Respondent 4)

'...aan de ene kant ben ik bezig met hele grote vraagstukken, klimaatverandering en biodiversiteitsverlies, dus de grootse zaken in het leven en anderzijds heel praktisch, [...] Dus dat is echt direct een fysieke verbetering. Dat vind ik leuk, zowel het praktische als het hele grote denken.' (Respondent 5)

'Wat mij aanspreekt [...] is de binding met het lokale en de praktijk ook...' (Respondent 8)

'...ik denk dat sommige wel eens kritiek op ons hebben dat we teveel analyseren, praten en te weinig gedaan krijgen. Dus dat vind ik wel eens lastig, ik vind dat eigenlijk heel belangrijk dat we

[...] het genuanceerde verhaal vertellen [...] Maar ja, daar komt ook wel eens terechte kritiek op denk ik.' (Respondent 9).

'In dat opzicht vond ik het gelijk hebben altijd minder interessant dan in hoeverre kun je dat gelijk halen.' (Respondent 3)

Bij het beschrijven van de persoonlijke doelen was ook een duidelijke link te zien met hun visie op het doel van de werkgever. Vrijwel alle NGO-medewerkers noemen in hun persoonlijke doel naast de natuur ook de mens.

'Ik denk dat we het toch ook echt doen voor de Nederlander, ik heb echt het gevoel dat ik aan een mooie toekomst voor NL werk.' (Respondent 7)

'Ik denk dat het een beetje die idealistische inslag is, ik weet hoe belangrijk natuur voor de mens is, voor onze gezondheid, en hoe we er ook mee omgaan, en ik wil daar een klein steentje aan bijdragen, dat het een stukje vooruit gaat, dat wij iets beter, iets meer waarderen de natuur om ons heen, en daarvoor zorgen.' (Respondent 8)

'Omdat ik die balans tussen natuurbeheer en ontwikkeling, duurzame ontwikkeling, dat ik dat het meest interessant vindt.' (Respondent 9)

'...ik kan nog veel meer opnoemen, gezondheid bijvoorbeeld, maar ik denk dat die twee hoofdthema's, dus groen en sociaal, dat zijn denk ik de belangrijkste.' (Respondent 4)

Mensen worden dus veelvuldig genoemd bij het beschrijven van de drijfveren. De redenen voor het noemen van mensen bij het beschrijven van hun doel waren grofweg in twee groepen in te delen. Een deel van de respondenten wees op het belang van de natuur voor ons als mensen.

'Voor mij persoonlijk is het ook dat ik ervan overtuigd ben als je ecologie meer met economie laat integreren, of daar meer rekening mee laat houden, dat je dan tot een prettiger planeet komt. Dus voor mij persoonlijk is het dat mensen, dat het niet zozeer gaat om welvaart, maar welzijn. Je ziet het tijdens zo'n covid periode, dat iedereen opgesloten wordt in zijn huisje, dat als je dan naar buiten mag, dan lopen de nationale parken, stranden en parken in steden over. Mensen zoeken dan toch naar een stukje ruimte, groen, natuur. Ik denk voor het geestelijke welzijn, dat iedereen zich daar prettiger bij voelt.' (Respondent 10)

'Dus het gaat echt om die intrinsieke waarde van natuur en ook nut en noodzaak voor de mens.' (Respondent 6)

Een ander deel van de respondenten kende mensen vooral een instrumentele rol toe bij het beschrijven van hun doelen. Dit zal later in dit hoofdstuk ook terugkomen bij het bespreken van de casussen. Mensen, en ook bedrijven, moeten meegenomen worden in het proces omdat ze nodig zijn bij het beschermen van de natuur. Mensen zijn o.a. nodig voor praktische hulp, voor donaties of voor draagvlak om politieke druk te kunnen zetten.

'En ik ben er van overtuigd dat mensen in contact moeten komen met natuur om er iets voor te gaan voelen, om er ook betrokken bij te raken en uiteindelijk actie te ondernemen voor behoud/ontwikkeling ervan.' (Respondent 11)

'Ik vind het belangrijk dat Nederland een stukje groener wordt en dat dit in de hele samenleving gebeurt, er wordt veel op de boeren gehamerd, maar jij en ik kunnen ook veel doen.' (Respondent 1)

Mensen worden dus genoemd als instrument bij én belanghebbende van een goede bescherming van de natuur. Slechts twee respondenten gingen bij het benoemen van hun doelen verder dan het willen beschermen van de natuur middels of voor de mens. Zij wezen explicieter op de directe rechten en behoeften van mensen, en dan voornamelijk minder bedeelde mensen in ontwikkelingslanden.

'..zeker ook dat mens en natuur bij elkaar horen, dat het niet twee losse dingen zijn, dat is absoluut ook mijn missie. Het klinkt heel simpel allemaal, maar er komt veel bij kijken, dat betekent ook dat je rekening moet houden met wat we noemen inclusive conservation, dat je inheemse groepen moet meenemen in je natuurbescherming, dat je moet zorgen dat er sociaal economische alternatieven moeten zijn in die gebieden, dat betekent ook eerlijke verdeling, dat wij in het westen een veel grotere voetafdruk hebben dan mensen in ontwikkelingslanden waar veel meer natuur is, het betekent ook dat je economische systemen anders moet inrichten.' (Respondent 12)

'Toen ik studeerde toen ging het heel veel over inclusive conservation en hoe verkeerd dat eigenlijk is, omdat je dan suggereert dat je ervoor kiest om de mensen die daar wonen erbij te betrekken, zo van jullie mogen ook meedoen [...] Ik ben steeds meer tegen het woord inclusive conservation, het is niet aan ons, aan buitenstaanders om te bepalen of de mensen van wie het land eigenlijk in dagelijkse zin is, of die erbij horen of niet. Inclusive suggereert dat je ook, dat er ook mensen excluded zijn.' (Respondent 9)

4.4. Advies aanpak

Nadat de respondenten eerder een eigen beschrijving hadden gegeven van het doel van de NGO, werd hen vervolgens gevraagd om advies, wat hun overtuigingen zijn over wat de organisatie zou moeten doen om dat doel te bereiken. Deze aanpak kon bestaan uit zowel nieuwe of bestaande activiteiten. Vrijwel alle respondenten kwamen met adviezen over zaken die in hun beleving versterkt of verbeterd zouden kunnen worden. Toch was de eerste constatering dat de verdere interviews aanleiding gaven om te geloven dat alle respondenten in ieder geval (ook) achter de aanpak van hun werkgever stonden. Zes respondenten gaven dat ook expliciet aan bij het beantwoorden van deze vraag.

'uhm, ja deels is het natuurlijk altijd wat we al doen.' (Respondent 11)

'ik denk voor een groot deel dat ik het echt wel knap vind waar ze mee bezig zijn' (Respondent 7)

Bij het benoemen van het persoonlijke doel in de vorige paragraaf wezen vijf respondenten expliciet op hun behoefte aan het bewerkstelligen concrete acties, acties in de praktijk. Aansluitend hierop kwam deze behoefte aan meer actie en activisme deels ook terug in hun visie op wat de organisatie zou moeten doen.

'Wat we moeten doen is verbinden waar we kunnen verbinden en aanjagen waar we moeten aanjagen zodat de mensen, de beheerders, politiek, voor- en tegenstanders, dat we zo'n situatie kunnen creëren dat het hoofddoel behaald wordt.' (Respondent 2)

'Maar ik vind het ook een heel bescheiden club. [...] Dan gaan we een nette brief gaan schrijven dat we heel boos zijn. Ergens mis ik een klein beetje een beetje wat activistischer. Hup op de barricades, een klein beetje, iets meer. Ze zouden wat mij betreft best iets feller mogen zijn, want we hebben onwijs veel kennis en daar mag je soms best ook wel even mensen mee om de oren slaan: Waar ben je nu helemaal mee bezig?' (Respondent 5)

Al werd dit activisme door de respondenten ook deels gerelativeerd.

'Maar aan de andere kant [...] daar heb je ook de Waddenvereniging voor, en milieudefensie en Greenpeace, iedereen heeft zijn eigen rol, maar dat zou ik leuk vinden, als wij net iets meer op de barricades gaan.' (Respondent 5)

Naast een meer actiegerichte groep zagen we vooral veel respondenten die de verbinding zochten. Vijf respondenten adviseerden om juist in te spelen op mensen, op bedrijven, op de maatschappij en de vertaalslag te maken tussen het werk van de NGO en de leefwereld van de gemiddelde Nederlander. Dit sluit aan bij de vorige paragraaf, bij het bespreken van de persoonlijke doelen, waar respondenten ook expliciet het belang van mensen bij natuurbescherming benadrukten en wat zich hier uitte in een advies om het werk van de NGOs beter te laten aansluiten bij deze mensen.

'Maar de vertaalslag maken, bijvoorbeeld naar een boer, het is leuk als wij met allemaal ecologische ideeën aankomen, maar we moeten ook begrijpen aan welke regels een boer allemaal moet voldoen en nou ja, ook het hele systeem hoe een boer zeg maar verdient, dat we dat ook goed begrijpen.' (Respondent 1)

'We willen dat je het zelf ook beleeft, dat je het positieve laat zien. Dat je mensen meeneemt. Dat mensen dat voelen. Dat je de natuur laat zien, want dan gaat het leven.' (Respondent 2)

In het verlengde hiervan waren drie andere respondenten op het belang van een integrale aanpak.

'Dat we op steeds meer dossiers en domeinen proberen natuur te verbinden met andere thema's die belangrijk zijn.' (Respondent 3)

'Ik heb het idee dat de maatschappelijke opgaven in NL zo groot en complex aan het worden zijn met de stikstofcrisis, woningbouw, energie, klimaatadaptatie, ik heb het gevoel dat het zo nauw gaat samenhangen, omdat we te weinig ruimte hebben om alles te doen, zodat we het integraal moeten gaan bekijken en keuzes maken. Juist op dat integrale aspect denk ik dat we nog een ontwikkeling door te maken hebben.' (Respondent 7)

Interessant is hoe één van deze drie respondenten de link legde met conflictsituaties.

'Ik denk dat dat systeemdenken al iets is wat wij nu al toepassen in al onze projecten en programma's over de wereld, maar dat kan altijd nog beter. [...] Zoiets als inclusive conservation, het betrekken van alle stakeholders, inclusief lokale bevolking, dat vraagt nogal wat, dat is niet simpel gedaan, en het is de uitdaging om allemaal verschillende partijen aan 1 tafel te krijgen, en dan bedoel ik de inheemse bevolking, politiek, bedrijfsleven, consument, en een soort gemeenschappelijke missie te hebben met elkaar waar je dan aan werkt voor de toekomst. Iets wat voor iedereen winstgevend of in het belang van iedereen is zeg maar. Dat is iets, ik geloof dat als je dat niet hebt, dat je dan altijd conflicten houdt en nooit op lange termijn een duurzame doelstelling kunt hebben. [...] ik denk dat dat echt zit in het nog beter samenwerken met verschillende partijen en zorgen dat die partijen elkaars standpunten ideeën en belangen begrijpen en ook meer bereidwillig zijn om naar oplossingen te zoeken die in het belang van iedereen zijn. Als je bijv. een natuurbeschermingsorganisatie hebt die perse een stuk natuur wil beschermen, maar geen rekening houdt met de mensen die daar wonen, met de politieke situatie, met bedrijven die daar zitten, dan geloof ik niet dat je tot een oplossing kunt komen. Het betrekken van al die verschillende belangengroepen, in NL of daarbuiten, dat is mijns inziens een kernvoorwaarde voor duurzame natuurbescherming.' (Respondent 12)

Tot slot was één respondent kritischer en wees erop dat de organisatie ook keuzes moet maken.

'Het grote probleem is dat er zo'n grote uitdaging ligt dat wij ook keuzes moeten maken, en ja dus we moeten kiezen waar zijn we vooral betrokken bij willen zijn.' (Respondent 13)

4.5. Contextuele factoren – Financiën en middelen

Ter voorbereiding op de casussen en naar aanleiding van de theorie is de respondenten gevraagd naar enkele contextuele factoren, namelijk de beschikbare middelen en de herkomst daarvan, de hoeveelheid veranderingen en de betrokken stakeholders. Als eerste is de respondenten gevraagd naar hoe zij de situatie ervaren voor wat betreft beschikbare financiën en middelen. Ervaren zij schaarste of juist niet? Qua financiën gaven slechts drie respondenten aan op dit moment een bepaalde schaarste te ervaren. De overige respondenten gaven aan op dit moment geen schaarste te ervaren. Drie respondenten gaven zelfs aan een behoorlijke groei te ervaren qua financiën onder invloed van recente maatschappelijke trends. Wel gaven meerdere respondenten daarbij aan wel een schaarste te zien in menselijke capaciteit om dat geld goed weg te kunnen zetten.

'Er is nu zo'n momentum met het programma natuur, met het nationaal groeifonds, er is nog nooit zoveel geld geweest voor natuurbescherming in Nederland, dus dat is niet echt een beperkende factor denk ik, maar het is vooral de uren om dat geld in goede banen te gaan leiden, dat is een beperking waar we mee te maken gaan krijgen.' (Respondent 7)

Het viel op dat vooral voor natuurbescherming in Nederland momenteel relatief veel geld beschikbaar is, maar ook internationaal is tegenwoordig meer aandacht, en geld, beschikbaar voor het tegengaan van bijvoorbeeld ontbossing. In dat opzicht is de financiële situatie sterk veranderd ten opzichte van 10 jaar geleden. Wel gaven twee respondenten aan zich ergens zorgen te maken over de toekomst, over de inkomsten op de langere termijn, maar dit is niet iets wat hun huidige werkzaamheden lijkt te beïnvloeden. Vervolgens is met het oog op eventuele spanningen tussen natuurdoelen en economische belangen gevraagd naar de belangrijkste bronnen van inkomsten. Groene NGOs die tot de zogenoemde terreinbeherende organisaties (TBO) behoren, i.e. de NGOs welke eigen natuurterreinen in Nederland beheren, krijgen hiervoor in subsidie van de overheid. Via het Subsidiestelsel Natuur en Landschap (SNL) verlenen de provincies subsidie voor het behoud en de ontwikkeling van (agrarische) natuurgebieden en landschappen welke een groot deel van de beheerkosten dekt. Ook de meeste andere respondenten gaven aan voor hun inkomsten afhankelijk te zijn van overheden, variërend van een zeer groot tot een zeer klein deel. Daarnaast gaven respondenten aan geld te ontvangen van particuliere en commerciële donateurs, leden en/of loterijen. Tot slot had een enkele NGO ook een commerciële kant welke inkomsten voor de NGO vergaarde.

4.6. Contextuele factoren – Veranderingen ervaren

Vervolgens werd de respondenten gevraagd hoe zij de omgeving ervoeren qua stabiliteit. Ervoeren zij veel of juist weinig veranderingen in de interne en externe omgeving? Drie respondenten gaven aan dat ze hun omgeving redelijk stabiel vonden, al werd daarbij een kanttekening gemaakt.

'Ik heb het idee dat op de schaal waarop ik kijk, ik werk hier nu 5 jaar, dat het redelijk stabiel is. Als ik verhalen hoor van mijn collega's, hoe het de afgelopen 20 jaar is veranderd, dan is er veel veranderd, omdat bossen opeens weer vol in de spotlights staan, en klimaat en biodiversiteit.' (Respondent 9)

Alle overige respondenten gaven aan de omgeving op dit moment minder, of zelfs totaal niet, stabiel te vinden en gaven aan veel veranderingen te ervaren in hun interne en/of externe omgeving. Hierbij werd ook gewezen op veranderende relaties met bijvoorbeeld agrariërs, de overheid en de maatschappij onder invloed van de stikstof-, klimaat- en biodiversiteitscrisis.

'Constant komen er van alle kanten zaken naar ons toe, en daar moeten we dan op reageren. Dat is een heel veranderlijk gebeuren. Extern zie ik ook dat er nu wel een soort transitie gaat plaatsvinden door dat stikstofdossier, doordat klimaat, dat men gaat begrijpen dat klimaat echt een rol gaat spelen.' (Respondent 2)

'Nou, daar is niks stabiel aan. Dat is juist ongelofelijk in beweging, ehm, onduidelijk, onzeker, gepolariseerd. En dan kijk ik vooral naar de relatie met de landbouw, waar we een aantal jaren geleden konden lezen en schrijven met elkaar, dat ik overigens ook heb opgebouwd, rond de tijd van de stikstofcrisis zeg maar, maar ook persoonlijke verandering met andere collega's zeg maar ook extern, is dat echt omgeturnd en hebben we veel meer last van polarisatie. Heel erg in beweging, heel erg onzeker, provincies die ook echt aan het zoeken zijn naar wat ze moeten doen. Ministerie als LNV ook vind ik, waar het allemaal wat sneller duidelijk zou mogen zijn. Dus nee, dat beweegt enorm. En daar zit weinig zekerheid in op het moment.' (Respondent 6)

4.7. Contextuele factoren – Stakeholders

De laatste contextuele factor waarop respondenten werden bevraagd betrof de uitvraag naar wat zij beschouwden als de meest relevante stakeholders. Interessant was het antwoord van één van de respondenten op de vraag naar wat zij beschouwden als hun belangrijkste stakeholder.

'Uh, de dieren...' (Respondent 7)

Persoonlijk vond ik het misschien nog wel interessanter dat de overige stakeholders niet wezen op de natuur als één van de belangrijkste stakeholders, al zegt dat misschien meer over mezelf en is het vanuit ons referentiekader ten aanzien van de term stakeholder logisch dat men aan mensen denkt, zeker in een interview gericht op sociale spanningen. Overigens gaf ook de bovenstaande

respondent aan meer (menselijke) stakeholders te zien. Ik heb mijn observatie voorgelegd aan enkele respondenten.

'maar dat vind ik dus interessant, nu je dit zegt, ik wil er graag iets over zeggen. Ik kan wel zeggen dat de belangrijkste stakeholders is de grutto, maar dan denk je wat mij betreft dus niet in termen van invloed, impact, macht. Het doel is de grutto, maar om die grutto te beschermen moet ik van alles doen, maar niet met de grutto gaan kletsen. Om die grutto te beschermen moet ik het over agrarisch natuurbeheer hebben. Dus ik vind dan provincie en boer, nou goed. In elk geval, het zegt veel wat voor antwoord iemand hierop geeft. Mijn antwoorden komen meer vanuit een invloeds-venster dan een doelvenster.' (Respondent 3)

Vrijwel alle respondenten noemden een breed scala aan belangrijke stakeholders. In lijn met de vraag naar financiering, wezen de meeste respondenten bij het benoemen van respondenten op de overheden, in alle lagen variërend van provincie en waterschap tot het Rijk en de Europese Unie. Daarnaast werden ook de agrariërs opvallend vaak genoemd, en wees men op de media, burgers, het bedrijfsleven en andere NGOs.

4.8. Casusbeschrijving

Na het afronden van de contextuele vragen is doorgegaan naar de casus. De respondenten werd gevraagd of zij zelf tot een relevante casus konden komen gebaseerd op ervaringen bij de huidige werkgever of bij een eerdere groene NGO werkgever. Hierbij viel het gelijk op dat het thema interne spanningen voor de meeste respondenten een breed en erg herkenbaar thema was binnen hun werkzaamheden. Veel respondenten noemden daarom bij de start meerdere mogelijke casussen, zowel op economisch als op sociaal gebied, alvorens ze de keuze maakten voor één casus.

'dat is een ander dilemma bijvoorbeeld, dus zo zijn er een hele boel voorbeelden, dus wat jij zo even opnoemde, dat is zo'n groot iets dat ik het heel lastig vindt om 1 case uit te kiezen.' (Respondent 12)

Een andere observatie was dat het onderscheid tussen interne en externe spanningen niet direct duidelijk was. Het doel van dit onderzoek was om te komen tot casussen over interne spanningen, waarbij bijvoorbeeld conflicterende interne doelen botsten. Met enige regelmaat werd in het begin echter een casus voorgesteld welke vooral een externe spanning tussen de NGO en een externe partij beschreef, en waarin gelijk duidelijk werd dat er van interne spanning of enige vorm van twijfel weinig sprake was.

'Uiteindelijk staan wij met zijn allen erachter wat wij doen, dat zij dat niet doen moeten ze maar zelf weten. [...] als je het niet met ons eens bent, dan doe je het maar zonder ons. Natuurlijk proberen we het niet zover te laten komen en met zoveel mogelijk mensen goed om te gaan, maar ja soms is de tijd er gewoon nog niet voor om samen door een deur te gaan.' (Respondent 1)

Met betrekking tot de externe spanning viel het sowieso op dat vier respondenten expliciet spraken over externe spanning i.r.t. bepaalde andere NGOs.

'Wij zien overal mogelijkheden, daarom zijn we ook zo groot, en voor een stukje zijn we ook wel commercieel ingesteld vergeleken met anderen. Dan hebben wij natuurlijk ook wel eens dat verwijt gekregen: jullie zijn veel te commercieel. Zeker met boerenorganisaties dan krijg je echt wel te horen dat kun je niet maken als groenbureau, Hoe kun je daarmee samenwerken? Maar uiteindelijk is het doel om de natuur te helpen. [...] Ik denk zelf ook dat heel veel mensen ook al heel lang in dit vak zitten [...] en die zitten zo in hun eigen wereldje dat ze het dan misschien lastig vinden om niet door hun eigen bril te kijken maar door een andere bril te kijken.' (Respondent 1)

Na een nadere uitleg kwam elke respondent uiteindelijk tot één casus welke verder besproken is. Er kwam tijdens de interviews een breed scala aan verschillende soorten casussen naar voren. De exacte inhoud van de casussen is voor de focus van dit onderzoek ondergeschikt aan het gevolgde proces, de bijbehorende afwegingen en de analyse van de diepere achterliggende spanningen. Toch vereist dit wel enig inzicht in de inhoud van de casussen. Van de besproken casussen gingen

er vijf primair over de interne spanning tussen natuur en economie. Acht casussen gingen primair over de interne spanning tussen natuur en sociale doelen. Zoals in het volgende hoofdstuk analyse verder besproken zal worden, moet hierbij direct de kanttekening gemaakt worden dat ook deze twee typen spanning vaak wel ergens met elkaar verbonden waren. De vijf economische casussen gingen over commercieel handelen, het wel of juist niet samenwerken met bepaalde bedrijven en over economische ontwikkelingen in natuurgebieden. De acht sociale casussen gingen over natuurbeheer in relatie tot lokale bevolking, natuurbeheer versus behoud van relaties en (toekomstige) samenwerkingen én natuurbeheer versus beeldvorming en draagvlak.

4.9.Achterliggende patronen

Na de eerste beschrijving van de casussen is hier verder op doorgevraagd om te komen tot een nadere verkenning van de achterliggende patronen bij de interne spanning binnen elk van de casussen. Wat is de exacte spanning? Waar komt die spanning vandaan? Hoe verhouden de spanningsvelden zich tot elkaar? Hierbij was ik vooral geïnteresseerd in de achterliggende oorzaken. Welke patronen hebben geleid tot deze interne spanning? De antwoorden van de respondenten op deze vragen hebben tijdens het proces van coderen geleid tot zeven verschillende achterliggende patronen bij interne spanningen. Vooropgesteld is dat er behoorlijk wat overlap kan zitten tussen deze spanningsbronnen. Soms kwam een casus duidelijk voort uit één specifiek patroon, maar bij veel casussen kwamen meer van de hierna genoemde patronen terug.

4.9.1.Achterliggende patronen: Risico's en afhankelijkheid

Het eerste patroon had te maken met het willen beheersen van de risico's voor de organisatie en haar werk. Vijf respondenten noemden een bepaalde afhankelijkheid en het willen voorkomen van risico's voor de NGO en haar werk expliciet als spanningsbron. Naast de expliciete verwijzingen kwam het willen voorkomen van risico's ook, meer impliciet, terug binnen een aantal van de hierna beschreven patronen.

'Dit is natuurlijk ook, hoeveel macht heb je. [...] Dus je gaat boycotten organiseren, dus de oliemannen kunnen niet boren en worden chagrijnig, de president wordt chagrijnig, en dan zou ik als president zeggen; als jullie het zo erg vinden als we gaan boren in het nationale park, dan heffen we het nationale park toch op. Dat gebeurt, en dat is een spanningsveld, dat risico lopen we.' (Respondent 10)

'Is het een risico voor onze naam als ze dadelijk berispt worden dat ze helemaal niet zo duurzaam zijn?' (Respondent 5)

'Onze algemeen directeur heeft gezegd van daar gaan wij dus niks aan doen, niks tegen doen. Daar waar toch heel veel mensen zowel intern als extern zeiden, hier moet je toch op de barricades? En hij zei van nee dat doen we niet. [...] Het afbreukrisico is veel te groot en het levert ons veel te weinig op.' (Respondent 6)

4.9.2.Achterliggende patronen: Beeldvorming en draagvlak

Het volgende patroon had te maken met de beeldvorming en het willen behouden van voldoende draagvlak voor het werk van de NGO. Dit leidt ertoe dat een NGO omwille van de maatschappij soms keuzes moet maken die vanuit conservatieoogpunt gezien niet optimaal zijn. Vijf respondenten verwezen expliciet naar beeldvorming en draagvlak als bron van spanning binnen hun casus.

'Ja ik denk dat wij bij ons de meest structurele spanning is, is de spanning tussen zeg maar expertise versus beeldvorming. Dus de spanning tussen snapt de samenleving wat we doen en accepteert de samenleving wat we doen, versus doen we als beheerder het beste.' (Respondent 3)

'We hebben een collega die zegt we moeten mensen vooral de natuur in, want als ze die niet kennen, dan waarderen ze het niet en dan beschermen ze het niet.' (Respondent 8)

'Ik kan nog wel een stukje geschiedenis over geven, na 2010 bleek dat er een staatssecretaris was, in een hele korte tijd hebben heel veel natuurorganisaties, zeker de kleinere NGOs maar ook natuurmonumenten, Staatsbosbeheer iets minder omdat het semioverheid is, heel erg teruggegrepen op: we moeten onze banden met de maatschappij zo snel mogelijk aanhalen, en ook kijken of we alternatieve verdienmodellen kunnen vinden, want we gaan er niet meer komen met de overheidssubsidie die we krijgen. Toen kreeg je een enorme stortvloed van adviseurs, marketing, communicatie, ze kregen allemaal nieuwe fondsenwervers die echt hard aan de bak moesten, dus de banden met eigenlijk alle andere partners in de omgeving werden veel meer aangehaald, en dat was niet altijd ten gunste van zeg maar doelstellingen die je verder had.' (Respondent 11)

'In het meest extreme geval, als ik hem helemaal op scherp zet, dan staat natuurkwaliteit tegenover ledenverlies. [...] een grote organisatie zijn, veel leden hebben, is voor ons belangrijker dan de inkomsten van leden. [...] het feit dat we veel leden hebben, geeft ons impact, ook politiek, dat geeft ons gewoon positie, [...] Dus voor ons is ledenbehoud een waarde in zichzelf. Als er bij ons iets gebeurt waardoor 1000 leden opzeggen, dan denken we niet wat jammer van het geld, maar dan denken we, een probleem er zeggen 1000 leden op. We willen voorkomen dat er 1000 leden opzeggen, maar we doen dingen waarvan we weten die kosten ons leden. Het vergassen van ganzen, die worden bij elkaar gedreven in de rui, die worden vergast. Niemand wordt lid van ons omdat wij wilde zwijnen doodschieten, of edelherten of damherten, maar we doen het wel. Als het in de media komt dan kost het ons leden. Daar zit wat mij betreft de spanning tussen natuurkwaliteit versus ledenverlies. (Respondent 3)

4.9.3. Achterliggende patronen: Verschillen in functies en posities

Het volgende patroon had te maken met verschillen in functies en posities. Respondenten gaven aan dat dit extern gezien kan leiden tot bekende externe spanningen, zoals tussen natuurbeschermers en boeren, die een totaal verschillende positie hebben binnen het debat om de inrichting van het buitengebied. Maar ook intern kunnen verschillen in functies leiden tot spanningen. Verschillen in context, externe focus en abstractieniveau van functies binnen één organisatie kunnen leiden tot verschillende referentiekaders met een eigen visie op succes. Deze verschillen in het referentiekader kunnen leiden tot spanningen binnen de organisatie, ook al werken ze binnen één organisatie met één gezamenlijk einddoel. Dit werd beschreven door drie respondenten.

'Het heeft denk ik ook te maken met verschillende posities en verschillende functies die je hebt binnen de organisatie. Ik ben natuurlijk heel extern gericht, ik ben heel erg bezig met ja hoe beïnvloed ik andere mensen zodanig dat ze meebewegen richting wat wij willen. [...] Terwijl een groot deel van mijn collega's ook heel erg bezig is met hun eigen gebied, en zorgen dat het natuur in dat gebied op orde is en blijft. En daar zit ook allerlei externe factoren aan he, want je hebt met mensen te maken, publiek, recreanten, maar dat is op een ander schaalniveau, en met een andere doelstelling dan waarmee ik bezig ben. [...] dat is, ik zeg het een beetje oneerbiedig, dat is wat meer eendimensionaal denk ik. [...] Kijk als je in een gebied zit waar je iedere dag bezig bent, waar je iedere dag met beheer bezig bent, met de mensen die daar wonen en werken, met zorgen dat je daar met gemeente overlegt over hoe je daar de beheerpoot moet bemensen, dan ben je heel erg op zo iets gericht. Terwijl voor mij ook belangrijk is van ja wacht even, als we hier iets doen, dan kan er daar iets mis gaan. Dat is een andere context waar je je in beweegt, terwijl je allebei wel ongeveer hetzelfde wilt.' (Respondent 6)

'Je krijgt in feite twee niet begrepen werelden. Je referentiekader is gewoon heel anders, heel plat komt het daarop neer. Je referentiekader is gewoon heel anders vanuit die twee belevingswerelden en never the twain shall meet.' (Respondent 4)

4.9.4. Achterliggende patronen: Principieel of resultaatgericht

Het volgende patroon ging over de overtuigingen ten aanzien van de weg naar succes. Meer specifiek; de mate waarin een medewerker binnen zijn of haar visie op de te volgen weg meer principieel of resultaatgericht is. Tien respondenten gaven aan dat interne spanningen

samenhingen met de mate waarin medewerkers in hun visie focussen op het principe of juist op het resultaat.

'We hebben een boswachter die zegt we moeten mensen vooral de natuur in, want als ze die niet kennen, dan waarderen ze het niet en dan beschermen ze het niet. En als de mensen de natuur ingaan en er broedt een vogel minder, dan is dat maar zo. Terwijl als je dat bij regio veenweide vraagt, die staan er helemaal niet zo in, die zetten er liever een hek omheen en beschermen die handel. Ik herken die spanning binnen onze organisatie ook. Mensen staan er heel verschillend in, wat is nou belangrijker, goede vraag, dat ligt heel erg aan wie dan de beslissingen maakt, en als die persoon vertrekt en er komt iemand anders, dan kan het zomaar zijn dat die beslissing omgedraaid wordt.' (Respondent 8)

'Daar zit zeker een interne spanning. Als je puur naar de natuur kijkt, dan zou je dat zeker willen [...] Als je het droombeeld of ideaalbeeld zou schetsen, dan zou je dat zeker willen. Alleen zien wij gewoon, dat is die interne spanning, we hebben ook heel veel partijen, en ook mensen die hier al jaren mee bezig zijn binnen de organisatie die hier al jaren mee bezig zijn om dat voor elkaar te krijgen, en daar zit die interne spanning om toch te kijken naar het grotere doel, dan moet je inderdaad gaan doorschuiven, het grote natuurbelang voorop zetten. En dan ga je inderdaad puur strategische keuzes maken, dat kost moeite, voor onszelf is het wel moeilijk om het los te laten, tenminste voor een aantal mensen.' (Respondent 2)

'Ja er waren verschillende teams die daar anders in stonden, het heeft ook te maken met dat fundamentele verschil van inzicht. Wil je de bestaande werkelijkheid verduurzamen of kies je echt voor een nieuw systeem?' (Respondent 5)

'Alleen je hebt daar dan de preciezen en de rekkelijken ofzo, de mensen die echt heel principieel zijn, we moeten gewoon van die veestapel af en mensen moeten minder vlees eten en we hebben minder vee nodig [...] of vind je het ook een goed idee dat je op dit moment voorkomt dat nieuw oerwoud wordt platgebrand door het verduurzamen van de teelt.' (Respondent 5)

Zoals gezegd werd de spanning tussen een principiële of resultaatgerichte focus door veel respondenten benoemd. Opvallend hierbij was dat vrijwel alle respondenten zelf behoorlijk resultaatgericht waren. Zij ervoeren de focus op het principe vooral bij de ander, zowel intern als extern. Zelf namen ze de ervoeren beperkingen van de realiteit expliciet mee in hun visie en waren ze bereid bepaalde concessies te doen indien dat het uiteindelijke eindresultaat ondersteunde.

'Ik denk dat de gewetensvraag aan NGOs is, houd je van het principe of de praktijk? En heel veel NGOs zijn echt van het principe, al helemaal in de milieuhoeke. Ik vind dat persoonlijk niet alleen niet inspirerend, maar ook vermoeiend omdat je er zo weinig mee bereikt. Natuurlijk ik kan in 1000 dossiers roepen hoe het ideale gelijk eruit ziet, maar je krijgt er niets mee voor elkaar.' (Respondent 3)

'Als eigen clubje kom je niet zover, maar als je boeren vindt die redelijk open kunnen denken dan kan dat wel een hele beweging op gang brengen, [...] Dan is het niet alsof we onze waarden over de heg gooien [...] maar ook al verschil je op punten sterk, maar dan kun je toch samenkomen.' (Respondent 1)

'Nou ik denk dat de spanning is dat wij ervan overtuigd zijn dat we met bedrijven moeten samenwerken, dat is op zich al een instelling, er zijn andere NGOs die zeggen we werken absoluut niet met bedrijven, want bedrijven zijn de grootste oorzaak van het probleem. Wij zeggen, ja bedrijven zijn een heel groot deel van de drivers achter natuurdegradatie en een heel groot deel van het probleem, maar volgens ons zijn ze ook een groot deel van de oplossing, wij geloven dat zonder bedrijven wij niet groot en snel genoeg problemen kunnen aanpakken. Als je het alleen via de politiek en via de consument speelt dan ga je het niet redden geloven wij. Dus wij geloven dat je met bedrijven moet samenwerken. [...] en dat we soms dus ook water bij de wijn moeten doen en concessies moeten doen en dat de criteria die wij stellen, die haal je niet gelijk bij zo'n bedrijf, want dat is een veel te grote overgang om te verduurzamen. Tegelijkertijd kan zo'n bedrijf door in kleine stapjes te verduurzamen wel heel veel impact hebben op natuurbescherming. Al gaan ze

maar 5% in de richting van duurzaamheid, dan maakt dat een enorme impact op wereldwijde schaal, zeker als je met grote bedrijven werkt.' (Respondent 12)

'Dus dat is voor mij echt een dilemma, noem nu dit als voorbeeld, maar dat is iets dat regelmatig speelt, dat je binnen de beheereenheid, de ecologen, de rentmeesters, de boswachters heel sterk zitten op de lijn van, ja, maar dit is gewoon slecht voor natuur, punt. Dus dat doen we niet. Terwijl ik veel meer kijk naar van ja maar je moet ook het grotere geheel bekijken, context, en dat betekent dat je soms ook wat moet laten, omdat je daar mee op termijn verder komt. Dat is eigenlijk mijn belangrijkste punt denk ik, waar ik heel vaak tegenaan loop.' (Respondent 6)

4.9.5. Achterliggende patronen: Korte en lange termijn

Het volgende patroon had te maken met de verschillen tussen korte en lange termijn. Negen respondenten wezen op dit patroon binnen hun casus. Deels lag dit patroon in het verlengde van het vorige patroon als het ging over verschillende overtuigingen ten aanzien van de weg naar succes en de focus daarbij op de korte termijn vs. de lange termijn. De interviews gaven geen aanleiding om te veronderstellen dat groene NGO medewerkers onderling verschillen in hun lange termijn visie. Alle respondenten gaven aan op de lange termijn te streven naar een groene en meer biodiversere wereld. Maar op een gelijke manier als bij het vorige patroon over resultaatgerichtheid verschillen de interne overtuigingen in de beste weg daarnaartoe en verschilt de focus op korte of lange termijn. Hierbij speelt ook mee dat binnen bepaalde casussen meer sprake is van acuut biodiversiteitsverlies. Het bijbehorende gevoel van urgentie kan leiden tot een sterkere korte termijn focus.

'We hebben een nieuwe doelgroep mensen die nog nooit in de terreinen geweest zijn. En ja dat levert wel problemen op, zeker in de massa die nu komen, maar uiteindelijk zien wij hier wel, zeker op langere termijn, het voordeel van in.' (Respondent 11)

'Als natuurbeheerder ben je gewend om verder in de toekomst te kijken, dat is voor ons niet gek, maar voornamelijk de maatschappelijke component van je beslissingen, om daar heel lang in door te denken dat is nog niet heel erg eigen bij een natuurbeschermer.' (Respondent 11)

'Ik zie ook best wel dat wij in Nederland in een aantal dingen te ver zijn gegaan, dus ik snap dat ook, maar ik denk dan ook mijn prioriteit [...] is het probleem nu oplossen in andere landen waar natuur gewoon omgezet wordt, [...] ik vind het iets meer biodivers maken van Nederland wat mij betreft van ondergeschikt belang, dat komt wel, daar kunnen we nog steeds aan werken, maar alles wat er nu gekapt wordt is weg en komt nooit meer terug, mijn prioriteit ligt echt bij het beschermen van wat er nog is, i.p.v. iets wat al heel erg in Nederland veranderd is toch weer een klein beetje natuurvriendelijker maken.' (Respondent 13)

'Wat de spanning vooral is dat je zeg maar soms als je gaat afstoten, je hebt de contacten met de partijen op andere vlakken later ook weer nodig.' (respondent 2)

Deels werd dit patroon ook veelvuldig besproken als bron van externe spanning. Zoals eerder aangegeven werd tijdens de interviews gefocust op interne spanningen, maar dat liet onverlet dat ook externe spanningen soms aan bod kwamen omdat interne en externe spanningen vaak gekoppeld waren. Qua externe spanning speelt dat lokale bewoners en bedrijven vaak sterk gefocust zijn op korte termijn resultaten, daar waar groene NGOs focussen op lange termijn ecologische resultaten. Enkele respondenten gaven aan dat bij een gelijke lange termijn focus veel minder externe spanningen te verwachten zouden zijn.

'Aan de andere kant denk ik wel dat wij inmiddels zover zijn dat we bedrijven echt wel aan het verstand kunnen brengen dat er absoluut een economisch sociaal belang zit aan duurzaamheid en natuurbescherming en het tegengaan van klimaatverandering, dat als bedrijven niet meewerken dat ze dan uiteindelijk compleet de boot missen omdat hun concurrenten wel meegaan in die duurzaamheidsontwikkeling, in die zin is er geen werkelijke tegenstelling tussen sociaal economische belangen en natuurbelangen, uiteindelijk [...] Ik geloof ook niet in die spanning, waar ik veel erger in geloof is korte versus lange termijn gedachte. Denk je op korte termijn dan ben je nu bezig met je jaarrekening en je winst en probeer je een zo groot mogelijk winstmarge te

maken, dat is echt korte termijn denken en dat is ook wat in de politiek gebeurt op dit moment. Dan ben je bezig met adhoc symptoom bestrijding, dat zie je in de politiek, corona is een goed voorbeeld [...] als je dat via systeemdenken op een dieper niveau wilt tegengaan, dan moet je ontbossing en wildlife markets tegengaan, dat is de oorspronkelijke oorzaak van dat virus, maar dat doen we niet en ik denk dat bedrijven dat ook niet doen. Het mooie van systeemdenken is dat er helemaal geen conflict is tussen natuur en sociaal economische belangen, omdat de natuur de basis is van ons leven, klimaat hoort daar ook bij. Er zit geen enkel conflict tussen, het conflict zit tussen korte en langere termijn denken.’ (Respondent 12)

Ook kunnen de hiervoor genoemde externe verschillen in focus op de korte of lange termijn bijdragen aan interne spanningen. Bijvoorbeeld daar waar NGOs ruimte willen bieden voor de lokale bevolking en daar aanlopen tegen de korte termijn focus van de lokale bevolking, die kan leiden tot keuzes die niet in lijn zijn met de lange termijn focus van de NGOs.

‘Op het moment dat je de local agency een beetje versterkt, dat je ervoor zorgt dat mensen dan onduurzame keuzes maken die op de korte termijn wel datgene leveren wat zij nodig hebben. Ik denk dat duurzaamheid op korte termijn niet de meest voor de hand liggende keuze lijkt te zijn voor deze landschappen, omdat er zoveel andere korte termijn belangen spelen. En als je dus zegt; we willen dat mensen zelf keuzes kunnen maken, dat wij ook wel snappen dat je daar heel veel dingen voor nodig hebt om een duurzame keuze te maken die voor jezelf uiteindelijk ook het beste is, maar dat die dingen niet op hun plek aanwezig zijn.’ (Respondent 9)

4.9.6. Achterliggende patronen: Intrinsiek verschillende einddoelen

Het volgende patroon had te maken met intrinsiek verschillende einddoelen. Interessant is dat bij alle patronen hiervoor in principe sprake was van een gezamenlijk einddoel. De spanning zat niet zozeer in onduidelijkheid of verschillen t.a.v. het einddoel, maar meer in de weg daarnaar toe. Verschillen in posities, resultaatgerichtheid en lange termijn focus van medewerkers zorgden voor verschillende visies op de te volgen weg richting een gezamenlijk einddoel. En ook risicomanagement en behoud van draagvlak leidden tot interne spanning, maar moesten gezien worden in het licht van het gezamenlijk streven naar lange termijn natuurbehoud. Binnen met name dit patroon was geen sprake van een gezamenlijk overeenkomstig einddoel. Binnen dit patroon worden interne spanningen beschreven die het gevolg waren van meerdere verschillende officiële doelen. Eén respondent gaf aan dat dit te maken had met verschillen in wetgeving.

‘Je hebt dan ook nog de factor wet van mag je dit überhaupt wel kappen? Van de ene wet mag het niet om at er vleermuizen in zitten, van de andere moet je het wel kappen omdat het een gevaar is voor de wandelaars. Dus je hebt wel wetten die elkaar tegenspreken wat dat betreft.’ (Respondent 1)

Twee andere respondenten wezen erop dat er binnen hun organisatie sprake was van verschillende statutaire doelen, welke konden leiden tot interne spanning omdat ze niet altijd in elkaars verlengde liggen.

‘Een beetje teatraal zou je kunnen zeggen er zitten twee zielen in onze inborst. [...] Dat kan gewoon botsen, ik heb daar net voorbeelden van genoemd. Dat is dus voor ons een intrinsieke spanning’ (Respondent 3)

Eén respondent wees daarnaast op de nog steeds bestaande effecten van oude neokoloniale patronen binnen huidige, vormen van inclusieve conservatieprojecten, en welke daardoor nog steeds kunnen leiden tot interne en externe spanning. Tot slot wees één respondent ook nog op verschillende duurzaamheidsdoelen op het gebied van de klimaatcrisis en de biodiversiteitscrisis welke kunnen leiden tot verschillende doelen en spanning.

‘Ik denk dat het komt van dat we momenteel in twee gigantische crises zitten, namelijk dat het met klimaat helemaal de verkeerde kant op gaat, dat we afstreven op veel meer graden opwarming dan we wenselijk achten, dat is één, en twee dat het hartstikke slecht gaat met de natuur.’ (Respondent 7)

Tot slot wezen twee respondenten op de verschillende doelen die de natuur toegekend worden: dient deze voor de mens of voor zichzelf? Tot nu toe werden mensen vrijwel uitsluitend genoemd in de rol van instrument bij of belanghebbende van een goede bescherming van de natuur. Binnen dit patroon omtrent verschillende doelen was er sprake van spanning omdat het menselijk belang werd verheven tot een volledig eigen doel naast het natuurdoel. In de analyse wordt dit nader toegelicht. Zie hieronder de twee verwijzingen van de respondenten.

'Aan de ene kant gaat het om natuur voor mensen en aan de andere kant is het natuur voor de biodiversiteit. Dat kan gewoon botsen, ik heb daar net voorbeelden van genoemd. Dat is dus voor ons een intrinsieke spanning [...] dit gebied dat we net gekocht hebben, dat is zo waardevol, dat moet je absoluut niet openstellen voor het publiek en anderen zeggen weer natuurlijk moet je het openstellen, dat hoort bij je maatschappelijke plicht, dat hoort erbij.' (Respondent 3)

'De boodschap die we misschien naar buiten willen brengen is dat community forestry misschien wat te functioneel wordt benaderd; dat het goed is voor livelihood en voor conservatie. En wij willen zeggen; misschien zou het moeten benaderd worden als een soort local agency strategie, dus dat je gewoon echt zegt; het is niet om functionele redenen dat we community forestry stimuleren. [...] Community forestry zou uiteindelijk met name local agency moeten versterken en dan ga je op basis daarvan naar de functionele kant kijken, wat is dan nodig voor groen bosbeheer, hoe kunnen mensen daar hun geld mee verdienen [...] maar als dat leidt tot; 'Wij maken onze eigen keuze [...] wij gaan alle bos kappen en een monocultuur palmolie neerzetten' Zijn wij dan tevreden en hebben wij dan onze missie bereikt of toch niet helemaal? Ik denk dat een spanning is.' (Respondent 9)

4.9.7. Achterliggende patronen: Onduidelijkheid en behoefte aan duidelijkheid

Bij de verkenning van de interne spanningen is ingegaan op welke patronen geleid hebben tot deze interne spanning. Het laatste patroon had te maken met onduidelijkheid en de behoefte aan duidelijkheid. Vier respondenten gaven aan dat dit kon leiden tot spanning

'Ik heb ook biologie gestudeerd, en soms denk ik, ik wil ook weer ecologisch onderzoek doen, dan heb je gewoon weer een definitief antwoord, er is gewoon weer 1 waarheid en die is er in het werk dat wij doen totaal niet [...] ja gewoon de rechtlijnigheid, dat je één duidelijk doel hebt en als je harder werkt bereik je dat ook eerder i.p.v. dat je meer verzandt raakt in complexiteit.' (Respondent 9)

'Maar je merkt hier dat die keuze heel slecht of nauwelijks gemaakt wordt, gewoon omdat we het allemaal niet echt weten, hoe je hier mee om gaat. En voornamelijk met die onvoorspelbaarheid van zowel wet als maatschappij. Want we kunnen heel goed hydrologie berekenen, ecologie hebben we ook wel behoorlijk inzicht in hoe dat werkt, maar wet en maatschappij is wel een factor die het ernstig bemoeilijkt.' (Respondent 11)

'En daar zit wel een spanning en dat is een glijdende schaal, je kunt niet één streep trekken, als ze dit doen dan werken we niet ermee samen en als ze dat doen dan wel. Het is een soort grijs gebied, en dat leidde ook tot fouten in het verleden. Soms hebben we met bedrijven samengewerkt en geld gekregen waarvan we nu zeggen, dat zouden we nu nooit meer doen.' (Respondent 12)

'Ja kijk, ik denk dat ze uiteindelijk, dat het twee kanten van dezelfde medaille is, dat je de een niet kan oplossen zonder de andere op te lossen, en dat het heel verleidelijk is om er één op te willen lossen en de ander dan maar te laten vieren.' (Respondent 7)

4.10. Aanpak en keuzes

Na de verkenning van de interne spanning en de patronen die hebben geleid tot de interne spanningen is doorgevraagd om te ontdekken tot welke keuzes de respondenten kwamen bij de aanpak van de genoemde interne spanning. Er was binnen de casussen sprake van een interne spanning tussen (minimaal) twee doelen of belangen. Welke keuzes hebben ze vervolgens gemaakt? Bij sommige casussen was de respondent zelf niet volledig in control en was het meer

de vraag welke keuzes ze gemaakt zouden hebben. Ter volledigheid herhaal ik hier dat onderstaande beschrijving ook enkele keuzes bevat van de respondenten op andere interne spanningen dan die in de dertien primaire casussen. Daarnaast bevat de beschrijving ook enkele keuzes van collega NGO medewerkers in reactie op interne spanningen, zoals besproken bij de paragraaf over de casusbeschrijvingen.

Bij de verkenning van de gekozen vormen van aanpak was ik niet zozeer geïnteresseerd in de exacte inhoudelijke aanpak en keuzes, maar vooral in het type aanpak. Maakten ze een duidelijke keuze, of juist niet? Kozen ze duidelijk voor één doel, verkozen ze een win-win aanpak, of zaten ze ergens tussenin? De antwoorden van de respondenten op deze vragen hebben na codering geleid tot negen verschillende keuzes met betrekking tot de manier waarop interne spanningen aangepakt werden. Vooropgesteld is dat er behoorlijk wat overlap kon zitten tussen de hieronder beschreven keuzes. Soms kwam een respondent duidelijk tot één specifieke keuze, maar bij veel respondenten kwamen meerdere van de onderstaande keuzes terug in hun manieren van aanpak.

4.10.1. Aanpak en keuzes: Analyses maken

Het maken van analyses kwam tijdens meerdere interviews terug. Drie respondenten benoemden bij het beschrijven van hun aanpak expliciet dat ze begonnen met het maken van een analyse.

'Ik denk dat je van te voren een businessmodel moet maken voor je park, met een aantal scenario's op een rij, dat je van te voren vastlegt welk scenario je wanneer volgt.' (Respondent 10)

'misschien moeten we dat vleermuisonderzoek maar eerst doen, dus dat ga je dan afwachten, die moeten nu bijna klaar zijn geloof ik, en dat je, in de tussentijd, die beslissing wordt gewoon on hold gezet.' (Respondent 11)

'Wat wij altijd doen als wij samen gaan werken met bedrijven, dan doen wij eerst altijd een uitgebreide risico analyse van dat bedrijf om te zien of dat bedrijf eventueel in het verleden reputatieschade heeft gehad ... De risicoanalyse doen we niet alleen om te zoeken of ze reputatieschade hebben gehad, maar ook om het bedrijf door te lichten op mogelijke aanwijzingen van slecht management. Bijvoorbeeld wapenhandel, kinderarbeid, onduurzaam gedrag, corruptie etc. etc. Deze zijn ook relevant als ze geen reputatieschade hebben. Het kan reden zijn om niet met een bedrijf samen te werken.' (Respondent 12)

4.10.2. Aanpak en keuzes: Keuze maken

Negen van de dertien respondenten maakten in hun beschrijving van de aanpak de keuze voor één van beide zijden. Belangrijke kanttekening daarbij was dat vrijwel geen enkele respondent deze keuze maakte zonder dat ik erop doervroeg en dat veel van hen dan nog opmerkten het een moeilijke keuze te vinden en dat het afhankelijk was van de situatie. De aanpak van ten minste een deel van deze tien respondenten was dan ook breder dan enkel het maken van een keuze voor één van beide zijden. Uiteindelijk maakten de meeste van deze tien respondenten, enigszins afhankelijk van de situatie, uiteindelijk wel de keuze voor het belang van de natuur.

'Kijk wij zijn geen ontwikkelingsorganisatie, dus als wij denken bij dorp X, Y, Z rond een nationaal park is er een grote behoefte aan medische zorg, dan is het niet zo dat ik dan automatisch denk dan gaan wij die medische zorg verzorgen en betalen, dan is het voor ons zoeken welke actoren zijn goed in staat om medische zorg te leveren.' (Respondent 10)

'maar misschien moet de natuur zelf ook een stem hebben hierin. En als je die daarin meeneemt, dan valt de kant denk ik op we gaan paden eruit halen. [...] Tien jaar geleden hoefde je dit niet te proberen, je stem voor de natuur geven. 'Ik wandel daar!' Nu moeten we die kant op. Als we alleen maar de hele tijd op maatschappij en habitat doelstellingen gaan redeneren, dan blijft het in de spagaat zitten en komen we er niet uit, en blijft natuur altijd het onderspit delven. Ook ondanks dat ik weet dat we juist hiervoor, je moet dat draagvlak uit die omgeving hebben.' (Respondent 11)

'Dus wij geloven dat je met bedrijven moet samenwerken, dan is de vraag met welke bedrijven ga je samenwerken, dat is totaal context afhankelijk, [...] het alternatief is dat je helemaal niet met dat bedrijf werkt, en dan gaat dat bedrijf toch door. [...] Ons doel is niet om alle bedrijven van kinderarbeid af te halen of wapenvrij te maken, natuurlijk zouden we dat wel willen en uiteraard werken we niet met deze bedrijven samen [...] maar onze missie is om de natuur te herstellen en een duurzamere toekomst op te bouwen.' (Respondent 12)

'Dan uhm, er zijn situaties waarin we zeggen dit doen we gewoon, punt. Ook als het ons leden kost. Dit is voor ons zo'n wezenlijk onderwerp, hier accepteren we ledenverlies [...] daar voelden we allemaal aan ons water hier kiezen we voor het beeldvorming- en draagvlakargument.' (Respondent 3)

'Ik heb uiteindelijk dus wel het harde standpunt ingenomen, van wij gaan niet mee.' (Respondent 6)

Een interessante waarneming was dat een paar respondenten wezen op hun constructieve houding bij het kiezen voor één van beide zijden. Zeker een aantal van de respondenten waren duidelijk gehecht aan hun constructieve houding en dit leek onder druk te komen staan toen ze zich uiteindelijk toch uitspraken voor de andere zijde.

'maar je kan ook een proactieve houding aannemen. Dit kan niet, maar laten we dan alsjeblieft meedenken over wat er dan qua opties wel mogelijk is. Waar we wel achter staan, wat ook de energie transitie ten goede zou komen. Dat sluit ook aan bij mijn persoonlijke overtuigingen om met dit soort zaken om te gaan, dat constructieve activisme. [...] Ik durf jou niet zo te zeggen waar die grens ligt, waar mijn constructivisme ophoudt. Ik ben iemand die van nature echt heel verzoenend probeert te zijn, en een meedenker is en dat soort dingen, maar als ik het heel sec bekijk, dan denk ik dit is echt, vanuit een natuuroogpunt kan ik hier niet achterstaan.' (Respondent 7)

4.10.3. Aanpak en keuzes: Beide zijden

De vorige aanpak betrof het maken van een keuze voor één van beide zijden. Zeven andere respondenten wezen op een aanpak waarin beide zijden gebalanceerd terugkwamen. Let wel dat er meer manieren zijn waarop beide zijden terug kunnen komen. Er kan, zoals hier door respondenten beschreven wordt, sprake zijn van een zoektocht naar balans. Maar er kan bijvoorbeeld ook sprake zijn van een streven naar win-win of het niet durven maken van een keuze, zoals later in deze resultaten terug zal komen.

'Die keuze is er wat mij betreft niet en ook nooit geweest, [...] Dus het zal nooit zo zijn dat je voor de keuze komt staan [...] dat zou toch altijd een balans zijn. En dan ook beseffen, we zijn van huis uit een conservation NGO, maar we kijken wel heel breed' (Respondent 10)

'Bij heel veel maatschappelijke thema's en debat, krijgen wij ongeveer evenveel opzeggingen en klachtenbrieven, als het goed is 50% omdat we te uitgesproken zijn en 50% omdat we te laf zijn, te weinig uitgesproken zijn. Ik ben ervan overtuigd dat juist ons gematigde profiel een profiel is waar heel veel mensen zich bij thuis voelen. Het nadeel van sociale media is, als je je daar teveel in verliest dan denk je dat heel Nederland hysterisch en schuimbekkend over straat loopt te rennen, maar dat is natuurlijk niet zo, de meeste mensen zijn gewoon heel redelijk.' (Respondent 3)

'En dat is nu het lastige inderdaad, eigenlijk doen we twee dingen. [...] Dus we zijn een beetje gaan zitten op een soort middenweg.' (Respondent 4)

'En sommige [...] zaten aan de ene kant en andere aan de andere kant, maar ik zat er eigenlijk tussenin, omdat ik van mening ben dat je het tegelijkertijd kunt inzetten, wetende dat je uiteindelijk naar die systeemverandering toe moet werken, maar ook realistisch op dit moment zijn mensen nog niet zover zijn. [...] En wij gingen daar een beetje tussenin zitten, er zijn meerdere adviezen die bijdragen aan een betere wereldwijde biodiversiteit, en wij kozen voor een aanpak waarin dat gecombineerd kon worden.' (Respondent 5)

'Ik denk dat we dan dus proberen om daar de hele tijd die hele complexiteit en nuance op te zoeken en te zeggen, ja wel meer rechten naar de gemeenschap, maar alleen als er ook meer ondersteuning komt en alle condities aanwezig zijn [...]. Dus wel de hele tijd laten zien dat die dingen een beetje tegenover elkaar staan en hoe je daar in theorie een balans kunt vinden, [...] Dat is aan de ene kant een beetje makkelijk praten voor mij vanaf hier, aan de andere kant denk ik ook dat het belangrijk is dat je er vanaf een afstandje naar blijft kijken hoe het in het ideale scenario zou gaan.' (Respondent 9)

4.10.4. Aanpak en keuzes: Loslaten en geen keuze maken

Vijf respondenten wezen op in hun aanpak op een element van loslaten. Men liet de situatie en de bijbehorende spanning los. Bij een enkele respondent kwam dit loslaten expliciet naar voren, maar meestal leek het samen te hangen met de vorige aanpak. Vier van de vijf respondenten bij dit onderdeel zijn ook genoemd bij de vorige aanpak. De vorige aanpak beschreef een aanpak waarin respondenten aangaven beide zijden binnen het spanningsveld gebalanceerd terug te laten komen. Er werd daar zagezegd niet gekozen voor één van beide zijden, maar voor allebei. Nu waren er een aantal gevallen waarin er (in ieder geval ten dele) niet zozeer sprake leek te zijn van een keuze voor allebei, maar meer van een keuze voor geen van beide. Hun verdere interviews gaven aanleiding om te vermoeden dat er hier (in ieder geval ten dele) sprake was van loslaten in plaats van actief balanceren.

'Het was niet zo dat er echt voor één perspectief is gekozen, die afdeling moest het wel meenemen, maar dan zie je dat als het bij die afdeling belandt, dat er vier jaar niets gebeurd is.' (Respondent 13)

'We laten het los in de zin van dat we er niet als politie opzitten, maar we laten het niet los in de zin van dat we via onze social media, onze nieuwsbrieven onze website toch wel daar ook redelijk veel informatie over delen [...] Ik geloof gewoon niet in dat wijzende vingertje en in politieagent spelen, ik geloof veel meer in enthousiasmeren en mensen vanuit hun eigen motivatie meenemen.' (Respondent 4)

4.10.5. Aanpak en keuzes: Win-win

Vier respondenten wezen in hun aanpak op de keuze voor win-win situaties. Men koos voor een aanpak waarbij voor beide zijden van het spanningsveld winst te behalen was. Het was duidelijk een ideale oplossing bij interne spanningen omdat op deze manier de spanning tussen twee zijden feitelijk weggehaald zou zijn. Hierbij moet wel gezegd worden dat de meeste van deze respondenten realistisch waren over de beperkingen van volledige win-win mogelijkheden tijdens de verdere casusbespreking.

'Dus wat we proberen is aan de ene kant, in heel veel dossiers, de zoektocht is vaak kunnen we de zero sum overstijgen? Zo van de platte realiteit is een onderhandeling of conflict, de één wint en dan heeft de ander dus verloren. Dus wat ligt er nu achter een eerstelijns zero sum oplossing?' (Respondent 3)

'Want vaak kan je nog wel doelstellingen proberen te verenigen, dus hoe kan je misschien wel de ene oplossen met het andere, of hoe kan je die doelstellingen vóór elkaar laten werken. Dat is altijd wel waar we een beetje naar streven.' (Respondent 11)

'Het idee van ons project was dat we juist via een soort mutual gains approach zouden gaan werken, dus dat je probeert echt samen uit problemen te komen door vaak taarten te vergroten, te kijken hoe kunnen we dingen lokaal oplossen waarbij er voor iedereen wat inzit, waarbij je dus ook moet geven en nemen. Heel goed principe denk ik, vind ik ook nog steeds.' (Respondent 6)

4.10.6. Aanpak en keuzes: Kleine tussenstappen

Eén respondent wees in de aanpak van interne spanningen expliciet op het kleiner maken. Door te beginnen met een klein project of pilot was er meer ruimte om te leren, om fouten te maken, om op een beheersbare manier om te gaan met het spanningsveld.

'Het tweede wat ik zie als onze taak is het concreet toewerken naar cases, pilots, naar concrete projecten [...] anders blijft het veel te vaag en groot. [...] en dat is dan voor ons een pilot om te laten zien, als dit werkt, dan kunnen we dat vervolgens uitvergrooten of in andere gebieden kopiëren. Dus die uitvergroting en dat kopiëren is belangrijk, maar we zien het dus eerder als een pilot, experiment, om daar vervolgens dingen uit te leren en lessons learned uit te halen en die vervolgens te gebruiken.' (Respondent 12)

4.10.7. Aanpak en keuzes: Concessies voor hoger doel

Binnen het palet aan gemaakte keuzes viel op dat zes respondenten expliciet wezen op het doen van concessies voor een hoger doel. Zij ervoeren hun keuze als het doen van een bepaalde concessie, dat ze er iets voor over hadden om een hoger doel te bereiken.

'Stel je voor je geeft 5% op aan de randen van het park en met de revenues kun je al je park staff betalen en infrastructuur onderhouden voor de komende 100 jaar, dan doe ik dat. Onder de conditie dat...' (Respondent 10)

'En dan ga je inderdaad puur strategische keuzes maken, dat kost moeite' (Respondent 2)

'Een compromis betekent ook dat je ergens iets geeft, dat je compromissen sluit, maar uiteindelijk hebben we wel afspraken gemaakt [...] Ik zou denk ook niet anders kunnen werken. Liever samen een verbetering dan in je eentje geïsoleerd het heilige gelijk verkondigen.' (Respondent 3)

'Maar daar hebben mijn persvoorlichters mij echt genadeloos de les gelezen, en dan hebben we daar intern het gesprek over en hier hebben we echt een paar keer over gesproken en ook wel met stemverheffing, en hier merkte ik dat de weerstand bij onze persvoorlichters zo absoluut was, de overtuiging doe ons dit niet aan was zo groot, dan accepteer ik dat dan op expertise. Dan is dat wat het is.' (Respondent 3)

'Ik zou de kant van de mensen opschuiven, omdat het moet.' (Respondent 8)

4.10.8. Aanpak en keuzes: Open Communicatie

Eén van de zaken die opviel in de aanpak was de aandacht voor open communicatie. Acht respondenten wezen op een aanpak waarin voorleggen, uitleggen en reflectie een belangrijke rol speelden. Deels ging dat over de omgang met externe spanningen, over goede communicatie met stakeholders. Maar deels ging dit ook over de omgang met interne spanning, goede communicatie met collega's en vragen naar meningen van donateurs, leden of stakeholders om zo de interne spanning te helpen sturen.

'Soms valt dat niet mee. Je moet heel eerlijk zijn, dit is gewoon zakelijk en zo staan we daar in, maar dat wil niet zeggen dat ons contact slecht moet zijn. Ik merk dat, en dat is niet rationeel meer, dan komt er emotie kijken zeker bij mensen die hier al jaren mee bezig zijn. En wat ik nu heb ingevoerd is een soort empathische toetsing. Je moet ook kijken hoe de ander het voelt en dat goed toetsen en daar op een zo'n manier met iemand omgaan. En dan kun je een casus, ook al is die vreselijk voor iemand, op een heel andere manier benaderen. Als je echt naar de spanningsvelden gaat kijken, dan is het heel goed afwegen, je moet schaken op meerdere borden en je moet goed kijken naar de emotie van de ander. Als je emotioneel betrokken bent, dat je dat dan ook met elkaar overlegt. Dat je zegt: dit voelt zo slecht aan, maar dit moet wel, zulke stappen moeten soms gedaan worden.' (Respondent 2)

'En ik zou eigenlijk maximaal open kaart willen spelen. Domweg omdat ik heel erg geïnteresseerd ben in hoe de omgeving daar, want dat is een moeilijke wijk, hoe kijkt die aan tegen de complexiteit van de keuze die voor je ligt?' (Respondent 11)

'Voor mij is dan ook belangrijk om mijn collega's mee te nemen in mijn overwegingen waarom ik bepaalde dingen wel of niet doe. [...] Dan hebben we regelmatig overleg en bereiden we zo'n stuurgroep voor, geef ik mijn overwegingen, ik koppel hem ook terug, geef ook aan waarom ik dingen gezegd heb zoals ik gezegd heb. Dus heel erg op die manier communiceren, op die manier de was ophalen van hoe zit iedereen erin.' (Respondent 6)

'We proberen het lidmaatschap ook echt in te vullen als burgerbeweging, dus we proberen actief om de achterban te betrekken.' (Respondent 3)

4.10.9. Aanpak en keuzes: Acceptatie imperfectie

Tot slot wees slechts één respondent in de gekozen aanpak expliciet op het accepteren van een bepaalde imperfectie. Let wel dat het proces van acceptatie voor veel respondenten tijdens een eerdere fase van het interview al terugkwam. Dit is beschreven in de vorige paragraaf, bij de verkenning van de interne spanningen, bij het patroon omtrent resultaatgerichtheid vs. het principe. Daarnaast was het een achterliggend patroon bij het hiervoor beschreven keuze van concessies doen voor het hogere doel.

'Ja, dat is zeker interessant, ik denk dat je bij voorbaat moet erkennen dat zo'n bedrijf niet van de ene dag op de andere dag 100% duurzaam gaat zijn, dat is te idealistisch, dat kun je niet van zo'n bedrijf verwachten.' (Respondent 12)

4.11. Resultaat en succes

De bespreking van de casus eindigde met de vraag naar het resultaat en het succes van de casus. Om meer inzicht te krijgen in de overwegingen, keuzes en belangen van de respondenten tijdens de casus werd hen gevraagd naar hun beoordeling van het succes van deze casus. Wat maakte het resultaat van de casus wel of niet succesvol? Wat zijn hun criteria van succes?

4.11.1. Resultaat en succes: Belang natuur

Bij het beschrijven van de succescriteria verwezen acht respondenten expliciet naar de natuur. Dit was heel erg in lijn met eerdere uitspraken, zoals het onderdeel keuzes maken bij de beschrijving van de aanpak, al geldt ook hier dezelfde relativisering. Vrijwel geen enkele respondent maakte deze 'harde' keuze voor één zijde zonder dat ik erop doorvroeg en veel van hen merkten dan nog op het een moeilijke keuze te vinden en de integrale aanpak en de menszijde ook belangrijk te vinden bij het beoordelen van succes. Het werd echter wel duidelijk dat het ultieme succes voor de meeste van deze respondenten lag in het beschermen of versterken van de natuur.

'Ik denk dat het allebei heel belangrijk is. Als ik echt zou moeten kiezen denk ik dat ik voor de natuur kies.' (Respondent 1)

4.11.2. Resultaat en succes: Belang mens en natuur

Bij het beschrijven van het succes verwezen zeven respondenten naar de combinatie mens en natuur. Hier zat dus enige overlap met het vorige punt. Deels kwam dit omdat de resultaten ook enkele keuzes bevatte van de respondenten op andere interne spanningen dan die in de dertien primaire casussen. Deels omdat er ook binnen één casus van één respondent een daadwerkelijke overlap kon zitten, zoals besproken in de eerdere beschrijving van de aanpak: keuze maken (§4.10.2).

'Hoe krijg je nu het resultaat dat het beste is voor de natuur, maar ook voor de sociale structuur in het hele gebied.' (Respondent 2)

4.11.3. Resultaat en succes: Lange termijn succes

Het lange termijn effect kwam in veel interviews terug en vier respondenten noemden het aan het einde ook specifiek als aanvulling op andere succesfactoren. Bij de beoordeling van het succes werd dat lange termijn effect binnen de casussen van groot belang bevonden, vaak gericht op de natuurkant, maar soms ook op de menselijke kant.

'Voor ons is het succesvol als [...] dat langjarig wordt uitgevoerd en dat na afloop niet iedereen de spullen inpakt en weggaat.' (Respondent 1)

'dan praat ik wel over een termijn van 2 of 3 generaties.' (Respondent 10)

'Ik vind het zeker succesvol als je kijkt naar het concrete eendimensionale resultaat. Dat is echt zeker pure winst, omdat dat ook echt een groot ding is in dit gebied, met veel impact. Dus dat is

zeker een succes. Als je kijkt over het vervolg van het gebiedsakkoord, daar heb ik nog wel zorgen' (Respondent 6)

4.11.4. Resultaat en succes: Preventie schade organisatie

Vier respondenten wezen bij de beoordeling van het succes op het voorkomen van schade voor de organisatie. Interessant was dat met name bij de natuur vs. economie casussen de focus meer leek te liggen op angst voor reputatieschade indien met bepaalde bedrijven werd samengewerkt, dan de angst voor het verliezen van onafhankelijkheid. Al kwam deze laatste wel enigszins terug omdat sommige respondenten het hadden over de angst om in de toekomst minder druk te kunnen zetten op een bepaald bedrijf indien daarmee samengewerkt werd, al was die angst duidelijk beperkt. Druk kon immers ook gezet worden na de samenwerking, door andere NGOs en op andere bedrijven. Wel was men er duidelijk van overtuigd dat groene veranderingen in het beleid van een bedrijf middels een samenwerking een grote succesfactor was. Mogelijk heeft dit ook te maken met eerder antwoorden van deze respondenten, omtrent de resultaatgerichtheid en het bereid zijn tot concessies ten bate van het einddoel.

'dan was mijn persoonlijke mening dan grijpen we in. Maar daar hebben mijn persvoorlichters mij echt genadeloos de les gelezen, en dan hebben we daar intern het gesprek over en hier hebben we echt een paar keer over gesproken en ook wel met stemverheffing, en hier merkte ik dat de weerstand bij onze persvoorlichters zo absoluut was, de overtuiging doe ons dit niet aan was zo groot,' (Respondent 3)

'Dat heeft ook te maken met reputatieschade, als een journalist erachter komt dat wij met zo'n bedrijf samenwerken dan hebben wij een enorme reputatieschade.' (Respondent 12)

4.11.5. Resultaat en succes: Kleine successen

Twee respondenten wezen bij de succesfactoren op kleine successen en sloten daarmee aan bij de vorige paragraaf, bij de beschrijving van de aanpak: kleine tussenstappen. Juist vanwege de complexiteit van de transitie naar een groene samenleving zijn kleine stapjes soms al een heel succes.

'Dus het zou al een heel succes zijn als de overheid in een specifiek land met ons aan tafel gaat zitten.' (Respondent 9)

4.11.6. Resultaat en succes: Reflectie en Leerpunten

Verschillende NGO medewerkers kunnen er verschillende succescriteria op nahouden, of dezelfde criteria op verschillende manieren wegen en daarmee komen tot verschillende beoordelingen ten aanzien van het succes. Eén respondent gaf aan dat het hebben van verschillende gezichtspunten helpt om te kunnen reflecteren bij het bepalen van succes.

'Het lijkt me juist ook wel goed en verfrissend dat je die verschillende gezichtspunten hebt en dat je daarover in gesprek blijft [...] en sommige mensen vonden die stappen wel wezenlijk genoeg en anderen vonden die stappen te klein, waaronder ik.' (Respondent 5)

Mooi was ook dat één van de respondenten aangaf dat een bepaald falen, het niet lukken van iets, niet alleen schadelijk hoeft te zijn, maar juist ook een leerpunt kan zijn.

'Je kan er ook lessons learned uithalen die heel goed kunnen zijn voor andere projecten.' (Respondent 12)

4.11.7. Resultaat en succes: Persoonlijk succes

Tot slot wees slechts één respondent expliciet op het behalen van een bepaald persoonlijk succes. Dit vond ik een interessante waarneming die nader besproken wordt in de analyse in het volgende hoofdstuk.

'Ik ben nog steeds de niet-benoemde deskundige, dat vind ik stiekem toch wel grappig. Zelf denk ik dan zie je wel, ik ben toch echt wel de expert. Ik word toch echt nog gezien en wie wil er niet

gezien worden in een rol. Ik zeg altijd, het gaat om het resultaat, dat is ook zo, maar je wil toch ook persoonlijk gezien worden, dat is toch een diepe menselijke behoefte.' (Respondent 13)

4.12. Reactie op terugkoppeling

Na het bespreken van het casusresultaat en de succesfactoren was het interview in principe afgelopen. Wel was er daarna nog de mogelijkheid voor de respondenten om een kort stuk theorie te krijgen over de paradox theorie en andere vormen van omgang met interne spanning. Op twee respondenten na die geen tijd hadden voor verdere uitloop, gaven alle respondenten aan dit graag te horen.

Vervolgens is hen nog gevraagd om te reageren op dit stuk theorie. Interessant was dat vrijwel elke respondent weer met iets anders reageerde, maar alles bij elkaar zag ik het volledige spectrum aan eerdere observaties hier terugkomen in de laatste minuten. Reacties op de paradox theorie zelf waren zowel positief als kritisch. Eén respondent wees erop dat de aanpak situatieafhankelijk was. Drie andere respondenten verwezen in reactie op de theorie (nogmaals) naar de noodzaak tot het balanceren van beide zijden. Eén respondent verwees naar de noodzaak tot het maken van duidelijke keuzes en twee respondenten verwezen naar het willen komen tot win-win situaties.

Eén respondent legde nog een interessante link met de externe omgeving bij de omgang met interne spanningen door te stellen dat een meer coöperatieve NGO die in het spagaat zit voor wat betreft de eigen focus juist ook activistische organisaties nodig heeft om gezamenlijk tot het beste resultaat te komen. Juist doordat een meer activistische NGO compromisloos aan de natuurdoelen vasthoudt, geeft dat ruimte voor een andere NGO om zich meer in te laten met de sociale of economische belangen.

'Iedereen heeft daar zijn eigen rol in te spelen, je hebt natuurclubs nodig die constructief het gesprek aangaan en samen met zo'n bedrijf bij wijze van spreken gaan zitten, wat zou je beleidsmatig aan kleine stapjes kunnen verbeteren en je hebt keiharde actiegroepen nodig die gewoon de druk opvoeren, hetzij met een rechtszaak, hetzij met spandoeken, hetzij met publieke opinie, noem maar op. Je hebt ze allemaal nodig in het speelveld, en dat heb je in het klein soms ook.' (Respondent 5)

De theorie deed één respondent denken aan zijn of haar visie op de werkelijkheid en de invloed van percepties.

Het tweede punt is, een probleem hangt zelden samen met werkelijkheden. Het gaat vrijwel altijd om percepties, hoe sta jij in de maatschappij en de wereld. Als de perceptie is, de natuur gaat boven mij, dan is het maken van ruimte voor de natuur geen enkel probleem. Het is een conflict dat voortkomt uit verschillende percepties. (Respondent 11)

Drie respondenten gingen direct in op de toepasbaarheid van de theorie. Zij gaven aan behoefte te hebben aan die duidelijkheid en toepasbaarheid en zij waren daarbij op een bepaalde manier wel kritisch op de theorie.

'Wat ik bij mezelf ook merk is dat je soms denkt dat je met een nieuw concept komt wat een beter de complexiteit van de realiteit laat zien, maar dat ik ook denk als we gewoon de complexiteit aan het beschrijven zijn, heb je dan iets functioneels toegevoegd, maar dat is dan bijna hetzelfde als wat wij de hele tijd met ons werk doet. Als ik jou had ingehuurd als consultant, dan wil ik gewoon horen wat ik moet doen, moet ik A of B doen? En dan wil ik geen verhaal over de complexiteit, dat het complex is weet ik, maar dat raakt dus erg aan ons werk. Ik denk dat het supergoed is dat een nieuwe theorie laat zien dat het niet zo zwart wit kan zijn, maar tegelijkertijd heb je er dan soms niet zoveel aan.' (Respondent 9)

Interessant was dat drie respondenten de reflectieve kant op gingen. Twee respondenten vroegen mij om feedback. Eén respondent vroeg om advies richting de eigen organisatie en sloot daarbij aan bij de hierboven genoemde zoektocht naar toepasbaarheid. Eén andere respondent had meer behoefte aan reflectie op zijn of haar eigen antwoorden.

'Ten eerste ben ik wel heel benieuwd hoe je mijn antwoorden tegen dit licht houdt van die paradox theorie?

Ja dat is zeker waar, dat is ook wel iets wat ik eens terug krijg. Leuk idee, maar wat betekent het voor ons specifieke natuurdoel? Dus dat zijn ook wel eens spanningen waar ik soms intern nog een beetje mee zit. Ik denk natuurbescherming is niet perse voor ons specifieke natuurdoel, ik wil juist een beetje uit die kokers, maar bij onze organisatie zit je natuurlijk wel voor dat specifieke natuurdoel, dus je bent continue aan het manoeuvreren tussen dat specifieke natuurdoel en een constructieve houding jezelf aanmeten.' (Respondent 7)

Eén laatste respondent reflecteerde op zijn of haar eigen handelen naar aanleiding van de theorie en zag links met de eigen organisatie.

'Ik denk dat dat superinteressant is omdat het precies is wat wij doen, dat is precies de kritiek is die wij krijgen, die vraag om concrete oplossingen, maar dat wij ook zoiets hebben van je moet de complexiteit laten zien, anders is de oplossing niet de oplossing. Ik denk dat wij hier ook verschillen van andere NGOs.' (Respondent 9)

4.13. Samenvattende conclusie - Resultaten

Hieronder volgt een uitgebreide samenvattende conclusie van de belangrijke bevindingen uit dit hoofdstuk. Deze samenvattende conclusie biedt een beknopter, doch volledig, overzicht van alle belangrijke bevindingen.

Studieachtergrond (4.1)

In de resultaten viel het op dat alle dertien respondenten een studie biologie of een nauwverwante studie hebben gevolgd.

Doel NGO en medewerker (4.2 en 4.3)

Met betrekking tot het doel van de organisatie wezen alle respondenten op termen als natuur en biodiversiteit. Hierbij viel het op dat liefst acht van de dertien respondenten uitkwamen op een doel waarin ook mensen expliciet terugkwamen. Met betrekking tot hun persoonlijke doel wezen vrijwel alle respondenten expliciet op hun intrinsieke motivatie om de natuur te willen beschermen. In het verlengde van deze intrinsieke motivatie om de natuur te willen beschermen zien we ook een behoefte aan actie. Vrijwel alle NGO-medewerkers noemen in hun persoonlijke doel naast de natuur ook de mens. De redenen voor het noemen van mensen bij het beschrijven van hun doel waren grofweg in twee groepen in te delen. Een deel van de respondenten wees op het belang van de natuur voor ons als mensen. Een ander deel van de respondenten kende mensen vooral een instrumentele rol toe bij het beschrijven van hun doelen. Mensen, en ook bedrijven, moeten meegenomen worden in het proces omdat ze nodig zijn bij het beschermen van de natuur. Twee respondenten gingen bij het benoemen van hun doelen verder dan het willen beschermen van de natuur middels of voor de mens en wezen expliciet op de directe rechten en behoeften van mensen.

Advies aanpak (4.4)

Nadat de respondenten een eigen beschrijving hadden gegeven van het doel van de NGO, werd hen vervolgens gevraagd om advies over wat de organisatie zou moeten doen om dat doel te bereiken. Vrijwel alle respondenten kwamen met adviezen over zaken die in hun beleving versterkt of verbeterd zouden kunnen worden, maar de respondenten gaven aan (ook) achter de aanpak van hun werkgever te staan. De bij de doelen genoemde behoefte aan meer actie en activisme kwam deels ook terug in hun visie op wat de organisatie zou moeten doen. Naast een meer actiegerichte groep zagen we vooral veel respondenten die de verbinding zochten. Vijf respondenten adviseerden om juist in te spelen op mensen, op bedrijven, op de maatschappij en de vertaalslag te maken tussen het werk van de NGO en de leefwereld van de gemiddelde Nederlander.

Contextuele factoren (4.5, 4.6 en 4.7)

Ter voorbereiding op de casussen en naar aanleiding van de theorie is de respondenten gevraagd naar enkele contextuele factoren. Qua financiën viel het op dat vooral voor natuurbescherming in Nederland momenteel relatief veel geld beschikbaar is, maar ook internationaal is tegenwoordig meer aandacht, en geld, beschikbaar voor het tegengaan van bijvoorbeeld ontbossing. De meeste

respondenten gaven daarnaast aan de omgeving op dit moment minder, of zelfs totaal niet, stabiel te vinden en veel veranderingen te ervaren in hun interne en/of externe omgeving. Tot slot noemden vrijwel alle respondenten een breed scala aan belangrijke stakeholders.

Casusbeschrijving (4.8)

Respondenten werd gevraagd of zij zelf tot een relevante casus konden komen. Hierbij viel het gelijk op dat het thema interne spanningen voor de meeste respondenten een breed en erg herkenbaar thema was binnen hun werkzaamheden. Een andere observatie was dat het onderscheid tussen interne en externe spanningen niet direct duidelijk was. Uiteindelijk kwam elke respondent tot één casus welke verder besproken is. Van de besproken casussen gingen er vijf primair over de interne spanning tussen natuur en economie. Acht casussen gingen primair over de interne spanning tussen natuur en sociale doelen.

Achterliggende patronen (4.9)

Na de eerste beschrijving van de casussen is verder doorgevraagd om te komen tot een nadere verkenning van de interne spanning. De antwoorden van de respondenten op deze vragen hebben tijdens het proces van coderen geleid tot zeven verschillende achterliggende patronen (spanningsbronnen) bij interne spanningen. Er kon sprake zijn van overlap tussen de patronen en meerdere patronen konden terugkomen binnen 1 casus:

- 1) **Risico's en afhankelijkheid:** 5 medewerkers noemden een bepaalde afhankelijkheid en het willen voorkomen van risico's voor de NGO en haar werk expliciet als spanningsbron.
- 2) **Beeldvorming en draagvlak:** 5 medewerkers verwezen expliciet naar het willen behouden van positief beeldvorming en draagvlak als bron van spanning binnen hun casus.
- 3) **Verschillen in functies en posities:** 3 medewerkers wezen op verschillende referentiekaders als gevolg van verschillen in functies en posities als bron van interne spanning.
- 4) **Principieel of resultaatgericht:** 10 medewerkers beschreven de mate waarin collega's binnen hun visie op de te volgen weg meer principieel of resultaatgericht zijn als bron van spanning.
- 5) **Korte of lange termijn:** 9 medewerkers wezen op een verschillende focus op de korte of lange termijn als bron van spanning.
- 6) **Intrinsiek verschillende einddoelen:** 7 medewerkers beschreven interne spanningen die het gevolg waren van meerdere verschillende officiële doelen.
- 7) **Onduidelijkheid en behoefte aan duidelijkheid:** 4 medewerkers wezen op onduidelijkheid en de behoefte aan duidelijkheid als bron van spanning.

Aanpak en keuzes (4.10)

Na de verkenning van de interne spanning en de patronen die hebben geleid tot de interne spanningen is doorgevraagd om te ontdekken tot welke keuzes de respondenten kwamen bij de aanpak van de genoemde interne spanning. De antwoorden van de respondenten op deze vragen hebben na codering geleid tot negen verschillende keuzes met betrekking tot de manier waarop interne spanningen aangepakt werden. Er kon sprake zijn van overlap tussen de vormen van aanpak en meerdere vormen van aanpak konden terugkomen binnen 1 casus:

- 1) **Analyses maken:** 3 medewerkers kozen ervoor de aanpak te starten met een analyse.
- 2) **Keuze maken:** 9 medewerkers maakten in de aanpak de keuze voor één van beide zijden.
- 3) **Beide zijden:** 7 medewerkers kozen voor het balanceren van beide zijden in de aanpak.
- 4) **Loslaten/geen keuze maken:** 5 medewerkers lieten de situatie los en maakten geen keuze.
- 5) **Win-win:** 4 medewerkers wezen in hun aanpak op de keuze voor win-win situaties.
- 6) **Kleine tussenstappen:** 1 medewerker koos expliciet voor kleine tussenstappen in de aanpak.
- 7) **Concessies voor hoger doel:** 6 medewerkers wezen in hun aanpak op het doen van concessies voor een hoger doel
- 8) **Open communicatie:** 8 medewerkers wezen op een aanpak waarin voorleggen, uitleggen en reflectie een belangrijke rol speelden.

- 9) **Acceptatie imperfectie:** 1 medewerker wees in de aanpak expliciet op het accepteren van een bepaalde imperfectie.

Resultaat en succes (4.11)

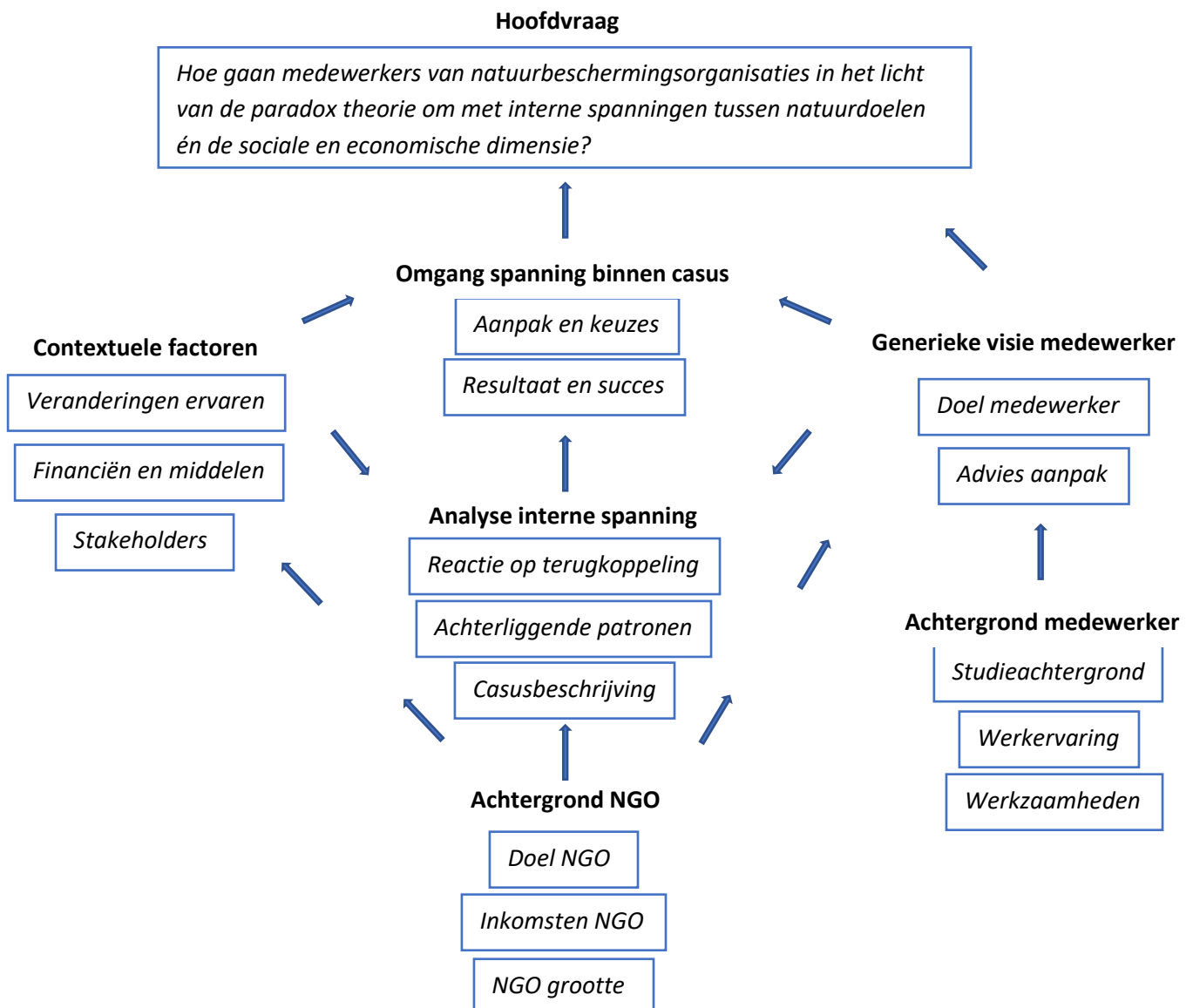
De bespreking van de casus eindigde met de vraag naar het resultaat van de casus en hun criteria van succes. Bij het beschrijven van de succescriteria verwezen acht respondenten expliciet naar de natuur en zeven respondenten naar de combinatie mens en natuur. Het lange termijn effect kwam in veel interviews terug en vier respondenten noemden het ook specifiek als aanvulling op andere succesfactoren. Vier respondenten wezen bij de beoordeling van het succes op het voorkomen van schade voor de organisatie en twee respondenten wezen bij de succesfactoren ook op kleine successen. Twee respondenten wezen expliciet op het belang van reflectie en leerpunten bij het beoordelen van het succes. Tot slot wees slechts één respondent expliciet op het behalen van een bepaald persoonlijk succes.

Reactie op terugkoppeling (4.12)

Het interview eindigde met een stuk theorie over de paradox en andere vormen van omgang met interne spanning. Vervolgens gaven de respondenten een reactie op deze terugkoppeling. Respondenten reageerden erg gevarieerd op de theorie, zowel positief als negatief. Het volledige spectrum aan eerder beschreven vormen van aanpak kwam hier terug. Eén respondent wees op het belang van activistische NGOs in aanvulling op constructieve NGOs. Drie respondenten gingen direct in op de toepasbaarheid van de theorie. Tot slot gingen drie respondenten de reflectieve kant op.

5. Analyse

De bevindingen uit het vorige hoofdstuk zijn geanalyseerd waarbij is onderzocht hoe de codes met elkaar in verband staan en hoe relevant ze zijn voor de beantwoording van de onderzoeksvraag. Hieruit is een structuur, de definitieve codeboom, voortgekomen waarin de codes met bevindingen zijn verdeeld over verschillende overkoepelende thema's. Deze overkoepelende thema's zijn 1) de achtergrond van de medewerker, 2) de achtergrond van de NGO, 3) de generieke visie van de medewerker, 4) de contextuele factoren bij de werkzaamheden, 5) de analyse van de interne spanning en 6) de omgang met de interne spanning binnen de casus. Deze codeboom met bijbehorende overkoepelende thema's (zwart, vetgedrukt) wordt hieronder weergegeven. Hieronder worden de bevindingen uit het vorige hoofdstuk binnen elk van de zes overkoepelende thema's geanalyseerd en geduid aan de hand van het theoretisch kader. De laatste paragraaf (§5.6) focust hierbij op een analyse van het daadwerkelijk handelen binnen de casus. De paragrafen daarvoor hebben een breed beeld geschetst van de belangrijkste (achterliggende) factoren die van invloed zijn bij interne spanningen, en de omgang daarmee, in relatie tot de paradox theorie. In de codeboom zijn deze verbanden tussen de verschillende overkoepelende thema's gevisualiseerd. In het verdere verloop van dit hoofdstuk worden deze toegelicht. Dit hoofdstuk eindigt met een samenvattende conclusie.



5.1. Achtergrond medewerker

Het eerste overkoepelende thema is de 'Achtergrond medewerker'. Binnen dit thema werden de bevindingen uit de codes 'Werkervaring', 'Werkzaamheden' en 'Studieachtergrond' geanalyseerd. De bijbehorende bevindingen ten aanzien van de studieachtergrond zijn te vinden in paragraaf 4.1. Omwille van de beperkte relevantie en omwille van de anonimiteit is slechts een generieke beschrijving gegeven van de werkzaamheden en de werkervaring in het hoofdstuk methode. In deze analyse wordt dan ook met name ingegaan op de studie van de respondenten.

5.1.1. Intrinsieke motivatie en koppeling met doel van NGO

De genoemde studieachtergronden hebben geleid tot relevante resultaten. De beschrijving die de respondenten gaven van hun inhoudelijke studieachtergrond en persoonlijke doelen sloot aan bij de theorie. Er was een duidelijke koppeling tussen beiden en de respondenten gaven aan in hoge mate intrinsiek gedreven te zijn om de natuur te willen beschermen. De respondenten stonden in hoge mate achter de doelen van hun werkgever en streefden hun persoonlijke ideaal na middels het uitvoeren van hun werk (Belt, 2009). De respondenten werden duidelijk gedreven door persoonlijke waarden en overtuigingen en hun werk bleek een belangrijk onderdeel van hun persoonlijke identiteit (Lee & Wilkins, 2011).

5.2. Achtergrond NGO

Het tweede overkoepelende thema is de 'Achtergrond NGO'. Binnen dit thema werden de bevindingen uit de codes 'Doel NGO', 'Inkomsten NGO' en 'NGO grootte' geanalyseerd. De bijbehorende bevindingen ten aanzien van het doel van de NGO dat de respondenten beschreven, zijn te vinden in paragraaf 4.2. Omwille van de beperkte relevantie en omwille van de anonimiteit is slechts een generieke beschrijving gegeven van de generieke herkomst van de middelen en de grootte van de organisaties in het hoofdstuk methode. In deze analyse wordt dan ook met name ingegaan op de beschrijving van het doel van de NGO dat de respondenten gaven.

5.2.1. Invloed doel NGO op omgang met spanningen

De beschrijving van het doel van de NGO leidde tot relevante bevindingen voor de uiteindelijke omgang met spanningen. Het organisatiedoel van deze respondenten kwam over het algemeen redelijk overeen. Het valt te verwachten dat respondenten die werkzaam zijn bij een NGO met geheel andere doelen uiteindelijk geheel anders zullen omgaan met interne spanningen tussen natuur en mens. Omwille van de sterke samenhang tussen het organisatiedoel en het persoonlijke doel, zoals hiervoor besproken, wordt de verdere analyse ten aanzien van het doel van de NGO geïncorporeerd in het volgende thema.

5.3. Generieke visie medewerker

Het derde overkoepelende thema is de 'Generieke visie medewerker'. Binnen dit thema werden de bevindingen uit de codes 'Doel medewerker' en 'Advies aanpak' geanalyseerd. De bijbehorende bevindingen zijn te vinden in respectievelijk paragraaf 4.3 en 4.4.

5.3.1. Verschillende visies op de rol van mensen (deel 1)

De onderdelen 'Doel medewerker' en 'Advies aanpak' in paragraaf 4.3 en 4.4 van de resultaten hebben inzicht gegeven in de generieke visie van de respondenten. Binnen de beschrijving van zowel het persoonlijke doel, als dat van de werkgevendende organisatie, viel het op dat de meerderheid van de respondenten naast een natuurdoel ook een sociaal doel noemde. Dit patroon lijkt in overeenstemming met de huidige standaard ten aanzien van *community based conservation* binnen natuurbescherming waarbij conservatie wordt gecombineerd met sociale ontwikkeling (Aldashev & Vallino, 2019). Met name de tijd van staatssecretaris Bleeker lijkt bepalend te zijn geweest in deze omslag bij terreinbeheerders. Toen hij eigenhandig een groot deel van het natuurbeleid wegbezuinigde zonder groot maatschappelijk protest werd het voor natuurterrein behorende organisaties in Nederland duidelijk hoe belangrijk maatschappelijk draagvlak is (Nijland, 2016). Daarnaast neemt het aantal vaste donateurs bij de meeste NGOs al jaren af en is het ook voor andere groene NGOs duidelijk geworden dat maatschappelijk draagvlak steeds meer van belang blijkt te zijn voor behoud van financiering en bij beleidsbeïnvloeding

(Kuypers, 2013). Dit geeft mensen een belangrijke instrumentele waarde, maar niet perse een intrinsieke waarde. Opvallend was dat mensen namelijk vrijwel uitsluitend werden genoemd in de rol van instrument bij of belanghebbende van een goede bescherming van de natuur. Slechts twee respondenten gingen bij het benoemen van hun doelen verder dan het willen beschermen van de natuur middels of voor de mens. Zij wezen explicieter op de directe rechten en behoeften van mensen.

Bij het analyseren van de rol van mensen binnen de doelstellingen van deze respondenten komen fundamentele vragen naar boven. Moet de natuur beschermd worden vanwege haar intrinsieke waarde of vooral vanwege haar instrumentele waarde voor mens? Moet de natuur beschermd worden voor of juist tegen de mens? De antwoorden op deze vragen zijn persoonsafhankelijk, ook onder medewerkers van natuurbeschermingsorganisaties. Ik denk hierbij ook aan het binnen groene NGOs vaak aangehouden onderscheid tussen donkergroene en lichtgroene collega's. Ter duiding gebruik ik de definitie van respondent 6: *'De donkergroene zijn meer voor het geweten en echt de inhoud, ja de balans moet dan soms een beetje komen door ook de lichtgroene collega's die wat meer op de, beetje gechargeerd, wat meer begrip hebben voor bijvoorbeeld de landbouwsector en andere zaken die relevant zijn.'* Met betrekking tot de omgang met de spanning tussen natuurdoelen en sociale doelen lijkt dit onderscheid tussen donkergroen en lichtgroen relevant. Het valt te verwachten dat donkergroene collega's minder open staan voor het includeren van sociale en economische belangen. Hier lijkt een directe link te liggen met de studie van Hopgood (2013) naar de twee hoofdstromingen binnen medewerkers op het hoofdkantoor van Amnesty International. Donkergroene natuurbeschermers vertonen veel gelijkenissen met de zogenaamde fakkeldragers die trouw willen blijven aan de originele focus van de organisatie. Zij leggen de nadruk op de kern van de organisatie en kunnen daarbij omschreven worden als zijnde principieel. Anderzijds lijken de lichtgroene natuurbeschermers meer op de zogenaamde hervormers die ervoor pleiten de organisatie meer relevant te maken binnen het hedendaagse gedachtegoed. Zij streven naar een bredere focus en zoeken meer contact met andere organisaties, media en de politiek. Zij schuwen de samenwerking niet en zijn daarbij meer pragmatisch. Hoewel slechts twee van deze respondenten expliciet wezen op de directe rechten en behoeften van de mens, leken de meeste respondenten over het algemeen tot de lichtgroene groep te behoren. Immers, bij het geven van een advies aan de NGO zagen we vooral veel respondenten die vonden dat de organisatie nog meer de verbinding moest zoeken met de maatschappij.

Ten aanzien van de visie op de rol van mensen zijn later in de interviews meer uitspraken gedaan door de respondenten. Verderop in dit hoofdstuk, in paragraaf 5.5.8, wordt de analyse ten aanzien van de visie op de rol van mensen daarom voortgezet.

5.4.Contextuele factoren

Het vierde overkoepelende thema is de 'Contextuele factoren'. Binnen dit thema werden de bevindingen uit de codes 'Financiën en middelen', 'Veranderingen ervaren' en 'Stakeholders' geanalyseerd. De bijbehorende bevindingen zijn te vinden in respectievelijk paragraaf 4.5, 4.6 en 4.7.

5.4.1.Financiële voorspoed en veel veranderingen en stakeholders

Met betrekking tot financiële context noemt Salamon (1987) insufficiëntie, het onvermogen om voldoende inkomsten te genereren, één van de vier zwakheden van NGOs. In die zin viel het op dat voor natuurbescherming in Nederland momenteel relatief veel geld beschikbaar is. In dat opzicht is de financiële situatie sterk veranderd ten opzichte van 10 jaar geleden in de tijd van staatssecretaris Bleeker. De belangrijkste drivers hierachter lijkt ten dele de toegenomen maatschappelijke interesse rondom klimaatverandering en natuur, maar vooral de stikstofcrisis en bijbehorende gerechtelijke uitspraken. Hoewel deze nieuwe situatie slechts recent is aangevangen, op 29 mei 2019 deed de Raad van State haar vernietigende uitspraak over het Programma Aanpak Stikstof, is het interessant om te ontdekken hoe deze veranderingen impact gaan hebben op het handelen van individuele medewerkers. Gaan de medewerkers nu meer focussen op gerechtelijke uitspraken en het destructief handelen van mensen middels hun stikstofuitstoot of was dit een

bevestiging van de noodzaak tot maatschappelijk draagvlak? Deze veranderingen kwamen ook terug in de antwoorden van de respondenten toen hen gevraagd werd naar hun beleving van stabiliteit van het speelveld waarin ze opereren. De respondenten beschreven daarnaast een erg breed en variabel veld aan relevante stakeholders. Hierbij werd duidelijk dat de respondenten heel bewust waren van hun stakeholders. Dit sloot aan bij Anheier (2000) wanneer deze suggereert dat NGOs complexer zijn dan commerciële bedrijven vanwege het grote aantal belangrijke stakeholders en de afhankelijkheid daarvan.

5.4.2. Contextuele factoren dragen bij aan zichtbaarheid spanningen

De contextuele factoren zijn relevant bij de omgang met interne spanningen. De onderliggende spanningen zijn niet altijd zichtbaar. Smith & Lewis (2011) stellen dat verscheidenheid, verandering en schaarste ervoor zorgen dat verborgen tegenstellingen zichtbaar worden en naar boven komen. Schaarste kwam terug in het theoretisch kader toen insufficiëntie is besproken als één van de vier zwakheden van NGOs. Het centrale zwaktepunt van met name de NGOs die collectieve diensten leveren, zoals natuurbescherming, is het onvermogen om inkomsten en andere resources te genereren op een schaal die adequaat en betrouwbaar genoeg is om werkelijke oplossingen te kunnen bieden (Salamon, 1987). Hoewel met name de Nederlandse natuurbeschermingsorganisaties momenteel in een fase zitten met relatief gezien beperkte schaarste, blijft dit wel een terugkerend thema, is het niet financieel, dan wel op het gebied van human capital. Op het gebied van verandering en verscheidenheid is de druk daarnaast onverminderd hoog. Dit leidt tot de verwachting dat onderliggende spanningen voor medewerkers van groene NGOs zichtbaar worden, hetgeen ook gebleken is tijdens de interviews, en in de komende thema's verder besproken wordt.

5.5. Analyse interne spanning

Het vijfde overkoepelende thema is de 'Analyse interne spanning'. Binnen dit thema werden de bevindingen uit de codes 'Casusbeschrijving', 'Achterliggende patronen' en 'Reactie op terugkoppeling' geanalyseerd. De bijbehorende bevindingen zijn te vinden in respectievelijk paragraaf 4.8, 4.9 en 4.12. Met betrekking tot de achterliggende patronen bij interne spanning (spanningsbronnen) is in het vorige hoofdstuk een overzicht gegeven van zeven patronen volgend uit de codering (§4.9). Ter volledigheid worden de zeven achterliggende patronen bij interne spanning (spanningsbronnen) hieronder herhaald. Vooropgesteld is dat er behoorlijk wat overlap kan zitten tussen deze spanningsbronnen. Soms kwam een casus duidelijk voort uit één specifiek patroon, maar bij veel casussen kwamen meer van de hierna genoemde patronen terug.

- 1) **Risico's en afhankelijkheid:** 5 medewerkers noemden een bepaalde afhankelijkheid en het willen voorkomen van risico's voor de NGO en haar werk expliciet als spanningsbron.
- 2) **Beeldvorming en draagvlak:** 5 medewerkers verwezen expliciet naar het willen behouden van positief beeldvorming en draagvlak als bron van spanning binnen hun casus.
- 3) **Verschillen in functies en posities:** 3 medewerkers wezen op verschillende referentiekaders als gevolg van verschillen in functies en posities als bron van interne spanning.
- 4) **Principieel of resultaatgericht:** 10 medewerkers beschreven de mate waarin collega's binnen hun visie op de te volgen weg meer principieel of resultaatgericht zijn als bron van spanning.
- 5) **Korte of lange termijn:** 9 medewerkers wezen op een verschillende focus op de korte of lange termijn als bron van spanning.
- 6) **Intrinsiek verschillende einddoelen:** 7 medewerkers beschreven interne spanningen die het gevolg waren van meerdere verschillende officiële doelen.
- 7) **Onduidelijkheid en behoefte aan duidelijkheid:** 4 medewerkers wezen op onduidelijkheid en de behoefte aan duidelijkheid als bron van spanning.

In dit hoofdstuk worden deze patronen binnen wisselende thema's aan elkaar gekoppeld, uitgesplitst of nader toegelicht. Hierbij is naast de onderlinge relaties ook gekeken naar de relatie tot de hoofdvraag, tot het theoretisch kader en tot de eerder genoemde resultaten, om zodoende

te komen tot een overzicht van de belangrijkste achterliggende factoren bij interne spanningen en de omgang daarmee in relatie tot de paradox theorie.

5.5.1. Herkenning interne spanning

Bij het starten van de casussen in paragraaf 4.8 werd duidelijk dat het onderwerp interne spanningen voor de meeste respondenten een breed en erg herkenbaar onderwerp was binnen hun werkzaamheden. Tijdens de beschrijving van de casussen viel op in hoeverre de genoemde voorbeelden van interne spanning aansloten op de in de theorie genoemde voorbeelden. Meerdere respondenten beaamden dat er een interne spanning is tussen ideologische missies en economische overwegingen (Chenhall *et al.*, 2011; Jager & Beyes, 2010). Inhoudelijk gezien gingen de casussen slechts in beperkte mate over de spanning 'financier vs. onafhankelijkheid', daar ervoeren ze minder problematiek (Pratt, 2002). Interessant is dat dit ook terugkwam bij Da Silva (2004) welke stelt dat NGOs strategieën door kunnen voeren om hun onafhankelijkheid te behouden en externe controle te voorkomen. Daarbij werd ook aangegeven dat NGOs over veel non-monetaire middelen beschikken waarmee ze tegendruk kunnen bieden. De meeste natuur vs. economie spanningen die de respondenten benoemden, hadden te maken met de eigen overtuigingen in relatie tot het aangaan van samenwerkingen of het zoeken naar verdienmodellen (Myers, 2004; McMurray *et al.*, 2012; Prins, 2014; Venter *et al.*, 2019). Met betrekking tot de sociale component kwamen de in dit onderzoek reeds vaak genoemde spanningen tussen natuurdoelen en sociale doelen terug in de door de respondenten genoemde casussen. Binnen een behoorlijk aantal casussen werd de spanning tussen conservatiedoelen en menselijke belangen genoemd (McShane *et al.*, 2011). De respondenten herkenden ook de toegenomen druk op deze factoren. De beschreven accountability gap, i.e. het fenomeen dat de NGO vaak moeilijk ter verantwoording geroepen kan worden (Hielscher *et al.*, 2017), kwam echter niet terug binnen de beschrijving van de respondenten.

5.5.2. Verbinding interne en externe spanning

Een andere observatie bij het starten van de casussen in paragraaf 4.8 was dat het onderscheid tussen interne en externe spanningen niet direct duidelijk was. Met enige regelmaat werd in het begin een casus voorgesteld welke niet zozeer een interne, maar vooral een externe spanning tussen de NGO en een externe partij beschreef. Drie verklaringen hiervoor werden tijdens de analyse gevonden. Ten eerste kon dit het gevolg zijn van onduidelijkheid tijdens de casusinleiding. Ten tweede kon het ook het gevolg zijn van de aard van het werk van de NGO medewerker. Een NGO verkeert bij uitstek regelmatig in conflict met andere partijen vanwege het ideologische doel dat zij nastreeft (Wadham & Warren, 2019). Het is daarom niet onlogisch dat bij een NGO medewerker bij het nadenken over spanningen allemaal voorbeelden naar boven schieten over spanningen met andere partijen. Dergelijke casussen waren met oog op het gebrek aan interne spanning niet geschikt. Tot slot werd daarnaast tijdens het bespreken van de casussen duidelijk dat interne en externe spanningen vaak met elkaar verbonden zijn. Bijvoorbeeld de interne spanning voor een NGO om wel of niet samen te werken met agrariërs voor natuurbeheer, hangt vaak ook samen met een externe spanning met die agrariërs en andere groene NGOs, die vaak sceptisch zijn over dergelijke samenwerkingen. In dergelijke gevallen kon er binnen één casus sprake zijn van een duidelijk voorbeeld van externe en interne spanning. Navraag bij respondent 6 bevestigde deze laatste gedachte: *'klopt. Dat zijn twee voorbeelden van spanningen die zowel intern als extern dan spelen.'*

De relatie tussen de interne en externe omgeving kan een relevante factor zijn bij het analyseren van het verloop van interne spanning. Interessant was dat dezelfde patronen die externe spanning veroorzaken, soms ook een bron van interne spanning konden zijn. Ik denk hierbij aan de genoemde verschillen in functies en posities in paragraaf 4.9.3. Vanwege een totaal andere positie en referentiekader kan een beleidsmedewerker van een groene NGO zowel botsen met een agrariër als met een uitvoerende NGO collega in het veld. Ik denk hierbij ook aan het patroon in paragraaf 4.9.5 over het verschil in korte en lange termijn focus en de daarbij horende ideologische verschillen. Ideologische verschillen kunnen leiden tot zowel interne als externe spanning. Met betrekking tot de interne spanningen is hierover meer te lezen in paragraaf 5.5.6. Met betrekking tot de externe spanning viel met name de relatie tot andere NGOs op. Vier

respondenten spraken bij de casusbeschrijving in paragraaf 4.8 expliciet over externe spanning i.r.t. bepaalde andere NGOs. Zoals hierboven beschreven kon dit samenhangen met verschillen in referentiekader of ideologie. Daarnaast kwam dit ook terug in de literatuur. Zo kunnen toegenomen NGO-bedrijf samenwerkingen leiden tot competitie tussen NGOs om bedrijven aan te trekken. Competitie kan afdoen aan de sociale doelstellingen die de NGOs nastreven (Hielscher *et al.*, 2017). Toch is de relatie tot andere NGOs niet altijd negatief, integendeel. Eén respondent legde in de terugkoppeling (§4.12) nog een interessante link met de externe omgeving bij de omgang met interne spanningen. De respondent stelde dat een meer coöperatieve NGO die in het spagaat zit voor wat betreft de eigen focus juist ook activistische organisaties nodig heeft om gezamenlijk tot het beste resultaat te komen. Juist doordat een meer activistische NGO compromisloos aan de natuurdoelen vasthoudt, geeft dat intern ruimte voor een andere NGO om zich meer in te laten met de sociale of economische belangen.

5.5.3 Integraliteit triple bottom line

Daarnaast viel tijdens de casusbeschrijvingen ook de integraliteit van de Triple bottom line op. Natuur vs. mens spanningen en natuur vs. economie spanningen werden in het theoretisch kader van elkaar gescheiden. Uit de besproken casussen bleek dat er binnen een casus die primair over natuur vs. mens spanningen gaat, vaak ook een economische component zit en visa versa. Ter illustratie, een bepaalde economische ontwikkeling in natuurgebieden, zoals mijnbouw, kan leiden tot een interne spanning op alle drie de fronten. Enerzijds kan het leiden tot negatieve druk op natuurgebieden, maar anderzijds kan het tegelijk bijdragen aan de financiering van de NGO en natuurbeheer én kan het bijdragen aan het verbeteren van sociale omstandigheden van de lokale bevolking. Het afzonderlijk beschouwen van natuur vs. mens en natuur vs. economie spanningen lijkt daarom ongewenst.

5.5.4. Kwetsbare, afhankelijke en afwijkende positie

De eerste drie in de resultaten genoemde achterliggende patronen bij interne spanning (§4.9.1/4.9.2/4.9.3) tonen dat de vaak relatief kwetsbare, afhankelijke en afwijkende positie van de groene NGO een overkoepelende bron van interne spanning is. NGOs hebben een relatief kwetsbare positie in de maatschappij. Ten opzichte van overheden en bedrijven hebben ze relatief weinig middelen en weinig formele macht en juist een grote afhankelijk van donaties en subsidies. Daarom zijn ze vaak afhankelijk van een bepaald draagvlak voor het behalen van hun doelen (Anheier, 2000; Wadham & Warren, 2019). Daarnaast wijkt de positie van de NGO vaak sterk af van andere partijen in de maatschappij. Deels vanwege het ideële doel dat de NGO nastreeft, maar deels ook vanwege de inhoudelijke expertise van de groene NGO medewerker. Zoals eerder al bleek zijn alle respondenten zich al binnen hun studie gaan verdiepen in de biologie en ecologie en zijn ze hier nog steeds dagelijks mee bezig. Het grootste deel van de rest van de maatschappij heeft deze kennis en positie niet en zal niet zonder meer instemmen met de doelen van de groene NGO medewerker. Dit leidt tot spanning wanneer groene NGO medewerkers keuzes moeten maken die ingaan tegen hun idealen, ten bate van het beschermen van hun organisatie en het behoud van draagvlak. Een NGO kan interne spanning ondervinden omdat ze probeert te streven naar draagvlak onder mensen die een ander einddoel nastreven. Echter, de meeste voorbeelden die respondenten gaven, richtten zich veel meer op het willen behouden van draagvlak onder de eigen leden of donateurs. Die groep heeft naar verwachting hetzelfde einddoel als de NGO, maar zij kan wel een totaal ander referentiekader hebben en vanuit dat referentiekader andere dingen verwachten van 'haar' NGO dan deze zelf vanuit expertise zou willen doen.

Hoewel er meer redenen kunnen zijn voor het willen behouden van draagvlak, is er een duidelijke link met de afhankelijkheid van de organisatie. Zoals in de citaten bleek, gaat die afhankelijkheid van een bepaald draagvlak verder dan het financiële. Het hebben van maatschappelijk draagvlak, bijvoorbeeld via leden of donateurs, geeft de NGO een bepaalde macht en helpt de NGO impact te hebben (Venter *et al.*, 2019). Uit de citaten bleek ook dat het besef van de kwetsbare positie van de organisatie samenhangt met de eerder benoemde visie op de rol van de mens. Juist het besef van de kwetsbaarheid in Nederland leidde tot toegenomen waardering voor de mens. Er zijn echter ook situaties waarin de groene NGO een veel sterkere positie heeft. Denk hierbij aan het effect van de natuur bevorderende stikstofwetgeving in Nederland of de vaak sterkere positie ten opzichte

van de lokale bevolking in ontwikkelingslanden. Interessante vraag daarbij is of een sterkere positie voor de NGO dan ook leidt tot minder waardering voor de mens.

De relatief kwetsbare positie van de NGO bleek ook gedurende de rest van het interview een belangrijke achterliggende factor bij het maken van keuzes en het bepalen van succes. Het voorkomen van schade aan de organisatie is voor de respondenten van belang (§4.11.4). Niet alleen op professioneel niveau is dat van belang, ook op persoonlijk niveau vanwege de sterke koppeling tussen het organisatiedoel en het persoonlijke doel.

5.5.5. Interne spanning binnen organisatie of persoon

Een interessant verschil binnen de in de resultaten genoemde spanningsbronnen is dat bijvoorbeeld de interne spanning met betrekking tot de verschillen in functies en posities (§4.9.3) altijd begint bij een spanning tussen medewerkers. Een individuele medewerker zal deze spanning pas internaliseren indien hij of zij bekend is met het verschil ten opzichte van de ander en zich tijdens zijn of haar werkzaamheden (op welke manier dan ook) genoodzaakt voelt dit verschil mee te nemen. De eerste twee genoemde patronen, ten aanzien van risicomanagement (§4.9.1) en behoud van draagvlak (§4.9.2), beschreven een interne spanning welke eveneens kan beginnen bij een spanning tussen medewerkers, maar welke ook direct intern kan beginnen. Indien een spanning begint bij een spanning tussen medewerkers, dan zal het internaliseren daarvan, en het daadwerkelijk ontstaan van een interne spanning binnen de NGO medewerker afhangen van zijn of haar waardering en/of loyaliteit richting de collega en/of organisatie.

5.5.6. Ideologische verschillen

Het vierde patroon dat beschreven is in de resultaten (§4.9.4) ging over de overtuigingen ten aanzien van de weg naar succes. Meer specifiek; de mate waarin een medewerker binnen zijn of haar visie op de te volgen weg meer principieel of resultaatgericht is. Vanaf het begin van dit onderzoek was duidelijk dat de respondenten dit werk deden vanuit sterke inhoudelijk overtuigingen, hetgeen duidelijk terugkwam binnen deze spanningsbron. Respondenten verschilden wat dit patroon betreft dan ook niet in het principe dat ze nastreefden. Het uiteindelijke ideologische doel was hetzelfde, maar de visies op de weg daarnaartoe verschilden, waarbij de respondenten, zoals in de resultaten gezegd, vooral een resultaatgerichte focus hadden en bereid waren bepaalde concessies te doen ten behoeve van het resultaat. Het belang van ideologische verschillen als bron van interne spanning is niet te onderschatten. In dit geval is er sprake van spanning binnen en tussen de elementen van *Belonging* en *performing* omdat identificatie en doelen botsen. Individuele identiteiten (*belonging*) moeten afgestemd worden met doelen ten aanzien van het resultaat (*performing*) (Dukerich *et al.*, 2002; Smith & Lewis, 2011). Het patroon in paragraaf 4.9.5 over de verschillen in korte en lange termijn focus beschrijft eveneens een ideologisch verschil. Eerder kwam dit in de analyse ook al terug bij de beschrijving van de verschillende visies op de rol van de mens. Hopgood (2013) beschrijft een verschil tussen principiële fakkeldragers en pragmatische hervormers dat sterk overeen komt met dit patroon. Het patroon in paragraaf 4.9.6 gaat in een bepaalde zin nog iets verder en beschrijft situaties waarin de interne spanning voortkomt uit intrinsiek verschillende einddoelen. Er is dan niet langer sprake van ideologische verschillen over de juiste weg naar een gezamenlijk einddoel, maar er is sprake van twee verschillende wegen naar twee verschillende doelen. De verschillende einddoelen in paragraaf 4.9.6 hadden over het algemeen wel een veel minder principieel karakter; zoals eerder gezegd is er veel overeenstemming over het uiteindelijke einddoel. De verschillende einddoelen in paragraaf 4.9.6 kwamen toch vooral voort uit tegenstrijdige statuten, wetten of mondiale doelen.

5.5.7. Machtsrelaties

In de vorige paragraaf is besproken dat ideologische verschillen een bron van interne spanning kunnen zijn. In aanvulling hierop deel ik de opmerking van één van de respondenten (§4.9.4) waarin gewezen werd op de beperkte invloed van machtsverhoudingen ten opzichte van ideologische verschillen.

'Het interessant is wel dat het echt inhoudelijk gedreven is, heel vaak gaat een conflict veel meer over mensen die een bepaalde positie willen hebben, maar uiteindelijk is dat in deze casus meer een middel, maar de achtergrond is echt inhoudelijk, bijna ideologisch gedreven. [...] Dat maakt het ook lastig, iedereen is enorm bezeten van het werk bij ons, iedereen werkt zich te pletter, en inderdaad omdat wat we willen bereiken met ons werk zo ver gaat, dan leidt dat ertoe dan onze ambities veel te groot voor wat we aankomen en dan maak je keuzes voor wat je wel en niet oppakt en dan krijg je dit soort strijd.' (Respondent 13)

Het onderzoeken van machtsrelaties is belangrijk bij het onderzoeken van paradoxen. Berti & Simpson (2019) stellen terecht dat de paradox theorie meer oog moet hebben voor de machtsrelaties en *agency*, i.e. de mate waarin de actor in staat is om zelfstandig te handelen in reactie op spanningen (Berti & Simpson, 2019). Mij viel het op dat machtsrelaties, in tegenstelling tot ideologische verschillen, niet tot nauwelijks werden genoemd binnen de verschillende bronnen van interne spanning. Extern kwamen machtsrelaties wel terug bij enkele respondenten bij het beschrijven van de stakeholders (§4.7). Het werd duidelijk dat zij hun stakeholders meer benaderden vanuit een invloedvenster dan vanuit een doelvenster, juist omdat zij opkomen voor een doel (i.e. natuur) dat niet voor zichzelf kan opkomen (Arenas *et al.*, 2009). Maar ten aanzien van de interne spanningen werden machtsrelaties ook in het verdere verloop van de interviews nauwelijks genoemd. Als we even vooruitblikken dan valt op dat slechts één respondent uiteindelijk, bij het beschrijven van het succes, verwees naar het behalen van een bepaald persoonlijk belang (§4.11.7). Ook eerder in het interview, bij het beschrijven van de persoonlijke doelen, was er slechts één (andere) respondent welke wees op een persoonlijk belang (§4.3).

Vinden groene NGO medewerkers hun positie en het behalen van persoonlijk succes volledig ondergeschikt aan het ideaal en de uitvoering van hun werk? De bovenstaande observatie dient wel enigszins gerelativeerd te worden. Hoewel de interviews een open karakter hadden, kon het zo zijn dat respondenten er toch voor kozen het effect van machtsrelaties niet te noemen. Misschien ligt het benoemen ervan gevoelig, of speelde het toevallig geen rol binnen de meeste genoemde casussen. Een andere relativisering is dat machtsrelaties soms wel indirect terugkwam. Bijvoorbeeld bij de beschrijving van verschillen in interne functies als bron van spanning (§4.9.3).

Desalniettemin blijft de focus op ideologische verschillen als bron van interne spanning mijns inziens kenmerkend voor groene NGO medewerkers en dat is een interessante waarneming. In paragraaf 5.3.1 werd gesteld dat deze respondenten relatief constructief en naar buiten gericht zijn. Meer principiële collega's zouden zelfs nog sterker op de inhoud gefocust kunnen zijn. Mogelijk hebben de medewerkers vanwege hun bèta-achtergrond minder oog voor machtsrelaties en speelt het in de visie van de meer inhoudelijk gedreven groene NGO medewerkers en/of in de organisatie daadwerkelijk een ondergeschikte rol ten opzichte van de ideologie. Bevestiging hiervoor lijkt te vinden in de casusbeschrijvingen die de respondenten gaven (h§5.5.1). De aangedragen casussen gingen nauwelijks over verlies van onafhankelijkheid. Interessant hierbij zijn de eerdere bevindingen die stellen dat NGO medewerkers, in lijn met de sociale missies die ze veelal nastreven, meer hechten aan zachte waarden binnen de organisatie (Claus, Callahn & Sandlin, 2003; Prins, 2014).

5.5.8. Verschillende visies op de rol van de mens (deel 2)

Eerder in deze analyse, in paragraaf 5.3.1, is een beschouwing gegeven op de verschillende visies op de rol van mensen. In die paragraaf is naar aanleiding van uitspraken binnen de thema's 'Doel medewerker' en 'Advies aanpak' (§4.3 en 4.4) besproken dat mensen vrijwel uitsluitend werden genoemd in de rol van instrument bij of belanghebbende van een goede bescherming van de natuur. In die paragraaf is ook een achtergrond gegeven bij de belangrijke instrumentele waarde van mensen en is het onderscheid tussen lichtgroene en donkergroene mensen beschreven. Bij het beschrijven van de achterliggende patronen in paragraaf 4.9 van de resultaten zijn meer interessante uitspraken gedaan over de rol van mensen. In deze paragraaf wordt de analyse over de verschillende visies op de rol van mensen daarom voortgezet.

Het patroon in paragraaf 4.9.6 beschreef situaties waarin de interne spanning voortkomt uit intrinsiek verschillende einddoelen. Hier wezen twee respondenten tot slot op de verschillende

doelen die de natuur toegekend worden, dient deze voor de mens of voor zichzelf? Men zou kunnen zeggen dat dit direct linkte aan de algemene spanning omtrent het willen nastreven van natuurdoelen vs. menselijke belangen.

Tot nu toe werden de belangen van mensen op twee manieren nagestreefd.

Ten eerste: Wanneer NGO medewerkers stellen dat de natuur naast een intrinsieke waarde ook een instrumentele waarde heeft en op met name de lange termijn cruciaal is voor menselijk welbevinden, dan dragen ze dus bij aan menselijke belangen door de natuur te beschermen. De focus blijft echter liggen bij de natuur en in het hier en nu hoeft dit helemaal niet te betekenen dat de directe menselijke belangen goed meegewogen worden, zoals ook beschreven werd in het patroon omtrent korte en lange termijn.

Ten tweede: Wanneer NGO medewerkers stellen dat menselijke medewerking en draagvlak een cruciaal instrument zijn om de natuur te kunnen beschermen, dan nemen zij de belangen van de mens uitsluitend mee om zodoende de natuur te kunnen beschermen. Dit zagen we terugkomen bij de patronen omtrent draagvlak en resultaatgerichtheid.

Binnen dit patroon omtrent verschillende doelen werd de mens meer waarde toegekend dan tot dusver was gedaan en werd gewezen op de spanning die voortkomt uit de twee doelen die aan de natuur toegekend werden, namelijk: dient deze voor zichzelf of voor de mens? Dit dienen voor de mens ging verder dan de zojuist beschreven intrinsieke waarde bij punt 1. Bij punt 1 werd het menselijke belang gediend door het menselijk belang te verschuiven naar de lange termijn en zich in het hier en nu volledig te richten op de natuur. Dit patroon omtrent dienen voor de mens ging ook verder dan de instrumentele waarde van mens zoals beschreven in punt 2 hierboven. Bij punt 2 werd het menselijk belang niet meer gediend dan noodzakelijk om de natuur te kunnen beschermen.

5.5.9. Behoeftte aan duidelijkheid en acceptatie van onzekerheden

Bij de verkenning van de interne spanningen in paragraaf 4.9 van de resultaten is ingegaan op welke patronen geleid hebben tot deze interne spanning. Het zevende en laatste patroon in paragraaf 4.9.7 had te maken met onduidelijkheid en de behoefte aan duidelijkheid. De ontwikkeling van, en de benodigdheden voor, de natuur zijn voor de deskundige groene NGO-medewerkers veel beter te voorspellen dan de sociale en economische aspecten. Bij die laatste aspecten is voor hen sprake van veel onzekerheid en dat herken ik persoonlijk ook. Dit terwijl er wel een duidelijke behoefte is aan die duidelijkheid, zeker vanuit hun biologische achtergrond. Wanneer alleen gefocust wordt op de natuur, dan is die duidelijkheid ook redelijk te bieden. Zodra de sociale en economische aspecten om de hoek komen, dan komt deze duidelijkheid onder druk te staan en kan er een neiging ontstaan om duidelijkheid te willen forceren op de sociale en economische aspecten, terwijl deze er misschien gewoon niet is.

De behoefte aan duidelijkheid bleek ook gedurende de rest van het interview een belangrijke achterliggende factor bij de omgang met spanningen. Drie respondenten gingen bij de terugkoppeling op de theorie in paragraaf 4.12 direct in op de toepasbaarheid van de theorie. Zij gaven aan behoefte te hebben aan die duidelijkheid en toepasbaarheid en zij waren daarbij op een bepaalde manier wel kritisch op de theorie. Ook kwam de behoefte aan duidelijkheid terug in de aanpak door te kiezen voor het maken van analyses (§4.10.1).

De behoefte aan duidelijkheid en het accepteren van onduidelijkheid is een relevante factor wanneer gekeken wordt naar de paradox theorie. Omdat paradoxen zo volhardend en onafhankelijk zijn, kunnen ze niet worden opgelost, maar enkel op een goede manier gemanaged worden (Jarzabkowski & Le, 2017). Betreffende het managen van paradoxen onderscheiden Poole en Van de Ven (1989) vier strategieën. De eerste strategie richt zich op acceptatie. Binnen deze strategie worden actoren aangemoedigd om de paradox te omarmen of er in ieder geval mee te leren leven. Dit houdt in dat de betrokken actoren niet-rationele verwachtingen opzij moeten zetten en moeten leren omgaan met paradoxen als zijnde een reëel en tegelijkertijd onoplosbaar iets. Een goede paradox aanpak helpt om spanningen met betrekking tot de identiteit van de NGO uit te balanceren. Indien dat niet gebeurt en medewerkers het zicht op de organisatie-identiteit verliezen, dan is de kans groot dat juist NGO medewerkers hun motivatie verliezen, omdat deze

sterk rust op de identiteit van de organisatie (Chenhall *et al.*, 2011; Glynn, 2000). Met name het verliezen van de missie is risicovol, omdat het kan leiden tot desillusies onder de medewerkers van NGOs, die traditioneel gezien juist heel gemotiveerd zijn vanwege dat geloof in dat centrale doel (Venter *et al.*, 2019). Samenvattend: Juist vanwege de behoefte aan duidelijkheid is de acceptatie van paradoxen, en daarmee de acceptatie van een bepaalde onduidelijkheid van belang.

Dit aspect kwam vaker terug in het theoretisch kader. Smith & Lewis (2011) stellen dat de omgang met paradoxen cognitieve en gedragskundige complexiteit en emotionele gelijkmoedigheid vereist van het individu. Cognitieve complexiteit betreft het vermogen om de verbondenheid tussen onderliggende spanningen te herkennen en te accepteren. Dit vermogen stelt actoren in staat tot cognitie van paradoxen, het kunnen ontwikkelen van cognitieve frames die contradicties kunnen accepteren (Cameron & Lavine, 2006; Denison *et al.*, 1995). Hierbij wordt gesteld dat dit met name relevant is bij NGOs, omdat onderzoek aantoonde dat NGOs vanuit hun ideologische overtuigingen hechten aan consistentie (Bradshaw, 2009), hetgeen we in ieder geval ten dele terug zien komen in dit onderzoek. Een bepaalde inconsistentie is verbonden aan het kunnen accepteren van een paradox. Emotionele gelijkmoedigheid is daarbij van nut doordat het de angst die voortkomt uit inconsistentie en verandering reduceert (Sundaramurthy & Lewis, 2003). Een succesvolle aanpassing aan inconsistentie en verandering creëert mogelijkheden tot leren en groei. Een slechte aanpassing daarentegen wordt gekarakteriseerd door gevoelens van onzekerheid, frustratie en angst. Actoren kunnen reageren door de verbondenheid van tegenstellingen te ontkennen of door valse rangordeningen te maken, wat kan leiden tot een negatieve cirkel, omdat dit de medewerker belemmert keuzes te maken en veranderingen te implementeren (Luscher & Lewis, 2008). Actoren met cognitieve en gedragskundige complexiteit en emotionele gelijkmoedigheid zijn, zo stellen Smith & Lewis (2011), meer geneigd tot het accepteren van paradoxale spanningen en minder geneigd tot defensief reageren (Smith *et al.*, 2010). Binnen dit onderzoek zagen we een behoefte aan duidelijkheid. Dit is een factor van belang bij de implementatie van de paradox theorie. Toch kan ik niet zeggen dat dit bij de respondenten heftige gevoelens van onzekerheid, frustratie en angst waarnaam. Ik heb wel waargenomen dat veel van de respondenten op een reflectieve manier op zoek waren naar oplossingen. Mogelijk heeft hun emotionele gelijkmoedigheid hen hierbij geholpen. Ook hoeft de behoefte aan duidelijkheid en rationaliteit een paradox aanpak niet perse te ondermijnen. Calabretta *et al.* (2016) hebben bijvoorbeeld een framework ontwikkeld voor de omgang met paradoxen waarin zowel intuïtie als rationaliteit een belangrijke rol spelen bij het maken van strategische keuzes. Zij zagen deze tweedeling als een paradoxale, maar eigen, spanning binnen de omgang met paradoxen. Daarnaast spelen andere factoren mogelijk nog een positieve rol ten aanzien van de cognitieve complexiteit van de respondenten, zoals hieronder besproken wordt in paragraaf 5.6.3.

5.6. Omgang spanning binnen Casus

Het zesde en laatste overkoepelende thema binnen dit hoofdstuk is de 'Omgang spanning binnen casus'. Binnen dit thema werden de bevindingen uit de codes 'Aanpak en keuzes' en 'Resultaat en succes' geanalyseerd. De bijbehorende bevindingen zijn te vinden in respectievelijk paragraaf 4.10 en 4.11. Met betrekking tot de gekozen aanpak en gemaakte keuzes in reactie op de interne spanningen binnen de casussen is in het vorige hoofdstuk een overzicht gegeven van negen vormen van aanpak (§4.10). Ter volledigheid worden de negen verschillende vormen van aanpak hieronder herhaald. Zoals in de resultaten al gesteld is, kon er behoorlijk wat overlap zitten tussen de beschreven vormen van aanpak. Soms kwam een respondent duidelijk tot één specifieke keuze, maar bij veel respondenten kwamen meerdere van de onderstaande keuzes terug in hun manier van omgang met interne spanningen:

- 1) **Analyses maken:** 3 medewerkers kozen ervoor de aanpak te starten met een analyse.
- 2) **Keuze maken:** 9 medewerkers maakten in de aanpak de keuze voor één van beide zijden.
- 3) **Beide zijden:** 7 medewerkers kozen voor het balanceren van beide zijden in de aanpak.
- 4) **Loslaten/geen keuze maken:** 5 medewerkers lieten de situatie los en maakten geen keuze.
- 5) **Win-win:** 4 medewerkers wezen in hun aanpak op de keuze voor win-win situaties.

- 6) Kleine tussenstappen:** 1 medewerker koos expliciet voor kleine tussenstappen in de aanpak.
- 7) Concessies voor hoger doel:** 6 medewerkers wezen in hun aanpak op het doen van concessies voor een hoger doel
- 8) Open communicatie:** 8 medewerkers wezen op een aanpak waarin voorleggen, uitleggen en reflectie een belangrijke rol speelden.
- 9) Acceptatie imperfectie:** 1 medewerker wees in de aanpak expliciet op het accepteren van een bepaalde imperfectie.

De aanpak in relatie tot analyses maken (§4.10.1) is reeds uitvoerig genoeg beschreven als factor in paragraaf 5.5.9. In dit hoofdstuk worden de overige acht vormen van aanpak binnen wisselende thema's aan elkaar gekoppeld, uitgesplitst of nader toegelicht. Hierbij is naast de onderlinge relaties ook gekeken naar de relatie tot de hoofdvraag, tot het theoretisch kader en tot de eerder genoemde resultaten. Ook is hier de koppeling met door de respondenten genoemde criteria van succes gemaakt, om zo te komen tot een totaalanalyse met betrekking tot het overkoepelende thema van deze paragraaf 'Omgang spanning binnen casus'.

Let wel dat de hierboven beschreven vormen van aanpak niet gekoppeld zijn aan de inhoud van individuele casussen. Zoals aangegeven in het vorige hoofdstuk was ik bij de verkenning van de gekozen vormen van aanpak niet zozeer geïnteresseerd in de exacte inhoud van de casus of aanpak, maar vooral in het type aanpak. Ik wil vooral de aard van de individueel NGO medewerker onderzoeken en niet zozeer de aard van elke individuele casus.

5.6.1. Integratie beide zijden en constructieve houding

De paradox theorie biedt een alternatief voor de contingentietheorie en qua aanpak staat reflectief balanceren tegenover het maken van duidelijke keuzes. Binnen dit licht valt het integreren van beide zijden en de constructieve houding van de respondenten in hun beschrijving van hun aanpak op (§4.10.3). De medewerkers geven daarnaast ook expliciet aan bereid te zijn om concessies te doen aan het natuurdoel (§4.10.7), hetgeen van groot belang is binnen een paradox aanpak waarin afwisselend aan beide zijden tegemoet wordt gekomen (Smith & Lewis, 2011). Ik zie wel enkele risico's ten aanzien van deze constructieve houding. Een risico hierbij ontstaat wanneer medewerkers onder druk gezet worden, omdat men in paragraaf 4.10.2 aangeeft vanuit hun positie uiteindelijk te willen kiezen voor het natuurdoel. De medewerkers beschreven ook een interne behoefte aan activisme, om de natuur te redden (§4.11.1). Het is duidelijk dat de natuur het uiteindelijke hoofddoel is en dat sociale en economische belangen met name een doel zijn op de weg daarnaartoe. Dit sluit aan bij Salamon (1987) wanneer hij particularisme, de neiging om te focussen op één thema, beschrijft als één van de zwakheden van NGOs. Echter, ik vind het wel van belang om deze uitspraak, zoals eerder aangegeven, te zien binnen de kaders waarin deze uitgevraagd is. Bij de respondenten kwam bij het uitspreken van deze keuze vrijwel altijd een duidelijke spanning naar voren ten aanzien van hun behoefte aan constructiviteit. Indien daar de ruimte voor was, dan ging de behoefte uit naar een aanpak die beide zijden combineert, zoals ook terugkwam bij het beschrijven van het succesvolle resultaat in paragraaf 4.11.2. In die zin onderscheidden deze medewerkers zich enigszins van het onderzoek van Van der Byl & Slawinski (2015). Zij beschreven dat bedrijven binnen de triple bottom line de neiging hadden één dimensie te prioriteren boven de andere twee dimensies en daarmee de onderlinge afhankelijkheid naar beneden te halen.

Daarnaast is het belangrijk om te beseffen dat een constructieve houding waarin beide zijden worden meegenomen, niet hoeft te leiden tot een paradox aanpak. Zoals aangegeven in het theoretisch kader kan er ook sprake zijn van het loslaten van de spanning of het indirect negeren middels het streven naar een win-win aanpak. Hiervan was sprake in paragraaf 4.10.4 en 4.10.5. Het element van loslaten kan een mooie toevoeging zijn aan de paradox theorie, maar kan er ook toe leiden dat er voor je wordt gekozen. Afhankelijk van de aard van de spanning binnen de casus hoeft een win-win aanpak uiteraard niet slecht te zijn, maar indien er werkelijk sprake is van een intern verbonden spanning, dan biedt een eenzijdige focus op de win-win aanpak geen duurzame oplossing. De medewerkers gaven in paragraaf 4.10.5 zelf overigens ook wel een voorbehoud bij

de toepassing van de win-win aanpak bij de beschreven interne spanning. Daarnaast is ook de expliciete benoeming van het doen van concessies interessant. Dit geeft mijns inziens aan dat de medewerkers de spanning serieus nemen en deze niet willen negeren. Dit kwam ook terug in paragraaf 5.5.1, waar bleek dat de medewerkers de interne spanningen herkenden en zelf benoemden. Er was bijvoorbeeld nauwelijks sprake van een simplificatie van de soms tegengestelde belangen en spanningen tussen conservatie en ontwikkeling (Brockington *et al.*, 2006).

5.6.2. Lange termijn focus

Ten aanzien van de omgang met de spanning binnen de casus viel de lange termijn focus van de medewerkers op. Paragraaf 4.10.7 beschreef het doen van concessies voor een hoger doel. Voor vrijwel alle respondenten was dat hogere doel het natuurbelang op de langere termijn, dat was één van de voornaamste criteria van succes (§4.11.3). Dit sluit aan bij het model van Smith & Lewis (2011). Een langere termijn focus is binnen een paradox aanpak cruciaal. Schaarste, één van de factoren die bijdroeg aan het zichtbaar worden van spanningen, wordt zo verminderd, omdat elke keuze binnen deze aanpak tijdelijk is. Elk element wordt in gelijke mate belang, geld en tijd toegekend over de tijd (Smith & Lewis, 2011). De kern van dit dynamisch evenwicht model is, zo stellen Ozanne *et al.* (2016), dat korte termijn keuzes in dienst zijn van het lange termijn evenwicht, zodanig dat alle elementen over de tijd nagestreefd worden (Van der Byl & Slawinski, 2015).

Een risico bij de lange termijn focus is dat respondenten er soms van overtuigd zijn dat er op de lange termijn geen spanning meer is tussen de natuurdoelen en menselijke belangen, het belang van de natuur is immers ook het lange termijn belang van de mens. Hoewel ik het hier persoonlijk mee eens ben, is ook gebleken dat mensen niet altijd handelen naar hun beste belang. Zeker op de korte termijn, maar mogelijk ook op de langere termijn, zal er een spanning blijven bestaan tussen de natuurdoelen en de doelen van mensen. Een strikte focus op de vanzelfsprekendheid van gezamenlijke lange termijn doelen kan deze spanning, en daarmee een effectieve aanpak hiervan, ondermijnen. Daarnaast leidt een dergelijke focus, zoals gesteld in paragraaf 5.5.8, tot ondermijning van de spanning op de korte termijn.

5.6.3. Reflectieve processen

Ten aanzien van de omgang met spanning viel de aandacht voor reflectieve processen op. Binnen de casusaanpak viel het op dat de respondenten specifieke aandacht hadden voor een open communicatie, middels processen als uitleggen, voorleggen en reflectie (§4.10.8). Daarnaast beschreef één respondent een aanpak met kleine tussenstappen met daarin ruimte voor reflectie en leerpunten (§4.10.6). Het belang van reflectie en leerpunten kwam ook terug bij de beschrijving van de succesfactoren (§4.11.5 en 4.11.6).

In lijn met de theorie bleek de kennis van paradox denken binnen natuurbeschermingsorganisaties en NGOs nog redelijk beperkt (Sharma & Bansal, 2017), want geen van de respondenten gaf aan het einde van het interview aan reeds bekend te zijn met de paradox theorie. Interessant was ook dat drie respondenten tijdens de terugkoppeling in paragraaf 4.12 de reflectieve kant op gingen. Twee respondenten vroegen mij om feedback. Eén respondent vroeg om advies richting de eigen organisatie en sloot daarbij ook aan bij de in paragraaf 5.5.9 genoemde zoektocht naar toepasbaarheid. Eén andere respondent had meer behoefte aan reflectie op zijn of haar eigen antwoorden. Aansluitend op de reflectieve houding viel het op dat alle respondenten veel casussen konden noemen rondom interne spanningen. Ze kwamen daarbij met minimaal doorvragen zelfstandig tot een verdere analyse van de situatie. Mogelijk speelt het feit dat alle respondenten hoog opgeleid waren hierbij ook een rol. Bovenstaande reflectieve processen zijn relevant in het licht van de paradox theorie. Zoals reeds besproken in paragraaf 5.5.9 vereist de omgang met paradoxen cognitieve complexiteit. Het kunnen en willen reflecteren op tegenstellingen, en zaken in twijfel durven stellen, lijkt in die zin bevorderend bij het kunnen omgaan met spanningen en het kunnen accepteren van inconsistenties.

5.7. Samenvattende conclusie – Analyse

In dit hoofdstuk is een analyse gemaakt van de in het vorige hoofdstuk beschreven bevindingen. Zoals gesteld in de inleiding van dit hoofdstuk focuste de laatste paragraaf (§5.6) hierbij op een analyse van het daadwerkelijk handelen binnen de casus. De paragrafen daarvoor hebben een breed beeld geschetst van de belangrijkste (achterliggende) factoren die van invloed zijn bij interne spanningen, en de omgang daarmee, in relatie tot de paradox theorie.

De analyse begon bij de achtergrond van de NGO en de medewerker. Het onderzoek bevestigde de intrinsieke motivatie van de medewerker en de sterke koppeling met het doel van de NGO. De achtergrond van zowel de medewerker als de NGO hadden invloed op de generieke visie van de medewerker ten aanzien van de in dit onderzoek genoemde spanningen. Hieruit bleek dat groene NGO medewerkers zich in toenemende mate bewust zijn van de instrumentele waarde van mensen bij het beschermen van natuur. Mensen worden echter slechts beperkt als doel op zich gezien. Met betrekking tot de generieke visie leek er in navolging van eerder onderzoek ook hier een onderscheid te maken tussen de meer pragmatische lichtgroene en de meer principiële donkergroene collega's. De meeste respondenten van dit onderzoek behoorden tot de lichtgroene collega's. Wanneer dit onderzoek meer donkergroene collega's had geïnterviewd, dan was het beeld van de NGO medewerker naar verwachting meer principieel en minder constructief. Vervolgens is verdergegaan met de contextuele factoren die invloed hadden op de interne spanning en de omgang daarmee. Met betrekking tot de financiën viel op dat er momenteel sprake is van relatieve overvloed bij veel groene NGOs. Ook werd daar de verwachting uitgesproken dat de aanwezige contextuele factoren ertoe leiden dat de onderliggende spanningen voor medewerkers van groene NGOs zichtbaar worden, hetgeen een goede basis gaf voor het verdere onderzoek.

Vervolgens is verdergegaan met het hoofdstuk over de analyse van de interne spanning. Uit de bevindingen zijn zeven achterliggende patronen bij interne spanning (spanningsbronnen) genoemd. In de analyse zijn deze verder geanalyseerd om zodoende te komen tot een overzicht van de belangrijkste achterliggende factoren bij interne spanningen en de omgang daarmee in relatie tot de paradox theorie. Hierbij viel op dat respondenten de beschreven interne spanningen herkenden. Ook bleek er een sterke relatie van de interne spanning tot de externe spanning. Deze relatie kon zowel negatief zijn als positief. Verschillende soorten NGOs kunnen elkaar versterken. Juist doordat een meer activistische NGO compromisloos aan de natuurdoelen vasthoudt, geeft dat intern ruimte voor een andere NGO om zich meer in te laten met de sociale of economische belangen. Daarna is ingegaan op de vaak relatief kwetsbare en afwijkende positie van groene NGOs. De overtuigingen en kennis van NGO medewerkers wijken vaak sterk af van de maatschappij. Echter zij zijn wel afhankelijk van diezelfde maatschappij voor het behalen van hun doelen. Het besef van deze positie leidt tot meer waardering voor het integreren van menselijke doelen. Daarnaast bleken ideologische verschillen een grote rol te spelen bij interne spanningen, zoals ook terugkwam bij de verschillende visies op de mens. Machtsrelaties daarentegen bleken, in ieder geval in de beleving van de respondenten, een veel minder grote rol te spelen bij interne spanningen. Tot slot werd bij de analyse van de interne spanning duidelijk dat de medewerkers hechten aan duidelijkheid. De behoefte aan duidelijkheid en het accepteren van onduidelijkheid is een relevante factor wanneer gekeken wordt naar de paradox theorie. Uit de analyse kwam naar voren dat dit inderdaad een risico kan zijn, maar binnen deze groep toch beperkt van invloed lijkt te zijn. Alle bovenstaande factoren leken een relevante invloed te hebben bij de omgang met interne spanningen.

In de laatste paragraaf is ten slotte gekeken naar de daadwerkelijke omgang met interne spanningen. In het vorige hoofdstuk zijn negen verschillende vormen van aanpak beschreven. In dit hoofdstuk zijn deze geanalyseerd en teruggebracht tot drie thema's. Ten eerste is beschreven dat veel respondenten beide zijden integreren en er een constructieve houding op nahouden in de beschrijving van hun aanpak. Een risico hierbij ontstaat wanneer medewerkers onder druk gezet worden, omdat men aangeeft vanuit hun positie uiteindelijk te kiezen voor het natuurdoel. Dit risico werd in de verdere analyse ingeschat als zijnde laag. De respondenten leken de interne spanning daarnaast serieus te nemen en niet volledig op te gaan in een alternatieve aanpak

gericht op het loslaten van de spanning of het indirect negeren middels het streven naar een win-win aanpak. Tot slot is besproken dat de respondenten een lange termijn focus hebben en open staan voor reflectieve processen. Wanneer deze bevindingen in het licht van de paradox theorie geplaatst worden, dan zit er een behoorlijke overlap tussen beiden. Dit wordt in de algemene conclusie, in het volgende hoofdstuk, verder besproken.

6. Conclusie

Dit onderzoek draagt bij aan het verkennen van de manier waarop medewerkers van natuurbeschermingsorganisaties aankijken tegen, en daaruit volgend omgaan met, interne spanningen en tegenstellingen die ontstaan tussen natuurdoelstellingen en de sociale en economische dimensie. De hoofdvraag van dit onderzoek luidt:

Hoe gaan medewerkers van natuurbeschermingsorganisaties in het licht van de paradox theorie om met interne spanningen tussen natuurdoelen én de sociale en economische dimensie?

Om deze vraag te beantwoorden zijn dertien medewerkers van natuurbeschermingsorganisaties geïnterviewd. Hierbij heb ik in relatie tot de paradox theorie onderzocht wat de belangrijkste (achterliggende) factoren zijn die invloed hebben op interne spanningen binnen groene NGOs en op de manier waarop medewerkers daarmee omgaan. Vervolgens heb ik onderzocht hoe medewerkers op individueel niveau omgaan met de interne spanningen binnen de triple bottom line en hoe zich dit verhoudt tot de paradox theorie om zodoende antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag.

Belangrijkste achterliggende factoren

Met betrekking tot de relevante achterliggende factoren die invloed hebben op interne spanningen binnen groene NGOs en op de manier waarop medewerkers daarmee omgaan, wijs ik op de volgende punten.

- Ik concludeer dat de groene achtergrond van zowel medewerkers als natuurbeschermingsorganisaties van grote invloed is geweest. Het heeft geleid tot een duidelijk ideologisch einddoel ten aanzien van de natuur.
- Op het niveau van de medewerker is een relevant onderscheid te maken tussen meer principiële donkergroene medewerkers en meer pragmatische lichtgroene medewerkers. Donkergroene collega's zijn naar verwachting minder geneigd tot het doen van concessies en het meenemen van het belang van mens en economie in natuurbeleid.
- Ten aanzien van de verdere contextuele factoren is het belangrijk om te beseffen dat de meeste natuurbeschermingsorganisaties in een context verkeren waarin verborgen tegenstellingen zichtbaar worden onder invloed van schaarste, verscheidenheid en verandering. Dit maakt het denken in paradoxen relevant.
- Daarnaast is er een relevante relatie tussen interne en externe spanningen. Deze relatie kan zowel negatief zijn als positief. Positief is dat verschillende soorten NGOs elkaar kunnen versterken. Juist doordat een meer activistische NGO compromisloos aan de natuurdoelen vasthoudt, geeft dat intern ruimte voor een andere NGO om zich meer in te laten met de sociale of economische belangen.
- Een andere relevante factor is de vaak relatief kwetsbare en afwijkende positie van groene NGOs. De overtuigingen en kennis van NGO medewerkers wijken vaak sterk af van de maatschappij. Echter zij zijn wel afhankelijk van diezelfde maatschappij voor het behalen van hun doelen. Over het algemeen was er een duidelijk besef van deze positie, hetgeen leidt tot meer waardering voor het integreren van menselijke doelen.
- Ideologische verschillen blijken een grote rol te spelen bij interne spanningen. Er is binnen natuurbeschermingsorganisaties grote eenheid met betrekking tot het einddoel, maar de ideologische visies over de te volgen weg lopen op verschillende onderwerpen sterk uiteen. Ideologische verschillen lijken van groter belang bij interne spanningen binnen natuurbeschermingsorganisaties dan machtsrelaties.
- Tot slot werd duidelijk dat de medewerkers hechten aan duidelijkheid. De behoefte aan duidelijkheid en het accepteren van onduidelijkheid is een relevante factor wanneer gekeken wordt naar de paradox theorie. Uit de analyse kwam naar voren dat dit inderdaad een risico kan zijn, maar binnen deze groep toch beperkt van invloed lijkt te zijn.

Beantwoording hoofdvraag

Met betrekking tot de hoofdvraag concludeer ik dat elementen uit de paradox aanpak terugkomen in de manier waarop medewerkers van natuurbeschermingsorganisaties omgaan met interne spanningen tussen natuurdoelen én de sociale en economische dimensie. Daarnaast concludeer ik dat de paradox theorie van toegevoegde waarde kan zijn voor de verdere omgang met spanningen binnen natuurbeschermingsorganisaties.

De literatuur beschrijft verschillende soorten organisatorische spanningen en manieren om met bestaande spanningen om te gaan. Soms wordt de spanning genegeerd of ontkend middels een dialectiek, waarbinnen men een win-win aanpak nastreeft door te kiezen voor de synthese van beide krachten in een gecombineerd element. Dit zal leidt echter tot een nieuwe spanning, omdat de synthese kenmerken uit de originele tegenstelling behoudt (Bledow *et al.*, 2009). Indien de spanning wel erkend wordt, dan denken we vaak in dilemma's (Leung *et al.*, 2018). Een dilemma betreft een spanning tussen twee tegengestelde elementen waarbij de keuze voor elk alternatief gepaard gaat met duidelijk voor- en nadelen (McGrath, 1982). Vaak leidt dit tot een focus op of/of reacties waarbij individuen één zijde selecteren boven de ander. Later is de wetenschap hierbij gekomen tot de contingentie theorie, die stelt dat er op elk onderdeel gekozen moet worden en dat er niet één overkoepelende, optimale manier van organiseren is. De paradox theorie biedt een alternatief perspectief om te kijken naar spanningen binnen de organisatie. Paradoxen worden omschreven als tegengestelde, maar verbonden elementen die gelijktijdig voorkomen en blijven bestaan over de tijd (Lewis, 2000; Smith & Lewis, 2011). De paradox theorie onderzoekt hoe een organisatie gelijktijdig tegemoet kan komen aan meerdere tegenstellingen binnen een spanningsveld.

De omgang met interne spanningen tussen natuurdoelen én de sociale en economische dimensie door medewerkers van natuurbeschermingsorganisaties bevatte elementen uit alle bovenstaande vormen van omgang. Ook elementen uit de paradox theorie kwamen terug bij de aanpak van de meeste medewerkers. De medewerkers leken de interne spanning serieus te nemen en niet volledig op te gaan in een alternatieve aanpak gericht op het loslaten van de spanning of het indirect negeren middels het streven naar een win-win aanpak. De meeste natuurbeschermingsorganisaties leggen de uiteindelijke prioriteit bij natuurdoelen, toch werden de mensgerichte doelen over het algemeen wel meegenomen in de aanpak vanwege de algemeen onderschreven instrumentele waarde van mensen bij natuurbehoud. Uit de analyse is gebleken dat veel respondenten beide zijden integreren en er een constructieve houding op nahouden in de beschrijving van hun aanpak. Smith & Lewis (2011) stellen daarnaast dat de omgang met paradoxen cognitieve en gedragskundige complexiteit en emotionele gelijkmoedigheid vereist van het individu. Cognitieve complexiteit betreft het vermogen om de verbondenheid tussen onderliggende spanningen te herkennen en te accepteren. Uit de analyse blijkt dat de medewerkers in staat zijn om onderliggende spanningen te herkennen en te beschrijven. Tot slot concludeer ik dat medewerkers van natuurbeschermingsorganisaties bij uitstek een lange termijn focus hebben en open staan voor reflectieve processen. Beide zijn een belangrijk onderdeel van een succesvolle paradox aanpak en vormen een basis voor een verdere toepassing van de theorie.

Ten aanzien van een succesvolle toepassing van de paradox theorie onder medewerkers van natuurbeschermingsorganisaties wil ik ook enkele aandachtspunten meegeven. Hoewel ik het risico beperkt acht, ontstaat er een risico wanneer medewerkers onder druk gezet worden, omdat men aangeeft vanuit hun positie uiteindelijk te kiezen voor het natuurdoel. Kortdurend hoeft dit vanuit de paradox theorie geen probleem te zijn, maar bij langdurige druk zou de balans, en daarmee het uiteindelijke succes, in gevaar kunnen komen. Daarnaast is het voor een succesvolle toepassing van belang dat de theorie breed omarmd wordt, met name ook onder meer principiële collega's. Zoals gesteld zijn ideologische overtuigingen een belangrijke bron van interne spanning binnen natuurbeschermingsorganisaties. Binnen de ideologie van deze medewerkers waren er geen onoverkomelijke bezwaren tot het doen van concessies aan natuurdoelstellingen ten bate van sociale of economische motieven, bij andere medewerkers kan dat anders liggen. Het is belangrijk hierover met elkaar te reflecteren en in gesprek te blijven.

De paradox theorie kan van toegevoegde waarde zijn voor de verdere omgang met spanningen binnen natuurbeschermingsorganisaties indien aan deze voorwaarden kan worden voldaan. Hahn *et al.* (2018) stellen dat een paradox aanpak, waarbij tegengestelde persoonlijke en organisatorische identiteiten en waarden ondersteund worden, de gang naar duurzaamheid kan ondersteunen, omdat de co-existentie van conflicterende identiteiten en waarden binnen de organisatie een aandrijver kunnen zijn voor organisatorische re-oriëntatie, creativiteit en organisatorisch leren. De paradox theorie stelt organisaties, zoals NGOs, beter in staat om een duurzame langere termijn oplossing te vinden binnen de spanningsvelden waaraan zij blootgesteld worden (Cameron & Lavine, 2006). Het omgaan met paradoxen kan voor de individuele medewerker daarnaast een proces van betekenisgeven tot stand brengen, waarbij werknemers hun handelen heroverwegen en, uiteindelijk, komen tot nieuwe manieren om datgene te verzoenen wat eerder onverzoenbaar leek (Child, 2019). Met dat vooruitzicht is het goed om te stellen dat de paradox theorie de contingentie theorie of een win-win aanpak niet volledig hoeft te vervangen. Het denken in paradoxen kan wel een goede aanvulling zijn op bestaande theorieën en NGOs en hun medewerkers helpen bij het behoud van de natuur op de langere termijn.

7. Discussie

In dit hoofdstuk reflecteer ik op het onderzoeksproces en geef ik aanbevelingen voor eventueel vervolgonderzoek. Middels dit onderzoek hoop ik een bijdrage geleverd te hebben aan de kennisontwikkeling rondom de paradox theorie en het werk van natuurbeschermingsorganisaties. Bij de beschrijving van de methodiek heb ik potentiële bedreigingen voor de validiteit van het onderzoek besproken. Gedurende het onderzoek ben ik bewust omgegaan met mijn rol als onderzoeker en mijn persoonlijke betrokkenheid bij het onderwerp. Ondanks de bewuste en grondige uitvoering van dit onderzoek, zijn er reflecterend op het proces wel een aantal kanttekeningen te plaatsen bij dit onderzoek.

Door bewust te handelen heb ik gepoogd de bedreigingen voor de validiteit te beperken, maar het valt niet te ontkennen dat mijn achtergrond en overtuigingen wel een invloed hebben gehad op de analyse van de resultaten en de conclusies die ik trek. Ik ben mij ervan bewust dat dit onderzoek altijd gelezen moet worden met in achtneming van mijn overtuigingen en interpretaties als onderzoeker, juist ook vanwege de auto-etnografische toevoeging aan dit onderzoek zoals beschreven bij de kwaliteitscriteria in paragraaf 3.6. Ik vind het aanbevelingswaardig om een soortgelijk onderzoek ter vergelijking te laten uitvoeren door iemand met een totaal andere achtergrond. Overigens was er tijdens dit onderzoek wel sprake van een wisselwerking en heb ik dankzij het onderzoek veel inzichten opgedaan ten aanzien van mijn eigen overtuigingen. Vanuit mijn achtergrond als bioloog was ik sterk geneigd tot het zoeken naar win-win oplossingen en maken van duidelijke keuzes. De paradox theorie en de gesprekken met de respondenten hebben mij verder gesterkt in de overtuiging dat dit niet altijd haalbaar en/of gewenst is voor het proces. De realiteit is meer paradoxaal en complex dan ik eerder voor ogen had.

De tweede kanttekening betreft de dataselectie. Deze heeft het onderzoek gekleurd. De dertien betrokken respondenten zijn een kleine steekproef en geen representatieve vertegenwoordiging van het gehele spectrum aan natuurbeschermingsorganisaties. Ik denk hierbij ook specifiek aan het constructieve karakter van de meeste van de respondenten en organisaties binnen dit onderzoek. Juist binnen natuurbeschermingsorganisaties is sprake van een grote variëteit aan subculturen, waaronder ook meer donkergroene, activistische, minder constructieve organisaties en medewerkers, zoals beschreven in de analyse. Zoals beschreven in de analyse is de huidige groep respondenten relatief lichtgroen. Het is niet aannemelijk dat de volledige variëteit aan subculturen binnen groene NGOs terugkomt in deze dertien respondenten. Mogelijk hangt dit ook samen met de convenience- en snowball sampling in relatie tot mijn achtergrond als beleidsmedewerkers. Professioneel gezien kom ik voornamelijk in aanraking met de meer constructieve NGOs. Daarnaast is het niet onwaarschijnlijk dat er bij het wel of niet accepteren van mijn uitnodiging tot deelname aan dit onderzoek ook een selectie op constructiviteit heeft plaatsgevonden. Niet alle respondenten en organisaties waren bereid deel te nemen. Zoals eerder gezegd zit er wetenschappelijk gezien een gat in ons begrip hoe actoren binnen NGOs omgaan met inherente spanningen. Vanwege het algemene gebrek aan onderzoek naar de paradox theorie binnen NGOs heb ik ervoor gekozen respondenten in eerste instantie breed te selecteren, maar voor vervolgonderzoek valt te adviseren meer respondenten binnen specifieke groepen te onderzoeken, en daarbij met name aandacht te hebben voor onder andere de meer activistische, principiële (medewerkers van) natuurbeschermingsorganisaties. Ook een vergelijkend onderzoek naar de paradox theorie in NGOs met een groene doelstelling enerzijds en met een sociale doelstelling anderzijds kan helpen bij de ontwikkeling van de kennis op dit gebied.

De derde kanttekening betreft het moment en de methode van onderzoek. Dit onderzoek richt zich op interviews waarin de respondenten na afloop van casussen bevestigd worden over hun bevindingen en keuzes. Dit kan leiden tot andere resultaten ten opzichte van de situatie waar de onderzoeker de situatie zelf observeert. Bij toekomstig onderzoek kan een onderzoeksmethode gekozen worden waarbij de onderzoeker de medewerkers gedurende langere tijd volgt en zelf observeert hoe er omgegaan wordt met interne spanningen. Observaties in combinatie met interviews achteraf zou een meer compleet beeld kunnen geven van de omgang met interne spanningen in relatie tot de paradox theorie.

De vierde kanttekening betreft de analyse van de data. In dit onderzoek is zoals toegelicht in de analyse gekozen om de beschreven vormen van aanpak niet te koppelen aan de inhoud van de individuele casussen. Zoals aangegeven in het vorige hoofdstuk was ik bij de verkenning van de gekozen vormen van aanpak niet zo zeer geïnteresseerd in de exacte inhoud van de casus noch de aanpak, maar vooral in het type aanpak. Ik wil vooral de aard van de individueel NGO medewerker onderzoeken en niet zo zeer de aard van elke individuele casus. Dit heeft geleid tot relevante resultaten, maar laat de exacte inhoudelijke situatie per casus buiten beschouwing. Hoewel er in veel situaties een positieve relatie is tussen de toepassing van de paradox theorie en organisatorisch succes, lijkt dit wel beïnvloed te worden door de situatie. Niet in alle situaties is deze relatie positief. Zoals in het theoretisch kader is verteld hebben verschillende factoren invloed. De naar mijn mening belangrijkste factoren, zoals de cognitieve vaardigheden, zijn in dit onderzoek in een brede toepassing beschreven. Maar deze factoren zijn niet beschreven per casus. Denk hierbij aan de invloed van asymmetrische machtsrelaties, een lage werkdruk en werknemers met een lage integratieve complexiteit. Dit zijn allemaal factoren waarbij het handelen vanuit de paradox theorie minder succesvol lijkt (Miron-Spektor *et al.*, 2018; Sleesman, 2019; Waldman *et al.*, 2019). De paradox benadering kan onder deze omstandigheden zorgen voor toegenomen complexiteit en onzekerheid, welke kan zorgen voor verwarring en mensen tegenhouden om achter een idee te gaan staan (Calic *et al.*, 2018; Waldman *et al.*, 2019). Child (2019) stelt dat het zien van een paradox ook persoonsafhankelijk is. Dezelfde set aan condities die door sommigen gezien wordt als paradoxaal, kan door andere beschouwd worden als zijnde niet paradoxaal. Dit soort specifieke situationele factoren zouden in vervolgonderzoek meegenomen kunnen worden.

Tot slot wil ik aandacht vragen voor de praktische toepasbaarheid van dit onderzoek, hetgeen ook terug kwam in de terugkoppeling van enkele respondenten. Het onderzoek en de paradox theorie helpen groene NGO medewerkers bij het reflecteren op eigen keuzes en de theorie lijkt in ten minste een deel van de situaties een betere representatie te geven van de complexe realiteit dan bijvoorbeeld de contingentie theorie. De handvatten en modellen die vervolgens gegeven worden, ook in dit onderzoek, beschrijven met name meer abstracte processen als acceptatie en reflectief balanceren. Hoewel erg nuttig, is er ook een duidelijke behoefte aan meer concrete, praktische handvatten. En hoewel de mogelijkheden tot eenvoudige, eenduidige oplossingen juist vanuit de gedachte van de paradox theorie gerelativeerd moeten worden, kan er wel naar gestreefd worden in vervolgonderzoek dieper in te gaan op de praktische implementatie van de theorie. Meer onderzoek naar de invulling en toepassing van de paradox theorie bij natuurbeschermingsorganisaties zou waardevol kunnen zijn. Bij vervolgonderzoek naar de paradox theorie sluit ik me aan bij Schad *et al.* (2019) wanneer deze stelt dat de paradox theorie ervoor moet waken niet te vervallen in de paradox van succes. Binnen dit onderzoek zijn verschillende beneficiare karakteristieken van de theorie beschreven. Onderzoekers waarschuwen dat het succes kan leiden tot een dominante logica, welke de verdere ontwikkeling van het concept tegengaat en uiteindelijk kan leiden tot verval van de theorie (Schad *et al.*, 2019). Het is belangrijk om open te blijven staan voor de symbiose met andere theorieën, zoals de contingentie theorie, juist ook met het oog op het creëren van praktische handvatten. Ook bij de inclusie van theorieën die in eerste instantie niet geheel in lijn liggen met de paradox theorie wijken we volgens Hargrave & Van de Ven (2016) niet per se af van de kern van de theorie. Het toepassen van het instrumentarium van de paradox theorie hoeft niet de mogelijkheid uit te sluiten dat acceptatie en synergie ook kan leiden tot de ontwikkeling van geheel nieuwe praktijken en regelingen (Hargrave & van de Ven, 2016).

Literatuur

- Abdallah, C., Denis, J. L., & Langley, A. (2011). Having your cake and eating it too. *Journal of Organizational Change Management*.
- Alas, R. (2007). The triangular model for dealing with organizational change. *Journal of Change Management*, 7(3-4), 255-271.
- Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity (Vol. 7). *Research in Organizational Behavior*, 263-295.
- Aldashev, G., & Vallino, E. (2019). The dilemma of NGOs and participatory conservation. *World Development*, 123, 104615.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization science*, 20(4), 696-717.
- Anheier, H. K. (2000). *Managing non-profit organisations: Towards a new approach* (No. 1). Centre for civil society, London school of economics and Political Science.
- Arenas, D., Lozano, J. M., & Albareda, L. (2009). The role of NGOs in CSR: Mutual perceptions among stakeholders. *Journal of business ethics*, 88(1), 175-197.
- Bednarek, R., Paroutis, S., & Sillince, J. (2017). Transcendence through rhetorical practices: Responding to paradox in the science sector. *Organization Studies*, 38(1), 77-101.
- Beech, N., Burns, H., de Caestecker, L., MacIntosh, R., & MacLean, D. (2004). Paradox as invitation to act in problematic change situations. *Human Relations*, 57(10), 1313-1332.
- Beer, M., & Walton, A. (1987). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 38, 339-367.
- Belt, S. (2009) *Business Spiritualiteit: Onbekend maakt onbemind?* Masterscriptie Universiteit Utrecht.
- Berti, M., & Simpson, A. V. 2019. The dark side of organizational paradoxes: The dynamics of disempowerment. *Academy of Management Review*, published online on 26 November 2019
- Bledow, R., Frese, M., Anderson, N., Erez, M., & Farr, J. (2009). A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(3), 305-337.
- Borzaga, C., & Tortia, E. (2006). Worker motivations, job satisfaction, and loyalty in public and nonprofit social services. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 35(2), 225-248.
- Bradshaw, P. (2009). A contingency approach to nonprofit governance. *Nonprofit management and leadership*, 20(1), 61-81.
- Brittain, S., Ibbett, H., de Lange, E., Dorward, L., Hoyte, S., Marino, A., & Lewis, J. (2020). Ethical considerations when conservation research involves people. *Conservation Biology*.
- Bryman, A. (2012). *Social Research methods, 4th edition*. Oxford: Oxford University Press.
- Calabretta, G., Gemser, G., & Wijnberg, N. M. (2017). The interplay between intuition and rationality in strategic decision making: A paradox perspective. *Organization Studies*, 38(3-4), 365-401.
- Calic, G., & Hélie, S. (2018). Creative sparks or paralysis traps? The effects of contradictions on creative processing and creative products. *Frontiers in psychology*, 9, 1489.
- Cameron, K., & Lavine, M. (2006). *Making the impossible possible: Leading extraordinary performance: The Rocky Flats story*. Berrett-Koehler Publishers.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Ballinger Publishing Co/Harper & Row Publishers.
- Campbell, L. M. (2000). Human need in rural developing areas: perceptions of wildlife conservation experts. *Canadian Geographer/Le Géographe Canadien*, 44(2), 167-181.
- Chenhall, R. H., Hall, M., & Smith, D. (2016). Managing identity conflicts in organizations: A case study of one welfare nonprofit organization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 45(4), 669-687.
- Child, C. (2019). Whence paradox? Framing away the potential challenges of doing well by doing good in social enterprise organizations. *Organization Studies*, 41(8), 1147-1167.

- Cialdini, R. B., Trost, M. R., & Newsom, J. T. (1995). Preference for consistency: The development of a valid measure and the discovery of surprising behavioral implications. *Journal of personality and social psychology*, 69(2), 318.
- Claus, A.V., Callahan, J. & Sandlin, J.R. (2013). Culture and leadership: women in nonprofit and for profit leadership positions within the European Union. *Human resource development international*, 16, 3, 330-345.
- Clegg, S. (Ed.). (2002). *Management and organization paradoxes* (Vol. 9). John Benjamins Publishing.
- Cornelissen, J. P., & Werner, M. D. (2014). Putting framing in perspective: A review of framing and frame analysis across the management and organizational literature. *Academy of Management Annals*, 8(1), 181-235.
- Cornforth, C. (2003). Contextualising and managing the paradoxes of governance. *The Governance of Public and Non-Profit Organizations*, 237-253.
- Crack, A. M. (2013). INGO accountability deficits: The imperatives for further reform. *Globalizations*, 10(2), 293-308.
- Cunha, M. P. E., & Putnam, L. L. (2019). Paradox theory and the paradox of success. *Strategic organization*, 17(1), 95-106.
- Da Silva, N. (2004). *Managing the paradox: NGOs, resource dependence and organisational independence---case studies from Mexico and Portugal* (Doctoral dissertation, London School of Economics and Political Science (United Kingdom)).
- Deetz, S. (1996). Crossroads-describing differences in approaches to organization science: Rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization science*, 7(2), 191-207.
- Dempsey, S. E. (2012). Nonprofits as political actors. *Management Communication Quarterly*, 26(1), 147-151.
- Denis, J. L., Langley, A., & Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: Rethinking theoretical frames. *Human relations*, 60(1), 179-215.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Quinn, R. E. (1995). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *Organization science*, 6(5), 524-540.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review*, 20(1), 65-91.
- Douglas, J. (1987). Political theories of nonprofit organization. *The nonprofit sector: A research handbook*, 43, 45.
- Dukerich, J. M., Golden, B. R., & Shortell, S. M. (2002). Beauty is in the eye of the beholder: The impact of organizational identification, identity, and image on the cooperative behaviors of physicians. *Administrative Science Quarterly*, 47(3), 507-533.
- Eisenstat, R. A., Beer, M., Foote, N., Fredberg, T., & Norrgren, F. 2008. The uncompromising leader. *Harvard Business Review*, 86(7/8): 50-57.
- Fehrer, S., & Kosfeld, M. (2014). Pro-social missions and worker motivation: An experimental study. *Journal of economic behavior & organization*, 100, 99-110.
- Gittel, J. H. (2004). Paradox of coordination and control. *California Management Review*, 42(3), 101-117.
- Glynn, M. A. (2000). When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization science*, 11(3), 285-298.
- Golden-Biddle, K., & Rao, H. (1997). Breaches in the boardroom: Organizational identity and conflicts of commitment in a nonprofit organization. *Organization Science*, 8(6), 593-611.
- Goodall, J. (2020). The Jane Goodall Institute: Our approach. Geraadpleegd van <https://www.janegoodall.org/our-work/our-approach/>
- Hahn, T., & Figge, F. (2011). Beyond the bounded instrumentality in current corporate sustainability research: Toward an inclusive notion of profitability. *Journal of Business Ethics*, 104(3), 325-345.
- Hahn, T., Figge, F., Pinkse, J., & Preuss, L. (2018). A paradox perspective on corporate sustainability: Descriptive, instrumental, and normative aspects. *Journal of Business Ethics*, 148(2), 235-248.
- Hahn, T., & Knight, E. (2019). The ontology of organizational paradox: a quantum approach. *Academy of Management Review*, (ja).
- Hall, P. D. (1987). A historical overview of the private nonprofit sector. *The nonprofit sector: A research handbook*, 12, 341-361.
- Hargrave, T. J., & Van de Ven, A. H. (2017). Integrating dialectical and paradox perspectives on managing contradictions in organizations. *Organization Studies*, 38(3-4), 319-339.

- Hielscher, S., Winkin, J., Crack, A., & Pies, I. (2017). Saving the moral capital of NGOs: identifying one-sided and many-sided social dilemmas in NGO accountability. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(4), 1562-1594.
- Hierden, B. van (2010). *Samen werken, samen kerken?* Masterscriptie Universiteit Utrecht.
- Hopgood, S. (2013). *Keepers of the flame: understanding Amnesty International*. Cornell University Press.
- Huston, R. J. (2019). *A paradox perspective on faith-based organizations* (Doctoral dissertation, University of Delaware).
- Jager, U., & Beyes, T. (2010). Strategizing in NPOs: a case study on the practice of organizational change between social mission and economic rationale. *Voluntas* 21, 82-100.
- Jarzabkowski, P. A., & Lê, J. K. (2017). We have to do this and that? You must be joking: Constructing and responding to paradox through humor. *Organization Studies*, 38(3-4), 433-462.
- Jarzabkowski, P., Lê, J. K., & Van de Ven, A. H. (2013). Responding to competing strategic demands: How organizing, belonging, and performing paradoxes coevolve. *Strategic Organization*, 11(3), 245-280.
- Jay, J., Soderstrom, S., & Grant, G. (2017). Navigating the paradoxes of sustainability. In *The Oxford handbook of organizational paradox*.
- Jurritsma, R.H.T. (2007). *Organisatieverandering: waar een wil is, is een weg?: een analyse naar de verschillen in benadering van organisaties bij veranderingen*. Scriptie, Universiteit van Amsterdam.
- Kapteyn, B. (1986). *Organisatietheorie voor non-profit*. Bohn Stafleu Van Loghum, Houten, Zaventum.
- Kilby, P. (2006). Accountability for empowerment: Dilemmas facing non-governmental organizations. *World Development*, 34(6), 951-963.
- Kohler, F., & Brondizio, E. S. (2017). Considering the needs of indigenous and local populations in conservation programs. *Conservation Biology*, 31(2), 245-251.
- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*, 840, 243-275.
- Kreiner, G. E., Hollensbe, E. C., & Sheep, M. L. (2006). Where is the "me" among the "we"? Identity work and the search for optimal balance. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1031-1057.
- Kuypers, M. (2013). Bachelor Scriptie: Fondswerving door niet-gouvernementele organisaties; E -Filantropie of traditionele methoden?
- Landsberg, B. E. (2004). The nonprofit paradox: For-profit business models in the third sector. *The International Journal of Not-for-Profit Law*, 6(2), 304-315.
- Lee, Y. J., & Wilkins, V. M. (2011). More similarities or more differences? Comparing public and nonprofit managers' job motivations. *Public Administration Review*, 71(1), 45-56. Wageningen University & Research.
- Leezenberg, M., & de Vries, G. (2012). *Wetenschapsfilosofie voor geesteswetenschappen*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Lencucha, R., Labonté, R., & Rouse, M. J. (2010). Beyond idealism and realism: Canadian NGO/government relations during the negotiation of the FCTC. *Journal of public health policy*, 31(1), 74-87.
- Leung, A. K. Y., Liou, S., Miron-Spektor, E., Koh, B., Chan, D., Eisenberg, R., & Schneider, I. (2018). Middle ground approach to paradox: Within-and between-culture examination of the creative benefits of paradoxical frames. *Journal of personality and social psychology*, 114(3), 443.
- Lewis, M. W. (2000). Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. *Academy of Management review*, 25(4), 760-776.
- Liu, Y., Xu, S., & Zhang, B. (2020). Thriving at work: how a paradox mindset influences innovative work behavior. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 347-366.
- Lüscher, L. S., & Lewis, M. W. (2008). Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. *Academy of management Journal*, 51(2), 221-240.
- Lyver, P. O., & Tyliaakis, J. M. (2017). Indigenous peoples: Conservation paradox.
- Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of management journal*, 48(1), 21-49.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. P. (2003). Misery loves companies: Rethinking social initiatives by business. *Administrative science quarterly*, 48(2), 268-305.

- Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological review*, 98(2), 224.
- McGrath, J. E., Martin, J. M., & Kulka, R. A. (1982). *Judgment calls in research* (Vol. 2). Sage Publications, Inc.
- McMurray, A.J., Islam, M.M, Sarros, J.C. & Pirola-Merlo, A. (2012). The impact of Leadership on workgroep climate and performance in a non-profit organization. *Leadership & Organizational Development Journal*, 33, 6, 522-549.
- McShane, T. O., Hirsch, P. D., Trung, T. C., Songorwa, A. N., Kinzig, A., Monteferri, B., & Welch-Devine, M. (2011). Hard choices: making trade-offs between biodiversity conservation and human well-being. *Biological Conservation*, 144(3), 966-972.
- Miron-Spektor, E., Ingram, A., Keller, J., Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2018). Microfoundations of organizational paradox: The problem is how we think about the problem. *Academy of Management Journal*, 61(1), 26-45.
- Murnighan, J. K., & Conlon, D. E. (1991). The dynamics of intense work groups: A study of British string quartets. *Administrative science quarterly*, 165-186.
- Myers, J. (2004). Developing managers: a view from the non-profit sector. *Journal of European Industrial Training*.
- Nair, N. & Bhatnagar, D. (2011). Understanding Workplace Deviant Behavior in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management & Leadership*, 21, 3, 289-309.
- Najam, A. (2000). The four C's of government third Sector-Government relations. *Nonprofit management and leadership*, 10(4), 375-396.
- Nijland, R. (2016). Natuur met meerwaarde. *De Levende Natuur*, 117(001), 4-5.
- O'Dwyer, B., & Unerman, J. (2008). The Paradox of greater NGO accountability: A case study of Amnesty Ireland. *Accounting, Organizations and Society*, 33(7-8), 801-824.
- O'Leary, Z. (2014). *The essential guide to doing your research project*. London etc: Sage.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in organizational behavior*, 28, 185-206.
- Osono, E., Shimizu, N., & Takeuchi, H. (2008). *Extreme Toyota: Radical contradictions that drive success at the world's best manufacturer*. John Wiley & Sons.
- Ozanne, L. K., Phipps, M., Weaver, T., Carrington, M., Luchs, M., Catlin, J., & Williams, J. (2016). Managing the tensions at the intersection of the triple bottom line: A paradox theory approach to sustainability management. *Journal of Public Policy & Marketing*, 35(2), 249-261.
- Peels, A. D. M. (2018) Kunnen we blijven vliegen? Masterscriptie Universiteit Utrecht.
- Peng, K., & Nisbett, R. E. (1999). Culture, dialectics, and reasoning about contradiction. *American psychologist*, 54(9), 741.
- Poret, S. (2019). Corporate-NGO partnerships through sustainability labeling schemes: motives and risks. *Sustainability*, 11(9), 2689.
- Pratt, B. (2002). Autonomy or Dependence: A False Dilemma or the Greatest Crisis Facing NGOs Today?. *ONTRAC, May*, 21, 1-2.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18-42.
- Prins, G.C. (2014). *Vershil in voorkeursgedrag tussen leiders in de profit en de non-profit sector*. Masterscriptie Universiteit Utrecht.
- Putnam, L. L., Fairhurst, G. T., & Banghart, S. (2016). Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. *Academy of Management Annals*, 10(1), 65-171.
- Quinn, R. E. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. Jossey-Bass.
- Radu-Lefebvre, M., & Randerson, K. (2020). Successfully navigating the paradox of control and autonomy in succession: The role of managing ambivalent emotions. *International Small Business Journal*, 38(3), 184-210.
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real world research*. John Wiley & Sons
- Roy, T. (2020). NGO and business collaborations in rural sales programmes in Bangladesh: disputing the commercial-social paradox.
- Brockington, D., Igoe, J., & Schmidt-Soltau, K. A. I. (2006). Conservation, human rights, and poverty reduction. *Conservation Biology*, 20(1), 250-252.
- Salamon, L. M. (1987). Of market failure, voluntary failure, and third-party government: Toward a theory of government-nonprofit relations in the modern welfare state. *Journal of voluntary action research*, 16(1-2), 29-49.

- Salamon, L. M., Hems, L. C., & Chinnock, K. (2000). *The nonprofit sector: for what and for whom?*. Baltimore, MD: Johns Hopkins University Institute for Policy Studies.
- Saleem, M. A., & Athambawa, S. (2019). An empirical study of the factors influencing employees attitudes for organizational change in NGO sector (special reference to Eastern province).
- Schad, J., Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2019). Quo vadis, paradox? Centripetal and centrifugal forces in theory development. *Strategic Organization*, 17(1), 107-119.
- Schouten, C. J. (2019, 7 oktober). Appreciatie IPBES-rapport en aankondiging interdepartementaal programma Versterken Biodiversiteit [Kamerbrief]. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2019/10/07/kamerbrief-over-appreciatie-ipbes-rapport-en-aankondiging-interdepartementaal-programma-versterken-biodiversiteit>
- Scott, W. R. (2008). Approaching adulthood: the maturing of institutional theory. *Theory and society*, 37(5), 427.
- Sharma, G., & Bansal, P. (2017). Partners for good: How business and NGOs engage the commercial–social paradox. *Organization studies*, 38(3-4), 341-364.
- Sleesman, D. J. (2019). Pushing through the tension while stuck in the mud: Paradox mindset and escalation of commitment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 83-96.
- Smith, K. K., & Berg, D. N. (1987). *Paradoxes of group life: Understanding conflict, paralysis, and movement in group dynamics*. Jossey-Bass.
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. *Organization science*, 16(5), 522-536.
- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long range planning*, 43(2-3), 448-461.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of management Review*, 36(2), 381-403.
- Sundaramurthy, C., & Lewis, M. (2003). Control and collaboration: Paradoxes of governance. *Academy of management review*, 28(3), 397-415.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D., & Pisano, G. (2003). The dynamic capabilities of firms. In *Handbook on knowledge management* (pp. 195-213). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Thomas, J. B., Clark, S. M., & Gioia, D. A. (1993). Strategic sensemaking and organizational performance: Linkages among scanning, interpretation, action, and outcomes. *Academy of Management journal*, 36(2), 239-270.
- Tosi Jr, H. L., & Slocum Jr, J. W. (1984). Contingency theory: Some suggested directions. *Journal of management*, 10(1), 9-26.
- Tvedt, T. (2006). The international aid system and the non-governmental organisations: a new research agenda. *Journal of international development*, 18(5), 677-690.
- UNESCO (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization). 2002. Cultural diversity and biodiversity for sustainable development. UN Educational, Scientific and Cultural Organization, Paris. Geraadpleegd van <https://www.unenvironment.org/resources/report/cultural-diversity-and-biodiversity-sustainable-development>
- Van der Byl, C. A., & Slawinski, N. (2015). Embracing tensions in corporate sustainability: A review of research from win-wins and trade-offs to paradoxes and beyond. *Organization & Environment*, 28(1), 54-79.
- Venter, K., Currie, D., & McCracken, M. (2019). 'You can't win': The non-profit double-bind and experiences of organisational contradictions in the non-profit and voluntary Sector. *Work, employment and society*, 33(2), 244-261.
- Vercoeteren, T. (2018). Dilemma's van een constructieve journalist. Masterscriptie Universiteit Utrecht.
- Vice Versa, (2011). *Samenwerking tussen NGOs, bedrijfsleven en overheid naar hoger plan getild*. Geraadpleegd van <https://hetnieuwe.viceversaonline.nl/2011/02/09/samenwerking-tussen-ngos-bedrijfsleven-en-overheid-naar-hoger-plan-getild/>
- Vince, R., & Broussine, M. (1996). Paradox, defense and attachment: Accessing and working with emotions and relations underlying organizational change. *Organization studies*, 17(1), 1-21.

- Wadham, H., Urquhart, C., & Warren, R. (2019). Living with Paradox in International Development: An Extended Case Study of an International NGO. *The European Journal of Development Research*, 31(5), 1263-1286.
- Waldman, D. A., Putnam, L. L., Miron-Spektor, E., & Siegel, D. (2019). The role of paradox theory in decision making and management research. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 1-6.
- Walker, K., Yu, X., & Zhang, Z. (2020). All for one or all for three: Empirical evidence of paradox theory in the triple-bottom-line. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122881.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual review of psychology*, 50(1), 361-386.
- WWF, (2020). Living Planet Report 2020 - Bending the curve of biodiversity loss. Almond, R.E.A., Grooten M. and Petersen, T. (Eds). WWF, Gland, Switzerland.
- WWF, (2020). Be one with nature. Geraadpleegd van <https://www.wwf.nl/wat-we-doen>
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization: Theory and Practice*.: Oxford University Press.
- Zhang, Y., & Han, Y. L. (2019). Paradoxical leader behavior in long-term corporate development: Antecedents and consequences. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 155, 42-54.
- Zietsma, C., & Vertinsky, I. B. (1999). Shades of green: Cognitive framing and the dynamics of corporate environmental response. *Journal of Business Administration and Policy Analysis*, 27, 261–292.
- Zilber, T. B. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings, and actors: The case of a rape crisis centre in Israel. *Academy of management journal*, 45(1), 234-254.
- Kempen, S. A. van (2018). David en Goliath innoveren voor een duurzame toekomst. Masterscriptie Universiteit Utrecht.

Bijlage 1: Topiclijst

1) Inleiding onderzoek

- **Persoonlijke introductie/aanleiding**
 - o Afgestudeerd bioloog/aquacultuur. 2 Jaar Rijkstrainee EZK/LNV. Werkplekken: EZK Energiewet/LNV; Deltaplan Biodiversiteitsherstel/Programma Natuur; RVO Circulariteit; SBB Projectleider Zwerfafval. Zelf te maken met spanningen, interesse in NGOs
 - o Tweede Master: Organisatie, Verandering en Management Universiteit Utrecht => Onderzoek naar spanningen binnen natuurbescherming
- **Spanning binnen Triple bottom line**
 - o Spanning natuurdoelstellingen en sociale en economische dimensie.
 - o Ideologische groene missie, Economische overwegingen, Lokale sociale belangen
- **Spanning aanwezig en neemt toe.**
 - o IPBES/Kunming/Stikstofcrisis: Radicale verandering nodig voor biodiversiteitsherstel. Minder impact op én meer ruimte voor natuur vereist.
- **Nieuw perspectief**
 - o Verschillende manieren om naar spanningen te kijken. Paradox theorie biedt nieuw perspectief op aard van en omgang met spanningen en stelt dat de meeste spanningen paradoxaal zijn (nadere toelichting na afloop)
- **Onderzoeksvraag**
 - o Ik onderzoek of dit perspectief van waarde is voor groene NGOs door in gesprek te gaan met medewerkers. Vraag: *Hoe gaan medewerkers van natuurbeschermingsorganisaties nu om met de spanningen tussen natuurdoelen én de sociale en economische dimensie?*
- **Opzet**
 - o Kwalitatief onderzoek met **Semigestructureerd** Interview: Vragenlijst, maar zeker ook ruimte om af te dwalen
- **Toestemming opnemen? Alles anoniem, toestemming organisatie noemen?**

2) Introductie en verdieping op persoon en organisatie

Introductie Medewerker

- Opleiding en achtergrond?
- Beschrijving eerdere loopbaan
- Hoe lang bij organisatie?
- Beschrijving huidige functie?

Introductie Organisatie

- Hoeveel medewerkers in totaal, hoeveel directe collega's?
- Wat zijn de belangrijkste doelen/missie van de organisatie en jouw afdeling?

Verdieping medewerker

- Wat spreekt je aan in deze organisatie/functie en wat is jouw doel?
- Overtuigingen t.a.v. het bereiken van de missie van organisatie?

3) Voorbereiding Casus

- **Context bij werkzaamheden**
 - o Hoeveel geld en middelen?
 - o Hoeveel veranderingen?
 - o Hoeveel stakeholders en hoe zijn belangen verdeeld?
- Loop jij aan tegen spanningen bij uitvoeren van werkzaamheden en zo ja, welke?

4) Casusvorming

- **Toelichting op spanningen binnen triple bottom line**
 - o Economie: financier vs. onafhankelijkheid; commercial vs. missie.
 - o Toename: Zoektocht nieuwe verdienmodellen/financiering
 - o Sociaal: Lokale bevolking (geld, ruimte, focus) of sponsors (verwachtingen) vs. conservatie.
 - o Toename: Beschermd areaal, minder impact/uitstoot.
- **Herkenning?**
 - o Welke spanningen binnen Triple bottom line herkennen ze binnen hun werk => Doorvragen
- **Casusvorming**
 - o Keuze van 1 of 2 spanningen binnen een casus

5) Casusbespreking

- **Spanning scherp krijgen**
 - o Omschrijf de exacte spanning/tegenstelling binnen de casus?
- **Doorvragen op spanning**
 - o Waar komt de spanning binnen de casus vandaan? Hoe verhouden de spanningsvelden zich tot elkaar?
- **Omgang met spanning**
 - o Hoe zijn ze omgegaan met spanning binnen de casus? (Vraag door/focus op proces, keuzes, overtuigingen i.p.v. inhoud)
- **Resultaat**
 - o Wat was het resultaat van hun acties binnen de casus? Waarom was het wel of niet succesvol en op welke termijn?

6) Terugkoppeling op paradox theorie

- **Beschrijving manieren van omgang met spanningen**
 - o Geen dilemma's; Negeren of Win-win kansen,
 - o Dilemma's, Keuzes, Contingentieaanpak (intern aansluiten op extern)
 - o Paradox (tegengesteld, maar verbonden; gelijktijdig en blijven bestaan over de tijd); niet één juiste manier; tegenstelling niet willen wegnemen, maar accepteren; continue inspanning om gelijktijdig tegemoet te komen aan meerdere vereisten.
 - Hier wordt geen eenmalige keuze gemaakt voor één van beide elementen of voor een synergie. In plaats daarvan wordt over de tijd aan beide elementen afwisselend tegemoetgekomen, al dan niet in afwisseling met een synergetische aanpak. Een langere termijn focus is hierbij cruciaal. Elk element wordt in gelijke mate van belang, geld en tijd toegekend over de tijd
- **Reflectie/Wat roept dit bij je op?**

7) Afronding

- **Vragen of toevoegingen?**
- **Dankwoord**
- **Procesbeschrijving**
 - o Verwerking, einde van jaar scriptie opleveren.
- **Scriptie ontvangen?**
- **Ideeën voor respondenten?**

Bijlage 2: Overzicht alle codes (Codebook)

Name	Files	References
01 Werkzaamheden	13	17
02 NGO grootte	11	14
Veel leden	5	5
03 Studie	0	0
Biologie Beta	9	10
Combi Biologie en iets anders	4	5
04 Werkervaring	0	0
Altijd NGO gewerkt	6	6
Ook buiten NGO gewerkt	7	10
Senior	8	8
Starter	3	3
05 Doel NGO	0	0
Natuur	4	6
Natuur en Economie	2	2
Natuur en Mens	8	9
06 Doel medewerker	0	0
Concreet Praktijk Actie	5	8
Expliciet sociaal	2	3
Extrinsieke motivators	2	3
Intrinsieke motivatie	12	19
Mens en Natuur	12	18
07 Advies aanpak	0	0
Activisme	4	5
Bestaande activiteiten	6	8
Integrale aanpak	3	3
Keuzes maken	1	1
Vertaalslag	5	5
08 Financiën en middelen	0	0
Goed en groeiend	3	3
Op orde	5	5
Schaarste	3	4
Zorgen om toekomst	2	2

Name	Files	References
09 Inkomsten NGO	0	0
Commerciële activiteiten	2	2
Donateurs	3	3
Loterij	3	3
Subsidies	6	7
10 Veranderingen ervaren	0	0
Stabiele omgeving	3	3
Veranderlijk extern	7	7
Veranderlijk intern	3	4
11 Stakeholders	0	0
Agrariërs	7	7
Burgers	5	5
Commercieel	2	2
Media	1	1
NGOs	4	4
Overheden	9	11
T.a.v. natuur	3	3
12 Casusbeschrijving	0	0
Extern spanning andere NGOs	4	9
Groen vs. Economie	5	8
Groen vs. Sociaal	8	16
Link Intern-Extern Spanning	4	11
13 Analyse Interne spanning	0	0
Beeldvorming en Draagvlak	5	12
Intrinsiek verschillende doelen	5	7
Korte en lange termijn	9	20
Onduidelijkheid en Behoefte duidelijkheid	4	8
Principieel vs resultaatgericht	10	21
Risico's en Afhankelijkheid	5	8
Verschil in functies en posities	3	3
14 Aanpak en keuzes	0	0
Acceptatie imperfectie	1	1
Analyses maken	3	5

Name	Files	References
Beide zijden balanceren	7	10
Concessies voor hoger doel	6	21
Keuze maken	10	30
Kleine tussenstap	1	2
Loslaten en geen keuze maken	5	11
Open Communicatie Voorleggen Uitleggen Reflectie	8	22
Win-Win	4	4
15 Casusresultaat	0	0
Belang mens en natuur	7	10
Belang natuur	8	12
Kleine successen	2	2
Lange termijn succes	4	5
Persoonlijk succes	1	1
Preventie schade organisatie	4	9
Reflectie en leerpunten	2	2
16 Reactie op Terugkoppeling	0	0
Afhankelijkheid situatie en persoon	1	1
Behoefte duidelijkheid	3	4
Beide zijden balanceren	3	5
Externe hulp bij interne spanning	1	2
Keuze maken	1	1
Percepties	1	1
Reflectie en terugkoppeling	3	4
Win-Win	2	2

Bijlage 3: Codeboom

