

VU Research Portal

Social Enterprises with Exceedingly Tight Resources

Glasbeek, L.

2020

document version

Publisher's PDF, also known as Version of record

[Link to publication in VU Research Portal](#)

citation for published version (APA)

Glasbeek, L. (2020). *Social Enterprises with Exceedingly Tight Resources: Implications for Work and Leadership*.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

E-mail address:

vuresearchportal.ub@vu.nl

SUMMARY (NEDERLANDS)

DIT PROEFSCHRIFT ONDERZOEKT HOE SOCIALE ondernemingen en hun leiders functioneren wanneer zij slechts over uiterst beperkte middelen beschikken en hun contextuele omstandigheden snel en ingrijpend veranderen. In een viertal hoofdstukken behandelen wij verschillende aspecten van dit onderwerp. Allereerst onderzoeken wij in hoofdstuk 2 van dit proefschrift de grondslagen van sociaal ondernemerschap. Wij baseren onze conceptuele analyse op de definitieleer van Suppes (1957). We stellen dat dit werk helpt om een nieuw licht te werpen op bestaande definities van sociaal ondernemerschap en tevens een hulpmiddel is om hun eventuele tekortkomingen te herkennen en adresseren. Wij pleiten dienovereenkomstig voor definities van sociaal ondernemerschap die pogen (1) de essentie van het concept over te brengen, (2) het *definiendum*—dit is het te definiëren begrip—en de *definiens*—dit is de beschrijving ervan—duidelijk te scheiden, (3) zaken positief te formuleren en (4) figuratieve en obscure taal te vermijden. We stellen dat Santos (2012) een voorbeeld geeft van een definitie van sociaal ondernemerschap die aan deze vier basiscriteria voldoet: “Sociaal ondernemerschap is het streven naar duurzame oplossingen voor verwaarloosde problemen met positieve externe effecten” (p. 335). Tevens pleiten wij ervoor om, in plaats van te streven naar een universele definitie van sociaal ondernemerschap, een cluster van complementaire definities van sociaal ondernemerschap te hanteren.

We constateren vervolgens dat onderzoekers van sociaal ondernemerschap vooral bestaande management- en organisatietheorieën in hun empirische studies gebruiken. Onze bevindingen tonen echter aan dat wetenschappers vaak beperkte informatie geven over welke theorieën ze gebruiken en op basis van welke criteria deze zijn gekozen. Ook geven ze vaak weinig of geen informatie over de onderliggende veronderstellingen van hun theoretische invalshoeken en de verwachte voordelen van de gekozen perspectieven. Ten slotte stellen wij

vast dat onderzoekers hun methodologische oriëntaties aanzienlijk variëren, ook al ontbreekt vaak inzicht in de achterliggende motieven.

In hoofdstuk 3 kijken wij vervolgens naar hoe sociale ondernemingen, dat wil zeggen, organisaties, functioneren wanneer hun middelen buitengewoon schaars zijn. We betrekken onze empirische data uit Griekenland omdat dit land zich gedurende het promotieonderzoek in een langdurige economische recessie bevond en derhalve zinvolle mogelijkheden bood voor het bestuderen van ontoereikendheden en sociaal ondernemerschap. Hierbij positioneren wij *bricolage* als een waardevol concept om te begrijpen hoe sociale bedrijven met deprivaties omgaan. Bricolage betekent beduidend meer dan alleen de spreekwoordelijke “roeien met de riemen die je hebt”. Het concept omvat bijvoorbeeld ook het vormen van nieuwe combinaties met bestaande middelen.

Hoewel wetenschappers verschillende vormen van bricolage onderkennen, wordt impliciet verondersteld dat deze onveranderlijk zijn. Onze bevindingen zetten er echter toe aan om bricolage als een dynamisch in plaats van een statisch concept te beschouwen. Aldus suggereren onze empirische vaststellingen dat een functioneren met beperkte beschikbare middelen tevens voeding kan geven aan de strategieontwikkeling van een sociale onderneming, hetgeen duidt op een relatie tussen bricolage en strategie. We noemen dit fenomeen “formational bricolage”. Daarnaast onderkennen wij ook zogenaamde “strategic bricolage”, wat betekent dat een algehele visie op de doelstellingen van het bedrijf de dagelijkse handelingen onder schaarste actief kan inperken. Strategische bricolage stimuleert op deze wijze de doelcongruentie en efficiëntie in een sociale onderneming. Vervolgens verbinden wij formationale bricolage en strategische bricolage aan verschillende fasen in de ontwikkeling van een onderneming. Formationale bricolage relateren wij aan sociale ondernemingen die even voorbij de opstartfase zijn. Daarentegen onderkennen we strategische bricolage bij volwassen sociale ondernemingen.

In hoofdstuk 4 bestuderen wij hoe sociale ondernemers, dus individuen, leiding geven aan hun bedrijven. In dit onderzoek kwam het beeld dat wij gaandeweg vormden van diverse sociale ondernemers niet overeen met de in de literatuur gangbare typering van ondernemers als heroïsche koplopers. In plaats daarvan zagen we aanwijzingen voor wat wij “generatief leiderschap” noemen. Hierbij vervult de sociale ondernemer een naar buitengerichte rol in plaats van ter eer en meerdere glorie van zichzelf te werken. We ontdekten aldus dat generatieve leiders zichzelf wegcijferen en vooral gericht zijn op het scheppen van voorwaarden voor organisatorische actie, in plaats van zich te richten op neerwaarts interventionisme binnen een hiërarchische structuur. Gezien de aard van onze empirische context hebben we ons bij de interpretatie van empirische gegevens vooral gebaseerd op complexiteitstheorie. Complexiteitstheorie streeft naar een beter begrip van dynamische, niet-lineaire en open systemen. De theorie verschaft ons een taal waarmee we beter in staat zijn de leiderschapsfunctie van sociaal ondernemerschap onder schaarste en dynamische verandering te beschrijven. Het verband dat wij in dit hoofdstuk leggen tussen het leiderschap van sociaal ondernemers en complexiteitstheorie is nieuw.

Ten slotte onderzoeken wij in hoofdstuk 5 het thema onzekerheid. We richten de aandacht daarbij op een bepaald soort onzekerheid, namelijk de “onbekende onbekendheden”. Hoewel dit onderwerp bij aanvang van het promotieonderzoek niet expliciet was overwogen, bleek het belangrijk te zijn voor bedrijven die te maken hebben met schaarste van hulpbronnen onder snel veranderende omstandigheden. Het onderwerp werd derhalve relevant naarmate ons onderzoek vorderde. Bovendien bleek dit gebied tevens vanuit het wetenschappelijke veld veronachtzaamd. We gebruiken een beeldmetafoor welke onbekende onbekendheden kenschetst als de “donkere materie van organisaties” om te beargumenteren dat hoewel onbekende onbekendheden buiten het menselijk bewustzijn liggen, deze aanzienlijke negatieve gevolgen voor organisaties en hun betrokkenen kunnen hebben. Hiermee trekken wij

vervolgens het axioma in twijfel dat stelt dat onwetendheid tot gelukzaligheid leidt (“ignorance is bliss”).

Dit promotieonderzoek heeft voorts drie bredere implicaties en navenante algemene beperkingen. Hieruit kunnen nieuwe wegen voor toekomstig onderzoek naar sociaal ondernemerschap voortvloeien. De eerste implicatie betreft de filosofische grondslagen van dit proefschrift. In ons onderzoek gebruiken we kwalitatieve, interpretatieve methoden om sociaal ondernemerschap onder schaarste beter te begrijpen. Naarmate ons onderzoek vorderde, werden inherente beperkingen van deze werkwijze echter duidelijker, zoals de inherent subjectieve grondslagen. Wij roepen collegae derhalve op om nader onderzoek naar uitgebreidere richtlijnen op het gebied van interpretatie te doen. Als kwalitatief onderzoek de nadruk legt op *verstehen* en *erklären*—in tegenstelling tot het voorspellen van hoe A tot B leidt—dan achten wij het waardevol wanneer onderzoekers van sociaal ondernemerschap actief zouden putten uit gebieden zoals hermeneutiek, fenomenologie, cognitieve wetenschappen en neurowetenschappen teneinde de kwalitatieve methoden van hun studies verder te verbeteren. Bovendien kunnen studies naar sociaal ondernemerschap baat hebben bij het combineren van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksvormen (Small, 2011). Zulke studies komen tot dusver zelden voor (zie voor een uitzondering Phillips, Alexander & Lee, 2017). Niettemin kunnen gemengde methoden enkele van de beperkingen van zuiver kwalitatieve onderzoeksontwerpen, zoals hierboven kort genoemd, wegnemen omdat ze meer gestructureerde gegevensverzamelingen opleveren.

De tweede implicatie betreft mogelijke onderwerpen voor toekomstige studies. De hoofdstukken 2 tot en met 5 in dit proefschrift noemen diverse mogelijkheden voor verder onderzoek. Onderstaande Tabel 26 vat deze punten samen.

Tabel 26: Beperkingen in Dit Proefschrift en Suggesties voor Toekomstig Onderzoek

Hoofdstuk en korte titel	Beperkingen	Thematische suggesties voor toekomstig onderzoek
(2) A Review of the Literature on Social Enterprises	Onze zoektocht naar het vinden van de essentie van sociaal ondernemerschap kan leiden tot dogmatisme.	De waarde en betekenis van sociaal ondernemerschap zou kunnen worden gediend door een postmoderne richting te volgen, waarbij het streven naar conceptuele overeenstemming ruimte maakt voor een cluster van goede definities en voortdurende taalontwikkeling.
(3) A Framework for Bricolage	Hoewel ons raamwerk voor bricolage en strategie in sociale ondernemingen nieuwe verbanden legt tussen verschillende concepten, was het buiten het bestek om deze verbanden in detail te onderzoeken. Dit betekent bijvoorbeeld dat het huidige model niet beschrijft hoe precies inzichten uit bricolische activiteiten worden opgenomen in strategieën of, omgekeerd, hoe reeds bestaande strategieën bricolage beïnvloeden.	Nu bricolage en strategie in algemene zin met elkaar zijn geassocieerd, zouden verdere studies hun relatie nader kunnen onderzoeken. Onderzoekers zouden bijvoorbeeld concepten uit de strategie- of sensemaking-literatuur kunnen gebruiken om het concept van formational bricolage te verbeteren.
(4) An Inquiry into Generative Leadership	Deze studie onderzoekt dualiteit niet, dat wil zeggen, hoe generatieve leiders, althans in zekere mate, tevens als heropneurs kunnen optreden en vice versa.	Toekomstige studies kunnen onderzoeken hoe heropneurschap en generatief leiderschap met elkaar verweven (kunnen) zijn.
(5) Reflections on Unknown Unknowns	Het essay belicht de betekenis van en problemen omtrent onbekende onbekendheden. De gekozen essayistische vorm is echter intrinsiek beperkter in vergelijking met conventionele wetenschappelijke artikelen. Desalniettemin vormt de tekst een nuttig uitgangspunt voor een hedendaags debat over onbekende onbekendheden.	Toekomstig onderzoek zou gericht kunnen zijn op het ontwikkelen van een conceptueel kader voor organisatorische donkere materie, waarbij wordt ingegaan op hoe, waar en wanneer aspecten van deze zienswijze kunnen worden bestudeerd.

In aanvulling op de bovenstaande tabel, ontleend aan de onderliggende hoofdstukken, benoemen we een fundamentele beperking in de complexiteitstheorie welke wij in hoofdstuk 4 gebruiken, namelijk het ontbreken van een ethische dimensie in de gekozen invalshoek. Bij het bestuderen van complexe menselijke systemen, zoals organisaties en hun sociaal-cultureel-economische context, kunnen we ethische en morele overwegingen echter niet uit de weg gaan. Wij stellen derhalve dat het waardevol is om te onderzoeken hoe ethiek kan worden geïntegreerd in complexiteitstheorie. Wij raden hierbij aan te putten uit sociologie, filosofie en psychologie. De sociologen Hitlin en Vaisey (2013) geven bijvoorbeeld een overzicht van morele typologieën. Daarnaast onderzoekt Woermann (2013) de “ethiek van complexiteit” vanuit een filosofische positie, die verder gaat dan moraliteit als een reeks normatieve regels. Als laatste voorbeeld stellen wij voor om te putten uit psychologische klassiekers zoals van Fromm (1950) teneinde een humanistische visie op moraliteit in complexiteitstheorie te overwegen. Wij pleiten ervoor dat een dergelijke multidisciplinaire benadering de verdere ontwikkeling van complexiteitstheorie in organisatiestudies ten goede komt.

De derde implicatie betreft stilistische vormen in onderzoek naar sociaal ondernemerschap, dat wil zeggen *hoe* wetenschappelijke kennis wordt gepresenteerd via taal. Golden-Biddle en Locke (2007) betoogden dat de taal in artikelen vaak klinisch en platgeslagen is. De literatuur over sociaal ondernemerschap liet ons inziens een vergelijkbaar patroon zien. Dit is tevens een beperking in dit proefschrift, waarbij academische schrijfconventies “logocentrisme” opleggen (Van Maanen, 1995, p. 134). De vraag is of dit altijd nodig is en of we misschien ook andere, meer esthetische vormen moeten overwegen. Wij pleiten voor het laatste en hebben in dit proefschrift enigszins geprobeerd de conventionele normen voor academische teksten los te laten. Ook andere wetenschappers hebben soortgelijke interesses geuit. Zinsser (1991) pleitte bijvoorbeeld voor de visie van “non-fictie als literatuur” (p. 95), en Pollock en Bono (2013) stimuleerden het gebruik van technieken voor het vertellen van

verhalen door bijvoorbeeld menselijke aspecten te benadrukken. We hadden in dit proefschrift echter de grenzen verder kunnen verleggen en roepen onderzoekers van sociaal ondernemerschap op dit eveneens te overwegen voor toekomstig onderzoek. Een dergelijke aanpak kan niet alleen de leesbaarheid verbeteren; het kan ook de waarde van onderzoeksconcepten vergroten.

We vertrouwen erop dat het verder invulling geven aan deze fundamentele perspectieven (namelijk: filosofische grondslagen, onderzoeksonderwerpen en stilistische vormen) een sterke impuls zal geven aan onderzoek naar sociaal ondernemerschap.

De concepten in dit proefschrift kunnen tevens van waarde zijn voor praktiserende sociale ondernemers. De eerste studie in dit proefschrift, in hoofdstuk 2, onderzoekt de reikwijdte en betekenis van de academische literatuur over sociaal ondernemerschap. Afgezien van de wetenschappelijke bijdragen van deze literatuurstudie, kunnen er verschillende implicaties aan worden ontleend die voor sociale ondernemers van belang zijn. Ten eerste geeft de studie het belang aan van methoden die de effecten (“impact”) meten van sociale ondernemingen (“Social Return On Investment—SROI”). Ondernemers die van deze kennis gebruikmaken, kunnen beter geïnformeerde beslissingen nemen over welke SROI-methoden het meest geschikt zijn voor hun ondernemingen, alsmede de sterke punten en beperkingen van deze handelwijzen beter begrijpen. Ten tweede wijst onze studie op het belang van samenwerkingen tussen sociale ondernemers en conventionele bedrijven. Ten derde draagt onze analyse van het academische debat over definities van sociaal ondernemerschap bij aan een beter begrip van kernbegrippen in dit domein. Beoefenaars van sociaal ondernemerschap kunnen hiervan gebruik maken teneinde betekenisvolle identiteiten te ontwikkelen.

De tweede studie in dit proefschrift, in hoofdstuk 3, beschrijft bricolage als een natuurlijke *modus operandi* voor sociale ondernemers met beperkte middelen. Dit betekent echter niet noodzakelijkerwijs dat zij zich bewust zijn van wat ze doen, of dat ze hun aanpak

eenduidig kunnen uitleggen aan anderen. Een praktische implicatie van onze studie is derhalve dat deze sociale ondernemers helpt om hun werkzaamheden te verwoorden. In de tweede plaats duidt onze studie op het belang van een evenwicht tussen bricolage en strategie, in plaats van deze te beschouwen als afzonderlijke fenomenen met gescheiden ontwikkelingstrajecten. Onze uiteenzetting herinnert jonge sociale ondernemingen eraan om bij het opstellen van strategieën mede gebruik te maken van kennis die is verkregen uit bricolage. Bij meer volwassen sociale ondernemingen geldt ons inziens het omgekeerde; we wijzen in dit geval op het belang om rekening te houden met een overkoepelende bedrijfsstrategie bij bricolage.

De theoretische beschouwingen van de derde studie in dit proefschrift, in hoofdstuk 4, stellen een vorm van leiderschap voor welke niet wordt uitgeoefend door alleenstaande, onversaagde individuen die bovenaan in een hiërarchische structuur staan. In plaats daarvan beelden wij leiderschap af als een organisatorische functie die meerderen tegelijkertijd kunnen (en moeten) vervullen, vooral als de omgeving waarin zij opereren complex en dynamisch is. Deze karakterisering van wat wij “generatief leiderschap” noemen biedt sociale ondernemers een positieve en praktische boodschap, namelijk dat het nastreven van de verwording tot een heroïsch individu niet langer een noodzakelijke verwachting hoeft te zijn. Deze opvatting kan bevrijdend werken.

De praktische waarde van de vierde en laatste studie in dit proefschrift, in hoofdstuk 5, is met name dat deze onvermoede onwetendheid op de organisatorische agenda plaatst. In de afgelopen decennia hebben bedrijven het strategische belang van concepten zoals innovatiebeheer, lerende organisaties en menselijke ontwikkeling erkend. Ontologisch zijn deze begrippen gebaseerd op *kennis*. Daarentegen vestigt de vierde studie in dit proefschrift de aandacht op de logische tegenhanger. Het stilstaan bij onbekende onbekendheden kan organisaties mogelijk helpen om radicaal nieuwe zienswijzen te ontwikkelen. Het vierde onderzoek van dit proefschrift leidt hopelijk tot de ontwikkeling van praktische methoden voor

reflecties op onbekende onbekendheden. In plaats van bijvoorbeeld “kenniskaarten” of “leertrajecten” te ontwikkelen, kunnen organisaties profiteren van “onwetendheidskaarten” welke in organisaties aan de basis kunnen staan van het inslaan van fundamenteel nieuwe richtingen.