

EEN ONDERZOEK NAAR DE MANAGERIALISTISCHE EFFECTEN VAN HYBRIDISERING BIJ SOCIOCULTURELE ORGANISATIES

Aantal woorden: 21872

Noura Mahfoudhi

Stamnummer: 000130625553

Promotor: Prof. Dr. Bram Verschuere

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van:

Master in de bestuurskunde en het publiek management

Academiejaar: 2018-2019

VERTROUWELIJKHEIDSCLAUSULE

Ondergetekende verklaart dat de inhoud van deze masterproef mag geraadpleegd en/of gereproduceerd worden, mits bronvermelding.

I declare that the content of this Master's Dissertation may be consulted and/or reproduced, provided that the source is referenced.

Naam student/ Name student: Noura Mahfoudhi

Handtekening/ signature:

Woord vooraf

Deze masterproef vormt het sluitstuk van de Master in de Bestuurskunde en het Publiek Management aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Universiteit Gent.

De uitwerking van deze thesis ging gepaard met heel wat uitdaging. 'Bloed, zweet en tranen'? Laten we het houden bij het feit dat het vooral heel veel tijd heeft gekost. Het was namelijk een werk van lange adem waar heel veel tijd voor moest worden vrijgemaakt. Deze thesis heeft me ook mijn eigen grenzen doen verleggen. Zo kwam ik oog in oog te staan met de meest uitgesproken vorm van faalangst die ik heb mogen ervaren. Het was dan ook geen evidentie om op consistente basis steeds geconfronteerd te worden met vragen als: 'hoe loopt de thesis?', hoewel ik de personen die deze vragen stelden enorm dankbaar ben, maar daar komen we zometeen op terug. Want hoe is de thesis gelopen? Ik heb enorm veel bijgeleerd over het onderwerp dat ik heb gekozen. Niet alleen dat, maar ook methodologisch gezien heb ik echt veel bijgeleerd. Ik weet dankzij deze thesis heel goed waar ik op moet letten, wat mijn sterktes zijn en waar mijn werkpunten liggen bij het voeren van een kwalitatief onderzoek. Ik heb in die mate zaken bijgeleerd, dat als deze thesis een eerste masterproef betreft en er een tweede volgt, dat ik met volle overtuiging kan zeggen dat ik dan veel beter voorbereid ben.

Voor ik overga tot het bedanken van de personen met de vele vragen, wens ik de personen te bedanken die iets minder vragen stelden, maar die ervoor hebben gezorgd dat ik het overzicht behield en dat ik door de abstractie heen kon kijken. Prof. Dr. Verschuere, bedankt om mijn promotor te zijn en om mij de nodige begeleiding te geven bij het uitwerken van mijn onderwerp. Dhr. Suykens, ik weet werkelijk niet hoe ik deze thesis zou hebben aangepakt zonder uw inzichten en zonder uw advies. Uw begeleiding is van onschatbare waarde geweest.

Nu gaan we de mensen die me maar al te graag vroegen hoe het uitwerken van de masterproef verliep ook in de 'spotlights' zetten. Allereerst, mijn moeder. Zij heeft mij gesteund door dik en dun en was een onuitputtelijke bron van motivatie. Na haar volgen mijn verloofde, mijn schoonmoeder en mijn vrienden. Zonder hen zou ik niet in staat zijn geweest om door te zetten en zou deze masterproef nooit geworden zijn wat het nu is.

Als laatste, wens ik ook de respondenten te bedanken die bereid waren om deel te nemen aan mijn onderzoek. Zonder hen was er zelfs geen sprake geweest van een empirisch onderzoek.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
2. Definiëring en conceptualisering van begrippen	2
2.1. <i>Het maatschappelijk middenveld</i>	2
2.1.1. Inleiding.....	2
2.1.2. De weg naar een werkbare definitie	2
2.1.3. De bijdragen herleid tot een werkdefinitie	7
2.2. <i>De socioculturele sector</i>	8
2.2.1. Inleiding.....	8
2.2.2. De vier soorten socioculturele organisaties	8
2.2.3. De subsectoren binnen de socioculturele sector	10
2.2.4. Het belang van de socioculturele sector	11
2.2.5. De werkbaarheid en de vertrekredenen binnen de socioculturele sector	15
2.2.6. Conclusie.....	16
2.3. <i>Hybridisering van middenveldorganisaties</i>	16
2.3.1. Inleiding.....	16
2.3.2. Definiëring.....	17
2.3.3 Conceptualisering	18
3. Managerialisme	22
3.1. <i>Inleiding en definiëring</i>	22
3.2. <i>Conceptualisering en nadere toelichting</i>	23
3.2.1. Het 'negatieve' managerialisme versus management.....	23
3.2.2. De weerslag van het managerialisme op het bestuur	24
3.2.3. Naast corporatisering, ook professionalisering	26
3.2.4. De externe omgeving als oorzaak, of toch niet?.....	26
3.2.5. De effecten vanuit de literatuur	29
4. Het methodologisch kader	32
4.1. <i>Inleiding</i>	32
4.2. <i>De probleemstelling</i>	32
4.3. <i>De onderzoeksvragen</i>	33
4.4. <i>De onderzoeksdoelstelling</i>	34
4.5. <i>De Literatuurstudie</i>	34
4.5.1. Opzet van het literatuuronderzoek	34
4.5.2. Obstakels gelinkt aan het literatuuronderzoek	35
4.6. <i>De onderzoeksmethode</i>	36
4.6.1. Het diepte-interview	36
4.6.2. De respondenten en de selectie ervan	37
4.7. <i>De validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek</i>	38
4.8. <i>De wetenschappelijke- en de maatschappelijke relevantie</i>	39

5. De analyse en de onderzoeksresultaten	39
5.1. <i>De organisatorische grootte</i>	39
5.1.1. De vaststellingen betreffende de organisatorische grootte	40
5.1.2. Conclusie.....	41
5.2. <i>De managerialistische vormen</i>	41
5.2.1. Corporatisering.....	41
5.2.2. Conclusie.....	43
5.2.3. De professionalisering.....	44
5.2.4. Conclusie.....	45
5.3. <i>'Measuring to prove' versus 'measuring to improve'</i>	45
5.4. <i>De effecten van het managerialisme op de bevraagde organisaties</i>	46
5.4.1. Het werkklimaat	47
5.4.2. De financiële toestand	49
5.4.3. De besluitvorming	50
5.4.4. De efficiëntie.....	51
5.4.5. De effectiviteit.....	52
5.4.6. De inspraakmogelijkheden.....	53
5.4.7. De organisatorische (kern)activiteiten	55
5.4.8. Het vrijwillig engagement.....	56
5.4.9. Afroming/ cherry-picking.....	57
5.4.10. Andere effecten	57
6. Conclusie	58
7. Discussie en aanbevelingen	60
Bibliografie	LXII
Bijlage 1.1	LXIX
Bijlage 1.2.	LXXI

Figurenlijst

Figuur 1. Maatschappelijke driehoek (Van de Donk, 2008)	3
Figuur 2. Financiering socioculturele sector (ontleend de slides van Verschuere, 2018)	12
Figuur 3. Arbeidsplaatsen naar sector (Verso, 2019)	14
Figuur 4. Evolutie van de arbeidsplaatsen (Verso, 2019)	14
Figuur 5. Jobdestructie versus jobcreatie (Verso, 2019)	15
Figuur 6. Hybridisering van het middenveld richting de markt (ontleend van: Suykens et al., 2016)	19
Figuur 7. Het civil society model met vier kwadranten (Van de Donk, 2011) ..	20
Figuur 8. De drie sectoren en hun hybride zones (Billis, 2010)	21
Figuur 9. Indicatie van managerialisme binnen CSO (ontleend van de slides van Verschuere, 2018)	24
Figuur 10. The law of non-profit complexity (ontleend van de slides van Verschuere, 2018)	25

Tabellenlijst

Tabel 1. Informatie over de organisaties en de respondenten (eigen tabel) ..	38
Tabel 2. Het werkklimaat (eigen tabel)	47
Tabel 3. De financiële toestand (eigen tabel)	49
Tabel 4. De besluitvorming (eigen tabel)	50
Tabel 5. De efficiëntie (eigen tabel)	52
Tabel 6. De effectiviteit (eigen tabel)	53
Tabel 7. De inspraakmogelijkheden (eigen tabel)	54
Tabel 8. De organisatorische (kern)activiteiten (eigen tabel)	55
Tabel 9. Het vrijwillig engagement (eigen tabel)	56
Tabel 10. Afroming/ cherry-picking (eigen tabel)	57

1. Inleiding

Alvorens we overgaan tot de inleiding wens ik aan te geven dat deze masterproef kadert in een breder onderzoek gevoerd door, onder andere, Ben Suykens (doctoraatsbursaal UGent) en Prof. Dr. Bram Verschuere (hoofddocent UGent). Zij zijn verbonden aan het interuniversitair consortium CSI Flanders. Dit is een onderzoeksproject over de uitdagingen van het middenveld in Vlaanderen. Binnen dit onderzoeksproject is er reeds diepgaand onderzoek gevoerd naar de oorzaken, vormen en effecten van hybridisering van het middenveld. Dit gezegd zijnde, kunnen we overgaan tot de werkelijke inleiding. De sociaal-culturele sector staat onder druk. Althans, dat is de impressie die men de laatste jaren krijgt in de Barometer van de Verenigingen. Dit wordt vooral duidelijk uit de cijfers en informatie die de Koning Boudewijnstichting vrijgeeft. Deze stichting pijlt jaarlijks naar de financiële situatie van de Belgische middenveldorganisaties (Suykens, Verschuere, & De Rynck, 2017b). De koning Boudewijnstichting publiceerde op 22 februari 2017 een artikel waarin wordt aangegeven dat de financiële situatie van verenigingen langzamerhand stabiliseert. Het blijft echter gaan om een precaire toestand, want 1 op 4 verenigingen kende in 2016 een vermindering van de inkomsten, 1 op 5 heeft financiële problemen ervaren en 17% van de verenigingen die in 2016 vaste werknemers in dienst heeft genomen, was genoodzaakt tot het ontslaan van werknemers. Naast deze publicatie stellen Suykens, Verschuere en De Rynck (2017b) vast dat drie elementen de druk op de sociale sector bepalen. Als eerste, hebben we de kaasschaafbesparingen in de nasleep van de financiële crisis van 2008. Dan is er nog het feit dat in bepaalde segmenten van de sociaal-culturele sector (vb. kunstenaars) de subsidieaanvragen sterk toenemen (Gatz, 2014, p.13). Ten slotte wordt de beleidsvisie over de sociaal-culturele sector gekenmerkt door een economische ondertoon. Deze economische ondertoon wordt gekenmerkt door een streven naar minder afhankelijkheid van publieke middelen, met als doel dat men deze ook wenst af te bouwen. De beleidsvisie bevat dan ook enkele fundamenteën, waaronder: het beklemtonen van ondernemerschap, het creëren van terugverdieneffecten en het genereren van alternatieve (oftewel: 'private') financieringsmiddelen (Bourgeois, & Gatz, 2017; Gatz, 2014, pp. 24-28). De Koning Boudewijn Stichting geeft in haar eerdergenoemde publicatie ook aan dat de verenigingen als reactie op deze situatie meer lijken in te zetten op alternatieve strategieën zoals schaalvergrotingen, vermarkting en private financieringsbronnen. Het idee dat sociaal-culturele middenveldorganisaties hybridiseren richting de markt (of zoals eerder genoemd: vermarkten) wordt onderbouwd door de competitie van middenveldorganisaties om steeds minder publieke middelen en de economische ondertoon van het Vlaamse beleid. Het is uiteraard niet bij een idee gebleven. Er is reeds op verkennende wijze onderzoek gevoerd door onder andere dhr. Suykens, maar de hedendaagse onderzoeken en de literatuur focust eerder op de vormen en de oorzaken van hybridisering. Onderzoek naar

de, -in het geval van deze thesis-, managerialistische effecten van hybridisering bij de organisaties is nog beperkt, zeker wat de socioculturele sector betreft. In deze masterproef wordt dan ook getracht om, aan de hand van een verkennende literatuurstudie en een vrij uitgebreid empirisch onderzoek, de effecten van het managerialisme bij hybridiserende socioculturele organisaties na te gaan.

2. Definiëring en conceptualisering van begrippen

Doorheen deze masterproef zal er veel gebruik gemaakt worden van de volgende begrippen/ concepten: het maatschappelijk middenveld, de socioculturele sector en de hybridisering. Het is daarom nuttig om deze begrippen aan de hand van de literatuur diepgaand toe te lichten. Hierbij worden de begrippen niet enkel gedefinieerd, maar wordt er ook getracht om ze op relevante wijze te plaatsen en toe te lichten in een theoretisch kader.

2.1. Het maatschappelijk middenveld

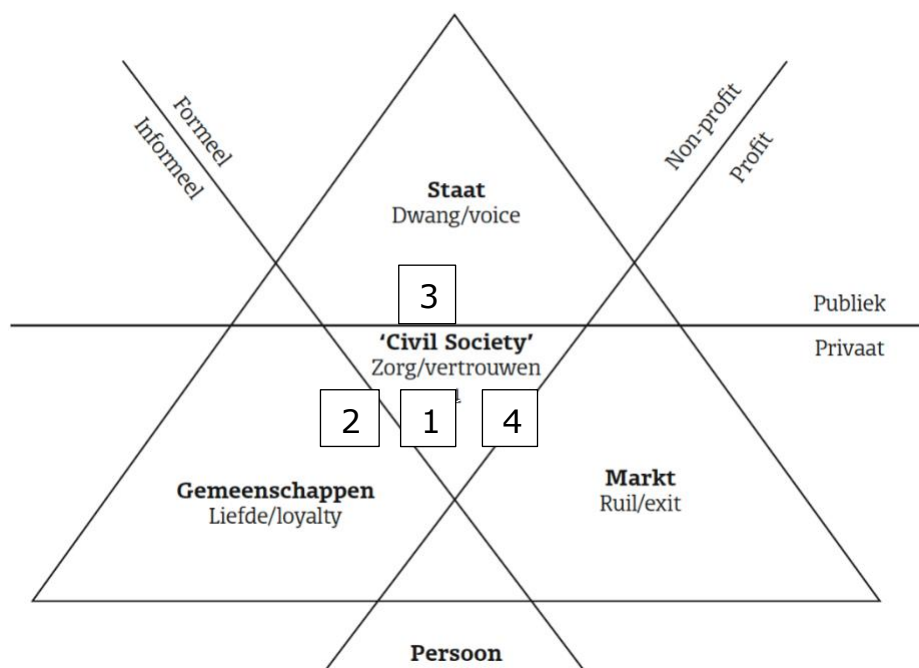
2.1.1. Inleiding

Binnenin de opleiding Bestuurskunde en Publiek Management is het maatschappelijk middenveld geen onaangeroerd thema geweest, zo zijn alle studenten wel in aanraking gekomen met termen als het (maatschappelijk) middenveld, de burgermaatschappij, de tertiaire sector, de civil society, de social- of non-profits. De verschillende termen wekken reeds de indruk dat het om verschillende concepten gaat, wat ook zo is, maar binnen de opleiding werden ze vaak als 'synoniemen' gehanteerd. Het is niet de bedoeling om elk van deze concepten afzonderlijk toe te lichten, de nadruk in dit onderzoek ligt enkel op het maatschappelijk middenveld en de socioculturele sector. In dit deel zal er gepoogd worden om het maatschappelijk middenveld grondig toe te licht. Echter, zoals hierna zal blijken, is een eenduidige definiëring en conceptualisering van het middenveld niet eenvoudig. Het is namelijk een begrip dat ook onderhevig is aan verschillende interpretaties (Grønberg & Paarlberg, 2001). Dekker (2002) bevestigt dit en geeft aan dat er verschillende opvattingen zijn over wat het middenveld is en wat ze zou moeten doen, maar het lijkt hem verstandig om haar zo neutraal mogelijk te omschrijven. Desondanks een concrete afbakening van het middenveld geen vanzelfsprekendheid blijkt te zijn, zal er hieronder toch getracht worden om het maatschappelijk middenveld op een betamelijke manier te definiëren.

2.1.2. De weg naar een werkbare definitie

In de inleiding van Suykens et al. (2017a) wordt er aangegeven dat middenveldorganisaties (hierna: CSO's – civil society organisations) binnen de literatuur veelal worden gedefinieerd door een omschrijving van wat ze niet zijn. Hierbij worden ze gezien als private entiteiten, in tegenstelling tot de overheid. Ook worden ze gezien als non-profits, in tegenstelling tot de markt.

Verder worden ze ook getypeerd als zijnde formeel, in tegenstelling tot de informele netwerken binnenin de gemeenschap (Evers & Laville, 2004; Van de Donk, 2008). Deze beschrijving wordt doorgaans gevisualiseerd aan de hand van de maatschappelijke driehoek van Van de Donk (2008).



Figuur 1. Maatschappelijke driehoek (Van de Donk, 2008)

Bij deze visualisering wordt het middenveld in het midden van het driehoeksmodel gepositioneerd. Ideaaltypische CSO's worden in het centrum van de driehoek [1] gesitueerd. Dit wordt als referentiepunt gehanteerd om de heterogene aard van het middenveld te beschrijven, die een reeks aan organisatievormen en activiteiten omvat. De reden hiervan is dat middenveldorganisaties zowel richting de gemeenschap (2), de staat (3) als de markt (4) kunnen uitwijken. Onderzoekers tonen dan ook een grote interesse voor deze vormen van 'uitwijking', met als gevolg dat men toenemende variaties van hybride organisatorische configuraties van CSO's onderzoekt (Suykens et al., 2017a). Deze definitie is overigens vergelijkbaar met de brede benadering van het maatschappelijk middenveld van Koopmans (2001), die hierna nog zal worden toegelicht. Binnen deze benadering van Koopmans wordt er rekening gehouden met de raakvlakken die het middenveld heeft met andere maatschappelijke sferen.

Naast deze maatschappelijke driehoek en de tekstuele toelichting ervan, zijn er enkele andere benaderingen die noemenswaardig en relevant zijn voor de definitie van het middenveld. Uit het werk van Oosterlynck, Verschuere en Verhaeghe (2018) kunnen verschillende bijdragen gedestilleerd worden die een meerwaarde vormen bij de definitie van het middenveld. Deze bijdragen worden hieronder opgenomen.

2.1.2.1. De drie onderzoekstradities van Edwards (2004)

Een eerste bijdrage is die van Edwards (2004). Hij ziet de civiele samenleving als een rekbaar begrip dat bestudeerd wordt vanuit drie onderzoekstradities die elk een eigen betekenis geven aan het maatschappelijk middenveld. De eerste onderzoekstraditie is een analytische benadering die het middenveld als onderdeel van de samenleving ziet. Deze benadering vertrekt vanuit de plaats en de aard die een CSO inneemt in de samenleving. Een CSO onderscheidt zich hierbij van de overheden en de markten en het is haar bedoeling om gemeenschappelijke interesses te stimuleren en collectieve actie te ondersteunen. Deze organisaties en netwerken die zich situeren tussen de familiale sfeer, de overheden en de bedrijven, vormen samen een 'derde sector'. Vervolgens is er een normatieve onderzoekstraditie waarbij hij het middenveld afbakt als een samenleving die vorm krijgt op basis van gedeelde waarden. Het middenveld wordt hier gezien als 'goede samenleving' waarbij het missiegedreven karakter van CSO's in de verf wordt gezet. Ten slotte is er een politieke onderzoekstraditie die het middenveld benadert als publieke sfeer, waarbij publieke debatten en engagement centraal staan, waar burgerschap vorm krijgt en waarbij mogelijkheden tot participatie en vertegenwoordiging worden gecreëerd. Oosterlynck et al. (2018) nemen vooral elementen (namelijk: het onderscheid met overheden en markten en de wortels van CSO's in privaat initiatief) uit de analytische onderzoekstraditie mee voor de definitie van het middenveld. De politieke en normatieve onderzoekstradities vormen vooral een basis wanneer het gaat over de functies van het middenveld, namelijk: politiek werk, maatschappelijke dienstverlening, etc.

2.1.2.2. Evers en Laville (2004): CSO's tussen overheden, markt en gemeenschappen

De tweede bijdrage is van Evers en Laville (2004). Zij definiëren het middenveld vanuit bovenstaande analytische perspectief. Hierbij is het georganiseerde middenveld een organisatorisch 'veld' tussen de overheid, de markt en de gemeenschap. Zij illustreren dit aan de hand van de maatschappelijke driehoek die hierboven (zie: figuur 1) reeds is geïntroduceerd. Volgens hen is een CSO ontstaan vanuit privé-initiatief, waarbij er geen lucratief doel is en men vooral participatie in en aan de samenleving wil genereren. De CSO is hierbij niet gebaseerd op emotionele banden in de private sfeer, staat niet onder (rechtstreekse) controle van de overheid en is niet afhankelijk van de markt. Bovendien wordt binnen deze benadering zowel het eerder gevestigde verenigingsleven zoals vakbonden, mutualiteit, sportclubs en socio-culturele organisatie gevat als vernieuwende organisaties, die vaak meer hybride trekken vertonen. Deze brede definitie laat onderzoekers dan ook toe om open te staan voor diverse groepen 'middenveldorganisaties'

en om vernieuwende dynamieken in het middenveld op te pikken (Oosterlynck et al., 2018).

2.1.2.3. De meer empirische invulling van Koopmans (2001)

De derde bijdrage is van Koopmans (2001). Hij vertrekt vanuit het driehoeksmodel van Evers en Laville (2004) en ziet het middenveld als een geheel van organisaties, netwerken en verenigingen met hierna genoemde kenmerken:

- Ontstaan en georganiseerd op vrijwillige basis: lidmaatschap is niet verplicht.
- Draagt bij tot het publieke debat inzake cultuur, economie, politiek, etc.
- Kan beslissingen enkel aan leden opleggen, waarbij leden hun lidmaatschap kunnen opzeggen, dit in tegenstelling tot de overheid.
- Is niet gefocust op financiële of materiële winstmaximalisatie, dit in tegenstelling tot de markten.
- Is niet gebaseerd op primaire of affectieve banden tussen leden. Het lidmaatschap staat los van erfenis, etniciteit, woonplaats, socio-economische status, etc. in tegenstelling tot de familiale sfeer en de gemeenschappen.

Vanuit deze algemene en uitgebreide definitie kunnen er gradaties worden aangebracht in de mate waarin organisaties behoren tot het middenveld. Sommige organisaties bezitten namelijk alle kenmerken, anderen slechts enkele ervan. Bovendien worden er soms ook kenmerken van het middenveld, de markt, de overheid en de gemeenschappen gecombineerd. Dit duidt op een zekere mate van hybridisering. Deze definitie hanteert bovendien zowel een enge als een brede benadering van het maatschappelijk middenveld.

Binnen de enge benadering omvat het middenveld belangenbehartigers van niet-marktgebonden actoren, sociale belangenbehartigers en onafhankelijke non-profitorganisaties. Binnen de brede benadering, waarbij er rekening wordt gehouden met de raakvlakken met andere maatschappelijke sferen, omvat het middenveld de organisaties vanuit de enge benadering, aangevuld met gesubsidieerde non-profitorganisaties, werkgevers- en werknemersorganisaties, recreatieve verenigingen en organisaties actief in de 'alternatieve economie'. Vanuit de context van deze masterproef en de interesse voor de hybridisatie van het middenveld is er een voorkeur voor de brede benadering. Deze benadering zoekt de raakvlakken met andere maatschappelijke sferen op, vanuit de veronderstelling dat het combineren van elementen uit de verschillende maatschappelijke sferen tot vernieuwing leidt (Oosterlynck et al., 2018)

2.1.2.4. Non-profitorganisaties (hierna: NPO's) volgens Anheier (2005)

De vierde bijdrage is van Anheier (2005). Hij maakt een onderscheid tussen een juridische, een functionele, een economische en een structureel-

operationele definitie. **De juridische definitie** gaat na of en hoe NPO's omschreven worden in de wetten en regelgeving van een land. Voor België/Vlaanderen zijn dit dus alle organisaties met de juridische status van vzw, CVBA, stichting, etc. **De functionele definitie** focust vooral op de (sociale) missie en het doel, -de "public interest" of de "public purpose"-, waarvoor de organisatie opgericht is. Deze definitie omvat het non-profitkarakter van CSO's vanuit het functioneel oogpunt waarbij er een voortdurende aandacht is voor het maatschappelijk belang en voor specifieke kwetsbare groepen. **De economische definitie** omschrijft de inkomstenstructuur van NPO's. Hierbij geldt dat het inkomen niet hoofdzakelijk wordt gegenereerd uit verkoop van goederen en diensten, of belastingen, maar uit giften en bijdragen van leden en uit overheidssubsidies. Binnen deze definitie worden NPO's omschreven als "residuele economische entiteiten". Dit zijn de organisaties die overblijven wanneer commerciële firma's, overheidsdiensten en huishoudens geïdentificeerd zijn. Ten slotte is er **de structureel-operationele definitie**. Deze definitie legt zich vooral toe op de structuur en de werking van organisaties. De non-profitsector omvat volgens deze definitie alle organisaties met de volgende vijf kenmerken:

- Georganiseerd en geïnstitutionaliseerd: de organisaties hebben een formeel en permanent karakter en de werknemers worden uitbetaald.
- Privaat, afgescheiden van de overheid: de organisaties hebben een privaat karakter en maken geen deel uit van het overheidsapparaat, wel mogen ze overheidssubsidies ontvangen.
- Zelfsturend: de organisaties moeten eigen activiteiten kunnen controleren (dus geen volledige controle door de overheid) en moeten beschikken over eigen procedures en autonomie. Het is echter wel toegestaan dat er overheidsvertegenwoordigers in de raad van bestuur zetelen.
- Winstuitkeringsverbod (ook wel "non profit-distributing" genoemd): hierbij geldt dat organisaties geen expliciet winstmotief als missie mogen hebben, maar wel financiële winst mogen maken. Deze winst mag echter niet verdeeld worden onder aandeelhouders, maar moet worden geïnvesteerd in de organisatie.
- Vrijwillig, dus geen dwang: er werken vrijwilligers mee in de organisaties (vb. via de raad van bestuur). Overigens geldt dat het lidmaatschap, de donaties etc. ook vrijwillig van aard moeten zijn.

2.1.2.5. Een herconceptualisering van de derde sector door Salamon en Sokolowski (2016)

De vijfde en laatste bijdrage is die van Salamon en Sokolowski (2016). Zij streefden in hun onderzoek naar "consensus over- en gemeenschappelijke kernconceptualisatie van de derde sector (middenveldorganisaties); breed genoeg om alle relevante types instellingen en gedragingen te omvatten, maar

operationeel en duidelijk genoeg om in-scope entiteiten te onderscheiden...". Ondanks een enorme diversiteit in definiëring van de derde sector, stelden ze vast dat er een grote mate aan consensus is over meerdere aspecten van het begrip 'derde sector'. Zo is er consensus over:

- Het private aspect: aldus het feit dat een CSO buiten de sfeer en controle van de overheid opereert.
- De noodzakelijke aanwezigheid van een maatschappelijk doel ten bate van de gemeenschap. Dit doel moet bovendien nagestreefd worden zonder dwang.
- Het feit dat organisaties onder de 'derde sector' vallen als ze de volgende kenmerken bezitten: 1) privé-initiatief, 2) zelfsturend, 3) winstuitkeringsverbod en 4) vrijwilligheid; mensen aanspreken zonder dwang. Deze kenmerken maken ook deel uit van de structureel-operationele definitie van Anheier (2005).
- De aanwezigheid van andere soorten organisaties naast de gemeenschappelijke kern. Als voorbeeld hierbij: de coöperaties, de mutualiteiten en de sociale ondernemingen.

Algemeen, stellen Oosterlynck et al. (2018) dat 'de derde' sector in Europa volgens Salamon en Sokolowski de volgende organisatiecategorieën omvat:

1. Non-profitorganisaties
2. Mutualiteiten en coöperaties
3. Sociale ondernemingen
4. Burgerinitiatieven en individuele acties zoals vrijwilligerswerk en onbezoldigde deelname aan demonstraties en sociale bewegingen.

2.1.3. De bijdragen herleid tot een werkdefinitie

Gebaseerd op bovenstaande bijdragen komen Oosterlynck et al. (2018) tot enkele kenmerken waar CSO's voor hun onderzoeksdoelen, cumulatief, aan moeten voldoen. Aangezien deze masterproef kadert in datzelfde onderzoek van CSI Flanders, is de door hen gehanteerde werkdefinitie ook relevant en toepasbaar binnen deze thesis. Binnen de werkdefinitie onderscheiden zij vier kenmerken waaraan de CSO's moeten voldoen.

1. **Ze moeten een sociaal of maatschappelijk oogmerk hebben.** Dit eerste kenmerk sluit aan bij het principe dat er geen winst nagestreefd mag worden en dat eventuele winsten geherinvesteerd moeten worden in de werking of het doel van de organisatie. De winst wordt dus niet uitgekeerd. Ten tweede is het ook conform aan de definitie van Edwards (2004) waarbij het middenveld wordt gezien als een 'goede samenleving' waarbij het missiegedreven karakter van een CSO wordt benadrukt. Dit kenmerk sluit verder ook aan bij de functionele definitie van Anheier (2005) waarbij er vooral een focus is op de (sociale) missie en het doel waarvoor de organisatie opgericht is. Als laatste sluit het

ook aan bij het idee van een maatschappelijk doel voor de bredere gemeenschap van Salamon en Sokolowski (2016).

2. **Ze moeten een 'politieke rol' opnemen.** Dit kenmerk verwijst naar de functionele benadering van Anheier (2005) waarbij er wordt gestreefd naar het maatschappelijk belang en naar maatschappelijke verandering. Ook Edwards' (2014) politieke onderzoekstraditie en Koopmans verwijzing naar de rol van middenveldorganisaties in het publieke debat zijn conform aan dit tweede kenmerk.
3. **Ze moeten diensten leveren die niet exclusief privaat zijn.** Dit betekent dat meerdere mensen tegelijk gebruik moeten kunnen maken van het goed.
4. **Ze moeten ontstaan zijn vanuit de samenleving en mogen dus niet door de overheid opgericht zijn.** Dit betreft een structureel kenmerk dat onder andere, maar zeer nadrukkelijk, terugkomt bij Evers en Laville (2004) en Koopmans (2001).

Aan de hand van deze vier brede, maar eerder relatieve dan absolute kenmerken waaraan CSO's gradueel aan kunnen voldoen, denken Oosterlynck et al. (2018) een goede gemene deler gevonden te hebben in de grote diversiteit aan middenveldorganisaties in Vlaanderen.

2.2. De socioculturele sector

2.2.1. Inleiding

In wat hierna volgt zal de socioculturele sector worden toegelicht. Hierbij staan we eerst stil bij de vier soorten socioculturele organisaties en de subsectoren ervan. Vervolgens wordt het belang van de socioculturele sector toegelicht. Het belang van deze sector is vooral belangrijk voor het vaststellen van de praktijkrelevantie van dit onderzoek.

2.2.2. De vier soorten socioculturele organisaties

Van 2003 tot en met 2017 werd het sociaal-cultureel volwassenwerk gereguleerd door de Vlaamse overheid in het 'oude' decreet betreffende het sociaal-cultureel volwassenwerk. Dit decreet overkoepelde de volgende werksoorten: verenigingen, bewegingen en vormingsinstellingen. Op 2 oktober 2017 werd het relatief nieuwe decreet houdende de subsidiëring en erkenning van het sociaal-cultureel volwassenwerk door de Vlaamse Regering aangenomen. Deze is van kracht sinds 1 januari 2018. Een sociaal-culturele organisatie wordt daarin als volgt gedefinieerd: "een missie- en waardegedreven organisatie die bijdraagt tot een democratische, duurzame, inclusieve en solidaire samenleving door de verbindende, de kritische en de laboratoriumrol actief op te nemen. Ze ontwikkelt, al dan niet in samenwerking

met andere organisaties, sociaal-culturele praktijken voor en met volwassenen die relevant zijn voor de samenleving en die de vertaling vormen van een eigen weloverwogen integratie van twee of meer functies, namelijk de cultuurfunctie, de leerfunctie, de maatschappelijke bewegingsfunctie en de gemeenschapsvormende functie. Deze sociaal-culturele praktijken spelen zich grotendeels af binnen de vrije tijd van volwassenen.” (sociaalcultureel, z.d.).

Op de website van SoCius (2019), het steunpunt van de sociaal-culturele sector in Vlaanderen, staat meer uitleg over de huidige stand van zaken. Zo worden de sociaal-culturele organisaties tegenwoordig ingedeeld in vier werksoorten: verenigingen, volkshogescholen (of Vormingsplus-centra), landelijke vormingsinstellingen en bewegingen. De uitleg bij deze vier werksoorten, die hierna volgt, is eveneens ontleend van SoCius (2019).

1. Verenigingen:

Dit zijn netwerken voor plaatselijke afdelingen en groepen. Vrijwilligers zorgen hierbij voor de goede gang van zaken. Deze werksoort programmeert en organiseert activiteiten voor leden en andere geïnteresseerden. Afhankelijk van de vereniging zijn de georganiseerde activiteiten algemeen van opzet en/ of toegespits op een bepaalde doelgroep (senioren, gezinnen, etc.) of een bepaald thema (leefmilieu, cultuurbeleving, etc.).

2. Volkshogescholen of Vormingsplus-centra:

Dit zijn pluralistische organisaties die elk in een eigen regio opereren. De centra organiseren uiteenlopende cursussen van korte of lange duur voor volwassenen. Het gaat meestal over sociale en culturele vormingen. Daarnaast zetten ze ook langdurige projecten op, in samenwerking met andere organisaties. Deze centra trachten via netwerking en samenwerkingsverbanden de niet-formele educatie in hun regio te versterken.

3. Landelijke vormingsinstellingen:

Naast de bovengenoemde volkshogescholen bieden ook de landelijke vormingsinstellingen een ruim educatief aanbod voor volwassenen aan. Hun terrein strekt zich echter over heel Vlaanderen. Deze instellingen onderscheiden zich door hun expertise en specialisatie in een bepaald thema (natuur en milieu, zingeving, zorg, persoonlijkheid en relaties, etc.) of een bepaalde doelgroep (personen met een handicap, werknemers, etc.). Men kan hier terecht voor laagdrempelige of diepgravende vormingen.

4. Bewegingen:

Dit zijn landelijke organisaties die actief zijn rond een bepaald thema, zoals: mobiliteit, actief burgerschap, vrede, armoedebestrijding, duurzaam omgaan met geld, etc. zij willen mensen 'in beweging' brengen en organiseren daarom activiteiten die sensibiliseren, inzicht en vorming bieden en aanzetten tot sociale actie.

De honderden organisaties die deel uitmaken van de sector bieden een brede waaier van activiteiten aan. Deze activiteiten kunnen zowel (re)creatief, educatief als maatschappelijk georiënteerd zijn. Het is echter geen evidentie en overigens ook niet aangeraden om het sociaal-cultureel werk te herleiden tot initiatieven die uitsluitend tot één van deze domeinen behoren. Net de integratie van vorming, animatie, cultuur en sociale actie is een specifiek kenmerk van het sociaal-cultureel werk (VIVOsocialprofit, z.d.).

2.2.3. De subsectoren binnen de socioculturele sector

Jacobs, Cuypers, Heylen en De Rick (2013) stellen in hun artikel vast dat de socioculturele sector in Vlaanderen bestaat uit alle organisaties en hun werknemers binnen het paritair comité 329.01. Naast de vier gangbare soorten socioculturele organisaties die hierboven opgenoemd zijn, kan men binnen de sector nog twaalf deelsectoren onderscheiden, namelijk:

1. Sociaal-cultureel volwassenenwerk:
Hieronder vallen volgende organisaties: bewegingen, verenigingen, vormingsinstellingen, volkshogescholen, volkswontwikkeling en permanente educatie;
2. Beroepsopleiding:
Het gaat om werkervaringsprojecten (WEP+), organisaties voor beroepsopleiding, -vervolmaking en -herscholing;
3. Jeugdwerk:
Het landelijk, regionaal of lokaal georganiseerd jeugdwerk, jeugdcentra, -huizen, -clubs, -diensten en -ateliers;
4. Samenlevingsopbouw en armoedeverenigingen:
Dit betreft het opbouwwerk, buurtwerk en verenigingen waar armen het woord nemen;
5. Lokale diensteneconomie:
Dit zijn de organisaties voor individuele en collectieve dienstverlening, zoals thuiszorg, kinderopvang, ...;
6. Cultuurspreiding:
Dit zijn de cultuurcentra, organisaties voor beeldende kunsten, musea, tentoonstellingen, bibliotheken, kunsteducatie, amateurkunstbeoefening, informatie-, documentatie- en archiefcentra, bevordering van plastische en literaire kunst, organisatie van evenementen of tentoonstellingen met betrekking tot die kunsten, monumentwachten en cultureel erfgoed;
7. Ontwikkelingssamenwerking en -educatie;
8. Sport:
Het gaat om niet-commerciële sportverenigingen, -federaties, sportcentra en sportclubs;
9. Integratie en inburgering:

Dit zijn integratiecentra, onthaalbureaus, Huizen van het Nederlands (HVN) en sociale tolk- en vertaaldiensten;

10. Milieu- en natuurwerk:

Dit zijn organisaties met als doel de bescherming van het leefmilieu, de leefomgeving of het cultureel en historisch erfgoed, en de verenigingen die zich bezighouden met de educatie ervan;

11. Toerisme:

Omvat de niet-commerciële toeristische attracties en diensten;

12. Media:

Omvat de niet-commerciële radio- of televisieverenigingen en de productie- of distributiecentra van allerhande media die de ondersteuning van de permanente educatie en het sociocultureel werk als hoofddoel hebben en hiervoor een erkenning hebben.

Dit betreft echter geen vaste onderverdeling, zo blijkt uit de literatuur. Afhankelijk van de auteur, wordt er steeds een andere doch gelijkaardige indeling gehanteerd. Zo is de sectorafbakening van de socioculturele sector door Pacolet, Van De Putte, Marchal, Dewilde, Verbrugghe & Strobbe (2001) redelijk verschillend en betreft het slechts een onderverdeling in tien subsectoren, met telkens een eigen indeling. Er zijn echter wel grote gelijkenissen, enkel de invulling verschilt. In Pacolet et al. (2001) wordt ook duidelijk dat het niet altijd vanzelfsprekend is om de socioculturele activiteiten in te delen naar subsector. Zo ontplooiën sommige socioculturele organisaties activiteiten die onder uiteenlopende activiteiten/codes/subsectoren kunnen worden ondergebracht. In de praktijk blijkt ook dat organisaties van eenzelfde werksoort de ene keer onder X en de andere keer onder Y gecatalogiseerd worden, zelfs door eenzelfde instantie.

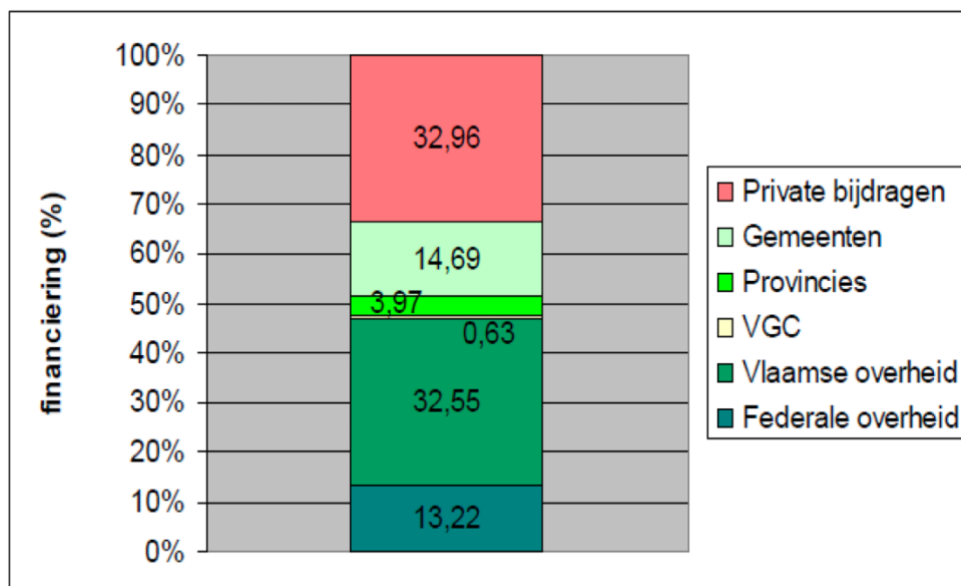
2.2.4. Het belang van de socioculturele sector

In de voorafgaande delen werd er getracht om het middenveld en erna specifiek de socioculturele sector goed in te leiden. Nu het enigszins duidelijk is wat de socioculturele sector is en wie er deel van uitmaakt, blijft de vraag waarom het een relevante sector is om te onderzoeken. Het is al duidelijk dat de socioculturele sector een zeer ruime sector is met een brede waaier aan activiteiten en subsectoren. Dit duidt enerzijds al op de complexiteit van de sector, anderzijds duidt het op de relevantie en het belang van de sector. In dit deel zullen er vooral cijfermatige gegevens worden gehanteerd om het belang van deze sector te benadrukken.

2.2.4.1. De inkomsten van de socioculturele sector

Allereerst, de inkomsten van de sector. Wie betaalt de socioculturele sector in Vlaanderen? De socioculturele sector is goed voor 2,5 miljard euro aan bestedingen, gelijk aan 1,5% BBP van de Vlaamse gemeenschap. Hiervan is 32% afkomstig van de private sector. De overige 67% is het aandeel van de

publieke middelen in het inkomen van de socioculturele sector. Deze cijfers zijn van het jaar 2003 en het betreft de geaggregeerde inkomsten van de sector (Pacolet et al. 2008).



Figuur 2. Financiering socioculturele sector (ontleend de slides van Verschuere, 2018)

2.2.4.2. De tewerkstelling binnen de socioculturele sector

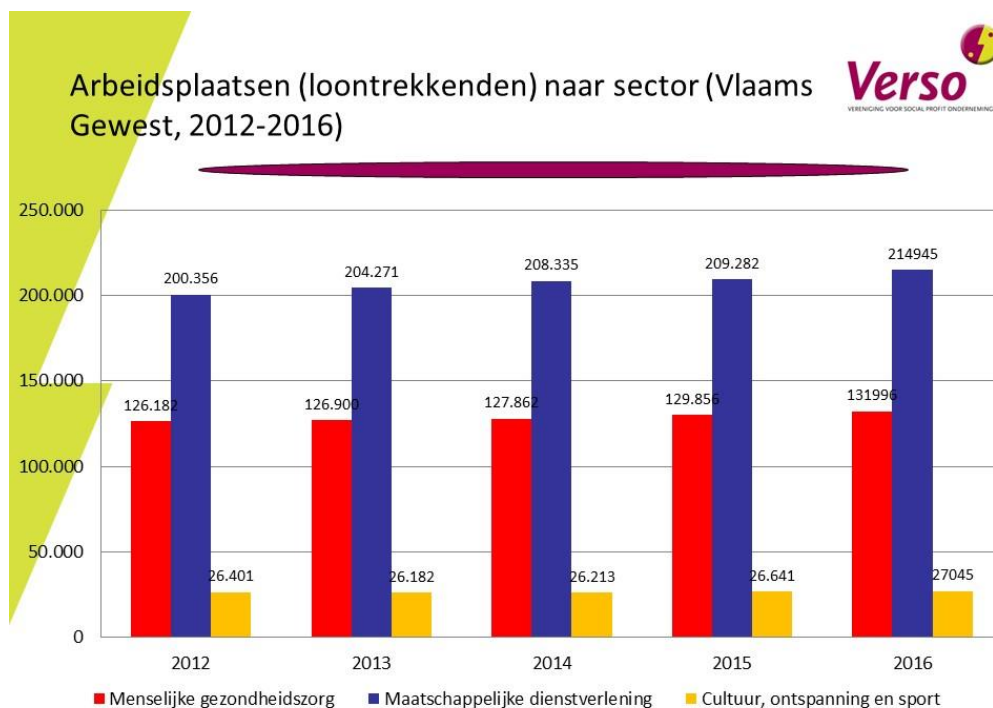
Ten tweede, de tewerkstelling binnen de sector. Al de relevante grafieken voor dit onderdeel zijn ontleend van de website van Verso. Dit is De Vereniging voor Social Profit Ondernemingen. Het is een intersectorale werkgeversorganisatie voor de non-profitsector in Vlaanderen. Verso verzamelt eveneens de meest up-to-date cijferreeksen in verband met de social profit (Verso, 2019). De grafieken volgen na de volledige tekstuele toelichting zodat het overzicht behouden wordt en de lay-out van deze masterproef verzorgd en gestructureerd blijft.

Als eerste zullen we het hebben over de arbeidsplaatsen in de sector. In figuur 3 zien we het aantal loontrekkenden per sector vanaf 2012 tot en met 2016. Het aantal arbeidsplaatsen is tussen 2012 en 2016 voor alle sectoren gestegen, zo ook de sector cultuur, ontspanning en sport, hoewel het gaat om een zeer gestage stijging in deze sector. Hierbij is ook Figuur 4 van belang. Deze figuur betreft de geïndexeerde evolutie van de arbeidsplaatsen. Bij deze geïndexeerde evolutie werd het jaar 2007 als referentiejaar genomen. Dit referentiepunt werd op 100 gezet. Daarna kijkt men hoe dit in de tijd is geëvolueerd. Op de grafiek is het duidelijk dat de evolutie in arbeidsplaatsen voor alle sectoren positief is, vergeleken met de Vlaamse arbeidsmarkt. Het valt echter weer op dat de sector cultuur, ontspanning en sport tussen 2013 en 2015 een kleine dip vertoont vergeleken met de overige sectoren. Vanaf 2015 lijkt het zich echter weer te herpakken. De sector heeft qua arbeidsplaatsen zijn hoogtepunt behaald in

2010, sindsdien is er een vrij neerwaartse evolutie aan de gang. Dit laatste is zeker van belang omdat er reeds in de inleiding van deze masterproef werd gerefereerd naar de bevindingen van de Koning Boudewijnstichting waarbij men, onder andere, vaststelde dat 17% van de verenigingen die in 2016 vaste werknemers in dienst heeft genomen genoodzaakt was tot het ontslaan van werknemers. Deze bevindingen versterken de grafische gegevens van figuur 4 en vullen ze aan.

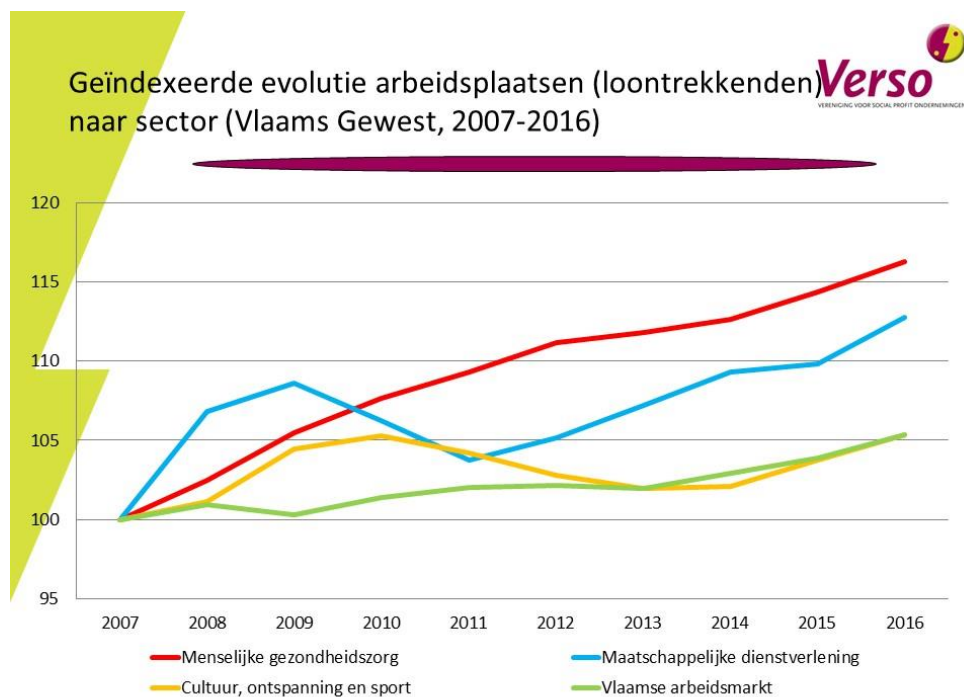
Als tweede, is ook de werkgelegenheidsgroei binnen de socioculturele sector een belangrijke factor. Op de website van Verso (2019) vinden we een woordje uitleg over de algemene situatie van de social profit, wat de werkgelegenheidsgroei betreft. Zo werd vastgesteld dat sinds 2007 het aantal jobs in de 'gezondheidszorg' meer dan dubbel zo snel (+18,6%) groeide, vergeleken met het gemiddelde op de Vlaamse arbeidsmarkt (+8,2%). Hetzelfde geldt voor de 'maatschappelijke dienstverlening' (+17,4%). In de sector 'cultuur, ontspanning en sport' lag de groei (+10,5%) tussen 2007 en 2017 ook hoger dan het Vlaams gemiddelde. Deze globale sterke werkgelegenheidsgroei in de social profit zou eerder verband houden met het geringe aantal jobs dat verdwijnt, dan dat er effectief meer nieuwe jobs worden gecreëerd dan gemiddeld op de Vlaamse arbeidsmarkt (Verso, 2019).

Als laatste, lijkt het ook interessant om, wat de werkgelegenheid in de social profit, en specifiek in de socioculturele sector betreft, om figuur 5 te analyseren. Deze figuur vormt een grafische weergave van de mate waarin er sprake is van jobdestructie en jobcreatie van de arbeidsplaatsen. De figuur dient als volgt te worden gelezen, bijvoorbeeld: in de menselijke gezondheidszorg werden er voor elke honderd jobs jaarlijks (30 juni 2016- 30 juni 2017) 2,7 nieuwe gecreëerd en ging er 1 bestaande verloren en op de Vlaamse arbeidsmarkt werden er per 100 jobs 7,4 nieuwe gecreëerd en gingen er 5,1 verloren (Verso, 2019). Wat opmerkelijk is aan deze grafiek is de mate waarin 'kunst en amusement', 'bibliotheken, musea et al' en 'sport, ontspanning en recreatie' duidelijk boven de gemiddelde Vlaamse arbeidsmarkt torenen wat betreft de jobcreatiegraad. De jobdestructiegraad lijkt echter ook vrij gradueel mee te stijgen, behalve voor de sector 'bibliotheken, musea et al'; daar is het verschil tussen de jobcreatiegraad en de jobdestructiegraad het hoogst, waarbij de jobcreatiegraad duidelijk de bovenhand neemt.



Bron : Rsz – gedecentraliseerde statistiek (Bewerking Verso)

Figuur 3. Arbeidsplaatsen naar sector (Verso, 2019)



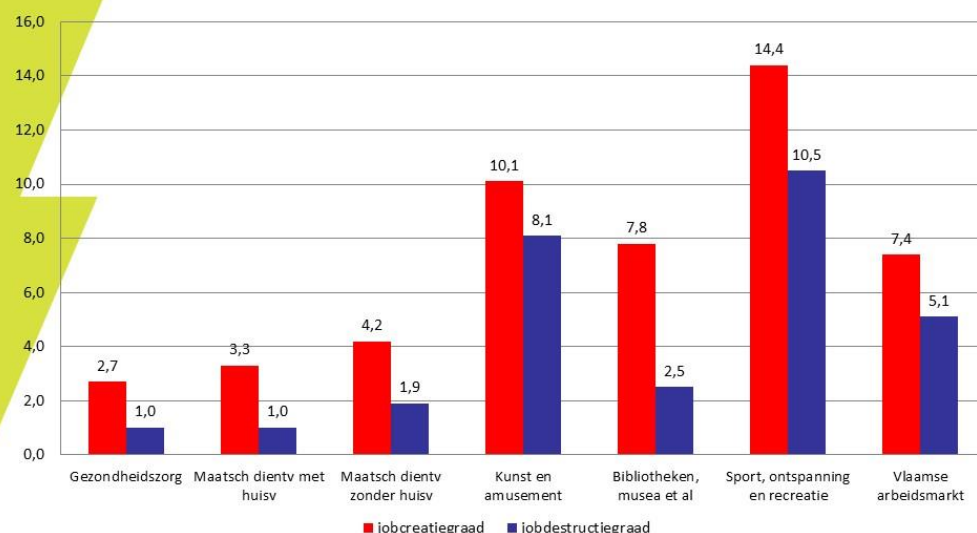
Bron : Rsz gedecentraliseerde statistiek (Bewerking Verso)

Figuur 4. Evolutie van de arbeidsplaatsen (Verso, 2019)

Jobdestructie en jobcreatie van arbeidsplaatsen* naar sector (Vlaams Gewest, 2016-2017)



Verso
VERENIGING VOOR SOCIAL PROFIT ONDERNEMINGEN



* Gedecentraliseerde statistiek (incl DIBISS)

Bron : Rsz-DynaM-Belgium.org
(Bewerking Verso)

Figuur 5. Jobdestructie versus jobcreatie (Verso, 2019)

2.2.5. De werkbaarheid en de vertrekredenen binnen de socioculturele sector

De werkbaarheidsgraad in de socioculturele sector ligt op 57%. Dit percentage ligt hoger dan dat van de Vlaamse arbeidsmarkt, maar lager dan het percentage in de volledige social-profitsector. De socioculturele sector werd in de werkbaarheidsmonitor echter niet apart geanalyseerd naar werkbaarheidsknelpunten en -risico's door De Mûelenaere (2013), dit omwille van een te kleine steekproef. Uit de bevraging van De Mûelenaere (2013) en ander onderzoek van Jacobs, De Cuyper, Heylen & De Rick (2013) is echter wel gebleken dat er een gebrek aan doorgroei- en mobiliteitsmogelijkheden zijn. Hiernaast is er ook sprake van een hoge werkdruk, onzichtbare arbeid en een moeilijke verhouding met raden van bestuur. Ook de werking met vrijwilligers brengt specifieke uitdagingen met zich mee (De Mûelenaere, 2013). Naast de werkbaarheid zijn de vertrekredenen binnen de sector ook interessant om een duidelijk beeld te krijgen over de socioculturele sector als werkgever.

In Jacobs et al. (2013) zijn de vijf belangrijkste redenen van vertrek opgenomen. In chronologische volgorde zijn dat:

1. Ontevredenheid over de manier van werken in de organisatie
2. Een interessantere jobinhoud in een andere organisatie
3. Ontevredenheid over de doorgroeimogelijkheden in de organisatie
4. Ontevredenheid over de relatie met de leidinggevende
5. Ontevredenheid over verloning

2.2.6. Conclusie

Uit het deel over de socioculturele sector kunnen we afleiden dat het gaat om een sector die een ruim aanbod aan activiteiten dekt, dit zorgt ervoor dat de activiteiten niet altijd onder te brengen zijn in deelsectoren. Dit brengt de nodige complexiteit met zich mee. Echter, de socioculturele sector blijkt ook een belangrijke werkgever te zijn, zo zijn er heel wat mensen tewerkgesteld binnen de sector en is er toch een aanzienlijke vorm van jobcreatie mogelijk binnen de sector. De theorie over de werkbaarheid en de vertrekredenen is relevant en interessant om erbij te nemen, aangezien het toelaat om tot een genuanceerdere conceptualisering te komen van de tewerkstelling binnen de sector. De socioculturele sector lijkt verder belangrijk en relevant voor het onderzoekskader van deze masterproef omwille van de volgende redenen: de economische meerwaarde van de sector, alsook de werkgelegenheid binnen de sector. Een andere minder economische doch belangrijke reden lijkt de maatschappelijke meerwaarde en het maatschappelijk belang van deze sector, af te leiden aan de reeks activiteiten en organisaties die deze sector dekt.

2.3. Hybridisering van middenveldorganisaties

2.3.1. Inleiding

In de literatuur wordt er in toenemende mate onderzoek gedaan naar het ontstaan en de evolutie van hybride CSO's. Hierbij worden steeds nieuwe inzichten geïntroduceerd en rijzen er nieuwe vragen op over de definiëring en de dynamiek van dergelijke organisaties. Er is dan ook geen eenduidige definitie voor deze vorm van hybriditeit, hoewel de literatuur bij het beschrijven van hybridiserende organisaties regelmatig refereert naar organisaties die verschillende institutionele denkpistes representeren (Besharov, & Smith, 2012). Men noemt organisaties ook wel hybride als men ze niet meer kan omschrijven als publiek of privaat, als staat, markt of middenveld (Brandsen, & Karré, 2010). Greenwood et al. (2011) beschrijven hybride organisaties als organisaties die meervoudige conflicterende eisen van een complexe institutionele omgeving inbedden. Andere literatuur definieert hybride organisaties als organisaties die verschillende logica combineren op vernieuwende manieren (Thornton et al., 2012). Hoewel er bij deze laatste definitie vooral specifiek wordt gerefereerd naar de ontluikende sociale ondernemingen die sociale welvaart combineren met commerciële gedachtengoed (Battilana & Dorado, 2010; Battilana et al., 2011; Jay, 2013). In wezen is de vorm van vermenging, die we bij hybride organisaties aantreffen, niets nieuws. Hybridisering lijkt geen zeer recent gegeven te zijn. Zo hebben Ostrander en Langton (1987) een dertigtal jaar geleden al vastgesteld dat de grenzen tussen het middenveld, de overheid en de markt aan het vervagen zijn, maar ondanks de duidelijke evolutie in onderzoek naar en

literatuur over de hybridisatie van het middenveld betreft het veelal een gecompliceerde kwestie omwille van de veelheid aan verschillende interpretaties en het gebrek aan een algemene definitie (Smith, 2010). Omwille van deze reden is het belangrijk om het begrip 'hybridisering/ hybridiseren' naar behoren toe te lichten. Overigens is het belangrijk om reeds aan te geven dat in deze masterproef 'vermarkting' doorgaans als synoniem zal worden gebruikt voor 'hybridisering richting de markt', naar analogie met, onder andere, de literatuur van Suykens (2017).

2.3.2. Definiëring

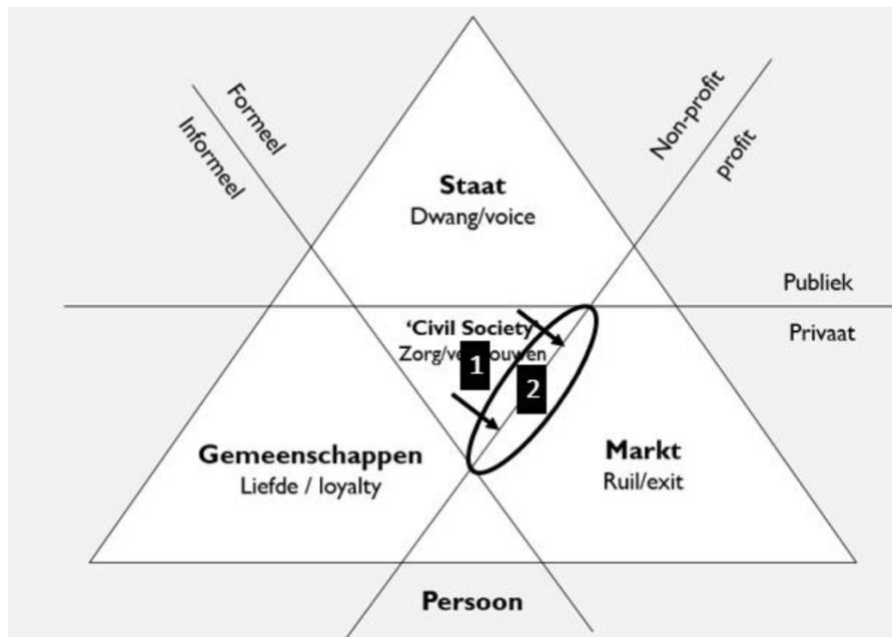
Doherty, Haugh en Lyon (2014) typeren hybride organisatievormen als een reeks organisatorische vormen die ontstaat bij het vervagen en vloeiender worden van de grenzen tussen de private, de publieke en de non-profitsector. Gebaseerd op de literatuur van Greenwood en Suddaby (2006) nemen ze aan dat een organisatorische vorm een 'archetypische configuratie is van structuren en praktijken die geschikt en aanvaard zijn binnen een bepaalde institutionele context'. Daaruit volgt dat individuele organisaties de karakteristieken moeten afspiegelen die geïdentificeerd worden met een specifieke categorie van organisaties om gecategoriseerd te worden als een afzonderlijk organisatietype (Romanelli, 1991). Voortvloeiend uit de interesse voor deze verschillende organisatievormen is er de interesse voor het definiëren van de tussenliggende grenzen gekomen (Brandsen, & Karré, 2011; Romanelli 1991). Algemeen wordt de term 'hybride' in de organisatorische- en de managementliteratuur gebruikt om organisaties te beschrijven die de institutionele grenzen overstijgen en opereren in meerdere functionele domeinen (Brandsen, & Karré, 2011; Jay 2013; Pache, & Santos 2012; Smith 2010; Ruef, 2000). Voortbouwend op hetgeen we tot nu toe hebben besproken, definiëren Doherty et al. (2014) hybride organisatievormen als structuren en praktijken die de co-existentie van waarden en artefacten van twee of meer organisatorische categorieën onderschrijven. De definiëring die echter het meest overeenkomt met de context van deze masterproef en het onderzoeksonderwerp dat gehanteerd wordt is die van Suykens et al. (2016). Zij definiëren binnen hun onderzoek hybridisering als een verschuiving van middenveldorganisaties richting de markt, met als gevolg dat er minstens een of meerdere karakteristieken van de markt worden ontleend. Deze definitie vergt echter enige nuance. Zij definiëren het op die manier omdat ook binnen hun onderzoek de verschuiving van het middenveld richting de markt wordt bestudeerd. Hybridisering richting de gemeenschap, oftewel "commoning" en hybridisering richting de overheid, oftewel "verstaatsing", zouden even legitieme onderzoekspistes kunnen zijn. Deze onderzoekspistes zouden echter een andere definitie vereisen aangezien de wijze/ de richting van hybridiseren dan verschilt. Verder is er een alternatieve, -iets meer operationele-, beschrijving voor het hybridiseren

richting de markt, namelijk: de aanwezigheid van 'bedrijfsmatig gedrag' binnen middenveldorganisaties (Suykens, Verschuere, & De Rynck, 2017b).

2.3.3 Conceptualisering

Zoals reeds aangehaald in de vorige paragraaf kan, binnen het onderzoeksdomein van deze masterproef, 'de hybridisering (van middenveldorganisaties (richting de markt))' gedefinieerd worden als een verschuiving van middenveldorganisaties richting de markt. Dit heeft als gevolg dat er minstens een of meerdere karakteristieken van de markt worden ontleend (Suykens, Verschuere, & De Rynck, 2016). Hierbij geeft Van de Donk (2008) aan dat onderzoekers het middenveld doorgaans tussen de markt, de overheid en de gemeenschap situeren. De staat kenmerkt zich door dwang, de markt door ruil en de gemeenschap door liefde (Verhaege, 2017). Ook zijn er verschillende vormen van hybridisering richting de markt, ook wel 'vermarkting' genoemd, maar commercialisering en managerialisme zijn de meest relevante voor de socioculturele sector (Suykens, 2017b). Binnen dit onderzoek ligt de focus echter enkel op het managerialisme. De andere hybridiseringsvormen zullen dan ook niet verder worden toegelicht.

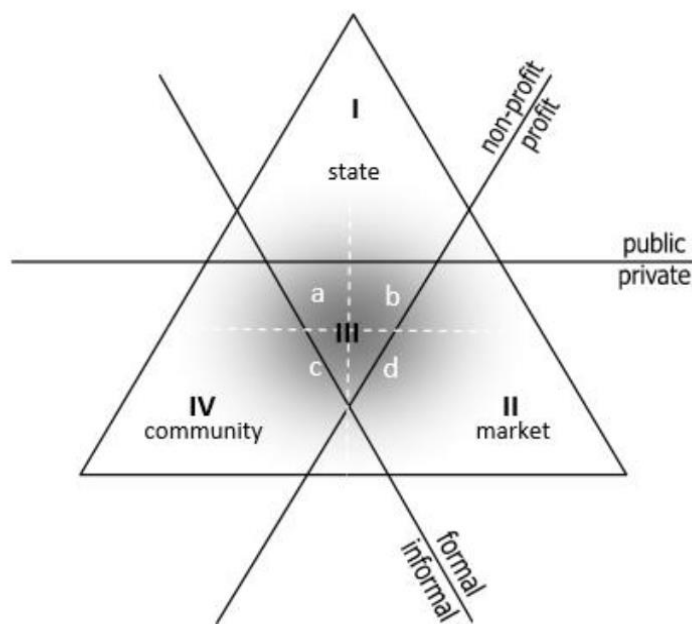
In de figuur hieronder wordt de verschuiving van het middenveld richting de markt geïllustreerd. Dit driehoeksmodel illustreert de verschuiving van een ideaaltypische middenveldorganisatie richting de marktsfeer, dit wordt op de figuur weergegeven als een verschuiving van 1 → 2. Echter, zoals eerder aangegeven, kan hybridisering voorkomen ten opzichte van al deze drie maatschappelijke sferen. Hierbij kunnen we stellen dat hybridisering afhankelijk is van de startpositie van de organisatie in het driehoeksmodel en de richting waarin het zich begeeft. De onderzoeksrichting die in deze masterproef van belang is, is de richting die de markt behelst, ook wel de 'vermarkting' van het middenveld (Verhaege, 2016).



Figuur 6. Hybridisering van het middenveld richting de markt (ontleend van: Suykens et al., 2016)

Dus, hybride middenveldorganisaties kenmerken zich door twee of meer karakteristieken te vertonen van een maatschappelijke sfeer. Daarbij heeft iedere sfeer zijn eigen institutionele logica; dominante normatieve kaders.

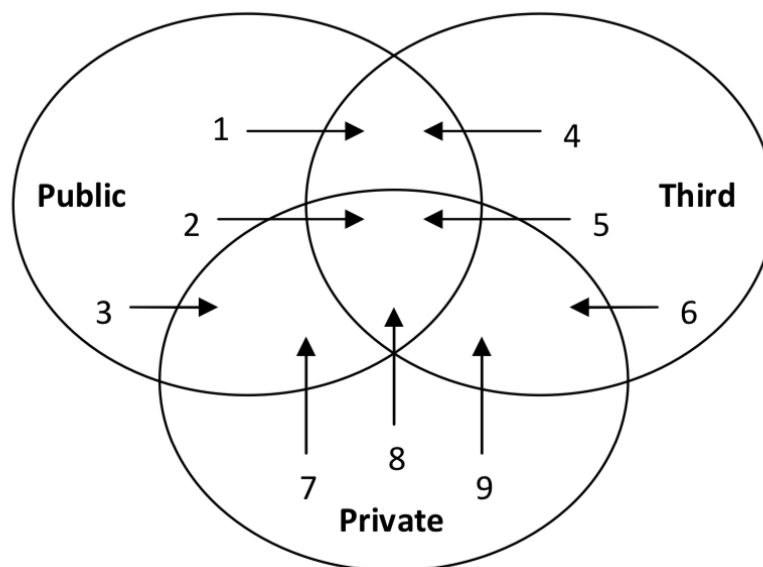
In de praktijk blijkt echter dat het maken van een duidelijk onderscheid tussen de actoren op basis van de assen een complex gegeven is. Eerder dan dat de organisaties zich in de uiterste hoeken bevinden, daar waar de karakteristieken het meest uitgediept en uitgesproken zijn, bevinden zij zich in de kern van de driehoek, daar waar het onderscheid bedoezeld is. In deze kern bevinden hybriden zich; dit is het rijk van de organisaties die noch publiek noch privaat zijn, die noch non- noch for profit zijn, die gelijktijdig zowel formeel als informeel zijn. (Karré, 2012). Verhaege (2016) beschrijft de organisatorische hybriditeit dan ook als een complex fenomeen dat resulteert in een veelheid aan veranderingen en effecten op verschillende organisatorische niveaus. Bovendien is hybridisering volgens hem geen lineair proces. Een organisatie kan bijvoorbeeld in een bepaalde dimensie hybridiseren richting de gemeenschap (door vb. diensten primair aan de bieden op lokaal niveau) terwijl het op een andere dimensie hybridiseert richting de markt (vb. door verdienmodellen te genereren). Hij besluit dan ook dat hybridisering in het Vlaams middenveld vele ladingen kan dekken. Brandsen, Van de Donk en Putters (2005) gaan deze hybriditeit nog eens in vier subsectoren verdelen, de zogenaamde vier kwadranten, zoals hieronder afgebeeld in figuur 7.



Figuur 7. Het civil society model met vier kwadranten (Van de Donk, 2011)

Zij leggen bij elk van deze kwadranten de interactie uit. Echter, enkel kwadrant D is relevant voor dit onderzoek. De organisaties in dit kwadrant worden gekenmerkt door een hogere mate van professionaliteit. Het klantenbestand en de begunstigden reiken ook verder dan de gemeenschap waaruit de organisaties ontstaan zijn. Dergelijke organisaties bieden bovendien regelmatig goederen of diensten aan in concurrentie met maatschappelijke bedrijven. De middenveldorganisaties in dit kwadrant bewegen zich volgens Brandsen et al. (2005) dan ook richting de markt of hebben reeds bij aanvang een vertrekpunt dat dichterbij de markt aanleunt en dus afwijkt van het klassieke centrale punt.

Deze conceptualisering is verhelderend, maar houdt enkel rekening met het feit dat er naast hybride organisaties ook andere vormen bestaan. Een meer accurate weergave van de pluriformiteit van hybride organisaties is Billis' visualisatie van de drie maatschappelijke sectoren en hun negen hybride zones, ook wel *the hybrid realm* in het centrum van de gemeenschap genoemd (Karré, 2012). Deze visualisatie wordt hieronder afgebeeld in figuur 8.



Figuur 8. De drie sectoren en hun hybride zones (Billis, 2010)

In elk van de negen zones zijn de eigenschappen van twee of meerdere maatschappelijke sectoren gemixt, met als resultaat negen hybriditeitszones met telkens een verschillend type hybride organisaties. Hybride organisaties bevinden zich volgens figuur 8 dan ook in de overlappende cirkels.

1. **Eerste zone:** hybride organisaties met eigenschappen van de publieke sector en het middenveld; ook publieke organisaties met elementen van het middenveld.
2. **Tweede zone:** hybride organisaties met elementen van de markt, het middenveld en de publieke sector; ook publieke organisaties met eigenschappen van de markt en het middenveld.
3. **Derde zone:** hybride organisaties met kenmerken van publieke en private organisaties; ook publieke organisaties met private kenmerken.
4. **Vierde zone:** hybride organisaties met eigenschappen van de publieke sector en het middenveld; ook middenveldorganisaties met publieke eigenschappen.
5. **Vijfde zone:** hybride organisaties met elementen van het middenveld, de publieke en de private sector; ook middenveldorganisaties met eigenschappen van de publieke- en private sector.
6. **Zesde zone:** hybride organisaties met eigenschappen van het middenveld en de private sector; ook middenveldorganisaties met elementen van private spelers.
7. **Zevende zone:** hybride organisaties met eigenschappen van de private en de publieke sector; ook marktspelers met kenmerken van de publieke sector.

8. **Achtste zone:** hybride organisaties met eigenschappen van de private en de publieke sector en het middenveld; ook marktspelers met eigenschappen van de publieke sector en het middenveld.
9. **Negende zone:** hybride organisaties met kenmerken van het middenveld en de private sector; ook private organisaties met kenmerken van het middenveld.

De zesde zone is de relevante onderzoekszone in deze thesis. Merk op dat er een zeker complexiteit is, ook in dit model, en dat er een veelheid is aan zones die dan op hun beurt weer verschillende types hybride organisaties vertegenwoordigen. Dit bevestigt nogmaals de complexiteit die gepaard gaat met het conceptualiseren van hybride middenveldorganisaties.

3. Managerialisme

3.1. Inleiding en definiëring

Zoals eerder aangehaald bij de conceptualisering van 'de hybridisering van middenveldorganisaties' zijn er verschillende vormen van hybridisering. De hybridiseringsvorm die echter bestudeerd wordt binnen deze masterproef is het managerialisme. Deze vorm van bedrijfsmatig gedrag weerspiegelt het geloof dat een (middenveld)organisatie ideaaltypisch zou moeten functioneren als een bedrijf indien ze goed wil presteren (Meyer, Buber, & Aghamanoukjan, 2013). Dit geloof kan zich zowel op het intern als het extern niveau van een organisatie manifesteren. Op het intern niveau gaat men vooral streven naar de beheersing van de organisatorische processen. Dit gaat over duidelijk afgebakende, meetbare doelstellingen en een sterke klemtoon op efficiënt en effectief werken, waarbij efficiëntie vooral gaat over de link tussen de geïnvesteerde middelen en de behaalde resultaten en effectiviteit aangeeft in welke mate de organisatie erin slaagt haar doelstellingen te bereiken (Suykens et al., 2016). Binnen de studierichting Bestuurskunde en Publiek Management en zo ook door Prof. dr. Verschuere voor het vak 'Seminarie Bestuursniveau: Social Profit Sector' werd efficiëntie geïntroduceerd als "de dingen goed doen" en effectiviteit als "de goede/ de juiste dingen doen". Ook in het werk van Hvenmark (2016) treffen we dezelfde beschrijvingen voor efficiëntie en effectiviteit.

Managerialisme op het extern niveau leidt dan weer tot een economische kijk van een organisatie op haar organisatorische omgeving en haar relaties. Hierbij wordt de buitenwereld gepercipieerd als een markt van concurrenten, partners, investeerders en consumenten (Suykens et al., 2016). Verder argumenteren Meyer et al. (2013) dat managerialisme binnen een middenveldorganisatie wordt gevormd door een streven naar efficiëntie, effectiviteit en innovatie. Deze stelling vinden Suykens et al. (2017b) problematisch omwille van twee redenen. Een eerste reden is dat deze elementen een onafscheidelijk onderdeel vormen van goed bestuur en management. Hieruit volgt dat een

middenveldorganisatie niet inefficiënt, ineffectief, noch ongevoelig kan zijn voor innovatie. Elementen als deze zijn vooral eigen aan een goed management en dat is geen voorrecht van de bedrijfswereld. Hun tweede reden is vooral van taalkundige aard en betreft het gebruik van het adjectief 'dominant'. Dit draagt bij aan onduidelijkheid over het begrip; want wanneer is iets dominant? Bovendien draagt het ook bij aan de kritische (negatieve) toon die wordt gehanteerd in de literatuur waarbij 'dominantie' op impliciete wijze suggereert dat de sociale doelstellingen van middenveldorganisaties worden overschaduwd door marktlogica.

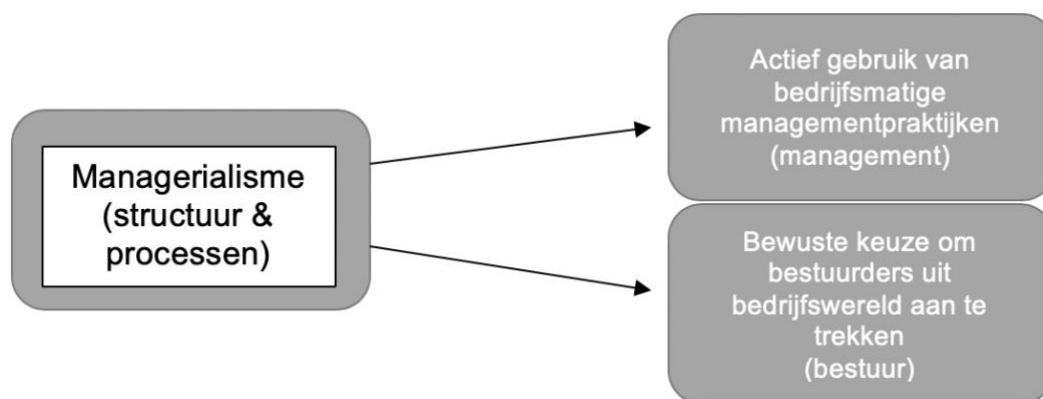
3.2. Conceptualisering en nadere toelichting

3.2.1. Het 'negatieve' managerialisme versus management

Managerialisme valt niet makkelijk af te bakenen, zo stelt Hvenmark (2013) vast dat er een gebrek is aan non-profit literatuur met kwalitatief onderzoek naar de relatie tussen het geloof in bedrijfsmatig functioneren (dus: managerialisme) en tastbare praktijken in het werkveld. In een latere publicatie, pleiten Hvenmark (2016) en Suykens et al. (2016) voor een onderscheid tussen managerialisme en management. Zij geven dan ook aan dat managerialisme duidt op een overtuiging en dat het verwijst naar een situatie waarbij marktlogica's de eigenlijke doelstellingen overstijgen. Management daarentegen duidt, volgens hen, dan weer op het actief gebruiken van bedrijfsmatige managementpraktijken, zoals: prestatie- metingen, benchmarking, lean management, strategisch management, pay for performance, etc. Bovendien werd er in de literatuur (Baines, Cunningham, & Fraser, 2011; Kreutzer & Jäger, 2011) zelfs aangegeven dat een dominante marktlogica binnen een middenveldorganisatie leidt tot negatieve effecten op de werking van de organisatie, maar niet iedereen deelt deze mening. Zo vraagt Suykens (2017) zich af of de negatieve invulling van het begrip managerialisme, -waarbij het vooral duidt op een marktlogica die de sociale waarden overheerst (Maier & Meyer, 2009)-, niet onlosmakelijk verbonden is met het vaststellen van negatieve effecten? Hij suggereert dan ook dat men eerder moet kijken naar de **intensiteit** waarmee managementprincipes binnen een CSO toegepast worden en niet naar de eerdergenoemde **dominantie**. Door te kijken naar deze intensiteit gaat men na in welke mate er bepaalde managementpraktijken voorkomen en of ze al dan niet actief gebruikt worden binnen een middenveldorganisatie. Deze alternatieve conceptualiseren laat ons toe om naast de negatieve, ook potentiële positieve effecten vast te stellen (Suykens, 2017).

Samenvattend kunnen we stellen dat men het managerialisme, -dat vooral van toepassing is op de structuur en de processen van een organisatie-, beschrijft als het geloof dat een CSO pas goed kan presteren als ze functioneert als een

bedrijf, hierbij gaat men actief gebruik maken van bedrijfsmatige managementpraktijken. Dit is echter niet het enige waar managerialisme voor staat. Uit de literatuur (zoals hierna duidelijk zal worden toegelicht) kunnen we namelijk achterhalen dat het managerialisme ook van toepassing is op het bestuur en de professionals van een organisatie.



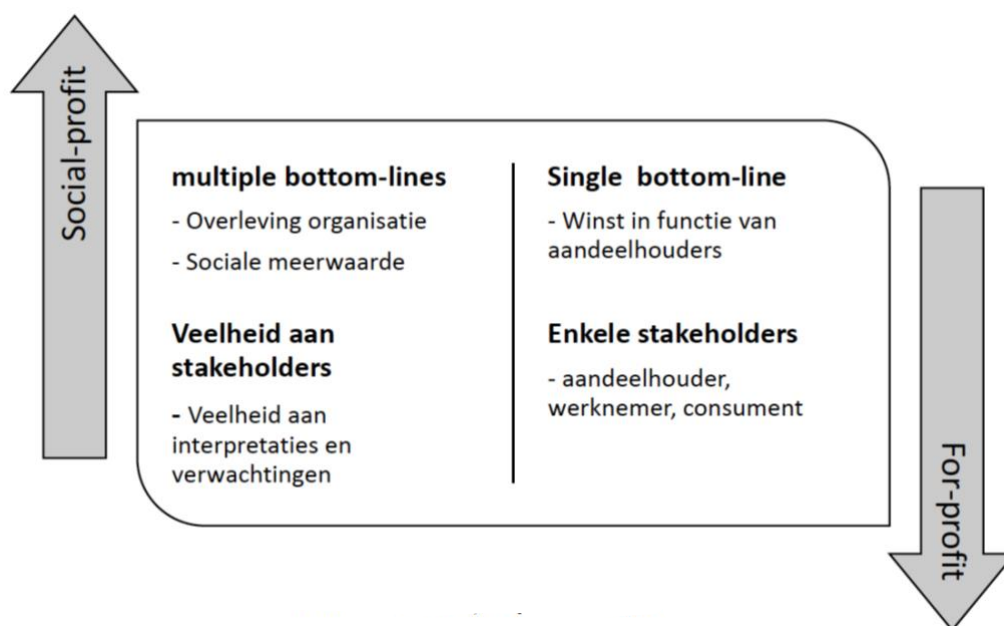
Figuur 9. Indicatie van managerialisme binnen CSO (ontleend van de slides van Verschuere, 2018)

Naast deze twee vormen van managerialisme is er nog een derde indicatie van managerialisme binnen een middenveldorganisatie, namelijk de houding van een organisatie jegens verschillende stakeholders, hierbij kunnen ze verschillende rollen aannemen: donor, partner en/ of eindgebruiker (Suykens, 2017). Dit omdat een intense interactie met bedrijven kan leiden tot de overname van bedrijfsmatige praktijken (Suykens et al., 2017b). De bespreking van deze derde vorm zal in deze masterproef echter beknopt blijven, omdat het onderzoek vooral gericht is op het bestuderen van de effecten op het interne niveau van een organisatie.

3.2.2. De weerslag van het managerialisme op het bestuur

In de eerdergenoemde lessen van Prof. Dr. Verschuere (2018) werd het managerialisme binnen de social profit sector geïntroduceerd. Hierbij kwam de 'managerialisering' van het bestuur aan bod. Dit werd omschreven als "het bewust aantrekken van bestuurders uit de non-profit wereld". Het is dan ook één van de vormen van managerialisme. Suykens, Verschuere en De Rynck (2016) verwijzen ernaar met de term 'corporatisering'. Zij omschrijven corporatisering als "het systematisch overnemen van for-profit bestuurspraktijken door non-profit organisaties". Zij stellen bovendien vast dat corporatisering in toenemende mate wordt gepromoot in Vlaanderen, hierbij gaan welbepaalde netwerkorganisaties (zoals: The Shift en Socres) zich inzetten om de netwerken tussen middenveldorganisaties en private bedrijven te versterken. Sommigen combineren het versteken van netwerken met het actief zoeken naar en het koppelen van managers, kaderleden en bedienden uit de bedrijfswereld met middenveldorganisaties opdat ze bestuurlijke taken

op zich kunnen nemen. Corporatisering uit zich bestuursmatig dan ook in de samenstelling van het hoogste bestuursorgaan. Indien een CSO er bewust voor kiest om een significant aantal bestuurders met een for-profit achtergrond aan te trekken omwille van hun expertise, dan is dit een uiting van de overtuiging dat het een meerwaarde zal vormen voor de prestaties van de organisatie (Suykens et al., 2017b). Is dit echter het geval? Is corporatisering steeds een meerwaarde? Zo werd tijdens de lessen van professor Verschuere al snel de 'law of non-profit complexity' geïntroduceerd. Hij lichte het dan ook toe als een fenomeen waarbij een bedrijf die even groot is als een middenveldorganisatie, eenvoudiger te besturen is. Dit werd gevisualiseerd aan de hand van de figuur hieronder.



Figuur 10. The law of non-profit complexity (ontleend van de slides van Verschuere, 2018)

Anheier (2000) licht dit verder toe en stelt dat het gebrek aan een lucratieve doelstelling een grote variëteit aan preferenties, motivaties en doelstellingen toelaat binnen non-profit organisaties. De zones waarbinnen zij werkzaam zijn, zijn bovendien ook gevuld met externaliteiten en vergen een betrouwbare en zorgvuldige omgang met publieke goederen. Hierdoor worden zakelijke transacties precair, minder efficiënt en onbillijk. Aan de hand van deze contextuele toelichting beschrijft Anheier (2000) de non-profit complexity en stelt hij vast dat dit fenomeen refereert naar de complexiteit waarmee non-profits bestuurd worden. Dit zorgt ervoor dat middenveldorganisaties complexer zijn dan bedrijven met een gelijkaardige grootte. Gelet op **de externe omgeving** (waarbinnen non-profits verschillende overheidsniveau's, stakeholders en inkomensbronnen dienen te managen) en **de interne componenten** (zoals: het bestuur, de werknemers en vrijwilligers; de cliënten en gebruikers) is elke non-profit ingewikkelder te besturen dan een for-profit

van gelijkaardige grote. Hieropvolgend suggereert hij dat non-profits vaak een samenstelling zijn van verschillende organisaties of organisatorische componenten. Vanuit een meer algemeen, managerieel oogpunt, is een middenveldorganisatie een combinatie van verschillende motivaties, standaarden, uitdagingen en gebruiken. Een non-profit van middelmatige grootte bestaat doorgaans uit de volgende componenten:

- Een kern van professionele managers, incl. personeels-functionarissen en accountants;
- Een regerend bestuur van experts en gemeenschaps-vertegenwoordigers;
- Een geheel van cliënten, gebruikers en hun vertegenwoordigers;
- Een geheel van andere stakeholders;
- Een geheel van contractuele relaties (incl. de relaties met verschillende overheidsniveau's);
- Een geheel van zakelijke contracten;
- Een geheel van vrijwilligers en leden;
- De effectieve dienstverleners.

Elk afzonderlijk component stelt eisen aan de organisatie en ontwikkelt een eigen "cultuur", routines en procedures. Dit verklaart aldus de bestuurlijke complexiteit die eigen is aan middenveldorganisaties (Anheier, 2000).

3.2.3. Naast corporatisering, ook professionalisering

In het verlengde van de corporatisering wordt er in de literatuur ook gesproken van de professionalisering van het middenveld. Zo verwijst men in Suykens et al. (2016) naar professionalisering als een vorm van managerialisme en definieert men het als "het geloof dat de professional het best geplaatst is om een taak uit te voeren". Hierbij legt men de nadruk op het woord 'geloof', want het betreft geen overname van managementgebruiken, maar gaat eerder om de overtuiging dat professionalisering leidt tot betere organisatorische prestaties en wijst op een toenadering tussen markt en middenveld. Verder geven ze ook aan dat de professionalisering van middenveldorganisaties tot stand komt door de introductie van managementgebruiken en resulteert in de opkomst van de 'professional' die beschikt over formele opleidingen en een uitgebreid netwerk. Vanuit dit perspectief sluit het professionalisme dus goed aan bij het managerialisme. Ten slotte geven ze aan dat onderzoek aantoonst dat men voor het vervullen van leidinggevende of sturende functies binnen CSO's, steeds meer belang hecht aan bewezen managementskills, naast het beschikken over kennis van de non-profit sector.

3.2.4. De externe omgeving als oorzaak, of toch niet?

Nu het begrip 'managerialisme' vrij grondig is toegelicht en zo goed als alle vormen diepgaand zijn besproken, is het tijd om uit te wijden over de oorzaak van dit geloof. In de tekst van Suykens (2017) wordt er aangehaald dat er in

studies over het meer bedrijfsmatig functioneren van middenveldorganisaties wordt gesteld dat deze tendens vooral ontstaat door een extern opgelegde druk. In wat hierna volgt zal worden getracht om hier meer duidelijkheid over te scheppen.

DiMaggio en Powell (1983) stellen vast dat structurele veranderingen binnen organisaties minder gedreven worden door competitie of de nood aan meer efficiëntie, integendeel. Zij stellen vast dat organisatorische veranderingen vooral ontstaan als gevolg van processen die organisaties meer homogeen maken, maar niet noodzakelijk meer efficiënt. Ook wordt er vastgesteld dat het 'homogeniteitsproces' het best gecapteerd wordt door het concept 'isomorfisme'. Isomorfisme wordt door Hawley (1968) beschreven als een proces dat een eenheid ertoe dwingt te lijken op andere eenheden die dezelfde set van omgevingsfactoren het hoofd moeten bieden. Aldrich (1979) voegt hieraan toe dat andere organisaties de voornaamste factor zijn waar organisaties rekening mee moeten houden. Hierbij zijn organisaties niet enkel in competitie met elkaar voor middelen en klanten, maar ook voor politieke macht en institutionele legitimiteit. In lijn met deze bevindingen wordt er ook gesteld dat vroegere organisatorische innovaties vooral gedreven werden door het verlangen naar betere prestaties, daar waar men binnen de huidige context, -in geval van innovatieve overwegingen-, vooral aandacht heeft voor de opties die de legitimiteit bevorderen (Meyer & Rowan, 1977). Dit brengt ons tot de institutionele theorie. Deze theorie stelt dat organisaties zich moeten conformeren aan de heersende regels, waarden en normen binnen hun organisatorisch veld indien ze meer geloofwaardigheid, -of zoals eerdergenoemd 'legitimiteit'-, willen verwerven (DiMaggio & Powell, 1983). Suykens et al. (2017b) lichten dit verder toe aan de hand van dit voorbeeld: "indien organisatie X een contract, overeengekomen met organisatie Y, verbreekt, dan verliest organisatie X (een deel van) haar geloofwaardigheid. Zij hebben een heersende norm (oftewel: de verplichting tot naleving van een contract) verbroken en hierdoor zal een derde partij twee keer nadenken alvorens met organisatie X in zee te gaan". Ze vatten de institutionele theorie dan ook samen als een theorie die stelt dat sectoren gekenmerkt worden door gelijkvormig organisatorisch gedrag doordat ze zich binnen een sector moeten houden aan dezelfde regels, normen en waarden. DiMaggio en Powell (1983) identificeren drie mechanismen die deze gelijkvormigheid binnen een sector bevorderen:

1. Dwingende isomorfisme: stemt af van politieke invloed en legitimiteitsproblemen. Dit mechanisme ontstaat door zowel formele als informele druk die uitgeoefend wordt op organisaties door enerzijds organisaties waarvan zij afhankelijk zijn. Anderzijds wordt deze druk ook uitgeoefend door culturele verwachtingen vanuit de maatschappij waartoe de organisatie behoort (DiMaggio & Powell, 1983). Dit mechanisme verwijst naar een externe stakeholder (vb. overheid) die

een organisatie verplicht om te conformeren aan een vooropgestelde norm of regel (Suykens et al., 2017b).

2. **Mimetische isomorfisme:** stemt af van gestandaardiseerde reacties op onzekerheid (DiMaggio & Powell, 1983) en duidt op de dynamiek om 'best practices' over te nemen van een succesvolle organisatie in de sector (Suykens et al., 2017b).
3. **Normatieve isomorfisme:** dit mechanisme wordt geassocieerd met professionalisering. Hierbij zorgen opleidingen en professionele netwerken ervoor dat professionals bepaalde kennis en kaders beschouwen als 'good practices'. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer een professional een organisatorische actie rechtvaardigt vanuit zijn of haar opleiding/ professionele contacten (Suykens et al., 2017b).

Het is echter noemenswaardig om aan te geven dat de drie mechanismen niet altijd empirisch te onderscheiden zijn, bijvoorbeeld: een externe actor zou druk kunnen zetten op een organisatie om zich aan te passen aan haar gelijken door een bepaalde taak te verrichten. Er zou echter ook sprake kunnen zijn van een mimetische verandering die maatschappelijke onzekerheden weerspiegelt. Dus, afgezien van het feit dat ze moeilijk 'ideaaltypisch' te onderscheiden zijn, gaat het vaak om een samenspel tussen de mechanismen. (DiMaggio & Powell, 1983).

Naast de institutionele theorie die uitgaat van een verandering gelinkt aan gelijkvormigheid, is er nog een tweede kader, namelijk: de resource dependence theorie, (hierna: RDT). Deze theorie stelt dat organisatorisch gedrag wordt bepaald door de afhankelijkheidsrelatie met organisaties die middelen controleren. Het gedrag van organisaties is hierbij hoofdzakelijk gericht op het verwerven van werkmiddelen (Pfeffer & Salancik, 2003). De kern van deze theorie is dat naarmate een fonds belangrijker wordt, de kans toeneemt dat een organisatie zich zal schikken ten opzichte van de verwachtingen van de beheerder van de middelen (Suykens et al., 2017b). In tegenstelling tot de institutionele theorie, erkent men binnen de RDT de invloed van de externe factoren op het organisatorisch gedrag, maar gelooft men erin dat managers actie kunnen ondernemen om de maatschappelijke onzekerheid en afhankelijkheid te verminderen (Hillman, Withers & Collins, 2009). De RDT focust dus op de strategische gedragingen die organisaties uitoefenen als rechtstreekse respons op de institutionele processen die hen affecteren (Oliver, 1991). Het centrale gegeven hierbij is 'macht', die in deze context wordt vertaald als 'de controle over vitale (werkings)middelen' (Ulrich & Barney, 1984). Hierbij trachten organisaties om de macht die anderen over hen hebben te reduceren, opdat ze hun eigen macht kunnen vergroten (Hillman, Withers & Collins, 2009). De RDT stelt dan ook dat er niet altijd sprake is van homogene verwachtingen, maar dat er ook sprake kan zijn van heterogene verwachtingen waarbij de verwachtingen kunnen conflicteren met elkaar en er soms geen confirmatie mogelijk is. Binnen deze theorie beantwoorden organisaties de

externe controle en beperking niet met het nakomen van de maatschappelijke eisen. Zij oefenen eerder verschillende strategieën uit om de situatie enigszins te veranderen zodat inwilliging minder noodzakelijk wordt.

- Situatie ontwijken: vb. zeggen dat men iets zal doen, maar het toch niet doen;
- Situatie beïnvloeden: vb. sleutelfiguren achter een bepaalde verwachting opnemen in bestuursorganen
- Situatie afwijzen: vb. openlijk externe verwachtingen bekritisieren (Oliver, 1991).

3.2.5. De effecten vanuit de literatuur

Het doel van deze masterproef is om op verkennende wijze de effecten van het managerialisme bij socioculturele organisaties te achterhalen. Vooraleer we echter overgaan tot het empirische gedeelte van dit onderzoek, is het van belang om reeds een beeld te schetsen van de belangrijkste effecten uit de literatuur. Een eerste reeks effecten betreft de effecten op het organisatorisch functioneren van non-profit organisaties. Deze effecten zijn door Suykens, Verschuere en De Rynck (2018) verzameld in een uitgebreide literatuurstudie. We beperken ons hierbij, op aanraden van dhr. Suykens, tot de managerialistische effecten op het interne niveau en het externe niveau van een organisatie. Het opnemen van de overige effecten zou onnodig de focus van deze masterproef verbreden, aangezien hierin vooral wordt bedoeld op het achterhalen en analyseren van managerialistische effecten.

Effecten van managerialisme (op het interne niveau van een organisatie)

Missie & waarden	Bestuur
De standaardisering van operationele procedures belemmert het experimenteren en als gevolg ook de expressieve doelstellingen van NPO's (Hwang & Powell, 2009)	Managerialistische professionaliteit verplaatst de verantwoording van cliënten naar fondsen (King, 2017)
Managerialistische professionaliteit leidt tot een gedepolitiseerd beeld over de cliënten (King, 2017)	
Prestatiemetingen belemmeren de sociale en de expressieve doelstellingen van NPO's (Baines, Charlesworth, Turner, et al., 2014)	
Inkomsten	Management

Het gebruiken van management-instrumenten draagt bij tot de financiële prestaties (Keller, 2011)	Managerialistische professionaliteit veroorzaakt een toename in het gebruik van for-profit managementinstrumenten (Hvenmark, 2013; Hwang & Powell, 2009) Onbetaalde overuren door vrouwelijke zorgverleensters wordt als vanzelfsprekend/ inherent gezien aan de job (Baines, Charlesworth, & Cunningham, 2014) Men heeft onrealistische verwachtingen van vrijwilligers binnen NPO's die op vrijwilligerswerk gebaseerd zijn (Kreutzer & Jäger, 2011) Trade-off tussen motivatie van vrijwilligers en het gebruiken van gestandaardiseerde procedures en for-profit managementinstrumenten (Kreutzer & Jäger, 2011) Een afname van de participatie op de werkvloer (Baines, 2010; Baines et al., 2011) Sociale impactmetingen kunnen strategische ontkoppeling veroorzaken (Arvidson & Lyon, 2014) Prestatiemetingen als trade-off voor het uitvoeren van kernactiviteiten, met een negatief effect op het zelfbeeld van non-profit zorgverleners (Baines, Charlesworth, Turner, et al., 2014) Spanningen inzake het organisatorische leiderschap tussen vrijwilligers en managerialistische professionals in vrijwilliger-gebaseerde NPO's (Kreutzer & Jäger, 2011)
---	---

1) Effecten van managerialisme (op het externe niveau van een organisatie)

Missie & waarden	Bestuur
Venture philanthropy verhoogt de focus op financiële doelstellingen (Onishi, 2015)	Venture philanthropy leidt tot een verhoogde aanwezigheid van professionals en kennis over management, met als gevolg een toename van spanningen bij het besluitvormingsproces (Onishi, 2015)
De marktgerichtheid draagt bij tot het vervullen van financiële en sociale doelstellingen (Wood et al., 2000)	
Inkomsten	Management
De marktgerichtheid draagt bij tot de activiteiten met betrekking tot fondsenwerving (Kara, Spillan, & DeShields, 2004)	/

Een tweede reeks **mogelijke** effecten betreft de effecten van het managerialisme op de publieke prestaties van de organisaties.

- Een eerste effect is dat de introductie van prestatiemetingen voor verantwoordelijkheidsdoeleinden ervoor zorgde dat organisaties hun sociale dienstverlening gingen herdefiniëren tot meetbare variabelen. Hierbij wordt gesteld dat organisaties met een verhoogde focus op meetbare zaken, zich meer gaan bezighouden met het verlenen van meetbare diensten en minder met minder tastbare functies zoals beleidsbeïnvloeding en sensibilisering (Baines, Charlesworth, Turner, et al., 2014; Suykens et al., 2018).
- Een tweede effect betreft de afoming of cherry-picking mechanismen. Dit houdt in dat organisaties met een sterk uitgebouwde managementcultuur geneigd zijn om te focussen op cliënten, doelgroepen, etc. die het gemakkelijkst te helpen zijn (Suykens, 2017).
- Een derde effect betreft de administratieve (over)belasting. Althans, de vraag hier is of de administratieve belasting een obstakel vormt bij het uitvoeren van de kernactiviteiten (Suykens, persoonlijke communicatie, 26 maart 2019). Hierbij zouden prestatiemetingen als trade-offs worden aanzien voor de voorziening van sociale dienstverlening, omdat het heel veel tijd zou innemen om het papierwerk rond te krijgen (Suykens et al., 2018).
- Een vierde effect betreft de inspraakmogelijkheid van professionals. Hierbij reist de vraag of corporatisering en een uitgebouwde managementcultuur leiden tot minder inspraak (McDermont, 2007). De standaardisatie van operationele processen zou in elk geval leiden tot minder opportuniteiten voor medewerkers om te participeren aan de besluitvorming binnen de organisatie (Suykens et al., 2018).

- Een vijfde effect betreft de mogelijkheid dat evaluatie zou kunnen leiden tot beter geïnformeerde beslissingen, die op hun beurt kunnen bijdragen aan de prestaties van de organisatie (Suykens, persoonlijke communicatie, 26 maart 2019)

4. Het methodologisch kader

4.1. Inleiding

In dit deel zal de methodologische aanpak van het onderzoek aan het licht worden gebracht. Het betreft een kwalitatief onderzoek in twee delen. Een eerste deel, ook wel de bovenbouw van deze masterproef, betreft een algemeen verkennende literatuurstudie. Het tweede deel van het onderzoek betreft een gevalstudie, hierbij worden de gehanteerde methodieken eveneens toegelicht.

4.2. De probleemstelling

Zoals eerder aangehaald, lijkt het alsof de socioculturele sector onder druk staat. Dit is dan ook het uitgangspunt van dit onderzoek. In de inleiding van deze masterproef werden de elementen die deze druk zouden bepalen reeds toegelicht. Een eerste element betreft de kaasschaafbesparingen. Deze zorgen voor onzekerheid over de evolutie van publieke financiering. Een tweede element betreft het feit dat in vele segmenten van de socio-culturele sector het aantal subsidieaanvragen toeneemt. Een derde element betreft de economische ondertoon die de Vlaamse beleidsvisie omtrent deze sector karakteriseert (Suykens, 2017b). Dit onderzoek bouwt dan ook voort op de assumptie van Suykens (2017b) dat socio-culturele middenveldorganisaties hybridiseren richting de markt. Deze assumptie wordt gevoed door de economische ondertoon van het Vlaams beleid en het gegeven dat er steeds meer spelers in competitie gaan voor minder publieke middelen. Ook merken we op bij de conceptualisering van de socioculturele sector dat bijna 33% van de middelen afkomstig is van de private sector. In diezelfde conceptualisering wordt het belang van de socioculturele sector voor de Vlaamse context toegelicht. Het belang van deze sector duidt reeds op de relevantie ervan voor wetenschappelijk onderzoek, zeker gezien de bovenstaande vaststellingen die de socioculturele sector onder druk zouden zetten. Echter, de eerste bevindingen van Suykens (2017b) duiden erop dat er slechts in beperkte mate sprake is van bedrijfsmatig gedrag bij de onderzochte socio-culturele organisaties. Ook op het managementniveau was er niet meteen een consistent patroon van bedrijfsmatig gedrag te vinden, hoewel bedrijfsmatige managementpraktijken wel in toenemende mate zouden worden gehanteerd voor de ondersteuning van de dagdagelijkse activiteiten en er een toenemende aandacht zou zijn voor efficiëntie binnen de organisaties. De studie van Suykens (2017b) vormde echter een eerste verkennende aanzet waarbij er

vooral getracht werd om de link tussen de oorzaken en vormen van hybridisering richting de markt in kaart te brengen.

4.3. De onderzoeksvragen

In deze masterproef wordt getracht om voort te bouwen op het onderzoek van Suykens (2017b) en om de bevindingen van Suykens (2017b) en de andere gehanteerde literatuur verder te verfijnen en te onderzoeken. De focus in deze masterproef ligt echter niet op de oorzaken en vormen van hybridisering, maar de effecten ervan. Deze effecten worden voor een specifieke vorm van hybridisering bestudeerd, namelijk: het managerialisme. We trachten dan ook voor deze hybridiseringsvorm na te gaan wat de effecten zijn op het interne niveau van socioculturele organisaties. De centrale onderzoeksvraag is dan ook:

- Wat zijn de effecten van het managerialisme op het organisatorisch functioneren en de publieke prestaties van socioculturele organisaties?

De volgende deelvragen helpen de centrale onderzoeksvraag te verfijnen en mee te beantwoorden:

- Welke managerialistische vormen komen er voor in de organisaties?
- In welke mate komen managerialistische praktijken voor binnen de organisaties?
- Wat is de oorzaak voor de introductie van deze managerialistische praktijken?

Er wordt eveneens aandacht geschonken aan de volgende hypothese:

- De grootte van de organisatie is een belangrijke variabele voor het al dan niet voorkomen van managerialistische praktijken binnen de organisaties.

Deze hypothese duidt erop dat er meer managerialistische praktijken aanwezig zouden zijn bij grotere organisaties. Dit is een hypothese die werd vastgesteld door Suykens en die tijdens onze persoonlijke communicatie werd aangehaald. De hypothese wordt reeds bevestigd in het onderzoek van Suykens, Verschuere en de Rynck (2019). De organisatorische grootte wordt in hun onderzoek gemeten als het aantal medewerkers in een organisatie. Deze grootte is volgens Suykens et al. (2019) belangrijk omdat grotere organisaties inherent meer nood hebben aan coördinatie en managementtools om het overzicht te houden over hun activiteiten. Het is echter zo dat de hypothese geen essentieel onderdeel vormt van de onderzoeksvragen van deze masterproef. Het wordt wel getoetst naar relevantie voor dit onderzoek want, zoals duidelijk zal

worden bij de selectie van de organisaties, is er wel gekozen voor de iets grotere organisaties uit de database.

4.4. De onderzoeksdoelstelling

In deze masterproef is het niet de bedoeling om tot zeer veralgemeenbare inzichten te komen. Juist omdat het in het kader van een masterproef is, is de voornaamste reden voor dit onderzoek het vergaren van kennis over het onderzoeksonderwerp van deze thesis. Het betreft een onderzoek waarbij slechts vier organisaties diepgaand worden geanalyseerd en bevraagd aan de hand van interviews en documentanalyse. Bovendien betreft het een kwalitatief onderzoek, mede omdat er nog niet veel kennis bestaat over de managerialistische effecten bij socioculturele organisaties. Er is dan ook reden om dit kwalitatief onderzoek te gebruiken voor exploratie. Voor het onderzoek is het in deze masterproef de bedoeling om descriptief te werk te gaan en te beschrijven en interpreteren wat de effecten van managerialisme zijn op de werking van socioculturele organisaties (Baarda D.B., de Goede M.P.M., Teunissen J., 2001; 2005)

4.5. De Literatuurstudie

In het eerste deel van de masterproef werd er getracht om alle relevante begrippen, concepten en theorieën wetenschappelijk te kaderen vanuit de literatuur. Dit maakt het mogelijk om meer kennis te verwerven over de oorzaken, de vormen en effecten van het managerialisme. Dit was gezien de abstractheid van het onderwerp en de veelzijdige interpreteerbaarheid van de termen geen gemakkelijke opdracht. Bovendien was dit een eerste oefening om relevante informatie te verwerven voor de verdere afloop van de masterproef, specifiek voor het opmaken van de vragenlijst voor de interviews.

4.5.1. Opzet van het literatuuronderzoek

Voor het vergaren van de nodige kennis en de conceptualisering van het onderwerp leek een literatuuronderzoek een zeer geschikte methode. Er waren verschillende bronnen voor het bekomen van de nodige literatuur. Ten eerste, waren er tal van nuttige documenten (lees: artikelen) die ik nog kon gebruiken uit de lessen 'Seminarie Bestuursniveau: Social Profit Sector' van Prof. Dr. Verschuere. Ook de slides van deze lessen waren nuttig achtergrondmateriaal voor een rode draad te vinden in hetgeen ik wou onderzoeken en vooral om de draad soms op te pakken wanneer het onduidelijk werd. Ten tweede, verkreeg ik heel veel nuttige en interessante literatuur van dhr. Suykens. In de prille fase van het onderzoek deelde hij enkele documenten om de conceptualisering van mijn onderwerp in goede banen te leiden. Later, deelde hij specifieke literatuur over zaken waarover ik vragen stelde of zaken die hij nog relevant vond voor het onderzoek. Als laatste, mijn eigen literatuuronderzoek. Deze laatste bron vormde wel het grootste deel van mijn wetenschappelijke

literatuur en vergde de nodige tijd. Voor dit deel was het noodzakelijk om wetenschappelijke databanken te raadplegen. Er werd, in hoofdzaak, gebruik gemaakt van twee databanken: Google Scholar en Web of Science. Google Scholar werd echter het meest gebruikt. Ook LibUgent en Google books werden wel eens geraadpleegd, maar in mindere mate. Er werd zowel gezocht naar Nederlandstalige als Engelstalige literatuur en daarvoor werden verscheidene zoektermen gebruikt, zoals:

- Hybridisering/ hybridisatie
- Hybrid organizations
- Organizational hybridity
- Maatschappelijk middenveld
- Middenveldorganisaties
- Socioculturele sector/ organisaties
- Managerialism
- Civil society (organizations)
- Vermarkting
- Marketization
- Social profits

De literatuur, uit bovengenoemde wetenschappelijke databases, werd hierna gescand naar nuttige en relevante bronnen. De documenten die een meerwaarde leken te zijn werden dan ook grondig gelezen en geanalyseerd en gebruikt voor de tekstuele toelichting en conceptualisering in deze masterproef.

4.5.2. Obstakels gelinkt aan het literatuuronderzoek

Bij de literatuurstudie zijn er een aantal zaken die het onderzoek iets moeizamer hebben doen verlopen. Een eerste obstakel is het gebrek aan een eenduidige en algemene definitie bij het merendeel van de begrippen en/of concepten betreffende dit onderzoek. Het bewijs hiervan is de conceptualisering en dus de literaire toelichting an sich, waarbij telkens verschillende bronnen moesten worden gehanteerd die op hun beurt telkens een andere definiëring hanteerden. Steeds een andere invalshoek of een belangrijke nuance, die toch noemenswaardig en misschien zelfs onmisbaar was. Ook de hoeveelheid aan definities en andere inzichten over de behandelde materie is overweldigend, zo kan er met zekerheid gezegd worden dat er nog heel veel literatuur is waarbij er nog meer diepgang, nog uitgebreider of juist gedetailleerder ingegaan wordt op bepaalde zaken. Een evenwicht/ onderscheid vinden tussen het nodige en het 'overbodige' was vaak niet vanzelfsprekend.

Een tweede obstakel betreft een obstakel die tegelijk ook het belang van dit type onderzoeken zou kunnen onderschrijven. Deze obstakel is specifiek gelinkt aan een deel van het onderwerp van deze masterproef, namelijk: de

socioculturele sector. Hierover is verbazingwekkend weinig informatie te vinden, vooral over de hybridisering van socioculturele organisaties.

4.6. De onderzoeksmethode

Zoals aangehaald bij de onderzoeksdoelstelling verloopt dit onderzoek volgens een kwalitatieve onderzoeksmethode. De voornaamste reden hiervoor is dat er nog maar weinig wetenschappelijke literatuur bestaat over de managerialistische effecten bij socioculturele organisaties. Bovendien kan een kwalitatief onderzoek betrekking hebben op processen en interacties in bestaande situaties en organisaties en is het zeer geschikt om de aard en de context van verschijnselen te bestuderen. Een kwantitatieve aanpak lijkt minder aangewezen aangezien er vooral wordt gepoogd om op descriptieve wijze meer kennis en inzicht te verwerven over het onderwerp. Het kwalitatief onderzoek verloopt aan de hand van diepte-interviews en een eerder beperkte documentanalyse (Baarda D.B., de Goede M.P.M., Teunissen J., 2001; 2005; Van Thiel., 2015; Philipsen H., & Vernooy-Dassen M., 2004).

4.6.1. Het diepte-interview

Er werd gekozen voor een diepte-interview. Deze onderzoeksmethode werd gekozen omdat het de vraagsteller in staat stelt om dieper in te gaan op de vragen over de effecten van het managerialisme. Dit is mogelijk omdat het diepte-interview niet wordt afgenomen aan de hand van een gestandaardiseerde vragenlijst, maar aan de hand van een semi-gestructureerde vragenlijst. Deze methode laat het toe om een diepgaand beeld te krijgen van de individuele opvattingen van de respondenten. De methode stelt de vraagsteller bovendien in staat om andere managerialistische effecten te achterhalen die nog geen deel uitmaken van zijn analyses van de gevoerde literatuurstudie (Van Thiel, 2015).

4.6.1.1. De aanpak van de diepte-interviews

In wat voorafging aan het afnemen van de diepte-interviews werd de literatuur grondig bestudeerd en werd er een semi-gestructureerde vragenlijst opgesteld; zie bijlage 1.1. De te bespreken thema's worden in een semi-gestructureerde vragenlijst in een min of meer vaste volgorde besproken, met open antwoordmogelijkheden. Het voordeel van een semi-gestructureerde vragenlijst is dat het waardevolle informatie kan bieden over de context van de participanten/ respondenten en hun ervaringen. Het gebruik van vooraf opgestelde vragen zorgt er ook voor dat er enige vorm van uniformiteit is. Het risico en/ of het nadeel van dergelijke vragenlijsten is dat het een tijdrovende methode is om de informatie te verzamelen en te analyseren. Een tweede risico is dat de vraagsteller antwoorden zou kunnen suggereren (Voets, J. 2019). De vragenlijst werd vervolgens voorgelegd voor feedback van de promotor en de promotor-assistent. Na de feedback werd de vragenlijst aangepast. Hierna

werden de respondenten gemaild aan de hand van een vooraf opgestelde contactmail; 1.2. Het vastleggen van de afspraken voor een interviewafname verliep vrij vlot. Soms werd er via mail gevraagd om reeds een korte toelichting te bieden over het onderwerp of werden er enkele specifieke vragen gesteld over het onderwerp. Deze vragen van de respondenten werden meteen beantwoord. Hierna volgden de interviews. De interviews werden, met expliciete toestemming van de respondenten, afgenomen met behulp van een audiorecorder en duurden maximaal een uur. Voorafgaand aan de interviews werd eveneens met de respondenten afgesproken en overeengekomen dat de gegevens en informatie volledig geanonimiseerd zullen worden verwerkt. Na afloop van de interviews was de feedback van de respondenten een fijne meerwaarde. Zo gaf het merendeel van de respondenten aan dat ze het een zeer interessant interview vonden en dat het interview hen toch wel aanzette om kritisch na te denken over de gang van zaken binnen de organisatie.

4.6.2. De respondenten en de selectie ervan

Voor dit onderzoek werden er vier organisaties gecontacteerd voor een interview. De organisaties werden geselecteerd uit een database met een lijst van negen voorgeselecteerde organisaties. Deze lijst werd voorgeselecteerd door dhr. Suykens. Hierbij werd in overeenstemming met mij gekozen voor de iets grotere socioculturele organisaties uit de database. Deze keuze werd genomen omdat de iets grotere socioculturele organisaties relatief hoger scoorden op vlak van managementpraktijken en prestatiemetingen dan de kleinere organisaties uit de database. De database bestond uit de resultaten van eerder gevoerde surveys (voor het project van CSI Flanders). Bij de overhandiging van de database werd er door mij een vertrouwelijkheidsclausule ondertekend ten aanzien van de Universiteit Gent. De negen voorgeselecteerde organisaties vormden een lijst met variërende organisaties. De vier geselecteerde organisaties zijn alle vier vzw's, waarvan één beweging en drie verenigingen. De vier organisaties hebben elk een andere bestaansreden, visie en missie en ze hebben alle vier zeer verschillende doelstellingen. In het totaal werden er overigens tien personen geïnterviewd. Van elke organisatie werden er minstens twee personen geïnterviewd en van twee organisaties werden er (uitzonderlijk) drie geïnterviewd. Initieel was het de bedoeling om van elke organisatie een bestuurslid, een directielid en een coördinator en/ of medewerker te interviewen, maar dit was niet mogelijk. Uiteindelijk was het bij twee organisaties mogelijk om eveneens een bestuurslid te spreken, bij de overige twee was het ronduit onmogelijk. Een van de vier organisaties had overigens een zeer vlakke structuur, niet gekenmerkt door hiërarchie. Binnen deze organisatie was er dus geen sprake van een directie. Hier werden de community-manager en de team-coach gesproken, beide profielen bleken ex post ook zeer geschikt voor het interview. Hieronder volgt een overzichtelijke weergave van de organisaties en de functies van de respondenten binnen de

organisatie. Al de gegevens zijn uiteraard geanonimiseerd, zoals eerder aangegeven.

	Type organisatie	Geïnterviewde personen
Organisatie 1	Beweging	Een bestuurslid, de community-manager en de team-coach.
Organisatie 2	Vereniging	Een bestuurslid, de directrice en de zakelijke coördinator.
Organisatie 3	Vereniging	De Field programs Director en een beleidsmedewerker.
Organisatie 4	Vereniging	De hoofdcoördinator en een educatieve medewerker.

Tabel 1. Informatie over de organisaties en de respondenten (eigen tabel)

4.7. De validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek

Om de kwaliteit van een kwalitatieve onderzoeksmethode te waarborgen is het belangrijk om de nodige aandacht te schenken aan de validiteit en de betrouwbaarheid van het onderzoek. Hierbij verwijst validiteit naar de generaliseerbaarheid van het onderzoek en de vraag of men daadwerkelijk hetgeen meet dat men wil weten. De betrouwbaarheid van het onderzoek verwijst naar de stabiliteit van de onderzoeksresultaten en de herhaalbaarheid/reproduceerbaarheid van het onderzoek. In dit onderzoek zijn enkele maatregelen genomen om de validiteit en de betrouwbaarheid, in de mate van het mogelijke, te verhogen. Ten eerste, is er getracht geweest om de opzet en de analyses van het onderzoek aandachtig te beschrijven en zo veel mogelijk te beargumenteren. Hierbij is doorheen de masterproef ook de bijdrage, -ook wel de relevantie-, van de afzonderlijke delen aan het onderwerp en de onderzoeksvraag beschreven. Ten tweede, zijn de geluidsopnames van de interviews letterlijk getranscribeerd. De transcripties van de interviews zijn een woordelijke neerslag van de interviews zelf. Ten derde, is er gekozen voor verschillende respondenten, vooral wat betreft hun functies en organisatorisch profiel. De respondenten zijn verder ook allemaal tewerkgesteld bij organisaties die inhoudelijk heel erg verschillen van elkaar, hoewel ze wel behoren tot dezelfde (socioculturele) sector. Dit zou in een beperkte mate de representativiteit moeten verhogen hoewel het om een beperkt aantal respondenten gaat. Het zou in elk geval zeker al een goed idee en beeld kunnen geven van wat er zich in de sector afspeelt, zeker gezien de verkennende aard van deze masterproef (Baarda et al., 2001;2005; Van Thiel; 2015).

4.8. De wetenschappelijke- en de maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie wordt reeds toegelicht in punt 2.2.4. betreffende het belang van de socioculturele sector en in de conclusie in punt 2.2.6. De socioculturele sector is namelijk een belangrijke maatschappelijke speler. De sector zorgt naast de nodige maatschappelijk impact, ook voor een economische meerwaarde en werkgelegenheid. Dit maakt het zeker interessant en relevant om invloeden te bestuderen die een negatieve impact zouden kunnen hebben op de sector. Met 'invloeden' wordt er in deze context vooral gerefereerd naar de hybridisering van de sector.

De wetenschappelijke relevantie is ook zeer voor de hand liggend. De nood aan onderzoek en nieuwe literatuur over de hybridisering van het middenveld, waar de socioculturele sector deel van uitmaakt, en de effecten die daaraan gelinkt kunnen worden, wordt duidelijk uit de literatuur.

Zo stellen Suykens et al. (2019) in hun besluit vast dat de mate waarin de hybridisering richting de markt leidt tot andere –mogelijks minder negatieve– effecten op de organisatorische en maatschappelijke performantie van middenveldorganisaties, een uitdagende vraag is voor toekomstig onderzoek. In een ander artikel van Suykens et al. (2016) wordt ook vastgesteld dat er nog is aan meer empirisch onderzoek over de gevolgen van hybridisering richting de markt op de interne structuur, beheer en werking van middenveldorganisaties in de Europese -en specifiek de Vlaamse- context. Ook door Hvenmark (2013) wordt de nood aan casestudies, die de ontwikkelingen in verband met de toegenomen bedrijfsmatige managementpraktijken in CSO's opvolgen, geuit. In zijn studie "Ideology, Practice, and Process? A Review of the Concept of Managerialism in Civil Society Studies" van 2016 uit Hvenmark nogmaals het belang van en de nood aan meer conceptueel werk en empirisch onderzoek om beter te kunnen begrijpen hoe CSO's zich ontwikkelen en veranderen.

5. De analyse en de onderzoeksresultaten

In wat hierna volgt zal er een analyse gevoerd worden van de afgenomen diepte-interviews en de daarbijhorende onderzoeksresultaten. Hierbij zal eerst de organisatorische grootte worden getoetst en toegelicht. Hierna worden de corporatisering en de professionalisering besproken, naar analogie met de opbouw van de diepte-interviews. Vervolgens volgt er nog een deel over de oorzaak en de context van de managerialistische praktijken. Ten slotte gaan we over tot de bedrijfsmatige praktijken en de effecten die daaraan kunnen worden gekoppeld vanuit de diepte-interviews.

5.1. De organisatorische grootte

De organisatorische grootte is een vrij bepalende factor geweest in dit onderzoek. Zo werd er bij de selectie van de organisaties vooral gefocust op de

iets grotere organisaties uit de database. Zoals eerder aangegeven verwijst de organisatorische grootte in deze context naar het aantal medewerkers. Tijdens de diepte-interviews werd er een bijkomende vraag gesteld over deze 'variabele', om na te gaan of de organisatorische grootte daadwerkelijk een bepalende factor is, aangezien de hypothese stelt dat grotere organisaties meer nood hebben aan coördinatie en managementtools om het overzicht te behouden (Suykens et al., 2019).

5.1.1. De vaststellingen betreffende de organisatorische grootte

De tien respondenten waren het er unaniem over eens dat de organisatorische grootte zeker een belangrijke variabele kan zijn voor de aanwezigheid van de bedrijfsmatige praktijken binnen hun organisaties. Bij de eerste organisatie was dit zelfs de aanvankelijke reden waarom men was overgestapt naar het meer managementmatig werken. Zo was het team vanaf 2011 gegroeid van drie medewerkers naar tien medewerkers en is men zich beginnen afvragen hoe men alles in goede banen kan leiden. De respondenten van de eerste organisatie gaven aan dat *"de oorspronkelijke keuze om over te gaan tot meer managementpraktijken zeker door die organisatorische groei kwam. Het team is later echter vrij stabiel gebleven, maar het streven naar verbetering is dan ook constant gebleven."* Het bestuurslid van de eerste organisatie vult deze vaststelling aan en legt uit dat het gedurende de groeiproces van de organisatie ook ging om een transitieproces. De organisatie onderging een moeilijke periode gekenmerkt door minder middelen en meer personeel. Op een bepaalde grootte lukte het dan ook niet meer en was het tijd voor verandering. Het bestuurslid deelde eveneens mee dat het team toen ook bestond uit allemaal jongere medewerkers, die heel erg open stonden voor vernieuwing. Volgens hem zou dit een bijkomende verklarende factor kunnen zijn.

Ook bij de tweede organisatie was er geen twijfel mogelijk. De directrice gaf aan dat *"het team was gegroeid van acht medewerkers naar dertig medewerkers en dat er nood was aan tools om de medewerkers te leiden en genoeg richting aan te geven"*. Het bestuurslid van deze organisatie vulde dit aan: *"we werden voor onze groei geconfronteerd met onze limieten en tekortkomingen en toen zijn we op zoek gegaan naar oplossingen"*. Hij vult het echter aan met *"binnen deze sector is er de laatste tien à vijftien jaar een algemene tendens om alles professioneler aan te pakken, dus het kan zijn dat zelfs al we een kleinere organisatie waren, ik niet kan uitsluiten dat we er alsnog mee bezig zouden zijn."*

De derde organisatie volgde dezelfde lijn van bovenstaande ondervindingen waarbij de respondenten aangaven dat het ongetwijfeld een belangrijke factor is; hoe groter de organisatie, hoe meer structuur er nodig is. Zelfs binnen eenzelfde team heeft de groei van drie werknemers naar acht werknemers gezorgd voor de nodige nood aan structuur, opvolging en de daarbij horende managementtools.

Ten slotte vormde ook de vierde organisatie geen uitzondering op de regel. Dit wordt door de coördinator als volgt toegelicht: *"vroeger waren we met zeven en nu met eenentwintig; dat moet gemanaged worden, daarom is mijn job ook veranderend en wordt mijn coördinerende functie steeds meer leidinggevend."*

5.1.2. Conclusie

We kunnen, gebaseerd op de antwoorden van alle respondenten, concluderen dat de organisatorische grootte inderdaad een belangrijke factor is voor het introduceren van bedrijfsmatige managementpraktijken. Bij alle organisaties ging een organisatorische groei gepaard met de nood aan meer coördinatie, structuur en gemeenschappelijke regels en doelstellingen. Hierbij hebben de managementpraktijken een grote invloed gehad. Bij deze is de hypothese ook geverifieerd en kunnen we ervan uit gaan dat het een relevante toets is voor dit onderzoek.

5.2. De managerialistische vormen

Voor een diepgaande analyse werden tijdens de interviews, naast de bedrijfsmatige praktijken, eveneens de mate van corporatisering en professionalisering bevraagd. Hierbij werd er ingegaan op het al dan niet aanwezig zijn van deze concepten en werden ook de eventuele effecten ervan op de organisatie bevraagd. In deze eerste analyse zal er eerst dieper ingegaan worden op de vraag of deze vormen zich manifesteren.

5.2.1. Corporatisering

Bij de eerste organisatie is uit de bevraging gebleken dat er leden met een private achtergrond zetelen in de Raad van Bestuur. Het is ook een bewuste keuze van de organisatie, vooral vanuit hun transitie naar en evolutie tot het worden van een zelfsturende beweging. De leden met een private achtergrond zijn leden vanuit de consultancy. De respondenten nuanceren dit aan de hand van de volgende uitspraak *"Het is echter niet zo dat we ons zijn gaan focussen op echte bedrijfsleiders, we hebben ons vooral gefocust op mensen met competenties die een betrokkenheid hebben met de missie van onze organisatie"*. Het was overigens duidelijk dat de organisatie bij alles wat ze doet, vertrekt vanuit haar eigen sociale missie en visie. De reden waarom zo een samenstelling een meerwaarde is voor de organisatie, leggen ze als volgt uit: *"Vanuit uw Raad van Bestuur wordt het beleids- en strategisch plan uitgevoerd; zij bewaken dit mee. De Raad van Bestuur mag ook effectief een klankbord zijn van de organisatie met expertise van verschillende zaken, waaronder de professionalisering van het werk"*. Het bestuurslid van deze organisatie, die overigens ook betrokken is bij de selectie van nieuwe bestuurders licht de keuze verder toe, namelijk: *"Ik ben betrokken bij de selectie van nieuwe bestuurders. Nu en vandaag is het een keuze om verschillende evenwichten te hanteren en daarin is ook de for-profit belangrijk"*

voor ons, omdat bedrijven een belangrijke hefboom zijn voor de organisatie. Dit is niet enkel om consumenten en bedrijven tevreden te stellen, want we worden steeds meer gecontacteerd door bedrijven om een bepaalde strategie uit te werken om [...]; dus ook voor waardevolle partnerschappen".

Op de vragen of er effecten aan gelinkt kunnen worden binnen deze organisatie is het antwoord vrij duidelijk. Wat de werking en de dynamiek van de Raad van Bestuur betreft is er niets gewijzigd. De beslissingen worden met consensus genomen, waarbij de private actoren geen dominante beslissingsbevoegdheid hebben. Het democratisch karakter van de Raad van Bestuur blijft binnen deze organisatie dan ook behouden. Een positief effect zou zijn dat men binnen de organisatie, ook op het niveau van de medewerkers, op de hoogte is van de vaardigheden van de bestuursleden, waardoor men ze voor welbepaalde zaken kan inschakelen. Een ander positief effect is dat men het voordeel is gaan inzien van impactgericht werken en communicatie; *"vroeger werden deze zaken eerder gelinkt met de for-profit, maar nu kunnen we er zelf het voordeel van inzien"*. Het is overigens wel zo dat bij de selectie van bestuursleden het intakegesprek verloopt op basis van de missie, de visie en de vraag of men deze onderschrijft. Dit zou een verklarende factor kunnen zijn voor het uitblijven van intra-bestuurlijke conflicten en organisatorische conflicten met het bestuur. Volgens het bestuurslid zou er ook sprake kunnen zijn van een tweede factor, namelijk: *"de for-profit mensen die deel uitmaken van ons bestuur hebben eveneens een atypisch profiel, zo zijn het vooral mensen die sterk bezig zijn met sociaal verantwoord ondernemen"*.

In tegendeel tot de eerste organisatie, was er bij de tweede en de vierde organisatie geen sprake van bestuursleden met een private achtergrond. Bij de derde organisatie is er wel sprake van for-profit bestuursleden. Of het al dan niet een bewuste keuze is tegenwoordig is geen evidentie; de aanwezigheid van de for-profit actoren is namelijk verbonden aan de ontstaansgeschiedenis van de organisatie. De organisatie werd namelijk opgericht door rijke mensen uit de bedrijfswereld. Hiermee samengaan: *"de beslissingen van vroeger hebben een weerslag op de huidige stand van zaken, maar zijn niet noodzakelijk genomen door de personen die nu deel uitmaken van de organisatie"*. De respondent licht het verder toe; *"we bestaan ongeveer sinds de jaren '60, dus je moet het ook bekijken vanuit die realiteit, want toen was het waarschijnlijk normaal om mensen van verschillende slag en stoot in een Raad van Bestuur te laten zetelen. Nu zijn de geesten al wat meer gericht en beginnen we te merken dat het soms wel belemmeringen geeft in de manier waarop er gewerkt moet worden rond [...]"*. Over welke belemmeringen gaat het dan? *"Het gaat onder andere over sommige onderwerpen die niet graag worden aangehoord of besproken door de bedrijfswereld. Waarom? Wel, heel veel impact op de [...] komt net omdat we in zo'n consumptie-gedreven maatschappij leven, waar ondernemingen en bedrijven heel erg op inspelen. Als men daar tegenin wil gaan en men wil het idee lanceren dat we een transitie willen in het economisch en het sociaal denken, dan moet men afstappen van*

de huidige manier van kijken op de markt en de economie. Dat wordt niet geapprecieerd". De bestuursleden hebben echter, ondanks de intra-bestuurlijke en organisatorische meningsverschillen, geen effect op de missie of visie van de organisatie, deze wordt namelijk internationaal bepaald. De mening van de for-profit bestuursleden weegt over het algemeen niet door boven de mening van de andere bestuurders of de organisatie. Hierbij geldt de volgende nuance "ik denk dat dit afhangt van de persoon zelf en in welke mate die zijn eigen visie heel hard verbaal duidelijk maakt tijdens de vergaderingen". Er is echter een mechanisme om heel belangrijke thema's te bespreken en vooral het belang van die thema's te verduidelijken, ter voorbereiding van de vergaderingen met de Raad van Bestuur. Dit gebeurt dan via aparte comités waarbij de medewerkers soms als expert worden gevraagd om het onderwerp en de (noodzakelijke) doelstellingen die ze wensen te bereiken toe te lichten. Bij de (voor)besprekingen van de vergaderingen van de Raad van Bestuur in de comités, wordt de houding van de for-profit bestuurders dan wel weer geapprecieerd. "Dit kan ook toeval zijn, want je hebt binnen de sector ook mensen die wel goed kunnen voorzitten en vergaderen, maar het voluntarisme leidt soms tot discussies die niet op het niveau van een Raad van Bestuur moeten gebeuren. Ik heb de indruk dat personen uit de privé het onderscheid veel beter kunnen maken tussen 'wij moeten beheren en zien dat we financieel in orde zijn, dit moet ook conform zijn aan de missie en wij moeten de strategische lijnen bepalen, maar wij moeten niet aan de programma's komen". De respondent vult dit aan met "een nadeel is dat de for-profit bestuursleden soms wel schrik hebben om in een politiek kamp terecht te komen, terwijl wij de objectieven niet trachten te vertalen in politiek. Verder zorgt de aanwezigheid van for-profit bestuurders voor een verhoogde focus op meetbare zaken, waarbij managers daadwerkelijk gaan superviseren en zich gaan baseren op key performance indicatoren en objectieven die behaald moeten worden. "Dit is voor medewerkers die bijvoorbeeld met beleid bezig zijn geen evidentie", legt de respondent uit. "Enerzijds kan dit voor heel veel zaken wel concreet gebeuren en brengt het de nodige structuur aan in een organisatie, anderzijds is het voor niet-meetbare doelstellingen, zoals dat bij beleidsmedewerkers vaak het geval is, eerder moeilijke en soms zelfs onmogelijk om te bewijzen". Er is echter ook een positief effect. "De organisatie werkt hierdoor veel samen met bedrijven en persoonlijke entiteiten die de organisatie zien als ideale gesprekspartner. Ze zien de organisatie ook als harde objectieve middenveldorganisatie die wil meezoeken naar oplossingen die op wetenschap zijn gebaseerd".

5.2.2. Conclusie

Wat de corporatisering betreft zijn er grote verschillen tussen de twee organisaties, (bij de overige twee doet het zich niet voor). Bij de eerste organisatie is er niets essentieels veranderd aan de Raad van Bestuur en

worden de beslissingen steeds met consensus genomen. De for-profit bestuurders vormen bovendien ook een meerwaarde, omdat de medewerkers hen kunnen raadplegen voor hun expertise. Men is door de consultants binnen de Raad van Bestuur ook het voordeel beginnen inzien van het impactgericht werken en het belang van communicatie. De respondenten zijn zeer positief over de samenstelling van de Raad van Bestuur. Men zou het gebrek aan conflicten en negatieve effecten kunnen linken aan het feit dat de bestuursleden zeer zorgvuldig worden geselecteerd en dat men bij de sollicitaties de missie en de visie van de organisatie als rode draad hanteert.

Bij de derde organisatie is er sprake van een heel andere dynamiek. Zo zetelden er reeds van in het begin for-profit actoren in het bestuur. De aanwezigheid van deze actoren zorgt tegenwoordig echter voor de nodige moeilijkheden. Naast de meningsverschillen, zijn er bijvoorbeeld ook onderwerpen waarover men niets wil horen. Dit lost de organisatie op door comités waarbinnen belangrijke onderwerpen worden besproken voorafgaand aan het overleg met de Raad van Bestuur. De opgelegde prestatie- en resultaatgerichtheid is ook geen evidentie voor de medewerkers. Vooral medewerkers die met minder tastbare diensten bezig zijn vinden het geen simpele en vaak een onmogelijke opdracht om hun realisaties te kwantificeren. Dit maakt het voor hen moeilijk om zich te bewijzen, omdat men niet altijd kan aantonen dat men hetgeen doet waarvoor men aangenomen is geweest. Wat men binnen deze organisatie wel apprecieert aan de for-profit bestuurders is het feit dat deze actoren heel goed weten wat er tot hun takenpakket behoort en dat ze daardoor ook terzake kunnen discussiëren over de zaken die men op een Raad van Bestuur hoort te bespreken. Men moet zich dus niet met de zaken die op het niveau van de medewerkers afgehandeld moeten worden.

5.2.3. De professionalisering

Bij het deel over professionalisering werd er vooral getoetst of de organisatie bewust professionals aantrekt met een bepaald diploma of netwerk. Voor de eerste en de laatste organisatie was dit absoluut niet het geval. De tweede en de derde organisatie geven aan van wel, maar er is ruimte voor nuance. De tweede organisatie slaagt erin, mede dankzij hun impact, om personen aan te trekken vanuit andere organisaties die al heel wat ervaring hebben opgedaan en een eigen netwerk hebben uitgebouwd. Het gaat hier eveneens om personen die actief waren in de for-profit sector en die zich bepaalde vaardigheden eigen hebben gemaakt. De directie geeft eveneens het volgende aan: *"vandaag hebben we een vacature uitgeschreven voor een office manager digitalisering en financiën, we zitten namelijk met heel veel uitdagingen rond digitalisering, financiën en de automatisering van dat laatste. Dus daar gaan we nu een iets hoger profiel voor aanwerven."* Het is echter niet zo dat men consistent enkel mensen gaat aannemen omwille van hun diploma of netwerk. Deze professionalisering heeft enkele positieve effecten. Zo kunnen personen

met welbepaalde kwaliteiten deze kwaliteiten overbrengen naar de andere medewerkers. Dit ziet men als een zekere vorm van kennisoverdracht. Een goed uitgebouwd netwerk zou bovendien ook kunnen leiden tot meer opportuniteiten en samenwerkingen die op hun beurt weer tot nieuwe inzichten leiden. Een valkuil hierbij is dat een persoon zijn netwerk binnen brengt in de organisatie maar zelf niet volledig integreert, waardoor hij eerder de organisatie 'gebruikt' voor zijn netwerk en niet het netwerk gebruikt ten gunste van de organisatie. Wat de derde organisatie betreft is er geen twijfel mogelijk. Zij stellen in de jobomschrijvingen specifieke eisen met betrekking tot talenkennis en diploma's. De respondenten van deze organisatie zijn het er unaniem over eens dat dit tot betere prestaties zou leiden. De beleidsmedewerkster geeft bovendien aan dat *"het netwerk allesbepalend is. Veel mensen onderschatten hoe zwaar een persoonlijke relatie met veel mensen het verschil kan maken. Wanneer je langer in functie bent leidt dat eveneens tot een sterkere en/ of langere vertrouwensband, waardoor je veel voor elkaar kunt krijgen."* Er is echter ook een valkuil. De directrice vindt dat men ook te zwaar zou kunnen inzetten op het diploma, *"terwijl het niet enkel van belang is wie compatibel is binnen het team, maar vooral ook wie complementair is binnen het team."*

5.2.4. Conclusie

Van de vier organisaties zijn er twee die bezig zijn met professionalisering. Hierbij zorgt het binnenhalen van personen met veel ervaring of een bepaald diploma voor een overdracht van de kwaliteiten van de professional naar de andere medewerkers. Dit betreft een vorm van kennisoverdracht. Personen met een ruim netwerk slagen er bovendien gemakkelijker in om zaken voor elkaar te krijgen. Dat netwerk gaat dan gepaard met nieuwe opportuniteiten en samenwerkingen die kunnen leiden tot nieuwe inzichten. Er zijn echter ook valkuilen. Zo zou de organisatie ter dienste van het netwerk gebruikt kunnen worden en niet omgekeerd, waarbij men vooral het netwerk zou bevoordelen. Een tweede valkuil is dat er een te sterke focus zou zijn op het diploma, terwijl het eveneens belangrijk is dat de persoon in kwestie een aanvullende meerwaarde is binnen het team.

5.3. 'Measuring to prove' versus 'measuring to improve'

Om een diepgaand begrip te hebben van de oorzaken en de context van de bedrijfsmatige praktijken binnen de organisaties is dit onderdeel ook besproken geweest met de respondenten. Hierbij verwijst 'measuring to prove' naar het afleggen van verantwoording op basis van indicatoren die geformuleerd zijn door externe stakeholders. 'Measuring to improve' verwijst dan weer naar het organisatorisch leren op basis van indicatoren geformuleerd door interne stakeholders (Suykens, persoonlijke communicatie, 26 maart 2019).

Bij de eerste organisatie is er vooral sprake van 'measuring to improve'. *"Het is eigen aan onze organisatie. We zijn echt missiegedreven en we willen ervoor zorgen dat we de dingen die we doen, steeds beter kunnen doen. Dit betreft zowel de impact van zaken als het proces zelf. We leggen vooral verantwoording af aan onszelf. We moeten bepaalde zaken, zoals een begroting, opstellen voor de subsidiegever, maar we doen dat echt vooral ook omdat we zelf willen weten hoe het zit."*, legt de community-manager uit.

Bij de tweede organisatie is het dubbel, maar is men toch geneigd om eerder aan te geven dat het om 'measuring to improve' gaat. Hierover zegt de bestuurslid: *"Voor onze organisatie gaat het eerder om het tweede waarbij we vooral onszelf willen verbeteren. Een afgeleide of een positief neveneffect is dat dit het dan ook vergemakkelijkt om te rapporteren naar de overheid."* De zakelijke coördinator besluit bovendien ook dat *"het vooral om het twee gaat. Natuurlijk zijn we heel afhankelijk van de overheid en moeten we goed nadenken over hoe zaken uitleggen en rapporteren, maar we zijn er niet zo fel mee bezig in onze dagelijkse werking. We zijn eerder bezig met hoe we het beter kunnen doen en niet/ minder met hoe we ons gaan verantwoorden."*

Bij de derde organisatie ging het aanvankelijk om 'measuring to prove' en dit dan vooral tegenover de overheid en de donateurs. Tegenwoordig evolueren ze richting 'measuring to improve' waarbij er vooral wordt teruggetoetst naar de Raad van Bestuur en waarbij men vooral ook hoopt om te verbeteren als organisatie.

Bij de vierde organisatie is er een onderscheid tussen verschillende soorten indicatoren en metingen. De hoofdcoördinator geeft hierbij het volgende aan: *"sommige van die metingen zijn echt om te bewijzen wat we hebben gedaan, zoals de driemaandelijke meting van al de activiteiten. Als het bijvoorbeeld gaat over de groepsfoto, dan gaat het over wij die intern sterker willen worden en willen verbeteren om onze slagkracht te vergroten"*.

5.4. De effecten van het managerialisme op de bevraagde organisaties

In dit deel zullen de effecten van het managerialisme besproken worden. We onderscheiden in dit deel negen variabelen waarop het managerialisme een effect kan hebben op het interne niveau van de organisatie. Deze variabelen werden geselecteerd op basis van de literatuurstudie en de diepte-interviews. Hieronder volgt een oplijsting van de variabelen en een korte toelichting om zorgvuldig af te bakenen naar wat er wordt gepijld.

1. Het werkklimaat: hieronder vallen al de omstandigheden en de sfeer waaronder er gewerkt wordt. Ook de productiviteit van de medewerkers wordt onder deze variabele getoets.
2. De financiële toestand: betreft de veranderingen in de financiële situatie van de organisatie.

3. De besluitvorming: betreft de wijze waarop beslissingen genomen worden als gevolg van de bedrijfsmatige managementpraktijken.
4. De efficiëntie: betreft de mate waarin middelen al dan niet doelmatig ingezet worden voor de realisatie van doelstellingen.
5. De effectiviteit: betreft de doeltreffendheid/doelbereiking van de activiteiten.
6. De inspraakmogelijkheden: hierbij wordt het effect op de inspraak van medewerkers en vrijwilligers getoetst.
7. De organisatorische (kern)activiteiten: dit is een complexe variabele waarbij er nagegaan wordt of de organisaties hun minder tastbare activiteiten kunnen verderzetten, of ze onbelemmerd hun kernactiviteiten kunnen uitvoeren en of ze daarbij geen verhoogde administratieve (over)belasting ondervinden.
8. Het vrijwillig engagement: deze variabele pijlt naar veranderingen in het vrijwillig engagement van de vrijwilligers.
9. Afroming/ cherry-picking: deze variabele pijlt naar de mate waarin de organisaties een verhoogde focus hebben op bepaalde cliënten/ doelgroepen.

5.4.1. Het werkklimaat

Er werden voor deze variabele zowel positieve als negatieve effecten vastgesteld, zoals te zien in de tabel hieronder.

	Organisatie 1	Organisatie 2	Organisatie 3	Organisatie 4
Voordelen	X	X	X	X
Nadelen		X		X
Geen				

Tabel 2. Het werkklimaat (eigen tabel)

Bij **organisatie 1** leidt het gebruik van bedrijfsmatige managementpraktijken alleen maar tot positieve effecten op de werkvloer en het werkklimaat. De respondenten geven aan dat er meer verantwoordelijkheid is binnen het team en naar elkaar toe. Ook is er meer duidelijkheid over wat er precies fout loopt, waarbij het team veel meer in staat is om op gestructureerde wijze te leren van hun fouten en het de volgende keer anders aan te pakken. Een derde effect is dat men meer stilstaat bij hetgeen dat men bereikt heeft en dat men als gevolg hiervan de succesjes ook viert. *“Je kan pas delen wat je gerealiseerd hebt als je het meet. Daar zijn we nu veel bewuster mee bezig, omdat we proberen trots te zijn over wat we allemaal doen. Iedereen houdt alles ook bij voor de individuele projecten, opdat die ook kunnen verbeteren”*, licht de community-manager toe. Tot slot is er sprake van een lagere werkdruk en een beter werkklimaat, juist omdat men meer in staat is om de kernactiviteiten te definiëren waardoor men geen tijd verliest met ‘leuke’ activiteiten, maar juist focust op de activiteiten die effectief zijn en impact teweegbrengen. De

respondenten geven eveneens aan dat het van iedereen een soort van verbintenis vraagt om alles te bevragen, bij te houden en te verwerken, maar dat het niet als negatief of belastend wordt ervaren.

Bij **organisatie 2** ervaart men positieve en negatieve effecten als gevolg van de bedrijfsmatige managementpraktijken. Het negatieve effect is de zeer hoge werkdruk, hoewel er enige ruimte is voor nuance. Uit de personeelsbevragingen van de organisatie komt de hoge werkdruk als één van de weinig negatieve effecten naar boven. De bestuurslid zegt hierover: *"Dat is denk ik ook de aard van de organisatie; wij zijn een organisatie die steeds meer impact creëert, waardoor we steeds meer gekend zijn in de politiek, de media en de ruimere samenleving, daardoor zijn er nieuwe samenwerkingsverbanden. Als je in een organisatie niet werkt met managementtools, dan is het "vrijheid blijheid", waardoor de werkdruk eventueel lager zal zijn, maar dan heb je die impact ook niet"*. De verhoogde werkdruk gaat bovendien gepaard met een gebrek aan witruimte voor situationele of contextuele veranderingen; men kan niet makkelijk inspelen op onverwachte zaken, maar opnieuw *"kan de enorme werkdruk niet meteen gelinkt worden aan de metingen en de managementpraktijken"*, zegt de zakelijke coördinator. Aanvankelijk was er ook wat weerstand bij de transitie naar het meer bedrijfsmatig werken, maar de organisatie ving dit op door haar werknemers stapsgewijs en periodiek te coachen en feedback te geven.

Wat de positieve effecten betreft heeft het managerialisme ook binnen deze organisatie ervoor gezorgd dat medewerkers bewuster zijn en veel meer nadenken over hun job, waardoor ze niet alleen beter weten wat ze moeten doen, maar ook groeikansen zien. De managementpraktijken stellen de organisatie ook in staat om een beter zicht te hebben over de financiën, waardoor men in staat is om medewerkers ook autonomie te geven over hun persoonlijke budgetten; voor hele grote projectbudgetten wordt echter wel nog gewerkt met een externe om een projectbegroting op te stellen. Men gaat bovendien op een andere manier met elkaar om doordat men weet wat er bij elkaar gebeurt en men elkaar makkelijker kan versterken en informeren. Ook bij de bestuurders slaat de nieuwe manier van denken en handelen toe, de bestuurslid stelt hierbij het volgende vast: *"wij zijn als bestuurders minder vanuit de kokers van voor de fusie gaan denken omdat we zien wat er allemaal gerealiseerd wordt en we de zaken op de werkvloer veel meer konden loslaten"*. De individuele feedback-momenten die werden ingelast naar aanleiding van het meer bedrijfsmatig werken zorgen ook voor meer motivatie bij de werknemers, omdat men bij de evaluaties ook meer erkenning en waardering ervaart.

Organisatie 3 kende aan het begin ook een zekere vorm van weerstand van onderuit. Het meer prestatiegericht werken schrikte de werknemers aanvankelijk ook af en kwam bedreigend over, omdat men dacht dat men enkel daarop afgerekend zou worden. De beleidsmedewerker geeft bijvoorbeeld aan

dat men binnen haar team werkt rond zaken die niet tastbaar zijn, waardoor het moeilijk wordt om er SMART-objectieven rond uit te werken. Dit heeft dan een hoop mechanismen op gang getrokken om het toch te kunnen opvolgen en monitoren, maar daar kruipt natuurlijk ook tijd in, omdat men meer administratief werk heeft. Het managerialisme maakt het echter wel gemakkelijker om de activiteiten op de werkvloer beter en correcter te evalueren. Men besluit hier dan ook vooral dat de manier waarop je zaken introduceert en aanpakt een verschil kan maken, want ondanks de negativiteit aan het begin, hebben de managementpraktijken, volgens de Field programs Director, ertoe geleid dat de organisatie een "beter-geoliede-machine" is geworden.

Bij **organisatie 4** zorgt de introductie van de managementpraktijken ook voor weerstand. Hierdoor zijn er in deze organisatie af en toe conflicten over onbehagen. De respondenten geven ook aan dat er sprake is van een verhoogde werkdruk en stress rond de periode dat alles ingediend moet worden of wanneer er bepaalde metingen en evaluaties moeten gebeuren.

5.4.2. De financiële toestand

De managementpraktijken hebben bij alle organisaties een positief effect op de financiën, hoewel het soms eerder over indirecte effecten gaat.

	Organisatie 1	Organisatie 2	Organisatie 3	Organisatie 4
Voordelen	X	X	X	X
Nadelen				
Geen				

Tabel 3. De financiële toestand (eigen tabel)

Organisatie 1 was niet volledig in staat om de evolutie in financiële prestaties te linken aan de uitgebouwde managementcultuur. Hun financiële situatie is echter zeker verbeterd, zo ontvingen ze in 2018 veel meer subsidies dan in 2011. De grootste financiële verbetering is echter vooral te linken aan de inkomsten uit de eigen activiteiten die door de lokale groepen worden uitgevoerd, maar het is niet duidelijk of dat door de managementpraktijken komt. De respondenten geven wel aan dat het indirect wel tot positieve effecten leidt, zo is men veel meer in staat om in te zetten op activiteiten die echt een impact creëren en 'verspilt' men veel minder middelen.

Bij **organisatie 2** kunnen ze zowel directe als indirecte positieve effecten gelinkt worden aan de bedrijfsmatige managementpraktijken wat de financiële situatie betreft. De directrice geeft aan dat de organisatie er beter voor staat. Zo is men na de onslagronde van enkele jaren geleden in staat geweest om opnieuw veel meer mensen aan te werven. Ook creëert de organisatie meer impact en is men veel beter in staat om die te rapporteren, waardoor de

organisatie naast de reguliere subsidies ook in staat is geweest om aanspraak te maken op projectsubsidies. De zakelijke coördinator heeft ook verschillende systemen uitgewerkt waardoor de organisatie een beter zicht heeft gekregen op de financiën. Men stelt bovendien een meerjarenbegroting op, maar men voert jaarlijks een herziening van de begroting, zodat men veel minder voor financiële verrassingen komt te staan.

Bij **organisatie 3** is de financiële toestand verbeterd, hoewel die altijd wel stabiel was. Dit heeft hier te maken met het beter functioneren van de teams, vooral de teams fondsenwerving en communicatie. Bij het laatste team is het vooral vanwege de meer resultaatgerichte communicatie. Ook de strakkere controle en de duidelijkere afspraken over de uitgaven spelen hierbij een rol. Daar waar men vroeger bijvoorbeeld veel gemakkelijker een werkgerelateerde reis kon inplannen, gebeurt dat nu aan de hand van een planning. Men heeft verder een beter inzicht over financiële opportuniteiten, zo is men beginnen inzetten op een nieuwe vorm van inkomsten; de legaten. Hierdoor is men ook onafhankelijker geworden van de financiering door externe partners.

De respondenten van **organisatie 4** geven aanvankelijk aan dat er geen effect is op de financiën, omdat ze een organisatie zijn die in hoofdzaak afhankelijk is van subsidies. Echter, men is door de rapporteringen wel in staat geweest om in te tekenen op enkele projectsubsidies, wat kan gezien worden als een positief (neven)effect.

5.4.3. De besluitvorming

Zoals aangegeven in de onderstaande tabel, heeft het managerialisme alleen maar positieve effecten op de besluitvorming van de vier organisaties.

	Organisatie 1	Organisatie 2	Organisatie 3	Organisatie 4
Positief	X	X	X	X
Negatief				
Geen				

Tabel 4. De besluitvorming (eigen tabel)

De besluitvorming verloopt bij **organisatie 1** veel efficiënter. Door de zelfsturende tools is men bovendien in staat om te kijken naar de draagkracht binnen het team alvorens er beslissingen worden genomen. Men heeft in deze organisatie ook een beslissingsmatrix geïmplementeerd. Deze matrix helpt het team en de vrijwilligers om prioriteiten te stellen en het vergemakkelijkt het nemen van beslissingen. De bestuurslid geeft eveneens aan dat het, aan de hand van de matrix, gemakkelijker is om over de impact van zaken te praten omdat de activiteiten worden geobjectiveerd. Ten slotte zijn de bestuursleden in staat om veel minder sturend op te treden. Ze kunnen voor een groot deel

het team volgen, omdat men op team-niveau in staat is om op autonome wijze zeer efficiënte beslissingen te nemen.

Ook bij **organisatie 2** zijn er alleen maar positieve effecten. Over het algemeen vergemakkelijken de managementpraktijken het nemen van beslissingen, volgens de zakelijke coördinator komt dit omdat men veel beter weet waar men mee bezig is en waarom. De indicatoren verduidelijken bovendien het proces, waardoor men efficiënter kan beslissen. Daar waar vijf jaar geleden, vijf vergaderingen nodig waren om een project al dan niet door te voeren, doet men dat tegenwoordig in één of twee vergaderingen. Ook hier geeft de bestuurslid aan dat de bestuursleden ertoe in staat zijn om veel meer los te laten en toe te vertrouwen aan de medewerkers, op die manier kunnen de bestuursleden zich meer ontfemen over de strategie op lange termijn.

Bij **organisatie 3** zijn er vooral positieve effecten op het niveau van de medewerkers. Op het niveau van het bestuur loopt dit iets minder gemakkelijk, maar dit heeft eerder te maken met de aanwezigheid van for-profit bestuurders en is reeds toegelicht bij het deel over corporatisering. De beleidsmedewerker geeft aan dat het op het niveau van de medewerkers een positief effect heeft omdat men de doelstellingen heel scherp kan stellen, waardoor er efficiënter kan worden bepaald om iets al dan niet te doen.

De hoofdcoördinatrice van **organisatie 4** geeft aan dat de besluitvorming veel soepelder verloopt binnen de organisatie. De besluitvorming ook eerlijker en minder bedreigend. Men grijpt daarom niet effectief sneller in, nuanceert ze, maar de besluitvorming is zeker wel verbeterd.

Bij alle organisaties verhogen de bedrijfsmatige managementpraktijken overigens de mate van kennisoverdracht binnen de organisatie, waardoor er veel meer kan gesproken worden van geïnformeerde beslissingen. Bij organisatie 3 wordt dit echter in een bepaalde mate tegengewerkt doordat de personen die vertrekken hun kennis ook 'meenemen'. De managementpraktijken leiden bovendien niet enkel tot beter geïnformeerde beslissingen, maar zijn ook een mooie vorm van kennisverzameling en -overdracht voor de medewerkers, zo geeft de medewerker van organisatie 4 bijvoorbeeld aan dat de managementpraktijken zeer verhelderend waren bij het begin van haar tewerkstelling, omdat ze organisatie op zeer transparante wijze kon leren kennen.

5.4.4. De efficiëntie

De bedrijfsmatige managementpraktijken hebben alweer vooral een positieve invloed, hoewel de tekstuele toelichting weer enige nuance kan bieden.

	Organisatie 1	Organisatie 2	Organisatie 3	Organisatie 4
Positief	X	X	X	X
Negatief			X	
Geen				

Tabel 5. De efficiëntie (eigen tabel)

Bij **organisatie 1** betreft het een positief effect in die zin dat men beter in staat is om de efficiëntie te monitoren. De team-coach geeft verder ook aan dat het vooral veranderd is omdat men beter in staat is om de rollen van de medewerkers te definiëren, waardoor men een beter beeld heeft over wat het budget, de inkomsten en de uitgaven zijn. De organisatie voert overigens een analytische boekhouding, maar is nog niet in staat om op structurele wijze hetgeen dat 'verlieslatend' is af te schaffen, ze zijn er bijvoorbeeld wel in geslaagd om bepaalde workshops terug te schroeven, omdat men merkte dat de impact daarvan te klein is.

De respondenten van **organisatie 2** geven ook enkel positieve effecten aan. Zo leiden de managementtools tot meer focus binnen de organisatie. De individuele projectbudgetten verplichten medewerkers bijvoorbeeld ook om bewuster met de budgetten om te gaan bij het realiseren van de doelstellingen, omdat ze zelf ook verantwoordelijkheid ervoor dragen.

Bij **organisatie 3** hebben de bedrijfsmatige praktijken een positief effect op de efficiëntie, omdat men ook hier zeer duidelijke indicatoren en doelstellingen hanteert waardoor men veel gerichter kan focussen op zaken die leiden tot het realiseren van de doelstellingen. De beleidsmedewerker nuanceert dit echter door aan te geven dat men binnen de organisatie kansen mist op vlak van efficiëntie, doordat de organisatie er onvoldoende in slaagt om de personen met expertise lang genoeg binnen de organisatie te houden. Of dit vertrek te wijten is aan de implementatie van bedrijfsmatige managementtools is echter onduidelijk.

Bij **organisatie 4** waren de respondenten het unaniem eens over het positieve effect op efficiëntie. De hoofdcoördinator stelt vast dat de middelen veel doelmatiger worden gebruikt dan voorheen.

5.4.5. De effectiviteit

De effecten op de effectiviteit zijn iets complexer te ontleden. Zo is de doeltreffendheid bij organisatie 1 vooral te linken aan de maatschappelijke context. Bij organisatie 2 ondervindt men duidelijk een positief effect op de

effectiviteit. Bij de laatste twee organisaties is het denkkader er wel, maar ontbreekt het aan actie.

	Organisatie 1	Organisatie 2	Organisatie 3	Organisatie 4
Positief		X	X	
Negatief				
Geen	X		X	X

Tabel 6. De effectiviteit (eigen tabel)

De team-coach en de community manager van **organisatie 1** vinden het heel moeilijk om de effectiviteit los te koppelen van de omgevingsfactoren. De doeltreffendheid van de activiteiten is verbeterd, maar de maatschappelijke context is daarbij een zeer bepalende variabele, want nu heeft de organisatie daardoor ook wel wat wind in de zeilen.

Organisatie 2 ondervindt enkele positieve effecten. Men is op consistente en structurele wijze bezig met de vraag of men de juiste dingen doet. Men heeft een zeer uitgebouwde opvolgingscyclus ten aanzien van het personeel; zo lassen de leidinggevenden bijvoorbeeld maandelijks een individueel evaluatiemoment in met de medewerkers waarbij het resultaatgericht werken wordt besproken. De medewerkers zijn hierbij ook goed op de hoogte over welke strategische doelstelling ze mee helpen realiseren door hun individuele taak.

Organisatie 3 is een organisatie waar er heel sterk doel- en resultaatgericht gestuurd wordt, wat zeker een positief effect heeft op de mate waarin medewerkers activiteiten onderneemt die zullen leiden tot het realiseren van de doelstellingen. De beleidsmedewerker is echter van mening dat men zeker nog een organisatorisch actieplan moet uitwerken, zodat de volledige organisatie beter draait, opdat men zou kunnen nagaan of men effectief alle organisatorische doelstellingen kan bereiken. Ze stelt vast dat de organisatie nog in een te vroeg stadium zit om een eenduidig antwoord te bieden over de effectiviteit. Men kan hier dus besluiten dat op het niveau van de medewerkers er zeker sprake is van een verbeterde effectiviteit, op organisatorisch niveau is er echter nog wat werk aan de winkel.

Ook bij **organisatie 4** geeft de hoofd-coördinator aan dat er nog werkpunten zijn. Het besef van de urgentie om zaken aan te pakken is er wel, maar ook hier ontbreekt het aan actie.

5.4.6. De inspraakmogelijkheden

Over het algemeen leiden de managementpraktijken tot een positieve invloed op de inspraakmogelijkheden. Enkel organisatie 4 moet nog een weg vinden in

het uitwerken van de inspraakmogelijkheden, waardoor de inspraak op dit moment vooral verslechterd is.

	Organisatie 1	Organisatie 2	Organisatie 3	Organisatie 4
Positief	X	X	X	
Negatief				X
Geen				

Tabel 7. De inspraakmogelijkheden (eigen tabel)

Bij **organisatie 1** hebben de bedrijfsmatige managementpraktijken een positief effect op de inspraakmogelijkheden van vrijwilligers en medewerkers. De community manager stelt bovendien ook vast dat ook de wijze van inspraak is veranderd voor de vrijwilligers. Daar waar de vrijwilligers vroeger met een idee mochten komen waarop de beslissing bij de medewerkers lag, probeert men nu de verantwoordelijkheid bij de vrijwilligers te stellen. Op die manier kunnen zij zelf reflecteren over de impact, de rendabiliteit en de vraag of het een nuttige besteding zou zijn van de middelen. Zo probeert men te vermijden dat alle beslissingsverantwoordelijkheid bij het kantoor team ligt. Ook de medewerkers hebben meer inspraak. Wanneer er evaluaties gebeuren over, onder andere, de producten en de processen krijgt iedereen de kans om mening te delen. Binnen deze organisatie hebben ze zich het engagement, de betrokkenheid en de gemeenschappelijke focus eigen gemaakt.

Ook bij **organisatie 2** is er sprake van meer inspraak. De directrice verduidelijkt zelfs dat een van de redenen waarom men de resultaatgerichtheid heeft doorgevoerd, is omdat men de medewerkers het gevoel wilt geven dat de leidinggevend effectief weten waar iedereen mee bezig is. Hierdoor proberen ze ook duidelijk te maken dat het dialoog met de leidinggevende een belangrijk aspect is binnen de organisatie. Het dialoog verloopt op een erkennende/ waarderende manier, waarbij de medewerkers veel meer inspraak krijgen. Toen de directrice pas begon, was er jaarlijks een functioneringsgesprek, nu hebben de medewerkers driewekelijks een gesprek met de leidinggevende. Dit kan heel confronterend overkomen, maar de medewerkers weten tenminste wat ze doen en voelen zich ondersteund en gewaardeerd. De inspraak van vrijwilligers werd hier niet in kaart gebracht, doordat de respondenten hier geen informatie over hadden.

Bij **organisatie 3** zijn zowel de Field programs Director als de beleidsmedewerker van mening dat de inspraak binnen de organisatie is verbeterd. De beleidsmedewerker geeft hierbij aan dat er heel veel initiatieven worden genomen om de inspraakmogelijkheden te optimaliseren. Dit houdt volgens de beleidsmedewerker echter niet noodzakelijk in dat er op structurele basis effectief geluisterd wordt op de lange termijn. Bij deze organisatie is er

geen sprake van vrijwilligers in de letterlijke betekenis van het woord, daarom konden de respondenten hun inspraak ook niet toetsen.

Bij **organisatie 4** zit men duidelijk nog in een te vroeg stadium, waarbij veel zaken nog geoptimaliseerd moeten worden en waarbij de managementpraktijken nog niet volledig hun voordelen en/ of nadelen hebben bewezen. De hoofd-coördinator geeft verder aan dat de inspraak van de medewerkers is gedaald, omdat men nog vollop bezig is met alles uit te werken. Dit wordt echter niet noodzakelijk als negatief gezien, stelt de hoofd-coördinator, want men moet tijdelijk stoppen met 'vrijheid blijheid' waardoor ook de inspraak vermindert, maar eens men alle neuzen in dezelfde richting krijgt kan er weer overgegaan worden tot meer inspraakmogelijkheden.

5.4.7. De organisatorische (kern)activiteiten

Er zijn zeer verschillende effecten gelinkt aan de bedrijfsmatige managementpraktijken. Organisatie 1 ondervindt als enige organisatie geen negatieve effecten van het managerialisme op deze variabele. De overige organisaties ondervinden zeer uiteenlopende effecten, waarvan het merendeel negatief is.

	Organisatie 1	Organisatie 2	Organisatie 3	Organisatie 4
Positief	X	X	X	
Negatief		X	X	X
Geen				X

Tabel 8. De organisatorische (kern)activiteiten (eigen tabel)

Organisatie 1 ondervindt bij het uitvoeren van haar kernactiviteiten en zelfs bij de minder tastbare activiteiten geen obstakels of negatieve effecten die kunnen worden gelinkt aan de bedrijfsmatige managementpraktijken. De community manager en de bestuurslid geven beide aan dat de minder tastbare activiteiten niet lijden onder de introductie van de prestatiemetingen en overige managementpraktijken omdat het sensibiliserend luik heel belangrijk is voor de organisatie. Zo belangrijk dat het zelfs als een van de kernactiviteiten kan worden gezien. De bedrijfsmatige managementpraktijken leiden overigens ook niet tot een administratieve (over)belasting.

Bij **organisatie 2** zijn er verschillende effecten vastgesteld. Zo zijn de kernactiviteiten veel duidelijker geworden, maar heeft men nog maar voor een van de drie kernactiviteiten veel vooruitgang kunnen boeken. De organisatie is ook nog steeds in staat om de minder tastbare zaken uit te werken; beleidsbeïnvloeding en sensibilisering zijn namelijk belangrijk voor de organisatie. De administratieve overbelasting is wel een hekelpunt in deze organisatie. Het vormt echter geen obstakel bij het uitvoeren van de kerntaken.

Ook bij **organisatie 3** ondervindt men verschillende effecten. Allereerst, verhoogt de resultaatgerichtheid de focus op de kernactiviteit en de uitvoering ervan. Wat de minder tastbare activiteiten betreft is men door de prestatiemetingen niet minder gaan inzetten op sensibilisering en beleidsbeïnvloeding, wel maakt de verhoogde focus op meetbaarheid het moeilijk voor medewerkers om zich achter een minder tastbaar beleidsobjectief te scharen. Hierdoor heeft men bijvoorbeeld eens een onderwerp niet kunnen doorvoeren. Als laatste is er zeker ook sprake van een administratieve overbelasting, waarbij het zich al heeft voorgedaan dat het ten koste was van belangrijke taken. Het grootste nadeel binnen deze organisatie is echter dat men achteraf heel weinig doet met hetgeen dat men liet documenteren, waardoor de administratieve last juist nog reëler aanvoelt voor de medewerkers.

Bij **organisatie 4** leiden de managementpraktijken niet tot effecten op de uitoefening van de kernactiviteiten en de minder tastbare activiteiten. De hoofd-coördinator geeft, vergelijkbaar met organisatie 3, overigens ook aan dat er sprake is van een administratieve belasting. Deze belasting heeft geen effect op de uitvoering van de taken, maar er is wel een reëel probleem omdat men ook hier het gevoel heeft dat er merendeels niets wordt gedaan met de documentatie. De administratieve belasting voelt achteraf dan ook als echte tijdverspilling en dit leidt tot frustraties.

5.4.8. Het vrijwillig engagement

Het merendeel van de organisaties ondervindt of geen effecten, of negatieve effecten als gevolg van de uitbouw van de managementcultuur.

	Organisatie 1	Organisatie 2	Organisatie 3	Organisatie 4
Positief	X			
Negatief	X			X
Geen		X	X	

Tabel 9. Het vrijwillig engagement (eigen tabel)

Bij **organisatie 1** zijn er zowel positieve als negatieve effecten. Enerzijds krijgen de vrijwilligers meer verantwoordelijkheid en zijn ze in staat om meer initiatief te nemen en mee na te denken over activiteiten. Anderzijds zijn er ook vrijwilligers die aangeven dat ze niet noodzakelijk met het managementmatige willen bezig zijn. Zo is het bijvoorbeeld al eens voorgekomen dat er vrijwilligers afhaakten. Over het algemeen worden de managementtools echter wel geapprecieerd en vindt men het vooral inspirerend dat er zo veel expertise zit in deze beweging.

Bij **organisatie 2** is er over het algemeen geen effect op het vrijwillig engagement, omdat de vrijwilligers slechts minimaal worden betrokken bij de managementpraktijken.

Ook bij **organisatie 3** kunnen er geen effecten worden vastgesteld voor het vrijwillig engagement. Binnen deze organisatie werkt men niet met vrijwilligers, want zelfs de vrijwilligers worden hier betaald wanneer men er beroep op doet.

Bij **organisatie 4** ondervond men dat de vrijwilligers vaak niet bereid waren om mee te gaan in het meer bedrijfsmatig parcours waarbij er veel meer gemeten en gedocumenteerd wordt. Vele (jonge) vrijwilligers zijn zelfs afgehaakt, omdat het vrijwillig engagement vooral ook 'fun' moet blijven, stelt de hoofd-coördinator vast.

5.4.9. Afroming/ cherry-picking

Er zijn geen effecten op de keuze van cliënten en/ of doelgroepen als gevolg van het managerialisme.

	Organisatie 1	Organisatie 2	Organisatie 3	Organisatie 4
Positief				
Negatief				
Geen	X	X	X	X

Tabel 10. Afroming/ cherry-picking (eigen tabel)

Bij alle organisaties leiden de bedrijfsmatige managementpraktijken niet tot een verhoogde focus op makkelijker te bereiken cliënten en/ of doelgroepen. De organisaties wensen zich juist te richten tot doelgroepen die ze veel moeilijker hebben kunnen bereiken in het verleden, ze wensen dus juist meer te diversifiëren.

5.4.10. Andere effecten

Hiervoor zijn er negen variabelen besproken geweest, waarop het effect van het managerialisme werd getoets. Naast deze negen variabelen zijn er echter nog enkele effecten die niet kunnen worden herleid tot deze variabelen. Deze effecten zullen in dit deel worden opgenomen.

1. De organisaties worden veel serieuzer genomen door de externe omgeving. De bestuurslid van organisatie 2 zegt hier expliciet het volgende over:

"De managementpraktijken hebben ertoe geleid dat men de organisatie meer au sérieux neemt. Ook organisaties buiten de sector zien ons als een organisatie die zaken onder controle heeft. Hierdoor zijn we voor de buitenwereld minder dat clubje met 'vrijheid blijheid'."

2. Het gebruik van bedrijfsmatige managementpraktijken bij personeelsoegelegenheden kan er voor zorgen dat er een abstractie wordt gemaakt van de individuele medewerkers. De beleidsmedewerker van organisatie 3 nuanceert dit aan de hand van de volgende citaat:

"Bij een alternatieve invoering van de pay for performance heeft men bepaald in welke loonschaal iedereen zou terechtkomen, hierdoor werd er abstractie gemaakt van het profiel van de medewerkers en van wat de medewerkers precies meebrengen aan eigenschappen binnen de organisatie. Hetzelfde wat betreft de flexibiliteit; men heeft daar een abstractie van gemaakt zodat het voor iedereen toepasbaar wordt, maar dat was niet noodzakelijk een oplossing voor iedereen. Zo hebben ze geen rekening gehouden met de medewerkers die al kinderen hebben, omdat ze het hebben gemodelleerd volgens de jonge professionals die net in het veld stappen."

6. Conclusie

Uit het empirisch onderzoek hebben we veel zaken kunnen bestuderen naast de effecten van het managerialisme. De diepte-interviews hebben ex post daarin zeker hun meerwaarde bewezen. Ten eerste, is de hypothese over de organisatorische grootte getoets geweest. Hierbij is er vastgesteld dat de organisatorische grootte bij alle organisatie een bepalende factor is voor het invoeren van meer bedrijfsmatige managementpraktijken. Ten tweede, hebben we ook de oorzaak en de context van de managementpraktijken kunnen bevragen. Bijna alle organisaties geven hierbij aan dat het op dit moment is geëvolueerd naar een 'measuring to improve', waarbij men vooral organisatorisch wil leren. De 'measuring to prove' is echter zeker ook belangrijk, zo ligt de oorzaak voor het invoeren van de managementpraktijken zeker aan de initiële aanzet van de overheid of andere externen die de organisaties hebben gevraagd om bepaalde zaken te documenteren en te rapporteren. Als derde hebben we de corporatisering. Dit werd als afzonderlijke managerialistische vorm bestudeerd. Slechts bij twee van de vier organisaties zetelen er bestuursleden uit de private sector in de Raad van Bestuur. Daar waar dit bij de eerste organisatie heel weinig effect heeft gehad op de werking van de Raad van Bestuur en het vooral een positief effect heeft gehad op de interactie met medewerkers, de impact en de communicatie binnen de organisatie, deelt de derde organisatie een heel andere ervaring. Bij deze organisatie zetelden er al van in het begin private actoren in de Raad van Bestuur en leidt hun aanwezigheid vooral tot meningsverschillen met en ontevredenheid van de medewerkers. Als vierde hebben we de professionalisering. Ook hier trachten 'maar' twee van de vier organisaties bewust personen aan te trekken met een bepaald diploma of netwerk. De introductie van deze professionals heeft doorgaans alleen maar positieve

gevolgen, hoewel de respondenten zeker ook enkele risico's benoemen. Zo is er een overdracht van kwaliteiten van de professional naar de andere medewerkers, ook onder de vorm van kennisoverdracht en gaat het hebben van een netwerk gepaard met nieuwe opportuniteiten en samenwerkingen en leidt het tot nieuwe inzichten. De eerste risico is dat men te sterk zou focussen op het bezitten van een diploma, waardoor men kansen zou missen op medewerkers die het team op complementaire wijze kunnen aanvullen. Een tweede risico duidt op het feit dat medewerkers met een bepaald netwerk de organisatie zouden 'gebruiken' ter dienste van hun netwerk in de plaats van de omgekeerde beweging. Als laatste worden de effecten van het managerialisme besproken. Hierbij werd er gepijld naar de effecten op het werkklimaat, de financiële toestand, de besluitvorming, de efficiëntie, de effectiviteit, de inspraakmogelijkheden, de organisatorische (kern)activiteiten, het vrijwillig engagement en de cherry-picking mechanismen. Hierbij heeft het managerialisme eerder positieve effecten op het werkklimaat, de financiële toestand (hoewel dit eerder een indirect effect betreft), de besluitvorming, de efficiëntie en de inspraakmogelijkheden. Wat de effectiviteit betreft zijn er eerder positieve effecten, maar kan men de doelbereiking niet steeds herleiden tot het gebruik van managementpraktijken en speelt de maatschappelijke context vaak een belangrijke rol. Wat de organisatorische (kern)activiteiten betreft zorgt het managerialisme duidelijk voor een administratieve (over)belasting. Dit gaat niet altijd ten koste van de kerntaken van de medewerkers, maar vormt toch een belemmering. Bovendien geeft bijna de helft van de respondenten aan dat men vaak het gevoel heeft dat er achteraf niets meer gedaan wordt met de zaken die zij hebben gedocumenteerd, wat tot de nodige frustraties leidt. Een algemene positieve vaststelling bij de organisatorische activiteiten is dat men door de bedrijfsmatige managementpraktijken niet minder is gaan inzetten op de minder tastbare functies van de organisaties. Verder leidt het managerialisme voor de helft van de bevraagde organisaties niet tot effecten op het vrijwillig engagement. Wanneer het echter wel effecten teweegbrengt, gaat het om eerder negatieve effecten. De vrijwilligers zijn daarbij meestal niet zo enthousiast over de implementatie van metingen en andere managementpraktijken, dit heeft als gevolg dat de vrijwilligers het soms voor bekeken houden en dus ook vertrekken. Een laatste zeer belangrijke vaststelling betreft het effect van het managerialisme op de verhoogde focus op en de bepaling van de cliënten en doelgroepen. Hierbij is er in tegenstelling tot wat de literatuur suggereert absoluut geen sprake van cherry-picking-praktijken en zijn alle organisaties juist bezig met het diversifiëren van hun 'klantenbestand' en het bereiken van moeilijker te bereiken doelgroepen. Ten slotte kunnen we over het algemeen concluderen dat het managerialisme wel leidt tot een verhoogde focus op meetbare zaken en een zeker mate van administratieve last, maar dat dat niet ten koste gaat van de kernactiviteiten en/ of de minder tastbare functies van de organisatie. Ook leidt het managerialisme absoluut niet tot cherry-picking

mechanismen bij de bevraagde socioculturele organisaties. Hetzelfde geldt voor de inspraak van de medewerkers, waarbij er over het algemeen, -met uitzondering van de vierde organisatie-, juist meer inspraakmogelijkheden zijn ingevoerd. Als laatste leidt het managerialisme zeker tot beter geïnformeerde beslissingen, waardoor men veel beter in staat is om op efficiënte wijze te beslissen. Dit draagt zeker bij aan de prestaties van de organisatie.

7. Discussie en aanbevelingen

Hoewel we kunnen concluderen dat het managerialisme bij de bevraagde socioculturele organisaties zeker niet tot zeer uitgesproken negatieve effecten leidt en juist een meerwaarde lijkt te zijn waarbij de organisaties in staat zijn om bij te leren, hun focus te versterken en veel organisatorische zaken te verbeteren en optimaliseren, is er ruimte voor nuance. De derde en de vierde organisatie ervaren het namelijk over het algemeen niet als heel positief, hoewel er sprake is van contextuele factoren die daar aan bijdragen. Bij de derde is het managerialisme eigenlijk met de paplepel meegegeven, omdat de organisatie werd opgericht door rijke ondernemers en er van in het begin al veel bestuurders met een private achtergrond zetelden in het bestuur. Dit heeft dus geleid tot de implementatie van bedrijfsmatige managementpraktijken, waar de medewerkers niet noodzakelijk voor gekozen hebben. De medewerkers ondergaan het proces, maar zijn zeker kritisch over al hetgeen dat er fout loopt binnen de organisatie. In tegenstelling tot de derde organisatie, is bij de vierde organisatie de onstaansgeschiedenis niet van belang. Wat er wel van belang is, is de manier waarop men de bedrijfsmatige managementpraktijken is gaan invoeren. Zo is men als organisatie gegaan van 'vrijheid blijheid' -wat letterlijk door de respondenten meermaals zo is benoemd geweest tijdens de interviews- naar structurering, regels, indicatoren, objectieven en documentatie. Het opmerkelijke hieraan is dat men ervoor heeft gekozen om de inspraak van de medewerkers hierbij te verminderen. Dit heeft binnen deze organisatie geleid tot een enorme weerstand van de medewerkers. Aan de keerzijde van de medaille zijn de eerste en de tweede organisaties bijna ontwikkeld tot leermeesters wat betreft het omgaan met de introductie van bedrijfsmatige managementpraktijken. Dit komt omdat deze organisaties van in het begin hebben ingezet op de verhoging van de inspraakmogelijkheden van de medewerkers en op het stapsgewijs verduidelijken van het proces. Vooral bij de tweede organisatie worden de inspraakmogelijkheden, die integraal deel uitmaken van de personeelscyclus, ook als specifieke reden genoemd voor het verminderen van de weerstand die eigen is aan de verandering en het transitieproces. Bij deze organisatie is men zelfs overgegaan tot periodieke personeelsbevragingen om bepaalde knopen door te hakken, de werking van de organisatie te verbeteren en het welbehagen van de medewerkers te verhogen. Wat eveneens opmerkelijk is aan deze twee organisaties, is dat ze de managementpraktijken ook afstemmen op hun organisatie. Zo wordt er geëxperimenteerd met tools en worden er alternatieve tools ontwikkeld die

gebaseerd zijn op de klassieke tools, maar die veel meer afgestemd zijn op de noden van de organisatie. Hieruit kunnen we dus zeker al enkele aanbevelingen destilleren om de weerstand van de werknemers terug te schroeven of te minimaliseren en de bedrijfsmatige praktijken efficiënter te implementeren. Ten eerste, zou men juist meer inspraak moeten voorzien, zodat de medewerkers nauw betrokken geraken bij de introductie en de impact van de managementpraktijken.

Ten tweede, moet men nadat de managementpraktijken geïntroduceerd zijn de medewerkers blijven coachen.

Ten derde, zou men van tijd tot tijd personeelsbevragingen kunnen doorvoeren om na te gaan wat er beter kan, wat er al goed loopt en wat men als organisatie nog kan doen om het voor de medewerkers te vergemakkelijken.

Als laatste, kan de organisatie geleidelijk aan alternatieve tools ontwikkelen die gebaseerd zijn op de klassieke managementtools, maar die meer van toepassing zijn op de context, noden en kenmerken van de organisatie.

Afgezien van deze vaststellingen en aanbevelingen, kan er bovendien ook besloten worden dat de negatieve connotatie die samengaat met het managerialisme in de literatuur slechts in zeer beperkte mate van toepassing is op deze organisaties. Afgezien van de bovengenoemde contextuele factoren, leidt het managerialisme tot zeer veel positieve effecten binnen deze vier socioculturele organisaties en zou het merendeel van de negatieve effecten weggewerkt kunnen worden door de nodige aanpassingen in het organisatorisch functioneren. Een voorbeeld hiervan is hoe men als managers en/ of bestuurders ervoor kiest om om te gaan met de minder meetbare objectieven en de weerstand van medewerkers.

Als laatste kan er dus vastgesteld worden dat de bevindingen uit het empirisch onderzoek in grote mate verschillen van hetgeen dat de literatuur voorschrijft. Men moet echter wel zorgvuldig omgaan met deze bevindingen aangezien ze gebaseerd zijn op tien interviews en specifiek op vier organisaties. Daarmee kan de generaliseerbaarheid niet aangetoond worden. Het betreft echter een verkennende kwalitatieve studie, dus de bevindingen zijn wel valabel voor verdere exploratie van het onderwerp en voor potentieel uitgebreider wetenschappelijk onderzoek.

Bibliografie

Aldrich, H. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Anheier, H.K. (2005). *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. New York: Routledge.

Anheier, H.K. (2000). *Managing non-profit organizations: towards a new approach*. Civil Society Working Paper series (1). Centre for civil society, London school of economics and Political Science, London, UK. ISBN 0753013436

Arvidson, M., & Lyon, F. (2014). Social impact measurement and non-profit organisations: Compliance, resistance, and promotion. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(4), 869-886.

Baarda D.B., de Goede M.P.M., Teunissen J. (2001). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Stenfert Kroese (1^e druk)

Baarda D.B., de Goede M.P.M., Teunissen J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Stenfert Kroese (2^e druk)

Baines. D. (2010). Neoliberal Restructuring, Activism/Participation, and Social Unionism in the Nonprofit Social Services. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(1), 10-28.

Baines, Charlesworth, Turner, & O'Neill. (2014). Lean social care and worker identity: The role of outcomes, supervision and mission. *Critical Social Policy*, 34(4), 433-453. doi:10.1177/0261018314538799

Baines, D., Cunningham, I., & Fraser, H. (2011). Constrained by managerialism: Caring as participation in the voluntary social services. <https://doi.org/10.1177/0143831X10377808>

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6): 1419-1440.

Battilana, J., Pache, A., Sengul, M., & Model, J. (2011). *Combining social and economic objectives: On the challenges of sustaining a hybrid organizational form* (Working paper ed.). Cambridge, MA: Harvard University.

Besharov, M, & Smith, W. (2012). *Multiple logics within organizations: An integrative framework and model of organizational hybridity*. Geraadpleegd via: <https://pdfs.semanticscholar.org/07a9/80b4f60fe706a57de7b566d978b042bd2c04.pdf>

Billis, D. (2010) *Hybrid organizations and the third sector: challenges for practice, theory and policy*. Basingstoke, Hampshire, UK: Palgrave Macmillan. ISBN 9780230234642, pp. 46-69.

Bourgeois, G., & Gatz, S. (2017). De cultuurfinanciering zal gemengd zijn, *Opinion. De Standaard*.
Geraadpleegd via: http://www.standaard.be/cnt/dmf20170103_02656867.

Brandsen, T., & Karré, P.M. (2011). Hybrid organizations: no cause for concern. *International Journal of Public Administration*, 34, pp. 827–836.

Brandsen, T., & Karré, P.M. (2010). Hybride organisaties: een overzicht van het onderzoek in de Nederlandse bestuurskunde. *Bestuurswetenschappen*, vol. 64, iss. 2, pp. 71-85.

Brandsen, T., Van de Donk, W., & Putters, K. (2005). Griffins or Chameleons? Hybridity as a Permanent and Inevitable Characteristic of the Third Sector. *Journal of Public Administration Volume 28*, 749 - 765.

Dekker, P. (2002). *De oplossing van de civil society*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

De Mûelenaere, L., Verstraete, P., & Van Waes, L. (2013). *Werkbaar werk*. Brussel: VIVO vzw.

DiMaggio, P., & Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: Collective rationality and institutional isomorphism in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Doherty, R., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). *Social Enterprises as Hybrid Organizations: A Review and Research Agenda*. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 16, 417–436. DOI: 10.1111/ijmr.12028

Edwards, M. (2004). *Civil Society*. Cambridge: The Polity Press, pp. 138.

Evers, A., & Laville, J.-L. (2004). *Defining the third sector in Europe*. In Evers, A., & Laville, J.L. (Eds.). *The Third Sector in Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.

Gatz, S. (2014). *Beleidsnota 2014-2019*. Brussel: Afdeling Communicatie, Departement Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid
Geraadpleegd
via: <https://www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/beleidsnota-2014-2019-cultuur-1>.

Greenwood, R. & Suddaby, R. (2006). Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accountancy firms. *Academy of Management Journal*, 49, pp. 27–48

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5: 317-371.

Grønbjerg, K., & Paarlberg, L. (2001). The nonprofit sector and community dimensions. In K. Grønbjerg, Paarlberg, & Laurie, *Community Variations in the Size and Scope of the Nonprofit Sector: Theory and Preliminary Findings* (pp. 686-687). Indiana: Sage Publications.

Hawley, A. (1968). "Human ecology." Pp. 328-37 in David L. Sills (ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences*. New York: Macmillan.

Hillman, A.J., Withers, M. C., & Collins, B. J. (2009). Resource Dependence Theory: A Review. <https://doi.org/10.1177/0149206309343469>.

Hvenmark, J. (2013). Business as usual? On managerialization and the adoption of balanced scorecard in democratically governed civil society organisation. *Administrative Theory 1 praxis*, 223 - 247.

Hvenmark, J., (2016). Ideology, Practice, and Process? A Review of the Concept of Managerialism in Civil Society Studies. *Voluntas*. 27: 2833. <https://doi.org/10.1007/s11266-015-9605-z>

Hwang, H., & Powell, W.W. (2009). The Rationalization of Charity: The Influences of Professionalism in the Nonprofit Sector. *Administrative Science Quarterly*, 54(2), 268-298. doi:10.2189/asqu.2009.54.2.268

Jacobs, L., De Cuyper, P., Heylen, V., & De Rick, K. (2013). *Verloop in de socioculturele sector. Kenmerken en determinanten in kaart gebracht*. Leuven: HIVA- KU Leuven

Jay, J. (2013). Navigating paradox as a mechanism of change and innovation in hybrid organizations. *Academy of Management Journal*, 56, pp. 137–159.

Kara, A., Spillan, J.E., & DeShields, J.O.W. (2004). An empirical investigation of the link between market orientation and business performance in nonprofit service providers. *Journal of Marketing Theory & Practice*, 12(2), 59-72.

Karré, P.M. (2012). Conceptualizing hybrid organizations: a public administration approach. Amsterdam.

Keller, G.F. (2011). Comparing the effects of management practices on organizational performance between for-profit and not-for-profit corporations in southeast Wisconsin. *Journal of Management Policy and Practice*, 12(5), 86.

King, D. (2017). Becoming Business-Like: Governing the Nonprofit Professional. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 46(2), 241-260. doi:10.1177/0899764016663321

Koning Boudewijnstichting. (2017, februari 22). *Veerkrachtige verenigingssector iets minder negatief over de toekomst*. Geraadpleegd via: <https://www.kbs-frb.be/nl/Newsroom/Press-releases/2017/20170222AJ>.

Koopmans, R. (2001). Paal en Perk aan een Bezweringsformule: naar een empirische invulling van de Civil Society. In: Dekker, P. (Ed.): Civil Society – Verkenning van een perspectief of vrijwilligerswerk. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

Kreutzer, K., Jäger, U. (2011). Volunteering Versus Managerialism: Conflict Over Organizational Identity in Voluntary Associations. SAGE journals. Volume: 40 issue: 4, page(s): 634-661. <https://doi.org/10.1177/0899764010369386>

Maier, & Meyer, M. (2009). "Business-like" Form without "Business-like" Substance? The Thin Line between Nonprofit Managerialism and Economization: Vienna: Vienna University of Economics and Business, Department of Nonprofit Management.

Meyer, M., Buber, R., & Aghamanoukjan, A. In Search of Legitimacy: Managerialism and Legitimation in Civil Society Organizations. A. *Voluntas* (2013) 24: 167. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9306-9>

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). "Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony." *American Journal of Sociology* 83:340-63.

Oliver, C., (1991). Strategic responses to institutional processes. *Academy of management review*, 16(1), 145-179.

Onishi, T. (2015). Influences of Venture Philanthropy on Nonprofits' Funding: The Current State of Practices, Challenges, and Lessons. *The Foundation Review*, 7(4), 8.

Oosterlynck, S., Verschuere, B., & Verhaeghe, B. (2018). Wat is het middenveld? Een overzicht van typologieën en afbakening van werkdefinitie. Gent: CSI Flanders.

Ostrander, S. A., & Langton, S. (1987). Introduction. In S. A. Ostrander, & S. Langton, *Shifting the Debate: Public/Private Sector Relations in the Modern Welfare State*. New Brunswick: Transaction Books.

Pache, A.C. and Santos, F. (2012). Inside the hybrid organization: selective coupling as a response to competing institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56, pp. 972–1001.

Pacolet, J., Van Opstal, W., & Borghgraef, M. (2008). Wie betaalt de social profit in Vlaanderen? Proeve tot satellietrekeningen in Vlaanderen voor de sectoren gezondheidszorg, welzijn en de socioculturele sector anno 2003. Leuven: HIVA-K.U.Leuven

Pacolet, J., Van De Putte, I., Marchal, A., Dewilde, S., Verbrugghe, K., & Strobbe, S. (2001). Ontwerp van satellietrekeningen voor de non-profitsector. Voor Vlaanderen: welzijn/socioculturele sector/onderwijs; voor België: de gezondheidssector. Brussel: Koning Boudewijnstichting.

Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). The external control of organizations: A resource dependence perspective. Stanford, CA: Stanford University Press.

Philipsen, H., & Vernooy-Dassen, M. (2004). Kwalitatief onderzoek: nuttig, onmisbaar en uitdagend. *Huisarts en Wetenschap*, Vol. 47, p.454-457. ISSN 0018-7070.

Romanelli, E. (1991). The evolution of new organizational forms. *Annual Review of Sociology*, 17, pp. 79–103.

Ruef, M. (2000). The emergence of organizational forms: a community ecology approach. *Journal of Sociology*, 106, pp. 658–714.

Salamon, L., & Sokolowski, S. (2016). Beyond Nonprofits: Re-conceptualizing the Third Sector. *Voluntas*, 27, pp. 1515 – 1545.

Sociaalcultureel. (z.d.). Sociaal-cultureel volwassenenwerk. Geraadpleegd via: <http://www.sociaalcultureel.be/volwassenen/SCVW.aspx>

SoCius. (2019). Werksoorten. Geraadpleegd via:
<https://socius.be/werksoorten/>

Suykens, B. (2017). Tijd voor sociaal beleid: armoedebestrijding op lokaal niveau. In *Armoede en Sociale Uitsluiting. Jaarboek* p. 137-151.

Suykens, B., Verschuere, B., & De Rynck, F. (2016). De non-profit sector, booming business? Hybridisering van middenveldorganisaties richting de markt: een begrippenkader. Gent: CSI Flanders.

Suykens, B., De Rynck, F., & Verschuere, B. (2018). Nonprofit organizations in between the nonprofit and market spheres: Shifting goals, governance and management? *Nonprofit Management and Leadership*, (forthcoming). doi:10.1002/nml.21347

Suykens, B., Verschuere, B., & De Rynck, F. (2017a) Organizational Hybridity in Flemish Civil Society Organizations: Past Developments, Present Trends and Future Research Possibilities. CSI Flanders Working Paper 3. Ghent: Ghent University.

Suykens, B., Verschuere, B., & De Rynck, F. (2017b). Sociaal-cultureel werk te koop? Over de oorzaken en vormen van hybridisering richting de markt. Gent: CSI Flanders.

Suykens, B., Verschuere, B., & De Rynck, F. (2019). Hybridisering van Vlaamse middenveldorganisaties richting de markt. Een empirische verkenning. Geraadpleegd via:
<https://www.middenveldinnovatie.be/publicaties/11-hybridisering-richting-markt-empirische-verkenning>

Thornton, P. H., Ocasio, W., & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective: A new approach to culture, structure and process*. Cambridge: Oxford University Press.

Ulrich, D., & Barney, J.B. (1984). Perspectives in organizations: Resource dependence, efficiency, and population. *Academy of Management Review*, 9: 471-481.

Van de Donk, W. (2008). Maatschappelijk besturen: sector of idee? Brugge: Die Keure.

Van Thiel, S. (2015). Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding. Bussum: Coutinho.

Verhaege, R. (2016). Verslag: Het Vlaams middenveld hybridiseert. Et alors? Geraadpleegd via: <https://www.middenveldinnovatie.be/leerplatform/verslag-het-vlaamse-middenveld-hybridiseert-et-alors>

Verhaege, R. (2017). Luc Huyse: 'Het Vlaamse middenveld zorgt voor (her)inburgering in een veranderende wereld'. Geraadpleegd via: <https://www.middenveldinnovatie.be/artikel/luc-huyse-het-vlaamse-middenveld-zorgt-voor-herinburgering-een-veranderende-wereld>

Verschuere, B. (2018). Over hybridisering van social-profits richting de markt. [PowerPoint]. Geraadpleegd via: https://minerva.ugent.be/courses2017/F70005302017/document/Slides/Week1/Week_1_Mgmt.pdf?cidReq=F70005302017

Verschuere, B. (2018). Inleiding Social Profit Sector. [PowerPoint]. Geraadpleegd via: https://minerva.ugent.be/courses2017/F70005302017/document/Slides/Week1/Week1_Inleiding.pdf?cidReq=F70005302017

Voets, J. (2019). Onderzoeksmethoden toegepast in publieke management en bestuurskunde. Van een Algemene onderzoeksstrategie naar het concrete veldwerk. [PowerPoint]. Geraadpleegd via: https://minerva.ugent.be/main/document/document.php?curdirpath=%2FSessie_20.03.19&cidReq=F00081702018

Wood, V. R., Bhuiyan, S., & Kiecker, P. (2000). Market orientation and organizational performance in not-for-profit hospitals. *Journal of Business Research*, 48(3), 213-226. doi:10.1016/s0148-2963(98)00086-1

Verso. (2019). Arbeidsplaatsen. Geraadpleegd via: <http://www.verso-net.be/content/arbeidsplaatsen>

Vivosocialprofit. (z.d.). Vlaamse social-profitsectoren. Geraadpleegd via: <https://www.vivosocialprofit.org/vlaamse-social-profitsectoren>

Bijlage 1.1

Vragenlijst interview

Inleidende vragen:

1) Korte voorstelling van de persoon in kwestie

Naam en functie binnen de organisatie

Inhoudelijke vragen:

2) Corporatisering (alle organisaties die geïnterviewd zullen worden hebben een RvB)

- A. Zijn er leden met een for-profit achtergrond binnen het bestuur?
- B. Was het een bewuste keuze om personen uit de private sector aan te trekken?
- C. Zo ja, waarom?
- D. Zijn er sinds de introductie van private actoren veranderingen in de dynamiek van de RvB?
- E. Zijn er, door de aanwezigheid van bestuursleden met een private achtergrond, veranderingen in de wijze waarop beslissingen worden genomen?
 - a. Heeft de aanwezigheid van for-profit bestuurders geleid tot veranderingen in de missie en/of visie van de organisatie? Zo ja, welke?
 - b. Heeft de organisatie, door de introductie van for-profit bestuurders, een andere kijk op de prestaties van medewerkers en vrijwilligers?
 - c. Zijn er, volgens u, andere positieve en/of negatieve effecten gelinkt aan de introductie van de private bestuurder(s)?
 - d. Is er een reden waarom er geen personen uit de private sector deel uitmaken van de RvB?

3) Management

Uit de survey van CSI Flanders blijkt dat u relatief hoog scoort op het gebruik van managementtools binnen uw sector:

- a. Welke tools?
- b. Waarom deze tools?
- c. Wat denken jullie hiermee te bereiken?
- d. Werkt het?
- e. Heeft het gebruik van deze managementpraktijken geleid tot veranderingen in de financiële prestaties van de organisatie?
- f. Heeft de introductie van deze managementpraktijken geleid tot veranderingen op de werkvloer? (vb. meer/minder conflicten tussen professionele medewerkers/ vrijwilligers)

- g. Heeft de introductie van deze managementpraktijken geleid tot veranderingen in het vrijwillig engagement?

Uit de survey van CSI Flanders blijkt dat u relatief hoog scoort op het gebruik van prestatiemetingen binnen uw sector:

- a. Welke prestatiemetingen?
- b. Waarom deze prestatiemetingen?
- c. Wat denken jullie hiermee te bereiken?
- d. Werkt het?
- e. Worden deze (prestatie)metingen doorgevoerd vanuit een 'measuring to prove' (verantwoording afleggen) of een 'measuring to improve' (organisatorisch leren)-principe?
- f. Zijn er, door het gebruik van deze praktijken, effecten op:
 - de financiële toestand van de organisatie?
 - de productiviteit van de organisatie?
 - de besluitvorming binnen de organisatie? (vergemakkelijk/bemoeilijkt het nemen van beslissingen)
 - de efficiëntie van de organisatie?
 - de effectiviteit van de organisatie?
 - de inspraak van vrijwilligers/medewerkers binnen de organisatie?
 - het uitvoeren van de kernactiviteiten van de organisatie?
- g. In de onderzoeksliteratuur wordt er wel eens gesteld dat organisaties die zich in grote mate bezighouden met prestatiemetingen, zich vnl. bezig houden met het verlenen van diensten en minder met minder tastbare functies zoals beleidsbeïnvloeding, sensibilisering. Is dit herkenbaar?
- h. In de onderzoeksliteratuur wordt er ook gesteld dat dit kan leiden tot administratieve (over)belasting: nl. de tijd die gestoken wordt in het meten en rapporteren, gaat niet naar het uitvoeren van de kernactiviteit. Is dit herkenbaar?
- i. Zijn er door het gebruik van deze prestatiemetingen veranderingen op de werkvloer? Vb. meer/minder werkdruk dan voorheen, (onbetaalde) overuren?
- j. Is er, als gevolg van de uitbouw van deze managementcultuur (nl. de introductie van managementpraktijken en prestatiemetingen) een verhoogde focus op bepaalde cliënten (/afroming, cherry-picking)?
- k. Zijn er verder nog (andere) positieve en/of negatieve effecten die gelinkt kunnen worden aan het gebruik van deze managementpraktijken en prestatiemetingen?

4) Professionalisering

- a. Worden er, in vergelijking met pakweg 10 jaar geleden, meer mensen aangetrokken met een managementachtergrond?
- b. Zo ja/ nee, waarom?
- c. Zo ja;
 - leidt dit tot betere prestaties?
 - Zijn er valkuilen?

Extra vraag:

Is de grootte van uw organisatie een bepalende factor voor het invoeren van bedrijfsmatige managementpraktijken?

Bijlage 1.2.

Geachte mevrouw,
Geachte heer,

Ik ben een masterstudente Bestuurskunde en Publiek Management aan de universiteit van Gent, Faculteit Economie en Bedrijfskunde. Als laatstejaarsstudente werk ik aan mijn masterproef die over de managerialistische effecten van de hybridisering van socioculturele organisaties gaat, onder begeleiding van professor Bram Verschuere.

Naast de nodige literatuurstudie, zou ik mijn masterproef graag verder uitwerken en ondersteunen met de nodige kwalitatieve interviews. Aan de hand van deze interviews zou ik uw inzicht willen achterhalen over de managerialistische effecten binnen uw organisatie.

Aangezien een case-study de meest interessante optie lijkt voor mijn onderzoek, zou ik graag een gesprek willen met de volgende personen binnen uw organisatie: een bestuurslid, een directielid, een coördinator/ medewerker en een vrijwilliger. De interviews duren maximaal één uur. Het is bovendien mogelijk om te opteren voor een skype- of een telefonisch gesprek, indien een persoonlijk gesprek niet mogelijk zou zijn. De interviews zijn kwalitatief van aard en verlopen volgens een semigestructureerde vragenlijst. Na afloop van de interviews wordt de verkregen informatie anoniem verwerkt in de masterproef.

De interviews zouden (indien mogelijk) zeker nog tijdens de maand mei afgelegd moeten worden. Is het dan ook mogelijk om een afspraak in te plannen met bovengenoemde personen? Indien er nog vragen zouden zijn over het onderzoek, dan mag u mij uiteraard contacteren via mail (Noura.Mahfoudhi@Ugent.be).

Alvast hartelijk bedankt voor uw antwoord.
Met vriendelijke groeten,

Noura Mahfoudhi, masterstudente Bestuurskunde en Publiek Management aan
de UGent