

University of Groningen

Between cause and control

Korff, Valeska Pailin

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2012

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

Korff, V. P. (2012). *Between cause and control: management in a humanitarian organization*. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

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

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

NEDERLANDSTALIGE SAMENVATTING (DUTCH SUMMARY)¹⁹

Médecins Sans Frontières (MSF), in Nederland *Artsen Zonder Grenzen* genoemd, is een van de prominentste humanitaire non-gouvernementele organisaties (NGOs). Sinds de oprichting in 1971 is MSF van een losse groep Franse dokters een internationale organisatie geworden met 19 nationale afdelingen, waarvan 5 afdelingen operationele centra zijn die hun eigen humanitaire missies selecteren, financieren en bemensen.²⁰

De laatste 40 jaar is ook de operationele capaciteit aanzienlijk veranderd. In het begin waren hulpacties “klein, vaak slecht gecoördineerd en hadden ze een bescheiden succes” met een beperkt budget (Bortolotti, 2004, p. 13). Tegenwoordig is MSF een van de technisch best voorbereide humanitaire NGO’s, met stabiele financiële bronnen en een ongeëvenaarde expertise in medische noodhulp, waardoor MSF bijna overal ter wereld binnen 48 uur kan reageren op noodsituaties (Redfield, 2005).

Het beslissen van waar en hoe er gereageerd wordt op noodsituaties is gebaseerd op MSF’s eigen systematische beoordeling van de noodsituaties in relatie tot de doelen van de organisatie en de capaciteit (Heyse, 2007). MSF wijst externe beïnvloeding van haar operationele beslissingen, of die nu van particuliere donoren komen of van politieke instellingen, beslist af (Bortolotti, 2004). Aangezien andere humanitaire NGOs steeds meer onder druk staan om te werken volgens specificaties van donoren en gehouden zijn aan externe eisen (Davis, 2007), is een dergelijke autonome manier van beslissen een unieke karakteristiek van MSF (Dijkzeul, 2004). Deze onafhankelijkheid en autonomie maken MSF niet alleen “de belangrijkste humanitaire [organisatie]”, maar hebben er ook toe geleid dat MSF het “geweten van de humanitaire wereld” genoemd wordt (Rieff, 2002, p. 83).

Een dergelijke onafhankelijke positie is beslist niet gebruikelijk, vooral niet in de humanitaire sector. Afhankelijk als ze zijn van donorcontributies, staan humanitaire NGOs gewoonlijk onder druk om te voldoen aan de verwachtingen en eisen van hun financiers, en zijn ze zo afhankelijk van externe invloeden (Davis, 2007). Maar MSF lijkt dergelijke van buitenaf opgelegde voorschriften te kunnen vermijden, en dat roept de vraag op:

Waarom en hoe blijft MSF onafhankelijk en soeverein in een veld dat gekarakteriseerd wordt door een toenemende externe controle?

Theoretisch Model

Deze studie wil aantonen dat MSF’s onafhankelijkheid en vermogen om vrij te handelen voortkomen uit haar structuur van een sterke *actor* organisatie. Brunson and Sahlin-Andersson (2000, p. 731) definiëren *actor* organisaties als organisaties die als kenmerken hebben “onafhankelijkheid en soevereiniteit, met autonome of op eigenbelang gerichte doelen, met redelijke middelen en kwaliteiten, beschikkend over onafhankelijke bronnen en

¹⁹ This section has kindly been translated from English to Dutch by Saskia Simon of ICS Groningen.

²⁰ MSF Holland is een van deze nationale afdelingen, en ook het operationele centrum voor de MSF afdelingen in Canada, Duitsland en de UK (Operational Center Amsterdam).

afgebakend met duidelijke grenzen”. Deze definitie geeft echter weinig inzicht in de processen waardoor entiteiten “*empowered actors*” worden die onafhankelijk en soeverein zijn (Hwang & Colyvas, 2011). Onderhavige uitgebreide studie richt zich op deze lacune door de mechanismes te onderzoeken die mogelijk maken dat MSF als een onafhankelijke en soevereine speler in het humanitaire veld aanwezig is.

Organisaties staan, zoals het wordt voorgesteld, voor een dubbele uitdaging als het gaat om integratie: ten eerste intern, dit betreft het integreren van de eigen groepsleden, en ten tweede extern, hier betreft het de integratie van belangrijke omgevingsaspecten (Allmendinger & Hinz, 2002; Barki & Pinsonneault, 2005). Interne integratie heeft betrekking op de inspanningen het gedrag van medewerkers te coördineren om hun bijdrage te vergroten aan de gezamenlijke inspanningen van de organisatie (Mintzberg, 1979). Zo’n coördinatie kan worden bereikt ofwel door directe *technocratische controle* via regels of door indirecte *socio-ideologische controle* via identificatie met organisatiedoelen, -normen en -waarden (Karreman & Alvesson, 2004). Externe integratie heeft betrekking op een poging van de organisatie om, allereerst, controle te krijgen over vitale *bronnen*, financiële, materiële en ook humane (Pfeffer & Salancik, 1978), en ten tweede betreft externe integratie het genereren van *legitimiteit* en acceptatie in de omgeving (DiMaggio & Powell, 1983).

Een organisatie die deze dubbele uitdaging van interne en externe integratie overwint kan een identiteit ontwikkelen, en hiërarchie en rationaliteit, en zo de basis leggen voor haar noodzakelijke bestaan als sterke sociale speler in het veld. De hoofdstukken van deze dissertatie onderzoeken hoe MSF deze dubbele uitdaging aanpakt.

De hoofdstukken van deze dissertatie onderzoeken zowel interne als externe factoren. In hoofdstuk 2 en hoofdstuk 3 wordt dieper ingegaan op het interne integratieproces middels twee vragen:

- 1) *Hoe bestuurt MSF haar personeel?*
- 2) *Wat voor effect heeft MSF’s socialisatieprogramma op de werkhouding en het gedrag van de medewerkers?*

Hoofdstuk 4 en 5 richten zich dan op de externe integratie, met de volgende vragen:

- 3) *Welke factoren beïnvloeden het vasthouden van personeel bij MSF?*
- 4) *Hoe legitimeert MSF de uitzonderlijke opstelling van haar organisatie?*

Data and Methodes

Het onderzoeksplan werd ontwikkeld om de specifieke vragen van de vier sub-studies te kunnen beantwoorden, waarvoor het nodig was verschillende empirische niveaus (het humanitaire veld, de organisatie en bij de individuele medewerkers) te bestuderen en vele methodes van datacollectie uit te voeren.

De overkoepelende benadering is een *case study*, aangezien MSF is gekozen vanwege haar *unieke* positie als karakteristieke en uitzonderlijke organisatie in het veld. *Case studies* maken een diepte-onderzoek mogelijk naar complexe fenomenen, waaronder ook mogelijke

mechanismen en verbanden, en ze bevatten gedetailleerde en veelsoortige gegevensbronnen en methodologieën (Yin, 1984). Verder zijn *onthullende case designs* geschikt om juist die karakteristieken te voorschijn te brengen die aantonen waarom deze *case* zo buitengewoon is (Patton, 1990).

Om de verschillende niveaus en processen van organisatie-integratie te kunnen benaderen werd een *multimethod* aanpak voor datacollectie en analyse toegepast. Een *multimethod* aanpak maakt controletests mogelijk, zo wordt de betrouwbaarheid van de gevonden resultaten groter (Brewer & Hunter, 2005). Tegelijk vereist deze aanpak het gebruik van veelsoortige typen van gegevens en analysetechnieken.

Alle gegevens werden verkregen van de Nederlandse afdeling van MSF. MSF Holland begon in 1984 als een kleine tak van een grote overkoepelende associatie. Daarna is MSF Holland uitgegroeid tot een op zich zelf staande organisatie met een personeelsbestand van meer dan 7000 medewerkers, meer dan 70 hulpprojecten wereldwijd en jaarlijkse inkomsten van meer dan 121 miljoen euro (Annual Report, 2009). Gedurende anderhalf jaar, van januari 2008 tot juli 2009, waren meerdere onderzoekers, onder wie de auteur van dit onderzoek, regelmatig aanwezig op het hoofdkwartier van MSF Holland in Amsterdam, waar zij gegevens verzamelden en participeerden in de dagelijkse gang van zaken in de organisatie. Gedurende deze periode kregen de onderzoekers ruim toegang tot materiaal van de organisatie, ook interne en vertrouwelijke documenten konden worden ingezien. Deze ongebruikelijke openheid is mogelijk geworden door de langdurige relatie die MSF Holland heeft met de onderzoeksgroep (Heyse, 2007). Hierdoor was het ook mogelijk gebruik te maken van een variëteit aan gegevensbronnen, waaronder ook documenten van de organisatie, interviews met deskundigen, observaties en het gegevensbestand van het personeel.

In termen van analytische methodes, zowel kwalitatieve als kwantitatieve benaderingen zijn toegepast, waaronder *content coding* en analyse, interpretatie van tekstuele informatie, vergelijken van groepen door middel van de McNemar en Wilcoxon rangtekentoets, evenals logistische regressie-analyse van factoren die van invloed zijn op het vasthouden van personeel.

Hoofdstuk 2: Hoe bestuurt MSF haar personeel?

Op basis van een analyse van *human resource management*-gerelateerde formele en informele documenten en interviews met leden van de HRM afdeling van MSF Holland, onderzoekt deze studie MSF Holland's beleidsstructuur in termen van de daaraan verbonden HRM-filosofieën, -principes, -gebruiken en -processen (Kepes & Delery, 2007).

Deze diepgaande empirische analyse verschaft op zijn beurt de basis voor een beoordeling van de mate waarin vanuit het managementsysteem bepaalde perspectieven uitstralen naar het HRM management. Meer specifiek: onderzocht is of het managementsysteem van MSF Holland wordt gekenmerkt door

- a) een *universalist approach*: door het toepassen van *best HRM practices* (Pfeffer, 1998),

- b) een *contingency approach* door het aanpassen van het HRM aan de eigen kenmerken en context van de organisatie (Baron & Kreps, 1999), or,
- c) een *idealistisch approach*, waarbij men zich afzet tegen strategisch management en in plaats daarvan een informele aanpak bepleit die het vrijwillige en altruïstische karakter van het werk benadrukt (Hopgood, 2008).

De analyse toonde aan dat MSF Holland zich om haar medewerkers te leiden verlaat op een hybride strategie. Aan de ene kant wordt duidelijk ingezet op het “professionaliseren” van het HRM door procedures te formaliseren en normale HRM praktijken zoals functioneringsgesprekken en ontwikkelplannen in te stellen. Deze aanpak laat overwegend een *contingency approach* zien van het HRM. Aan de andere kant blijft een klein maar zeer belangrijk deel van hun HRM beleid sterk geworteld in de principes van de *idealistisch approach*. Minimumsalarissen en tijdelijke aanstellingen worden gerechtvaardigd door te wijzen op de vrijwillige aard van het werk en benadrukken de intrinsieke motivatie van de vrijwilliger.

Hoofdstuk 3: Wat voor effect heeft MSF’s socialisatieprogramma op de werkhouding en het gedrag van de medewerkers?

Tijdens een intensieve achtdaagse introductiecursus die MSF Holland organiseert worden de nieuwe veldwerkers bekend gemaakt met de ideologie, de doelstellingen en met de organisatorische en operationele praktijken van de organisatie. Standaardtheorieën over socialisatie in organisaties (Saks & Ashforth, 1997; Saks, Uggerslev, & Fassina, 2007) stellen dat zo’n geïnstitutionaliseerde socialisatie onzekerheid reduceert en het op één lijn krijgen van de normen en waarden bevordert, waardoor de aanpassing van de nieuwkomers positief wordt beïnvloed als het gaat om rolduidelijkheid, rolconflict en een goede *fit* van het individu met de organisatie, en ook zijn er positieve effecten op de tevredenheid van de nieuwkomer met zijn baan, zijn werkvermogen en het in dienst blijven bij de organisatie. Echter, de systematische vergelijking van deelnemers en niet-deelnemers aan het introductieprogramma van MSF Holland toonde aan dat, terwijl deelnemers inderdaad tevredener waren met hun werk en vaker wel bij MSF bleven werken, er geen effecten zichtbaar waren bij rolduidelijkheid, rolconflict en individu – organisatie *fit*. De gebruikelijke opvattingen over socialisatiemechanismen leken daarom niet te werken in de specifieke context van een humanitaire NGO.

Goal framing theorie (Lindenberg, 2001a; 2001b) biedt een alternatieve verklaring: MSF’s socialisatieprogramma bevestigt aan de ene kant de motivatie van de nieuwkomers, door het normatieve belang van het werk te benadrukken en aan de andere te laten zien dat humanitaire arbeid heel wel kan samengaan met de realisering van persoonlijk geluk. Deze veronderstelling werd gesteund door het feit dat deelnemers aan het socialisatieprogramma inderdaad hun werk als zinvoller en aangamer ervoeren dan de niet-deelnemers.

Hoofdstuk 4: Welke factoren beïnvloeden het vasthouden van personeel bij MSF?

Gemotiveerd door het toenemende belang dat wordt toegeschreven aan het personeel als het gaat om de kwaliteit van de hulpverlening en door de onderkende problemen met het hoge personeelsverloop onder humanitaire medewerkers (Loquirico, Hammerley, & Emmens, 2006), focust deze studie zich eerder op MSF's humane, dan financiële of materiële gegevensbronnen.

Als het begrip *retention* (het vasthouden/aanblijven van het personeel) zo wordt opgevat dat het beïnvloed wordt door de *opportunity structure* die zich aan het individu voordoet (Rosenfeld, 1992), dan ligt de analytische focus op de verwachte werkgelegenheidsmogelijkheden van de hulpverleners en op zowel ondervonden als voorziene restricties die nu eenmaal kunnen voorkomen in het humanitaire werk. Daarom worden beide in beschouwing genomen, zowel individuele kenmerken van werkers in de hulpverlening (leeftijd, geslacht, status van de partnerrelatie, nationaliteit en beroep), als potentiële restricties, gerelateerd aan de unieke context van het hulpverlenerswerk (de uitdagingen van culturele aanpassing, veiligheid).

Toen *retention* werd geoperationaliseerd in termen van het opnieuw aanmelden voor een tweede humanitaire missie, werd een logistische regressie analyse uitgevoerd op een steekproef onder MSF Holland medewerkers (n=1,955). De resultaten toonden aan dat slechts 40 procent van de medewerkers zich aanmelden voor een tweede missie. Culturele en geografische nabijheid van de werkplek, de veiligheidssituatie, en de locatie van de eerste missie, noch leeftijd en geslacht in termen van individuele kenmerken hadden veel effect op het personeelsverloop.

Individen geven zich waarschijnlijk minder snel op voor een tweede missie wanneer ze om een persoonlijke reden vroeg terugkeerden van de eerste missie, een relatie hebben, medici zijn, of afkomstig zijn uit hoog ontwikkelde landen.

Op basis van deze observaties kan worden geconcludeerd dat de werkgelegenheidsmogelijkheden en beperkingen waar de werkers in de hulpverlening mee te maken hebben een belangrijke rol spelen in hun beslissing om terug te keren. Vooral van belang lijken te zijn de relatieve aantrekkingskracht van werkgelegenheid op de eigen nationale arbeidsmarkt, vergeleken met werken bij MSF, de mate waarin professionele beperkingen voortgezette werkgelegenheid in het humanitaire veld verhinderen, bijv. door accreditatie-eisen, en de problemen die verbonden zijn aan het onderhouden van een relatie tijdens lange perioden van afwezigheid. Daarentegen zijn potentiële beperkingen, ondervonden tijdens een eerste humanitaire missie, gerelateerd aan stressoren als uitdagingen van culturele aanpassing en veiligheidsrisico's, van minder invloed dan verwacht, en zij raken het personeelsbehoud alleen als ze zo extreem zijn dat ze garant staan voor een voortijdig beëindigen van een missie.

Hoofdstuk 5: Hoe legitimeert MSF de uitzonderlijke opstelling van haar organisatie?

Het motief voor deze studie is de bevreemdende observatie dat sommige organisaties, MSF is het beste voorbeeld, er in slagen legitimiteit te bewaren of zelfs te genereren, ondanks het feit dat ze verwickeld zijn in controversiële daden. Om te begrijpen hoe en onder welke voorwaarden zulk een “organisatorische uitzondering” mogelijk is, is een theoretisch model ontwikkeld dat door een diepte onderzoek aantoonde dat MSF een exceptionele, maar wel legitieme organisatie is.

Eerst wordt aangetoond dat MSF in verscheidene instanties opzettelijk, proactief en publiekelijk ingaat tegen de gebruikelijke operationele normen en conventies van de humanitaire sector. MSF wees bijvoorbeeld strikte interpretaties af van het humanitaire principe van de neutraliteit²¹ ten gunste van het concept van *témoignage* of getuigenis, wat verwijst naar het recht om publiekelijk diegenen aan te klagen die verantwoordelijk zijn voor grove schendingen van de mensenrechten.

Ten tweede is onderzoek gedaan naar de voorwaarden die een buitengewone positie mogelijk maken, door het concept van de *actor* organisatie uit te werken (Brunnson & Sahlin-Andersson, 2000). Verschillende factoren werden geïdentificeerd die MSF als een sterke *actor* organisatie bevestigen die alle elementaire bouwstenen van organisaties – identiteit, hiërarchie, en rationaliteit – heeft gerealiseerd. Ten eerste, een *oermythe* die de kritische geest benadrukt van MSF, de aanwezigheid van professionals die zich bewust zijn van de autonomie van MSF, gevarieerde financiële bronnen, die autonomie mogelijk maken: deze elementen vormen de basis van de identiteit van MSF als een unieke en onafhankelijke organisatie. Ten tweede, een hoge graad van standaardisatie van operationele en organisatorische procedures: dit bevordert een sterke hiërarchie. Ten derde wordt beslissingen nemen bij MSF gekarakteriseerd door een *sequential logic*, die alternatieven voor acties evalueert in relatie tot de organisatiedoelen: dit duidt op een hoge graad van rationaliteit. Al deze factoren samen maken autonomie en onafhankelijkheid mogelijk, en dat op zijn beurt de uitzonderlijkheid van de organisatie.

Tenslotte, over de legitimiteit van de buitengewone handelswijze, er wordt aangetoond dat MSF een speciale vorm van *impression management* bezigt (Schlenker, 1980), in zoverre dat controversiële daden worden afgeschilderd als ofwel een alternatieve manier om gemeenschappelijke doelen te bereiken van de humanitaire sector, ofwel als een andere prioritering van deze doelen en principes. Op deze wijze worden de uiteindelijke doelen en principes van het veld niet aangetast en er kan nog steeds naar verwezen worden om legitimiteit te verzekeren. Dit laat toe dat MSF zich presenteert als een beschouwende en kritische *actor*, die de standaarden van het veld graag onderzoekt en verbetert. Het resultaat is dat MSF's controversiële opstelling niet langer een bedreiging vormt, maar in tegendeel, basis wordt voor haar legitimiteit.

²¹ “Neutraliteit” – een basisprincipe van het humanitaire werk – heeft betrekking op het achterwege laten van welke deelname dan ook aan vijandigheden en geschillen van politieke, raciale, religieuze of ideologische aard, dit om het vertrouwen te blijven genieten van alle betrokken partijen en om toegang veilig te stellen tot de slachtoffers aan alle kanten van een conflict (OCHA, 2010).

Discussie

Deze dissertatie concentreert zich op de vraag waarom en hoe het MSF lukt zichzelf te vestigen als een onafhankelijke en zelfbewuste *actor* organisatie in een veld wat gekenmerkt wordt door toenemende controle van buitenaf.

Dit is niet alleen een raadsel voor andere humanitaire organisaties waarvan vele autonomie kwijtraken, maar ook voor organisatie-wetenschappers, MSF opereert namelijk in een omgeving waarin sterke druk, van buiten opgelegd ten aanzien van aanpassing en conformiteit, geacht wordt te resulteren in verschillende typen van organisatie, gekenmerkt door een beperkte autonomie zoals *agents of arenas*.

Deze studie toont aan dat een organisatie een sterke *social actor* kan worden door organisatie-activiteiten die interne en externe integratie mogelijk maken. In de vier studies van deze dissertatie wordt aangetoond hoe MSF deze uitdaging van de dubbele integratie bemeestert. Aan de ene kant tonen twee studies hoe de organisatie haar activiteiten naar interne integratie voert door het vergroten van technocratische en socio-ideologische controle (hoofdstukken 2 en 3). Aan de andere kant schetsen twee studies de activiteiten van de organisatie om externe integratie te bereiken, door te zorgen voor een grote en gevarieerde basis, financieel en in menskracht, in combinatie met strategieën om de legitimiteit in de humanitaire sector te vergroten (hoofdstukken 4 en 5).

De vier studies samen laten zien hoe MSF tijdens haar geschiedenis de kenmerken heeft ontwikkeld van een sterke *social actor*: MSF heeft een karakteristieke identiteit ontwikkeld en ook een sterke hiërarchie en rationaliteit. Ten eerste is de identiteit van de organisatie intern ontwikkeld en extern vergroot door haar uitzonderlijke gedragswijze en daarmee verbonden legitimiteitsstrategieën. Verder heeft de organisatie bewezen effectief te zijn in het bevestigen van de motivatie van de nieuwkomers en het stroomlijnen van die motivatie met de identiteit van de organisatie door middel van haar socialisatiecursus. Bovendien, door een diversificatiestrategie slaagt de organisatie er in een sterke en gezonde financiële basis te bezitten, terwijl pogingen om afhankelijkheid van *human resources* te controleren minder succesvol lijken te zijn. Ten tweede heeft de organisatie zelf in de loop der jaren een sterke hiërarchie gevestigd door het formaliseren van processen van HRM beleidslijnen, bewuste pogingen om haar HRM afdeling en staf en te professionaliseren, en door standaardisatie van operationele werkprocessen (zoals die in de logistiek). Tenslotte is de organisatie er in geslaagd haar rationaliteit te vergroten in het nemen van beslissingen over en implementatie van de projecten. Al met al heeft MSF bereikt dat haar positie in de sector is gegroeid, terwijl vele andere humanitaire organisaties een steeds grotere afhankelijkheid van donoren ervaren en verlies van autonomie. Bovendien is dit MSF gelukt zonder de sectors' inherente morele en normatieve basis te compromitteren.

Conclusie

Door toepassing van diverse theoretische gezichtshoeken en door met een *multimethod approach* een organisatie te onderzoeken die er in slaagt onafhankelijk en soeverein te blijven

ondanks een toenemende druk van buitenaf, kan deze studie drie belangrijke typen bijdragen verschaffen:

In termen van *theory development* zijn verschillende nieuwe mechanismes geïdentificeerd. Deze behoren tot de processen die *organizational actorhood* mogelijk maken, de bevestigende effecten van socialisatie op de normatieve motivatie van de medewerkers en de wijze waarop een controversiële opstelling van de organisatie kan worden gelegitimeerd.

Wat de *empirical approach* betreft, het uitvoerige onderzoekmodel van een “*ontbultende*” case als MSF, in combinatie met een *multimethod approach*, zorgt voor nieuwe en ongewone inzichten in het management van humanitaire NGOs. In het bijzonder de toegang tot het personeelsbestand maakt een analyse van meer objectieve determinanten van personeelsverloop mogelijk, een benadering die nog niet eerder gekozen is in de humanitaire sector. De verschillende kwalitatieve benaderingen zoals het coderen van prestatie evaluaties in hoofdstuk 3 vormen verder strategieën om gegevens die ontoegankelijk zijn voor standaard onderzoeksmethodes te kunnen gebruiken en te analyseren.

Tenslotte biedt deze studie een aantal praktische implicaties voor het management van humanitaire NGOs. Vooral de analyseresultaten van de factoren betreffende het vasthouden van personeel en de effecten van socialisatieprogramma's verschaffen inzichten die wel eens geïmplementeerd zouden kunnen worden als beleid. Verder voorziet de redenering over de rol van *actorhood* in een nieuw kritisch perspectief op het verantwoordelijkheidsdebat in de sector.