

# Omgaan met institutionele complexiteit<sup>1</sup>

---

Bedrijven en andere organisaties moeten laveren tussen de specifieke eisen, verwachtingen, normen en waarden van allerlei andere organisaties in hun omgeving. Het bestaansrecht van organisaties hangt sterk af van hun strategisch vermogen om te anticiperen op veranderingen in de omgeving. De afgelopen jaren zijn organisaties veelvuldig geconfronteerd met ontwikkelingen op het gebied van globalisering, duurzaamheid, innovatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze ontwikkelingen brengen aanvullende en soms tegenstrijdige eisen met zich mee. Het kost organisaties moeite om zich aan te passen aan deze tegenstrijdige eisen. Van alle pogingen tot verandering blijkt nog steeds meer dan 70% te mislukken of niet tot het gewenste resultaat te leiden (Burke, 2002). Waar ligt dat nu aan? Dit artikel ontwikkelt een perspectief dat verheldert waarom veranderen voor organisaties zo moeilijk is: het institutionele perspectief.

## Inleiding

Een van de centrale uitgangspunten in de institutionele theorie is dat organisaties in belangrijke mate worden beïnvloed door normen, waarden, overtuigingen, regels en procedures (Scott, 2008). Enerzijds geven deze normen, waarden en overtuigingen organisaties structuur en orde. Anderzijds worden ze veelal niet bewust ervaren, maar als vanzelfsprekendheden gezien. En dat maakt het bijzonder lastig ze te veranderen. Organisaties worden gekenmerkt door allerlei ingesloten patronen en processen. Met andere woorden: zij zijn in meer of mindere mate geïnstitutionaliseerd. In het vervolg van dit artikel worden drie hoofdpunten besproken. Eerst wordt kort uitgelegd wat instituties zijn en wordt een aantal uitgangspunten van de institutionele theorie geschetst. Dan wordt een aantal voorbeelden gegeven van strategieën die organisaties gebruiken bij het omgaan met institutionele complexiteit. Tot slot volgt een onderzoeksagenda voor de komende jaren.



*Patrick Vermeulen is verbonden aan de Radboud Universiteit Institute for Management Research in Nijmegen.*

# 1. Een institutioneel raamwerk<sup>2</sup>

Met instituties worden in dit artikel de regels, normen en waarden die ons gedrag in sterke mate bepalen en als vanzelfsprekend worden gezien bedoeld (Scott, 2008). Daardoor worden ze ook niet meer ter discussie gesteld. Hoe vaak horen we in organisaties niet de opmerking ‘zo doen we dat hier altijd?’ Scott ziet instituties als ‘multi-dimensionele sociale structuren die bestaan uit regulatieve, normatieve en/of cultureel-cognitieve elementen die stabiliteit en betekenis geven en het gedrag van actoren (individuen en organisaties) richting geven’ (2008: 48). Instituties vinden we op meerdere niveaus; binnen individuele organisaties, binnen sectoren of in de maatschappij.

## DE REGULATIEVE DIMENSIE VAN INSTITUTIES

Instituties kunnen het gedrag van individuen en organisaties reguleren. Regels hebben een formeel en dwingend karakter en zijn vaak gekoppeld aan een vorm van handhaving of sancties (Scott, 2008). Regulatieve instituties bepalen feitelijk de regels van het spel. Deze kunnen opgelegd worden door de overheid, maar ook door brancheverenigingen of andere instellingen. Zo zijn er allerlei wetten en regels te bedenken die het gedrag van organisaties in grote mate bepalen. Maar ook het ondertekenen van convenanten en contracten kan een regulerende werking hebben. In het verkeer zijn talloze voorbeelden van regulatieve instituties te vinden. We weten dat auto’s moeten stoppen bij een rood licht. We hebben zelfs sancties bedacht (boetes) om ervoor te zorgen dat ze dat ook daadwerkelijk doen. Binnen organisaties zijn organisatiestructuren, informatiesystemen en werkprocedures voorbeelden van de regulatieve dimensie van instituties.

## DE NORMATIEVE DIMENSIE VAN INSTITUTIES

Normatieve instituties zijn een weerspiegeling van de waarden (wat vinden we belangrijk) en normen (hoe de dingen moeten gaan) in een bepaalde maatschappij, industrie of organisatie (Scott, 2008). Het is belangrijk om alert te zijn op de waarden en normen van verschillende stakeholders. In 2000 verscheen de film *Billy Elliott*. De film gaat over een jongen die graag op balletles wil. Hij komt uit een arbeidersgezin in Noord-Engeland en zijn vader wil dat hij gaat boksen, want dat doen jongens nu eenmaal: ‘*Lads do football, or boxing, or wrestling, NOT ballet!*’ Deze film geeft talloze illustraties van allerlei geïnstitutionaliseerde normen, waarden en vanzelfsprekendheden over hoe jongens zich dienen te gedragen en laat ook zien hoe moeilijk het is om weerstand te bieden aan gevestigde instituties. Organisaties moeten hun activiteiten ook in overstemming brengen met de heersende waarden en normen, want hierdoor krijgen zij legitimiteit van hun omgeving.

## DE COGNITIEVE DIMENSIE VAN INSTITUTIES

Cognitieve instituties omvatten de gedeelde referentiekaders die ontstaan tijdens interactieprocessen tussen actoren binnen organisaties (Scott, 2008). Deze zullen uiteindelijk als vanzelfsprekend worden aangenomen door individuen of groepen in organisaties. De recente discussies rondom de salarissen van topmanagers in de financiële sector kunnen we vanuit de cognitieve dimensie bekijken. Er gebeurt feitelijk niets wat niet mag of illegaal is. En voor bankiers is het eigenlijk vanzelfsprekend dat bonussen een deel van de salariëring vormen. Maar toch vinden veel mensen dat het ‘gewoon niet kan’. In tijden van crises is het uitdelen van riant bonussen ‘not done’. Dat heeft alles te maken met normen, waarden en verwachtingen die we hebben over hoe managers zich dienen te gedragen in een dergelijke situatie.

## 2. Uitgangspunten en ontwikkelingen in de institutionele theorie

De belangrijkste uitgangspunten van de institutionele organisatietheorie zijn aan het eind van de jaren zeventig en begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw gelegd. Centraal in deze theorie staat de opvatting dat de keuzes en acties van organisaties worden gestuurd door het *organizational field* of organisatieveld waartoe zij behoren (DiMaggio en Powell, 1983). Hierbij werd er van uitgegaan dat organisaties geneigd zijn zich te conformeren aan bestaande institutionele regels, zelfs als die in strijd zijn met efficiency criteria. Organisaties laten zich dus vooral leiden door normen, waarden en overtuigingen die sterk zijn verankerd in de institutionele omgeving (gevormd door o.a. de overheid, brancheverenigingen, kennisinstellingen et cetera). Organisaties doen dit om legitimiteit te verwerven (Meyer en Rowan, 1977). Alleen die organisaties die in staat zijn om legitimiteit te krijgen van hun institutionele omgeving zullen in staat zijn om op langere termijn te overleven (Scott, 2008). Dit leidt er volgens DiMaggio en Powell (1983) toe dat organisaties homogener zullen worden en op elkaar gaan lijken, omdat structuren van organisatievelden hen daar in meer of mindere mate toe dwingen. In lijn met Tolbert en Zucker (1983) gaan zij er vanuit dat organisaties die als eerste een bepaalde innovatie omarmen dat doen vanwege economische motieven. Wanneer deze innovatie echter snel geïnstitutionaliseerd raakt en als vanzelfsprekend wordt gezien, zullen andere organisaties deze vervolgens omarmen vanwege de legitimiteit die met de innovatie gepaard gaat. Het dwingende karakter van organisatievelden wordt onder andere vergroot door de toename aan interactie tussen organisaties, het ontstaan van interorganisatiele structuren (bijvoorbeeld brancheverenigingen), en het ontstaan van een gedeeld referentiekader door organisaties. Een toename van de mate van institutionalisering van het organisatieveld zal dan ook leiden tot een sterkere homogenisering van organisaties in dat veld. Organisaties en actoren in organisaties zijn geneigd de gevestigde instituties als vanzelfsprekend aan te nemen en te volgen.

Een belangrijk en ook opzienbarend probleem van de veel geciteerde studie van DiMaggio en Powell (1983) is dat er geen verklaring is voor het ontstaan, reproduceren en verdwijnen van instituties. Als we naar het verleden kijken weten we echter dat instituties ook aan verandering onderhevig zijn. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het kiesrecht voor vrouwen waar lang voor werd gestreden. Pas in het begin van de 20e eeuw kregen vrouwen de kans om te stemmen. Dat is een duidelijk voorbeeld van een institutionele verandering: een fundamentele breuk met het verleden. Vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw is de institutionele organisatietheorie steeds meer gericht op het kunnen verklaren van verandering en heterogeniteit. Zo is er meer aandacht gekomen voor het verschil in strategische keuzes die organisaties maken bij het reageren op institutionele druk (Oliver, 1991) en is er veel aandacht voor strategieën die organisaties gebruiken bij het veranderen van instituties (Lawrence, 1999; Lawrence en Suddaby, 2006).

Voor een deel is dit te verklaren door de opkomst van studies over *institutional logics* of institutionele logica (Friedland en Alford, 1991). Dit artikel geeft geen complete verhandeling over deze benadering, maar licht één belangrijk uitgangspunt toe. Onze maatschappij is onder te verdelen in een aantal institutionele ordes, zoals bijvoorbeeld de staat, familie, markt, religie en professies. Ieder van deze ordes heeft een eigen logica en ook sublogica's, een set van materiële praktijken en symbolische constructies die het handelen van verschillende organisaties en individuen richting geven en mogelijk maken. De belangen van deze individuen en organisaties worden daardoor op verschillende gronden behartigd, wat betekent dat er per definitie spanningen ontstaan. Daarmee wordt het gedrag ook anders: van *mindless* naar strategisch.

We komen nu terug bij het begrip institutionele complexiteit. Een van de meest recente ontwikkelingen in de institutionele organisatietheorie is gericht op het omgaan met institutionele complexiteit. Institutionele complexiteit ontstaat wanneer organisaties worden geconfronteerd met tegenstrijdige en onverenigbare eisen van verschillende stakeholders (Greenwood et al., 2011). Organisaties krijgen in dat geval te maken met allerlei verschillende instituties. Om deze stakeholders tevreden te stellen moeten organisaties daar strategisch mee omgaan.

### 3. Strategieën voor het omgaan met institutionele complexiteit

Het bestaansrecht van organisaties hangt sterk af van het strategisch vermogen om te anticiperen op veranderingen in de omgeving. Christine Oliver (1991) heeft baanbrekend werk verricht op dit terrein. Zij liet zien dat organisaties verschillend reageren op deze veranderingen, variërend van passief naar actief. Sommige organisaties kiezen ervoor om te conformeren door gewoon volgzzaam te zijn aan de eisen van de institutionele omgeving, maar andere organisaties kunnen er voor kiezen om institutionele eisen te ontwijken of te manipuleren. In navolging van Oliver (1991) hebben ook Pache en

Santos (2010) de vraag gesteld hoe organisaties conflicterende institutionele eisen ervaren en hoe ze daar op reageren. Kraatz en Block (2008) beschrijven vier strategieën voor het omgaan met wat zij ‘institutioneel pluralisme’ noemen, wat een situatie is waarin een organisatie in meerdere institutionele omgevingen opereert. Ieder van deze omgevingen heeft haar eigen spelregels. Organisaties moeten in dat geval op verschillende speelvelden tegelijk spelen. Deze auteurs geven ten eerste aan dat organisaties kunnen proberen om de oorsprong van conflicterende eisen te elimineren. Ze kunnen ten tweede onderdelen van de organisatie specifiek aanwijzen om zich met een van de taken en daarbij behorende stakeholders bezig te houden. Organisaties kunnen ten derde de spanningen die pluralisme met zich meebrengt beperken door te onderhandelen met verschillende stakeholders, en ten vierde kunnen ze een nieuwe identiteit ontwikkelen die na verloop van tijd als legitiem wordt gezien door alle stakeholders.

## INDIVIDUELE STRATEGIEËN

Een voorbeeld van een organisatie die op een succesvolle manier heeft geprobeerd om te gaan met institutionele complexiteit is PRADAN (Vermeulen, Venkatraman, Raaijmakers en Mair, 2013). PRADAN is een non-gouvernementele organisatie (NGO), die probeerde om te gaan met institutionele complexiteit bij het realiseren van een van de Millenniumdoelstellingen: het verkleinen van ongelijkheid tussen mannen en vrouwen. PRADAN is al jaren bezig om de rol van vrouwen in rurale gebieden in India fundamenteel te veranderen. In tribale gemeenschappen in India hadden vrouwen traditioneel de zorg voor de kinderen en het huishouden. Zij waren vooral opvoeder en huisvrouw. Dit beeld van vrouwen is sterk geïnstitutionaliseerd in rurale gemeenschappen waar mannen traditioneel dominant zijn. Toch zijn er gemeenschappen waar vrouwen een eigen bedrijf hebben en ondernemer zijn. Deze fundamenteel andere rol van vrouwen vergt een institutionele verandering van traditionele familiepatronen en religieuze opvattingen. De complexiteit wordt in deze context gegenereerd door het bestaan van meerdere institutionele logica's: religie, familie en markt.

De strategie van PRADAN was erop gericht om initiële contacten te leggen met stamhoofden, aangezien men vrouwen in deze gemeenschappen niet rechtstreeks mag aanspreken. Ze ontwikkelden een aanpak die bestond uit het aanbieden van marktgerichte prikkels (meer inkomsten voor de gemeenschap), het zeker stellen van de voedselvoorziening, verbeterde educatie van kinderen en de persoonlijke ontwikkeling van vrouwen. Daarnaast heeft PRADAN veel geïnvesteerd in het opzetten van een netwerk. Met name door het vormen van zogenaamde Self-Help Groups (SHG's) van vrouwen om hen te leren omgaan met geld, leren organiseren en het ontwikkelen van een sterke collectieve tegenkracht (tegen de dominantie van mannen). Ook is er gerichte samenwerking gezocht met andere stakeholders zoals lokale overheden en scholen en zijn mannen of broers in een later stadium betrokken in het netwerk. Tot slot heeft PRADAN relaties weten te leggen met banken en

hebben ze in samenwerking met het Indiase bedrijfsleven een afzetmarkt voor de producten van de vrouwelijke ondernemers kunnen genereren. Ook is de invoer van grondstoffen geregeld en is een eigen retailorganisatie opgezet.

In dit voorbeeld zien we de eerste contouren van drie institutionele strategieën die worden ingezet om met een complexe situatie om te gaan (zie Vermeulen 2011 voor een uitwerking van deze strategieën).

De resultaten van PRADAN zijn opzienbarend: (zie Vermeulen et al., 2013) het voedseltekort voor gezinnen van vrouwen met een eigen bedrijf is teruggelopen van 92% naar 68%; 60% van de kinderen van deze vrouwen gaat naar school, vergeleken met 18% van de kinderen van vrouwen die niet in het programma actief zijn als ondernemer. Daarnaast zijn de ondernemende vrouwen zich beter bewust van gezondheidsaspecten, worden ze beter opgeleid en worden ze meer geaccepteerd als volwaardig lid van hun familie. Er zijn twee relevante implicaties van deze casus. Ten eerste laat de casus zien hoe lastig het is om instituties te veranderen. PRADAN is al twintig jaar bezig met hun projecten. Het traject is bijzonder tijdrovend en vergt veel van de initiatiefnemers. Aangezien fundamentele uitgangspunten over de rol van vrouwen heroverwogen worden is het noodzakelijk dat leiders en trekkers van de verandering veel tijd steken in het informeren en overtuigen van andere partijen, evenals het uitdragen van de verandering. Daar is veel geduld voor nodig. Ten tweede toont de casus het belang van een 'bottom-up'-benadering. Veel van de programma's en initiatieven om de Millenniumdoelstellingen te bereiken zijn gericht op interventies van overheden of hulporganisaties. Hierbij wordt weinig stilgestaan bij de dieperliggende overtuigingen, waarden en normen van individuen en organisaties die niet met regels alleen bestreden kunnen worden. Het vraagt continue aandacht in het veld, en dus niet alleen bij nationale en regionale beleidsmakers die mooie plannen bedenken.

## COLLECTIEVE STRATEGIEËN

Steeds vaker zijn organisaties onderdeel van een netwerk van organisaties dat geconfronteerd wordt met institutionele complexiteit. Een voorbeeld hiervan is de poging om een keurmerk voor duurzaam hout te ontwikkelen. Dit keurmerk kennen we als het Forest Stewardship Council (FSC) keurmerk. In de FSC-casus stonden de markt voor duurzaam hout en de pogingen van verschillende organisaties die een markt voor gecertificeerd hout probeerden te creëren centraal (Vermeulen, Zietsma en Uiterwijk, 2010). Het begrip 'duurzaam hout' had in het midden van de jaren negentig van de vorige eeuw nauwelijks betekenis in de houtsector. Illegaal hout en niet duurzaam geproduceerd hout konden dan ook makkelijk hun weg vinden op de Nederlandse markt. Volgens diverse rapportages stond Nederland lange tijd in de top 5 van landen met het hoogste percentage illegaal hout in omloop. Met de introductie van het FSC-keurmerk begon dit langzaam te veranderen en kwam er meer transparantie over de herkomst van duurzaam hout. FSC is een keurmerk dat over de hele wereld gebruikt wordt en is voor veel milieuorganisa-

ties het prototype van duurzaam geproduceerd hout. Toch was er in de houtsector sterke weerstand tegen FSC van gevestigde spelers in de beginperiode van FSC in Nederland. Met steun van de overheid richtte de houtindustrie de stichting Keurhout op om tegenwicht te bieden aan de milieuorganisaties die FSC steunden. De milieuorganisaties hadden het bijzonder moeilijk om voet aan de grond te krijgen in de houtketen. In deze case wordt de complexiteit veroorzaakt door het bestaan van weifelend overheidsbeleid, de aanwezigheid van gevestigde belangen tussen bedrijven in de industrie, afspraken met overheden van bronlanden (waar het hout vandaan komt), milieuorganisaties, retailorganisaties en consumenten.

Deze casus laat zien dat er een continue strijd werd gevoerd tussen enerzijds de houtindustrie die Keurhout steunde en anderzijds de milieubeweging en een aantal kleinere houthandelaren die FSC steunden. Deze strijd concentreerde zich op drie belangrijke gebieden.

Het eerste gebied: er was een duidelijk verschil van mening over wat duurzaam hout nu eigenlijk is en wat voor standaard (FSC, PEFC of een ander certificeringssysteem) het beste past bij duurzaam hout. Hierbij werd gebruik gemaakt van framingstrategieën. De voorstanders van FSC richtten hun pijlen op het stimuleren van de vraag naar FSC-producten in iedere stap van de waardeketen (economische in plaats van ideologische framingstrategie). Op deze manier probeerden zij de initiële inschatting van FSC te beïnvloeden. Deze heeft grote invloed op het vervolg van het besluitvormingsproces van individuen (Dutton en Jackson, 1987). Een als kansrijk gepercipieerde situatie zal eerder leiden tot verandering of acceptatie, dus de verandering moet zodanig gebracht worden dat mensen deze als een kans zien. Dat probeerden de voorstanders van FSC door te laten zien dat er een markt voor was.

Het tweede gebied: beide kampen probeerden een netwerk van organisaties op te zetten om hun standaard geaccepteerd te krijgen (zie ook Lawrence en Suddaby, 2006 over het belang van netwerken). De pro-FSC-organisaties ontwikkelden een netwerk waarbij ze eerst gericht waren op potentiële kopers van FSC-hout in plaats van de handelaren of houtverwerkers. Een belangrijk kenmerk van dit netwerk was dat het bestond uit een grote diversiteit van organisaties of individuen die voorheen slechts losjes aan elkaar gekoppeld waren. Twee aspecten waren in het bijzonder van belang bij het opzetten van het netwerk: 1) het mobiliseren van actoren en organisaties en 2) een focus op het proces of de keten. Door het mobiliseren van verschillende actoren wordt getracht de bereidheid van deze actoren om gezamenlijk op te trekken te vergroten (Gamson, 1975). Deze mobilisatie heeft zowel betrekking op het verzamelen van mensen als middelen die ondersteunend zijn aan de nieuwe situatie. De basis voor mobilisatie wordt gevormd door het informele en formele netwerk van actoren (Campbell, 2005). In de meeste gevallen is het niet toereikend met een grote groep te zijn. Het is ook van belang wie er betrokken worden bij deze groep. Het gaat er om dat individuen, groepen en organisaties uit verschillende fasen van een proces of een keten tegelijkertijd worden betrokken.

Het derde gebied: beide groepen probeerden een ondersteunend kader te

bieden dat het mogelijk maakte om daadwerkelijk in duurzaam hout te kunnen handelen. Zo zorgden FSC-voorstanders voor het opkopen van concessies om tropisch regenwoud zelf te kunnen beheren. Een belangrijk element in deze casus is dat beide kampen niet tot doel hadden om een niche te creëren.

Zowel de voorstanders van Keurhout als die van FSC waren overtuigd van de waarden van hun eigen standaard en zagen geen ruimte voor de ander. Keurhout richtte zich op het voldoen aan de door de Nederlandse overheid gestelde minimumeisen voor het toetsen van certificaten voor duurzaam bosbeheer. FSC ging een stap verder en richtte zich op alle schakels in de handelsketen, waarbij deze op evenwichtige wijze rekening moeten houden met de sociale, ecologische en economische aspecten die bij duurzaam bosbeheer horen. Beiden probeerden dus hun eigen standaard als dominante standaard voor de gehele sector op te leggen. Voor FSC betekende dat een duidelijke standaard, het op elkaar afstemmen van vraag en aanbod en het instellen van een houtmakelaar. De studie laat niet alleen zien hoe economische belangen een rol spelen, maar juist ook hoe diepgewortelde overtuigingen, normen en waarden, een fundamentele verandering in de weg kunnen staan in een context die een hoge mate van complexiteit kent.

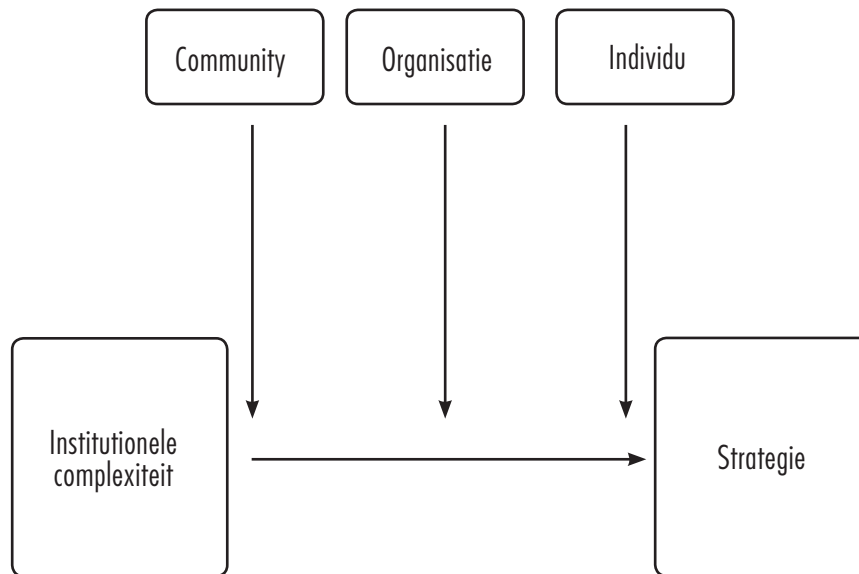
Ook in het voorbeeld van FSC is te zien hoe lastig het is om diepgewortelde instituties te veranderen. Grote conventies van beleidsmakers en regeringen, zoals Rio 1992 en 2012, kunnen uiteraard belangrijke instrumenten zijn om de agenda te bepalen. Maar tegelijkertijd zijn de beperkingen van dit soort initiatieven duidelijk zichtbaar. Het heeft FSC in Nederland al twintig jaar gekost om naar een marktaandeel van bijna 25% te groeien. Dat is een stap in de goede richting, maar FSC is nog niet mainstream. Daar is een volgende stap voor nodig. Dit onderzoek laat zien hoe dit soort complexe trajecten waar veel organisaties bij betrokken zijn kans van slagen heeft. Overheden kunnen regels opstellen, maar uiteindelijk gaat het om mensen in organisaties die bestaande normen, waarden en vanzelfsprekendheden ter discussie moeten stellen.

## 4. Onderzoeksagenda: naar eenvoudige modellen en nieuwe methoden

We kunnen twee zaken vaststellen. Ten eerste reageren organisaties verschillend op institutionele complexiteit. Ten tweede is het bijzonder lastig voor organisaties om te anticiperen op complexiteit en hun eigen instituties en die van andere organisaties ter discussie te stellen. Om meer zicht te krijgen op de variatie in reacties van organisaties op institutionele complexiteit, wordt in dit laatste deel een onderzoeksagenda uitgewerkt. Het basismodel dat als uitgangspunt dient voor deze agenda gaat ervan uit dat institutionele complexiteit leidt tot verschillende strategieën van organisaties. De variatie in deze strategieën kan op drie niveaus verklaard worden: community, organisa-



*Figuur 1.*  
*Basismodel voor het*  
*bestuderen van instituti-*  
*onele complexiteit en*  
*strategie*



tie en individu. Voor elk niveau zijn mechanismen te bestuderen waarmee we de heterogeniteit van organisatiestrategieën beter kunnen begrijpen en verklaren. De bovenstaande figuur geeft dit basismodel weer.

## COMMUNITIES

Organisatievelden zijn lang de eenheid van analyse geweest in institutionele studies. Een deel van de variatie in strategische reacties van organisaties is echter te verklaren door variabelen op het niveau van communities. Communities, of lokale gemeenschappen, kunnen namelijk met hun gedeelde referentiekaders een sterke invloed uitoefenen op het gedrag van organisaties, zoals Marquis en Battilana (2009) in hun onderzoek aangeven. Marquis, Lounsbury en Greenwood (2011) hanteren eenzelfde uitgangsprincipe en geven aan dat organisaties ingebed zijn in communities met eigen lokale institutionele processen en identiteiten. Daarnaast kan het zijn dat lokale wet- en regelgeving of de handhaving daarvan van invloed is op het omgaan met institutionele complexiteit. Het lijkt dus zinvol om naast het organisatieveld ook de community waar de organisatie deel van uitmaakt in beschouwing te nemen bij het bestuderen van institutionele complexiteit.

In de economische geografie is al eerder opgemerkt dat organisaties en andere instanties die dicht bij elkaar liggen meer informatie en kennis uitwisselen. Uiteindelijk zal dit leiden tot een gedeeld referentiekader tussen actoren in een bepaalde gemeenschap (Torre en Gilly, 2000). In de institutionele theorie is de geografische afstand tussen organisaties onderbelicht en gaat het vooral om gemeenschappen als institutionele ordes die het gedrag van organisaties en actoren in die gemeenschap beïnvloeden. De grenzen van deze gemeenschappen kunnen geografisch bepaald zijn, maar dat is met dank aan de

moderne technologie niet altijd het geval. Hierbij is te denken aan allerlei online-communities die eigen gedragscodes en richtlijnen ontwikkelen voor leden. De impact van lokale of regionale invloeden is weliswaar eerder onderzocht, bijvoorbeeld in innovatieonderzoek, maar dit is niet gedaan vanuit een institutioneel perspectief. Lokale instituties kunnen echter een belangrijke verklaring geven voor het gedrag van organisaties die met institutionele complexiteit geconfronteerd worden. Zo heeft Lounsbury (2007) in zijn onderzoek laten zien dat de verspreiding van bepaalde financiële praktijken in Boston en New York te verklaren was door verschillende lokale institutionele logica's. De lokale sociale verwevenheid van gemeenschappen kent een eigen dynamiek die ingezet kan worden voor of tegen de acceptatie van een bepaalde activiteit die de gemeenschap raakt. Dit betekent niet dat gemeenschappen altijd een uniform standpunt uitdragen, maar het kan wel meer inzicht geven in de multipliciteit van verschillende lokale standpunten.

De variatie in regulatieve, normatieve en cognitieve instituties op het niveau van communities beïnvloedt de strategische keuze van een organisatie (Marquis et al., 2011). Voor lokale beleidsmakers is het relevant om te weten welke specifieke lokale instituties van invloed zijn op het gedrag van organisaties. Hiermee kunnen beleidsinterventies effectiever worden ingezet. Voor de institutionele theorie is dit een onontgonnen gebied dat veel mogelijkheden biedt voor toekomstig onderzoek. Er zijn dwarsverbanden en mogelijkheden voor samenwerking denkbaar met het werk van economisch geografen. Niet alle sectoren of soorten organisaties lenen zich voor dit soort onderzoek, maar het verder bestuderen van de impact van lokale institutionele dynamiek op de strategische keuzes van organisaties biedt interessante mogelijkheden voor toekomstig onderzoek.

## ORGANISATIE

Het tweede analyseniveau betreft de organisatie. We weten tot op heden nog relatief weinig van de intra-organisationale mechanismen die de strategische reacties van organisaties op institutionele complexiteit verklaren (Greenwood et al., 2011; Thornton, Ocasio en Lounsbury, 2012). In een recent overzichtsartikel van Greenwood et al. (2011) wordt een aantal kenmerken op organisatieniveau beschreven dat verschillende strategische reacties kan verklaren: de positie in het organisatieveld, structuur, governance en identiteit. De positie in het organisatieveld geeft organisaties de gelegenheid om in meer of mindere mate af te wijken van allerlei bestaande regels, normen en waarden.

Organisaties die verder van de kern van een bepaald veld staan, kunnen deze regels eenvoudiger negeren (Leblebici, Salancik, Copay en King, 1991). Deze organisaties zullen ook minder institutionele complexiteit ervaren omdat de druk minder intens is vergeleken met centrale organisaties. Maar tegenwoordig zien we een steeds sterkere verwevenheid van allerlei organisatievelden die traditioneel meer van elkaar gescheiden waren.

Organisaties die zich in overlappende velden bevinden worden geconfron-

teerd met nog meer complexiteit. Een goed voorbeeld hiervan is het veld van de gezondheidszorg. Van ziekenhuizen wordt steeds meer verwacht dat zij zich specialiseren en samenwerken met andere instellingen. Tegelijkertijd is er een vraag naar meer kwaliteit en innovatie. Steeds meer netwerken ontstaan waarin ziekenhuizen, verzekeraars, de overheid en patiënten samen tot oplossingen komen om de zorg te verbeteren en de kosten te beheersen. Ziekenhuizen worden dus in toenemende mate geconfronteerd met pluralisme en complexiteit. De strategie van een organisatie op deze soms tegenstrijdige eisen is niet eenvoudig te kiezen en organisaties dienen strategische keuzes te maken waarbij de legitimiteit die zij krijgen van verschillende stakeholders mogelijk in het geding is (Ruef en Scott, 1998; Christensen, Grossman en Hwang, 2009).

Hoe organisaties reageren op institutionele complexiteit hangt voor een deel af van de interne dynamiek van de organisatie. Greenwood en Hinings (1996) hebben in hun conceptuele werk expliciet aandacht gevraagd voor de interne dynamiek van organisaties die geconfronteerd worden met krachten uit zowel de institutionele als de marktomgeving. Organisaties zijn in hun optiek politieke arena's waarin meerdere groepen van actoren met verschillende belangen, macht, waarden en normen interacteren. Deze groepen zullen met name proberen het belang van hun eigen eenheid te behartigen. Dit betekent bijna per definitie dat bepaalde groepen in een organisatie hun belangen niet naar tevredenheid behartigd zien worden.

Het is echter niet duidelijk hoe strategie tot stand komt in een organisatie die bestaat uit verschillende individuen of groepen met gevarieerde mogelijkheden of motieven om om te gaan met institutionele complexiteit. Slechts een klein aantal studies heeft aandacht gehad voor de interne dynamiek van organisaties die met institutionele complexiteit worden geconfronteerd. Er is meer aandacht nodig voor de specifieke belangen, normen en machtsrelaties in organisaties en hoe deze de reacties van organisaties beïnvloeden (zie ook Thornton et al., 2012). Dit betekent dat de focus meer moet komen te liggen op mensen in organisaties. Zij worden continu geconfronteerd met hogere orde institutionele logica's, ervaren de gevolgen daarvan, combineren elementen van verschillende logica's en proberen deze zo te gebruiken dat deze aansluiten bij hun behoeften.

Toekomstig onderzoek zou het basismodel in een aantal richtingen kunnen uitbreiden. Zo zouden machtsafhankelijkheden tussen groepen, de verbondenheid met bestaande waarden en normen van de organisatie en identiteit als belangrijke verklaringen voor heterogene strategische reacties kunnen dienen. Deze zullen zeer waarschijnlijk variëren tussen groepen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan duurzaamheid. Daar zijn allerlei opvattingen over en binnen organisaties zal daar verschillend over gedacht worden. Of organisaties besluiten om duurzamer te worden is voor een deel afhankelijk van de waarden en normen van machtige groepen binnen een organisatie. Als de belangrijkste groepen in een organisatie niet de noodzaak zien om te reageren op institutionele krachten die vragen om duurzaamheid, is de kans groot dat de adoptie van duurzame praktijken beperkt zal zijn. Hierdoor kunnen interne

spanningen ontstaan (Kraatz en Block, 2008). Onder welke condities deze spanningen nu precies leiden tot aangepaste strategische reacties is echter niet duidelijk. En onder welke condities deze strategische reacties leiden tot betere resultaten is ook nog beperkt onderzocht.

## INDIVIDU

Het derde analyiseniveau is het individuele niveau. Eerder is al aangegeven dat het juist individuen zijn die geconfronteerd worden met institutionele complexiteit. Er is dan ook steeds meer aandacht voor de rol van individuele actoren in de institutionele theorie; ook wel aangeduid als de 'microfoundations' van de institutionele theorie (Powell en Colyvas, 2008). Het gaat er dus om dat we weten hoe individuele actoren of besluitvormers institutionele complexiteit waarnemen, interpreteren en vervolgens vertalen in strategische acties. Hierbij is met name aandacht nodig voor de rol van cognitie en emotie bij institutionele complexiteit.

Institutionele complexiteit kan bijvoorbeeld ontstaan wanneer organisaties geconfronteerd worden met ernstige incidenten. Hierdoor kan de legitimiteit van de organisatie of de sector waarin de organisatie actief is onder druk komen te staan. Ook kunnen de normen en waarden, regels en procedures van een organisatie ter discussie worden gesteld. Hierbij is te denken aan de problemen rondom de kerncentrale in Fukushima, de problemen met het olieplatform van BP, maar ook aan de recente zedenzaak rondom Robert M. Dit soort incidenten hebben een sterke impact op organisaties. Zo zijn kerncentrales in vele delen van de wereld onder verscherpt toezicht komen te staan of dreigen deze te worden gesloten en is veiligheid in kinderopvangorganisaties nog meer een onderwerp van discussie geworden. Maar hoe dit soort incidenten nu precies doorwerkt binnen organisaties en vooral ook bij individuele medewerkers of besluitvormers is nog maar beperkt onderzocht.

Een andere interessante ontwikkeling die zou kunnen aansluiten bij deze lijn van onderzoek ligt in het domein van de neurowetenschappen. Technologische ontwikkelingen op het gebied van hersenonderzoek hebben inmiddels veel duidelijkheid gegeven over het functioneren van het brein. De ontdekking van zogenaamde *mirror neurons* hebben laten zien dat sociale invloeden een belangrijke rol spelen in het functioneren van het brein (Becker en Cropanzano, 2010). Deze kunnen dan ook een belangrijke rol spelen bij het ontwikkelen van subculturen in organisaties waar groepsleden vaak onbewust elkaars gedrag imiteren. Becker, Cropanzano en Sanfey (2011) geven aan dat een neurowetenschappelijk perspectief juist aanvullend kan zijn voor het bestuderen van mensen in hun sociale omgeving. Het feit dat mensen bij uitstek in sociale structuren (instituten) ingebed zijn ligt deels in een biologische verklaring. In de economie en bedrijfskunde is inmiddels veel aandacht voor de neurowetenschappen; het aantal publicaties over neuroeconomics, neuromarketing en neurostrategie groeit dan ook gestaag. Zo worden bepaalde vormen van hersenactiviteit gerelateerd aan samenwerking, vertrouwen, reputatie, status,

besluitvorming en emoties (Powell, 2011). Recente ontwikkelingen in de institutionele theorie bieden met name aanknopingspunten op het gebied van aandacht. Hierbij is aangetoond dat institutionele factoren een belangrijke modererende werking hebben (Ocasio, 1997; Thornton en Ocasio, 2008). Het integreren van dit niveau van analyse past weliswaar in de lijn van multilevel studies waar de institutionele theorie steeds meer om vraagt, maar of we van de microfoundations naar de neurofoundations van de institutionele theorie gaan met de daarbij behorende onderzoeksmethoden als fMRI en EEG blijft nog een vraag.

## 5. Methoden van onderzoek

De institutionele theorie heeft zich de laatste jaren stormachtig ontwikkeld en heeft daarbij een veelheid aan nieuwe concepten geïntroduceerd die vaak nog weinig empirisch onderzocht zijn. Het is van groot belang om meer invulling te geven aan wat nu echt werkt en wat niet, zonder onnodige complexiteit in de theoretische modellen. Dat betekent ook dat andere onderzoeksmethoden gewenst zijn. Veel onderzoekers in de institutionele theorie maken gebruik van *event history analysis* of diepgaande case studies. Echter, beide methoden geven weinig zicht op causale relaties tussen variabelen. Daarbij komt dat veel kwalitatieve studies uitmonden in zeer complexe modellen die zich niet of nauwelijks laten testen in vervolgonderzoek. Er is echter meer aandacht nodig voor experimenteel onderzoek binnen de institutionele theorie.

De recente aandacht voor de zogenaamde *microfoundations* van de institutionele theorie biedt concrete aanknopingspunten voor het opzetten van experimenten. Experimenten zijn bij uitstek geschikt om causale relaties te bestuderen die normaal gesproken moeilijk te isoleren zijn in een benadering waar context altijd een prominente rol krijgt (David en Bitektine, 2009).

Ondanks dat in een van de klassieke en meeste geciteerde institutionele studies (Zucker, 1977) een experimenteel onderzoeksdesign is gebruikt, is hier weinig opvolging aan gegeven. Toch kunnen experimenten de institutionele theorie verder helpen om relaties tussen veel gebruikte variabelen te bevestigen en impliciete aannames onder veel institutioneel onderzoek causaal te toetsen. Daarnaast bieden experimenten kansen voor nieuwe onderzoeksvragen die het macro- en microniveau aan elkaar proberen te koppelen.

Een recent voorbeeld hiervan is te vinden in een onderzoek van Glaser, Fast en Green (2012). Zij bestudeerden de invloed van institutionele logica op het gedrag van individuen in een lab-experiment. De respondenten kregen foto's te zien die bepaalde logica's (familie, markt en professioneel) opriepen. Na eerst gecontroleerd te hebben of de respondenten de juiste associatie maakten (en dus inderdaad de onderliggende waarden en normen van de betreffende logica voor ogen hadden), gaven zij in het vervolg van het experiment de respondenten een beschrijving van een organisatie in lijn met de betreffende logica (bijvoorbeeld een familiebedrijf of een bank). Daarna werd de respondenten onder andere gevraagd wat voor doelen zij nastreefden, waarbij

de respondenten bij de beschrijving van het familiebedrijf significant minder prestatiegerichte doelen en eigenbelang nastreefden dan respondenten die de beschrijving van een investeringsbank kregen. De resultaten laten zien dat het uitlokken van een bepaalde logica het gedrag van respondenten in sterke mate bepaalt. Het onderzoek van Glaser en zijn collega's laat zien hoe een lab-experiment gebruikt kan worden in de institutionele theorie. Uiteraard leent niet iedere onderzoeksvraag zich voor een experimenteel design.

Het is ook mogelijk dat experimenten juist gebruikt worden in combinatie met meer kwalitatieve methoden. Maar experimenteel onderzoek kan van grote waarde zijn voor het vergroten van het begrip van de invloed van institutionele complexiteit op de cognitie, emotie en motivatie van individuen en het daaruit voortvloeiende strategische gedrag. Hiermee verhogen we de interne validiteit van institutionele studies en verkleinen we het probleem van retrospectie.

## 6. Tot slot: implicaties voor de praktijk

Omgaan met institutionele complexiteit, dat is dé uitdaging waar veel organisaties mee geconfronteerd worden. In dit artikel is een perspectief geschetst waarbij is aangegeven dat instituties van grote invloed zijn op het vermogen van organisaties om te reageren op veranderingen in hun omgeving. Meer onderzoek is echter nodig om beter te begrijpen welke strategieën nu leiden tot het succesvol omgaan met institutionele complexiteit. Dat kan op verschillende niveaus van analyse. Het is van groot belang om de resultaten van toekomstig onderzoek naar strategieën voor het omgaan met institutionele complexiteit terug te geven aan de praktijk. Het institutionele perspectief op veranderen en vernieuwen kan een belangrijke bijdrage leveren aan de prestaties van organisaties. Deze manier van kijken naar organisaties en organisatievelden geeft organisaties de kans diepgewortelde waarden, normen en overtuigingen zichtbaar en bespreekbaar te maken. De relevantie hiervan is evident. Ook voor beleidsmakers bij de overheid kan het relevant zijn hier zicht op te krijgen, omdat voor hen ook duidelijker zal worden onder welke omstandigheden hun beleidsinterventies effectiever zullen zijn.

Omgaan met institutionele complexiteit is niet eenvoudig. Hoe de strategieën van organisaties uiteindelijk leiden tot het verminderen van institutionele complexiteit of het veranderen van instituties is nog niet duidelijk. Maar het mag duidelijk zijn dat de geaggregeerde reacties van organisaties op complexiteit belangrijke impact kan hebben op bestaande instituties die van invloed zijn op het dagelijks handelen van individuen en organisaties. Hierbij is te denken aan belangrijke thema's als duurzaamheid, globalisering en de gezondheidszorg.

### Noten

1. Dit artikel is gebaseerd op de inaugurele rede van Patrick Vermeulen: *Omgaan met institutionele complexiteit: tussen Scylla, Charybis en andere zeemonsters.*

2. Voor een meer uitgebreide inleiding van uitgangspunten van de institutionele theorie zie ook Vermeulen *De verankerde organisatie*, Boom Lemma: Den Haag, 2011.

## Literatuur

- Becker, W.J., en R. Cropanzano – Organizational neuroscience: The promise and prospects of an emerging discipline. – In: *Journal of Organizational Behavior* 31 (2010), p. 1055-1059
- Becker, W.J., R. Cropanzano, en A.G. Sanfey – Organizational Neuroscience: Taking organizational theory inside the neural black box. – In: *Journal of Management* 37 (2011) 4, p. 933-961
- Campbell, J.L. – Where do we stand? Common mechanisms in organizations and social movements research. – In: G.F. Davis, D. McAdam, W.R. Scott, M.N. Zald (eds.) – *Social Movements and Organization Theory*. – New York : Cambridge University Press, p. 41-68, 2005
- Christensen, C.M., J. Grossman, en J. Hwang – *The Innovator's Prescription. A disruptive solution for healthcare*. – New York : McGraw Hill, 2009
- David, R.J., en A. Bitektine – The deinstitutionalization of institutional theory? Exploring divergent agendas in institutional research. – In: D. Buchanan en A. Bryman (eds.) – *Sage handbook of organizational research methods*. – London : SAGE Publishers, 2009
- DiMaggio, P.J., en W.W. Powell – The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. – In: *American Sociological Review* 48 (1983), p. 147-160
- Dutton, J. E., en S.E. Jackson – Categorizing strategic issues: Links to organizational action. – In: *Academy of Management Review* 12 (1987), p. 76-90
- Friedland, R., en R.R. Alford – Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. – In: W.W. Powell en P. J. DiMaggio (eds.) – *The new Institutionalism in organizational analysis*. – Chicago, IL : University of Chicago Press, 1991
- Gamson, W.A. – *The Strategy of Social Protest*. – Homewood, IL : Dorsey, 1975
- George, E., P. Chattopadhyay, S.B. Sitkin, en J. Barden – Cognitive underpinnings of institutional persistence and change: A framing perspective. – In: *Academy of Management Review* 31 (2006), p. 347-365
- Glaser, V.L., N.J. Fast, en S. Green – Observable cues, vocabularies of motive, and automatic behavior: A social psychological account of institutional logics. Paper presented at the *Annual Academy of Management Conference*. – Boston : August 3-8, 2012
- Greenwood, R., en C.R. Hinings – Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. – In: *The Academy of Management Review* 21 (1996), p. 1022-1054
- Greenwood, R., M. Raynard, F. Kodeih, E.R. Micelotta, en M. Lounsbury – Institutional complexity and organizational responses. – In: *The Academy of Management Annals* 5 (2011), p. 317-371

- Kennedy, M.T., en P.C. Fiss – Institutionalization, framing and diffusion: The logic of TQM adoption and implementation decisions among U.S. hospitals. – In: *Academy of Management Journal* 52 (2009), p. 897-918
- Kraatz, M.S., en E.S. Block – Organizational implications of institutional pluralism. – In: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin en R. Suddaby (eds.) – *The Sage handbook of Organizational Institutionalism*. – Londen : SAGE Publishers, 2008
- Lawrence, T. - Institutional strategy. – In: *Journal of Management* 25 (1999), p. 161-188
- Lawrence, T., en R. Suddaby – Institutions and institutional work. – In: S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence en W.R. Nord (eds.) – *Handbook of Organization Studies*. – London : SAGE Publishers, 2nd edition, 2006
- Leblebici, H., G.R. Salancik, A. Copay, en T. King – Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. – In: *Administrative Science Quarterly* 36 (1991), p. 333-363
- Lounsbury, M. – A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of the field of finance. – In: *Academy of Management Journal* 50 (2007), p. 289-307
- Marquis, C., en J. Battilana – Acting globally but thinking locally? The enduring influence of local communities on organizations. – In: *Research in Organizational Behavior* 29 (2009), p. 283-302
- Marquis, C., M. Lounsbury, en R. Greenwood – Introduction: Community as an Institutional Order and a Type of Organizing. – In: C. Marquis, M. Lounsbury en R. Greenwood (eds.) – *Communities and Organizations* (Research in the Sociology of Organizations), 2011, 33: ix – xxvii. Emerald.
- Meyer, J.W., en B. Rowan – Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. – In: *American Sociological Review* 83 (1977), p. 340-363
- Ocasio, W. – Towards an Attention-Based View of the Firm. – In: *Strategic Management Journal* 18 (1997), p. 187-206
- Oliver, C. – Strategic responses to institutional processes. – In: *Academy of Management Review* 16 (1991), p. 145-179
- Pache, A., en F. Santos – When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. – In: *Academy of Management Review* 35 (2010), p. 455-476
- Powell, W. W., en J.A. Colyvas – Micro-foundations of institutional theory. – In: R. Greenwood, R., C. Oliver, K. Sahlin en R. Suddaby (eds.) – *The Sage handbook of Organizational Institutionalism*. – London : Sage, 2008
- Powell, T.C. – Neurostrategy. – In: *Strategic Management Journal* 32 (2011), p. 1484-1499
- Ruef, M., en W.R. Scott – A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. – In: *Administrative Science Quarterly* 43 (1998), p. 877-904
- Scott, W.R. – Approaching adulthood: The maturing of institutional theory. – In: *Theory and Society* 37 (2008), p. 427-442



- Taylor, P.L. – In the market but not of it: Fair trade coffee and forest stewardship council certification as market-based social change. – In: *World Development* 33 (2005), p. 129-147
- Thornton, P.H., en W. Ocasio – Institutional Logics. – In: R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin en R. Suddaby (eds.) – *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. – London : SAGE Publishers, 2008
- Thornton, P., W. Ocasio, en M. Lounsbury – *The institutional logics perspective*. – Oxford University Press : Oxford, 2012
- Tolbert, P.S., en L.G. Zucker – Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. – In: *Administrative Science Quarterly* 28 (1993), p. 22-39
- Torre, A., en J.P. Gilly – On the analytical dimension of proximity dynamics. – In: *Regional Studies* 34 (2000) 2, p. 169-180
- Vermeulen, P.A.M., C. Zietsma, en D. Uiterwijk – *Now what? After you've created the market, how do you make it stick?* – Paper presented at the 26th Egos Colloquium. – Lisbon, Portugal, 2010
- Vermeulen, P.A.M. – *De verankerde organisatie*. – Den Haag : Boom Lemma, 2011
- Vermeulen, P.A.M., H. Venkatraman, A. Raaijmakers, en J. Mair – *Market meets family: trespassing of institutional logics and poverty alleviation in rural India*. – Paper to be presented at the Academy of Management Africa Conference. – South Africa : Johannesburg, 7-10 January 2013
- Weber, K., K.L. Heinze, en M. DeSoucey – Forage for thought: Mobilizing codes in the movement for grass-fed meat and dairy products. – In: *Administrative Science Quarterly* 53 (2008) 3, p. 529-567
- Zucker, L.G. – The role of institutionalization in cultural persistence. – In: *American Sociological Review* 42 (1977), p. 726-743.