

Omgaan met institutionele complexiteit

tussen Scylla, Charybdis
en andere zeemonsters

INAUGURELE REDE DOOR PROF. DR. PATRICK VERMEULEN

INAUGURELE REDE

PROF. DR. PATRICK VERMEULEN



Patrick Vermeulen, hoogle-
raar Business administration,
in het bijzonder strategy and
international management,
heeft het in zijn oratie over
de 'institutionele complexi-
teit' die aan de orde is als
organisaties worden gecon-
fronteerd met veranderende,
tegenstrijdige en soms on-
verenigbare eisen van ver-
schillende stakeholders. Het

bestaansrecht van organisaties hangt sterk af van het strategisch vermogen om te anticiperen op deze complexiteit. Het kost organisaties echter moeite om zich aan te passen aan tegenstrijdige en onverenigbare eisen. Dat ligt voor een belangrijk deel aan de regels, normen en waarden die in iedere organisatie zelf terug te vinden zijn. Veranderen is bijzonder lastig omdat deze instituties als vanzelfsprekend worden gezien en niet meer ter discussie worden gesteld. Hoe managers in organisaties daarmee omgaan weten we niet. Interessante sectoren voor toekomstig onderzoek zijn bijvoorbeeld de gezondheidszorg, de kinderopvang, en de houtindustrie. Ze hebben allemaal te maken met institutionele complexiteit. Het institutionele perspectief op veranderen en vernieuwen kan een belangrijke bijdrage leveren aan de prestaties van organisaties.

Patrick Vermeulen (Nijmegen, 1970) studeerde Be-
drijfswetenschappen aan de Radboud Universiteit.
Hij werkte als docent strategisch management aan de
Rotterdam School of Management van de Erasmus
Universiteit Rotterdam en als universitair hoofd-
docent Organisatiewetenschappen aan de Universiteit
van Tilburg. Hij is lid van de editorial board van
het toonaangevende wetenschappelijke tijdschrift
Organization Studies. Sinds 1 januari 2012 is hij
hoogleraar Business administration, in het bijzonder
Strategy and international management aan de
Radboud Universiteit Nijmegen.

OMGAAN MET INSTITUTIONELE COMPLEXITEIT:
TUSSEN SCYLLA, CHARYBDIS EN ANDERE ZEEMONSTERS

Omgaan met institutionele complexiteit: tussen Scylla, Charybdis en andere zeemonsters

Rede in verkorte vorm uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van hoogleraar Business administration, in het bijzonder strategy and international management aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen op vrijdag 5 oktober 2012

door prof. dr. Patrick Vermeulen

Vormgeving en opmaak: Nies en Partners bno, Nijmegen
Fotografie omslag: Bert Beelen
Drukwerk: Van Eck & Oosterink

ISBN: 978-90-9027174-3

© Prof. dr. Patrick Vermeulen, Nijmegen, 2012

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar worden gemaakt middels druk, fotokopie, microfilm, geluidsband of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de copyrighthouder.

*Mijnheer de rector magnificus,
Geachte collega's,
Beste familieleden en vrienden,
Zeer gewaardeerde toehoorders,*

Het uitspreken van een inaugurele rede is een lastige taak. Zo zijn er allerlei regels en richtlijnen waar ik me aan moet houden. Deze rede mag niet langer dan 43 minuten duren en ik word geacht mijn baret gedurende deze rede niet af te nemen. De grootste uitdaging ligt echter niet in het conformeren aan allerlei tradities, maar in het vinden van de juiste woorden en het waarmaken van allerlei verwachtingen. Mijn collega's hebben allerlei ideeën over een oratie. Voor sommigen dient het een visie op het veld weer te geven, anderen verwachten een onderzoeksagenda voor de komende jaren en weer anderen willen wellicht weten wat voor onderzoeksmethoden ik zal gebruiken. Daarnaast zijn er ook vertegenwoordigers van bedrijven en andere organisaties aanwezig. Zij verwachten mogelijk een verhaal over hoe ik hun problemen ga oplossen. Veel van mijn familieleden en vrienden zijn wellicht vol verwachting hier naar toe gekomen om nu eindelijk eens in normale taal te horen wat ik doe. En dan zijn er ongetwijfeld nog mensen die helemaal niks verwachten. Door al deze uiteenlopende verwachtingen, is het haast onmogelijk om iedereen tevreden te stellen. Om op een goede manier om te gaan met deze complexe situatie zal ik dus moeten laveren tussen de mythische figuren uit het klassieke verhaal van Homerus over Scylla en Charybdis, en andere zeemonsters. Hierbij is de uitdaging dat niet te dicht in de buurt te komen van het ene monster, omdat dan de andere monsters nieuwe pogingen zullen ondernemen om me te verleiden meer in hun richting te bewegen. Het gaat er dus om dat ik alle zeemonsters probeer tevreden te houden.

Bedrijven en andere organisaties zullen ook moeten laveren tussen deze zeemonsters. Ik geef een voorbeeld uit mijn eigen onderzoek dat ik bij kinderopvangorganisaties heb uitgevoerd. Ook hier zien we een veelheid aan partijen die invloed proberen uit te oefenen op deze organisaties. De overheid heeft allerlei wetten en regels opgesteld, de GGD voert inspecties uit, ouders hebben allerlei eisen, banken willen dat de financiële situatie van deze organisaties op orde is, het Waarborgfonds Kinderopvang probeert de sector verder te professionaliseren en zo zijn er nog meer belanghebbenden die allemaal specifieke, en soms tegenstrijdige, eisen, wensen en verwachtingen bij kinderopvangorganisaties neerleggen. Deze situatie wil ik als 'institutionele complexiteit' aanduiden. Ik kom zo terug op dit begrip.

Het bestaansrecht van organisaties hangt sterk af van het 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 procent te mislukken of niet tot het gewenste resultaat te leiden (Burke, 2002). Waar ligt dat nu aan? Dat is de vraag die ik in mijn onderzoek probeer te beantwoorden.

Een van de centrale uitgangspunten in mijn werk 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 ingesleten patronen en processen. Met andere woorden: zij zijn in meer of mindere mate geïstitutionaliseerd. In het vervolg van deze rede richt ik mij op drie hoofdpunten. Ten eerste zal ik kort uitleggen wat instituties zijn en schets ik de uitgangspunten van de institutionele theorie. Ten tweede geef ik een aantal voorbeelden van strategieën die organisaties gebruiken bij het omgaan met institutionele complexiteit. Ten derde zet ik een onderzoeksagenda voor de komende jaren uit.

Een institutioneel raamwerk

In mijn onderzoek hanteer ik een institutioneel perspectief op het strategisch handelen van organisaties en individuen. Met instituties doel ik op de regels, normen en waarden die ons gedrag in sterke mate bepalen en als vanzelfsprekend worden gezien. 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 'multidimensionele 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. Ik ga kort op de drie dimensies van instituties in.

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 riante 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.

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 & Powell, 1983). Hierbij werd ervan uitgegaan dat organisaties geneigd zijn zich te conformeren aan bestaande institutionele regels, zelfs als die in strijd zijn met efficiencycriteria. Organisaties laten zich dus vooral leiden door normen, waarden en overtuigingen die sterk zijn verankerd in de institutionele omgeving (gevormd door onder andere de overheid, brancheverenigingen, kennisinstellingen et cetera). Organisaties doen dit om legitimiteit te verwerven (Meyer & 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 ervan uit 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 twintigste 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 is de institutionele organisatie-theorie 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 & Suddaby, 2006).

Voor een deel is dit te verklaren door de opkomst van studies over *institutional logics* of institutionele logica (Friedland & Alford, 1991). Ik ga hier geen complete verhandeling geven over deze benadering, maar zal één belangrijk uitgangspunt kort toelichten. 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 set van logica's en 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. Ik zal wederom een voorbeeld uit de kinderopvang gebruiken om dit uit te leggen.

Van oudsher was kinderopvang een zorg van de staat en de kerk. In 1911 werd een Wet aangenomen om kinderen van arme ouders op te vangen. In 1965 werd dit verder versterkt door de Welzijnswet. Langzaam veranderde de functie van kinderopvang en werd kinderopvang gezien als iets wat voor de maatschappij ook goed zou kunnen zijn (niet bij iedereen overigens). Vanwege de toenemende arbeidsparticipatie van vrouwen

kreeg kinderopvang een andere betekenis. De opkomst van het neoliberalisme bracht ook in de kinderopvang marktwerking met zich mee. Met de invoering van de Wet Kinderopvang in 2005 werd de sector gedereguleerd. De overheid trad terug als belangrijkste financier van kinderopvang en ouders en werkgevers werden verplicht een grotere bijdrage te leveren aan de financiering van kinderopvang. Voor organisaties in de kinderopvang betekende dit een grote verandering. Zij waren gewend kinderopvang als publieke taak te zien en dienden nu meer marktgericht en ondernemend te worden. Veel organisaties waren hier niet op ingericht en konden zich maar moeilijk vereenzelvigen met een marktgerichte versie van kinderopvang. Een aantal van hen sloot de deuren. Tegelijkertijd trok de nieuwe wetgeving ondernemers uit andere sectoren aan. Zij zagen mogelijkheden voor groei en winst. Dit alles heeft geleid tot een sector die een turbulente ontwikkeling heeft doorgemaakt. Fusies en overnames hebben geleid tot nieuwe grote organisaties met meer dan duizend medewerkers en meer dan honderd locaties. Nieuwe diensten zijn ontwikkeld; kinderen krijgen via de naschoolse opvang ski- en danslessen aangeboden, ouders kunnen hun boodschappen laten doen of kunnen op flexibele werkplekken vergaderen op de opvanglocatie. Kinderopvang is business geworden; maar niet voor iedereen. Er zijn duidelijke verschillen tussen kinderopvangorganisaties. Voor sommige organisaties is kinderopvang een verantwoordelijkheid van de overheid, maar voor anderen is marktwerking een geschenk uit de hemel. Er zijn dus verschillende logica's in de kinderopvang aanwezig.

Ik kom nu terug op 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.

Strategieën voor het omgaan met institutionele complexiteit

Zoals ik al eerder heb aangegeven hangt het bestaansrecht van organisaties 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 ervoor 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 daarop reageren. Kraatz en Block (2008) beschrijven vier strategieën voor het omgaan met wat zij 'institutioneel pluralisme' noemen. Daarmee refereren zij aan een situatie die ontstaat als een organisatie in

meerdere institutionele omgevingen opereert. Ieder van deze omgevingen heeft haar eigen spelregels en organisaties moeten in dat geval op verschillende speelvelden tegelijk spelen. Kraatz en Block (2008) geven aan dat organisaties kunnen proberen om de oorsprong van conflicterende eisen te elimineren. Ze kunnen ook onderdelen van de organisatie specifiek aanwijzen om zich met een van de taken en daarbij behorende stakeholders bezig te houden. Organisaties kunnen daarnaast de spanningen die pluralisme met zich meebrengt beperken door te onderhandelen met verschillende stakeholders, en ze kunnen een nieuwe identiteit ontwikkelen die na verloop van tijd als legitiem wordt gezien door alle stakeholders. Mijn eigen onderzoek heeft zich ook ontwikkeld in deze 'strategische' lijn van de institutionele theorie.

Ik zal nu een deel van mijn recente onderzoek naar institutionele complexiteit beknopt schetsen om daarna een onderzoeksagenda uit te zetten voor de komende jaren. Ongeveer negen jaar geleden begon mijn onderzoek naar kinderopvangorganisaties. Voor een bedrijfskundige wellicht niet een heel voor de hand liggende keuze van onderzoeksobjecten. Maar deze sector was en is volop in beweging, onder andere door een stroom aan fusies en overnames en door continue veranderingen in de wetgeving. Daarbij komt dat de sector kinderopvang met een toenemende mate van complexiteit geconfronteerd wordt. In de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw was de overheid zo ongeveer de enige stakeholder waarmee rekening gehouden moest worden. Zoals ik al eerder heb aangegeven zijn er tegenwoordig veel meer partijen (GGD, Oudervereniging BOINK, brancheverenigingen, het Waarborgfonds Kinderopvang, banken et cetera) die proberen hun stempel te drukken op organisaties in de kinderopvang. In deze complexe omgeving werd in 2005 de wet Basisvoorziening Kinderopvang ingevoerd. Kinderopvangorganisaties namen deze veranderingen verschillend waar en reageerden dus ook anders op de institutionele druk van de overheid (cf. Kennedy & Fiss, 2009; George et al., 2006). Uit vragenlijsten en interviews met ondernemers in de kinderopvang is duidelijk een beeld naar voren gekomen van een 'verdeelde sector'. Er waren organisaties die snel terugvielen in hun oude opvattingen over kinderopvang. Zij vonden het idee van marktwerking niet passen bij kinderopvang. Een veel gebruikte strategie bij deze organisaties was gericht op het dramatiseren van de gevolgen van de invoering van de nieuwe wet. Andere organisaties steunden de overheid in haar poging om meer marktwerking in de sector te krijgen, maar probeerden de overheid te overtuigen om op de achtergrond een rol te blijven spelen. En er waren organisaties die nog veel verder wilden gaan. Zij legden de nadruk op het stimuleren van ondernemerschap, het maken van winst en een efficiënte bedrijfsvoering. Mede door deze laatste groep organisaties is het tegenwoordig mogelijk om behalve het kind ook de boodschappen op te halen bij het kinderdagverblijf.

Het onderzoek in deze sector doe ik voor een groot gedeelte samen met het Waarborgfonds Kinderopvang. Voor een organisatie als het Waarborgfonds Kinderopvang, dat bezig is met het professionaliseren van de sector en een aantal fundamentele instituties ter discussie probeert te stellen, is dit onderzoek van groot belang. De snelheid

van allerlei ontwikkelingen op het gebied van de peuterspeelzalen, voorschools leren en brede scholen kunnen zowel kansen bieden als bedreigingen vormen voor kinderopvangorganisaties. Als kinderopvangorganisaties deze ontwikkelingen als bedreigend ervaren en blijven vasthouden aan bestaande instituties ziet het er somber uit voor de sector kinderopvang. Op 21 september jongstleden werd bekend dat in de eerste acht maanden van 2012 52 kinderopvangorganisaties failliet zijn gegaan (vergeleken met 7 in het jaar daarvoor). Dat is deels te wijten aan de economische crises en het duurder worden van kinderopvang. Maar voor een belangrijk deel heeft het te maken met het niet los kunnen laten van bestaande opvattingen over kinderopvang waardoor organisaties niet in staat zijn om nieuwe waardeproposities te ontwikkelen. Organisaties die niet in staat zijn te anticiperen op ontwikkelingen in de institutionele omgeving zullen hun legitimiteit verliezen als hun bedrijfsmodel niet fundamenteel verandert.

In een compleet andere context heb ik bestudeerd hoe een non-gouvernementele organisatie (NGO), PRADAN, probeerde om te gaan met institutionele complexiteit bij het realiseren van één van de millenniumdoelstellingen; het verkleinen van ongelijkheid tussen mannen en vrouwen. Zij zijn 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 taak voor de kinderen en het huishouden te zorgen. Zij waren vooral opvoeder en huisvrouw. Dit beeld van vrouwen is sterk geïnstitutionaliseerd. 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 er op gericht om initiële contacten te leggen met stamhoofden, aangezien vrouwen in deze gemeenschappen niet rechtstreeks aangesproken mochten worden. 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 (SHGs) van vrouwen om hen te leren om te gaan 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 om te gaan met een complexe situatie.

PRADAN heeft opzienbarende resultaten behaald. Zo is het voedseltekort voor gezinnen van vrouwen met een eigen bedrijf teruggelopen van 92 procent naar 68 procent en gaat 60 procent van de kinderen van deze vrouwen naar school, vergeleken met 18 procent 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 dit onderzoek. Ten eerste laat het onderzoek zien hoe lastig het is om instituties te veranderen. PRADAN is al twintig jaar bezig met deze projecten. Het traject is bijzonder tijdrovend en vergt veel van de initiatiefnemers. Aangezien fundamentele uitgangspunten heroverwogen worden, is het noodzakelijk dat leiders en trekkers van de verandering veel tijd steken in het informeren en overtuigen van andere partijen, evenals in het uitdragen van de verandering. Daar is veel geduld voor nodig. Ten tweede, en hieruit voortvloeiend, is de noodzaak voor 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 echter veel te weinig stil gestaan bij de dieperliggende overtuigingen, waarden en normen 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.

De voorbeelden die ik tot nu toe heb gegeven, zijn vooral gericht op de strategieën van individuele organisaties die met institutionele complexiteit omgaan. Maar 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 dit geval zijn drie duidelijke strategieën te onderscheiden die gebruikt zijn om het hoofd te bieden aan institutionele complexiteit:

- 1) framingstrategieën die de verandering op een juiste manier moeten introduceren bij betrokken actoren en organisaties;
- 2) het creëren van een netwerk van organisaties of groepen in organisaties die een bepaalde verandering ondersteunen; en
- 3) het ontwikkelen van een ondersteunende infrastructuur met structuren, regels, en praktijken die de verandering ook daadwerkelijk mogelijk maken.

In de FSC-studie, die ik samen met Charlene Zietsma en Daniel Uiterwijk heb uitgevoerd, stonden de markt voor duurzaam hout en de pogingen van verschillende organisaties die een markt voor gecertificeerd hout probeerden te creëren centraal. Het begrip 'duurzaam hout' had in het midden van de jaren negentig 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 milieuorganisaties 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.

De voorlopige resultaten uit deze studie laten 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. Ten eerste was er 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 gebruikt 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 & 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.

Ten tweede probeerden beide kampen een netwerk van organisaties op te zetten om hun standaard geaccepteerd te krijgen (zie ook Lawrence & 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. Er is een verbindingsmechanisme nodig om de sociale afstand tussen groepen en organisaties te reduceren en interactie mogelijk te maken. Het fsc-netwerk bestond dan ook niet alleen uit milieuorganisaties en kleine houthandelaren. Al vrij snel sloten grotere organisaties als Intergamma zich aan.

Ten derde probeerden beide groepen 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 studie 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. Het mogelijk maken van bepaalde activiteiten binnen en tussen organisaties is dus voor een groot deel afhankelijk van het opzetten van nieuwe uitwisselrelaties. Ook in het onderzoek van Weber, Heinze en DeSoucey (2008) in de vleesindustrie en onderzoek van Taylor (2005) naar het ontstaan van Fair Trade koffie zien we dit soort ontwikkelingen terug.

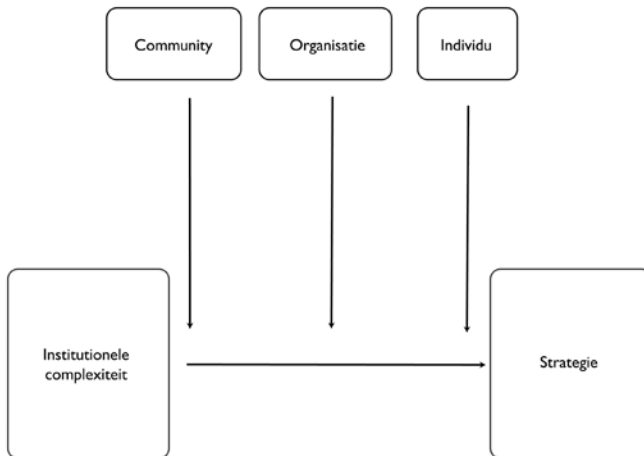
Ook in het voorbeeld van fsc is te zien hoe lastig het is om diepgewortelde instituties te veranderen. Grote conventies van beleidsmakers en regeringen, zoals Rio 1992 en 2012, kunnen uiteraard belangrijke instrumenten zijn om de agenda te bepalen. Maar tegelijkertijd zijn de beperkingen van dit soort initiatieven duidelijk zichtbaar. Het heeft FSC in Nederland al twintig jaar gekost om naar een marktaandeel van bijna 25 procent te groeien. Dat is een stap in de goede richting, maar fsc is nog niet mainstream. Daar is een volgende stap voor nodig. Mijn 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.

De strategische lijn in de institutionele organisatietheorie heeft zich de laatste twee decennia sterk ontwikkeld. Toch is meer onderzoek nodig om beter zicht te krijgen op

de onderliggende mechanismen die de strategieën kunnen verklaren van organisaties die geconfronteerd worden met institutionele complexiteit.

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. In dit laatste deel ga ik verder in op een onderzoeksagenda. Het basismodel dat ik verder wil uitwerken gaat ervan uit dat institutionele complexiteit leidt tot verschillende strategieën die organisaties. De variatie in deze strategieën kan op drie niveaus verklaard worden: community, organisatie en individu. Voor elk niveau zijn mechanismen te bestuderen waarmee we de heterogeniteit van organisatiestrategieën beter kunnen begrijpen en verklaren. De onderstaande figuur geeft dit basismodel weer.



Figuur 1: Basismodel voor het bestuderen van institutionele complexiteit en strategie

COMMUNITIES

Organisatievelden zijn lang de eenheid van analyse zijn 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 waarvan de organisatie deel 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 & 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.

Op dit moment werk ik aan een onderzoek samen met Tal Simons en Joris Knob en waarin we dit verder uitwerken. In dit onderzoek kijken we ook naar de strategische reacties van organisaties op institutionele complexiteit. In het bijzonder bestuderen we de weerstand die organisaties hadden tegen nieuwe wetgeving in een sector waarin zowel een hoge mate van consensus lijkt te bestaan, maar ook intens veel verzet is. Onze studie richt zich op anti-rookwetgeving en de effecten daarvan op de horeca. Terwijl het rookverbod onderdeel is van een bredere gezondheidsagenda die gesteund wordt door een groot aantal organisaties (overheid, artsen, media, lobbygroepen, burgers), is er ook een zeer sterke industrie met grote belangen. Wetenschappelijk onderzoek lijkt al lang een consensus te hebben gevonden over de negatieve effecten van roken, maar rookverboden blijven discutabel vanwege de aantasting van de individuele rechten van burgers en economische belangen (ook voor de overheid).

Wij bestuderen de reacties van kleine cafés op het door de overheid ingevoerde rookverbod. In juli 2008 is in navolging van een groot aantal andere landen een alge-

heel rookverbod ingevoerd voor de horeca. Dit heeft sterke weerstand opgeroepen bij de tegenstanders van het rookverbod; met name rokers en eigenaren van cafés. Een groot aantal café-eigenaren heeft zich na de invoering van het rookverbod aangesloten bij de Stichting Red de Kleine Horeca Ondernemer (KHO). Deze alliantie van rokersorganisaties en honderden horeca-eigenaren kwam in verzet tegen de Nederlandse staat om een uitzondering op het rookverbod af te dwingen voor de kleine horeca. De KHO bracht naast het economische argument ook de sociale functie van kleine cafés naar voren als een ander belangrijk argument tegen het rookverbod. Toch zien we dat ook een groot aantal horecaondernemers zich veel minder of helemaal niet heeft verzet tegen het rookverbod. We zien dus verschillende strategieën om te reageren op dezelfde wetgeving. Ons onderzoek probeert de verklaring hiervoor op het niveau van communities, of in ons specifieke geval de Nederlandse gemeenten, te zoeken. Het model dat we hier voor hanteren is een specificering van het basismodel zoals ik dat eerder heb gepresenteerd. In dit geval zijn strategische reacties een functie van lokaal activisme, lokale politieke voorkeur, lokale concurrentie, aantal rokende bezoekers, de lokale cohesie en weerstand bij nabijgelegen gemeenten. Zo zien we bijvoorbeeld dat in gemeenten met een hoge mate van activisme *vóór* het rookverbod het aantal cafés dat zich heeft aangesloten bij KHO aanzienlijk kleiner is. Ook lokale politieke voorkeuren spelen een rol in ons onderzoek. De Pvv is de enige politieke partij die zich in haar verkiezingsprogramma expliciet *tegen* het rookverbod heeft uitgesproken. In gemeenten met meer Pvv-stemmers zien we dan ook dat het verzet tegen het rookverbod groter is, wat in ons geval betekent dat er in die gemeenten meer horecaondernemers aangesloten zijn bij de KHO. Het onderzoek geeft ook significante verschillen voor de andere variabelen in ons onderzoek, zoals de aanwezigheid van lokale concurrentie, het aantal rokende bezoekers, de mate van cohesie en het effect van weerstand in nabijgelegen gemeenten.

Ons onderzoek laat zien welke condities van invloed zijn op de reacties van organisaties die geconfronteerd worden met institutionele complexiteit. Dit doen we door institutionele mechanismen op het niveau van communities te bestuderen. 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 & 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 geconfronteerd 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 & Scott, 1998).

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.

In een studie in de kinderopvang met Aafke Raaijmakers en Marius Meeus heb ik experimenteel onderzoek gedaan naar de snelheid en de aard van geanticiperde strategische reacties op institutionele complexiteit. De institutionele complexiteit wordt in deze studie gevormd door de introductie van een nieuwe wet enerzijds, en anderzijds de steun (of het gebrek daaraan) van ouders en de mate van (in)consistentie tussen normen en waarden van de werknemers en de eisen van de nieuwe wetgeving. We tonen in deze studie onder andere aan dat ondernemers sneller reageren op omgevingsveranderingen wanneer zij met weinig institutionele complexiteit geconfronteerd worden. Ondernemers die met een hogere mate van institutionele complexiteit geconfronteerd worden, reageren over het algemeen trager en defensiever. Wanneer een van de institutionele eisen niet in lijn was met de normen en waarden van hun organisatie, bleek dat ondernemers vaker kozen voor een reactie op basis van manipulatie (het proberen te veranderen van instituties) alvorens in te gaan op de institutionele eisen. Ik kom later nog terug op een ander bijzonder element van deze studie.

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 & 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. In mijn onderzoek ga ik mij hierop richten.

INDIVIDU

Het derde analyseniveau 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 & 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 wil ik vooral aandacht besteden aan 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.

In een recent onderzoek met Tilburgse collega's hebben we bestudeerd of de manier waarop werknemers hun emoties reguleren van invloed is op hun gedrag als zij geconfronteerd worden met een ernstig incident dat de legitimiteit van hun organisatie negatief beïnvloedt. De resultaten laten zien dat dit inderdaad het geval is. Uiteindelijk willen we dit onderzoek verder uitwerken om te achterhalen of dit ook weer van invloed is op de strategische keuzes die organisaties vervolgens maken bij het omgaan met dit soort incidenten en of diep verankerde instituties door dit soort incidenten veranderen. In een ander onderzoek kijken we naar de invloed van identificatie, de mate waarin mensen meer of minder geneigd zijn zich te identificeren met een organisatie of een organisatieveld, op de strategische reacties van organisaties die geconfronteerd worden met institutionele complexiteit. Hierbij verwachten we dat het effect van deze identificatie op de strategische reactie gedeeltelijk wordt beïnvloed door individuele cognitieve en emotionele aspecten.

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 spiegelneuronen hebben laten zien dat sociale invloeden een belangrijke rol spelen in het functioneren van het brein (Becker & 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

(instituties) 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 & Ocasio, 2008). Het integreren van dit niveau van analyse past weliswaar in de lijn van multilevelstudies 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. De samenwerking met neurowetenschappers van het Donders Instituut aan deze universiteit biedt de mogelijkheid voor grensverleggend onderzoek.

Deze drie lijnen van onderzoek moeten nog een stap verder gaan dan het verklaren van de verschillen in strategische keuzes van organisaties. Uiteindelijk is het van belang om ook te weten hoe deze strategieën leiden tot het aanpassen van bestaande instituties. Zeker voor de praktijk is dat een interessante ontwikkeling. Ik kom hier later op terug.

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. In navolging van diverse wetenschappers in mijn vakgebied wil ik meer aandacht vragen 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 & Bitectine, 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 voorbeeld hiervan is het al eerder genoemde onderzoek met Aafke Raaijmakers en Marius Meeus. In dit onderzoek gebruiken we een vignette- experiment met directeuren van kinderopvangorganisaties. In een vignette- experiment worden respondenten met een hypothetische situatie geconfronteerd waarbij bepaalde condities gemanipuleerd worden. In ons specifieke geval hebben we de directeuren een tekst voorgelegd waarin de introductie van nieuwe wetgeving in het kader van voorschoolse educatie werd aangekondigd. Daarna manipuleerden we twee variabelen; de steun van ouders (als indicator voor legitimiteit) en de mate van consistentie tussen interne opvattingen en gebruiken en de nieuwe wetgeving. Uiteindelijk wilden we in dit onderzoek achterhalen hoe snel directeuren reageren op prikkels van buiten. Onze verwachting was dat bij het ontbreken van de steun van ouders en het bestaan van een lage mate van consistentie, directeuren de implementatie van de nieuwe wetgeving zouden uitstellen. En omgekeerd verwachtten we dat de steun van ouders en een hoge mate van consistentie zouden leiden tot snelle implementatie. Uiteraard gaat het hier om geanticiperde reacties. Daarom is ervoor gekozen om na het invullen van de vragenlijst die bij het experiment hoorde alle respondenten te interviewen om hun beweegredenen beter te kunnen begrijpen. Deze combinatie van een experiment met kwalitatieve interviews heeft zeer interessante resultaten opgeleverd.

Van groot belang voor het opzetten van dit type onderzoek is het realiteitsgehalte van het vignette. Deze tekst dient een reële en plausibele situatie te schetsen die raakt aan de belevingswereld van de respondent. Hiervoor is diepgaande kennis van een sector of organisatie nodig. Maar de institutionele theorie leent zich ook voor meer gecontroleerde experimenten. 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 labexperiment. 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 labexperiment 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 zoals eerder aangegeven. Maar ik ben ervan overtuigd dat experimenteel onderzoek van grote waarde is 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.

Implicaties voor de praktijk

Omgaan met institutionele complexiteit. Dat is de uitdaging waar veel organisaties mee geconfronteerd worden. Ik heb in deze rede een institutioneel perspectief geschetst. Ik heb aangegeven dat instituties van grote invloed zijn op het vermogen van organisaties om te reageren op veranderingen in de omgeving. Meer onderzoek is echter nodig om beter te begrijpen welke strategieën nu leiden tot het succesvol laveren tussen Scylla, Charybdis en andere zeemonsters. 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. Eerder heb ik al aangegeven wat de relevantie hier van is. Ook voor beleidsmakers 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 kunnen hebben op bestaande instituties die van invloed zijn op het dagelijks handelen van individuen en organisaties. Hierbij refereer ik aan belangrijke thema's als duurzaamheid, globalisering, en diverse ontwikkelingen in de gezondheidszorg. Het onderzoek dat ik met diverse collega's binnen en buiten de Faculteit der Managementwetenschappen uitvoer in het kader van het onderzoeksprogramma *Responsible organization*, levert daar een belangrijke bijdrage aan. Een voorbeeld daarvan is het promotieonderzoek van Auke van der Wijst dat ik samen met Bas Hillebrand en Jan-Kees Helderma begeleid. In dit onderzoek bestuderen we hoe ziekenhuizen en geïntegreerde zorgnetwerken (zoals bijvoorbeeld ParkinsonNet) omgaan met institutionele complexiteit, welke strategieën zij daarbij ontwikkelen en welke condities nodig zijn om succesvol het gevecht met de zeemonsters aan te gaan.

Dankwoord

Voor nu is het laveren voor mij even voorbij. Maar ik wil dat niet doen zonder eerst stil te staan bij de mensen die het mede mogelijk gemaakt hebben dat ik hier nu sta. Ik hoop dat ik hier ook nog goed doorheen ga komen.

In de eerste plaats wil ik het college van bestuur heel hartelijk danken voor het in mij gestelde vertrouwen om deze leerstoel te mogen invullen. Precies tien jaar na mijn promotie mag ik terugkomen om een bijdrage te leveren aan het verder ontwikkelen van de ambities van de Faculteit der Managementwetenschappen. Ik doe dat met bijzonder veel plezier en ben zeer verheugd met de recente ontwikkelingen in de faculteit.

Ik wil ook de decaan van de faculteit, Rob van der Heijden, en de voorzitter van de sectie Bedrijfskunde, Hans van Kranenburg, hartelijk danken voor het door hen in mij gestelde vertrouwen. Hans van Kranenburg, Yvonne Benschop, Beate van der Heijden en Kristina Lauche hebben de laatste tijd leiding gegeven aan de sectie Bedrijfskunde. Vanaf het moment dat ik binnen ben gekomen hebben jullie me het gevoel gegeven dat ik een belangrijke bijdrage kan leveren aan het verder stimuleren van het onderzoek van onze groep. Ook staan jullie altijd open voor al mijn gevraagde, maar vooral ook ongevraagde, adviezen. Dank daarvoor. Samen met jullie wil ik de ambities van de universiteit waarmaken, om van onze faculteit een belangrijk en toonaangevend instituut te maken op het gebied van de Managementwetenschappen.

Mijn directe collega's van vakgroep Strategie, Olivier, Paul, Cosmina, Gerrit-Willem, Aafke, Rene, Vincent en Daniela, de sectie Bedrijfskunde en andere collega's in de Faculteit der Managementwetenschappen: bedankt voor de warme ontvangst waardoor ik me heel snel weer thuis voelde in de faculteit. Het is bijna alsof ik nooit ben weggeweest. Alleen zijn sommigen van jullie wat ouder geworden.

Mijn promovendi, Aafke Raaijmakers, Rob Jansen, Auke van der Wijst en Bruno Verweijen. Het is een voorrecht om bij jullie promotieonderzoek betrokken te zijn. Jullie werken allemaal hard aan zeer interessante projecten waar we nog veel plezier aan gaan beleven.

Ik wil ook al mijn coauteurs bedanken voor de boeiende en inspirerende gesprekken die we de afgelopen jaren hebben gehad. Het publiceren van ons werk is steeds meer een collectieve activiteit geworden. Ik ben blij dat met jullie te mogen doen.

Een oratie is ook een mooie gelegenheid om een aantal mensen te bedanken die een belangrijke rol hebben gespeeld in mijn academische vorming. Mijn promotoren, Ben Dankbaar en Jaap Boonstra, wil ik bedanken voor hun enthousiasme en sturing tijdens mijn promotieonderzoek. Jos Benders had mij tijdens mijn afstudeerproject al aangezet om te gaan promoveren. Dank daarvoor. Leon Oerlemans en Patrick Kenis hebben mij overtuigd om naar Tilburg te komen. In de zeven jaar in Tilburg heb ik veel van jullie geleerd en met veel plezier gewerkt bij het departement Organisationswetenschappen. Marius Meeus wil ik vooral bedanken voor het ter discussie stellen van mijn eigen instituties. Van onze verschillende manieren van werken en denken heb ik bijzon-

der veel geleerd. Jac Geurts: Jac, het was een groot voorrecht om samen met jou het strategie-onderwijs te mogen verzorgen in Tilburg. De samenwerking met jou heeft me altijd heel veel plezier gegeven. Onze BOP-tripjes naar Cornell zullen me altijd bijblijven als hoogtepunten in mijn academische leven. De energie die je telkens bij mensen weet los te maken, is ongekend.

Mijn voormalige collega's uit Tilburg: dank voor de mooie tijd die ik in Tilburg heb gehad. Ik noem in het bijzonder Joerg Raab en Petre Curseu met wie ik een bijzondere band heb opgebouwd en met wie ik veel heb samengewerkt en nog steeds samenwerk. Maar ook alle andere collega's wil ik graag hierbij betrekken. Ik weet dat jullie eigenlijk wel opgelucht zijn dat ik ben vertrokken. Als mijn *alter ego*, de Slager van Cuijk, beroorfde ik jullie immers van de eeuwige roem die hoort bij het winnen van de EK- en WKpools.

Vertegenwoordigers van de bedrijven en organisaties waar ik mijn onderzoek heb mogen uitvoeren: zonder toegang tot jullie organisaties is mijn werk vrijwel onmogelijk. Ook Rutger Büch en de leden van de vakgroep *De Verankerde Organisatie* wil ik bij deze bedanken voor hun medewerking. Ik hoop dat we in de toekomst nog veel samen kunnen werken.

Ik richt me ook graag tot de studenten. Het unieke profiel van de opleiding in Nijmegen is een belangrijke drijfveer voor velen van jullie geweest om te kiezen voor deze opleiding. Met mijn komst is daar een institutioneel sausje overheen gegoten. Dat is niet altijd makkelijk, maar ik vind dat jullie je goed staande houden in het wetenschappelijke debat.

Lieve vrienden. Op deze voor mij zo bijzondere dag hebben jullie alle verplichtingen afgezegd om bij deze ceremonie aanwezig te zijn. Ik weet dat er gratis drank in het vooruitzicht is gesteld, maar toch. Ik vind het geweldig dat jullie hier zijn!

Mijn familie en schoonfamilie, in het bijzonder Ton en Rian, Elke en Sake en Rene en Patricia. Bedankt dat jullie me altijd hebben gesteund. Ik weet dat jullie best trots zijn. Dat is geheel wederzijds. Rene, ik kan het niet nalaten om toch nog wat woorden tot jou te richten. Na tien jaar zitten we weer samen in de faculteit. Ik moet zeggen dat het best goed voelt dat mijn oudere broer na al die jaren eindelijk naar mij moet luisteren. Maar wat vooral belangrijk is, is dat we samen verder kunnen bouwen aan de Faculteit. Het is maar goed dat niemand in de gaten heeft dat de eerste fase van de Vermeulen School of Management al bijna gerealiseerd is.

Lieve pa en ma. Zonder jullie had ik hier nooit gestaan. Ik denk vooral aan jullie nooit aflatende steun gedurende mijn school- en studietijd, tijdens mijn promotie-onderzoek en ook daarna. Ik kan me geen ouders voorstellen die trotser zijn op hun kinderen en kleinkinderen dan jullie. Altijd staan jullie voor ons klaar. Daar ben ik jullie ontzettend dankbaar voor. Ik vind het heerlijk om te zien dat jullie aan een tweede jeugd zijn begonnen. De verhuizing naar het appartement, badmintonnen, fitnesssen, gym, wandelen, fietsen, altijd bezig met vrijwilligerswerk... wat hebben jullie nog veel energie. Ik hoop nog heel lang van jullie te mogen genieten.

Hugo en Simon, mijn kleine schurken. Wat ben ik verschrikkelijk trots op jullie. Helaas konden jullie hier niet fysiek bij zijn. Ik denk wel dat het eigenlijk beter is zo. Jullie maken samen veel te veel lol om hier drie kwartier stil te kunnen zitten. Maar ik kan niet wachten om jullie zo weer te zien.

Lieve Afke. Al meer dan twintig jaar mag ik mijn leven met je delen. Dat is het allergrootste geluk dat ik me kan voorstellen. Ik weet dat je niet zit te wachten op een openbare lofzang. Het is misschien maar goed dat ik eigenlijk de woorden niet kan vinden om je te laten weten hoeveel je voor me betekent. Je bent fantastisch. Ik hou van je.

Ik heb gezegd.

REFERENTIES

- Becker, W.J. & Cropanzano, R. 2010. Organizational neuroscience: The promise and prospects of an emerging discipline. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 1055-1059.
- Becker, W.J., Cropanzano, R. & Sanfey, A.G. 2011. Organizational Neuroscience: Taking organizational theory inside the neural black box. *Journal of Management*, 37(4): 933-961.
- Burke, W.W. 2002. *Organization Change. Theory and Practice*. London: Sage.
- Campbell, J. L. 2005. 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, 41-68.
- David, R. J. & Bitektine, A. B. 2009. The deinstitutionalization of institutional theory? Exploring divergent agendas in institutional research. In D. Buchanan & A. Bryman (Eds.), *Sage handbook of organizational research methods*. London: Sage, 160-175.
- DiMaggio, P.J. & Powell, W.W. 1983. The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- Dutton, J. E. & Jackson, S.E. 1987. Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12: 76-90.
- Friedland, R. & Alford, R. R. 1991. Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new Institutionalism in organizational analysis*. Chicago, IL: University of Chicago Press, 232-263.
- Gamson, W.A. 1975. *The Strategy of Social Protest*. Homewood, IL: Dorsey
- George, E., Chattopadhyay, P., Sitkin, S. B. & Barden, J. 2006. Cognitive underpinnings of institutional persistence and change: A framing perspective. *Academy of Management Review*, 31: 347-365.
- Glaser, V.L., Fast, N.J. & Green, S. 2012. 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.
- Greenwood, R. & Hinings, C.R. 1996. Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism. *The Academy of Management Review*, 21: 1022-1054.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. 2011. Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5: 317-371.
- Kennedy, M.T. & Fiss, P.C. 2009. Institutionalization, framing and diffusion: The logic of TQM adoption and implementation decisions among U.S. hospitals. *Academy of Management Journal*, 52: 897-918.
- Kraatz, M. S. & Block, E. S. 2008. Organizational implications of institutional pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of Organizational Institutionalism*: 243-275. London: Sage.
- Lawrence, T. 1999. Institutional strategy. *Journal of Management*, 25: 161-188.
- Lawrence, T. & Suddaby, R. 2006. Institutions and institutional work. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Eds). *Handbook of Organization Studies*, 2nd edition: 215-254. London: Sage.
- Leblebici, H., Salancik, G.R., Copay, A. & King, T. 1991. Institutional Change and the Transformation of Interorganizational Fields: An Organizational History of the U.S. Radio Broadcasting Industry. *Administrative Science Quarterly*, 36: 333-363.

- Lounsbury, M. 2007. A tale of two cities: Competing logics and practice variation in the professionalizing of the field of finance. *Academy of Management Journal*, 50: 289-307.
- Marquis, C., & Battilana, J. 2009. Acting globally but thinking locally? The enduring influence of local communities on organizations. *Research in Organizational Behavior*, 29: 283-302.
- Marquis, C., Lounsbury, M. & Greenwood, R. 2011. Introduction: Community as an Institutional Order and a Type of Organizing, C. Marquis, M. Lounsbury & R. Greenwood (Eds.) *Communities and Organizations* (Research in the Sociology of Organizations), 33: ix – xxvii. Emerald.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. 1977. Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Sociological Review*, 83: 340-363.
- Ocasio, W. 1997. Towards an Attention-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 18: 187-206.
- Oliver, C. 1991. Strategic responses to institutional processes. *Academy of Management Review*, 16: 145-179.
- Pache, A. & Santos, F. 2010. When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35: 455-476.
- Powell, W. W. & Colyvas, J. A. 2008. Micro-foundations of institutional theory. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of Organizational Institutionalism*: 276-298. London: Sage.
- Powell, T. C. 2011. Neurostrategy. *Strategic Management Journal*, 32: 1484-1499.
- Ruef, M. & Scott, W. R. 1998. A multidimensional model of organizational legitimacy: Hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43: 877-904.
- Scott, W. R. 2008. Approaching adulthood: The maturing of institutional theory. *Theory and Society*, 37: 427-442.
- Taylor, P.L. 2005. In the market but not of it: Fair trade coffee and forest stewardship council certification as market-based social change. *World Development*, 33: 129-147.
- Thornton, P. H. & Ocasio, W. 2008. Institutional Logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin and R. Suddaby (Eds.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*: 99-129. London: Sage.
- Thornton, P., Ocasio, W. & Lounsbury, M. (2012). *The institutional logics perspective*. Oxford University Press: Oxford.
- Tolbert, P. S. & Zucker L. G. 1983. Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative Science Quarterly*, 28: 22-39.
- Torre, A. & Gilly, J.P. 2000. On the analytical dimension of proximity dynamics. *Regional Studies*, 34(2): 169 -180.
- Weber, K., Heinze, K.L., & DeSoucey, M. 2008. Forage for thought: Mobilizing codes in the movement for grass-fed meat and dairy products. *Administrative Science Quarterly*, 53(3): 529-567.
- Zucker, L. G. 1977. The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42: 726-743.