

# INHOUD

DEEL 1 INLEIDING	13
<b>1 Inleiding</b>	<b>15</b>
1.1 Waarom wil het toch niet lukken?	15
1.2 Een institutioneel perspectief op organisaties	17
1.2.1 Instituties als regulatieve krachten	19
1.2.2 Instituties als normatieve krachten	19
1.2.3 Instituties als cultureel-cognitieve krachten	20
1.3 Uitgangspunten van de institutionele theorie	21
1.4 Strategische reacties op institutionele krachten	24
1.5 Collectieve reacties	25
1.6 Overzicht van het boek	26
DEEL 2 DE KRACHT VAN INSTITUTIES	29
<b>2 Productvernieuwing bij banken en verzekeraars</b>	<b>31</b>
2.1 Inleiding	31
2.2 Theoretische achtergrond	32
2.3 Het onderzoek	34
2.4 Resultaten	36
2.4.1 Regels en wetten	36
2.4.2 Normen en waarden in de samenleving	37
2.4.3 Imitatiegedrag van organisaties	38
2.4.4 Interne regels en structuren	41
2.4.5 Normen en waarden van de organisatie	44
2.4.6 Referentiekaders binnen organisaties	46
2.5 Discussie en conclusie	49
<b>3 De invloed van institutionele krachten: vernieuwing in de betonindustrie</b>	<b>53</b>
3.1 Inleiding	53
3.2 Theoretische achtergrond	54
3.3 Context van het onderzoek	56
3.4 Het onderzoek	57

3.5	Resultaten	60
3.5.1	Inconsistentie van het overheidsbeleid	60
3.5.2	De rol van de brancheorganisaties	64
3.5.3	De betonindustrie: onzekerheid en sterke relaties	67
3.6	Discussie en conclusie	70
<b>4</b>	<b>Weerstand tegen institutionele verandering in de kinderopvang</b>	<b>75</b>
4.1	Inleiding	75
4.2	Theoretische achtergrond	76
4.3	Context van het onderzoek	78
4.4	Het onderzoek	81
4.5	Resultaten	82
4.5.1	Deregulering en de nieuwe Wet kinderopvang	83
4.5.2	Terugvallen op oude instituties	84
4.5.3	Strategische reacties van ondernemers	88
4.6	Discussie en conclusie	93
DEEL 3 HET VERANDEREN VAN INSTITUTIES		97
<b>5</b>	<b>Geen organisatiestrategie, maar institutionele strategie</b>	<b>99</b>
5.1	Omgaan met institutionele druk	99
5.2	Hoe instituties te veranderen?	103
5.2.1	Framingstrategieën	104
5.2.2	Creëren van een netwerk	107
5.2.3	Ontwikkelen van infrastructuur	111
5.3	Een spin in het web	114
5.4	Conclusie	115
<b>6</b>	<b>Het creëren van een markt voor duurzaam hout</b>	<b>117</b>
6.1	Inleiding	117
6.2	Theoretische achtergrond	118
6.3	Context van het onderzoek	120
6.4	Het onderzoek	122
6.5	Resultaten	124
6.5.1	Het gevecht om de betekenis van duurzaam hout	126
6.5.2	Het gevecht om het netwerk	130
6.5.3	Het gevecht om de infrastructuur	135
6.6	Discussie en conclusie	141
<b>7</b>	<b>Conclusie</b>	<b>145</b>
7.1	Het belang van instituties	145
7.2	Vuistregels voor het veranderen van instituties	147
7.3	Tot slot	150

**Literatuur**

**151**

**Trefwoordenregister**

**159**

Dit boek gaat over organisatieverandering en -vernieuwing. Daar is al veel over gezegd en geschreven. Toch blijft het een terugkerend thema in de organisatiekunde. Dat is grotendeels te wijten aan de persistentie van allerlei problemen die nog steeds leiden tot het grotendeels mislukken van veranderingen. In dit eerste inleidende hoofdstuk wordt een theoretische bril aangeleverd die een andere kijk op veranderen biedt. Met deze bril zijn we veel beter in staat om te begrijpen waarom veel verandertrajecten nog steeds mislukken. Later in dit boek wordt ook een handvat geboden om de kans op succes te vergroten.

### 1.1 WAAROM WIL HET TOCH NIET LUKKEN?

Binnen de organisatiekunde is over geen ander onderwerp zoveel geschreven als over het veranderen en vernieuwen in organisaties. Veel directeurs en managers hebben geprobeerd hun organisaties op een fundamenteel andere manier te laten werken, door het introduceren van nieuwe structuren of het presenteren van grensverleggende missies. Ook worden talloze projecten opgestart om nieuwe producten, diensten of processen te ontwikkelen. De meeste van deze verander- of vernieuwingstrajecten verlopen niet succesvol en uit onderzoek blijkt dat veel verandertrajecten nog steeds gedoemd zijn te mislukken (Burke, 2002). Daar zijn allerlei redenen voor aangedragen. Zo kan er een gebrek aan betrokkenheid zijn van zowel medewerkers als leidinggevenden, is er te weinig support vanuit de top, is er geen duidelijke 'champion' die het project trekt, is de richting van de ingezette verandering niet duidelijk of is het voor de betrokken partijen überhaupt niet duidelijk waarom er iets moet veranderen. En natuurlijk is veranderen in essentie gewoon moeilijk. Laat daar geen discussie over bestaan. Het veranderen van organisatieculturen, het aangaan van nieuwe samenwerkingsvormen of het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe producten of diensten is geen makkelijke opgave. Ondanks decennia van wetenschappelijk onderzoek is de sleutel tot succes echter niet binnen handbereik.

Toch hangt het bestaansrecht van organisaties sterk af van het vermogen om te anticiperen op veranderingen in hun omgeving. In een sterk veranderende omgeving wordt dit natuurlijk steeds moeilijker. De afgelopen jaren zijn organisaties veelvuldig geconfronteerd met ontwikkelingen op het gebied van globalisering,

duurzaamheid, innovatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Deze ontwikkelingen brengen aanvullende eisen met zich mee en het kost organisaties veel moeite om zich aan te passen aan deze veranderingen. Dat ligt aan de ene kant aan de interne organisatie; hoe krijgen we de neuzen in dezelfde richting? Hoe kunnen we duidelijk maken wat het probleem nu eigenlijk is en waarom het anders moet? Aan de andere kant zijn organisaties bij verandering en vernieuwing steeds meer afhankelijk van andere organisaties. Veel verandertrajecten lopen over de grenzen van individuele organisaties heen, wat het verandertraject vaak nog complexer maakt. Ook bij het verkennen van nieuwe markten en het introduceren van nieuwe producten en diensten spelen andere organisaties een belangrijke rol. Het daadwerkelijke succes van deze vernieuwingen wordt daarmee mede bepaald door andere partijen.

Natuurlijk zijn er ook succesvolle voorbeelden van verandertrajecten te vinden. Dat wordt in dit boek niet in twijfel getrokken. Ook is dit boek geen kritiek op de honderden studies over organisatieverandering. Een grote groep van gerespecteerde wetenschappers (Burke, Schein, Litwin, Porras, Tichy, Tushman en vele anderen) heeft baanbrekend werk verricht om de problematiek van organisatieverandering aan het licht te brengen. Ook kwamen zij vaak met waardevolle modellen en instrumenten om veranderingen te faciliteren. Helaas zijn er echter veel meer voorbeelden te vinden van trajecten die mislukken. Waar ligt dat nu aan? Dat is de vraag die dit boek probeert te beantwoorden. Niet om kritiek te leveren op eerder genoemde wetenschappers, maar om een aanvullend perspectief te ontwikkelen. In dit boek wordt dan ook gezocht naar een meer fundamenteel probleem dat onder tal van veranderprocessen ligt. Of het nu gaat om veranderingen binnen organisaties of binnen bepaalde sectoren, er lijkt een onderliggend patroon te zijn dat een belangrijke verklaring kan bieden voor het 'mislukken' van veranderingen in de brede zin van het woord.

Een van de centrale uitgangspunten in dit boek is dat organisaties in belangrijke mate worden gekenmerkt door specifieke normen, waarden, overtuigingen, regels en procedures (Scott, 2001). Binnen individuele organisaties is het al bijzonder lastig om deze te veranderen. Het gaat immers om die aspecten van organisaties die vaak in de loop der jaren ontwikkeld zijn. Wanneer meerdere organisaties bij een verandering betrokken zijn, wordt dit alleen maar gecompliceerder. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de introductie van nieuwe technologieën of producten of diensten die ter vervanging van bestaande producten en diensten worden ingevoerd. Daar zijn vaak meerdere organisaties bij betrokken die ieder hun eigen normen, waarden, regels en procedures hebben. Daarnaast is het ook zo dat op het niveau van de sector of industrie bepaalde opvattingen bestaan over hoe organisaties moeten functioneren. De recente ontwikkelingen betreffende de bonuscultuur in de financiële sector zijn daar een mooi voorbeeld van. Maar ook in andere sectoren wordt door verschillende organisaties vaak op eenzelfde manier gedacht over hoe de dingen moeten gaan. Er is sprake van een soort 'collectief geheugen' dat voor alle spelers in een industrie min of meer gelijk is en dat het bijzonder lastig maakt om bestaande gebruiken ter discussie te stellen. In een dergelijke situatie veranderingen

doorvoeren die een fundamentele breuk vormen met het verleden, is meestal vragen om moeilijkheden.

Vaak is de oorzaak voor de moeizaamheid van dit proces niet te vinden in economische motieven. Zo kan het voorkomen dat een bepaalde vernieuwing economisch gezien erg interessant kan zijn, maar toch het levenslicht niet mag aanschouwen. Er zijn dan te veel gevestigde belangen, te veel sterke overtuigingen, normen en waarden over hoe de dingen dienen te gaan in een bepaalde organisatie of industrie. Het wordt dan bijna onmogelijk voor organisaties om aan alternatieven te denken die haaks staan op alles wat 'de norm' is. Een bijkomend probleem is dat deze normen, waarden, regels, procedures en overtuigingen veelal niet bewust ervaren worden, maar als vanzelfsprekendheden worden gezien. Organisaties en industrieën zijn vaak in sterke mate afhankelijk van allerlei ingesleten patronen en processen. Met andere woorden: organisaties en industrieën zijn in meer of mindere mate geïnstitutionaliseerd. En in de kracht van deze instituties ligt het probleem van verandering!

## 1.2 EEN INSTITUTIONEEL PERSPECTIEF OP ORGANISATIES

In dit boek wordt een institutioneel perspectief op organisaties ontwikkeld. Hieruit zal duidelijk worden waarom veranderen zo moeilijk is. Het is belangrijk alvast op te merken dat met instituties dus niet per definitie instellingen als banken, overheden of universiteiten worden bedoeld. Uiteraard kunnen deze instellingen wel in meer of mindere mate geïnstitutionaliseerd zijn. Met instituties bedoelen we in dit boek de regels, normen en waarden die in iedere organisatie terug te vinden zijn 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 nou eenmaal' of 'ik weet eigenlijk niet waarom we dat zo doen'? In dit boek worden deze vanzelfsprekendheden en de daarbij behorende normen, waarden en procedures dus aangeduid als instituties. De formele definitie van instituties in dit hoofdstuk komt van Scott (2008). Hij ziet instituties als 'multi-dimensionele sociale structuren die bestaan uit regulatieve, normatieve of cultureel-cognitieve elementen die stabiliteit en betekenis geven en het gedrag van actoren (individuen en organisaties) richting geven' (2008: 48).

Instituties kunnen op verschillende niveaus voorkomen. Zo kunnen instituties bijvoorbeeld door de maatschappij worden gedefinieerd. We herinneren ons waarschijnlijk allemaal nog het voorval met Rita Verdonk en de Marokkaanse imam die haar geen hand wou geven. Waarom werd dat een discussiepunt? Deels omdat er sprake was van compleet andere instituties die het gedrag van beide individuen bepalen. Uiteraard kunnen hier nog andere motieven hebben meegespeeld, maar voor een deel vonden 'wij' dat 'je elkaar toch gewoon een hand geeft', ongeacht het geslacht. Dat hoort nu eenmaal zo en past bij onze opvattingen over hoe mannen en vrouwen met elkaar omgaan. Terwijl voor de imam heel andere instituties, gedreven vanuit zijn religie, een rol speelden.

Instituties kunnen ook van verschillende aard zijn. In het verkeer zijn talloze voorbeelden van regulatieve instituties te vinden. We weten bijvoorbeeld dat auto's stoppen bij een rood licht. We hebben zelfs sancties bedacht (boetes) om ervoor te zorgen dat automobilisten dat ook daadwerkelijk doen. Dit is een voorbeeld van een institutie die meer regulatief van aard is. Instituties kunnen ook normatief of cognitief van aard zijn. In 2000 verscheen de film *Billy Elliot*. 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 de kracht van gevestigde instituties. Ook de recente discussies rondom de salarissen van topmanagers in de financiële sector kunnen we vanuit een institutioneel perspectief bekijken. Er gebeurt feitelijk niets in deze organisaties wat niet mag of illegaal is, maar toch vinden veel mensen dat het 'gewoon niet kan'. In tijden van crisis is de bonuscultuur 'not done'. Dat heeft alles te maken met normen, waarden en verwachtingen die we hebben over hoe managers zich moeten gedragen in een dergelijke situatie.

Dat is lovenswaardig, maar ook naïef. Banken, en ook andere organisaties, zijn geneigd zich te conformeren aan bestaande geïnstitutionaliseerde regels, waarden, normen en opvattingen zoals die gelden binnen hun sector. Deze diepgewortelde praktijken bepalen in grote mate het gedrag van managers. Managers gedragen zich in lijn met de heersende institutionele normen en waarden om binnen de organisatie legitimiteit te verwerven en te behouden. De bonuscultuur bij de banken is een voorbeeld van een sterk geïnstitutionaliseerde norm. Denken dat deze in korte tijd zal veranderen, is niet realistisch. De verankering van waarden en normen binnen organisaties kan op deze manier verlamdend werken en nodigt niet uit tot kritische zelfreflectie. Jeroen Smit laat in *De Prooi* op overtuigende wijze zien hoe de (bonus)cultuur binnen de financiële sector (in het bijzonder bij ABN Amro) is ontstaan. Iets wat in meer dan twintig jaar een essentieel onderdeel van het beroep bankier is geworden, kan niet op korte termijn worden ontworpen. Een sterke prikkel vanuit de omgeving kan weliswaar zorgen voor het doorbreken van institutionele normen en waarden, maar zoals nu blijkt is zelfs een financiële crisis niet toereikend voor het op korte termijn afbreken van deze praktijken. Ook bij DSB is duidelijk gebleken dat bepaalde praktijken niet of nauwelijks ter discussie werden gesteld. Veel organisaties zijn dan ook niet in staat om geïnstitutionaliseerde praktijken zelf ter discussie te stellen, wat uiteindelijk tot de ondergang van een organisatie kan leiden.

Deze voorbeelden geven aan dat instituties overal om ons heen te vinden zijn. We zien ze alleen niet altijd en vaak zijn we ons er niet eens bewust van dat we in grote mate in ons gedrag gestuurd worden door deze instituties. In het vervolg van dit hoofdstuk gaat het vooral om instituties die in de context van organisaties voorkomen en die ervoor zorgen dat veranderen en vernieuwen zo moeilijk is. Ook hier kunnen we regulatieve, normatieve en cognitieve instituties onderscheiden.

### 1.2.1 *Instituties als regulatieve krachten*

Instituties kunnen het gedrag van individuen en organisaties reguleren. Regels hebben een min of meer 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 is er allerlei wet- en regelgeving te bedenken die het gedrag van organisaties in grote mate bepalen. Maar ook het ondertekenen van convenanten en contracten kan een regulerende werking hebben.

Wanneer we naar het niveau van individuele organisaties kijken, valt te denken aan organisatiestructuren en procedures. Organisatiestructuren zijn vaak hiërarchische afspiegelingen van verhoudingen binnen organisaties waarbij vaak gebruik wordt gemaakt van allerlei specifieke procedures. Dit zijn vaak sterk geïnstitutionaliseerde aspecten van een organisatie (Scott, 1987). In een casestudie in de Canadese Westray-mijnen liet Wicks (2001) duidelijk zien dat organisatiestructuren regels opleggen en het gedrag van werknemers in belangrijke mate sturen, zelfs als dat totaal niet efficiënt is zoals in het geval van een crisissituatie. Elsbach (2002) gaf ook aan dat het gebruik van procedures in organisaties het gedrag van werknemers stuurt. Het geeft werknemers richting en geeft aan hoe ze zich dienen te gedragen. Door het gebruik van regulatieve instituties kan een poging worden gedaan om werknemers zich te laten aanpassen aan de doelen van het management. In dit verband geeft North (1990) aan dat bij het gebruik van regelstructuren beloning- en sanctiemechanismen gebruikt dienen te worden om gehoorzaamheid af te dwingen. Dus geïnstitutionaliseerde structuren, procedures en organisatiesystemen kunnen het gedrag van individuen in organisaties belemmeren én faciliteren.

### 1.2.2 *Instituties als normatieve krachten*

Normatieve krachten zijn een weerspiegeling van de waarden (wat is gewenst) en normen (hoe moeten de dingen gaan) in een bepaalde industrie of organisatie (Scott, 2008). Deze normen en waarden hebben een overwegend prescriptief en dwingend karakter. Wanneer organisaties hun activiteiten in overeenstemming brengen met de heersende waarden en normen, krijgen zij legitimiteit van hun omgeving. Zo is het bijvoorbeeld belangrijk om alert te zijn op de waarden en normen van klanten of van de maatschappij in algemene zin. Voor het vernieuwen van bepaalde producten is dit van groot belang (Dougherty, 1990), vooral voor organisaties die een hoge mate van vertrouwen genieten (zoals de financiële instellingen in het verleden). Wanneer organisaties anders reageren dan verwacht, zien we vaak ook allerlei groeperingen zich hiermee bemoeien. Zo hebben allerlei vernieuwingen op het terrein van beleggingsproducten – denk hierbij aan de ‘Legio Lease-affaire’ – veel kritische reacties opgeroepen van consumentenorganisaties, de politiek en de financiële sector zelf. Incrementele aanpassingen die voortbouwen op bestaande



paden kunnen daarentegen meestal wel op begrip en waardering van klanten rekenen (Hargadon & Douglas, 2001).

Vaak zijn normatieve krachten gekoppeld aan de rollen die mensen geacht worden te vervullen (March & Olsen, 1989). In het voorbeeld van de Westray-mijnen in Canada werd duidelijk dat mijnwerkers verschillende rollen vervullen en dat voor elk van die rollen verschillende eisen gelden. De werkgevers hadden in dit geval andere verwachtingen dan bijvoorbeeld de familieleden van de mijnwerkers, waardoor vaak conflicten ontstonden over mogelijke risico's van het vak (Wicks, 2001). Maar ook de mijnwerkers zelf hadden moeite om de verschillende rollen die zij vervulden te scheiden. Zo was het voor de 'mijnwerker als professional' steeds minder belangrijk dat de veiligheid in het geding kon zijn. Het ging immers om het produceren van kolen, onder wat voor omstandigheden dan ook. Tegelijkertijd was het voor de 'mijnwerker als vader en echtgenoot' steeds moeilijker om de risico's te accepteren. Binnen organisaties zijn vaak sterke verwachtingen gekoppeld aan rollen. Werknemers of managers dienen te handelen zoals van hen verwacht wordt in een bepaalde rol. Gedrag dat in lijn is met deze verwachtingen zal worden gewaardeerd door andere actoren in de organisatie (March & Olsen, 1989: 21). Deze verwachtingen zijn een vorm van externe druk waaraan men zich moet conformeren.

### 1.2.3 *Instituties als cultureel-cognitieve krachten*

Cultureel-cognitieve krachten komen deels voort uit imitatiegedrag. Organisaties hebben de neiging zichzelf te modelleren naar organisaties die zij als succesvol ervaren (DiMaggio & Powell, 1983). Op deze manier krijgen ze legitimiteit en laten ze zien dat ze niet anders dan anderen zijn. Het imiteren van succesvolle organisaties leidt ook tot het verminderen van onzekerheid (Galaskiewicz & Wasserman, 1989). Wanneer succesvolle organisaties een bepaalde strategie hebben uitgezet of een bepaald product hebben ontwikkeld, is het eenvoudiger voor andere organisaties dit voorbeeld te volgen dan wanneer zij als eerste een nieuwe koers uitzetten. Cultureel-cognitieve krachten omvatten ook de gedeelde referentiekaders die ontstaan tijdens interactieprocessen tussen actoren binnen organisaties (Scott, 2008). Deze zullen uiteindelijk als vanzelfsprekend worden aangenomen door actoren. Gedeelde referentiekaders kunnen ontstaan binnen groepen of businessunits, maar kunnen ook sterk verschillen van andere businessunits binnen dezelfde organisatie. Zo heeft Dougherty (1992) aangetoond dat groepen met verschillende identiteiten, gebaseerd op hun disciplines, totaal verschillend reageren op innovatieve projecten. Dit is grotendeels het gevolg van de referentiekaders die individuen gebruiken om hun omgeving te kunnen begrijpen. Nieuwe informatie dient in lijn te zijn met deze kaders, anders hebben we de neiging deze te onderdrukken of te negeren (Garud & Rappa, 1994). Kaplan (2008) gaf aan dat het 'ramen' van informatie een soort politiek onderhandelingsproces tussen groepen van individuen is. Dit betekent dat een frame dat voor de ene groep zeer aantrekkelijk is, voor de groep met een ander referentiekader een tegenovergestelde reactie teweegbrengt.

Scott (2008) geeft aan dat institutionele krachten kunnen voortbestaan omdat ze als vanzelfsprekend gezien worden, in lijn zijn met bestaande normen en waarden en ook ondersteund worden door regulering. Dat impliceert dat meerdere institutionele krachten tegelijkertijd in werking zijn. Het kan uiteraard ook voorkomen dat verschillende institutionele krachten niet op elkaar aansluiten en dat managers keuzes maken die overeenkomen met een bepaalde set van instituties, maar die tegelijkertijd strijdig kunnen zijn met andere instituties.

### 1.3 UITGANGSPUNTEN VAN DE INSTITUTIONELE THEORIE

De fundamenteën van de neosociologische institutionele theorie zijn aan het eind van de jaren zeventig en het begin van de jaren tachtig gelegd. In een tijd waarin werd aangenomen dat managers rationeel en effectief konden reageren op veranderingen in de markt, liet een groep van onderzoekers waaronder Meyer en Rowan (1977), Zucker (1977), DiMaggio en Powell (1983), Meyer en Scott (1983) en Tolbert en Zucker (1983) een fundamenteel ander geluid horen. Zij beargumenteerden dat organisaties behalve door hun marktcontext ook door een institutionele context worden beïnvloed. Hiermee doelden zij op de regels, normen, waarden en de ideologie van de bredere omgeving waarin deze organisaties opereren. Centraal in de institutionele theorie staat de opvatting dat de keuzes en acties van organisaties worden gestuurd door het 'organizational field' of organisatieveld<sup>1</sup> waartoe zij behoren (Meyer en Rowan, 1977). Hierbij wordt ervan uitgegaan dat organisaties geneigd zijn zich te conformeren aan bestaande institutionele regels, zelfs als die strijdig zijn met efficiencycriteria (vanuit de marktcontext). Organisaties laten zich dus vooral leiden door normen, waarden en overtuigingen die sterk zijn verankerd met de institutionele omgeving (gevormd door o.a. de overheid, brancheverenigingen, kennisinstellingen enz.). Organisaties doen dit om legitimiteit te verwerven. 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). Het streven naar legitimiteit leidde er volgens DiMaggio en Powell (1983) toe dat organisaties steeds meer op elkaar begonnen te lijken. Naarmate organisatievelden langer bestonden, zouden institutionele krachten steeds sterker worden. Hierdoor werden organisaties als het ware gedwongen om soortgelijke strategieën na te streven om hun legitimiteit te behouden. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de productportfolios van banken, die grotendeels hetzelfde zijn. De meeste banken hebben ook heel lang hetzelfde businessmodel gehanteerd. Dat geldt ook voor bedrijven in veel andere sectoren. Toch hebben DiMaggio en Powell nooit bedoeld dat alle or-

---

1. Organizatievelden zijn gemeenschappen van organisaties die georganiseerd zijn rondom een bepaald thema waar zij alle belang bij hebben (bijvoorbeeld energie of kinderopvang). Deze velden bestaan uit leveranciers, afnemers, consumenten, overheidsinstanties, brancheorganisaties, kennisinstellingen en organisaties die soortgelijke diensten of producten leveren (DiMaggio & Powell, 1983). Het gaat hier dus om een breder begrip dan 'industrie'.

ganisaties hetzelfde zijn of altijd dezelfde strategische keuzes maken. Vaak besluiten organisaties ook om dingen bewust anders te doen, om zo een mogelijk voordeel op de concurrent te hebben. Hun centrale punt was dat er een sterke druk vanuit de institutionele omgeving wordt afgegeven in de richting van organisaties, die ervoor zorgt dat organisaties op een bepaalde manier reageren. Wanneer deze druk aanhoudt, wordt het steeds moeilijker voor organisaties om af te wijken van de ingeslagen weg en raken zij verstrikt in hun verleden.

Om dit beter te kunnen verklaren is veel aandacht uitgegaan naar het proces van institutionalisering. Tolbert en Zucker (1996) leggen uit hoe dat proces vorm krijgt en waar het toe leidt. Als gevolg van veranderde wetgeving, technologische ontwikkelingen of marktfactoren proberen organisaties nieuwe producten, procedures of toepassingen te ontwikkelen. Daarbij kijken zij voortdurend naar hun concurrenten. Die innovaties die uiteindelijk op de markt komen, zullen na verloop van tijd geaccepteerd worden door de markt en door de maatschappij. Een mooi voorbeeld hiervan is het qwertytoetsenbord. Dit is ontstaan aan het einde van de negentiende eeuw. Door het langdurige en grootschalige gebruik zijn we daaraan inmiddels gewend geraakt. Tolbert en Zucker spreken in dit verband van 'habitualisering' en, belangrijker, 'objectificering'. Met habitualisering doelen zij op het fenomeen van gewenning. Naarmate een bepaalde activiteit of een bepaalde innovatie lang bestaat, zijn mensen gewend geraakt aan het bestaan of gebruik ervan.

Objectificering houdt in feite in dat er een bepaalde consensus ontstaat over de sociale waarde van een bepaald product of een bepaalde structuur die in toenemende mate wordt overgenomen door andere mensen of organisaties (Tolbert & Zucker, 1996). Het laatste stadium van het institutionaliseringsproces is 'sedimentatie'. De innovatie is verspreid geraakt naar alle mogelijke organisaties en individuen in een samenleving en gaat al meerdere productgeneraties mee. Wanneer dit stadium bereikt wordt, is het vrijwel ondenkbaar dat er alternatieven mogelijk zijn die hetzelfde kunnen doen. Voor veel mensen is het een nachtmerrie om te moeten denken aan een ander toetsenbord dan qwerty. Terwijl er toch alternatieven zijn die eigenlijk veel sneller en ergonomischer zijn. Het Dvorak-toetsenbord dat in de jaren dertig van de vorige eeuw werd ontwikkeld, schijnt veel beter te zijn dan ons huidige toetsenbord. Toch is het niet gelukt dit alternatief geaccepteerd te krijgen. Zo zijn er tal van voorbeelden te bedenken van producten en processen die in sterke mate geïstitutionaliseerd zijn, terwijl er vaak betere en soms ook goedkopere alternatieven voorhanden zijn.

Aan het einde van de jaren tachtig werd steeds meer nadruk gelegd op het feit dat organisaties meer van elkaar verschillen en ook meer autonomie hebben in het reageren op institutionele druk. Deels was dit te verklaren door het feit dat institutionele druk niet altijd eenduidig is (zoals al werd opgemerkt door Meyer en Rowan, 1977). Een andere verklaring komt uit de organisaties zelf. Veel onderzoek in de institutionele traditie was vooral gericht op het niveau van het organisatieveld, waardoor de aandacht voor machtsprocessen binnen organisaties volledig op de achtergrond geraakt was. Hoewel dit soort processen centraal stond bij een van de grondleggers van de klassieke institutionele theorie, Philip Selznick (1957), hadden

de nieuwe institutionalisten hiervoor nauwelijks aandacht. Het werk van Neil Fligstein (1985) bleek een belangrijk keerpunt te zijn in de ontwikkeling van de institutionele theorie. Zijn onderzoek liet zien dat grote organisaties bestaan uit 'arena's' waar verschillende groepen met elkaar concurreren om machtsposities, wat uiteindelijk leidt tot het selectief reageren op institutionele druk. Immers, de druk die bijvoorbeeld door de markt wordt gegenereerd in termen van marktvraag kan anders ervaren worden door de productontwikkelaars of marketeers dan door de bedrijfsjuristen. Het werd duidelijk dat organisaties veel minder eenduidig reageren op druk vanuit hun institutionele omgeving dan oorspronkelijk aangenomen werd. Hierdoor kwam de rol van organisaties en actoren in organisaties weer terug op de institutionele agenda.

Een belangrijke recente verschuiving in de institutionele theorie is de meer recente aandacht voor studies over institutionele verandering. In deze studies wordt duidelijk dat instituties ook aan veranderingen onderhevig zijn (Greenwood, Suddaby & Hinings, 2002). Vaak is het dan zo dat deze veranderingen door prikkels van buiten worden geïnitieerd. Het kan dan gaan om technologische prikkels, maatschappelijke onrust of politieke druk (Oliver, 1992). Later in dit boek wordt verder ingegaan op de vraag hoe organisaties reageren op dit soort druk en hoe instituties te veranderen zijn. Wat daarbij nog van belang is, is de aandacht voor 'de resten van de oude instituties'. Zoals Tolbert en Zucker (1996) al hadden laten zien in hun model van institutionalisering, is sedimentatie het eindstadium. Een innovatie wordt als vanzelfsprekend ervaren en zal als sediment van toekomstige innovaties dienen. Zelfs als instituties veranderen, is de kans zeer groot dat er allerlei resten van de oude instituties overblijven (Cooper, Hinings, Greenwood & Brown, 1996; Thelen, 2003). Dit betekent dat het niet alleen onmogelijk is om oude instituties compleet te vervangen, maar eigenlijk ook onwenselijk (zie hoofdstuk 2 en 5). Bij het veranderen van instituties zullen dus altijd elementen bewaard blijven van de oude instituties. Voor individuen en organisaties is dat juist een reden om nieuwe instituties te ondersteunen. Wanneer die oude elementen niet aanwezig zijn, zal het moeilijker zijn om de verandering geaccepteerd te krijgen.

Ook hadden studies over institutionele verandering steeds meer aandacht voor de rol van individuele actoren en organisaties. Soms waren dit perifere spelers die nauwelijks van belang leken voor de gevestigde orde (Leblebici, Salancik, Copay & King, 1991), maar ook organisaties die een meer centrale rol vervulden (Greenwood et al., 2002) bleken in staat om een rol te hebben in institutionele verandering. Hoewel het belang van macht en de rol van strategische keuzes dus al centraal stonden in het werk van Philip Selznick, duurde het tot het begin van de jaren negentig voordat strategie weer op de agenda van de institutionele theorie stond.

#### 1.4 STRATEGISCHE REACTIES OP INSTITUTIONELE KRACHTEN

Een van de belangrijkste studies waar duidelijk gemaakt werd dat organisaties een keuze hadden om op meerdere manieren te reageren op institutionele druk verscheen in 1991. Christine Oliver beschreef in haar artikel onder welke omstandigheden organisaties geneigd zijn om op een bepaalde manier te reageren. Zij ontwikkelde een continuüm van strategische reacties die individuele organisaties konden gebruiken wanneer zij met institutionele druk worden geconfronteerd. Tabel 1.1 geeft een overzicht van de strategische reacties van Oliver (1991).

**Tabel 1.1 Strategische reacties op institutionele krachten**

Strategische reactie	Voorbeeld
<b>Conformeren</b>	Meegaan met bestaande normen en vanzelfsprekendheden Imiteren van geaccepteerde activiteiten of organisaties Volgen van regels en accepteren van normen
<b>Compromissen</b>	Balanceren van verwachtingen van verschillende stakeholders Tevredenstellen van de institutionele omgeving Onderhandelen met stakeholders in institutionele omgeving
<b>Ontwijken</b>	Verbergen van echte reacties (doen alsof je je conformeert) Afschermen van activiteiten Veranderen van doelen, activiteiten of aandachtsgebied
<b>Uitdagen</b>	Negeren van expliciete normen en waarden Bestrijden van regels en vereisten Aanvallen van de bron van institutionele druk
<b>Manipuleren</b>	Neutraliseren van institutionele oppositie Beïnvloeden van bestaande waarden en beoordelingscriteria Macht gebruiken om controle over andere partijen te hebben

Deze tabel is gebaseerd op Oliver (1991).

In lijn met wat hierboven al beschreven is, is de eerste reactie *'conformeren'*. Organisaties kunnen ervoor kiezen om andere organisaties te imiteren in hun gedrag of kunnen besluiten om mee te gaan met bestaande normen of regels. Zij kunnen dit bijvoorbeeld doen om legitimiteit te behouden of om sancties te ontlopen. De tweede reactie is het *'compromissen sluiten'*. Het is onwaarschijnlijk dat de institutionele omgeving eenduidig is. Vaak worden meerdere signalen tegelijkertijd afgegeven of komt institutionele druk vanuit meerdere instanties. Het is dan vaak niet mogelijk voor organisaties om zich, met al deze druk, te conformeren. Daardoor ontstaat ruimte voor organisaties om te onderhandelen met de verschillende stakeholders en compromissen te sluiten.

Organisaties kunnen ook proberen om institutionele druk te *'ontwijken'*. Dit kan bijvoorbeeld door het verbergen van het feitelijke gedrag van organisaties. Organisaties kunnen een nieuwe structuur implementeren of allerlei kwaliteitsregels, maar het feitelijke gedrag hoeft daar niet mee te veranderen. Een bekend voorbeeld is het

bestaan van MVO-jaarverslagen, terwijl een aantal organisaties in feite weinig doet aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het gaat dan in feite om 'window dressing', doen alsof je iets doet, maar je doet het in feite niet. Het recente rookverbod is daar ook een voorbeeld van. Bij aankondiging van een inspecteur verdwijnen de asbakken dan keurig in de kast en staan de klanten buiten te roken. Maar zodra de inspecteur weg is, komen de asbakken gewoon weer op tafel. Een ander voorbeeld van ontwijken is het afschermen van bepaalde delen van de organisatie. Zo worden veel innovaties niet binnen de bestaande institutionele structuren van de organisatie ontwikkeld. Dit brengt vaak te veel problemen met zich mee, waardoor wordt gekozen voor het afschermen van de innovatie in een aparte unit of organisatie.

Het 'uitdagen' van instituties is een meer actieve vorm van weerstand tegen institutionele krachten. Organisaties zullen pas voor deze strategie kiezen wanneer hun normen en waarden echt niet overeenstemmen met die van de institutionele omgeving. Organisaties die verwachten dat er weinig sancties volgen bij het 'overtreden' van institutionele normen en waarden kunnen er dan voor kiezen om deze te negeren. Wanneer individuele organisaties gericht worden aangevallen (bijvoorbeeld door berichtgeving in de media), zullen organisaties eerder geneigd zijn om zich te keren tegen de bron van deze institutionele druk.

De laatste strategische keuze die Oliver (1991) beschrijft is 'manipuleren'. Dit kan door het neutraliseren van de oppositie. Het komt regelmatig voor dat organisaties kritische geluiden proberen te voorkomen door met de bron van de kritiek te gaan samenwerken. Hierbij is te denken aan organisaties die voormalige criticasters opnemen in een raad van commissarissen. Organisaties die veelvuldig negatief in het nieuws komen in verband met allerlei milieuproblemen kunnen besluiten om een autoriteit en kritisch volger van hun organisatie als speciale milieoadviseur aan te stellen. Op deze manier wordt het voor een dergelijke adviseur moeilijker om openlijk kritiek te leveren. Een andere optie is om bestaande beoordelingscriteria te beïnvloeden. Veel organisaties proberen belangrijke posities te bemachtigen in allerlei commissies of brancheverenigingen met als doel de criteria waarop een sector beoordeeld wordt mede te bepalen.

## 1.5 COLLECTIEVE REACTIES

Zoals veel studies in de organisatiekunde was het werk van Oliver (1991) vooral gericht op de reacties van individuele organisaties. Het is echter onwaarschijnlijk dat individuele organisaties over de benodigde capaciteiten en vaardigheden beschikken om instituties daadwerkelijk te veranderen. Zo zullen relatieve buitenstaanders die minder verankerd zijn met bestaande instituties, sterke weerstand ondervinden van gevestigde spelers die floreren bij de status quo (Greenwood & Suddaby, 2006). En zelfs voor organisaties die een centrale positie in een organisatieveld vervullen, zal het niet eenvoudig zijn om bestaande instituties omver te wer-

pen. Om institutionele verandering tot stand te brengen moeten deze organisaties proberen om andere organisaties te mobiliseren.

Het opbouwen van nieuwe instituties of het veranderen van bestaande instituties is dus voor een belangrijk deel afhankelijk van het gezamenlijke gedrag van organisaties. Reay en Hinings (2005) lieten in hun studie naar veranderingen in de zorg duidelijk zien dat de provinciale overheid in Alberta niet in staat was veranderingen zelfstandig door te voeren. De overheid had wel een belangrijke rol als initiator, maar de verandering kwam pas echt op gang toen een belangrijke groep medische professionals achter de veranderingen ging staan. Garud en collega's (2002) laten in hun studie over de introductie van Java ook duidelijk zien dat een sterke actor (Sun Microsystems) niet in staat was om alleen deze technologie geaccepteerd te krijgen. Andere organisaties zoals Microsoft en Hewlett-Packard speelden eveneens een belangrijke rol in dit proces.

Andere actoren kunnen ook een rol spelen bij het veranderen van instituties. Zo kunnen activisten bepaalde kwesties op de agenda zetten waardoor een begin gemaakt wordt met het proces van institutionele verandering (Rao et al., 2000). Hierbij is te denken aan de rol van bijvoorbeeld milieuorganisaties in de strijd tegen ontbossing en illegaal hout. Mede dankzij hun inspanningen is dit door de politiek opgepakt en wordt samen met de houtsector gewerkt aan een duurzamere houtindustrie. Maar het kan ook zo zijn dat een sterke speler of een groep belangrijke spelers de initiator is van veranderingen (Greenwood et al., 2002). De Nederlandse overheid probeert vaak deze rol te vervullen, maar is daarin lang niet altijd succesvol. Ook groepen organisaties ondervinden vaak problemen in processen van institutionele verandering. Uiteindelijk is het niet voldoende om organisaties alleen te mobiliseren, maar is het ook noodzakelijk om allerlei ondersteunende processen op te zetten en een nieuw 'institutioneel kader' te ontwikkelen. Later in dit boek zal hier uitgebreid bij stil worden gestaan.

## 1.6 OVERZICHT VAN HET BOEK

Organisaties worden in sterke mate beïnvloed door hun institutionele omgeving. De institutionele theorie heeft veel aandacht gehad voor de deterministische aard van de relatie tussen organisatie en omgeving. Organisaties horen zich te conformeren aan de omgevingseisen en kunnen zich veel minder vrij bewegen dan in meer rationele organisatietheorieën vaak wordt aangenomen. Mede hierdoor is het moeilijk om veranderingen in organisaties of organisatievelden door te voeren.

Toch kunnen instituties aan veranderingen onderhevig zijn. Het proces van institutionele verandering gaat meestal gepaard met een hoge mate van interactie tussen verschillende actoren met verschillende belangen. Dit leidt er vaak ook toe dat dit soort processen lang duurt. Er zijn geen snelle successen te boeken, omdat organisaties en actoren vaak terugvallen in het oude gedrag. In de volgende hoofdstukken zal dit geïllustreerd worden.

In het vervolg van dit boek staan diverse veranderingen centraal. Er is bewust gekozen voor een brede kijk op veranderen en vernieuwen, om duidelijk te maken dat instituties in allerlei vormen en maten voorkomen en ook bij zeer uiteenlopende veranderprocessen. In elk hoofdstuk staat een casus centraal die een illustratie is van een specifiek soort verandering waarbij institutionele processen een rol hebben gespeeld. De hoofdstukken beginnen daarom ook met een korte theoretische inleiding, om de problematiek van de betreffende casus zo goed mogelijk duidelijk te maken. Zo staan in hoofdstuk 2 de pogingen van banken en verzekeraars om nieuwe producten te ontwikkelen centraal. Deze vernieuwingsactiviteiten stuiten vaak op problemen die institutioneel van aard zijn. Instituties van zowel binnen als buiten de organisatie zijn van grote invloed op het innovatieve gedrag van financiële instellingen geweest. In hoofdstuk 3 gaat het veel meer over het introduceren van nieuwe producten in een industrie. Bij een poging van de overheid om een markt voor granulaat (als grindvervanger) te realiseren spelen allerlei institutionele factoren een rol, waardoor het tot op heden nog maar heel beperkt is gelukt een markt voor granulaat als hoogwaardig recyclebaar materiaal te realiseren.

In een compleet andere setting, de georganiseerde kinderopvang, wordt duidelijk hoe moeilijk het voor kinderopvangorganisaties was om marktgericht en ondernemend te werken (hoofdstuk 4). Ook hier spelen geïnstitutionaliseerde opvattingen over kinderopvang een belangrijke rol. Al deze voorbeelden geven aan dat institutionele factoren een belangrijke verklaring kunnen bieden voor problemen met verandertrajecten, ongeacht in welke industrie deze zich afspelen.

In hoofdstuk 5 wordt een aantal inzichten uit de literatuur en de praktijk samengevoegd om aan te geven dat een andere strategie nodig is om instituties te veranderen. Om dit goed te onderbouwen is gebruikgemaakt van inzichten uit verschillende stromingen in de sociaalwetenschappelijke literatuur. Het is daardoor onvermijdelijk dat er diverse theoretische concepten en begrippen worden geïntroduceerd. Voor een goed begrip van het veranderen van instituties is het echter noodzakelijk deze stap te nemen.

Hoofdstuk 6 geeft een voorbeeld van een meer succesvol traject van veranderen. Er wordt een gedetailleerd inzicht gegeven in de introductie en verspreiding van duurzaam geproduceerd hout met het Forest Stewardship Council (FSC) certificaat. Uit deze casus wordt duidelijk dat institutionele verandering weliswaar mogelijk is, maar dat het vaak een langdurig proces is waar veel verschillende organisaties bij betrokken zijn. Het boek eindigt met een aantal conclusies en richtlijnen voor managers en consultants.