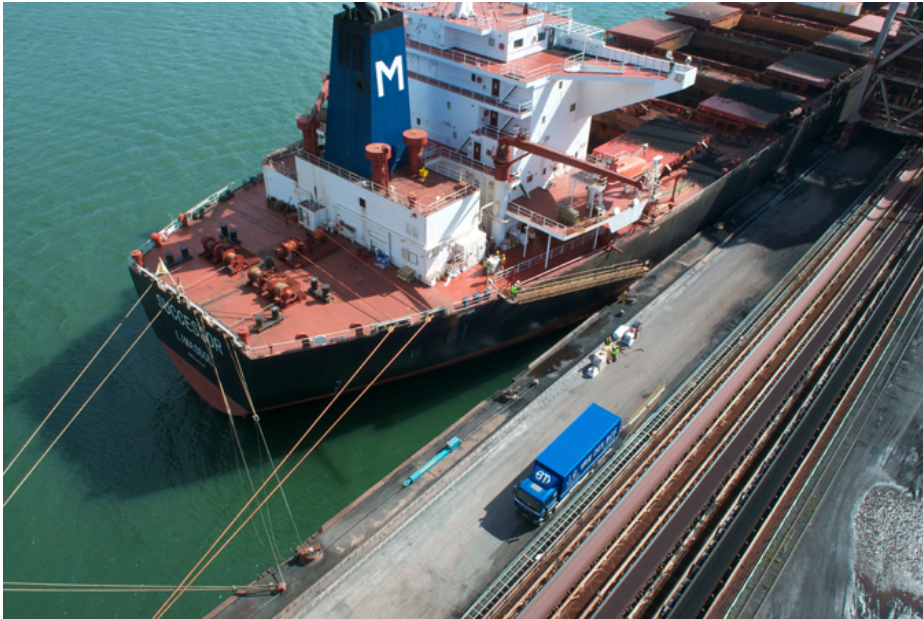


Institutionele verandering

Een Holistische Praktijkbenadering



13286 woorden

Oth Blom
303682

Faculteit der Sociale Wetenschappen
Erasmus Universiteit Rotterdam

Abstract

Deze scriptie richt zich op een verdere empirische onderbouwing van de *organisatie als institutie* benadering en een vergroting van het inzicht in institutionele veranderingsprocessen. Hiervoor worden de theorie rondom strategische reactie en de theorie rondom de positie van de actor en divergente verandering gebruikt. Bestaande theorieën rondom deze onderwerpen zijn tot nog toe beperkt of niet empirisch onderbouwd. Deze studie onderzoekt enerzijds of de twee theorieën ondersteuning vinden in de empirie en anderzijds op welke wijze deze theorieën van nut kunnen zijn bij het begrijpen van institutionele verandering. Dit gebeurt door middel van kwalitatief onderzoek binnen een sterk geïnstitutionaliseerde organisatie die ingebed is in een sterk geïnstitutionaliseerd veld, maar waar toch strategische actie en verandering hebben plaatsgevonden. Uit dit onderzoek blijkt dat de *organisatie als institutie* benadering onmisbaar is bij het verklaren en begrijpen van complexe institutionele veranderingsprocessen en dat er empirische ondersteuning is voor de theorieën rondom strategische actie en de vorming van instituties vanuit de organisatie.

Inhoud

Inleiding	3
1. Theorie	6
Organisatie als institutie tegenover omgeving als institutie	6
Strategische reactie én de creatie van instituties binnen de KRVE	12
2. Caseselectie	15
Subcase 1: Strategische reactie vanuit de KRVE naar het veld	15
Subcase 2: De creatie van instituties binnen de KRVE	16
3. Methoden	17
Documentenanalyse	17
Interviews en observatie	17
Contextualisering van de case: van roeien naar innoveren	19
4. Onderzoeksresultaten en analyse	25
Strategische aanpassing aan de omgeving	25
Het genereren van instituties vanuit de organisatie	32
De verbinding tussen instituties en strategische aanpassing	35
5. Conclusie	43
Literatuur	46

Inleiding

Instituties zijn bewuste of onbewuste maatschappelijke regels en nemen binnen de sociologie een belangrijke rol in. Binnen de verschillende institutionele theorieën zijn twee benaderingen te onderscheiden, een dominante en een onderbelichte benadering. *De omgeving als institutie benadering*, het dominante paradigma, gaat er van uit, dat verandering, in de vorm van crises of strategische beslissingen, van buitenaf komt. Als crises of externe druk achterwege blijven, dan is er continuïteit. Aanpassing gebeurt volgens dit paradigma in hoge mate automatisch als reactie op institutionele druk en leidt tot isomorfie, of gelijkvormigheid. *De organisatie als institutie benadering*, het onderbelichte paradigma, gaat er van uit dat instituties ook binnen organisaties vormgegeven worden, dat actoren zich niet automatisch aanpassen en dat ze strategisch en proactief kunnen acteren. Binnen het onderbelichte paradigma is meer ruimte voor institutionele verandering en verschillende uitkomsten of divergentie bij institutionele processen. Vanuit *de organisatie als institutie benadering* uiten diverse onderzoekers zoals Oliver (1991), Alexander (1995), Garud, Hardy en Maguire (2007) en Streeck en Thelen (2005), kritiek op de te grote nadruk die het dominante perspectief legt op het dwingende karakter van instituties en de passiviteit van actoren. Oliver (1991) laat daarbij zien dat organisaties strategisch handelen op basis van verwachtingen die zij hebben ten aanzien van hun omgeving. Hij gaat er daarmee net als de dominante benadering vanuit dat institutionele verandering van buitenaf komt, maar stelt dat deze ook op andere wijzen dan aanpassing tot stand kunnen komen. Meer fundamenteel is de kritiek van Battilana (2006) die stelt dat organisaties ook van binnenuit instituties genereren.

De organisatie als institutie benadering wordt vaak op een abstract analyseniveau getoetst of theoretisch beredeneerd (zie bijvoorbeeld: Oliver, 1991; Alexander, 1995; Beckert, 1999; Streeck en Thelen, 2005; Battilana, 2006). Het ontbreekt ten eerste aan empirische studies die helpen begrijpen hoe en waarom actoren strategisch handelen, als reactie op opgelegde maatregelen of proactief, om hun positie te verstevigen of uit te bouwen (cf. Oliver, 1991). Ten tweede ontbreekt het aan studies die inzicht bieden in het

genereren van instituties door verandering die ingaat tegen de dominante institutionele logica (cf. Battilana, 2006). Het doel van deze studie is het verder empirisch onderbouwen van *de organisatie als institutie benadering* en het verkrijgen van inzicht in institutionele veranderingsprocessen.

Empirische toetsing en het uitbouwen van *de organisatie als institutie benadering* kan uitgevoerd worden binnen een organisatie die zelf sterk geïnstitutionaliseerd is en verbonden is met haar omgeving, maar waar toch strategisch op institutionele processen gereageerd wordt en sprake is van de creatie van instituties binnen de organisatie. Als in zo'n context zulke strategische reacties en veranderingen hebben plaatsgevonden, die in strijd zijn met *de omgeving als institutie benadering*, dan ondersteunt dat *de organisatie als institutie benadering*. De Koninklijke Roeiers Vereeniging Eendracht, (KRVE) is, zoals we later zullen zien, een dergelijke sterk geïnstitutionaliseerde organisatie. Het is een honderdvijftien jaar oude vereniging van vastmakers van schepen, waarvan vrijwel alle driehonderd medewerkers mede-eigenaar zijn, die sterk geïnstitutionaliseerd is door het doorgeven van vakmanschap. Binnen de KRVE vormt de Algemene Ledenvergadering (ALV), het hoogste orgaan. In deze ALV beslissen de leden over belangrijke veranderingen, bekrachtigen of verwerpen ze besluiten van het dagelijks bestuur, bespreken ze de te volgen strategie en worden bestuursleden gekozen. De werkomgeving, de Rotterdamse haven, kent met zijn grote variëteit aan actoren een taak- en rolverdeling tussen deze actoren, die sterk gereguleerd en op andere wijzen geïnstitutionaliseerd is. Alhoewel deze organisatie intern sterk geïnstitutionaliseerd is en ingebed is in een organisationeel veld, is er toch sprake van strategische actie vanuit de KRVE naar de omgeving en is er sprake van verandering binnen de organisatie die tegen de dominante institutionele logica indruist.. Een voorbeeld van zo'n strategische reactie is de introductie van de *Shore Tension* door de KRVE, een alternatief vastmaaksysteem, als reactie op een verzoek van het Havenbedrijf Rotterdam om mee te denken aan het voorkomen van het losbreken van schepen. Deze reactie was echter niet mogelijk geweest als de KRVE zelf niet eerst veranderd was, tegen de binnen de KRVE geldende institutionele logica in. Waar de taak van de KRVE, het fysieke vastmaken van schepen, eerder in belangrijke mate institutioneel ingekaderd was en

afwijking van deze taakopvatting voor de leden niet denkbaar was, zijn de leden hun rol in de havenwereld anders gaan zien. Naast het vast- en losmaken van schepen, zetten zij hun kennis nu ook in om techniek achter het meren te verbeteren. Deze verandering gaat gepaard met een verandering van de geïnstitutionaliseerde positie van de KRVE binnen haar werkomgeving, een andere kijk van de roeiers op zichzelf, hun organisatie en de positie die zij innemen binnen hun organisatie en de werkomgeving. De onderzoeksvragen die dit oproept zijn de volgende:

Hoe verhouden de verwachtingen die voortvloeien uit “de organisatie als institutie benadering” ten aanzien van strategische reactie en divergente verandering zich tot de praktijk van de KRVE en hoe zijn strategische reactie en divergente verandering met elkaar verbonden?

Opzet van deze scriptie

Eerst wordt dieper ingegaan op *de organisatie als institutie* en *de omgeving als institutie* benaderingen die Zucker (1987a) identificeert en die het vertrekpunt zijn geweest voor verscheidene onderzoeken en analyses. De opzet volgt twee hoofdlijnen. De eerste is de kritiek van Oliver (1991), in de vorm van de strategische reactie die zij beschrijft. De tweede lijn is de meer fundamentele kritiek van Battilana (2006). Binnen de KRVE is de volgorde echter anders: eerst vond er divergente verandering plaats binnen de KRVE en later werd er strategisch gereageerd. Omwille van de duidelijkheid echter wordt de volgorde van minder naar meest fundamentele kritiek steeds aangehouden. Vervolgens worden voor dit voorstel de aannames van passiviteit, reactiviteit en institutionele convergentie die vanuit *de omgeving als institutie benadering* gedaan worden afgezet tegen de kritiek vanuit *de organisatie als institutie* benadering. Op basis hiervan wordt vervolgens een richtinggevend kader opgesteld. Dan komen de methoden en technieken aan bod. Vervolgens wordt een onderbouwing van de caseselectie gedaan en de case in zijn context ingebed. Vervolgens worden de onderzoeksresultaten besproken en geanalyseerd. Dit onderzoek wordt besloten met de conclusie.

1. Theorie

Organisatie als institutie tegenover omgeving als institutie

Binnen de institutionele benadering zijn zoals eerder genoemd een dominant en een onderbelicht paradigma te onderscheiden. De verschillende standpunten van de twee paradigma's met betrekking tot aanpassing en continuïteit zijn bijvoorbeeld te herkennen in de definities die Selznick en North geven van instituties en institutionalisering: Selznick (1957: 17) stelt dat institutionalisering doordrenking met waarde is, die verder gaat dan de technische taak vraagt. North (1991: 97) daarentegen stelt dat instituties door mensen bedachte beperkingen zijn, die politieke, economische en sociale interactie structureren. Alhoewel deze definities in grote lijnen veel met elkaar gemeen hebben is er een klein maar belangrijk verschil in deze definities. Selznick stelt dat institutionalisering "doordrenking met waarde" inhoudt, terwijl North stelt dat instituties "bedacht" zijn. "Doordrenking" wijst op onvermijdelijkheid, terwijl "bedachte" wijst op een zekere mate van keuze. Instituties kunnen volgens Zucker (1987a) in de organisatie gevormd worden of van buiten de organisatie komen. Dit zijn *de omgeving als institutie* benadering, de basis onder het dominante perspectief en *de organisatie als institutie benadering*, de basis onder het onderbelichte perspectief. Deze benaderingen zijn volgens DiMaggio en Powell (1983: 150, als beschreven in Zucker, 1987a) voor een groot deel gelijk: bij onzekerheid imiteren organisaties elkaar en worden normen overgedragen. Deze imitatie en normatieve overdracht komt vaak voort uit professionele beroepen. De twee benaderingen verschillen volgens Zucker echter voor wat betreft motief, bron, plaats en uitkomsten van institutionalisering: zo gaat *de organisatie als institutie* benadering uit van het genereren van instituties van binnenuit, komen instituties voort uit kleine groepen en de imitatie van andere organisaties, bevinden instituties zich in interne processen of gelijkvormige organisaties en leiden instituties tot stabiliteit en efficiëntie, afhankelijk van de beschikbare alternatieven. Bij *de omgeving als institutie* worden instituties uit de omgeving gereproduceerd, komen instituties voort uit de groei van de staat en zijn ze gelegen buiten de organisatie. Ze worden verbonden door staten en

leiden tot inefficiëntie en ontkoppeling van de technische kern van de omgeving.

Volgens *de omgeving als institutie benadering* kunnen veranderingen alleen worden begrepen als die van buiten de organisatie, als crisis, als exogene kracht of vanuit de structuur opgelegd worden. Organisaties passen zich volgens dit paradigma in grote mate automatisch aan externe veranderingen aan, met veelal eenvormigheid tot gevolg. Volgens *de organisatie als institutie benadering* daarentegen kunnen veranderingen ook binnen de organisatie vormgegeven worden, is er meer *agency* en zijn proactieve en strategische omgangsstrategieën met (externe) veranderingen mogelijk en kunnen prikkels tot veranderen ook divergentie tot stand brengen.

Strategische aanpassing

De organisatie als institutie benadering levert kritiek op de door het dominante paradigma veronderstelde hoge mate van passief en reactief gedrag van actoren. Beckert (1999: 778) stelt bijvoorbeeld dat het dominante paradigma goed verklaart hoe organisaties verbonden zijn met hun institutionele omgeving, maar dat het belang van belangen en *agency* wordt onderschat, terwijl Oliver (1991) en Alexander (1995) institutionele theorie verenigen met de *resource dependence* theorie. Oliver en Alexander combineren het institutionele en het *resource dependence* perspectief en tonen dat institutionele actoren niet zo passief zijn als door de aanhangers van het dominante paradigma geschetst wordt. Actoren kunnen op verschillende manieren strategisch reageren op institutionele processen. Oliver formuleert de volgende strategische reacties die op kunnen treden:

- toegeven, uit gewoonte, door imitatie of naleving van regels;
- compromissen sluiten, het zoeken van balans, pacificatie en onderhandeling;
- vermijden, door geheimhouding, afscherming en ontwijking;
- uitdagen, door afwijzing en aanvallen;
- manipuleren, door het zelf laten aanwijzen van nieuwe leden, beïnvloeding en controle.

Van toegeven naar manipuleren worden de reacties steeds proactiever, is er sprake van meer weerstand tegen de verandering of is er anders gezegd steeds meer sprake van *agency*. Deze strategische reacties zijn afhankelijk van de “antecedenten van strategische reacties”. Deze antecedenten en hun aspecten zijn: 1) de oorzaak van institutionele verandering (gepercipieerde legitimiteits- of efficiëntiewinst), 2) het samenstel van degenen die druk uitoefenen (meervoudig of enkelvoudig), 3) de inhoud van institutionele processen (consistent of beperkend), 4) de manier waarop controle uitgeoefend wordt (dwang of diffusie van normen) en 5) de context waarbinnen de institutionele processen plaatsvinden (onzeker of wederzijds verbonden). De koppeling van antecedenten en de strategische reactie die zij voorspellen worden gesommeerd in de hypothesen die Oliver (1991: 160-170) opstelt. Deze hypothesen zijn: 1.1) “Hoe lager de mate van sociale legitimiteit die men verwacht te krijgen door conformering aan institutionele druk, hoe groter de waarschijnlijkheid, dat er organisationele weerstand optreedt tegen deze druk.” 1.2) Hoe lager de gepercipieerde economische winst die verbonden is met conformering, hoe groter de waarschijnlijkheid, dat er organisationele weerstand tegen de institutionele druk optreedt. 2.1) Hoe meer deelnemers er aan het institutionele proces deelnemen, hoe sterker de verwachting dat weerstand tegen de institutionele druk optreedt. 2.2) Hoe lager de afhankelijkheid is van de druk uitoefenende deelnemers, hoe groter de verwachte weerstand tegen de uitgeoefende institutionele druk. 3.1) Hoe minder consistent de institutionele normen en vereisten zijn, hoe groter de te verwachten weerstand tegen de institutionele druk. 3.2) Hoe groter de discretionaire beperkingen, hoe groter de weerstand tegen de institutionele druk. 4.1) Hoe minder wettelijke dwang, hoe groter de kans op weerstand tegen de institutionele verandering. 4.2) Hoe lager de mate van vrijwilligheid waarmee institutionele normen, waarden en praktijken zich verspreiden, hoe groter de kans op weerstand tegen institutionele druk. 5.1) Hoe minder de mate van onzekerheid in de organisationele omgeving, hoe groter de kans op weerstand tegen institutionele druk. 5.2) Hoe minder de mate van *interconnectedness* in de institutionele omgeving, hoe groter de kans op weerstand tegen de institutionele druk.

Lawrence en Suddaby (2006) gaan een stap verder en stellen dat instituties zelf ook het resultaat zijn van bewuste actie door institutioneel competente actoren, die gericht is op het creëren, onderhouden en verstoren van instituties. Zij noemen deze bewuste actie '*institutionele arbeid*'. Zietsma en Lawrence (2006) laten zien dat institutionele arbeid weer onder te verdelen is in "grensarbeid" (hoe gaan we met de omgeving om) en "praktijkarbeid" (hoe doen we ons werk). Het samenspel tussen deze twee vormen van institutionele arbeid is cyclisch en versterkt elkaar: institutionele stabiliteit wordt opgevolgd door conflict, innovatie, en nieuwe stabilisering. Institutionele arbeid is een structuratieproces (vgl. Giddens, 1984, als opgenomen in Beckert, 1999) waarbij actoren de structuur beïnvloeden, maar de veranderende structuur ook de veranderende actoren beïnvloedt. Barley (1986) bijvoorbeeld beschrijft dergelijke structuratie: technologie komt voort uit institutioneel beïnvloede processen, maar technologie verandert ook geïstitutionaliseerde rollen en patronen van interactie.

Deze structuratie en voorwaarden voor verandering zien we terug bij Beckert (1999). (On)zekerheid speelt een belangrijke rol bij het verklaren van wat Beckert noemt "institutioneel ondernemerschap". Institutionele ondernemers zijn diegenen die verder kijken dan de beperkingen van de institutie en zorgen voor "creatieve destructie" (Schumpeter, 1934, als opgenomen in Beckert, 1999): de afbraak van traditionele praktijken en het verzorgen van nieuwe, innovatieve handelswijzen. Beckert ontleent de term institutioneel ondernemerschap aan DiMaggio (1988, als opgenomen in Beckert 1999), die institutionele ondernemers omschrijft als agents, die bepaalde belangen hebben bij institutionele structuren en toegang hebben tot bepaalde hulpbronnen die ingezet kunnen worden om institutionele regels te beïnvloeden, door deze in te zetten om bestaande instituties te ondersteunen of nieuwe instituties te vormen. Beckert doet twee proposities: "Strategische agency valt alleen te verwachten in institutionele structuren die onzekerheid reduceren voor institutionele actoren" (Beckert 1999: 782) en "Strategische agency die strijdig is met institutionele regels kan verwacht worden in situaties die gekarakteriseerd worden door relatief hoge mate van zekerheid binnen een institutioneel veld." (Beckert 1999: 783) Beckert vat deze proposities als volgt samen: "Highly stable environments make it possible to look for strategic

alternatives". Dat voor verandering stabiliteit nodig is, wordt ook wel de "paradox of embedded agency" (bijvoorbeeld DiMaggio en Powell, 1991, als opgenomen in Garud et al, 2007: 961) genoemd.

Creatie van instituties vanuit de organisatie

De *omgeving als institutie* benadering gaat er vanuit dat organisaties steeds meer op elkaar gaan lijken. Sprake zou zijn van institutioneel isomorfisme en institutionele convergentie binnen organisationele velden. Een organisationeel veld is volgens de definitie van DiMaggio en Powell (1983: 148) een aggregatie van organisaties binnen een erkend gebied van het institutionele leven, zoals leveranciers, consumenten, controlerende overheidslichamen en andere organisaties. DiMaggio en Powell (1983) bijvoorbeeld onderscheiden drie "isomorfische processen" die ten grondslag liggen aan deze institutionele convergentie. Het eerste is gedwongen isomorfisme, dat voortkomt uit politieke invloeden en legitimiteitsvraagstukken. Doordat organisaties zich moeten conformeren aan opgelegde normen en wet- en regelgeving of als legitieme organisatie gezien willen worden gaan zij steeds meer op elkaar lijken. Het tweede is mimetisch isomorfisme, dat voortkomt uit onzekerheid. Organisaties doen succesvolle organisaties na, maar begrijpen vaak niet helemaal waarom ze dit doen. Als laatste is er normatief isomorfisme, dat geassocieerd wordt met professionele beroepen. *Professionals* zoals huisartsen en psychologen zijn sterk door hun opleiding gevormd en vormen vaak professionele netwerken die zorgen voor de verspreiding van professionele normen. Door het aannemen van *professionals* worden organisaties eenvormiger.

De *organisatie als institutie* benadering gaat er echter van uit dat er niet per se sprake hoeft te zijn van convergentie en dat er ook divergentie binnen en tussen organisaties kan optreden. Beckert (2010) levert bijvoorbeeld kritiek op de eenzijdige kijk die DiMaggio en Powell hebben op institutionele verandering. Dit doet hij door te laten zien, dat dezelfde factoren, die convergentie tussen organisaties teweeg kunnen brengen, ook divergentie tussen organisaties kunnen veroorzaken.

Battilana (2006) laat zien dat divergente verandering ook binnen organisaties nagestreefd kan worden, waardoor instituties gegenereerd

worden. Zij laat zien, dat de sociale positie van de actor van belang is voor het begrijpen van institutionele verandering binnen organisaties. Afhankelijk van zijn of haar positie zal een actor wel of geen divergente verandering nastreven en institutioneel ondernemerschap tonen. Divergente veranderingen zijn voor Battilana veranderingen, die “breken met de dominante institutionele logica” (Battilana, 2006: 656). Battilana doet een aantal proposities ten aanzien van divergente verandering (2006, 663-668). Deze proposities zijn gebaseerd op: 1) de sociale status van individuen en de sociale status van de groep waarin individuen zich bevinden. Groepen of personen met een lagere sociale status worden minder bevoordeeld door instituties. Voor hen is het daarom voordelig structurele verandering van deze instituties na te streven, 2) de banden die individuen met een lagere sociale status hebben met individuen of groepen met een hoge sociale status. Banden met groepen met een hogere sociale status stellen lager geplaatsten in staat de gewenste verandering tot stand te brengen), 3) de hiërarchische positie van individuen binnen de organisatie (hoger geplaatsten kunnen vanwege hun autoriteit divergente verandering opleggen aan hun ondergeschikten, hebben de beschikking over essentiële hulpbronnen door hun kennis van de organisatie en door hun afstand tot de materie trekken zij de vanzelfsprekendheid van bepaalde instituties eerder in twijfel), 4) of individuen zich veel bewegen tussen organisaties (“interorganisatieel mobielen” worden eerder blootgesteld aan verschillende institutionele contexten en zijn daardoor minder snel geneigd een bepaalde institutionele context als vanzelfsprekend te accepteren) en 5) in welke fase van hun loopbaan zij zich bevinden (individen moeten enerzijds lang genoeg bij een organisatie hebben gewerkt opdat zij voldoende kennis van de organisatie hebben, zodat ze verandering tot stand kunnen brengen, maar anderzijds niet te lang, omdat bekend is, dat medewerkers die erg lang bij een bepaalde organisatie werken niet erg sterk geneigd zijn tot verandering in het algemeen en divergente verandering in het bijzonder).

Battilana en Beckert laten zien, dat de *organisatie als institutie* benadering een betere en rijkere verklaring biedt voor de gevolgen van institutionalisering (convergentie of divergentie) dan de *omgeving als institutie* benadering, dat zich tot convergentie beperkt. Op basis van bovenstaande

informatie kunnen we een richtinggevend kader opstellen met verwachtingen ten aanzien van strategische reacties op institutionele veranderingsprocessen vanuit de omgeving en divergente verandering binnen organisaties.

Strategische reactie én de creatie van instituties binnen de KRVE

Richtinggevend voor dit onderzoek zijn de antecedenten van strategische actie van Oliver (1991) en de proposities van Battilana (2006). De theorie van Battilana biedt richting bij de bestudering van interne veranderingen, terwijl de theorie van Oliver richting biedt bij de bestudering van extern gerichte reacties van de KRVE. Hieronder wordt ingegaan op deze proposities en antecedenten die zij onderscheiden en wordt getoond dat alle omgangsstrategieën die Battilana en Oliver onderscheiden ook aangetroffen kunnen worden bij de processen rondom en voorafgaand aan de introductie van het nieuwe meersysteem bij KRVE. Begonnen wordt met de minder fundamentele kritiek op *de omgeving als institutie* benadering van Oliver (1991) waarna de meer fundamentele kritiek van Battilana volgt.

Uit de verkennende gesprekken blijkt dat de KRVE zich niet automatisch heeft aangepast aan veranderingen die vanuit de omgeving kwamen, maar hier strategisch op gereageerd. Voor wat betreft de vijf antecedenten van Oliver (oorzaak, samenstel, inhoud, controle, context) valt variantie te verwachten bij de institutionele processen rondom het verzoek van het Havenbedrijf Rotterdam mee te denken aan het verbeteren van de veiligheid in de haven. 1) Oorzaak van de verandering: De oorzaak van de verandering is een verzoek van het Havenbedrijf Rotterdam om mee te denken aan het voorkomen van het losbreken van zeeschepen en de daarmee gepaard gaande veiligheidsrisico's. 2) Samenstel van deelnemers: Het samenstel van degenen die druk uitoefenen is meervoudig. Het initiatief voor de verandering komt voort uit meerdere actoren (het Havenbedrijf Rotterdam, rederijen en overslagbedrijven) en het veld waarin de KRVE opereert is breed. De KRVE is als (in)directe opdrachtnemer van deze actoren echter in grote mate afhankelijk van de meeste van deze actoren. 3) Inhoud van de verandering: De inhoud van de verandering is vrij consistent en voor de KRVE discretionair beperkend. De kans is groot dat zij door de

introductie van het geautomatiseerde vastmaaksysteem werk verliezen. Daarnaast is een dergelijk geautomatiseerd systeem erg dwingend en beperkt het de handelingsvrijheid van de roeiers. 4) Controlemechanismen: Controle volgt enerzijds uit diffusie van normen en anderzijds uit (impliciete) dwang. Het voorkomen van het losbreken van schepen is zekere morele verplichting. Indien de KRVE niet meewerkt, dan kan het Havenbedrijf Rotterdam echter ook druk uitoefenen. 5) Context van de verandering: De context waarbinnen de eventuele verandering plaatsvindt is enerzijds zeker, maar kan voor de KRVE onzekerheid veroorzaken. De verandering kan leiden tot het verlagen van de wederzijdse verbondenheid tussen de KRVE en het Havenbedrijf Rotterdam .

In de praktijk kunnen we binnen de KRVE op vier van de vijf dimensies (status, bondgenoten, aanstellingsduur, hiërarchische positie en interorganisationale mobiliteit) van Battilana een behoorlijke mate van variantie verwachten: 1) Binnen de KRVE zijn er individuen en groepen met lage en hoge status werkzaam. Zo hebben leerlingen een lagere status dan bijna gepensioneerden en hebben nieuwe bestuursleden een lagere status dan gevestigde bestuursleden. 2) Sommige leden met een lage status, zoals jonge leden of leerlingen, hebben banden met leden met een hogere status, zoals bestuurs- of familieleden, anderen minder. 3) De aanstellingsduur varieert sterk van net binnengekomen medewerkers tot gepensioneerden met meer dan veertig dienstjaren. 4) De hiërarchische positie varieert van leerling tot voorzitter van de vereniging. Interorganisationale mobiliteit (5) komt echter (nog) niet veel voor. Leerlingen worden nog steeds heel jong geworven en blijven, als ze niet ontslagen worden, in de meeste gevallen heel hun leven bij de KRVE werken.

Gezien de variatie in posities van betrokken actoren kan zowel het nastreven van divergente verandering als ook het nastreven van convergente verandering worden verwacht. Voor wat betreft de rol die de antecedenten spelen bij de reactieve en proactieve omgang met het verzoek van het Havenbedrijf Rotterdam ligt dit gecompliceerder. Vanuit sommige aspecten kan op basis van de antecedenten een reactieve omgangsstrategie worden verwacht en vanuit andere juist een proactieve. Zo mag op basis van de oorzaak van de verandering (het nastreven van meer efficiëntie) en de relatief

hoge mate van gedwongen invoering een reactieve omgangsstrategie worden verwacht, terwijl gezien de hoge mate van beperkingen die dit oplegt aan de KRVE juist een meer proactieve strategische omgangsstrategie als “manipulatie” of “uitdaging” mag worden verwacht. Van tevoren is niet te zeggen welke antecedenten een rol spelen bij de manier waarop betrokkenen omgaan met het verzoek van het Havenbedrijf Rotterdam en of wellicht andere dan de door Battilana en Oliver onderscheiden factoren een rol spelen bij de manier waarop actoren ermee omgaan.

2. Caseselectie

De centrale onderzoeksvraag draait om de manier waarop strategisch vanuit organisaties gereageerd wordt op verandering in de omgeving én hoe door divergente verandering binnen organisaties instituties gegenereerd worden door divergente verandering. De onderzoeksvraag kan het best beantwoord worden door middel van onderzoek in een sterk geïnstitutionaliseerde organisatie waarbinnen institutionele verandering heeft plaatsgevonden en de organisatie strategisch gehandeld heeft naar aanleiding van (mogelijke) verandering in de omgeving. Het bestaan van dergelijke strategische actie en divergente verandering, die niet vanuit de *omgeving als institutie* benadering begrepen kan worden, toont het belang van de *organisatie als institutie* benadering aan.

Op basis van “*the taxonomy of sensitizing concepts*” van Schein (1992) hebben, voorafgaand aan de eigenlijke dataverzameling, vier uitgebreide semigestructureerde interviews en een observatie van een dag plaatsgevonden om gevoel te krijgen bij de organisatie en haar cultuur. Daarnaast is literatuur over de KRVE (bijvoorbeeld Baaij, 1995 en Maandag, 2010) doorgenomen. Hieruit blijkt, dat de KRVE op twee niveaus sterk geïnstitutionaliseerd is: 1) dat waarbij de KRVE als geheel een van de vele actoren binnen het Rotterdamse “havenveld” vormt, en 2) dat van de KRVE als organisatie (institutie) op zich, waarbij de medewerkers de actoren zijn. Op intra- en interorganisatoneel niveau hebben daarbij veranderingen plaatsgevonden die kunnen bijdragen aan de doelstelling van deze studie, de onderbouwing van de *organisatie als institutie* benadering. Hieronder wordt verder ingegaan op de twee subcases.

Subcase 1: Strategische reactie vanuit de KRVE naar het veld

Vanuit de KRVE heeft een strategische reactie plaatsgevonden, die in tegenspraak is met de door de *organisatie als institutie* veronderstelde automatische aanpassing aan de omgeving. De te bestuderen case is een verzoek van het Havenbedrijf Rotterdam mee te denken aan het voorkomen van het losbreken van schepen. Eerder werd op zulke verzoeken ontwijkend gereageerd. Enerzijds viel de KRVE toen het liefst zo min mogelijk op, anderzijds was het speelveld op een door alle partijen gedragen manier

verdeeld. De KRVE maakte zich door het meedenken met het Havenbedrijf Rotterdam en de introductie van hun technische alternatief echter los van de rol, die zij decennialang institutioneel, door andere actoren binnen het veld en de organisatie zelf “geacht” werd te spelen.

Subcase 2: De creatie van instituties binnen de KRVE

Als binnen een sterk geïnstitutionaliseerde organisatie divergente verandering plaatsvindt (of instituties vanuit de organisatie gegeneerd worden), dan zal dat zeker ook mogelijk zijn binnen institutioneel minder sterk bepaalde organisaties. De KRVE is een dergelijke sterk geïnstitutionaliseerde organisatie. De sterke institutionalisering van de organisatie valt te begrijpen uit het feit, dat de KRVE een vakmanschapsorganisatie met een bijzondere organisatievorm, een vereniging, is. Medewerkers vallen te typeren als vaklieden, die na jaren van begeleiding, oefening en het doorlopen van diverse fasen vakman of expert worden. Dit sluit aan bij het expertfasenmodel van Dreyfus en Dreyfus (1989, als opgenomen in Knudsen, 2007). Dit proces is behalve een leerproces ook een socialisatie- of institutionaliseringsproces. Tijdens dit proces geven experts aan nieuwelingen door wat sociaal als echt gedefinieerd dient te worden en wordt de betekenis van diverse handelingen als vanzelfsprekend deel van de sociale werkelijkheid aan hen gedefinieerd. Dit is in lijn met wat Zucker (1977: 728) stelt. Daarnaast is de KRVE zoals gezegd een vereniging die al meer dan honderdvijftien jaar bestaat. De KRVE heeft als vereniging geen management en directie. Het verenigingsbestuur neemt binnen deze structuur de dagelijkse beslissingen. Bestuursleden hebben, met een enkele uitzondering, allemaal als roeier gewerkt. Instituties binnen deze organisatie zijn daardoor grotendeels het gevolg van het eerder genoemde socialisatieproces binnen de organisatie en niet van bijvoorbeeld professionalisering of door van buiten de organisatie aangetrokken managers.

3. Methoden

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, is een kwalitatief onderzoek uitgevoerd. De dataverzameling bestaat uit een beperkte documentenanalyse en diverse diepteinterviews met sleutelpersonen en andere betrokkenen binnen de KRVE. Hierbij zijn onder meer de antecedenten van strategische reacties van Oliver (1991) en de theorie van de positie van actoren van Battilana (1995) gebruikt om richting te geven aan het verzamelen van de gegevens.

Documentenanalyse

Het egalitaire karakter van de vereniging werkt voor wat betreft gesprekken mee: de ervaring leert, dat medewerkers van de KRVE graag en open vertellen over hun werk en geschiedenis. Medewerkers blijken echter voorzichtig als het gaat om het naar buiten brengen van in hun ogen gevoelige informatie. Notulen van de algemene ledenvergadering (ALV), bestuursvergaderingen en vergaderingen van commissies zijn vrijwel de enige officiële stukken die opgesteld worden. Notulen van de ALV en bestuursvergaderingen konden niet verkregen worden. Uit de gesprekken en enkele blikken in archiefkasten blijkt daarnaast, dat vrij weinig vastgelegd wordt. Roeiers zijn duidelijk geen schrijvers, maar hanteren het motto “een man, een man, een woord, een woord”. Wat afgesproken is, wordt gedaan. Wel zijn twee boeken, die de KRVE heeft laten uitgeven (Baaij, 1995; Maandag, 2010) en enkele edities van het verenigingsblad “De Sluiting” ter beschikking gesteld en gebruikt voor de documentenanalyse. In “De Sluiting” is steeds een kort verslag van de die periode gehouden ALV opgenomen. en is via internet informatie verkregen en gebruikt om data uit de interviews te verifiëren Deze documenten zijn echter tot op zekere hoogte openbaar en daardoor selectief, relatief positief en bieden geen gevoelige of schadelijke informatie.

Interviews en observatie

Uit eigen ervaring, eerder gevoerde oriënterende gesprekken, een observatie en Maandag (2010) blijkt dat de technische realisatie van de *Shore Tension* in belangrijke mate vormgegeven is door enkele bestuursleden en leden van de

technische commissie. Zij zijn vanuit hun positie de belangrijkste institutionele ondernemers binnen de KRVE en dragen, in meer dan gemiddelde mate, bij aan veranderingen binnen de KRVE en zijn als sleutelinformant als eerste benaderd. Eerst is daarom de huidige tweede voorzitter benaderd, die ten tijde van de omslag, 2007, nog niet heel lang (sinds 2002) bestuurslid was. Voordat deze informant tweede voorzitter werd, was hij onder meer bestuurslid, lid van de inkoopcommissie, lid van het bestuur van het pensioenfonds en loodsbootschipper. Als tweede is een bestuurslid benaderd, dat in 2007 nog net geen bestuurslid was. Voordat deze informant bestuurslid werd, was hij onder meer lid van de veiligheidscommissie, loodsbootschipper en werkverdelers. De derde geïnterviewde is een bestuurslid van het pensioenfonds, zijdelings betrokken als “financier” maar doordat hij op het hoofdkantoor werkt redelijk goed op de hoogte is van de ontwikkeling van de *Shore Tension*. Deze verwees me door naar een roeier die beschreven wordt als een beperkt geïnteresseerde collega. Deze gaf echter aan, zelfs na lang aandringen, niet mee te willen werken, omdat hij het nut niet in zag van het meewerken aan een interview. De vierde informant is een roeier van de post in de Botlek die als “gewoon” vastmaker werkt en kritisch staat tegenover de huidige ontwikkelingen. Deze informant is hiërarchisch relatief laag geplaatst. De vijfde informant is de voormalig tweede voorzitter, die sterk betrokken is geweest bij de koersverandering eind jaren '90 en de ontwikkeling en vermarkting van de *Shore Tension*. De zesde, zevende en achtste informant zijn (deels) tegelijk gesproken en hiërarchisch relatief laaggeplaatst. Informant zes en zeven zijn namelijk werkverdelers en werken samen in de Europoort, informant acht is chauffeur voor loodsvervoer, lid van de inkoopcommissie en schoof aan tijdens het gesprek met informant zes en zeven. Met uitzondering van de diepteinterviews met informant vier en vijf hebben de gesprekken op de post of het kantoor in semiopenbare ruimte plaatsgevonden, zoals de kantine van het bestuur of de kamer van de voorzitter (met open deur). De gesprekken met informant vier en vijf hebben bij juist de informanten thuis plaatsgevonden. Alle informanten hebben in ieder geval de eerste jaren van hun carrière als vastmaker gewerkt en zijn hiervoor oorspronkelijk ook aangenomen. De roeiers in de Botlek blijken uit de gesprekken het meest kritisch te staan tegenover de veranderingen. Naast de interviews heeft

daarom een observatie plaatsgevonden waarbij gekeken is naar hoe de roeiers in de Botlek hun werk doen en welke onderwerpen zoal besproken worden, dit om vast te stellen waarom de Botlek zou kunnen afwijken van andere “posten”. Dit lijkt gelegen in het feit, dat het werkgebied van de roeiers in de Botlek nog erg traditioneel roeierswerk is. Waar de *Shore Tension* zich vooral richt op grote containerschepen en mammoettankers, komen er in de Botlek vooral chemicaliëntankers, die alleen vastgemaakt kunnen worden met een hoge mate van traditioneel vakmanschap. Het hart van de roeiers van rayon Botlek ligt gewoonweg niet bij de wereld rondom de *Shore Tension*. Hoewel er door de roeiers verschillend gedacht wordt over de ontwikkelingen en dit ook per post verschilt, en de roeiers van de post Botlek gemiddeld genomen het meest kritisch of conservatief geacht kunnen worden, wordt de geschiedenis rondom de ontwikkeling van de *Shore Tension* door alle informanten onderschreven.

Bij het maken van afspraken voor interviews met informanten is getracht contact te leggen met medewerkers uit alle lagen en hoeken van de organisatie. De hiërarchisch lager geplaatsten bleken vaak echter minder rijke informatie te kunnen leveren. In belangrijke mate omdat zij minder in staat zijn te reflecteren op de gebeurtenissen, anderzijds doordat zij over minder informatie beschikken. Daarnaast staan ze vrij kritisch tegenover “intellectuelen” in het algemeen. Het voorgaande verklaart waarom de hoger geplaatsten in het eindrapport relatief gezien vaker geciteerd worden. Voor dit onderzoek zijn net zo lang informanten benaderd, totdat deze geen nieuwe informatie meer boden.

Een concept van dit rapport en een aantal verduidelijkingsvragen zijn aan de kritische roeier, twee bestuursleden en het bestuurslid van het pensioenfonds voorgelegd. Het bestuurslid van het pensioenfonds heeft het concept besproken met de twee bestuursleden. Hun opmerkingen en aanvullingen zijn in dit rapport verwerkt.

Contextualisering van de case: van roeien naar innoveren

In Baaij (1995) en Maandag (2010) wordt uitgebreid de geschiedenis van de KRVE beschreven. Op basis van de gegevens uit deze twee bronnen en

aangevuld met zelf verzamelde data wordt hieronder de opkomst, consolidatie en uiteindelijke verandering van de KRVE beschreven.

In het midden van de negentiende eeuw tot het midden twintigste eeuw lagen schepen vaak weken, zo niet maanden, in de haven. In Rotterdam waren er daarbij eind negentiende eeuw door de sterke groei van de scheepvaart te weinig kades. De meeste schepen lagen daarom vastgemaakt aan boeien “op stroom” (de rivier) en in de Maas- en Rijnhaven. Deze meermethode zorgde voor de opkomst van een gespecialiseerde beroepsgroep, de roeier. Voor het vastmaken waren kleine roeiboten nodig, die ook ingezet konden worden voor het aan boord brengen en van boord halen van de bemanning en bezoekers, het zogenaamde “roeien” of “stekken”. De roeiers ontplooiden naast hun werk vaak nevenactiviteiten, bijvoorbeeld als “kissiesman”¹. Het vastmaken van schepen vormde maar een klein deel van de inkomsten van de roeier, maar de roeier die het schip vastmaakte kreeg meestal ook de roei, wat hem een aantal weken werk opleverde. In die tijd was het roeien een weinig georganiseerde beroepsgroep. Iedereen die een roeiboot bezat kon zich aanbieden bij schepen. De tarieven waren erg hoog, de dienstverlening naar schepen was slecht. Bij slecht weer bleven veel roeiers bijvoorbeeld thuis, terwijl ze op die momenten juist het meest gemist werden. Daarbij was er vaak strijd tussen de verschillende roeiers en liep dat soms uit op een handgemeen. In 1880 waren er dusdanig veel roeiers en problemen, dat deze beroepsgroep middels een verordening aan banden gelegd werd door de Havenmeester. Om te mogen werken moest de roeier in het bezit zijn van een toelating, kwamen er regels en vastgestelde maximumtarieven. In 1895 is de Roeiers Vereeniging Eendracht (RVE) door enkele roeiers opgericht, naar het zich laat aanzien op aanzegging van de havenmeester. Voor de havenmeester was een sterke organisatie voordelig: hij zou één gesprekspartner hebben, die bovendien zelf de leden kon corrigeren. Roeiers konden lid van de RVE worden, als ze in het bezit waren van een boot en een paar roeispanten en toegelaten werden door de overige leden. In de oprichtingsperiode bestonden er naast de RVE nog diverse andere, concurrerende roeiersbedrijven. In de decennia die volgden,

¹ Een kissiesman was een bottelaar van en handelaar in bier vanuit een roeiboot

zien we een aantal zakelijke experimenten, de Eerste en Tweede Wereld Oorlog, het opgaan van andere roeiersbedrijven in de RVE en een afname van het aantal “boeienboten” en de daarbij behorende roeiwerkzaamheden. De RVE is zich in die periode steeds meer gaan specialiseren in het vast- en losmaken van zeeschepen. In 1951 is de RVE gefuseerd met het laatste concurrerende roeiersbedrijf, dat van Burg de Man, waarna de RVE in het kielzog van de snelle uitbreiding van de Rotterdamse haven sterk gegroeid is. Deze groei heeft zich doorgezet tot aan de tweede oliecrisis, waarna een periode van consolidatie plaatsvond en het ledental van de RVE stabiliseerde rond de driehonderd leden. Deze consolidatie heeft zich voorgedaan in vrijwel het hele werkveld van de RVE: sleepboten, verladers, het Rotterdams havenbedrijf, iedereen had zijn eigen positie, die op een zeker moment door alle actoren als “natuurlijk” beschouwd is gaan worden. Typerend voor deze periode is de uitspraak van de vorige tweede voorzitter: *“dat gebeurde altijd al zo. Dat was traditioneel geregeld. [...] Daar zat de erecode, dat je van elkaars werk af bleef.”* Groei en consolidatie zijn gepaard gegaan met de uitbreiding van in de havenverordening vastgelegde regelgeving rondom het vast- en losmaken. Zo moesten de roeiers bijvoorbeeld op een gegeven moment een eigen opleiding verzorgen, die in 1992 ministerieel goedgekeurd werd. In 1995 kreeg de RVE het predicaat “Koninklijk”, vanwege het honderdjarig bestaan en bewezen diensten. Vanaf dat moment gaat de Vereeniging door het leven als Koninklijke Roeiers Vereeniging Eendracht (KRVE).

Uit de gehouden interviews komt naar voren dat de groei en consolidatie naast de opleiding en socialisatie van nieuwe leden bijgedragen hebben aan institutionalisering binnen de KRVE, wat zijn weerslag heeft op de relatie met de andere actoren binnen het werkveld. De roeier verdient een goede boterham en heeft deze, naast zijn harde werken, in zijn optiek te danken aan zijn broodheren: de reders, het Rotterdams Havenbedrijf, agentschappen en overslagbedrijven. De roeier is zich er sterk van bewust zich in een bevoorrechte positie te bevinden en wordt hier door collega's en het bestuur regelmatig aan herinnerd. De achtergrond van de meeste oudere roeiers ligt daarbij vaak als matroos in de zee- of binnenvaart, traditioneel autoritair georganiseerde sectoren, waarbinnen de kapitein een zware en vaak ongedeelde verantwoordelijkheid draagt en geen tegenspraak duldt van

zijn ondergeschikten². Het besef van de bevoorrechte positie in combinatie met de achtergrond als matroos van de meeste roeiers leidden er toe, dat de leden en de KRVE als geheel een vrij onderdanige en ontwijkende houding innemen ten opzichte van klanten. De ex-tweede voorzitter zegt hierover: *“Het bestuur zei altijd: ‘als je een auto koopt, laat je hem maar thuis staan. Je gaat op de fiets naar je werk en je zet je pet op.’ Dat is veranderd. Dat was altijd je positie: mond houden, eerst werken en dan pas klagen”*. (vorige tweede voorzitter). Contact met reders en agentschappen werd zoveel mogelijk vermeden: *“De Vopak, onze grootste klant, had gasten over en wilde toen een keer met ons gaan varen. De penningmeester zei nee. Of er moet betaald worden! Je beste klant, ben je dienstverlener... Ik ontplofte toen dat gebeurde. Als Vopak nu komt, dan ligt het bootje al klaar en betaald wordt er niet.”* (vorige tweede voorzitter, over voorval eind jaren negentig). Uit voorgaande uitspraak blijkt de verandering van de houding ten opzichte van klanten.

Begin jaren negentig van de vorige eeuw is de erecode gebroken en het werkveld verstoord: waar Smit eerst het “alleenrecht” had op het slepen van schepen, kwam er een serieuze concurrent. Vanaf dat moment is ook bij de KRVE een bepaalde angst gaan leven, dat de in hun ogen bevoorrechte positie wel eens ter discussie zou komen te staan. Aanvankelijk leidde deze angst tot een nog meer naar binnen gekeerde houding. De meeste roeiers hadden het idee, dat de concurrentie geen kans maakte, als ze hun werk maar goed bleven doen en de gelederen maar goed gesloten bleven. Wat de andere partijen niet weten, kunnen ze ook niet tegen je gebruiken, was de gedachte. Midden jaren negentig kantelde deze houding. Het bestuur is zich toen meer op de buitenwereld gaan richten en heeft contacten gelegd met invloedrijke partijen. Het opbouwen van deze relaties was nog maar net begonnen of de concurrent diende zich al aan. Matrans Marine Services, een sjobedrijf³, zag mogelijkheden om hun werkzaamheden te combineren met het vastmaken. Vaak stonden de sjorders te wachten in hun busjes, terwijl de roeiers de containerschepen vastmaakten. Dat vastmaken konden de sjorders

² Zie hiervoor bijvoorbeeld Perrow (1984, pp170-232)

³ Een sjobedrijf is een bedrijf, dat lading “vastsoort” en “zeevast” maakt om te voorkomen, dat deze gaat schuiven op zee.

er volgens Matrans Marine Services dan ook wel bij doen. Dit bleek minder makkelijk dan gedacht. De Havenverordening gebiedt namelijk, dat een roeiersbedrijf in de gehele haven, op elk moment van de dag, aan ieder schip, zijn diensten moet kunnen aanbieden, om oneerlijke concurrentie te voorkomen. Daarbij moesten de vastmakers gediplomeerd zijn. Deze eisen leidden er toe, dat er een behoorlijke organisatie opgericht moest worden. De roeiers reageerden op de concurrent, door een *holding* op te richten, die zich ging bezighouden met het sjorren. Hiervoor namen zij een groep voorlieden van de concurrent over. Al gauw bleek, dat het nieuwe vastmakersbedrijf zijn werk niet goed deed. Boten werden slecht en traag vastgemaakt, terwijl de concurrerende roeiers vaak te laat kwamen. De nieuw ontstane verhoudingen leidden tot veel onrust. Omdat het vastmaken slechts een heel klein deel van de exploitatiekosten van schepen en haven vormt en een goede en snelle afhandeling van schepen, zowel door roeiers als sjorders, essentieel is voor de concurrentiepositie van de haven als geheel, heeft het Havenbedrijf Rotterdam besloten, dat de roeiers en sjorders zich weer moesten gaan toeleggen op hun kerntaak. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft hierop gesprekken gevoerd met KRVE en Matrans Marine Services om dit te realiseren.

De angst voor concurrentie en de korte periode van concurrentie zelf hebben na interne discussie, gezorgd voor een meer open KRVE. Deze meer open houding leverde contacten op met diverse invloedrijke partijen, zoals overslagbedrijven, reders en het Rotterdams Havenbedrijf. Een van deze contacten, het Rotterdams Havenbedrijf, heeft de KRVE naar aanleiding van het losbreken van de CMA-CGM Claudel⁴ in 2007 gevraagd mee te denken over het voorkomen van het losbreken van zeeschepen in het algemeen en containerschepen in het bijzonder, met als doel het vergroten van de veiligheid in de haven. Waar aanvankelijk alle partijen die betrokken zijn bij het meerproces nog meedachten bleef al gauw alleen de KRVE over.

⁴ De CMA-CGM Claudel is een kleine middenklasser containerschip van honderdnegenennegentig meter. Na het losbreken raakte het schip op drift en ramde een steiger van de Maasvlakte Olie Terminal, een olieoverslagbedrijf. Naast omvangrijke financiële schade was er grote milieuschade door het weglekken van ongeveer achthonderd ton olie.

De verschillende informanten geven aan, dat uit eigen observatie van de KRVE en onderzoek door het onderzoeksinstituut Marin (v.d. Boom, 2011) blijkt, dat trossen vooral breken bij piekbelastingen, veroorzaakt door harde windstoten, of zuiging van passerende schepen. Daarbij staan niet alle trossen altijd even strak, waardoor zij verschillend worden belast en de zwaarst belaste tros als eerste breekt. De meeste moderne schepen zijn daarbij voorzien van zogeheten *tension winches* ("druklieren"). Deze lieren vieren als een tros te zwaar belast wordt, maar halen de tros slecht binnen en houden het schip niet vast als er eenmaal beweging in het schip gekomen is. De oplossing die de KRVE bedacht heeft, richt zich op het voorkomen van piekbelastingen in trossen, waardoor de maximaal toegestane belasting niet, of pas veel later overschreden wordt. Het systeem van de KRVE werkt als een soort veer, na vermindering van de belasting keert de *Shore Tension* terug naar zijn oorspronkelijke toestand. Doordat het systeem steeds terugkeert naar deze toestand wordt het schip beter gefixeerd, wat tot bijkomend voordeel heeft, dat containers sneller en bij hogere windsnelheden gelost kunnen worden.

Binnen de KRVE is deze innovatie in belangrijke mate vormgegeven door de huidige tweede voorzitter, iemand die altijd als roeier gewerkt heeft, maar door het zelf bouwen van boten en allerlei activiteiten naast zijn werk als roeier veel ervaring heeft met het ontwikkelen van techniek. Na wat experimenten samen met de vorige tweede voorzitter is in overleg met Alkyon⁵ de *Shore Tension* ontwikkeld. Daarnaast is door de KRVE voor de ontwikkeling iemand met een hogere technische opleiding aangenomen, voor de KRVE een bijzonderheid. Het systeem is door Lloyds gecertificeerd en door het bestuur verkocht aan de buitenwereld. Al snel werd het systeem door de buitenwereld opgemerkt, wat de Rotterdam Promotieprijs 2010 opleverde.

⁵ een ingenieursbureau, tegenwoordig Arcadis

4. Onderzoeksresultaten en analyse

Bij deze beschrijving wordt via het richtinggevend kader de koppeling gezocht tussen theorie en empirie. Als eerste worden de waarnemingen ten aanzien van de strategische reactie van de KRVE op een van buiten komende verandering beschreven en geanalyseerd aan de hand van Oliver(1991). Vervolgens worden de waarnemingen ten aanzien van de interne divergente verandering (of: het genereren van instituties) geanalyseerd aan de hand van Battilana (2006). Ten derde wordt geanalyseerd hoe deze veranderingen met elkaar verbonden zijn.

Strategische aanpassing aan de omgeving

Oliver (1991) benoemt vijf antecedenten van strategische reactie. Deze antecedenten zijn, als eerder benoemd, de oorzaak van de verandering, het samenstel van de partijen die druk uitoefenen, de inhoud van de verandering, de context en de controlemechanismen. De case waartegen de theorie afgezet wordt, is het verzoek van het Rotterdams Havenbedrijf. Waar op dergelijke verzoeken eerder vermijdend werd gereageerd, stemde de KRVE deze keer in met het verzoek. Dit deed de KRVE door een innovatietraject op te starten, met als uiteindelijke uitkomst de *Shore Tension*.

In de volgende sectie worden de waarnemingen die gedaan zijn beschreven en vervolgens afgezet tegen de verwachtingen uit het richtinggevend kader. Deze zijn gerangschikt naar de antecedenten die Oliver herkend. Omdat er een groot aantal aspecten zijn worden deze in deze sectie steeds per aspect beschreven en geanalyseerd.

1: Oorzaak, waarnemingen

De aanleiding van het verzoek van het Havenbedrijf Rotterdam was het losbreken van de CMA-CGM Claudel. Daarnaast speelde, vaag op de achtergrond, altijd een alternatief meersysteem dat werk met zuignappen mee. Dit is echter niet door het bestuur als reële bedreiging voor de KRVE gezien, alhoewel dat op bepaalde momenten wel zo gepresenteerd is aan de leden. De vorige tweede voorzitter zegt bijvoorbeeld over dat bedreigende meersysteem en de aanleiding van het verzoek van het Havenbedrijf Rotterdam: "*Bij de bouw van de Tweede Maasvlakte wilden ze deze neer*

gaan zetten. Het was niet de aanleiding voor de *Shore Tension*. [...] Vijf jaar geleden is de *Claudel* losgebroken en heeft een steiger bij de MOT⁶ weggevaaren. Dát was de aanleiding.”. De oorzaak van het verzoek van het Havenbedrijf Rotterdam was het streven naar meer veiligheid. De KRVE verwachtte door het meewerken aan het verzoek van het Havenbedrijf Rotterdam legitimeitswinst te realiseren bij de voor hen belangrijkste actor in het veld. Naast veiligheid zag de KRVE de mate waarin een systeem vervuילend is ook als een belangrijk punt, omdat de gemeente Rotterdam zich als “groene” gemeente wil profileren. De huidige tweede voorzitter zegt hierover: “Kijk, als je als havenmeester verantwoordelijk bent in zo'n haven, dan kun je zeggen, als het gaat waaien, daar schrijf ik beleid voor, als die boten gaan loswaaien, dan zet je sleepboten in de zij ⁷, of je moet terug naar zee⁸, kan ook, of je creëert iets anders, als dat dan energieneutraal is, dan scoor je helemaal goed”. Uit deze reactie blijkt dat de KRVE verwacht legitimeitswinst te behalen door mee te werken aan het verzoek van het Havenbedrijf Rotterdam en het bedenken van een milieuvriendelijke oplossing. Het inzetten van sleepboten om zeeschepen tegen de kant te houden als het hard waait vereist, net als *tension winches* van het schip zelf, constant veel energie, om de lieren of zuignappen op druk te houden. De huidige tweede voorzitter zegt hierover: “Zo'n boot afmeren kost duizend kilowattuur per uur, als het een beetje waait.”⁹ Het voordeel van de *Shore Tension* of traditionele mering met bolders is, dat de trossen hier eenmalig op spanning gezet worden en dat er daarna geen energie meer toegevoegd hoeft te worden. Het vasthouden aan de traditionele rolverdeling binnen het havenveld leverde de KRVE geen legitimeitswinst op. De KRVE verwachtte door aanpassing aan veranderende haar legitimeit te behouden of versterken. Naast het Rotterdams Havenbedrijf oefenen rederijen en overslagbedrijven ook invloed uit. Zo hebben rederijen een belangrijke stem

⁶ MOT: Maasvlakte Olie Terminal

⁷ De “zij” is de zijkant van een schip. Een sleepboot “in de zij zetten” is een sleepboot tegen de zijkant van een zeeschip aan laten duwen, om het schip bij aflandige wind tegen de wal aan te houden en zo te voorkomen dat deze wegwaait.

⁸ Als het heel erg hard stormt en de kans op schade te groot wordt door te grote golven, dan kunnen ze terug naar zee gaan om daar te wachten tot de storm gaat liggen.

⁹ Ter informatie: Voor een groot containerschip met *tension winches* is dit per dag dat het schip met veel wind in de haven ligt ongeveer het jaarverbruik aan elektriciteit van vijf á zes huishoudens (24.000 KWh).

omdat de kapitein van het schip te allen tijde verantwoordelijk blijft voor de mering van het schip en zij zo snel als mogelijk vastgemaakt, geladen, gelost en weer losgemaakt willen worden. De *Shore Tension* komt aan deze verdeling van verantwoordelijkheid en wensen tegemoet en sluit aan bij de traditionele verdeling van verantwoordelijkheden. Het schip wordt vastgemaakt op een wijze die begrepen wordt door kapiteins die, indien zij hun eigen trossen gebruiken, zelf controle houden over hun verantwoordelijkheid. Daarbij kost het vastmaken van het schip niet meer of minder tijd en kan langer doorgewerkt worden, wat zorgt voor een snellere afhandeltijd. Deze snellere afhandeltijd is vooral voor de overslagbedrijven van belang. Bij grote storm kan een schip enigszins schuiven langs de kant, waardoor de containerkraan regelmatig opnieuw gepositioneerd moet worden, wat telkens een paar kostbare minuten kost. Een eerder toegepast systeem, de plaatsing van stormbolders¹⁰, was in dit opzicht al helemaal niet werkbaar voor de overslagbedrijven. De trossen die normaal voor de kranen langs lopen komen bij deze bolders tussen de kranen door te staan, waardoor ze niet meer kunnen rijden. Het systeem van de KRVE zorgt niet voor deze overlast en fixeert de schepen, waardoor de afhandeling versnelt.

Naast een oplossing die als legitiem gezien zou worden, schatten de leden van de KRVE in, dat deze oplossing mogelijk geld zou gaan opleveren, of in ieder geval zou voorkomen, dat zij inkomsten zouden kunnen verliezen. De huidige voorzitter zegt hierover: “ *Mooie verhalen over rendement, maar voorlopig heeft het alleen maar geld gekost. De winst is alleen lastig in geld uit te drukken. Als je er alleen al aan denkt, dat het Havenbedrijf hierdoor niet meer denkt aan zuignappen...*” Deze uitspraak is aan de ene kant in tegenspraak met de uitspraak van de vorige tweede voorzitter, maar aan de andere kant kan deze gezien worden als een aanvulling. Alhoewel de zuignappen niet de daadwerkelijke aanleiding zijn, is het wel mooi meegenomen dat deze door de *Shore Tension* niet geplaatst worden. *Hierdoor is de positie van de KRVE in ieder geval niet verzwakt.*

¹⁰ Een stormbolder is een bolder die verder van de waterkant af geplaatst is, waardoor trossen langer worden en onder een andere hoek komen te staan, waardoor zij het schip beter tegen de kant aan houden.

Oorzaak: analyse

De KRVE verwachtte legitimiteitswinst te behalen door aan het verzoek van het Rotterdams Havenbedrijf mee te werken. Dit gaat, volgens Oliver (1991), gepaard met een lage mate van weerstand tegen de institutionele druk. (in aansluiting op hypothese 1.1: “Hoe lager de mate van sociale legitimiteit die verwacht wordt te verkrijgen door conformering aan institutionele druk, hoe groter de waarschijnlijkheid, dat er organisationele weerstand optreedt tegen deze druk”.) Daarbij verwachtte de KRVE door mee te werken hun economische positie te verstevigen of zelfs te versterken. Dit gaat, volgens Oliver (1991), gepaard met een lage mate van weerstand tegen de institutionele druk. (in aansluiting op hypothese 1.2: “Hoe lager de gepercipieerde economische winst die verbonden is met conformering, hoe groter de waarschijnlijkheid, dat er organisationele weerstand tegen de institutionele druk optreedt.”)

2: Samenstel, waarnemingen

Het samenstel van degenen die druk uitoefenen is meervoudig en kent vele actoren. Binnen dit veld echter hebben niet alle actoren evenveel invloed of macht. Het Havenbedrijf Rotterdam is in dit geval de invloedrijkste partij, omdat zij het verzoek gedaan hebben en de regels rondom de werkzaamheden van de KRVE grotendeels bepalen. Zij zijn voor de KRVE dé bepalende actor.

Samenstel, analyse

In dit proces is er slechts een actor in het veld die significante druk uitoefent, het Rotterdams Havenbedrijf. Een dergelijk samenstel gaat, volgens Oliver (1991), gepaard met weinig weerstand tegen institutionele druk te verwachten. (in aansluiting op hypothese 2.1: “Hoe meer deelnemers er aan het institutionele proces deelnemen, hoe sterker de verwachting, dat weerstand tegen de institutionele druk optreedt.” De KRVE is afhankelijk van het Rotterdams Havenbedrijf. Een sterke afhankelijkheid van de druk uitoefenende actor gaat, volgens Oliver (1991), gepaard met een lage weerstand tegen deze druk. (in aansluiting op hypothese 2.2: “Hoe lager de

afhankelijkheid is van de druk uitoefenende deelnemers, hoe groter de verwachte weerstand tegen de uitgeoefende institutionele druk.”

3: Inhoud van de verandering, waarnemingen

Het verzoek van de Havenbedrijf Rotterdam is consistent, men wilde in de eerste plaats meer veiligheid en is hier gedurende meerdere jaren naar blijven streven. Het proces zou voor de KRVE kunnen leiden tot discretionaire beperkingen. Door aan de wens gehoor te geven, zou de KRVE echter zelf vorm kunnen geven aan de inhoud van het proces, en voorkomen, dat deze discretionaire beperkingen plaats zou vinden. De plaatsing van “zuignappen” bijvoorbeeld wordt door de KRVE gezien als een bedreiging van hun relatief vrije beroep en beperkingen van de discretionaire vrijheid. Na plaatsing is er geen keuze meer, maar moet dit systeem gebruikt worden.

Inhoud van de verandering, analyse

De wens van het Rotterdams Havenbedrijf was over de jaren consistent. De gehele periode is het streven naar meer veiligheid voorop blijven staan. Een dergelijk consistente wens gaat, volgens Oliver (1991), gepaard met een lage weerstand tegen de institutionele druk. (in aansluiting op hypothesen 3.1: “Hoe minder consistent de institutionele normen en vereisten zijn, hoe groter de te verwachten weerstand tegen de institutionele druk.” De KRVE verwachtte bovendien door het meewerken inbrengen van een eigen oplossing vat te houden op het door hun uitgeoefende vrije beroep. De KRVE verwachtte door mee te werken de discretionaire vrijheid te kunnen behouden of versterken. Dit gaat, volgens Oliver (1991), gepaard met een lage weerstand tegen de institutionele druk. (in aansluiting op hypothese 3.2: “Hoe groter de discretionaire beperkingen, hoe groter de weerstand tegen de institutionele druk”).

4: Controle, waarnemingen

De KRVE voldoet vrijwillig aan het verzoek van het Havenbedrijf Rotterdam en wilde haar hernieuwde identiteit als specialist op het gebied van het meren van schepen graag bevestigen. Het Havenbedrijf kan als eerder genoemd echter regels uitvaardigen en methoden voorschrijven. Hiermee was wel

sprake van potentiële dwang. De wettelijke dwang kan zich op allerlei manieren ontwikkelen. De KRVE anticipeerde op mogelijke wettelijke dwang en stelt zich welwillend op.

Controle, analyse

Het verzoek van het Rotterdams Havenbedrijf ging in belangrijke mate uit van vrijwillige medewerking en normatieve druk. Het nastreven van meer veiligheid wordt immers vaak gezien als een morele plicht. Alhoewel er geen sprake van was, kán het Rotterdams Havenbedrijf wel regels uitvaardigen. Deze controlemechanismen gaan, volgens Oliver (1991), gepaard met een lage weerstand tegen de institutionele druk. (in aansluiting op hypothese 4.1: “Hoe minder wettelijke dwang, hoe groter de kans op weerstand tegen de institutionele verandering.” en hypothese 4.2: “Hoe lager de mate van vrijwilligheid waarmee institutionele normen, waarden en praktijken zich verspreiden, hoe groter de kans op weerstand tegen institutionele druk.)

5: Context, waarnemingen

Na een periode van onrust van begin jaren negentig tot na de eeuwwisseling, toen concurrentie dreigde voor de KRVE, is de situatie gestabiliseerd. Omdat de vraag van het Havenbedrijf Rotterdam tot allerlei, ook niet wenselijke, uitkomsten kon leiden, was in dit geval toch sprake van een behoorlijke mate van onzekerheid. Het bestuurslid van het pensioen zei hierover:

“Aangezien het afmeren door middel van trossen het specialisme is van meer dan negentig procent van de medewerkers en meer dan negentig procent van de omzet hiermee gegenereerd wordt, heeft dit idee bij een aantal bestuurders/leden wel bestaan. Een succesvolle implementatie van een afmeersysteem waarbij de diensten van de KRVE overbodig zouden zijn op Maasvlakte 2 (lees vacuümsysteem) zou een serieuze bedreiging vormen voor het voortbestaan van de organisatie.”

Voor wat betreft de actoren die er voor de KRVE echt toe doen, het Rotterdams Havenbedrijf en de verschillende rederijen, was er sprake van hoge wederzijdse verbondenheid. De KRVE verleende binnen het

totaalproces een relatief bescheiden dienst, tegen een prijs die op de totale exploitatiekosten van schepen en haven te verwaarlozen was. Een trage afhandeling van de door de KRVE geleverde dienst kan echter leiden tot vertraging, die in veel gevallen een veelvoud kost van hetgeen de KRVE in rekening brengt. Het Havenbedrijf op haar beurt stelt de tarieven en regelgeving rondom de werkzaamheden van de KRVE vast. Havenbedrijf en KRVE hebben elkaar nodig en zijn zo verbonden.

Context, analyse

Deze relatief hoge mate van onzekerheid gaat, volgens Oliver (1991), gepaard met een lage mate van weerstand tegen de institutionele druk. (in aansluiting op hypothese 5.1: "Hoe minder de mate van onzekerheid in de organisationele omgeving, hoe groter de kans op weerstand tegen institutionele druk.") De wederzijdse verbondenheid die beschreven wordt gaat, volgens Oliver (1991), ook gepaard met een lage mate van weerstand tegen de institutionele druk (in aansluiting op hypothese 5.2: "Hoe minder de mate van *interconnectedness* in de institutionele omgeving, hoe groter de kans op weerstand tegen de institutionele druk.")

Synthese

De strategische reactie van de KRVE op de institutionele druk, het verzoek van het Rotterdams Havenbedrijf, is tot stand gekomen in een context waarin sprake was van:

- door de KRVE gepercipieerde economische winst (oorzaak)
- door de KRVE gepercipieerde legitimiteitswinst (oorzaak)
- een samenstel van slechts één actor die significante druk uitoefende (samenstel)
- een grote afhankelijkheid was van de druk uitoefenende actor (samenstel)
- een consistente inhoud van de verandering (inhoud)
- een lage gepercipieerde discretionaire beperkingen bij meewerken (inhoud)
- een hoge normatieve dwang (controle)
- een (potentieel) hoge wettelijke dwang (controle)
- een (potentieel) hoge onzekerheid (context)
- een sterke wederzijdse verbondenheid (context)

Al bovenstaande attributen van “de antecedenten van strategische actie” (Oliver, 1991) gaan volgens de theorie gepaard met een lage mate van weerstand. Deze lage mate van weerstand gaat volgens de theorie van Oliver gepaard met een instemmende strategische reactie. De reactie die de KRVE aan de dag legde op het verzoek van het Rotterdams Havenbedrijf om mee te denken aan het voorkomen van het losbreken van zeeschepen en die uitmondde in de ontwikkeling en implementatie van de *Shore Tension* is instemmend te noemen. De KRVE legde een grote mate van *compliance* aan de dag. Waar mogelijk voldeden zij aan wensen en verzoeken van het Havenbedrijf Rotterdam, de invloedrijkste speler. De waarnemingen ondersteunen de theorie van Oliver (1991)

Het genereren van instituties vanuit de organisatie

Battilana (2006) doet, als beschreven in de theoretische sectie, vijf proposities ten aanzien van de positie van actoren en de mate waarin verwacht kan worden dat zij divergente verandering nastreven. De positie van een actor kan uiteengelegd worden in de aspecten status, bondgenoten, hiërarchische positie, interorganisationale mobiliteit en aanstellingsduur. Deze aspecten zijn verwerkt in het richtinggevend kader. In de volgende sectie worden de waarnemingen die gedaan zijn afgezet tegenover de verwachtingen uit het richtinggevend kader. De case waartegen de theorie afgezet wordt is die van de verandering naar een meer open houding van de KRVE en haar leden. Tot eind jaren tachtig van de vorige eeuw was de KRVE zeer gesloten en naar binnen gericht. Over het onopvallend opereren en de verandering die optrad zegt de voormalig tweede voorzitter: “*Ja, dat werd van bovenaf gestuurd, door het bestuur. [...] Dat is veranderd.*” Waar de angst voor concurrentie van de leden en het bestuur van de KRVE aanvankelijk leidde tot nog meer geslotenheid, opperde de voormalig tweede voorzitter juist het idee om de wereld in te gaan en te vertellen over het werk dat de KRVE doet.

Status

Op het moment dat de tweede voorzitter voorstelde naar buiten te treden had hij een relatief lage status binnen de groep bestuursleden. Uit de gevoerde

gesprekken en de observaties blijkt, dat oudere leden meer status hebben dan jongere, wat ook geldt voor bestuursleden. Het geïnterviewde bestuurslid bijvoorbeeld geeft echter aan dat je “nummer”¹¹ steeds minder telt als statussymbool. Daarnaast hebben leden die net wat harder dan anderen werken meer status. Status moet steeds meer verdiend worden. De vorige tweede voorzitter was pas relatief kort lid van het bestuur en had vanuit die positie niet direct belang bij handhaving van de dominante institutionele logica. Op het moment dat hij lid van het bestuur werd trachtte hij divergente veranderingen op de agenda te krijgen en haalt een gesprek aan, dat hij kort na zijn aantreden als bestuurslid met zijn medebestuursleden voerde: *“We moeten gaan vertellen wat we doen, niemand weet wat wij doen. [...] Binnen het bestuur hebben ze me toen echt afgeschoten. Wie ik wel niet was, dat ik eerst maar eens moest luisteren voordat ik met mijn mening kwam om te zeggen wat we moesten gaan doen, werd letterlijk zo gezegd. [...] daar was gewoon geen draagvlak voor.”* Deze anekdote wordt bevestigd en herkend door bijvoorbeeld het lid van de inkoopcommissie. Als “gewoon” lid van de vereniging had de voormalig tweede voorzitter echter een gemiddelde status met tweeëntwintig jaar werkervaring.

Bondgenoten

Als lid van het bestuur en lid met twintig dienstjaren van de KRVE had de voormalig tweede voorzitter nauwe banden met oudere bestuursleden en oudere leden van de KRVE met een hoge status. De voormalig tweede voorzitter heeft in verschillende functies bij de KRVE gewerkt, waardoor hij veel leden kende. Binnen het bestuur van slechts negen leden ontstaat al gauw een band.

Hiërarchische positie

Als lid van het bestuur in het algemeen en zeker als tweede voorzitter had hij een hoge hiërarchische positie en kon hij, in samenspraak met de andere bestuursleden en bij gratie van de ALV, vanuit deze hiërarchische positie ook

¹¹ Elke roeier krijgt als hij lid wordt een volgnummer. De langstzittende roeiers hebben zo het laagste nummer. Vroeger was dit nummer op een zilveren speld gegraveerd die de roeier op zijn pet moest dragen, als bewijs dat hij lid was van de KRVE.

divergente verandering “opleggen” aan “gewone” leden van de KRVE. Meer openheid laat zich echter lastig opleggen. Als mensen niet de behoefte hebben om als ambassadeur van de KRVE op te treden tijdens gesprekken met externe partijen, dan zullen ze dat niet doen. Deze divergente verandering kon hij daarbij ook niet opleggen aan andere bestuursleden, daarvoor is het hiërarchisch verschil binnen het bestuur te klein. Over discussiepunten wordt bijvoorbeeld beslist door middel van stemming. Tijdens zo’n stemming heeft elk bestuurslid een even grote stem. De tweede voorzitter is niet significant hoger geplaatst dan de andere leden. De bestuursleden hebben vanuit hun hiërarchische positie wel gemakkelijker toegang tot strategische informatie en hulpbronnen dan gewone leden en kunnen zij door deze informatievoorsprong eerder zien dat de dominante institutionele logica niet meer voldoet. Uit de waarnemingen blijkt niet of deze informatievoorsprong een rol gespeeld heeft bij het bepalen van een nieuwe strategie. Het heeft een behoorlijke periode geduurd, totdat de voormalig tweede voorzitter genoeg draagvlak had gecreëerd en zijn standpunt overgenomen werd.

Interorganisationale mobiliteit

De voormalig tweede voorzitter is vrij jong (op tweeëntwintigjarige leeftijd) bij de KRVE gaan werken en heeft naast zijn werkzaamheden bij de KRVE geen noemenswaardige nevenactiviteiten gehad. Hij is hierdoor niet te typeren als erg interorganisationeel mobiel.

Aanstellingsduur

De voormalig tweede voorzitter is in 1975 in dienst gekomen en gepensioneerd in 2012, wat betekent dat het nastreven van de divergente verandering in 1997 op ongeveer de helft van zijn loopbaan plaatsvond. Zijn positie en kennis van de organisatie en haar omgeving was toen stevig genoeg om een afwijkend standpunt in te nemen en de periode tot aan zijn vertrek was nog lang genoeg om ook de vruchten van zijn inspanningen te plukken.

Oudere (bestuurs)leden, die een hoge status hebben en nog maar een korte periode werkzaam zullen zijn en leerlingen met een lage status en hiërarchische positie bleken het minst divergente verandering na te streven. Een voorbeeld dat niet direct betrekking heeft op deze verandering, maar wel aantoont hoe behoudzuchtig sommige oudere leden kunnen zijn wordt gegeven in Maandag(2010, p30) Deze anekdote gaat over het veranderen van de kleur van de stuurhutten van de werkbotten. Traditioneel was de opbouw van de werkbotten een vrij donkere kleur bruin. Deze kleur steekt slecht af tegen de omgeving, waardoor de werkbotten slecht zichtbaar zijn. Na een ongeluk stelden een aantal leden voor deze kleur te veranderen naar felgeel, wat een stuk beter zichtbaar is. Het lid dat verantwoordelijk was voor het schilderen van de schepen, de hellingbaas, zat vrij ver in zijn carrière en was het niet eens met deze verandering. De boten waren altijd bruin geweest en zo zou dat moeten blijven. Uiteindelijk kreeg hij van het bestuur de opdracht de kleur van de stuurhutten te veranderen. Hij zei daarop: *“da’s goed, wil je hem geel, dan krijg je hem geel!”* Waarna hij het gehele schip geel liet schilderen, van de kiel tot het puntje van de mast. Dit was duidelijk niet de bedoeling en een vorm van protest.

Analyse

De positie van de voormalig tweede voorzitter (lage status binnen het bestuur, banden met invloedrijke actoren, een relatief hoge hiërarchische positie en een gemiddelde aanstellingsduur) en zijn wens tot divergente verandering, zijn in lijn met de verwachtingen uit het richtinggevend kader en ondersteunen de theorie van divergente verandering en het genereren van instituties vanuit de organisatie van Battilana.

De verbinding tussen instituties en strategische aanpassing

Zoals in het richtinggevend kader aangegeven is, kan het genereren van instituties vanuit de organisatie door divergente verandering begrepen worden vanuit de positie van de actor (Battilana, 2006) en kan de strategische reactie naar het veld begrepen worden vanuit de antecedenten van strategische actie (Oliver, 1991). Beide veranderingen kunnen echter niet los van elkaar gezien

worden. Ze zijn als vormen van institutionele arbeid (Lawrence en Suddaby, 2006) met elkaar verbonden en gevat in een structuratieproces. Institutionele arbeid is vervolgens weer onder te verdelen in grens- en praktijkarbeid (Zietsma en Lawrence, 2006). Hieronder worden eerst de waarnemingen rondom het proces bij de KRVE beschreven. Vervolgens wordt dit proces geanalyseerd aan de hand van de theorieën rondom structuratie en institutionele arbeid

Het proces

Tot eind jaren negentig was de KRVE sterk naar binnen gekeerd en nam de KRVE een onderdanige positie in. De houding die door de meeste leden aangenomen werd, werd treffend weergegeven door het bestuurslid tijdens een interview: *“Het idee was: Je houdt je klein. Je zit stil en dan val je niet op.”* Een ander voorbeeld van de onderdanige houding die door het bestuur en de leden aan elkaar opgelegd werden geeft de voormalig tweede voorzitter: *“Toen ik hier pas kwam. Als er een loods iets zei en al had hij het nog zo fout, jij moest je mond houden en die loods had altijd gelijk.”* Het bestuur zou in die periode nooit de discussie aangaan met het Loodswezen, ook niet als een van hun leden gelijk had. Contact met klanten en andere betrokken partijen werden echter zoveel mogelijk vermeden. Contact met klanten was niet nodig, als iedereen zijn werk goed deed, was het idee. Daarbij was het idee dat alles wat je niet vertelde ook niet tegen je gebruikt kan worden. Het bestuurslid van het pensioenfonds zei hierover:

De KRVE genereert een behoorlijke omzet uit de vastmaakwerkzaamheden en is dus kwetsbaar voor concurrentie (marktwerking). Door het zo min mogelijk delen van bedrijfsinformatie trachtte men het risico te beperken dat andere partijen in de toekomst de concurrentie aangingen met de KRVE door de succesvolle aspecten van het bedrijfsmodel te imiteren.

Alhoewel er nog steeds enkele leden zijn, die deze strategie zouden willen hanteren, is de houding van het gemiddelde lid van de KRVE veranderd. Begin jaren negentig kwamen er geluiden, dat er weleens een concurrerend roeiersbedrijf zou kunnen komen. Deze mogelijke concurrentie leidde er toe, dat enkele leden van de KRVE, zoals de voormalig tweede voorzitter, een andere omgangsstrategie wilden hanteren. Deze andere strategie, “vertellen

wat je doet” druiste echter in tegen de heersende dominante logica, waarin “jezelf klein” houden de norm was. Het inzetten van deze strategie kon daardoor niet plaatsvinden voordat er een zekere mate van overeenstemming binnen het bestuur bereikt was. Dat dit niet zonder slag of stoot ging blijkt uit de uitspraak van de voormalig tweede voorzitter. Hij moest eerst maar eens luisteren en zijn mond houden. Opgemerkt moet worden dat de divergente verandering en de strategische reactie weliswaar in gang gezet zijn door individuen, de voormalige en de huidige tweede voorzitter, maar dat binnen de KRVE door zijn bijzondere structuur geldt, dat de actie van een individu de instemming van het collectief moet hebben. Het bestuurslid van het pensioenfonds gaf aan, dat een actie van een hiërarchisch hoog geplaatste actor als een bestuurslid gedragen moet worden door het gehele bestuur, de leden en uiteindelijk de ALV. Daarnaast zou een bestuurslid uit zijn functie gezet kunnen worden. Uit de interviews blijkt deze instemming, alhoewel soms onder protest, dan ook. De acties van de voormalige en huidige tweede voorzitter zijn op deze wijze te zien als acties van het collectief. Omdat er toch iets moest gebeuren om met de op dat moment nog niet bekende concurrent de strijd aan te kunnen binden is de strategie uiteindelijk toch veranderd.

Deze verandering van strategie bleek uiteindelijk niet voor niets geweest te zijn. De concurrent diende zich inderdaad een aantal jaren later aan. Deze concurrent stopte echter al na vrij een korte tijd met het vastmaken van schepen. Tijdens de concurrentiestrijd zijn de contacten met andere belanghebbenden in het algemeen en het Rotterdams Havenbedrijf geïntensiveerd. Deze contacten werden onderhouden na de periode van concurrentie. Deze verbetering van de contacten leidde er toe, dat de KRVE betrokken raakte bij activiteiten die niet direct hoorden bij het traditionele werkpakket van de KRVE. Toen in 2007 een schip losbrak deed het Rotterdams Havenbedrijf aan alle betrokken partijen het verzoek mee te denken aan een oplossing die voorkwam dat dergelijke incidenten nog voor zouden komen. Waar aanvankelijk alle betrokken partijen instemden met dit verzoek, bleef al gauw alleen de KRVE over. Uiteindelijk leidde het verzoek van het Rotterdams Havenbedrijf tot een samenwerking, die uitmondde in de ontwikkeling van de *Shore Tension*, een innovatief meersysteem.

De *Shore Tension* werd door het bestuur neergezet als een antwoord op een mogelijke bedreiging door het vacuümmeersysteem. Dit systeem zou er voor kunnen zorgen, dat het werk van de KRVE overbodig wordt. Tijdens de verkennende gesprekken gaf een lid aan, dat de “zuignappen” de reden waren voor de ontwikkeling van de Shore Tension. Het lid met de kritische houding zei daarentegen over het vacuümmeersysteem: *“Dat is een soort bangmakerij... [...] Je ziet het ook op die foto, mooi zonnetje, geen wind.”* Hij geeft door deze uitspraak aan dat hij verwacht dat de zuignappen in de Rotterdamse situatie waarschijnlijk niet sterk genoeg zijn.

De ontwikkeling van de Shore Tension ging vervolgens gepaard met weer een verdere intensivering van de contacten met het Rotterdams Havenbedrijf, de ontplooiing van andere nevenactiviteiten en een andere taakopvatting. Hierbij valt te denken aan het wereldwijd inzetten van leden van de KRVE voor *offshore*¹² werkzaamheden en de samenwerking met een Italiaans roeiersbedrijf. Het bestuurlid van het pensioenfonds zei hierover:

“Het proces van bewustwording van het risico dat de KRVE afhankelijk is van een beperkt aantal werkzaamheden in een beperkte regio is al een aantal jaar ouder dan de ontwikkeling van Shore Tension. Het is wel zo dat sinds de ontwikkeling van Shore Tension de taakopvatting in een stroomversnelling is geraakt. Dit hangt samen met het gegeven dat met het in de markt zetten van het product ook de KRVE indirect in de markt wordt gezet.”

Structuratie

Het proces wat de KRVE doorlopen heeft en nog steeds doorloopt is als een structuratieproces te duiden (vgl. Giddens, 1984, als opgenomen in Beckert, 1999). De KRVE heeft door de veranderde omgang met de omgeving eerst grensarbeid verricht en vervolgens praktijkarbeid door de inhoud van de werkzaamheden te veranderen, van alleen vastmaken naar innoveren (Zietsma en Lawrence, 2006). Daarbij is de nieuw ontstane situatie niet statisch, maar is er sprake van een structuratieproces, waarin instituties

¹² Letterlijk: “weg van de kust” activiteiten gericht op bijvoorbeeld olie- en gaswinning en activiteiten die ten dienste staan aan de olie- en gaswinning. Voor de KRVE in het bijzonder gaat het dan meestal om het vastmaken van grote pontons waarop onderdelen van booreilanden vervoerd worden.

losraken, zich weer vastzetten en weer losraken (*disembedding* en *reembedding*). De breuk met de dominante logica van “jezelf klein houden” maakte een andere verhouding met de omgeving mogelijk. Deze andere verhouding ging gepaard met een andere kijk op de eigen positie en taakopvatting. Die op hun beurt weer gepaard gingen met bijbehorende nieuwe instituties. Deze nieuwe instituties zorgen voor nieuwe uitgangspunten, van waar uit weer nieuwe veranderingen kunnen plaatsvinden. De omgeving benaderde de KRVE voordat zij meer open werden waarschijnlijk niet eens, omdat dat toch weinig effect zou hebben. De vernieuwde, meer open KRVE stond open om mee te denken aan het voorkomen van het losbreken toen het Rotterdams Havenbedrijf hier om vroeg. Het Rotterdams Havenbedrijf deed het verzoek omdat de KRVE meer open was. De KRVE werd beïnvloed door een veranderende omgeving, handelde strategisch naar deze verandering en zorgde er zo op haar beurt voor dat de omgeving veranderde.

Institutionele arbeid: Instandhouding

Tijdens de periode van consolidatie binnen het havenveld en de KRVE zijn enkele vormen van institutionele arbeid te herkennen die gericht waren op het instandhouden van de dominante logica, die zich uitte in een ontwijkende strategie. Zo was er binnen de KRVE sprake van *enabling work*. Ten eerste zijn er bijvoorbeeld ondersteunende en faciliterende regels gecreëerd. Deze regels zijn binnen de KRVE echter meest ongeschreven. De vorige tweede voorzitter en andere noemde de afspraak “niet in elkaars eten te roeren” de “erecode”. Ten tweede kenden alle leden de van de KRVE de geschiedenis van de organisatie en de mythes rondom het ontstaan. Deze “mythologisering” (Angus, 1993, als beschreven in Lawrence en Suddaby, 2006) zorgt voor het behoud van de normatieve onderbouwing van een institutie. Een voorbeeld van een mythe die het bestaan van de KRVE “rechtvaardigt” of volgens de leden noodzakelijk maakte, is die over de situatie voor de oprichting van de KRVE. Roeiers zouden elkaar eind negentiende eeuw wel eens met de roeispanten uit elkaars boot geslagen hebben, een onhoudbare situatie. Door deze onhoudbare situatie kwam van de toenmalige havenmeester het verzoek een oplossing te zoeken. In ruil

voor een meer stabiele situatie kregen de roeiers enige bescherming van de havenmeester. Hier is waarschijnlijk de basis gelegd voor de lange periode waarin de roeiers zich onderdanig gedroegen. Symbool van deze onderdanige maar beschermde positie was de “roeierspet”. Deze pet was een pet die hoorde bij een ondergeschikte werknemer. Op de pet zat een zilveren speld waarop het nummer van de roeier stond. Waar de pet het teken van de ondergeschikte arbeider was, was de speld het teken van “bescherming”. Alleen zij met een speld mochten boten vastmaken. Als laatste zagen we dat de normatieve onderleggers van de instituties actief meegegeven werden aan leerlingen. Dit begon in een eigen opleiding, waarin de leerlingen een jaar theorie- en praktijkonderwijs kregen op de “bedrijfsschool” van de KRVE en werd vervolgd tijdens de begeleiding van ongeveer een jaar door verschillende praktijkbegeleiders. Een vak van de opleiding heet bijvoorbeeld “Kennis KRVE”. Dit vak behandelt de geschiedenis en organisatiestructuur van de KRVE

Institutionele arbeid: Verstoring

Na een periode van consolidatie kwam verstoring. Het veld rondom de KRVE was aan het einde van de periode van consolidatie veranderd, er was een concurrerende sleepmaatschappij gekomen. Van een daadwerkelijke crisis was echter nog geen sprake, er waren geen concrete aanwijzingen, dat er op korte termijn een concurrerend roeiersbedrijf zou komen. De instituties binnen de KRVE werden tot op dat moment “gewoon” in stand gehouden. Toch leidde deze veranderde omgeving er toe dat de voormalig tweede voorzitter vond dat de naar binnen gekeerde houding moest veranderen. Hij wilde meer naar buiten treden. Aanvankelijk leidde dit tot weerstand, maar nadat de toenmalige voorzitter met pensioen ging en er een andere voorzitter kwam, werd dit idee toch overgenomen en is de naar binnen gekeerde houding veranderd. Toen er daadwerkelijk concurrentie kwam is deze verandering naar een meer open houding versneld. Deze verstoring kwam tot stand door een ondermijning van assumpties en overtuigingen (cf. Leblebici, 2001, als beschreven in Lawrence en Suddaby, 2006) en een relatieve vermindering van het gepercipieerde risico om naar buiten te treden. De potentiële concurrent maakte het voor iedereen noodzakelijk, dat er iets gebeurde.

Institutionele arbeid: Creatie

Het creëren van nieuwe instituties is volgens Zietsma en Lawrence (2006) op te delen in grens- en praktijkarbeid. Het leggen en onderhouden van contacten met de belanghebbenden, een vorm van grensarbeid en *advocacy*, leidde er uiteindelijk toe dat het Havenbedrijf Rotterdam vroeg mee te denken aan het voorkomen van het losbreken van schepen. Verbonden met de grensarbeid was de nieuw geconstrueerde identiteit van de KRVE. Waar ze eerst vooral ontwijkend gedrag vertoonden, kwamen er na het investeren in relaties op het honderdvijftienjarig bestaan 450 genodigden. Deze nieuw geconstrueerde identiteit zagen de roeiers bevestigd in het winnen van de Rotterdam Promotieprijs, die uitgereikt werd door de Burgemeester. Deze nieuwe identiteit zei iets over hoe de KRVE om moest gaan met haar omgeving, maar ook wat ze dachten te moeten te doen. De vorige tweede voorzitter zei hier bijvoorbeeld over *“Vroeger was het een gesloten club. Mede door de ontwikkeling van de haven, het internet, communicatiekanalen, alles wordt steeds sneller, directer, zijn we gigantisch naar buiten getreden, worden we overal ook voor gevraagd: ontwikkeling van steigers, nautisch platform, europees platform, diverse nautische diensten, kennis aanbieden”*. De normatieve associaties zijn hierdoor veranderd, waardoor er opeens nieuwe mogelijkheden ontstonden, zoals het meedenken met het Havenbedrijf Rotterdam aan het voorkomen van het losbreken van zeeschepen. Zonder de verandering van normatieve associaties had het meedenken en de uiteindelijke ontwikkeling van de *Shore Tension* geen reële optie geweest voor de KRVE.

Institutionele arbeid: Institutioneel ondernemers

Intern werden de veranderingen in belangrijke mate gang gezet door een paar kernactoren, de institutioneel ondernemers. Waar institutionele arbeid gedaan wordt door institutionele arbeiders, daar maken institutionele ondernemers het verschil. Zij kijken verder dan de horizon van anderen. Zo werd de grensarbeid, de meer open houding, in belangrijke mate “ondernomen” door de vorige tweede voorzitter. De praktijkarbeid, het innoveren, werd in belangrijke mate door de huidige tweede voorzitter ondernomen. Bij dit

institutioneel ondernemen wordt door het bestuur gebruik gemaakt van strategische *framing* (Khan, Munir en Wilmott, 2007 als opgenomen in Garud, Hardy en Maguire, 2007).

5. Conclusie

Bij de case rondom de strategische reactie op de vraag van het Havenbedrijf Rotterdam werd getoond, dat de instemmende reactie voorafgegaan is door een hoge gepercipieerde economische en legitimiteitswinst, een samenstel van een beperkt aantal deelnemers, met een grote afhankelijkheid van de verandering wensende actor, de wens consistent, de gepercipieerde discretionaire beperkingen laag en er een hoge (potentiële) wettelijke en normatieve dwang en een hoge onzekerheid en wederzijdse verbondenheid was, die leidden tot een lage weerstand tegen de verwachte verandering, die leidden tot de keuze voor een instemmende reactie bij de KRVE. Alhoewel de antecedenten en strategische reactie in lijn zijn met hetgeen Oliver beschrijft, zou deze subcase als enigszins problematisch beschouwd kunnen worden. Door de lage mate van *agency* die de instemmende reactie van de KRVE in zich draagt, zou men ook kunnen stellen dat deze ondersteuning biedt aan het dominante paradigma. De *agent* lijkt zich hier immers (automatisch?) aan de structuur aangepast te hebben. Dit is echter niet het geval. Juist hier bewijst de combinatie van *resource dependence* en institutionele theorie zijn nut. De instemmende reactie van de KRVE is zeker niet automatisch tot stand gekomen. Deze reactie was strategisch en bewust, net zoals de KRVE er waarschijnlijk voor koos om gedurende de periode van consolidatie een ontwijkende reactie aan de dag te leggen. De strategische reactie van de KRVE toont aan, dat actoren niet automatisch toegeven aan institutionele druk, maar dat de reactie een behoorlijke mate van *agency* in zich draagt. De combinatie van institutionele theorie en *resource dependence* theorie die Oliver (1991) voorstelt is onontbeerlijk om complexe institutionele processen te begrijpen. Deze bevindingen ondersteunen de theorie van Oliver (1991).

De case rondom de verandering naar een meer open houding liet zien, dat deze divergente verandering in belangrijke mate nagestreefd en in gang gezet werd door één actor. Deze actor, of institutioneel ondernemer, had ten tijde van de verandering een relatief lage status, banden met invloedrijke bondgenoten, een hogere hiërarchische positie en een gemiddelde aanstellingsduur als lid van de KRVE. Omdat leden van KRVE vrijwel allemaal hun gehele werkzame leven bij de KRVE werken, kende deze actor,

zoals verwacht, weinig tot geen interorganisationale mobiliteit. De case rondom de totstandkoming van een meer open houding bood ondersteuning voor de theorie van Battilana (2006) rondom de rol die positie en status van actoren inneemt bij het nastreven van divergente danwel convergente verandering. Divergente verandering draagt bij aan de vorming van instituties vanuit de organisatie of kan zelfs gezien worden als een generator van nieuwe instituties. Deze case bewijst hiermee dat verandering vanuit de organisatie mogelijk is.

De *organisatie als institutie benadering* biedt een rijk beschrijvings-, begrips- en verklaringskader met oog voor de vele aspecten die een rol spelen bij veranderingsprocessen, iets wat het dominante paradigma ontbeert. De veranderingen die binnen en de strategische reactie die vanuit de KRVE hebben plaatsgevonden zijn slecht te beschrijven, verklaren en begrijpen vanuit de dominante paradigma. Veel aspecten van deze cases zouden, indien deze vanuit het dominante paradigma bestudeerd waren geweest, onderbelicht zijn gebleven. Naast de positie van de actor, context, oorzaak, deelnemers, controlemechanismen en inhoud van de verandering valt hier te denken aan de rol van institutioneel ondernemers en institutionele arbeid. Het doel van deze studie was het empirisch ondersteunen van de *organisatie als institutie benadering* en het verkrijgen van inzicht in institutionele veranderingsprocessen. De case van de KRVE toont het belang van de *organisatie als institutie benadering* aan en heeft bijgedragen aan het inzicht in institutionele verandering.

Door eerst afstand én gevoel voor de organisatie te ontwikkelen met behulp van *The Taxonomy of Sensitizing Concepts* van Schein (1992) is een onderzoeksopzet tot stand gekomen met een sterke koppeling tussen empirie en theorie. De twee cases binnen de KRVE bleken vervolgens rijke informatiebronnen. Alhoewel er op een zeker moment bij het interviewen van de informanten en het bestuderen van documenten geen nieuwe informatie naar boven kwam, bestaat er toch een kans dat bepaalde aspecten van de cases onderbelicht zijn gebleven. Enerzijds kan dit komen, doordat gevoelige informatie niet vrijgegeven wordt door informanten. Anderzijds kan dit komen doordat gebeurtenissen vaak al snel verworden tot mythes. Roeiers hebben een sterk verhalende cultuur: de momenten dat er gewacht moet worden, en

dat zijn er behoorlijk veel, worden gevuld met het vertellen van verhalen. Bijzondere verhalen worden al snel mythes en zetten zich vervolgens sterk vast in de organisatie. Geschreven bronnen ontbreken, zijn strikt vertrouwelijk of zijn grotendeels gebaseerd op door medewerkers van de KRVE overgeleverde mythes. Officiële stukken, zoals beleidsnotities, die zich tussen positief wenselijk en strikt vertrouwelijk bevinden ontbreken. Door het ontbreken van neutrale of wetenschappelijke bronnen kan lastig aangetoond worden dat verhalen de objectieve en volledige werkelijkheid weergeven. Alhoewel de verkregen informatie beperkt en vaak gekleurd is, is ze ook uniek. Een onderzoek in een meer bureaucratisch georganiseerde organisatie, waar wel veel meer soorten informatie worden vastgelegd, had niet zulke unieke informatie opgeleverd. Een onderzoek in zo'n meer bureaucratische organisatie kan echter wel informatie opleveren, die vanuit verschillende bronnen bevestigd kan worden. Een vervolgonderzoek zou in zo'n organisatie gehouden moeten worden.

Literatuur

- Alexander, V. D.** (1995) Pictures at an Exhibition: Conflicting Pressures in Museums and the Display of Art, *American Journal of Sociology*, Vol. 101, No. 4 (Jan., 1996), pp. 797-839.
- Angus, L.B.** (1993) Masculinity and women teachers at Christian Brothers' College, *Organization Studies* 14(2) 235-60, als beschreven in T. B. Lawrence en R. Suddaby (2006) *Institutions and Institutional Work*. Als opgenomen in: S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence en W.R. Nord (2006)
- Baaij, H.** (1995) *Vast en Zeker, een eeuw Roeiers-Vereeniging Eendracht*, Phoenix en den Oudsten, Rotterdam.
- Barley, S.R.** (1986) Technology as an Occasion for Structuring: evidence from Observations of CT Scanners and the Social Order of Radiology Departments, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31. (Mar., 1986), pp. 78-108.
- Battilana, J.** (2006) Agency and Institutions: The enabling Role of Individuals' Social Position, *Organization* 2006 13: 653.
- Beckert, J.** (1999) Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations, *Organization Studies*, (1999) 20:777
- Beckert, J.** (2010). Institutional isomorphism revisited: Convergence and divergence in institutional change. *Sociological Theory*, 28(2), 150-166.
- Berger, P.L. en T. Luckmann** (1967) *The Social Construction of Reality*, New York, Doubleday: Anchor, pp 60-61, als beschreven in: Scott, W. R. (2008) *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, Thousand Oaks, Sage.
- Boom, vd, H.** (2011), Marin, Ropes Jip, gedownload op 10-06-2012, 22:22, van: <http://www.marin.nl/web/JIPs-Networks/Public/ROPES.htm>
- Bourdieu, P.** (1990) *The logic of Practice*, vertaald door R. Nice, Cambridge: Polity, als beschreven in: Battilana, J. (2006) Agency and Institutions: The enabling Role of Individuals' Social Position, *Organization* 2006 13: 653, Thousand Oaks: Sage
- DiMaggio, P. J., en Powell, W. W.** (1983) The Iron Cage Revisited. institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(April), 147-160.
- Dimaggio, P.J.** (1988) Interest and Agency in Institutional Theory, als opgenomen in: Zucker, L., *Institutional Patterns and Organizations*, als opgenomen in Beckert, J. (1999) Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of

- Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations, *Organization Studies*, (1999) 20:777
- Dreyfus, H. en Dreyfus, S.** (1989) *Mind Over Machine: the power of Human Intuition and Expertise in the Era of the Computer*. Basil Blackwell, Oxford. als opgenomen in: Knudsen, F. (2009) Paperwork at the service of safety? Workers reluctance against written procedures exemplified by the concept of "seamanship". *Safety Science* 47 pp295-303
- Elsbach, K.D. en R.I. Sutton** (1992) Relating Physical Environment to Self Categorizations: a Study to identify Threat and affirmation in a Non-territorial Office Space, *Administrative Science Quarterly*, 48: 622-644, als beschreven in T. B. Lawrence en R. Suddaby (2006) *Institutions and Institutional Work*. Als opgenomen in: S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence en W.R. Nord (2006) *Handbook of Organization Studies*, 2nd Edition, 215-254, Londen: Sage
- Galvin, T.** (2002) Examining Institutional Change: Evidence form the Founding Dynamics of U.S. Health Care Associations, *Academy of Management Journal* 45(4): 673-96. Als beschreven in: Lawrence, T.B. en R. Suddaby (2006) *Institutions and Institutional Work*. Als opgenomen in: S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence en W.R. Nord (2006) *Handbook of Organization Studies*, 2nd Edition, 215-254, Londen: Sage
- Garud, R., C. Hardy en S. Maguire** (2007) Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special issue, *Organization Studies* 2007 28: 957.
- Giddens, A.** (1984) *Theory of Structuration*. Berkeley: University of California Press. Als opgenomen in: J. Beckert (1999) Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations, *Organization Studies*, (1999) 20:777
- Hughes, E.C.** (1936) The Ecological Aspect of Institutions, *American Sociological Review*:180. Als opgenomen in Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42(October), 726-743.
- Jepperson, R.L.** (1991) Institutions, Institutional effects, and Institutionalism. In W.W. Powell and P.J. DiMaggio (eds), *The New Institutionalism in organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago Press. Als opgenomen in: T.B. Lawrence en R. Suddaby (2006) *Institutions and Institutional Work*. Als opgenomen in: S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence en W.R. Nord (2006) *Handbook of Organization Studies*, 2nd Edition, 215-254.

- Khan, F., K. Munir en H. Wilmott** (2007) *A Dark Side of Institutional Entrepreneurship: Soccer Balls, Child Labour and Postcolonial Impoverishment*. *Organization Studies* 28/7, als opgenomen in R. Garud, C. Hardy en S. Maguire (2007) *Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special issue, Organization Studies* 2007 28: 957.
- Lawrence, T.B. en R. Suddaby** (2006) *Institutions and Institutional Work*. Als opgenomen in: S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence en W.R. Nord (2006) *Handbook of Organization Studies*, 2nd Edition, 215-254, Londen: Sage
- Leblebici, H., G.R. Salancik, A. Copay, en T. King**, (1991) *Institutional Change and the transformation of interorganizational fields: an organizational history of the U.S. broadcasting history*. *Administrative Science Quarterly*, als beschreven in T. B. Lawrence en R. Suddaby, 2006, *Institutions and Institutional Work*. Als opgenomen in: S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence en W.R. Nord (2006) *Handbook of Organization Studies*, 2nd Edition, 215-254, Londen: Sage
- Maandag, B.** (2010) *Een Rondje Rotterdamse Roeiers*, Rotterdam: Koppel Uitgeverij.
- Meyer, J. W., en B. Rowan**, (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.
- North, D.** (1991) *Institutions*, *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 1 (Winter, 1991) p97.
- North, D.** (1991) *Institutions*, *The Journal of Economic Perspectives*, Vol. 5, No. 1 (Winter, 1991) pp 97-112), Pittsburg: AEA Publications. Als opgenomen in: T.B. Lawrence en R. Suddaby (2006) *Institutions and Institutional Work*. Als opgenomen in: S.R. Clegg, C. Hardy, T.B. Lawrence en W.R. Nord (2006) *Handbook of Organization Studies*, 2nd Edition, 215-254, Londen: Sage
- Oliver, C.** (1991). *Strategic responses to institutional processes*. *Academy of Management Review*, 16(1), 145-179.
- Perrow C.** (1984) *Normal Accidents: Living with High-Risk Technologies*, 170-232, New York: Princeton University Press.
- Powell, W. W. en P.J. DiMaggio** (1991) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago: University of Chicago press. Als opgenomen in: R. Garud, C. Hardy en S. Maguire (2007) *Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency: An Introduction to the Special issue, Organization Studies* 2007 28: 957.
- Schein, E.** (1992) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass.

- Schumpeter, J.** (1934) *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Berlin. Als opgenomen in Beckert, J. (1999) Agency, Entrepreneurs, and Institutional Change. The Role of Strategic Choice and Institutionalized Practices in Organizations, *Organization Studies*, (1999) 20:777
- Scott, W. R. (2008)** *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*, Thousand Oaks, Sage.
- Selznick, P.** (1957) *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation*, p17, Berkeley: University of California Press
- Streeck, W. en K. Thelen** (2005) *Beyond Continuity: Institutional Change in Advanced Political Economies*. Oxford: Oxford University Press.
- Zietsma, C. en T. B. Lawrence** (2006) Institutional Work in The Transformation of an Organizational Field: The Interplay of Boundary Work and Practice Work, *Administrative Science Quarterly* 2010 55: 189.
- Zucker, L. G.** (1977). The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, *American Sociological Review*, 42 (October), 726-743.
- Zucker, L. G.** (1987a). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443-464.
- Zucker, L. G.** (1987b) Normal Change or Risky Business: Institutional Effects on the 'Hazard' of Change in Hospital organizations, 1959-79, *Journal of Management Studies* 24:6 November 1987.