

REFLECTIE

Verborgen spelregels

ADVISEREN BIJ STAGNERENDE CULTUURVERANDERING

Meestal is een kenmerk van stagnerende verandering, dat de aanpak om een vraagstuk op te lossen, verhindert wat men wil bereiken (naar: Rubinstein en Van den Berg, 1992).

Dit artikel gaat over stagnaties die zich kunnen voordoen in de ontwikkeling van een organisatiecultuur. Meestal komt de blokkade aan het licht bij een poging tot cultuurverandering: de verandering mislukt, ook al wordt er alles aan gedaan; alle feiten wijzen op het belang van slagen; en iedereen is het met die noodzaak eens. Kennelijk houdt een element in de cultuur impulsen tot verandering tegen.

De werking van zo'n 'cultureel immuunsysteem' wordt toegelicht vanuit een psychoanalytisch kader. De ontwikkeling van cultuur wordt in die zienswijze opgevat als een vorm van organisatie van emoties, waarin afweermechanismen een voorname rol spelen. Soms ontstaan op die manier 'verborgen spelregels', die de organisatie remmen in haar verdere ontwikkeling. Het weer in beweging krijgen van cultuur vraagt in zo'n situatie meer dan 'roepen waar het heen moet': vaak werkt dat zelfs ave-rechts. Aandacht is eerst nodig voor de werking en functie van verborgen spelregels. De organisatie kan in haar ontwikkeling pas verder, als een nieuwe oplossing is gevonden voor de emoties die met de blokkade zijn geassocieerd.

1. Stagnaties bij cultuurverandering

Het 'groeiprobleem' van een cultuur komt vaak aan het licht bij een poging tot verandering van die cultuur. Het scenario voor zo'n ontdekking begint met het onderkennen van de noodzaak tot verandering (prestaties worden minder, klanten worden kritischer, marktverlies). Het besef 'dat er wat moet gebeuren' is in de organisatie breed aanwezig en er wordt veel over gepraat. Dus worden allerlei structuren, taken en werkwijzen herontworpen, het management gaat op de



Jan Hendriks

Dr. J. Hendriks (1949) is partner bij AO, adviseurs voor organisatie-werk in Driebergen. Hij adviseert organisaties – vooral in en rond de overheid – bij het ontwikkelen van hun strategieën en processen om te komen tot een meer productieve wisselwerking met hun omgeving.

zeepkist, er komen trainingen, een mission statement, nieuwe logo's. We zouden kunnen zeggen: alles is gedaan om tot verandering te komen.

Toch volgt na een poosje de ontdekking, dat, ondanks alles wat werd ondernomen, de oude functioneringsvraagstukken niet weg zijn. Vertrouwde organisatieproblemen komen terug en blijken door de nieuwe retoriek niet wezenlijk veranderd. Soms blijkt de stagnatie uit 'wachten op elkaar': iedereen is het eens over wat er moet veranderen, maar niemand zet de eerste stap. Het zondebokmechanisme dat iedereen al lang kende, maar waar men door cultuurverandering vanaf had willen komen, komt terug: 'wij willen wel anders, maar dat kan niet zo lang zijn...'

Management en personeel beleven het mislukken van een poging tot cultuurverandering vaak zeer verschillend. De leiding heeft de rol op zich genomen van aanjager en stimulator, maar voelt zich door de afloop in de steek gelaten. De kater die dat oproept, komt naar voren in de bekende – cynische – managementgrappen over verandering:

Leiding geven aan cultuurverandering is als in je handen klappen bij een boom vol vogels: even fladderen ze allemaal op. Maar enkele minuten later zitten ze weer rustig op hun tak.

Vlak onder de top van de berg waren we met zijn allen bezig om het nieuwe cultuurconcept als een zware steen naar boven te rollen. Aan de andere kant van de berg wachtten medewerkers gespannen op wat naar boven kwam. Uiteindelijk kwam de steen boven en begon ze, onder luid gejuich van het MT, vaart te krijgen in haar gang door het bedrijf. Wat vooral opviel was hoe behendig mensen waren geworden om bijtijds een sprong opzij te maken en daarna hun werk ongestoord te hervatten.

Ook medewerkers zien de tekortkomingen van hun bedrijf al lange tijd. Ze horen van het management dat daar verandering in komt. Hún verbijstering zit in wat daarna gebeurt. Het bedenken van de nieuwe structuren, logo's, missiestatements vergt namelijk heel wat tijd en aandacht van de leiding. Het veranderingsplan komt daarom vaak tot stand zonder dat aan medewerkers veel gevraagd is. Maar nadat het startsein voor vernieuwing is gegeven, lijkt de verantwoordelijkheid voor 'nieuw gedrag' in één keer en volledig bij het personeel terechtgekomen. Want managers krijgen het onmiddellijk druk met een volgende ronde van aandacht vragende activiteiten: je krijgt ze nauwelijks te zien.¹ In de beleving van die medewerkers is er niet veel veranderd: '...hoezo moest alles anders?'

De schade kan groot zijn, zeker als de organisatie zich echt gesteld ziet voor de noodzaak van verandering. De vernieuwingspoging zelf mislukt immers. En er is een muur van wantrouwen ontstaan, juist tussen belangrijke groepen van betrokkenen die oprecht met de verandering aan de slag wilden. 'Lost in familiar places', noemen Shapiro en Carr (1991) het drama van zo'n psychologische beleving: verhoudingen verschuiven en mensen zoeken naar iets nieuws, maar ze verliezen onderweg contact. Een organisatie die we goed denken te kennen, kan daardoor veranderen in een vreemde en vervreemdende omgeving.

2. De 'diepte' van een interventiestrategie

In een artikel uit 1970 dat tot de klassieken van ons vakgebied behoort, schreef Harrison over de *diepte* van interventies in een organisatieadviesproces. In een 'diepe' interventiestrategie gaat de aandacht uit naar onderwerpen en processen die op verborgen wijze zijn verbonden met waarden, emoties en zelfbeelden van de leden van een organisatie. Harrison contrasteerde zo'n benadering met meer instrumentele werkwijzen die leiden tot een vorm van *social engineering* bij het oplossen van organisatiekwesties.²

Voor het 'in beweging krijgen' van stagnerende culturen is doorgaans een expliciete keuze nodig tussen deze twee benaderingen. Men kan de situatie zo zien, dat de *sturing* van verandering versterkt moet worden: managers moeten beter en nu echt 'het goede voorbeeld' geven; er kan over de wenselijke richting meer en beter worden gecommuniceerd; sanctiemechanismen – belonend en bestraffend – kunnen effectiever (et cetera). Vaak is het niet moeilijk om bij een stagnatie rond dit soort aspecten veel verbeteringsmogelijkheden te ontdekken. Een nieuwe start van het veranderingsproces kan zich daarop richten.

Maar een kritische afweging is nodig. Want de organisatieleiding *heeft* al geprobeerd om aan de cultuur te 'trekken': de vraag is of het helpt om méér te trekken. Bedacht moet daarnaast worden, dat het recept van 'beter sturen' uitgaat van een zekere *installeerbaarheid* van cultuur. Op voorhand ontstaat in zo'n benadering verschil tussen diegenen die een nieuwe cultuur bedenken en implementeren, en anderen die *object* van die cultuurverandering zijn. Vraag is, of zo'n taakverdeling nog wel 'werkt' na een mislukking als geschetst.

Een diepere benadering gaat uit van *co-makership* van een cultuur: organisatieleden worden meer gezien als *subject* van cultuur, dan dat ze zich als object van cultuurverandering laten leiden. Voor wie zo naar een organisatie kijkt, speelt elk organisatie lid een rol bij het in stand houden en veranderen van *shared assumptions*. Cultuur zit immers aan de *binnenkant* van mensen en is nauw verbonden met emoties. Stagnatie bij cultuurverandering hoeft in zo'n optiek niet per se te wijzen op gebrek aan sturing. Het in beweging komen naar iets nieuws – een andere manier van werken, denken, voelen – kan ook 'van binnenuit' blokkeren. Wanneer dat het geval is, moet de aanpak zich eerst richten op wat het *moeilijk* maakt om tot verandering te komen.

Zo'n diepere benadering is op haar plaats wanneer in een organisatie:

- de druk om te veranderen hoog is en bewust wordt onderkend, maar toch, ondanks allerlei activiteiten, iets essentieels niet in beweging komt;
- die stilstand in cultuurontwikkeling weliswaar wordt aanvoeld, maar tegelijkertijd niet goed begrepen: er zijn irrationele krachten aan het werk;
- de al ondernomen poging tot cultuurverandering heeft geleid tot *disconnectie*: een scheidslijn van belevingen door de organisatie heen.

Een metafoor voor het zo beschouwen van stagnaties is de *psychologische gevangenis* (Morgan, 1986): bepaalde veranderingen *kunnen* niet, omdat ze buiten de belevingswereld vallen van wat organisatieleden als reëel of mogelijk ervaren.

3. 'Verborgen spelregels'

De gedachte dat een 'onderhuids element' in de cultuur ontwikkeling kan blokkeren, is terug te vinden bij Scott-Morgan (1994): de *ongeschreven regels* in een organisatie kunnen iets wat ieder wil, toch dwars zitten. Scott-Morgan kenschetst deze ongeschreven regels als een soort perversie van de officiële – op zich constructieve – regels (zie voorbeeld in Kader 1).

Kader 1.

officiële waarden	ongeschreven regels	problematische gevolgen
<ul style="list-style-type: none"> • breedte is belangrijk • succes leidt tot beloning 	<ul style="list-style-type: none"> • blij nooit lang in één functie • houd je baas tevreden • wees zichtbaar succesvol • vermijd elke mislukking • bescherm je eigen werkterrein • zorg voor goede rapportages 	<ul style="list-style-type: none"> • geen teamwork • geen samenwerking tussen teams • chronisch kortetermijndenken • geen risico's nemen
<ul style="list-style-type: none"> • prestaties worden gemeten 		

(naar: Scott Morgan 1994, p. 26)

Scott-Morgan laat onbesproken, *hoe* zulke perversies ontstaan en waarom geen constructievere interpretatie van de officiële regels plaatsvindt, zoals toch ook zou kunnen. Vanuit veranderkundig oogpunt is een dergelijk inzicht wel belangrijk. Want als we niet begrijpen hoe een cultuur 'verstrikt raakt' in haar onderstroom, dan tasten we ook in het duister bij het vinden van een weg die er vandaan leidt. Daar gaat het juist om bij stagnaties.

Verborgen spelregels in dynamisch perspectief

De dynamiek achter 'verborgene regels' kan worden doordacht vanuit een psychoanalytisch denkkader. Cultuur wordt in die zienswijze beschouwd als een vorm van *organisatie van emoties*, die werking en structuur krijgt door de volgende factoren:

- bewust en rationeel gedrag in organisaties gaat vergezeld van een continue 'stroom' van half- en onbewuste betekenistoekenningen aan wat gebeurt;
- de patronen in die betekenistoekenning ontstaan op basis van een leerproces. De patronen zelf raken 'geclusterd' rondom waarden, behoeften en emoties;
- gevoelens die niet gemakkelijk 'passen' in zo'n leerproces – vanwege onderlinge strijdigheid bijvoorbeeld, of omdat ze niet kloppen bij hoe we vinden dat het hoort – worden door verdringing uit het bewuste afgeweerd;
- maar ze verdwijnen daarmee niet helemaal: 'moeilijke emoties'³ komen indirect tot uiting, verkapt en op symbolische wijze.

De eerste twee gedachten zijn niet specifiek voor het psychoanalytisch denken: beelden van gelaagdheid en verbondenheid aan emotie komen in veel cultuurdefinities voor. Van belang voor het begrijpen van de dynamiek achter 'verborgene spelregels' zijn daarom vooral de laatste twee gedachten. De aanname dus dat in organisaties sprake kan zijn van moeilijke gevoelens die worden onderdrukt. En de intrigerende gedachte, dat zulke 'verkapte moeilijkheden' niet rechtstreeks worden duidelijk gemaakt, maar op indirecte wijze. Ik licht die manier van kijken toe.

4. Cultuurontwikkeling rond emoties

De gedachte dat het ‘organiseren van emoties’ niet alleen gebeurt op individueel niveau, maar ook in groepen of organisaties, is niet nieuw. In de traditie van het psychoanalytisch denken is meermalen geprobeerd – te beginnen door Freud zelf – om cultuurverschijnselen te doordenken aan de hand van noties die oorspronkelijk bedoeld waren om aspecten van individuele psychologische ontwikkeling te begrijpen. Bekend werden de zogenoemde Tavistock-studies over psychodynamiek in groepen: deze hadden grote invloed op de ontwikkeling van groepstrainingmethoden.

Er is de laatste jaren sprake van een nieuwe belangstelling voor het psychoanalytisch denken over organisaties. Klassiek is nog, in zeker opzicht, het werk van Kets de Vries (1990, 1997): hij schrijft over de karakterstructuur van managers en het effect daarvan op hoe zij spanningen hanteren die bij hun functie horen. Door de invloed van die leidinggevenden, aldus Kets de Vries, kan een organisatiecultuur ontstaan die hun neuroses ‘reflecteert’: paranoïde organisaties, theatrale organisaties, depressieve organisaties. Elk van die culturen heeft haar kracht, maar ook een disfunctionele neiging. De nood komt aan de man, wanneer de overlevingseisen aan een organisatie niet meer kloppen met wat ze op grond van hun ‘neurose’ kunnen.

In andere studies wordt het ontstaan van *organisatorische neuroses* niet gesitueerd bij ‘de karakters aan de top’, zoals bij Kets de Vries, maar in processen van verdringing die zich op tal van *andere* plekken in de organisatie voordoen: op de werkvloer, in het primair proces, et cetera. Drie voorbeelden:

- **Isabel Menzies:** ‘moeilijke emoties’ in een ziekenhuis

Menzies schreef in 1960 (!) over de organisatie van emoties in een ziekenhuis. Ze ontdekte een systeem van culturele regels, dat gebouwd leek rondom lastige emoties in de verpleging.

Kader 2.

Een verpleegkundige heeft, aldus Menzies, in haar werk met tal van ‘moeilijke gevoelens’ te maken. Dat werk brengt immers confrontaties met zich mee in de sfeer van ziekte en dood, die ‘een normaal mens’ persoonlijk raken. Verder moet een verpleegkundige soms dingen doen, die – alweer: normaal gesproken – vies of weerzinwekkend zijn. Van zulke lastige gevoelens echter, zo luidde een belangrijke cultuurspelregel in het door Menzies bestudeerde ziekenhuis, heeft een *echte* verpleegkundige geen last. Menzies vond een serie van gedragspatronen, die ‘hielpen’ om geen last te hebben van emoties rond het verpleegkundige proces:

- aan het bed: het onpersoonlijk maken van contacten door het dragen van uniforme kleding en door een zodanige verdeling van de taken, dat telkens een andere verpleegkundige met een patiënt te maken heeft;
- in groeps cultuur en onderling verkeer: anonimiserend taalgebruik (‘Die galblaas in bed zeven’) en rechtstreekse verboden op emoties (‘Als je dáár last van hebt, dan ben je niet voor dit werk geschikt.’);
- in hiërarchieke relaties: een terugkerend patroon, waarin leidinggevenden door hun personeel als ‘koel, afstandelijk en overrationeel’ werden beleefd, terwijl die leidinggevenden zelf hun medewerkers als ‘te emotioneel’ ervoeren. Deze emotionele taakverdeling speelde op identieke wijze in meer hiërarchieke lagen door het hele ziekenhuis heen: in de relatie tussen afdelingsteam en leidinggevende, in het team van leidinggevenden daarboven, tot zelfs in de directie van het ziekenhuis!

Menzies noemde zulke spelregels vanwege hun kennelijke functie *defensies*, vergelijkbaar met de 'afweermechanismen' die sinds Freud in de psychotherapie bekend zijn. Ze concludeerde na haar studie, dat zulke mechanismen blijkbaar ook in organisaties spelen.

- **Howard Baum:** The Invisible Bureaucracy

Baum (1987) schrijft over afweer in bureaucratieën. In een onderzoek bij Amerikaanse ambtelijke organisaties ontdekte hij patronen van vaak chronische ontevredenheid: mensen die er werken, ervaren veel minder waardering dan waarop ze voor hun werk hadden gerekend. Een belangrijke stressfactor is het bureau-politieke spel. Veel werkinzet en idealisme raken 'verloren' door een moeilijk te doorziene machtsstrijd, waarin collega's, chefs en tal van andere betrokkenen een rol spelen. Een bron van veel teleurstelling is, aldus Baum, dat wie bij een overheid gaat werken dat vaak doet vanuit hoge verwachtingen over de 'Weberiaanse' ordening waarin dat werk zou plaatsvinden. De werkelijkheid is anders: het werk in een bureaucratie speelt zich af in een verre van *geoliede* rationele omgeving, met een overvloed van tegenstrijdige regels, veel verantwoordelijkheden zonder macht, veel competentiestrijd.

Kader 3.

Baum beschrijft hoe ambtenaren die hij interviewde, zich tegen die teleurstelling beschermden:

- door het *ontkennen* van de samenhang tussen eigen werk en dat van anderen ('Ik heb mijn toko');
- door het *onduidelijk maken* van hun verantwoordelijkheid ('Ik doe waar ik goed in ben en maak me geen zorgen over wat dat uithaalt.' 'Ik verzamel informatie: anderen moeten maar bepalen wat daarmee gebeurt.')
- door het onduidelijk maken van hun *keuzes* ('Als het moeilijk wordt, moet je er hier altijd voor zorgen *namens anderen* te opereren.' 'Een bekend spelletje is: altijd complicaties signaleren.')
- door het ontwikkelen van *stereotype beelden*. Vaak gaan zulke beelden over krachtig versus zwak zijn, constructief of destructief zijn, meegaand of vijandig zijn (et cetera). Deze beelden gelden als verklaring voor gedragingen van derden, die als oorzaak van mislukkingen gezien worden.
- door *dagdromen en fantaseren*: het toeschrijven van een alternatieve realiteit aan dingen die gebeuren ('Ik heb geleerd, dat eigenlijk hier alles draait om sex.') of aan een situatie later waarin alle moeilijkheden zijn verdwenen ('Ik werk hier nog een paar jaar en begin dan voor mezelf. Als ik eenmaal ondernemer ben, dan komen mijn capaciteiten tot zijn recht!')

Volgens Baum worden de verwachtingen van medewerkers niet alleen gevoed door opleidingen, waarin ze over Weber lezen. Een verwarrende rol speelt ook de rationele taal die ondanks alles dominant is in het officiële bureaucratische woordgebruik. Omdat die schijnbaar rationele taal niet aansluit bij de dagelijkse beleving, ontstaat een subcultuur van denkbeelden en interpretaties die helpt om met de *echte* werkelijkheid 'te leven'. Volgens Baum speelt er een vicieuze cirkel: door afweermechanismen als beschreven gaat veel aandacht en energie zitten in weinig productieve zaken. Het daaruit resulterend effectiviteitsverlies versterkt weer de defensies.

- **Larry Hirschhorn:** het open gaan van organisatiegrenzen

Hirschhorn (1988) schrijft over de complexe netwerkvorming die in tal van orga-

nisaties plaatsvindt door factoren als technologische vooruitgang, felle concurrentie en complexe logistiek. Verantwoordelijkheden worden ‘omlaag geschoven’, oude taakopvattingen voldoen niet meer en medewerkers worden op zichzelf teruggeworpen bij allerlei keuzes in hun werk en de zingeving van wat zij doen. Hij noemt het een probleem van deze tijd, dat in deze *imploding organizational world* mensen eigenlijk alleen goed functioneren als ze een stapje meer doen dan tot waar hun taakomschrijving en bevoegdheid hen beschermen. Het ‘eronder houden’ van de daardoor opgeroepen verwarring trekt zijn sporen in omgangsvormen en cultuur.

Kader 4.

Hirschhorn schrijft over in elkaar verweven raken van individuele afweermechanismen – zoals bij Baum te vinden – tot collectieve spelregels in groepen. De functie van die *sociale defensies* is het creëren van een psychologisch ‘scherm’ dat de pijnlijke onzekerheden weghoudt die het werken in complexe verantwoordelijkheidssituaties met zich meebrengt:

- *groepsfantasieën* (over vijandschappen en saamhorigheid, over falen en onfeilbaarheid, over wat de eigen taak is en wat niet);
- *magische coalities* (het ontstaan van familieachtige relatiebeelden met leidinggevend, collega’s of externe adviseurs);
- *rituelen* (parafencultuur, papierwinkels) die de plaats innemen van ‘je werk doen’ in spanningsvolle situaties.

Defensies, aldus Hirschhorn, bieden een bescherming tegen de onzekerheid van een ‘riskante taakgrens’. Ze worden harder nodig, naarmate een organisatie mensen meer *alleen laat* bij het nemen van hun rol en van beslissingen in ongewisse situaties. Daarin zit dus een risico bij veranderingsprocessen die erop gericht zijn om verantwoordelijkheid en ‘zelfsturing’ naar beneden in een organisatie te verplaatsen. Zo’n verandering kan slagen, als de *moelijkheden* die dat met zich meebrengt, door de organisatieleiding realistisch en respectvol worden benaderd. Maar als mensen onzeker worden en de organisatieleiding daarvan niets wil weten, ontstaat een averechts effect. Als toelichting beschrijft Hirschhorn de casus van een bank, waarin de leiding steeds meer resultaatgerichtheid eiste van haar filialen. Het personeel aan het loket reageerde met steeds ‘bureaucratischer’ gedrag op deze toenemend afstandelijke en afstraffende houding van de leiding. De verandering mislukte.

5. Cultuurverandering en verborgen spelregels

Het beginpunt in de analyses van Menzies, Baum en Hirschhorn is hun aandacht voor ‘moeilijke emoties’ in organisaties. Die emoties liggen meestal in de sfeer van wat er zakelijk *moet*, maar ‘menselijkerwijs gesproken’ nog niet altijd gemakkelijk *gaat*: het omgaan met patiënten in een ziekenhuis, vechten om meer invloed in een complexe bureaucratie, verantwoordelijk zijn voor resultaten in moderne ‘open’ organisaties.

De moeilijke emoties zelf zijn doorgaans onvermijdbaar, gegeven hoe het werk of de organisatie in elkaar zit. Probleem is echter wel, dat er een *spanning* kan ontstaan tussen die werkbeleving zelf en wat op en rond de werkplek aan belevingen wordt ‘toegestaan’.⁴ Wanneer dat spanningsveld te groot wordt, dan gaat de

werkbeleving ondergronds. Er bestaat een grens aan het beleven en verdragen van emoties die we niet kunnen verwerken (interpreteren, begrijpen, er gevolgen aan verbinden, et cetera). Wordt die grens eenmaal gepasseerd, dan gaan in de organisatie afweermechanismen aan het werk: er ontstaan ‘verborgen spelregels’ die zorgen dat te lastige emoties buiten het bewustzijn blijven. Een gevolg daarvan kan zijn, dat de effectiviteit van de organisatie terugloopt.

De relatie met *stagnerende cultuurverandering* kan nu gelegd worden. Vaak gaat het bij cultuurverandering om zaken als genoemd: versterken van de klantgerichtheid⁵, doorbreken van de toko's, resultaatgerichte zelfsturing. Maar als rond deze thema's afweermechanismen aan het werk zijn en de organisatie daardoor minder is gaan presteren, dan valt ook het mislukken van de poging tot verandering te begrijpen:

- de gewoonten ‘waar het management van af wil’, vloeien rechtstreeks voort uit de afweermechanismen die rond het primaire proces ontstaan zijn;
- de poging tot cultuurverandering – bijvoorbeeld: ‘we moeten klantgericht werken’ – zet nóg meer druk op spanningen die toch al rond dat thema leven; en
- de aandacht die nu voor het onderwerp gevraagd wordt, mobiliseert alleen maar een versterkte neiging om de ermee geassocieerde ‘pijn’ te vermijden.

Voorspeld zou kunnen worden, dat zo'n patroon van afweer juist sterk speelt in organisaties waar mensen *met hart en ziel* hun werk doen en daarom uit zichzelf al grote moeite hebben met wat er mis gaat in de effectiviteit. De paradox is in zo'n situatie dat de daardoor opgebouwde spanningen een plek moeten krijgen in de organisatie, voordat er kan gebeuren wat iedereen wil: werken aan meer effectiviteit!

6. Adviseren bij stagnerende cultuurverandering

HET HERKENNEN VAN STAGNATIES

De signalen van stagnerende cultuurverandering liggen soms bij een adviesvraag al direct op tafel: ‘We zijn hiermee al heel lang bezig, maar de verandering komt niet op gang’. Meestal zijn de tekens indirect, al kunnen ze wel worden afgeleid uit de manier waarop rond de adviesvraag wordt gecommuniceerd (zie Kader 5: checklist voor verborgen spelregels). Ik noem enkele signalen die mij (en mijn collega's) in adviesopdrachten van de laatste jaren geregeld op het spoor brachten van ‘verborgen regels’ die cultuurverandering blokkeerden:

- de beschrijving van de gewenste cultuurverandering zelf: een opdrachtgever meldt in zeer rechtstreekse termen waarom cultuurverandering nodig is. In zijn schets ‘waar we van af moeten’ klinken dan beschrijvingen door van afweermechanismen bij het personeel, vaak getypeerd als ‘onverantwoordelijk gedrag’, die evident ten koste gaan van effectiviteit, tevredenheid van klanten en andere maatstaven voor succes. De beoordelende toon in zo'n relaas kan leiden tot de hypothese dat het streven van de organisatieleiding naar cultuur-

verandering de uiting is van een 'gesplitst proces': de manager brengt onder woorden, wat zijn medewerkers niet meer kunnen;

- de heftigheid van gevoelens, waarop een poging tot cultuurverandering stuit. De gedachte aan een 'pijnlijke zenuw' komt uiteraard snel boven, als blijkt dat op een poging tot cultuurverandering door medewerkers averechts gereageerd wordt: met wantrouwen naar managers, met soms nog sterker 'onverantwoordelijk gedrag'. Soms meldt een opdrachtgever zelf dit soort reacties. Maar ze kunnen ook naar voren komen bij het kennismaken in de organisatie: een uiting van sterk wantrouwen naar adviseurs kan betekenen dat cultuurverandering in deze organisatie een zwaarbeladen thema vormt;
- een sterke overeenkomst tussen moeilijke gevoelens in de directiekamer met die in het primair proces: de belevingen van managers lijken rechtstreeks vanaf de werkvloer 'geïmporteerd'. Enkele voorbeelden van zo'n *verdubbeling* van processen:
 - het probleem van 'rijdend personeel' in een vervoersbedrijf – je bent op weg, omringd door veel machine, maar ook met lastige en ontevreden klanten – komt op soortgelijke wijze hoger in de organisatie terug: 'we hebben hier veel procedures en systemen, maar ons personeel is ontevreden en we krijgen hen niet mee in wat we willen'.

Kader 5.
Checklist voor verborgen spelregels

In het psychoanalytisch denken wordt een aantal basismechanismen van afweer onderscheiden. We komen op het spoor van mogelijk 'verborgen regels', wanneer in de communicatie door een klant elementen doorklinken van:

- het ontkennen of onduidelijk maken van realiteiten, taken en/of verantwoordelijkheden;
- splitsing en projectie⁶, omkering en parallelprocessen;
- dagdromen en fantasieën, magische coalities en ritueel gedrag.

Belangrijk is daarnaast de 'innerlijke observatie' van emoties bij en door de adviseur. De overdracht van gevoelens tussen klant en adviseur kan bijvoorbeeld leiden tot een *reddingsfantasie* bij adviseurs of – omgekeerd – gevoelens van 'op voorhand falen' (Baum 1987, Hirschhorn 1988). Niet zelden brengt een klant op die manier de spanningsvelden over, waarin hij in zijn organisatie functioneert.

- een informatiedienst binnen een ministerie moet voortaan marktgericht werken. De medewerkers 'verstoppert zich' echter voor hun klanten, onder meer omdat ze weten dat hun geautomatiseerde datasystemen helemaal niet op de wensen van die klanten zijn gebouwd. De leiding vraagt advies: er is cultuurverandering nodig. Ze signaleert als eigen onmacht de enorme werkdruk, die het gevolg is van de reorganisatie die ter gelegenheid van meer klantgerichtheid is geïnitieerd. Die reorganisatie levert zo veel onderling overleg op en papierwinkels, dat er nauwelijks nog tijd is om met het personeel over hun werk te praten.
- een arbeidsbemiddelingsorganisatie voor gehandicapten boekt in ongeveer de helft van de gevallen succes, na héél veel jaren ondersteuning: het valt niet mee om deze klanten aan betaald werk te krijgen. De organisatie zelf heeft echter ook chronische problemen met haar financiering, zo wordt verteld. En medewerkers klagen: ze 'raken horendol' van alle formulieren waarop ze hun werk voor subsidiegevers moeten registreren.

- de leiding van een middelbare school zoekt hulp, want ze maakt zich zorgen over het imago van de opleiding in haar omgeving. Ze vermoedt ook al een oorzaak: de *afstandelijke houding* van veel leerkrachten die niet overweg kunnen met de ‘lastig te motiveren leerlingen die we hier soms in huis hebben’. Vooral de sectie Duits is in dat opzicht een probleem: ‘Met hen valt over dit soort houdingszaken niet te praten.’ De leiding blijkt met deze sectie al jaren niet meer in gesprek.

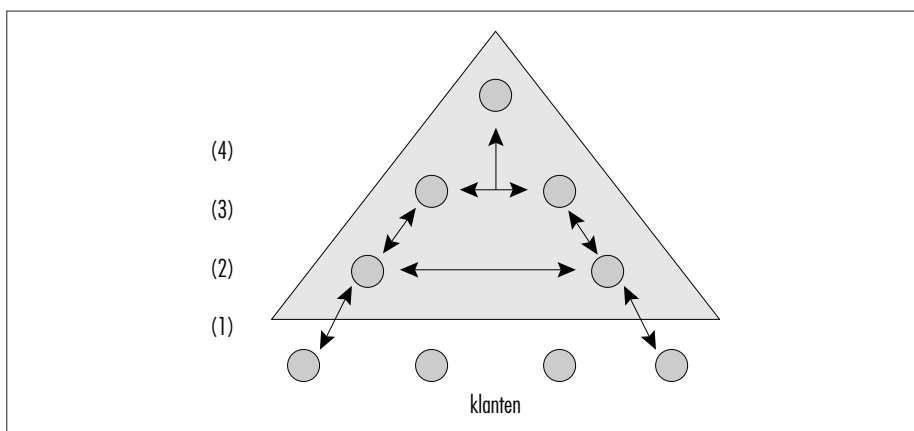
Niet altijd is een opdrachtgever zich bewust van het voor buitenstaanders toch opvallend *parallel* karakter van zulke spanningen op meer niveaus. Maar ze zijn wel een signaal voor ‘verborgen spelregels’. Een adviesaanpak moet worden voorgesteld, waarin de mogelijkheid bestaat om deze spelregels te onderzoeken.

DE SPEURTOCHT NAAR VERBORGEN SPELREGELS

De speurtocht naar ‘verborgen regels’ vindt plaats tijdens een diagnose van het primaire proces, het daarmee samenhangende contact met klanten en de wijze van facilitering en besturing daarvan in de organisatie. Eigenlijk gaat het om een analyse van hoe mensen met elkaar omgaan in vier soorten situaties:

1. contacten tussen de organisatie en haar klanten;
2. horizontale werkcontacten rond het primair proces: tussen medewerkers onderling;
3. contacten tussen de organisatieleiding en medewerkers in het primair proces;
4. contacten tussen leidinggevenden onderling en met andere indirect betrokkenen (zoals stafdiensten).

Figuur 1.



Belangrijk is het krijgen van een goede indruk van contacten met de klant. Niet omdat een analyse van de andere processen minder relevant is voor een cultuurdiagnose van de organisatie. Maar het duiden van de mechanismen op die andere niveaus verloopt meestal veel sneller en trefzekerder als de spanningen in processen ‘buiten’ goed zijn bestudeerd.

Dit onderzoek naar het primaire proces kan op veel manieren plaatsvinden, maar

bij voorkeur mét betrokken medewerkers zelf. Te denken valt aan observatie (meelopen met een *frontliner* en nabespreken van ervaringen), groepsinterviews met dienstverleners, gesprekken met de klanten zelf. Het liefst praat ik met medewerkers en klanten samen over de waardering van die klanten voor de organisatie en met name hun tevredenheid op ‘momenten van de waarheid’.⁷ Zo’n gesprek biedt vaak een goede aanleiding om ook over de *back office* van de organisatie door te praten: de kwaliteit van de interne dienstverlening, aandacht van de leiding, et cetera.

Gesprekken hoger in de organisatie vinden plaats vanuit de invalshoek: *externe gevolgen van intern gedrag*. Het zo aan de orde stellen van gewoonten introduceert een zakelijke maatstaf en maakt gesprekken niet-vrijblijvend. Of een bepaalde stijl van leidinggeven (of van teamoverleg, et cetera) functioneel is, wordt in zo’n context méér dan een kwestie van ‘persoonlijke smaak’. Ook komt de gevoelsmatige beleving van processen in gesprek. Vaak blijken er dan heftige emoties te bestaan rondom wat er gebeurt met klanten: veel frontline-medewerkers *schamen* zich als hun klanten in de kou staan. Bij het samen analyseren van ‘hoe zaken lopen’ komen dus vrij gemakkelijk de *moeilijke gevoelens* rond het primaire proces op tafel. Het ‘snelste’ gaan deze gesprekken als:

- niet alleen de adviseur er veel van leert: van belang is het ontstaan van een gezamenlijk gevoel met leden van de organisatie, dat een open eerlijke zoektocht wordt ondernomen naar de spanningen waaronder de organisatie lijdt;
- het gesprek nadrukkelijk en expliciet gaat over ‘verborgen spelregels’ in de cultuur. Zo’n gespreksthema is namelijk spannend, omdat iedereen altijd *weet* dat er geheimen zijn, maar niet precies *welke*. Bovendien doorbreekt zo’n expliciete aanpak het gevoel van medeplichtigheid dat iedereen kent bij een stagnatie, en waarbij men zich niet prettig voelt;
- enige humor in gesprek gebracht kan worden, zodra afweermechanismen blijken: ‘daar gaan we weer’ of ‘zet de video maar aan’;
- de afweermechanismen *vóór* de pijn besproken worden: afweer komt immers direct in beeld, wanneer disfunctionele gewoonten blijken. De pijn daarachter echter was verborgen en wordt vaak voor het eerst verwoord. Het werkt daarom soms averechts, wanneer een adviseur als eerste de ‘verborgen pijn’ ter sprake brengt: wie daar niet aan toe is, voelt zich in verlegenheid gebracht. Een te vroege duiding door de adviseur wordt daarom meestal genegeerd, of met grote stelligheid bestreden;
- de conclusie niet meteen gezocht wordt bij datgene wat er moet *veranderen* – dat ligt immers voor de hand en iedereen weet het ook al lang – maar bij de waarden en emoties die door afweermechanismen worden *beschermd*.

Belangrijk is voor alles het klimaat, waarin gesprekken spelen. Een werksfeer moet ontstaan van oprechte nieuwsgierigheid naar ‘hoe de dingen lopen’, vanuit een achtergrond van zakelijk belang. Alleen zó krijgen moeilijke gevoelens een nieuwe plek. Het in positieve zin bespreken van motieven ‘achter de stagnatie’ werkt in dat verband soms als een paradox (Hendriks, 1987). We weten immers allemaal, dat het gesprek gevoerd wordt om stagnaties te doorbreken. Het onder woorden brengen van de *waarde* die door disfunctioneel gedrag beschermd

werd, geeft mensen de gelegenheid om waardig en met zelfrespect op hun aandeel in gebeurtenissen terug te zien. Alleen vanuit zo'n zelfgevoel kan constructief worden besloten om zaken voortaan anders te doen...

Klanten vonden de organisatie arrogant en opereren vanuit een 'ivoren toren'. Die feedback kwam hard aan: iedereen binnen wist het wel, maar men zag zich niet graag zo in de spiegel staan. De gesprekken over het waarom van de gedragingen die klanten tot zo'n oordeel brachten, leidden tot de volgende conclusies:

- *de organisatie was ontstaan vanuit een waarde: men werkte voor een minderheidsgroepering die recht had op bescherming tegen incompetenten hulpverleners en tegen de vele vooroordelen die in de geestelijke gezondheidszorg jegens haar bestonden;*
- *het ontstaan van de organisatie was een succes geweest in de emancipatiestrijd van deze doelgroep: men voelde zich een monument van de beweging en wilde dat ook graag zo houden.*

In de praktijk hadden deze waarden geleid tot een hautaine benadering van collega's in de ggz: ze konden het nooit zo goed doen als deze organisatie wilde. Alleen door het respectvol onderkennen van de (blijvende) waarde van 'oude' motieven ontstond de mentale ruimte om nu echt over klantgerichtheid te gaan praten en over mogelijkheden om aan te sluiten bij (welwillende) collega's in de ggz.

CONCLUSIES UIT DE SPEURTOCHT

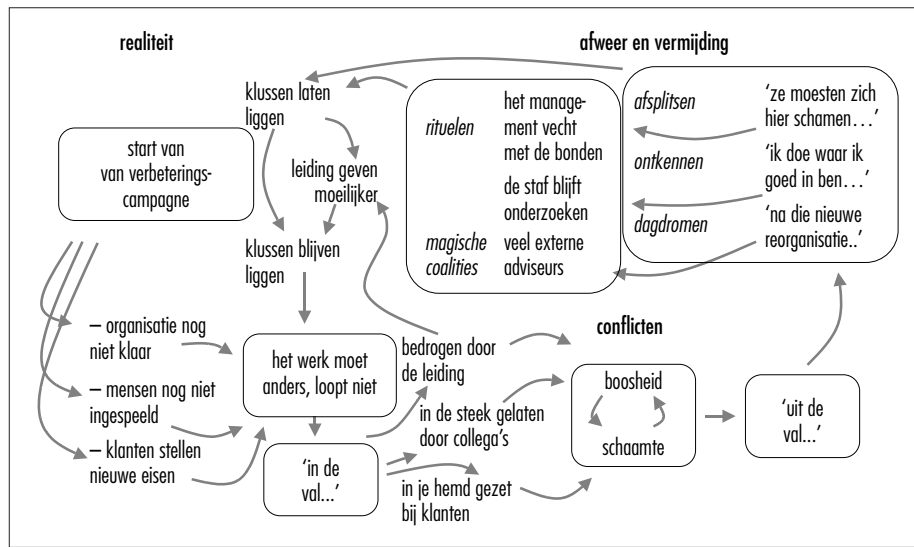
De speurtocht naar verborgen spelregels wordt soms beëindigd met een simpele conclusie: een korte samenvatting van 'verborgen regels' die maken hoe de dingen lopen. In een van de adviesprojecten van het bureau waaraan ik ben verbonden, bij de informatiedienst binnen het ministerie, bestond deze eindconclusie uit vier stellingen die met organisatieleden samen waren geformuleerd:

'We doen ons werk zoals het gaat, omdat:

- *we liever niet met klanten praten, maar met eigen vakgenoten die zeggen dat ze namens klanten praten;*
- *we altijd alles voor onze klanten willen doen, wat in de praktijk meestal betekent: "ja" zeggen en "nee" doen;*
- *we nooit samen evalueren hoe onze dienstverlening loopt;*
- *we al datgene wat er misloopt, het liefst verklaren en begrijpen vanuit de algemene stelregel dat "hier toch alles altijd misloopt".'*

Aan die eenvoudige samenvatting was een maanden durend onderzoeksproces voorafgegaan, waarin, met dienstverleners samen, de ervaringen van klanten waren geanalyseerd en de uitkomst van die analyse met de leiding was besproken. Beide groepen in de organisatie onderkenden dat dit inderdaad de rode draad was in gewoonten tot nu toe.

Figuur 2.



In andere gevallen is de samenvatting uitgebreider en brengt ze een *geheel* in beeld van pijn en afweermechanismen daaromheen. Vaak gaat het om een 'cirkel' van elkaar verklarende emoties en effecten, zoals in bovenstaand voorbeeld wordt beschreven. Het schema laat de analyse zien van een reeks mislukkende projecten om meer klantgericht te werken in een vervoersbedrijf.

NA DE SPEURTOCHT: DE VERANDERING WORDT HERNOMEN

Eigenlijk is door de speurtocht zelf al een cultuurverandering begonnen. Er wordt nu immers gesproken over afweermechanismen en 'verborgen pijn': het onderwerp krijgt constructieve aandacht. Dat gebeurde in de oude situatie niet. Toch heeft het meestal zin om, nadat de stagnatie is begrepen, een expliciet nieuwe start met het cultuurveranderingsproces te maken. Een goede voorbereiding daarvan met de organisatieleiding is belangrijk. Het management moet nu in staat zijn:

- voor zijn medewerkers een zakelijk en – ook voor twijfelaars – overtuigend betoog te houden dat dóórgaan met bepaalde gewoonten echt niet langer kan;
- aan hen een reëel en geloofwaardig perspectief te schetsen op de mogelijkheid van cultuurverandering; en
- als rituele start – met medewerkers een *strategische dialoog* over beide punten aan te gaan, waarin eerlijk en open wordt gesproken over 'kunnen we deze verandering aan?'⁸

Het maken van zo'n rituele start is meestal een logisch sluitstuk op de 'speurtocht naar verborgen spelregels'. Het materiaal voor de diverse boodschappen is na zo'n speurtocht rijkelijk voorhanden. En het klimaat is ook geschapen om eerlijk met elkaar te spreken over vragen die aan de verandering verbonden zijn. Het vervolg is dan een leerproces in stappen. Eerst komt het kleinschalig 'inoefenen' van de nieuwe cultuur. Het beste kan daartoe aangesloten worden bij het initiatief van mensen die er uit zichzelf al toe gemotiveerd zijn om daaraan te

werken. De organisatieleiding biedt hun sponsorship en, waar nodig, steun. De tweede stap bestaat uit het verbreden en sanctioneren van de werkwijzen die door deze 'voortrekkers' zijn gevonden. De aandacht van de organisatieleiding hoeft op zo'n moment niet louter faciliterend en ondersteunend meer te zijn. Aan de orde komt nu ook het 'tegengaan' van oud gedrag en het treffen van actieve sancties als dat gedrag zich voordoet.

7. Evaluatie: lessen uit ervaringen tot nu toe

Ik werk nu een aantal jaren met de aanpak en concepten die in dit artikel zijn beschreven. De benadering blijkt vaak zinvol, maar een aantal lessen is te trekken. Ik bespreek deze kort.

1. Een gesprek over 'verborgen regels' heeft vaak iets van de *kleren van de keizer*: we praten over iets wat iedereen weet, maar nog zelden de volle aandacht kreeg. Zoals ook in het sprookje het geval is, komt zo'n gesprek op gang zodra iemand 'domme vragen' stelt. Vaak ligt hier een rol voor de adviseur: hij moet de domme vragen *durven* stellen en vooral heel erg nieuwsgierig zijn naar simpele en algemeen menselijke belevingskanten van het werk.
2. Belangrijk in gesprekken zelf is het gevoel dat 'er iets gebeurt'. De sfeer van een ontdekkingsreis draagt daaraan meestal bij, evenals de nieuwe ervaring van het praten over lastige gevoelens rond het werk. Ook humor speelt een rol: vooral het samen leren lachen om de afweermechanismen die eenieder inzet om iets wat eigenlijk 'normaal' is, niet te hoeven voelen. Een gesprek met zulke ingrediënten maakt ervaringen *heel*.
3. Een belangrijke succesvoorwaarde is de bereidheid van de klant om tijd en energie te steken in een kritisch onderzoek naar eigen gewoonten. Het stilstaan bij gewoonten kost tijd en geduld. En een klant moet het kunnen *verdragen*, dat een buitenstaander meekijkt naar 'de vuile was'.
4. De voornaamste valkuil voor de adviseur heeft met timing en geduld te maken: er bestaat verschil tussen 'iets' van buitenaf zien en datzelfde mét de klant ontdekken. Bij een speurtocht naar verborgen spelregels gaat het om dat laatste. In gesprekken is het daarom steeds de vraag, hoe *vé*r kan worden doorgedrongen in de lastige emoties van een klant. Het antwoord op die vraag is per moment verschillend.
Meestal is het raadzaam, de gesprekken bij een klant over dit soort zaken met een koppel van twee adviseurs te voeren. Werken met twee adviseurs biedt de kans om voortdurend twee belangrijke posities te bewaken: terwijl de één de grenzen aftast van 'wat kan', kan de ander kijken en zo nodig het gesprek naar veiliger terrein verplaatsen.

Een anekdote

Pijnlijk en leerrijk was een ervaring die ik had bij het presenteren van de – in mijn ogen fraaie – analyse over afweermechanismen in het vervoersbedrijf dat kampte met mislukkende vernieuwingen.⁹

Kader 6.

De situatie was als volgt. Het 'schema' was totstandgekomen in gesprekken met lokaal betrokkenen in een klein en decentraal project. Het succes van dat project was in de organisatie doorgedrongen en 'beloofd': er kwam een meeromvattende proef, waarin tal van nieuwe betrokkenen – ook uit andere districten – zouden participeren. De presentatie van het schema bij een meeting met die nieuwe betrokkenen, bedoeld als start van het nu uitgebreid project, leidde tot zeer heftige reacties. Eenderde van de vergadering, een groep van ongeveer veertig mensen, reageerde betrokken en *geraakt*. 'Wat hier verteld wordt is precies, zoals het bij ons gaat. We moeten daarover praten.' Een belangrijke andere groep aanwezigen echter toonde zich kritisch en verveeld: 'We zitten hier bij elkaar om een nieuw project te starten en niet voor soft gelul. Als het zo moet, ga ik hier meteen weer weg.' De sessie was alleen te 'redden' door te wijzen op de tegenstrijdigheid van die reacties 'die doorgaan op deze analyse hier nu duidelijk onmogelijk maakt'. Het onderwerp was daarmee echter wel voor lange tijd 'verboden' en van de projectagenda afgevoerd.

Ik realiseerde me achteraf, dat deze gebeurtenis mooi illustreerde wat Harrison destijds al vond van 'diepe' interventies¹⁰: ze zijn soms nodig om vraagstukken goed aan te pakken. Maar een adviseur moet niet dieper willen interveniëren dan tot het niveau, waar de energie en het commitment van zijn klant kunnen worden gemobiliseerd.

De andere les was introspectief: over het té enthousiast zijn over een al bereikte diagnose en het innerlijk niet accepteren van de onzekerheid die had moeten horen bij het respectvol van start gaan met een nieuwe groep van klanten. Een les dus – in de terminologie van dit artikel – over splitsing en projectie tussen 'weten' en 'niet weten', die maakte dat een adviesproces op dat moment verzandde.

Noten

1. Niet zelden in de nasleep van wat 'herontworpen' is, zoals het draaiend krijgen van beheerssystemen. In één organisatie waar cultuurverandering stageeerde, ging onder het personeel de mare dat de organisatieleiding zich na de verandering vooral in 'spreadsheetmanagement' bekwaamd had.
2. *Social engineering*: sleutelen aan structuren en systemen. Harrison verstond daaronder ook het invoeren van nieuwe management- en communicatiestijlen (zoals destijds in de mode: *managerial grid*, *management by objectives*, et cetera).
3. 'Moeilijke emoties': een verzamelnaam voor gevoelens – angst, onzekerheid, frustratie, agressie – die wel degelijk voorkomen in organisaties, maar die niet altijd gemakkelijk passen bij hoe we organisaties willen zien. Ik gebruik in dit artikel soms ook termen van gelijke strekking, zoals 'verboden pijn' of 'lastige gevoelens'.
4. Emoties zijn 'toegestaan', wanneer ze in een organisatie aandacht kunnen krijgen en onderwerp worden van gesprek. Zulke aandacht is belangrijk, omdat mensen een groot deel van hun wakend bestaan in organisaties doorbrengen en daar allerlei gevoel aan 'oplopen'. De verwerking daarvan kan vaak slechts gedeeltelijk buiten werktijd plaatsvinden (al is het maar, omdat ook daar allerlei gevoelens ontstaan die om aandacht vragen). Bovendien is juist de context van een organisatie zelf bij de verwerking van belang: het gaat

niet om 'puur persoonlijke' gevoelens, maar om emoties-in-een-rol (vgl. Shapiro & Carr, 1991).

5. Het onderwerp van Menzies' studie kan gegeneraliseerd worden naar wat we – in tegenwoordig taalgebruik – een typisch frontline-vraagstuk zouden noemen in dienstverlenende organisaties: klantgericht werken vraagt om een persoonlijke benadering door dienstverleners, maar vergt daarom ook aandacht voor de persoonlijke betekenis van dat werk voor de dienstverlener zelf.
6. Splitsing en projectie gelden in het psychoanalytisch denkkader als een fundamenteel en krachtig afweermecanisme: een ongemakkelijk gevoel wordt niet als behorend bij de eigen persoon herkend ('ik ben juist helemaal niet boos!'), maar actief aan andere personen toegeschreven en 'bezorgd'. Er ontstaat een *parallelproces*, wanneer dit soort projecties als een keten door de organisatie heen gaan: het 'ongemakkelijk gevoel' wordt telkens afgesplitst en doorgegeven aan weer andere betrokkenen (zoals in het bekende voorbeeld: baas straft man, man slaat vrouw, vrouw schopt hond, et cetera). Vergelijk de schets van Menzies over het ziekenhuis.
7. 'Momenten van de waarheid': situaties die voor een klant van doorslaggevende betekenis zijn wat betreft waardering voor de organisatie. De term is ontleend aan Carlzon (1987), die als directeur van de Scandinavische luchtvaartmaatschappij SAS baanbrekende gedachten ontwikkelde over het verbeteren van de dienstverlening aan de frontline van zijn organisatie. Vaak zijn 'momenten van de waarheid' ook voor medewerkers essentieel: ze ervaren het als succes of falen. Daarom staat op die momenten ook hun relatie met de eigen organisatie psychologisch 'op het spel'.
8. Vgl. Kets de Vries en Balasz (1997): in een verhelderend artikel over 'mentaliteitsverandering in organisaties' trekken zij de vergelijking met hoe mensen komen tot verandering van gewoonten. Aan gewoonten zijn we zeer gehecht: het is dus meestal niet voldoende om te *weten*, dat verandering gewenst is of verstandig. Meestal komt het er pas van na een ingrijpende confrontatie, zodat we 'echt beseffen' dat doorgaan nu niet langer kan. Er moet ook reële hoop bestaan, dat leven zonder die gewoonte best kan. Wat gewoonten zijn voor mensen, aldus Kets de Vries en Balasz, is cultuur voor organisaties.
9. Het schema in figuur 2.
10. R. Harrison, op. cit

Literatuur

- Baum, H. (1987), *The Invisible Bureaucracy*. – Oxford : Oxford University Press
- Van den Berg, F. en M. Rubinstein (1992), 'Stagnerende veranderingsprocessen'. – In: *M&O*, jrg. 46, nr. 2, 1992, p. 188-205
- Carlzon, J. (1987), *Moments of Truth*. – Cambridge (Mass.) : Ballinger
- Czander, W. (1993), *The Psychodynamics of Work and Organizations*. – New York/Londen : Guilford Press
- Harrison, R. (1970), 'Choosing the Depth of Organizational Intervention'. – In: *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 6, No. 2, p. 181-202
- Hendriks, J. (1987), 'Lastige klanten, een interactioneel gezichtspunt'. – In: *M&O*, jrg. 41, nr. 1, p. 6-21
- Hirschhorn, L. (1988), *The Workplace Within*. – Cambridge (Mass.) : MIT Press
- Kets de Vries, M. (1997), *Op Leven en Dood in de Directiekamer*. – Schiedam : Scriptum
- Kets de Vries, M. en K. Balasz (1997), 'Mentaliteitsverandering in organisaties'. – In: *Holland/Belgium Management Review*, 55, p. 16-28
- Kets de Vries, M. & D. Miller, *De Neurotische Organisatie*, Amsterdam/Brussel : De Management Bibliotheek, 1990
- Menzies, I. (1960), 'A Case Study in the Functioning of Social Systems as a Defense against Reality'. – In: *Human Relations*, 13, 1960, p. 95-121
- Morgan, G. (1986), *Images of Organization*. - Beverley Hills : Sage Publications
- Scott-Morgan, P. (1994), *The Unwritten Rules of the Game*. – New York, San Francisco [etc.] : McGraw-Hill
- Shapiro, E. en A.W. Carr (1991), *Lost in Familiar Places*. – New Haven/Londen : Yale University Press