Op de werkvloer

Liefde op het werk: tussen Plato en passie

De steelse blikken. Het beentje wrijven tijdens het teamoverleg. Het gerommel in de bezemkast. Het geroddel in de kantine. En dan die dramatische dag dat Outlook je vurige e-mail bij de verkeerde Vandamme afleverde. Niet bij Vandamme Els, licht van je leven, maar bij Vandamme Ghislain, gedelegeerd bestuurder. Relaties op het werk: voer voor soaps, wilde verhalen én artikels in Organizational Dynamics.

Maar voor die 'dynamics' allerlei wilde fantasieën bij u losmaakt: het artikel gaat over platonische relaties op de werkvloer. De auteurs wilden nagaan hoe dergelijke 'psychologisch intieme' relaties ontstaan, wat hen typeert, waarom het niet verder gaat dan vriendschap en welke gevolgen de relaties hebben voor de twee werknemers in kwestie, de werkgroep en de organisatie.

Een duizendtal (Amerikaanse) werknemers namen deel aan het onderzoek. Men vroeg aan de respondenten om een psychologisch intieme relatie met een collega van het andere geslacht te beschrijven. Vervolgens kregen de deelnemers een aantal stellingen voorgeschoteld, zoals 'wij vertrouwen elkaar blindelings'. Ter vergelijking vroeg men aan getrouwde respondenten om deze stellingen ook met man- of vrouwlief in gedachten te beantwoorden.

Ten eerste bleek dat platonisch relaties groeien door lang samen te werken, elkaar op die manier beter te leren kennen en gemeenschappelijke interesses te ontdekken. Kenmerkend waren een diepe emotionele band, wederzijds respect en de bereidheid om tijd en energie aan de andere persoon te besteden. Bij de getrouwde respondenten stelde men vast dat een hoge psychologische intimiteit in de relatie op het werk samenhing met een hoge psychologische intimiteit binnen de echtelijke relatie, behalve wanneer de relatie op het werk ook gekenmerkt werd door een zekere 'chemie'. De auteurs konden echter niet besluiten of de intense relatie op het werk ontstaan was omdat het vuur thuis op een laag pitje stond, of dat de passionele werkrelatie het huwelijk op de helling zette.

Bij de vraag waarom de relatie niet verder ging dan louter vriendschap verwezen de meeste deelnemers braaf naar de verbintenis met hun partner. Ook vermeld werden ethische principes en een wens om werk en privéleven gescheiden te houden. Interessanter is dat de helft aangaf dat een gebrek aan fysieke aantrekkingskracht *niet* het punt was. Bij werknemers die de *hots* hadden voor hun collega, bleek angst de grootste *mood killer* te zijn: angst voor afwijzing, angst dat seks de relatie kapot zou maken en angst om te zondigen tegen het organisatiebeleid in verband met relaties op de werkvloer.

Wat zijn nu de gevolgen van platonische werkrelaties? Werknemers in psychologisch intieme relaties bleken elkaar steun te bieden op emotioneel (luisteren naar problemen), instrumenteel (werk overnemen), informationeel (advies verlenen) en evaluatief (feedback geven) vlak. Bovendien hing een hoge psychologische intimiteit samen met een hogere betrokkenheid bij job en organisatie, positievere zelfevaluaties en een grotere motivatie. Binnen de werkgroep bleken – zeker als het gaat om een relatie tussen supervisor en ondergeschikte – jaloezie, roddels en verdenkingen van favoritisme nooit veraf te zijn. Maar de vriendschappelijke relatie kan ook 'afstralen' op het team en zo leiden tot betere prestaties.

De les? Managers moeten een onderscheid (leren) maken tussen ongewenste intimiteiten, *office*

romances (affaires) en psychologisch intieme maar platonische relaties. De auteurs pleiten voor een reactief beleid waarbij enkel ingegrepen wordt indien de relatie aantoonbare negatieve gevolgen heeft voor de organisatie. Bijvoorbeeld wanneer een verhouding tussen een ondergeschikte en zijn of haar chef er toe leidt dat collega's benadeeld worden. Of wanneer beide werknemers regelmatig *toevallig* op hetzelfde moment onvindbaar zijn. Tot slot benadrukken de auteurs dat managers dezelfde standaarden moeten hanteren voor relaties tussen werknemers van hetzelfde geslacht. Kortom: hou van je sympathieke collega, maar hou het netjes.

✔ Lobel, S.A., Quinn, R.E., St.Clair, L. & Warfield, A. 1994. Love Without Sex. The Impact of Psychological Intimacy Between Men and Women at Work. *Organizational Dynamic*, 23, (1), 4-16.

Ik voel, dus ik beslis beter

In de zakenwereld, op de beurs, tijdens een spelletje Texas hold 'em: als je de kenners mag geloven, kan je maar best zo weinig mogelijk emotie tonen. Be cool. Doe je leverancier door de knieën gaan door te schermen met een onbestaand 'beter voorstel'. Verkoop je Fortis-aandelen aan 28 euro aan een (be)goede huisvader en koop ze een jaar later hoofdschuddend terug aan één euro. Zet een pokerface op en bluf je medespelers het geld uit hun zakken.

Het wetenschappelijk debat over de functie van emoties valt uiteen in twee kampen. In het eerste kamp zitten onderzoekers die zich richten op de vraag hoe emoties tijdens beslissingen bias induceren. Onderzoek van marketingcollega's wijst uit dat mannen na het zien van foto's van jonge deernen in bikini minder rationeel handelen. Althans, minder rationeel dan hun minder fortuinlijke soortgenoten die onderworpen werden aan foto's van vrouwen die mogelijk ooit deerne zijn geweest (zo rond 1961). De uitleg: bij de eerste groep van primaten, de bikini boys, werden bepaalde (ongetwijfeld weinig zedige) emoties 'getriggerd' die hen irrationeel doen handelen. In het andere kamp hebben zich vorsers verschanst die emoties net beschouwen als een facilitator in het besluitvormingsproces. Zo kunnen emoties onze aandacht versterken of helpen bij het stellen van prioriteiten. Onderzoekers Seo en Feldman Barrett proberen de impasse te omzeilen. Volgens hen hangt het al dan niet functionele karakter van emoties af van hoe mensen gevoelens ervaren en wat ze ermee doen tijdens het beslissingsproces.

De auteurs plaatsen drie processen centraal. *Affectieve reactiviteit* staat voor de mate waarin individuen intense gevoelens ervaren tijdens besluitvorming. *Affectieve invloedregulatie* is de mate waarin mensen in staat zijn om de bias-induceerende invloed van emoties te beheersen. *Emotiedifferentiatie* tot slot slaat op de mate waarin individuen in staat zijn om hun gemoedstoestand te identificeren en bijvoorbeeld bij zichzelf negatieve van positieve emoties kunnen onderscheiden. De auteurs specificeren een aantal relaties tussen deze mechanismen en hoe ze verband houden met het nemen van goede beslissingen. Zo verwachten ze dat individuen die vaardig zijn op elk van deze drie gebieden beter presteren in een beslissingstaak. Een hoge mate van reactiviteit zou gepaard gaan met het mobiliseren van meer inspanningsbereidheid, wat de prestatie ten goede komt. Een andere hypothese is dat het vermogen tot regulatie mensen minder vatbaar maakt voor allerlei vooroordelen. Ook verwacht men dat het effect van emotiedifferentiatie op besluitvorming gemedieerd wordt door het regulatiemechanisme: indien je bekwaam bent om je gemoedstoestand correct te identificeren, zal je beter in staat zijn je gevoelens te zuiveren van bias en dus beter presteren in beslissingstaken.

Gedurende 20 dagen namen 118 respondenten (allen leden van een beleggingsclub) deel aan een online beurssimulatie. De respondenten kregen een fictief budget van 10 000 dollar en dienden dagelijks beslissingen te nemen. Behalve de koop- en verkooporders registreerden de onderzoekers ook de gemoedstoestand van de respondenten. De dagelijkse return on investment gold als prestatie-indicator in deze langgerekte beslissingssituatie.

Seo en Feldman Barrett tonen aan dat respondenten die meer intense emoties ervaren, een hoger rendement behalen dan de koele kikkers uit de steekproef. Het hoofd koel houden, is dus geen garantie op succes! Bovendien vinden ze indicaties dat respondenten die in staat zijn om hun emoties

te interpreteren, beter bestand zijn tegen bias en meer rendabele beleggingsbeslissingen nemen.

De auteurs breken dan ook een lans om een en ander te veranderen in de managementpraktijk. Ze maken zich daarbij flink kwaad, want dat helpt om resultaat te boeken! In de eerste plaats ijveren ze voor het wegwerken van praktijken en normen die het uiten van emoties op de werkplek ontmoedigen. Daarnaast zien ze heil in de introductie van self-assessments. Breng bij het nemen van een beslissing je emoties expliciet onder woorden. Hoe voel ik me nu en waarom voel ik me zo? Is dit artikel een pleidooi voor het blind volgen van je (hoog oplopende) emoties? Moet je je baas op zijn gezicht timmeren de volgende keer dat hij zich wat ondiplomatisch uitdrukt? Moet je in paniek slaan en je hele portefeuille liquideren bij de eerste tekenen van economisch onheil en euforisch aandelen kopen als de BEL20 nieuwe records laat optekenen? Neen, natuurlijk niet. Maar als je deze gevoelens onderkent en beseft hoe ze je gedrag kunnen sturen, ben je wellicht beter af dan je collega's die alle emoties rigoureus onder de mat proberen te vegen.

✔ Seo, M. & Feldman Barrett, L. 2007. Being emotional during decision making – Good or bad? An empirical investigation. *Academy of Management Journal*, 50, (4), 923-940.

Zwart, wit en grijs

Geef toe, u heeft ook al eens iets in het zwart gedaan. Wees gerust, wij vertellen het niet verder. En om u helemaal gerust te stellen, u bent niet de enige. In de meeste landen situeert een flink deel van de economische activiteit zich buiten de formele 'witte' economie. Ramingen van de niet-formele economie variëren van 17% van het BBP in mature economieën tot 40% in economieën in ontwikkeling. Voor België, matuur land als we zijn, circuleren schattingen tussen 15 en 20%. Webb en collega's zijn echter niet geïnteresseerd in wie het al gedaan heeft en voor welk bedrag. Neen, ze willen weten wat de rol is van collectieve identiteit en instituties in het herkennen en exploiteren van 'informele' economische opportuniteiten door ondernemende individuen. Of, eenvoudig gezegd, welke factoren doen informele economieën floreren (of 'woekeren', afhankelijk van uw appreciatie). Interessant om weten in tijden waarin ondernemerschap vanaf de schoolbanken sterk gestimuleerd wordt.

Maatschappijen zijn samengesteld uit groepen die een verschillende kijk hebben op wat sociaal aanvaardbaar gedrag is. Wanneer een groep voldoende groot is, kunnen de normen, waarden en overtuigingen van deze groep de grondslag vormen voor de wettelijke regeling van een bepaald thema. Deze regeling kan echter fundamenteel verschillen van de regeling die er zou zijn gekomen mochten de normen, waarden en overtuigingen van een andere (grote) groep als referentiepunt zijn genomen. Dit verschil creëert een kloof tussen wat sommige maatschappelijke groepen als 'legaal' beschouwen (zoals weerspiegeld in wetten en reglementen) en wat zij als 'legitiem' ervaren (op basis van hun normen en waarden). Deze kloof noemt men de *institutionele incongruentie*. Vooral de incongruentie die voortvloeit uit wetten die strenger zijn dan wat bepaalde groepen aanvaardbaar achten is van belang. Deze kloof vormt immers de voedingbodem voor de informele economie, die illegaliteit aan legitimiteit koppelt. De informele economie onderscheidt zich hiermee van de formele economie (legaal en legitiem) en de ondergrondse economie (illegaal en niet legitiem).

Net als haar formele tegenhanger transformeert de informele economie inputs (zoals grondstoffen en arbeid) tot outputs (producten of diensten). Op basis van de aard van deze inputs en outputs kunnen we drie subcategorieën van informele economische activiteiten onderscheiden. Ten eerste kan men legale en legitieme inputs omzetten in illegale (maar legitieme) outputs. Een voorbeeld is de productie van in België niet geregistreerde geneesmiddelen die in een ander land wel toegelaten zijn. Bij de tweede categorie is het precies omgekeerd: hier produceert men legale outputs op basis van illegale (maar legitieme) inputs. Zwartwerk is een treffend voorbeeld, net als het gebruik van groeihormonen in de veeteelt. Bij de derde categorie tenslotte transformeert men illegale (legitieme) inputs tot illegale (legitieme) outputs. Denk aan bedrijven die illegale arbeidskrachten inzetten om namaakproducten te vervaardigen.

Welke mechanismen spelen nu een rol in het ontstaan van informele economische opportuniteiten en de exploitatie ervan? Institutionele incongruentie

is een noodzakelijke maar onvoldoende voorwaarde opdat informele economische activiteiten zouden ontluiken. Ook andere elementen spelen een rol. Zo zullen mensen bijvoorbeeld sneller informele economische opportuniteiten benutten als de overheid zwak scoort op het vlak van de handhaving van haar wetgeving. Een tweede bepalende factor is de sterkte van de collectieve identiteit van de groep die iets illegaal als legitiem beschouwt. Hoe sterker deze identiteit, hoe meer de informele economie wordt uitgebouwd.

Inzichten in deze mechanismen zijn waardevol om de informele economie te formaliseren ('zwart wordt wit') of te neutraliseren ('zwart wordt uitgegomd'). Bij de transitie van informeel naar formeel moeten we er rekening mee houden dat deze formalisering voor de ene subcategorie van informele economische activiteiten een stuk makkelijker zal verlopen dan voor de andere. Zo geraakt men illegale outputs in de formele economie niet of moeilijk kwijt. Een overgang naar de formele economie impliceert voor deze producenten een volledige herdefiniëring van hun markt, en dit verhoogt de onzekerheid die met het transitieproces gepaard gaat. Ondernemers die legale outputs op basis van illegale inputs aanbieden, kampen niet met deze onzekerheid. Het probleem hier is dat zij minder druk ervaren om de witte economie te vervoegen: illegale inputs zijn moeilijker op te sporen en te bestrijden dan illegale outputs.

Wat als het beleid voor een strategie van neutralisering kiest? Als de overheid de informele economie te lijf wil gaan, moet ze ten eerste haar eigen functioneren (bijvoorbeeld handhaving van de wet) kritisch durven evalueren. De institutionele incongruentie kan men terugdringen door heldere en handhaafbare wetten op te stellen. Ook kan men bedrijven uit de formele economie onder druk zetten om banden met spelers uit het informele veld door te knippen. Het legaliseren van legitieme maar alsnog illegale praktijken is eveneens het overwegen waard. Een euro BBP extra is een euro BBP extra, in tijden van crisis hoeven we daar niet moeilijk over te doen.

✔ Webb, J.W., Tihanyi, L., Ireland, R.D. & Sirmon, D.G. 2009. You say illegal, I say legitimate: entrepreneurship in the informal economy. *Academy of Management Review*, 34, (3), 492-510.

Wat als Jozef morgen als Jozefien komt werken?

Transseksuelen op de werkvloer: geen onderwerp te ongewoon voor deze rubriek. Wat als de CEO zich onverwacht tot het vrouwelijke geslacht bekeert, of de koffiedame plots de baard in de keel krijgt? Wordt aan de capaciteiten van de CEO opeens getwijfeld, of heeft hij als man voldoende krediet opgebouwd? En durven vrouwelijke collega's tijdens de koffiepauze nog zeuren over de kinderen, of starten ze een halfhartig gesprek over de Champions League?

Kristen Schilt en Catherine Connell trokken voor ons Jambersgewijs op onderzoek uit. Ze interviewden 28 transseksuelen die voor en na de transitie dezelfde functie uitvoerden. Via diepte-interviews peilden ze naar de reacties van en interacties met collega's. De onderliggende vraag was of transseksuelen seksestereotypering kunnen helpen doorbreken, en of ze op die manier kunnen bijdragen tot het slopen van glazen muren en glazen plafonds. We houden u niet langer in spanning: het antwoord is 'neen'.

Stereotiepe beelden over mannen en vrouwen blijven sterk verankerd, ook na de confrontatie met transseksuele collega's. Ofwel gedragen transseksuelen zich naar de stereotypen om de lieve vrede te bewaren, ofwel worden ze hiertoe gedwongen door hun omgeving. De volgende praktijkvoorbeelden verduidelijken deze dynamiek. Voor wie niet helemaal thuis is in het wereldje: transmannen zijn vrouwen die man werden, *transvrouwen* maakten de omgekeerde beweging.

Voor sommige transseksuelen is de transitie een hele opluchting. Transvrouwen die zich niet goed voelden bij het machogedrag van hun mannelijke collega's en transmannen die eindelijk verlost zijn van gesprekken over babyspulletjes zijn blij dat ze zich eindelijk als een 'typische' vrouw of man mogen gedragen. Andere transseksuelen voelen een gemis. Vooral transmannen die zich eerder als biseksueel of lesbisch geout hadden, hebben het soms moeilijk. Ook al zouden ze het willen, ze vinden het zelf totaal ongepast om nog langer in exclusief vrouwelijk gezelschap te vertoeven. Ondanks het ervaren gemis conformeren ze zich aan stereotypen.

Transseksuelen zullen hun communicatie met anderen dus spontaan aanpassen. Als lesbische flirten en grapjes maken met een heterovrouw, dat kan. Een transman wil zulk seksistisch gedrag echter niet stellen. Als man de dingen rechttoe rechtaan zeggen, dat wordt geapprecieerd. Een transvrouw daarentegen voelt de druk om de zaken een beetje te verbloemen. Transvrouwen die voorheen geen vrouwelijke gespreksonderwerpen durfden aan te snijden, doen dit na hun transitie met veel plezier. Transmannen veranderen zelf weinig aan hun communicatie met andere mannen. Dat doen die mannen wel in hun plaats. Mannelijke collega's gaan extreem mannelijk om met de nieuwe transman, bijvoorbeeld door tips te geven (*Hoe knoop je een das?*) en de transman bemoedigend, maar net iets te hard, op de rug te kloppen. Sommige transmannen waarderen deze vorm van communicatie, waaruit een bekommernis om hun integratie blijkt, maar voor anderen lijkt het alsof heteromannen meer moeite hebben met de transitie dan de transman zelf.

In uitzonderlijke gevallen kan de gender switch zich tegen de persoon keren. Dit is vooral het geval wanneer het negatieve stereotiepe beeld van vrouwen – vrouwen presteren minder goed – benadrukt wordt. Een transvrouw, vroeger IT-programmeur, krijgt van haar baas de vraag of ze met zoveel oestrogeen nog wel goed kan programmeren. Een andere transvrouw wordt gedwongen om haar aandelen in het bedrijf te verkopen. Haar mannelijke medevennoten kunnen maar niet wennen aan een vrouwelijke *business partner*. "Hoe kan je een bedrijf leiden als je vanaf nu enkel nog aan nagellak denkt?" Ook transmannen kunnen zware druk ondervinden van hun omgeving. Een vrouw hoeft evident geen zware dozen te verslepen. Maar een transman wordt door de vrouwelijke collega's opeens aangespoord om dat wel doen, ongeacht zijn postuur. Geen medelijden, je bent toch een vent!

De omgeving kan ook aan de authenticiteit van de transseksueel beginnen twijfelen en constant op een negatieve manier refereren naar diens 'oude geslacht'. Wat voorheen als assertiviteit bestempeld werd, wordt dan opeens als bazig gedrag gezien. Op die manier is het voor de transseksueel moeilijk om sommige relaties te continueren.

De auteurs besluiten dat zowel transseksuelen als hun collega's stereotiepe beelden over mannen en vrouwen benadrukken. Bij de transseksueel is deze overacting vooral ingegeven door een streven naar jobbehoud, erg belangrijk in een voorts toch erg turbulente levensfase. Collega's op hun beurt hebben het wat moeilijk met de fysieke transitie, maar ze bedoelen het doorgaans goed. Ze willen hun transcollega op het gemak stellen, hem of haar het gevoel geven erbij te horen en tonen wat een man of vrouw nu eigenlijk echt is. Deze bekeringsijver drukt evenwel elke hoop de kop in dat transseksualiteit kan bijdragen tot het wegwerken van stereotypes en de ongelijkheden die er uit voortvloeien. Sorry dames en ex-heren: de oplossing voor de loonkloof ligt elders. Waar precies, dat gaan we als echte vent natuurlijk niet verklappen.

✔ Schilt, K. & Connell, C. 2007. Do workplace gender transitions make gender trouble? *Gender, Work and Organization*, 14, (6), 596-618.

Als apen in een kooi: het werk zoals het is

De heilige graal van HR zijn praktijken die tegelijk de productiviteit opdrijven en de personeelstevredenheid ten goede komen. Iemand een voorstel? Misschien wel zelfmanagende teams? Een praktijk die komaf maakt met de 'ijzeren kooi' van de bureaucratie en zo tot meer creativiteit, innovatie, betrokkenheid en motivatie leidt. Een "onmiskenbare win-win voor uw bedrijf en uw medewerkers", als we de glossy folder van de al even glossy consultant mogen geloven. Maar helaas, *if something seems too good to be true, it probably is*.

Dat blijkt althans uit een etnografische studie van James Barker. Het artikel dateert uit 1993, maar heeft nog niets aan actualiteit en kracht ingeboet. Barker bestudeerde zogeheten *concertive controle* binnen zelfmanagende teams. *Concertive control* is controle die gebaseerd is op gedeelde waarden en decentrale autoriteit eerder dan op bureaucratische regels opgesteld en opgelegd door het management. Barker probeert de vraag te beantwoorden of zelfmanagende teams werknemers inderdaad bevrijden uit hun ijzeren kooi ... of dat de kooi er juist sterker door wordt. In een productiebedrijf bestudeerde hij de overschakeling van een traditionele, hiërarchische organisatievorm naar een postbureaucratisch systeem met zelfmanagende teams.

In de evolutie die het team doormaakte, onderkent Barker drie fasen.

Tijdens een eerste fase vertaalden de teams het *vision statement* dat het management had opgesteld naar meer concrete waarden, die de leidraad moesten vormen voor de dagelijkse werking. Een set van gedeelde normen vulde de leegte die veroorzaakt was door het wegvallen van op hiërarchie gebaseerde controle en gezag. En ja, het systeem wierp snel vruchten af. Medewerkers voelden zich meer verbonden met het bedrijf en de teams groeiden stilaan uit tot (h)echte families. Zo werd bijvoorbeeld samen beslist wanneer het nodig was om over te werken. *So far, so good*.

Een van de gevolgen van deze positieve start was dat het bedrijf een groot aantal nieuwe werkkrachten in dienst kon nemen. Dit stelde de teams echter voor de uitdaging om de nieuwkomers te integreren in de bestaande 'families'. De oorspronkelijke teamleden reageerden op de uitbreiding door de waardeconsensus nog nadrukkelijker om te zetten in duidelijke regels. Regels die de nieuwelingen moesten overnemen, en die betere controle en eventueel bestraffing toelieten. Het gehoorzamen van de regels werd beloond met aanvaarding in de groep en een vaste aanstelling in het team. Wie zich niet aanpaste aan de geldende normen werd door middel van peer pressure tot conformeren gedwongen – of zonder pardon uit het team gezet. De nood om nieuwe leden te integreren riep een nieuw systeem van formele regels in het leven. De *concertive controle* begon zich met andere woorden steeds nadrukkelijker te manifesteren.

Na de integratie van nieuwe leden stabiliseerden de teams in een derde fase. Maar tijdens dit proces van stabilisatie zette ook de formalisatie zich door. Zo begonnen de simpele normen, voortgekomen uit een waardeconsensus in de eerste fase, steeds meer te lijken op de specifieke en objectieve regels die in de bureaucratische periode van kracht waren. Een duidelijke illustratie van dit fenomeen vinden we in de controle op aanwezigheid: elk team hing borden op waarop iedereen kon zien wie wanneer te laat was gekomen, en wie bestraft moest worden. Zo ontstond een klimaat waarin elk teamlid elk ander teamlid voortdurend controleerde, en tegelijk door iedereen gecontroleerd werd. Het resultaat bleef niet uit: de teamleden die de overschakeling nog hadden meegemaakt, waren meer gestrest dan onder het oude systeem. De nieuwe teamleden klaagden over de constante druk van de niet-aflatende controle. Zelfmanagement was verworden tot management-door-stress. In zekere zin hadden de leden de bureaucratie, met duidelijke en afdwingbare regels, opnieuw ingevoerd. In plaats van familie, was men tegelijk slaaf en meester geworden van elkaar.

Bevrijdt een systeem van zelfmanagende teams werknemers uit een ijzeren kooi? Neen dus, of toch niet voor lang. Meer nog, de *concertive controle* in de zelfsturende teams bleek niet alleen krachtiger dan de bureaucratische controle, maar werd door de teamleden ook niet als controle of dwang ervaren. Omdat ze het systeem zelf op poten hadden gezet, beleefden de leden de teamwerking als 'natuurlijk' en 'democratisch'. Nog steeds een kooi, maar nu met onzichtbare tralies. In het diepst van onze gedachten zijn we allemaal bureaucraten.

✔ Barker, J.R. 1993. Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38, (3), 408-437.

Voor u gelezen en onderstreept door Dave Stynen, Koen Van Laer, Johan Maes (Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven), Elise Marescaux, en Sophie De Winne (Lessius Antwerpen en Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven).

Coördinatie en eindredactie: Sophie De Winne en Gert Theunissen (Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie, Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, K.U.Leuven).