

© 1997, Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Voor de toegang tot het online materiaal bij deze uitgave kunt u inloggen of een account aanmaken op www.vangorcumstudie.nl en vervolgens zoeken op de titel of via het vakgebied 'communicatie en organisatie' op de homepage.

NUR 810

ISBN folio 978 90 232 5772 1
ISBN ebook 978 90 232 5773 8

1e druk: 1997

9e, herziene druk: 2021

Uitgave: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen
Grafische verzorging en omslag: Sabine van Loon
Druk: Drukkerij Van Gorcum, Raalte

Inhoud

→	Voorwoord	12
→	Inleiding	14
<hr/>		
1	Context van interne communicatie	16
1.1	Een organisatie: wat is dat eigenlijk?	18
1.1.1	Versillende soorten organisaties	18
1.1.2	Ik kom binnen en ik zie...	18
1.1.3	De organisatie en haar omgeving	18
1.2	Wat gebeurt nou werkelijk in een organisatie?	19
1.2.1	De eerste bril: de zichtbare en de onzichtbare organisatie	20
1.2.2	De tweede bril: het partijen- en het systeemmodel	22
1.2.3	Politiek gedrag	23
1.2.4	Verborgene regels	24
1.2.5	Het ondertussen	27
1.3	De veranderende organisatie	28
1.3.1	De ontwerpbenadering	30
1.3.2	De ontwikkelbenadering	31
1.3.3	Ambities bijstellen!	34
→	Samenvatting	35
<hr/>		
2	Communicatie in organisaties	36
2.1	Naar een beter communicatiemodel	38
2.2	Definitie van communicatie	40
2.3	Definitie van interne communicatie	40
2.4	Verwarring over interne communicatie	41
2.5	Doelen en functies van interne communicatie	42
2.5.1	Doelen van interne communicatie	42
2.5.2	Functies van interne communicatie	42
2.6	Soorten informatie in organisaties	44
2.7	Informatiebehoefte	45
2.8	Versijningsvormen van interne communicatie	47
2.8.1	Lijncommunicatie volgens het informatiedoorgeefprincipe	47
2.8.2	Omdenken in lijncommunicatie: van informeren naar communiceren	48
2.9	Het proces van communiceren: wat gebeurt er echt?	49

2.10 Werken aan leiderschapscommunicatie	55
→ Samenvatting	59
3 Twee visies op interne communicatie	63
3.1 Communicatiemanagement	64
3.2 Actievisie op interne communicatie	65
3.2.1 Beschrijving van de actievisie	65
3.2.2 Strategic alignment	67
3.2.3 Reputatie en internal branding	69
3.2.4 Communicatiemiddelen in de actievisie	72
3.2.5 Waarde van de actievisie	72
3.2.6 Kanttekeningen bij de actievisie	73
3.3 Interactievisie op interne communicatie	75
3.3.1 De organisatie als babbelbox	75
3.3.2 Naar een communicatievere organisatie	76
3.3.3 Betekenisgeving en het sociaal-constructivisme	78
3.3.4 Informele communicatie	78
3.3.5 Storytelling	81
3.3.6 Kanttekeningen bij de interactievisie	82
3.4 Actievisie en interactievisie verbonden	82
→ Samenvatting	83
4 Onderzoek	87
4.1 Inleiding	88
4.2 Motieven voor onderzoek	88
4.3 Bronnen van informatie	89
4.3.1 Inleiding	89
4.3.2 Informatie uit onpersoonlijke bronnen	89
4.3.3 Informatie uit persoonlijke bronnen	91
4.4 Ontwerp van onderzoek	93
4.4.1 Wat is de bijdrage van onderzoek?	93
4.4.2 Wat is verkennend onderzoek?	95
4.4.3 Wat is ontwikkelingsonderzoek?	95
4.4.4 Wat is evaluatieonderzoek?	96
4.5 Uitvoering van onderzoek	96

4.5.1 Wat zijn de regels?	96
4.5.2 Wat is de probleemstelling?	97
4.5.3 Welke methoden zijn er?	98
4.5.4 Welke technieken zijn er?	98
4.5.5 Welke instrumenten zijn er?	100
4.5.6 Speciale vraagstellingen	100
4.5.7 Een globale fasering	102
4.5.8 Communicatie over onderzoek	104

→ Samenvatting	107
----------------	-----

5 Communicatie bij verandering 109

5.1 Inleiding	110
5.2 Waarom veranderen organisaties eigenlijk?	110
5.3 Geplande en spontane veranderingen	112
5.4 De veranderwerkelijkheid	113
5.5 Bijpraten van medewerkers	115
5.6 Doorpraten met medewerkers	117
5.7 Terugpraten: wat leeft er?	119
5.8 Virale veranderprocessen	120

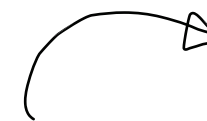
→ Samenvatting	125
----------------	-----

6 Naar een communicatieve organisatie 130

6.1 Wat is een communicatieve organisatie?	130
6.2 De cruciale rol van direct leidinggevenden	132
6.3 Versterken van communicatiekracht	134
6.4 Het creëren van effectieve ontmoetingen	135
6.5 Interne communicatie bij werken op afstand	136
6.6 Van plan tot scrum	140
6.6.1 Het communicatieplan	140
6.6.2 De scrumwerkwijze	143
6.7 Waarde toevoegen als adviseur	145

→ Samenvatting	147
----------------	-----

7	De IC-professional in een communicatieve organisatie	151
7.1	Bijdragen aan een communicatieve organisatie	152
7.2	De communicatieadviseur als vakinhoudelijk expert	152
7.3	Van communicatieadviseur naar communicatief adviseren	153
7.3.1	Procesontwerp maken	154
7.3.2	Faciliteren	155
7.3.3	Coachend adviseren	158
7.4	Perspectieven op leren communiceren	160
7.4.1	Leerstadia	160
7.4.2	Leerstijlen	161
7.4.3	Communicatie- & gedragsstijlen (LIFO®)	162
7.5	Communicatief leiderschap gevraagd!	163
7.6	Werken aan je ontwikkeling: het 4kennenmodel	164
→	Samenvatting	167
<hr/>		
→	Aanbevolen literatuur	167
→	Over de auteurs	173



kijk op de zijkant van
het boek en vind snel het
hoofdstuk dat je zoekt

1

2

3

4

5

6

7

Voorwoord

bij de negende, herziene druk

In 1997 verscheen de eerste druk van *Interne Communicatie: aanpak en achtergronden*. Hoewel dat primair een praktijkboek was, verwierf het tot mijn vreugde al snel een vaste plaats op vele hbo-opleidingen Communicatie. Het wordt inmiddels gezien als een standaardwerk op het gebied van interne communicatie in Nederland.

Gedurende de afgelopen jaren is het boek meerdere malen aangepast. In 2005 en 2010 vonden forse herzieningen plaats. Vanaf de vijfde druk heette het bovendien *Basisboek Interne Communicatie: aanpak en achtergronden*.

Het IC-specialisme ontwikkelt zich echter snel. Na een ingrijpend gewijzigde achtste druk (2015) is het boek vijf jaar later wederom aangepast.

Digitale interne communicatie is vandaag de dag eigenlijk zo vanzelfsprekend geworden dat een apart hoofdstuk hierover niet meer noodzakelijk is. Wat wel écht anders is, is de coronacrisis. Die heeft geleid tot een andere manier van werken en (intern) communiceren. In dit boek is daar ook aandacht voor. Het hoofdstuk over 'Communicatie bij verandering' is opnieuw geschreven. De beproefde systematiek Bijpraten-Doorpraten-Terugpraten krijgt daarin een centrale rol. Verder zijn er enkele kleinere aanpassingen gedaan in de hoofdstukken van de twee coauteurs Marius Hogendoorn en Conny de Laat. Nu kan het boek zeker weer vijf jaar mee!

Het gebruik van een website naast het boek is een onmisbaar 'tweede scherm' voor studenten én docenten gebleken. Ook nu vind je weer op deze website volop extra verdieping, cases en alle modellen en schema's om digitaal te downloaden.

In de periode 1997-2021 hebben velen bijgedragen aan de vorige edities van dit boek. Het lukt inmiddels niet meer om iedereen hier te noemen, maar Holland Consulting Group verdient een aparte vermelding, omdat dit bureau mij in 1997 de ruimte gaf de eerste versie van dit boek te schrijven. Voor de zevende druk ben ik Luc de Ruijter zeer erkentelijk voor zijn hulp. In de achtste druk stonden ook hoofdstukken geschreven door Arnold Koning en Lysbeth van Silfhout. Enorm bedankt dat jullie hebben meegewerkt. Verder wil ik graag Robin Löke en (postuum) Diet Zomer bedanken, beiden docent aan de Hogeschool Inholland. Met hun bijdrage aan de eerste versie van de website zorgden zij voor een nog sterkere verbinding tussen boek en onderwijspraktijk.

Vanuit Koninklijke Van Gorcum hebben projectleider Tina Bruinsma, redacteur Marita Weener en uitgever Tienke Verheijen zich ingezet om van het boek en de website ook echt mooie 'producten' te maken. Het was wederom een soepel proces en er werden door jullie veel puntjes op de i gezet. Dank jullie wel!

Het boek kon in de loop van de jaren uitgroeien tot wat het nu is dankzij het enthousiasme van de docenten die het vaak al jaren trouw zijn gebleven en telkens opnieuw voorschreven aan hun studenten. Ik hoop oprecht dat deze uitgave, in combinatie met de website, weer een nieuwe impuls geeft aan jullie lessen over dit boeiende specialisme.

De medeauteurs en ik zijn erg benieuwd naar uw ervaringen met het boek. We nodigen u daarom nadrukkelijk uit uw reacties en suggesties te mailen aan erik@samenvanderen.nl.

Mede namens Marius en Conny,

Erik Reijnders,
januari 2021

Inleiding

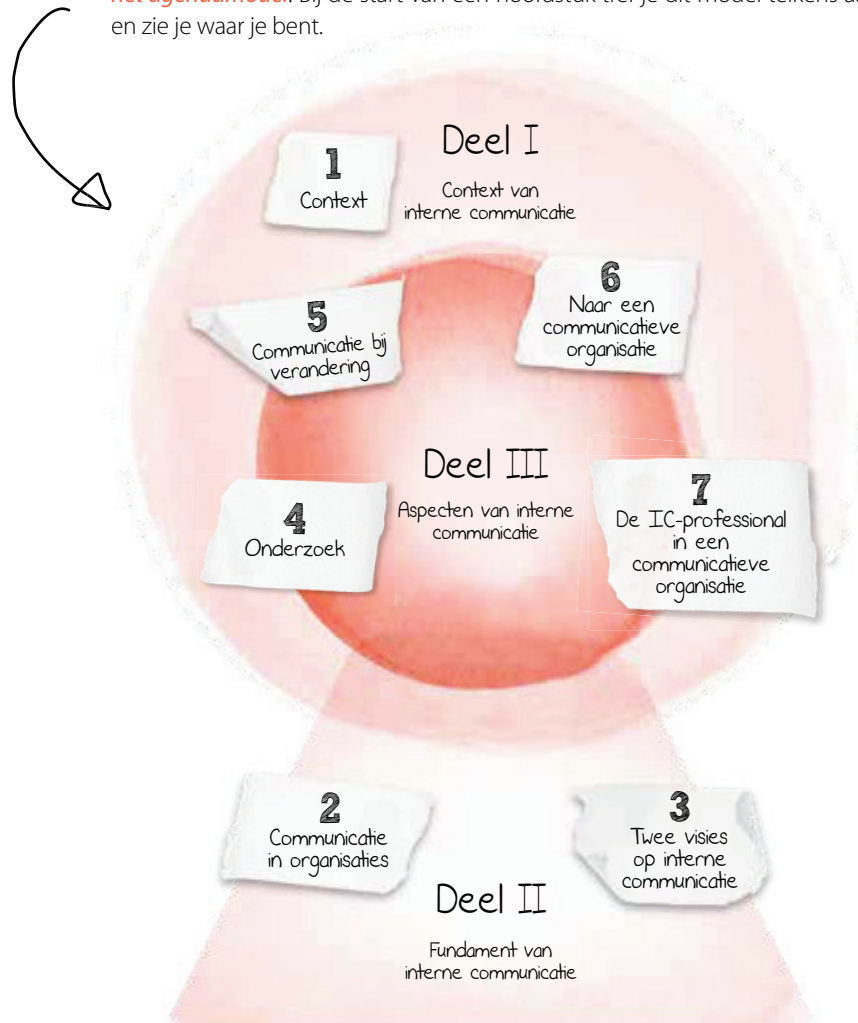
Voor wie is dit Basisboek geschreven?

Dit Basisboek is primair geschreven voor studenten die een (hbo-) opleiding Communicatie volgen. Of voor cursisten van een communicatie-beroepsopleiding. Daarnaast is het boek zeker ook van waarde voor (interne) communicatie-specialisten, studenten van andere studierichtingen en anderen die willen lezen over de essentie van het internecommunicatiespecialisme.

Leeswijzer

Lees dit boek niet van kapt tot kapt!

Het boek is een verzameling van acht relevante hoofdstukken die naar behoefte kunnen worden geraadpleegd. Die acht hoofdstukken vind je ook in *het agendamodel*. Bij de start van een hoofdstuk tref je dit model telkens aan en zie je waar je bent.



Hoe is het Basisboek Interne Communicatie opgebouwd?

Het boek kent een inleidend hoofdstuk over de organisatie als context van interne communicatie (IC).

Vervolgens nemen we je mee naar het fundament, bestaande uit: de communicatie in organisaties (*hoofdstuk 2*) en de twee visies om naar interne communicatie te kijken (*hoofdstuk 3*).

Vanuit het fundament behandelen we vijf belangrijke aspecten: onderzoek naar interne communicatie (*hoofdstuk 4*), het communicatiever maken van veranderingen (*hoofdstuk 5*) de communicatieve organisatie (*hoofdstuk 6*) en je leest wat dat van een internecommunicatieprofessional vraagt (*hoofdstuk 7*).

Aan het einde van dit boek heb je vanuit een gedegen fundament een goed overzicht van de belangrijkste aspecten van interne communicatie, inclusief de rol die de communicatieprofessional daarin speelt. Dat alles binnen de context van de organisatie waarin of waarvoor zij werkt.

Website

Om de verbinding tussen het Basisboek en de onderwijspraktijk te versterken, is een website ontwikkeld. De website is bedoeld voor studenten en docenten in het hbo-Communicatieonderwijs die gebruik maken van het Basisboek. Basisboek en website vormen een belangrijke twee-eenheid. Er wordt in de hoofdstukken vaak naar verwezen. Je kunt de website beschouwen als een tweede scherm. Hetzelfde agendamodel wijst je ook daar de weg naar onder meer:

- extra documenten die inhoudelijke verdieping geven;
- cases met vragen;
- url's van websites;
- een aantal mini-videocolleges (links naar YouTube of Vimeo);
- modellen om te downloaden.

Je kunt de website bezoeken op: www.vangorcumstudie.nl

Aanspreekvormen

In het boek gebruiken we verschillende aanspreekvormen. Als we praten over de (interne)communicatiespecialist kiezen we voor een (informele) vrouwelijke vorm. Dat doen we omdat anno 2021 zo'n 70% van het communicatievakgebied uit vrouwen bestaat. Desondanks mag je je als mannelijke communicatiespecialist ook aangesproken voelen! Over andere personen (bijvoorbeeld managers) spreken we in de mannelijke vorm. Regelmatig schrijven we in de ik-vorm. Dergelijke zinsneden omvatten een meer persoonlijke mening of observatie. Soms willen we de lezer meenemen. Samen gaan we dan als 'wij' op stap.



Context van interne communicatie

← door Erik Reijnders

1.1 Een organisatie: wat is dat eigenlijk?

- 1.1.1 Verschillende soorten organisaties
- 1.1.2 Ik kom binnen en ik zie....
- 1.1.3 De organisatie en haar omgeving

1.2 Wat gebeurt nou werkelijk in een organisatie?

- 1.2.1 De eerste bril - de zichtbare en de onzichtbare organisatie
- 1.2.2 De tweede bril – het partijen- en het systeemmodel
- 1.2.3 Politiek gedrag
- 1.2.4 Verborgene regels
- 1.2.5 Het ondertussen

1.3 De veranderende organisatie

- 1.3.1 De ontwerpbenadering
- 1.3.2 De ontwikkelbenadering
- 1.3.3 Ambities bijstellen!

Na het lezen van dit hoofdstuk:

- Weet je wat een organisatie is en herken je verschillen tussen organisaties.
- Ken je twee brillen om naar organisaties te kijken: enerzijds de bril voor de zichtbare en de onzichtbare organisatie. Anderzijds de bril voor het partijenmodel en het systeemmodel.
- Begrijp je dat er zich onder de oppervlakte van de zichtbare organisatie politiek gedrag afspeelt en dat er verborgen regels bestaan die 'zeggen' hoe je je behoort te gedragen.
- Weet je dat, terwijl jij van alles wilt, er zich ondertussen van alles voordoet buiten jouw blikveld, dat echter wel invloed heeft op wat jij wilt!
- Leer je dat binnen een organisatie voortdurend wordt geprobeerd deze te veranderen in een gewenste richting. En dat dat via een ontwerp- en een ontwikkelbenadering kan gebeuren. Of een combinatie van die twee.

1.1 Een organisatie: wat is dat eigenlijk?

1.1.1 Verschillende soorten organisaties

Iedereen krijgt letterlijk van wieg tot graf met talloze organisaties te maken. Het begint met een verloskundigenpraktijk of een ziekenhuis en eindigt met een crematorium of begraafplaats. Veel meer dan vroeger het geval was, leven we in een maatschappij van organisaties. Organisaties zijn in de afgelopen decennia in omvang (personeelsleden) voortdurend toegenomen. De Nederlander heeft daarom niet alleen met *meer* organisaties, maar ook met *omvangrijkere* organisaties te maken, die *dieper* in zijn leven ingrijpen. En met de omvang nam ook de *complexiteit*, de *verscheidenheid* in vormen en de onderlinge *vervlechting* van organisaties toe.¹ De bakker waar je je brood koopt, is een heel ander soort organisatie dan de telefoonwinkel waar je de nieuwste smartphone koopt. Of het opleidingsinstituut waar je studeert. Of Natuurmonumenten waarvan je donateur bent. Of de badmintonvereniging waarvan je lid bent. Als ik één ding zeker weet na ruim 25 jaar ervaring als adviseur, dan is het dat organisaties heel erg verschillen. En dat je in je werk oog moet hebben voor die verschillen.

doelrealiserende samenwerkingsverbanden tussen mensen →

Organisaties zijn te omschrijven als doelrealiserende samenwerkingsverbanden tussen mensen.² Ze zijn *opzettelijk* in het leven geroepen en daarmee verschillend van bijvoorbeeld een familie. Een organisatie is eigenlijk niet meer dan een afspraak hoe het samenwerkingsverband georganiseerd is. Die afspraak voor de gekozen vorm wordt soms herzien. We noemen dat een reorganisatie of organisatieverandering (zie ook hoofdstuk 5).

reorganisatie →

Mensen die organisaties ontwerpen, hebben met hun bedachte manier om het werk te organiseren bepaalde doelen voor ogen. Bijvoorbeeld: zorg verlenen of bier verkopen. Deze doelen moeten worden gerealiseerd door degenen die er werken: de leidinggevenden en de medewerkers. Om de doelen te realiseren, moet je ze kennen én bereid zijn mee te werken aan de realisatie daarvan. Informatie en communicatie spelen daarbij een belangrijke rol, zoals je later zult zien.

1.1.2 Ik kom binnen en ik zie...

Als je een organisatie binnenloopt en goed om je heen kijkt, wat zie je dan? Wat valt je op? En hoe is dat na een paar dagen of na een week? Deze subparagraaf helpt je om waar te nemen wat er gebeurt. Dat waarnemen doen we aan de hand van een vragenlijst over de organisatie waar je binnenkomt. **De vragenlijst is te downloaden van de website.**

Hoe ga je kijken? Probeer eerst eens feitelijk te beschrijven wat je ziet. En 'parkeer' dan jouw oordeel daarover. Probeer je als het ware te verwonderen over wat je aantreft en opvalt. Heel spontaan!

De vragen op de website helpen je daarbij. Je kunt ze stellen als je ergens stage gaat lopen, maar stel ze ook eens als je bijvoorbeeld nu al een baan(tje) hebt en ontdek wat dat oplevert!

1.1.3 De organisatie en haar omgeving

Iedere organisatie maakt deel uit van de samenleving en heeft daarin te maken met zeer veel verschillende andere organisaties. De mensen in een organisatie hebben met ieder van deze organisaties een 'relatie'. Die is met sommige heel hecht of intensief (concurrenten, leveranciers, de bank, de Belastingdienst) en met andere veel losser of tijdelijker (uitzendbureaus). Die omgeving vraagt iets aan de organisatie (aangifte doen bij de Belastingdienst, vergunningen aanvragen bij de gemeente, enzovoorts). En de organisatie vraagt iets aan de omgeving (materialen om in te kopen, arbeidskrachten, geldleningen). Je kunt zeggen dat de organisatie in een netwerk met andere organisaties zit. In de relatie met die andere organisaties in het netwerk speelt afhankelijkheid een rol. De andere organisaties hebben 'jouw' organisatie namelijk nodig voor hun voortbestaan. En jouw organisatie heeft hen weer nodig voor haar voortbestaan. Die relatie en afhankelijkheid zijn de redenen voor communicatieprofessionals om te willen weten welke organisaties er in dat netwerk zijn, hoe de relatie is en wat daarin kan worden verbeterd. Je kunt samen met anderen in de organisatie eens in kaart brengen met welke organisaties jouw organisatie precies te maken heeft. Daarvoor gebruiken we een zogeheten actorenanalyse. Een actorenanalyse is een werkvorm waarin je een groep(je) mensen uitnodigt om zelf actief aan de slag te gaan met een vraag.

↔ netwerk
↔ afhankelijkheid

Op de website vind je een handleiding actorenanalyse om stapsgewijs de relaties met anderen in kaart te brengen en te waarderen.

↔ actorenanalyse

1.2 Wat gebeurt er nou werkelijk in een organisatie?

In subparagraaf 1.1.2 vroegen we je een aantal vragen te beantwoorden met behulp van een vragenlijst. Die vragen gingen meestal over zichtbare en tastbare kanten van de organisatie. In deze paragraaf merk je dat we juist veel aandacht zullen besteden aan het niet zo zichtbare in de organisatie. Want dat is wat er óók gaande is. Gek genoeg heeft juist het niet zo zichtbare de meeste invloed op hoe het eraan toegaat én hoe de communicatie verloopt (of juist niet goed verloopt).

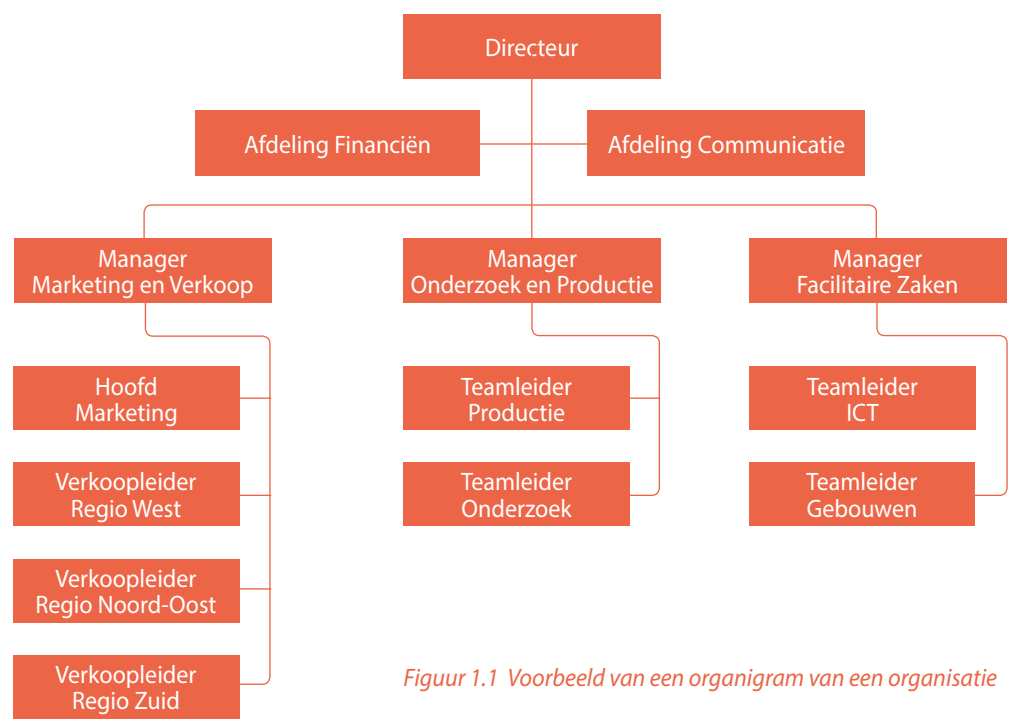
Je kunt op vele manieren naar organisaties kijken. Eigenlijk is elke manier waarop je kijkt te vergelijken met het opzetten van een bepaalde bril. Door elke bril kijk je naar hetzelfde maar per bril neem je de situatie anders waar.

In deze paragraaf reiken we je twee brillen aan:

- 1. de bril voor de zichtbare en de onzichtbare organisatie
- 2. de bril voor het partijenmodel en het systeemmodel

Zo ervaar je dat niet één bril de enig juiste is (het is alsof je iemand hoort zeggen: "Zo kun je er óók naar kijken").

¹ J.J. Boonstra, Perspectieven op de organisatie, in: A.A. van Ruler e.a., Communicatiemanagement, Boom, Amsterdam, 2004.
² D. Keuning & D.J. Eppink, Management en organisatie, Stenfert Kroese, Leiden/Antwerpen, 1987.



Figuur 1.1 Voorbeeld van een organigram van een organisatie

1.2.1 De eerste bril: de zichtbare en de onzichtbare organisatie

De eerste bril die we je aanreiken om naar organisaties te kijken heeft twee 'glazen': die van de zichtbare en de onzichtbare organisatie. Wanneer je een willekeurige manager of medewerker vraagt een tekening te maken van zijn organisatie, zal hij doorgaans geneigd zijn het organigram te tekenen: de formele verdeling van functies ten opzichte van elkaar en hun onderlinge hiërarchische verhouding, ook wel het 'harkje' genoemd. Formeel heeft hij daarmee gelijk, hij maakt een beeld van de expliciete, afgesproken organisatie.

Maar die organisatie heeft ook een keerzijde. Telkens kunnen we namelijk de expliciete kant van de organisatie ook voorzien van een minder of onzichtbare, maar wel merkbare, impliciete kant. De psycholoog René Meijer heeft dat ooit weergegeven als in figuur 1.2 (door mij bewerkt).³

De manager aan het begin van deze paragraaf doet overigens wat de meeste organisatieleden doen: hij heeft de expliciete organisatie in gedachten. Toch zien we vooral de laatste jaren meer en meer aandacht voor die impliciete organisatie. Eind jaren '90 zijn veranderkundigen erachter gekomen dat bijvoorbeeld de ongeschreven regels een zeer grote invloed hebben als een organisatie wil gaan veranderen.⁴ En ook de informele communicatie blijkt veel invloedrijker te zijn dan gedacht. Er is aandacht en ruimte gekomen voor irrationaliteit, voor gevoelens en emoties.⁵ En gelijk krijgen en het spel kunnen spelen, blijken aan belang te winnen.⁶

organigram →

Expliciete organisatie	Impliciete organisatie
Een organigram met functies	Rollen die mensen vervullen en relaties die ze hebben
Rationaliteit	Irrationaliteit, emoties, gevoelens
Procedures, bevoegdheden	Ongeschreven regels, ondergrondse patronen, 'hoe de hazen lopen', persoonlijke verhoudingen
Macht (op grond van positie)	Invloed en invloedsbesef
Beheersmatig plannen	Flexibel ontwikkelen
Inhoud en taak	Bedoeling/betrekking, expressie en appèl op de ander
Gelijk hebben	Gelijk krijgen
De knikkers	Het spel, het politiek gedrag
Huisstijl, aankleding en inrichting, gedragscode	Zo zijn onze manieren, de stijl van het huis
Formele communicatie: bijeenkomsten, vergaderingen, communicatiemiddelen	Informele communicatie: wandelgangen, geruchten, koffieautomaatgesprekken

figuur 1.2 De zichtbare of expliciete en de onzichtbare of impliciete organisatie

³ René Meijer gebruikte deze tabel (door mij bewerkt) in de Leergang Realiseren van Dialoog en Draagvlak die ik verzorgde voor communicatiespecialisten.
⁴ P. Scott-Morgan, De ongeschreven regels van het spel, BoekWerk, Groningen/Antwerpen, 1997.
⁵ W.F.G. Mastenbroek, Verandermanagement, Holland Business Publications, Heemstede, 2004.
⁶ Zie onder andere zeer populaire boeken als: J.P.M. Schrijvers, Hoe word ik een rat? De kunst van het konkelen en samenzweren, Scriptum, z.p., 2002. Of: J. Clarke, Politieke spelletjes in organisaties, Thema, Zaltbommel, 2001.