

HRM en de relationele theorie van emoties

Hans Doorewaard en Yvonne Benschop

In dit artikel schetsen we de contouren van een genuanceerde visie op de bijdrage van HRM aan organisatieverandering. Vanuit een kritiek op de uitgangspunten van de ‘human resource-based view of the firm’ ontwikkelen we een alternatieve benadering die is gebaseerd op de kernideeën van de relationele theorie van emoties. De relationele theorie benadrukt de complexiteit van de inzet van werknemers bij organisatieverandering, de relationele kenmerken van emoties en de werking van hegemoniale machtsprocessen. We pleiten voor een HRM-visie die aandacht heeft voor de invloed van emotionele subroutines bij organisatieverandering en wijzen op de noodzaak van een empathische en respectvolle houding ten opzichte van de authenticiteit van allen die bij een organisatieverandering zijn betrokken.

Introductie

In discussies over de mogelijke bijdrage van human resource management (HRM) aan organisatieverandering komt de kernredenering van de human resource-based view of the firm regelmatig terug. Deze visie stelt dat de mate waarin organisaties erin slagen om duurzaam concurrentievoordeel te behalen, voor een belangrijk gedeelte afhangt van de exclusiviteit van de competenties en vaardigheden van het personeel. Unieke, onvervangbare en moeilijk te imiteren competenties en vaardigheden van het personeel zouden in belangrijke mate bijdragen aan het realiseren van de strategische organisatiedoelen. Wat geldt voor de strategische doelen van de organisatie, geldt ook organisatieverandering. HRM zou de condities moeten scheppen waarbinnen medewerkers in staat worden gesteld een unieke bijdrage te leveren aan het succes van organisatieverandering.

In dit artikel zullen we de uitgangspunten en vooronderstellingen van de human resource-based view of the firm kritisch bezien. In onze ogen

Prof. dr. J.A.C.M. Doorewaard is hoogleraar Organisatieontwikkeling aan de Nijmegen School of Management van de Katholieke Universiteit Nijmegen.
Dr. Y.W.M. Benschop is universitair hoofddocent Gender en Cultuur aan de Nijmegen School of Management.

heeft de human resource-based view of the firm te weinig aandacht voor de ambiguïteit in de relatie tussen HRM-maatregelen, HR-uitkomsten en het succes van organisatieverandering. Onze kritiek spitst zich toe op het utilitaristische en formeel-technische uitgangspunt van deze benadering: mensen worden beschouwd als 'human resources' binnen een, wat Watson noemt, 'standard system-control frame of reference of much management thinking' (Watson, 2002: 375). Een dergelijke manier van kijken gaat voorbij aan het feit dat mensen complexe wezens zijn en geeft dus ook geen goed zicht op de manier waarop mensen hun energie en capaciteiten inzetten voor de organisatie. In deze benadering ontbreekt met name de aandacht voor de emoties, de irrationaliteiten en de tegenstellingen die in de praktijk van alledag zo bepalend zijn voor organisatieveranderingsprocessen (Downing, 1997; Carr, 2001).

Het doel van dit artikel is om de contouren te schetsen van een alternatieve visie op de bijdrage van HRM aan organisatieveranderingsprojecten, een visie die meer in overeenstemming is met een procesrelationeel perspectief, dat 'acknowledges the pluralistic, messy, ambiguous and inevitably conflict-ridden nature of work organizations' (Watson, 2002: 375). We baseren onze visie op de kernelementen van de relationele theorie van emoties (Burkitt, 1997). Deze theorie stelt ons in staat om beter inzicht te krijgen in het complexe functioneren van mensen in organisatieveranderingsprocessen (zie bijvoorbeeld Albrow, 1992; Duncombe en Marsden, 1996; Ashforth en Humphrey, 1995; Downing, 1997; Pedersen, 2000; Fineman, 2000). Volgens de relationele theorie van emoties zijn de handelingen en intenties van mensen niet alleen gebaseerd op hun ratio, maar zijn zij ook onlosmakelijk verbonden met hun emoties. Bovendien worden in deze visie emoties niet alleen beschouwd als kenmerken van individuen, maar ook als karakteristieken van machtsrelaties. Met name willen we in dit artikel de aandacht vestigen op emoties als elementen van impliciete, zogeheten, *hegemoniale* machtsprocessen, die functioneren als subroutines in de dagelijkse praktijk van organisaties. Deze hegemoniale machtsprocessen brengen medewerkers ertoe in te stemmen met organisatieveranderingsprocessen, ondanks het feit dat deze veranderingen nadelige gevolgen kunnen hebben voor de medewerkers zelf (Benschop en Doorewaard, 1998; Doorewaard en Brouns, 2003).

In de volgende paragraaf bediscussiëren we eerst de kenmerken van de human resource-based view of the firm. Daarna presenteren we de kernelementen van de relationele theorie van emoties. Ten slotte passen we deze laatste visie toe op de relatie tussen HRM en organisatieverandering.

De human resource-based view of the firm: een kritisch perspectief

Sedert enige tijd discussiëren wetenschappers en praktijkmensen die zich bezighouden met HRM, heftig over de mogelijke bijdrage van HRM aan het realiseren van organisatiedoelstellingen (zie voor een recent overzicht Barney, Wright en Ketchen, 2001). Centraal in deze discussie staat de human resource-based view of the firm. Deze theorie stelt dat het management meer aandacht zou moeten hebben voor het unieke van het menselijk potentieel, omdat op basis van deze uniciteit duurzaam concurrentievoordeel kan worden behaald. Wanneer HRM erin zou slagen om zodanige maatregelen te treffen dat het menselijk potentieel wordt gerealiseerd, heeft HRM haar bestaansgrond bewezen en levert daarmee een bijdrage aan het strategisch beleid van organisaties. Zoiets is natuurlijk niet eenvoudig. Anders dan andere productiefactoren (zoals informatie, computersystemen en machines) is het menselijk potentieel bijzonder moeilijk te managen. Dat betekent dat HRM voor een moeilijke taak staat om de veelbelovende uniciteit van het menselijk potentieel mogelijk te maken.

Voorzover wij overzien, verwijst men in de recente literatuur over organisatieverandering niet expliciet naar deze visie op HRM. Desalniettemin kunnen we de kern van de redenering herkennen in studies over veranderingsprocessen. Met name in de literatuur over de participatieve aanpak van organisatieverandering komt deze zienswijze terug (bijvoorbeeld Sauer, 1993; Kotter, 1995; Collins, 1998). Aan de ene kant wordt gesteld dat het personeel van cruciale waarde is voor het welslagen of falen van organisatieverandering, aan de andere kant wordt er ook op gewezen dat de uitdaging om het oncontroleerbare menselijk potentieel te managen, hoge eisen stelt aan HRM.

Veel studies met betrekking tot de ontwikkeling en implementatie van nieuwe informatietechnologie (IT) wijzen bijvoorbeeld op het belang van de communicatieve vaardigheden van IT-medewerkers. Een IT-functionaris die in staat is om de wensen en verlangens van de gebruikers te begrijpen en goed met hen kan praten over de ontwikkeling van het nieuwe systeem, is goud waard voor de organisatie. Tegelijkertijd wijzen dezelfde studies erop dat de vele misverstanden tussen IT-personeel en gebruikers er uiteindelijk toe leiden dat mensen bang zijn om zich al te zeer te bemoeien met de afstemming tussen IT-staf en gebruikers. Een IT-functionaris die al te vaak zijn hoofd heeft gestoten aan de inflexibiliteit en de onkunde van gebruikers, zal de neiging hebben om zich in de toekomst wat terughoudender op te stellen. Hij of zij blijft bij zijn of haar leest. Dat voorkomt inderdaad problemen, maar daardoor wordt

juist ook een unieke voorwaarde voor het succes van automatiseringsprojecten niet gerealiseerd (Doorewaard en Van Bijsterveld, 2001).

Een ander onderzoek naar organisatieverandering, met betrekking tot de integratie van een genderperspectief in HRM, leert ons hetzelfde. Het blijkt dat de netwerkvaardigheden van stafmedewerkers die zich bezighouden met gendergelijkheid, van wezenlijk belang zijn voor het succes van de verandering. Hun unieke capaciteiten om afspraken te maken met andere betrokkenen, bondgenoten te zoeken en belangen en wensen op elkaar af te stemmen zijn mede bepalend voor het succes of falen van deze projecten. Wanneer zij echter, uit frustratie over de onwil van anderen om emancipatiezaken serieus te nemen, deze netwerken niet langer onderhouden en activeren, kan de integratie van gender in HRM niet slagen (Verloof en Benschop, 2002).

Al met al lijkt de human resource-based view of the firm een voor het HRM-beleid veelbelovende visie, want deze theorie dicht HRM een essentiële bijdrage toe aan het strategisch doel van de organisatie.

Bij een nadere en kritische beschouwing blijkt de human resource-based view of the firm echter moeite te hebben om de belofte waar te maken. Dit komt doordat deze visie naar onze mening vooral een instrumentele benadering is, die te veel is gebaseerd op een standaard-systeemmodel. We zullen deze stelling hierna toelichten.

Ten eerste schenkt de human resource-based view of the firm maar in beperkte zin aandacht aan de complexe en vaak tegenstrijdige context waarbinnen in organisaties beslissingen worden genomen over organisatieverandering. Impliciet gaat deze visie ervan uit dat 'management' helder en eenduidig is. Deze redenering is een voorbeeld van wat Watson (2002) het denken in termen van systeembeheersing noemt. In de human resource-based view of the firm herkennen we een technocratische visie waarbinnen een manager/expert in staat wordt geacht de organisatorische processen te sturen in de richting van transparante organisatiedoelen. De organisatie wordt opgevat als een systeem dat wordt bestuurd door rationale managers die neutrale deskundigen zijn en die in staat zijn om deze systemen te (her)ontwerpen en te veranderen in het licht van helder geformuleerde organisatiedoelstellingen. De benadering laat zich daarbij leiden door een eenvoudig 'input-throughput-output'-model (ITO-model), dat wil zeggen een machtsneutraal geheel van met elkaar samenhangende beslissingen. Een dergelijk model gaat voorbij aan de talloze grijze en zwarte gebieden die de dagelijkse praktijk van dergelijke ITO-processen kenmerken. Er is geen aandacht voor de complexe, op macht gebaseerde en vaak chaotische

tisch verlopende relaties tussen (de onderdelen van) het systeem en de omgeving (Achterbergh en Riesewijk, 1999). Deze vorm van redeneren lijkt helder en eenduidig, maar kan moeilijk uit de voeten met de vele complicerende factoren die de realiteit van organisatieverandering kenmerken: de beperkingen van de expertcompetenties van managers, de onbeheersbaarheid van organisatieprocessen, de onderlinge tegenstrijdigheid van organisatiedoelstellingen en het feit dat bij elke organisatieverandering expliciete en impliciete machtsprocessen een rol spelen.

Een tweede kritische kanttekening bij de human resource-based view of the firm betreft de veronderstelde bijdrage van medewerkers aan het succes van organisatieverandering. Naar onze mening heeft het denken in termen van ‘resources’ een utilitaristisch karakter. Medewerkers worden beschouwd als ‘resources’, als productiefactoren, die kunnen worden gebruikt of verwaarloosd naar goeddunken van managers (‘de medewerker als work flow processor’). Mensen zijn, in deze visie, entiteiten die de beschikking moeten hebben over specifieke competenties, kennis, vaardigheden en houdingen waarmee de doelstellingen van de organisatie kunnen worden gerealiseerd. Mensen worden daarbij gereduceerd tot een ongedifferentieerde en homogene categorie van ‘resources’, abstracte, lichaamloze eenheden die zijn gerangschikt en geïnclassificeerd in (sub)categorieën van vereiste kwalificaties (Benschop, 2001).

We plaatsen vraagtekens bij de morele en ethische vooronderstellingen van dit utilitarisme, want ze impliceren nogal wat. Een dergelijke benadering doet geen recht aan het feit dat mensen complexe wezens zijn en schenkt derhalve onvoldoende aandacht aan de precieze manier waarop mensen hun arbeidskracht inzetten in organisaties. In de praktijk heeft HRM niet te maken met ‘abstracte resources’. ‘Medewerkers’ zijn mensen van vlees en bloed, ieder met zijn of haar eigen complexe set van wensen, belangen, rationaliteiten en irrationaliteiten. Als we inderdaad het personeel als complexe menselijke wezens beschouwen, wordt al snel duidelijk dat we de kennis, vaardigheden en competenties nooit los kunnen zien van allerlei demografische, psychische en fysieke karakteristieken zoals gender, ras, klasse, sociale achtergrond en lichamelijke en geestelijke gesteldheid. Al deze karakteristieken zijn richtinggevend voor iemands rationale overwegingen en non-rationele impulsen, die op hun beurt weer onlosmakelijk zijn verbonden met iemands competenties en vaardigheden. We mogen en kunnen derhalve ‘kennis en vaardigheden’ niet los zien van andere kenmerken van het personeel.

Voorts dienen we in ogenschouw te nemen dat organisaties de medewerkers niet zomaar kunnen en mogen beschouwen als ‘resources’,

zoals computerprogramma's of archiefsystemen. Anders dan machines en goederen hebben werknemers immers altijd zeggenschap. Dat wil zeggen dat zij altijd beschikken over een expliciete of impliciete mening over hun werkzaamheden en over de wijze waarop zij hun kennis en vaardigheden inzetten. In dit artikel noemen we dit geheel van ideeën, normen en wensen iemands intrinsieke waarde of authenticiteit. Daarbij vatten we het begrip authenticiteit op in de betekenis die Charles Taylor eraan geeft (Taylor, 1991). Zijn analyse van het morele ideaal van het streven naar authenticiteit in onze samenleving helpt ons begrijpen hoe mensen in organisaties functioneren. Ten eerste benadrukken we dat authenticiteit een cultureel verschijnsel is. In de westerse cultuur vormen authenticiteit en het realiseren van iemands intrinsieke waarde belangrijke impulsen voor het handelen in allerlei soorten maatschappelijke constellaties (arbeid, religie, gezinsleven, et cetera). Elke HRM-visie die zich bezighoudt het met handelen van medewerkers in organisaties, dient zich rekenschap te geven van het belang van deze impuls. Ten tweede willen we benadrukken dat authenticiteit niet puur subjectief is, hoewel de intrinsieke waarde van iemand naar voren komt als een onderdeel van zijn of haar vrije wil. Authenticiteit is onlosmakelijk verbonden met de morele kaders van onze maatschappij. Omdat mensen altijd handelen in relatie tot de normen en waarden van hun (directe) maatschappelijke omgeving, wordt hun authenticiteit voortdurend gevormd door de 'mores' van de maatschappij waarin zij leven en werken. Helaas, het utilitaristische karakter van de human resource-based view of the firm heeft geen oog voor de intrinsieke waarde van werknemers in organisaties: waarom zou je immers aandacht schenken aan de authenticiteit van een work flow processor?

Vanwege voorgaande beperkingen van de human resource based view of the firm kan een stringente toepassing van deze visie het succes van HRM bij organisatieverandering in de weg staan. Dit gevaar wordt versterkt door de populariteit van deze visie. Naar onze mening zouden theorievorming en praktijk van HRM daarom gebaat zijn bij een visie op HRM die meer aandacht schenkt aan de complexiteit van werknemers als menselijke wezens en aan de bijzondere manier waarop mensen in organisaties functioneren. Binnen het kritische HRM-denken zijn daartoe diverse benaderingen ontwikkeld (zie bijvoorbeeld Dawson, 1994; Townley, 1994; Clegg en Hardy, 1996). In dit artikel benaderen we deze thematiek vanuit een andere, wellicht onconventionele hoek, die nieuwe inzichten biedt. We vinden deze benadering in de relationele theorie van emoties.

De relationele theorie van emoties

'Emotions are an integral and inseparable part of organisational life, and emotions are often functional for the organisation.'

(Ashforth en Humphrey, 1995: 97)

De relationele theorie van emoties legt de nadruk op emoties als onderdelen van de relatie tussen mensen (zie voor een overzicht Brown en Brooks, 2000). Burkitt (1997: 37) geeft de redenering van deze visie als volgt kernachtig weer:

'The view is put forward of emotions as complexes rather than things, ones that are multi-dimensional in their composition: they only arise within relationships, but they have a corporeal, embodied aspect as well as a socio-cultural one. They are constituted by techniques of the body learned within a social habitus, which produces emotional dispositions that may manifest themselves in particular situations. Furthermore, these techniques of the body are part of the power relations that play an important part in the production and regulation of emotion.'

Hierna werken we de accenten van de relationele theorie van emoties verder uit.

Het ongedeelde lichaam

In de eerste plaats kenmerkt deze visie zich door een integrale kijk op emoties. Het gaat meer om de samenhang tussen de rationele, de emotionele en de lichamelijke kenmerken dan om het precieze onderscheid ertussen (Fineman 1993). Met een knipoog naar Kurt Lewin zouden we kunnen zeggen: niets is zo emotioneel als een rationele overweging (let bijvoorbeeld eens op het effect van die ene sublieme zet in een schaakpartij) en er is geen krachtiger ratio te vinden dan in de daad van haat (denk bijvoorbeeld aan Macbeth). Naast de ratio en de emotie benadrukt de relationele theorie van emoties ook het lichamelijke aspect. Mensen uiten hun meningen en beleven hun gevoelens in organisaties niet alleen via verbale processen, maar ook in de zogeheten lichaamstaal, het geheel aan non-verbale lichamelijke houdingen, gedragspatronen, omgangsvormen, gelaatsexpressies en gesticulaties. Dit aspect van emoties krijgt onder meer aandacht in het onderzoek naar gender en emotie (vergelijk bijvoorbeeld Duncombe en Marsden, 1993, 1996) en naar seksualiteit in organisaties (zie vooral Hearn en Parkin, 1987; Hearn, 1993; Parkin, 1993).

Processen en relaties

De relationele theorie van emoties is een voorbeeld van Watsons procesrelationeel perspectief op organisatieverandering (Watson, 2002). 'Emotions are complexes rather than things', zoals Burkitt in voorgaand citaat aangeeft. Emoties worden opgevat als complexe processen die een belangrijke rol spelen in allerlei verschillende relaties in organisaties (Fineman, 1993; Burkitt, 1997; Pedersen, 2000; Brown en Brooks, 2000). We kennen contractuele relaties tussen een werkgever en een werknemer, professionele relaties tussen vakgenoten, operationele relaties tussen collega's (afstemming, coördinatie, samenwerking), leiderschapsrelaties tussen boven- en ondergeschikten en ook persoonlijke relaties (wel of niet met iemand door één deur kunnen, attractiviteitsrelaties, competitierelaties). In al deze relaties spelen niet alleen rationele afspraken of overwegingen een rol, maar ook interpersoonlijke gevoelens: de woede en de teleurstelling over een misgelopen promotie, het verdriet om het vertrek van een collega, de vrees om te mislukken in je nieuwe baan, de voldoening wanneer je goed hebt gepresteerd, de walging en de schaamte voor het gedrag van je collega tijdens de lunchpauze, het heimelijk verliefd zijn op een van je collega's. Al deze emoties zijn belangrijke en soms sturende drijfveren voor de dagelijkse gang van zaken in organisaties. Emoties behoren tot het complexe geheel van gedachten, handelingen, ervaringen en vermoedens waarmee mensen, binnen de maatschappelijk en organisatorisch genormeerde context, inhoud geven aan hun werk en aan de manier waarop zij met anderen omgaan. In de terminologie van het sociaal-constructivisme: emoties zijn onderdeel van het proces waarlangs mensen hun beeld van de werkelijkheid (re)construeren.

De relationele theorie van emoties beschouwt emoties als een onderdeel van organisatorische subroutines waarlangs mensen op expliciete of impliciete wijze betekenis geven aan hun werkrelaties. Soms spelen emoties en gevoelens een rol als *ondersteunende* subroutines bij de dagelijkse gang van zaken in organisaties. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het plezier dat teamgenoten hebben om samen aan een bepaald product te werken of samen een nachtdienst te draaien. In andere gevallen hebben emoties een *intervenierende* invloed op werkprocessen. Het hebben van vertrouwen in elkaar blijkt bijvoorbeeld een intervenierende factor te zijn in verschillende samenwerkingsrelaties (Eberl en Koch, 2000). Ten derde kunnen emoties en gevoelens een rol spelen als *sturende* impulsen voor het werken in organisaties. Emoties behoren in dat geval tot de kerncompetenties van het menselijk potentieel van organisaties. Een bekend voorbeeld van deze vorm van invloed vinden we in het baanbrekende onderzoek van Hochschild (1979, 1983). Zij heeft onder-

zoek gedaan naar de 'feeling rules' die een sturende invloed hebben op de manier waarop stewardessen hun taak uitvoeren.

Macht en emoties

Als we het hebben over de ondersteunende, interveniërende of sturende rol van emoties en gevoelens in verschillende vormen van relaties, hebben we het tegelijkertijd over machts- en belangenconstellaties in organisaties (Fineman en Sturdy, 1999; Pedersen, 2000). Expliciete vormen van emotie als machtsinstrument herkennen we bijvoorbeeld in politieorganisaties, in het leger en in ziekenhuizen. In deze organisaties wordt nadrukkelijk aandacht geschonken aan de emotie als onderdeel van het werkproces. Dat is begrijpelijk omdat juist in deze organisaties werknemers regelmatig worden geconfronteerd met aangrijpende gebeurtenissen, die zowel bij hun cliënten en patiënten als bij henzelf emoties en gevoelens oproepen. Impliciete vormen van emoties komen we in elke organisatie tegen. In 1989 hebben Van Maanen en Kunda al aandacht geschonken aan emotie als impliciete vorm van beheersing. Zij onderscheiden naast de objectbeheersing (via datgene wat er in organisaties wordt geproduceerd), de lichaamsbeheersing (via technische machinerieën en programma's) en de rationele beheersing (via de bureaucratische procedures van de organisaties) ook de *control of the heart*. Bij dit laatste gaat het om de beheersing via het stelsel van impliciete waarden en normen van de organisatiecultuur. Juist in deze vorm van impliciete beheersing spelen emoties een cruciale rol, aldus Van Maanen en Kunda (1989: 88-89). Met name als onderdeel van impliciete, hegemoniale machtsprocessen (Benschop en Doorewaard, 1998; Doorewaard en Brouns, 2003) dragen emoties bij aan het complex van veranderende en vaak verholde processen van betekenis- en identiteitsvorming. Hegemoniale machtsprocessen zijn impliciete vormen van beïnvloeding die een belangrijke rol spelen bij het bereiken van consensus over de dagelijkse gang van zaken in organisaties (Barker, 1993). Niet altijd is men zich bewust van deze macht: het is de macht van de vanzelfsprekendheid. Bij hegemoniale machtsprocessen gaat het om de ontwikkeling van samenhangende regels, normen, waarden, gewoonten en vanzelfsprekendheden van groepen en individuen in organisaties. Mensen ontwikkelen daarbij betekenisssystemen die door een brede groep personeelsleden worden gedragen, omdat daarin dominante basisassumpties, waarden en normen overheersen. Tegelijkertijd identificeren mensen zich met de rol die hen binnen deze stelsels van betekenis wordt toegemeten. Al doende creëren en reproduceren alle betrokkenen, onder invloed van deze hegemoniale machtsprocessen, een dominante visie op wat 'waar' is en wat 'goed' is in de organisatie en gedragen zij zich daarnaar, ondanks de mogelijke nadelen die deze vormgeving kan hebben voor sommige betrokkenen.

Een duidelijk voorbeeld hiervan vinden we in de praktijk van het *management by seduction* (Doorewaard, 1989). Management by seduction stoelt voor een belangrijk deel op emoties. Het is een proces waarin werknemers als het ware worden verleid in te stemmen met processen van organisatieverandering, zoals automatiseringsprocessen of veranderingen in de taakverdeling. Het accepteren van deze verandering wordt vergemakkelijkt vanwege het aantrekkelijke van het naar voren geschoven nieuwe perspectief. De invoering van teamarbeid bijvoorbeeld zou, zo wordt voorgespiegeld, een verbetering betekenen van de inhoud van het werk, de werkomstandigheden en de arbeidsvoorwaarden. Dit verleidelijke perspectief zorgt ervoor dat mensen de invoering van teamarbeid van harte ondersteunen, ondanks de mogelijke nadelen van deze veranderingen voor groepen werknemers (taakverzwaring, het afsnijden van doorstroommogelijkheden). Verleiding maakt blind: de mogelijke nadelen worden niet gezien. Dat is zelden het gevolg van boze opzet, maar van impliciete machtsprocessen. De motor achter het functioneren van management by seduction ligt in het verleidelijke zelf: de voorgespiegelde toekomst is rooskleurig en de kansen op verbetering van de kwaliteit van het werkzame leven lijken volop aanwezig. Deze verleiding zorgt ervoor dat mensen gaan instemmen met sociale praktijken ondanks mogelijke nadelige consequenties. Het zal duidelijk zijn dat deze verleiding eerder een zaak is van emoties en gevoelens dan van rationele overwegingen. Zoals in de liefde lijkt ook hier de verleiding eerder een zaak van het hart en van het lichaam dan van het hoofd.

De relationele theorie van emoties en HRM

Na deze korte introductie van de kernredenering van de relationele theorie van emoties zullen we nagaan wat deze theorie kan betekenen voor een inzicht in de relatie tussen HRM en organisatieverandering. We beargumenteren dat HRM baat heeft bij het inzicht in emoties als organisatorische subroutines en bij een beter inzicht in de nauwe relatie tussen emoties en (impliciete) machtsprocessen bij organisatieverandering.

HRM en organisatieverandering

Vanuit het systeembeheersingsperspectief (Watson, 2002) benadrukt de human resource-based view of the firm het belang van HRM-maatregelen met betrekking tot effectieve communicatie, macht en participatie om de noodzakelijke competenties en betrokkenheid van personeel bij organisatieveranderingsprojecten te 'produceren'. Vanuit een procesrelationeel gezichtspunt (Watson, 2002) wijst de relationele theorie van emoties op andere aspecten. Deze visie laat zien hoe emoties, gevoe-

lens en irrationaliteiten van de medewerkers die betrokken zijn bij organisatieverandering, van invloed zijn op de effectiviteit van HRM-maatregelen met betrekking tot de verbetering van de communicatie, het verhogen van de motivatie of het versterken van de participatie van medewerkers. ‘Angst’ en ‘frustratie’, bijvoorbeeld, zijn fnuikend voor het succes van werknemersparticipatie, alle HRM-maatregelen ten spijt, terwijl ‘plezier’ dingen voor elkaar kan krijgen, zelfs zonder dat er een HRM-beleid aan te pas komt.

De relationele theorie van emoties wijst in dit verband op twee zaken. Ten eerste laat deze visie ons zien dat emoties functioneren als sub-routines. Ten tweede wijst deze theorie op de rol van emoties in niet-neutrale, vaak hegemoniale, machtsprocessen. Beide aspecten werken we hierna in het kort uit.

We zijn ons er niet altijd even goed van bewust op welke manier emoties een rol spelen bij de vormgeving van onze werkrelaties. De invloed van emoties vindt vaak plaats in het grijze gebied van iemands ‘practical consciousness’ (Giddens, 1984), het gebied tussen het niveau van het bewuste en het onbewuste. Deze impliciete invloed van emoties op organisatieverandering is onderwerp geweest van het onderzoek van Downing (1997). Hij analyseert organisatieveranderingsprocessen in termen van *plots*, of *feeling frames*, die functioneren als eenvoudige referentiekaders en zingevingspatronen voor alle betrokkenen in het veranderingsproces. Downing beschrijft vier plots van organisatieverandering. Verandering kan het karakter hebben van een queeste, waarbij de emotie van de bevrediging van het vinden een belangrijke rol speelt. Verandering kan ook worden gezien als teloorgang, waarbij angst de overheersende emotie is. Soms beschouwen mensen het veranderingsproces als een grote mislukking waarin zij zich bedrogen voelen. In andere gevallen zien betrokkenen het veranderingsproces als een op woede geënte verovering. In elk van deze plots spelen emoties een andere, maar steeds bepalende rol bij de wijze waarop de betrokkenen betekenis geven aan hetgeen er in hun organisatie gebeurt. Downings analyse werpt een nieuw en verhelderend licht op organisatieverandering.

De relationele theorie van emoties leert ons dat de invloed van emoties de vorm aanneemt van een subroutine, die vaak een impliciete ondersteunende, interveniërende of sturende rol speelt bij het succes en falen van organisaties. Het eerdergenoemde onderzoek naar de integratie van een genderperspectief in HRM laat de werking van deze subroutines helder zien (Verloof en Benschop, 2002). De vijf organisaties die in het onderzoek zijn betrokken, verschillen nogal als het gaat om het succes

van het integreren van het genderperspectief. Deze verschillen kunnen beter worden begrepen wanneer we de invloed van emotionele sub-routines daarbij in ogenschouw nemen. Een van de projecten was bijzonder succesvol, onder meer als gevolg van de welwillendheid van veel mensen in de organisatie om aan het project mee te doen. De betrokkenheid van de HRM-medewerker, het enthousiasme van de stafmedewerkster die verantwoordelijk was voor het project en de sympathie van het management voor het gehele project droegen bij aan dit succes. In deze organisatie werd het veranderingsproject als het ware gedragen door een krachtig ondersteunend emotioneel netwerk. In een andere organisatie was het project minder succesvol en ontmoetten de projectmedewerkers veel angst en weerstand bij leden van het managementteam. De leden van het managementteam maakten zich zorgen over de tijd en het geld die/dat met het project waren gemoeid; zij waren sowieso sceptisch over de mogelijke bijdrage van HRM aan het doel van de organisatie en waren er niet van overtuigd dat er aandacht zou moeten worden geschonken aan genderaspecten in het werk. Het emotionele plot dat dit organisatieveranderingsproject kenmerkte, was bepaald niet stimulerend voor het succesvolle verloop ervan.

Deze impliciete en gedifferentieerde invloed van emoties op organisatieverandering is steeds gebaseerd op macht en het is van belang om dit aspect steeds in ogenschouw te nemen bij een analyse van het emotionele raamwerk dat ten grondslag ligt aan het succes of het falen van organisatieverandering. We zijn de afgelopen jaren betrokken geweest bij diverse studies naar deze vormen van impliciete macht. Hegemoniale macht blijkt bijvoorbeeld van cruciaal belang bij de vorming van de zogeheten *gender subtext* in organisaties, die ervoor zorgt dat de gepropageerde gelijkheid tussen mannen en vrouwen in organisaties een ogenschijnlijke is. Ook speelt impliciete macht een rol bij de invloed van *entrepreneurship* op het dagelijks functioneren van teams in organisaties: de zelfstandigheid waarmee teams opereren, kan ook tegen hen werken. Macht ligt tevens aan de basis van de manier waarop nieuwe automatiseringsconcepten in de organisatie worden vertaald en bijgesteld tot er een evenwicht is tussen de oude en de nieuwe visie op automatisering. De emoties die daarbij een rol spelen, maken deel uit van deze machtsprocessen:

- De gelatenheid en de berusting waarmee men het ‘glazen plafond’ accepteert, versterkt het bestaan van ongelijke carrièrekansen van mannen en vrouwen (Benschop en Doorewaard, 1998).
- Het verleidelijke en aangename gevoel van ‘je eigen entrepreneur zijn’ maakt dat teamleden situaties accepteren die in een aantal opzichten nadelig voor hen kunnen zijn (Doorewaard en Brouns, 2003).

- De euforie van het nieuwe paveit de weg voor een zoveelste managementrage op het terrein van management van informatietechnologie (Doorewaard en Van Bijsterveld, 2001).

Regulering en mobilisatie voorbij

De relationele theorie van emoties wijst erop hoe belangrijk het is om aandacht te schenken aan de impliciete, op macht gebaseerde en gedifferentieerde rol van emoties bij organisatieverandering. Het is echter niet zo eenvoudig om deze inzichten in praktijk te brengen. Dit inzicht herkennen we zeker *niet* in de bekende, vaak bekritiseerde maar nog steeds wijdverspreide, HRM-strategie van de directe beheersing en bureaucratische regulering (Friedman, 1977; Kinnie, 1989). Bureaucratische regulering is gebaseerd op stringente orders, arbeidscontracten en de manipulatie van de zeggenschap van de medewerkers. Binnen deze strategie is er zelden aandacht voor de emotionele kanten van deze bureaucratische praktijken. Wanneer er al aandacht is, tendeeft deze benadering ernaar de bijbehorende emoties zo snel mogelijk te kanaliseren en om te vormen tot beheersbare objecten (Doorewaard, 2000). Bureaucratische regulering gaat om met emoties in de vorm van *emotiemanagement*. Emotiemanagement is gericht op de beheersing van emoties en op een effectieve ontwikkeling van individuele gevoelens in het licht van de bijdrage aan de voor de organisatie vereiste competenties en betrokkenheid.

Op het eerste gezicht lijkt het alsof de andere welbekende HRM-strategie, de strategie van de human resource mobilization, meer aandacht heeft voor emoties in organisaties (Friedman, 1977; Kinnie, 1989), want deze strategie ‘mobiliseert’ de kennis, vaardigheden en motivatie van personeelsleden (De Sitter et al., 1997). Het beroep dat hier wordt gedaan op de betrokkenheid van het personeel, de verantwoordelijkheid, de loyaliteit en het ‘entrepreneurschap’ lijkt in eerste instantie gebaseerd te zijn op de onderkenning en waardering van authentieke gevoelens en wensen van het personeel (zelfwaardering, vertrouwen, et cetera). Bij nadere beschouwing echter blijkt dat ook de praktijk van human resource mobilization is gebaseerd op utilitaristische en instrumentalistische vooronderstellingen. De ‘strategy of bestowing someone with an emotional gift’ (Clark, 1997) en de ‘feeling rules at work’ (Hochschild, 1983) zijn te beschouwen als HRM-strategieën die ook zijn gericht op de beheersing van emoties, maar dan eerder op *emotiemaniplatie* dan op *emotiemanagement*. Om zich te verzekeren van de loyaliteit van het personeel bij het accepteren van organisatieveranderingen wendde de verantwoordelijke veranderingsmanagers zich vaak tot HRM-praktijken van empowerment en gebruikersparticipatie (Doorewaard en Van Bijsterveld, 2001; Doorewaard en Brouns, 2003).

Deze praktijken roepen sterke emoties op, zoals het enthousiasme en het plezier van het betrokken zijn bij reorganisaties, de trots en de eer van het gevraagd zijn bij participatietrajecten en de gedrevenheid om dingen voor elkaar te gaan krijgen. Dergelijke emoties zijn noodzakelijk voor het succes van organisatieverandering. Vanuit dit oogpunt zijn gebruikersparticipatie en empowerment te beschouwen als vormen van emotionele manipulatie van de betrokkenheid van het personeel teneinde zeker te zijn van het succes van organisatieverandering.

Kortom, zowel binnen de HRM-strategie van de bureaucratische regulatie als de strategie van de human resource mobilization betekent het omgaan met emoties een vorm van emotiemanagement en emotiebeheersing. Ashforth en Humphrey (1995) hebben de praktijken van emotionele beheersing uitvoerig geanalyseerd. Zij concluderen dat het ultieme en impliciete doel van emotiebeheersing niet is om de invloed van emoties op het functioneren van het personeel in organisaties te verbeteren en te verrijken, maar om het oncontroleerbare van emoties te ondervangen door emotie uit te sluiten. Emotiemanagement is, blijkbaar, gebaseerd op de idee dat de reductie van menselijke wezens tot een beperkt, overzichtelijk geheel van controleerbare – en dus niet-emotionele – elementen de inzet en controleerbaarheid van het personeel zal verbeteren. Via een zijdeur brengt de strategie van emotiemanagement derhalve de utilitaristische benadering van mensen als resources weer voor het voetlicht. Volgens de relationele theorie van emoties zou HRM dit nu juist moeten voorkomen.

Naar een gedifferentieerde benadering van HRM en organisatieverandering

Hoe zien de contouren eruit van een HRM-benadering met betrekking tot organisatieverandering waarin de inzichten van de relationele theorie van emoties zijn verwerkt? We schetsen deze contouren op basis van de in dit artikel aangegeven kritische reflectie op de uitgangspunten van de human resource-based view of the firm en op basis van de additionele inzichten die we ontleen aan de relationele theorie van emoties.

De volgende twee voorbeelden laten duidelijk het verschil zien tussen een traditionele HRM-benadering en een benadering waarin op respectvolle wijze aandacht wordt geschonken aan de authenticiteit van alle betrokkenen.

Een faculteit wordt geconfronteerd met het besluit van het universitaire bestuur dat een belangrijk deel van het financiële tekort al in de begro-

ting van het volgende jaar moet worden weggewerkt. Om een moeizame en langdurige formele reorganisatie te voorkomen grijpt het managementteam naar de meest voor de hand liggende oplossing: de arbeidscontracten van mensen met een tijdelijke aanstelling worden niet langer verlengd, zonder daarbij de kwaliteit van hun functioneren en het onderscheiden belang van hun taken in ogenschouw te nemen. De maatregelen roepen weerstand, boosheid en frustratie op. Deze emoties worden genegeerd onder het motto van 'het kan niet anders'. In plaats van sturing op kwaliteit kiest het managementteam er in dit geval voor om gebruik te maken van de mogelijkheden die regels en voorschriften bieden, ongeacht de consequenties ervan voor de individuele betrokkenen of voor de organisatie. Dit is een klassiek voorbeeld van HRM dat wordt uitgevoerd vanuit systeembeheersingsdenken.

Geheel anders gaat het eraan toe in het tweede voorbeeld, dat gaat over ingrijpende veranderingen bij een middelgroot organisatieadviesbureau waar circa 300 personen werkzaam zijn. Ook dit bureau merkt de terugslag van de opkomende recessie: de inkomsten lopen terug en derhalve moeten ook de kosten omlaag. Om een moeizame en langdurige reorganisatie te voorkomen kiest het managementteam voor een strategie van openheid. 'We zijn allemaal volwassen mensen en iedereen weet precies hoe we ervoor staan', luidt het standpunt van de directeur. Veel tijd en energie wordt gestoken in het voeren van gesprekken met medewerkers, die dit zeer op prijs stellen. Er wordt volledige openheid van zaken gegeven: er moeten mensen uit en de vraag is wie bereid is een andere baan te zoeken en op welke manier de organisatie dan kan helpen bij het vinden van ander werk. Enkele maanden later zijn circa 40 personen uit dienst getreden. Het HRM-beleid van het managementteam is gebaseerd op openheid en respect. Er is rekening gehouden met het complex van overwegingen en emoties van alle betrokkenen en op een respectvolle wijze heeft het managementteam oog gehad voor de belangen en wensen van het personeel. Dit is een voorbeeld van HRM gebaseerd op een procesrelationele aanpak.

Bij een alternatieve HRM-benadering gaat het er in de eerste plaats om de aandacht te verleggen van een systeembeheersingsperspectief naar een procesrelationeel perspectief (Watson, 2002). Een procesrelationele benadering zal HRM beter in staat stellen om de invloed van emotionele subroutines bij organisatieverandering te onderkennen. Op grond hiervan zal HRM emoties bij organisatieverandering juist respecteren in plaats van deze emoties te willen negeren. Het is een sleuteltaak van HRM om precies na te gaan hoe emoties als ondersteunende, interveniërende of sturende subroutines functioneren bij organisatieveranderingsprocessen. In het eerste voorbeeld wordt de functie van emoties

als subroutines genegeerd, waardoor ze als subroutines contraproductief werken. Het tweede voorbeeld laat zien hoe de aandacht voor emoties maakt dat emoties werken als ondersteunende subroutines in het veranderingsproces.

Een procesrelatieel perspectief vraagt ook aandacht voor de impliciete machtsprocessen die gepaard gaan met organisatieverandering. Een HRM-beleid dat bereid en in staat is om de rol van emoties en macht in organisaties te onderkennen, is tevens een HRM-beleid dat oog heeft voor conflict en diversiteit. Een dergelijk HRM-beleid kan omgaan met de onzekerheden en ambiguïteiten van veranderingsprocessen en probeert die niet automatisch te onderdrukken en te beheersen. Daarmee overstijgt HRM de beperkingen van het systeembeheersingsdenken dat zo kenmerkend is voor de human resource-based view of the firm. De openheid waarmee het adviesbureau in gesprek gaat met haar medewerkers en daarmee een onzekere uitkomst van de verandering accepteert, is wat ons betreft een vooruitgang vergeleken met de beheersmatige aanpak in de faculteit waar men tegen elke prijs de uitkomst van de verandering wil kunnen voorspellen.

In het kielzog van de aandacht die de relationele theorie van emoties vraagt voor emotionele subroutines en machtsprocessen, wordt ook benadrukt hoe belangrijk het is om een alertheid te cultiveren voor de complexiteit van menselijke wezens en hun functioneren in organisaties. Deze alertheid voorkomt de eendimensionaliteit en de kortzichtigheid, verbonden met het denken in termen van human 'resources', die ten grondslag ligt aan de utilitaristische en instrumentele benadering van de human resource-based view of the firm. De relationele theorie van emoties legt de nadruk op het ongedeelde lichaam, als eenheid van ratio, emotie, fysieke en psychische eigenschappen. Dit inzicht helpt HRM om werknemers te blijven zien als menselijke wezens, wier competenties en vaardigheden onlosmakelijk zijn verbonden met hun persoonlijke, demografische en sociale kenmerken. Hiervoor hebben we laten zien wat er gebeurt wanneer men primair kijkt naar één kenmerk van medewerkers, in dit geval de aard van hun arbeidsovereenkomst, om daarop de beslissing over hun toekomst in de organisatie te baseren. Wanneer, zoals in het tweede voorbeeld, medewerkers zelf een stem krijgen in hun toekomst en er respect is voor hun belangen en wensen, heeft een verandering aanmerkelijk meer kans op succes.

De relationele theorie van emoties stuurt ook aan op respectvolle aandacht voor de intrinsieke waarde of de authenticiteit van eenieder die is betrokken bij organisatieverandering, dat wil zeggen op het hebben van aandacht voor het maatschappelijk bepaalde geheel van ideeën, waar-

den en mores dat zo sturend is voor de manier waarop ieder mens zijn of haar kennis en vaardigheden inzet. Aandacht hebben voor iemands intrinsieke waarde betekent – in termen van Clark – het toepassen van de ‘strategy of niceness’ (Clark, 1997), een micropolitieke houding gebaseerd op een empathisch openstellen voor de ander. Dit klinkt wellicht als van een hoog geiten-wollen-sokken-gehalte, maar dat is het niet. Clarks strategy of niceness benadrukt het belang om niet alleen in beperkte zin aandacht te hebben voor iemands competenties, maar ook voor het samenhangend geheel van competenties en allerlei andere persoonlijke, demografische en sociale kenmerken van personen, teneinde meer zicht te hebben op iemands intrinsieke waarde en op de manier waarop mensen hun arbeid inzetten in organisaties en organisatieveranderingsprocessen.

De nadruk op de authenticiteit van medewerkers heeft verschillende implicaties voor HRM. Ten eerste moet duidelijk zijn dat authenticiteit en intrinsieke waarde voortdurend in ontwikkeling zijn, omdat mensen zich voortdurend verhouden tot de zich wijzigende waarden en normen van de groep of maatschappij waarin zij leven. HRM moet zich hiervan bewust zijn teneinde een beter zicht te hebben op het proces waarlangs iemands authenticiteit zijn of haar functioneren beïnvloedt. Voorts moeten we ons realiseren dat iedereen in de organisatie handelt en denkt vanuit zijn of haar authentieke ideeën en gevoelens; dat geldt niet alleen voor het personeel, maar ook voor de HRM-medewerkers zelf. Het zich rekenschap geven van de invloed van intrinsieke waarden op het functioneren betekent derhalve ook de reflectie op de eigen normen en ideeën. Ten derde, en wellicht het meest belangrijk, is het aandacht vragen voor authenticiteit een gecompliceerde aangelegenheid, aangezien het een dubbele alertheid veronderstelt. HRM moet zowel aandacht schenken aan de inhoud van de betrokken waarden en ideeën als aan het proces waarlangs medewerkers hun stelsel van intrinsieke waarden en normen ontwikkelen. Aandacht voor de voortdurend veranderende inhoud van authenticiteit stelt hoge eisen aan het *empathisch* vermogen van alle betrokkenen: de vaardigheid waarbij we soms ‘in de huid van de ander’ moeten kruipen om een goed beeld te krijgen van het complexe geheel van rationele en irrationele argumenten en de daarbijbehorende gevoelens van de betrokkene. Aandacht voor het proces waarlangs mensen hun authenticiteit ontwikkelen, vereist ook *respect*. Het is van belang om respect te tonen voor de vaak cultuurgebonden drijfveren van mensen om binnen de morele kaders van onze westerse maatschappij hun eigen stelsel van normen en ideeën te ontwikkelen (Taylor, 1991). Dit respect impliceert het hebben van een open en aandachtige houding ten opzichte van ieders intrinsieke waarde en het effect dat deze waarde heeft op het functioneren van mensen in orga-

nisaties en in organisatieveranderingsprojecten. Deze benadering stelt hoge eisen aan HRM met betrekking tot flexibiliteit, reflexiviteit, empathie en respect. Het voert te ver om in het kader van dit artikel gedetailleerd aan te geven hoe aan deze eisen invulling kan en moet worden gegeven. De relationele theorie van emoties maakt duidelijk dat een expertbenadering van HRM plaats moet maken voor een participatieve aanpak, waarin een actieve rol is weggelegd voor medewerkers als gesprekspartners voor wat betreft de uitvoering en tevens de totstandkoming van HRM.

Zijn dit vreemde gedachten over de rol van HRM? Misschien wel vanuit het systeembeheersingsperspectief dat zo dominant aanwezig is in HRM. In de dagelijkse praktijk echter, zo vermoeden we, zullen veel HRM-functionarissen de noodzaak onderkennen om aandacht te schenken aan de emotionele en machtsgerelateerde subroutines bij organisatieverandering en aan het belang van een empathische en respectvolle houding ten opzichte van de intrinsieke waarde van personeelsleden.

S U M M A R Y

The relational theory of emotions: sensitizing HRM

This paper sketches the outlines of a differentiated approach towards the contribution of HRM to organizational change. While departing from a critique on the assumptions of the human resource-based view of the firm, we develop an alternative approach, which has been derived from the core elements of the relational theory of emotions. These elements, which pertain to the complexity of human beings, emphasize the processes and relational characteristics of emotions and the hegemonic power base of emotions. We argue that it is necessary to sensitize HRM to the emotional subroutines entwined in organizational change, and that an empathic and respectful approach towards people's authenticity should be cultivated.

Literatuur

- Achterbergh, J. en B. Riesewijk (1999). *Polished by use. Four windows on organizations*. Delft: Eburon.
- Albrow, M. (1992). 'Sine Ira et Studio – or Do Organizations have Feelings?' In: *Organization Studies*, 13, pp. 313-29.
- Ashforth, B.E. en R.H. Humphrey (1995). 'Emotion in the Workplace: A Reappraisal'. In: *Human Relations*, 48, pp. 97-126.
- Barker, J.R. (1993). 'Tightening the Iron Cage, Concertive Control in Self-managing Teams'. In: *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 408-37.

- Barney, J.B., D. Wright en D.J. Ketchen (2001). 'The resource-based view of the firm: Ten years after 1991'. In: *Journal of Management*, 27, pp. 625-41.
- Benschop, Y. en H. Doorewaard (1998). 'Covered by Equality. The gender subtext of organizations'. In: *Organization Studies*, 19, pp. 787-805.
- Benschop, Y. (2001). 'Pride, prejudice and performance. Relations between diversity, HRM and performance'. In: *The International Journal of Human Resource Management*, 12, pp. 1166-81.
- Brown, R. en I. Brooks (2000). *Emotion at Work: Identifying the Emotional Climate of Night Nursing*. Paper presented at the 16th EGOS Colloquium, theme 3 'Emotionalizing Organization', Helsinki, 2-4 July 2000.
- Burkitt, I. (1997). 'Social Relationships and Emotions'. In: *Sociology*, 31, pp. 37-55.
- Carr, A. (2001). 'Understanding emotion and emotionality in a process of change'. In: *Journal of Organizational Change Management*, 14, pp. 421-34.
- Clark, C. (1997). *Misery and Company – Sympathy in everyday life*. Chicago, Ill.: The University of Chicago Press.
- Clegg, S. en C. Hardy (1996). 'Conclusion: representations'. In: S. Clegg, C. Hardy en W. Nord (eds.). *Handbook of Organization Studies* (pp. 676-708). London: Sage.
- Collins, D. (1998). *Organizational Change: Sociological perspectives*. London: Routledge.
- Dawson, P. (1994). *Organizational Change: A Processual Approach*. London: Paul Chapman Publishing.
- De Sitter, L.U. (1998). *Synergetisch Produceren*. Assen: Van Gorcum.
- Doorewaard, H. en M. van Bijsterveld (2001). 'The Osmosis of Ideas. The Integrated Approach of IT Management from a Translation Theory Perspective'. In: *Organization*, 8, pp. 55-76.
- Doorewaard, H. en B. Brouns (2003). 'Hegemonic Power Processes in Team Based Work'. In: *Applied Psychology: an International Review*, 52, pp. 106-119.
- Downing, S.J. (1997). 'Learning the Plot'. In: *Management Learning*, 28, pp. 27-44.
- Duncombe, J. en D. Marsden (1993). 'Love and Intimacy – The Gender Division of Emotion and 'Emotion Work''. In: *Sociology*, 27, pp. 221-241.
- Duncombe, J. en D. Marsden, D (1996). 'Can We Research the Private Sphere? Methodological and Ethical Problems in the Study of the Role of Intimate Emotion in Personal Relationships'. In: L. Morris en E.S. Lyon (eds.). *Gender Relations in Public and Private*. London: Macmillan.
- Eberl, P. en J. Koch (2000). *Unfolding the 'Cognition/Emotion-Paradox' – The Example of Trust*. Paper presented at the 16th EGOS Colloquium, theme 3 'Emotionalizing Organization', Helsinki, 2-4 July 2000.
- Fineman, S. (ed.) (1993). *Emotions in Organizations*. London: Sage.
- Fineman, S. en A. Sturdy (1999). 'The Emotions of Control: a Qualitative Study of Environmental Regulation'. In: *Human Relations*, 52, no. 5, pp. 631-636.
- Fineman, S. (ed.) (2000). *Emotions in Organizations*. London: Sage.
- Friedman, A.L. (1977). *Industry and Labour*. London: Macmillan.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society*. Cambridge: Polity Press.

- Hearn, J. en W. Parkin (1987). *'Sex' at 'work': the Power and Paradox of Organization Sexuality*. Brighton: Wheatsheaf.
- Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of Human Feelings*. Berkeley: University of California Press.
- Kinnie, N. (1989). 'Human Resource Management and Changes in Management Control Systems'. In: J. Storey (ed.). *New perspectives on Human Resource Management*. London: Routledge.
- Kotter, J. (1995). 'Leading change: why transformation efforts fail'. In: *Harvard Business Review*, 73, pp.59-67.
- Pedersen, P.P. (2000). *Emotional Micro-politics in Organizational Change – The Role of the Manager in Creating Team Spirit*. Paper presented at the 16th EGOS Colloquium, theme 3 'Emotionalizing Organization', Helsinki, 2-4 July 2000.
- Portegijs, W. (1993). *Jammer dat u gaat* (Pity you are leaving). Utrecht: Jan van Arkel.
- Sauer, C. (1993). *Why Information Systems Fail: a Case Study Approach*. Henley-on-Thames: Alfred Waller.
- Taylor, Ch. (1991). *The Malaise of Modernity*. Don Mills: Stoddart Publishing.
- Townley, B. (1994). *Reframing Human Resource Management: Power, Ethics and the Subject at Work*. London: Sage.
- Van Maanen, J. en G. Kunda (1989). 'Real Feelings': Emotional Expressions and Organizational Culture'. In: *Research in Organizational Behaviour*, 11, pp. 43-104.
- Verloo, M. en Y. Benschop (2002). 'Shifting responsibilities. The position of equality agencies in gender mainstreaming'. In: *International Management*, 7, pp. 93-101.
- Watson, T.J. (2002). *Organising and managing work. Organisational, managerial and strategic behaviour in theory and practice*. Harlow: Pearson education.