

Roddelen voor managers verklaard

prof.dr. A. (Arno) F.A. Korsten¹

1 'Softe' informatie van betekenis voor managers

Er is veel geschreven over de principes van management en dus over hoe managers zich behoren te gedragen. Topmanagers zouden zich de hele dag moeten inlaten met strategisch beleid en dat vooral planmatig moeten doen. En ze moeten zorgen voor een vertaalslag van de strategie naar de organisatie-inrichting en het functioneren van de organisatie. En ze moeten tactisch beleid ontwikkelen door doelen te stellen, te budgetteren, afspraken te maken met andere managers en aan controle te doen. Managers zijn er niet voor om routinewerkzaamheden te doen.

Dat hier slechts grof geschetste beeld in door Mintzberg in zijn onderzoek naar feitelijk gedrag van managers omver gestoten. In *'The nature of managerial work'* uit 1973 laat hij zien dat er folklores bestaan, waandenkbeelden die door de feiten worden gelogenstraft. Managers gedragen zich anders dan een rationele leer verwacht. Ze blijken *niet* de hele dag bezig met strategie. Management blijkt vaak een kwestie van snel beslissen, van afhandelen, van omgaan met spanningen. Management is *veelal* niet iets van voortdurende studie en reflectie, van bedachtzaamheid, van het lezen van boeken en rapporten. Managers informeren zich vaak via de telefoon en laten zich bijpraten in plaats van het lezen van hele rapporten en gefaseerde denkacts. Ze zetten ervaring en intuïtie in. 'Gevoel' blijkt ertoe te doen. Ze verrichten ook wel degelijk routineklussen, onder meer op ritueel vlak. Het zijn niet slechts strategen.

Gossip, hearsay en speculatie als informatiebronnen

Managers blijken gebruik te maken van *softe* informatie 'especially gossip, hearsay, and speculation'. Waarom? In een samenvattend artikel van zijn gedragsonderzoek naar managers uit 1975 zegt Henri Mintzberg:

'the reason is timeliness; today's gossip may be tomorrow's fact' (1975: 49).

Dat maakt het interessant om de blik te richten op roddel. Immers, in organisaties wordt doorgaans veel geroddeld. Is roddel *afwezig* dan is misschien zelfs sprake van een betrekkelijk zwakke binding van werknemers aan hun organisatie. Maar roddel is niet zonder meer goed. Bij roddel is immers nogal eens sprake van op een persoon gerichte kwaadsprekerij 'zonder bewijs'. Dat is het vertrekpunt. We spreken hier niet speciaal over ironie en cynisme.

Verderop wordt nader op de definitie van 'roddel' ingegaan.

¹ De auteur van dit stuk volgde de studie westerse sociologie aan de KU Nijmegen. Thans hoogleraar bedrijfs- en bestuurswetenschappen, in het bijzonder bestuurskunde aan de Open Universiteit Nederland en bijzonder hoogleraar bestuurskunde van de lagere overheden aan de Universiteit Maastricht.

Roddel in de tijd: steeds meer van belang?

Roddel is van alle tijden maar is die nu actueel? Niet speciaal nu maar Karin van Mensvoort van de Adviesgroep Omgangsvormen & Integriteit van KPMG stelt dat integriteit en roddelen in organisaties het onderwerp van de toekomst zijn (VK, 290100, R5). Wat voor soort vragen zijn dan aan de orde? We noemen er een paar: Is roddel in een organisatie negatief en ontoelaatbaar, of juist onvermijdelijk en gezond omdat werknemers dan engagement voor de organisatie tonen? Is roddel tegen te gaan? Moet een leider, moet een organisatie dit willen?

Onderwerpen

Roddel is het onderwerp van deze beschouwing. Aan de orde komen onder meer:

1. wat roddel is;
2. wat de kenmerken van roddel zijn;
3. welke typen roddel bestaan;
4. of je roddel kunt herkennen;
5. wat de gevolgen (kunnen) zijn van roddel;
6. welke gevolgen roddel voor de roddelaar of het object van roddel kan hebben;
7. of roddel de heersende mores binnen een organisatie duidelijk maakt;
8. of roddel onvermijdelijk is in arbeidsorganisaties en afwezigheid van roddel een teken aan de wand is;
9. of roddel positief of negatief kan zijn.

Doel

Voor ons was dit onderwerp een fascinerende zoektocht. Het laatste woord is erover nog niet gesproken. Die pretentie heb ik niet.

De bedoeling is dat deze beschouwing roddel voor managers in arbeidsorganisaties verklaard. Ons relaas kan dus de ogen openen voor de betekenis van een element van de organisatiecultuur van een organisatie.

Wie in een managementfunctie zit, doet er goed aan oog te hebben voor roddels terwijl - paradoxaal - juist menige roddel niet aan hem of haar zal worden verteld omdat die juist over hem of haar gaan. Waarom dan toch oog hebben voor roddels? Dat oog hebben voor roddels kan zin hebben omdat de inhoud van roddels evidente zwakten in een organisatie bloot kan leggen, of een indicatie kan zijn voor spanningen, of moreel verwerpelijk gedrag aan de kaak kan stellen.

De organisaties waar we het hier over hebben omvatten meer dan 25 werknemers. We spreken niet over kleine eenheden van minder dan tien personen. Maar voor grotere eenheden van 2000 werknemers is ons verhaal zeker relevant.

Waar ik de informatie over roddels vandaan haalde?

Door artikelen te lezen. Door goed te observeren in tal van organisaties en zich te bewegen in informele ruimten en rond koffie-apparaten, zoals in een provincie, in een gemeente, in een instituut voor onderzoek en advies, in een regionale instelling voor geestelijke gezondheidszorg, in een zorginstelling, in een universiteit, in vwo-

onderwijsorganisaties die een fusie aangaan. En door discussie hierover met onder andere prof.dr. J. Soeters (KMA) en dr. H. de Man (OU).

2 Verhalen vertellen

‘Heb je al gehoord dat Jacobs een grote opdracht voor onderzoek en advies heeft binnengehaald? Dat is Dave Jacobs wel toevertrouwd maar hij heeft het niet alleen voor elkaar gekregen, hoor. Hij leunt erg op Kolhamer. Die schrijft de offertes altijd voor hem’.

‘Deze opdracht stelde tenminste wat voor. Wat hij binnenhaalt stelt meer voor dat wat Jansma van afdeling Sociaal Beleid er van ‘bakt’. De vorige opdracht die Jansma binnenhaalde, dateert al van een half jaar terug. Dat was een kleine opdracht maar uitvoerder Jansonius heeft daar toen een leuk advies over *business process redesign* van gemaakt. Nee, bij Sociaal Beleid gaat het niet goed’, aldus Vermont in gesprek met Kuipers en Klitsdam.

Dit korte verhaaltje is een vorm van ‘verhalen vertellen’ die veel voorkomt in arbeidsorganisaties (Gabriel, 2000). ‘*Story telling*’ is positief. Het geeft Jacobs, Kolhamer en de anderen in het verhaal *een identiteit*. Ze horen echt bij de organisatie, ze dragen bij aan het realiseren van de organisatiedoelen. Mensen krijgen pas identiteit in een organisatie als er over hen gepraat wordt, zeggen organisatiekundigen. Wie niet in verhalen passeert, is niet gezien!

Naast een micro-effect is er een meso-effect van verhalen vertellen. Een vitale organisatie kan niet zonder verhalen. Gesprekspartners gaan met elkaar een interpretatie van acties plegen. In verhalen komt zo succes en falen van een concrete actie naar voren. Maar dat niet alleen, ook sterkten en zwakten van een organisatiedeel en zelfs de gehele organisatie worden ‘besproken’. In de informatie-uitwisseling komt naar voren met welke kansen en bedreigingen een organisatie van doen heeft en hoe daarop hier en daar gereageerd wordt. Acties van organisatiedelen en personen krijgen door de conversatie erover en interpretatie betekenis. En gedeelde interpretaties ‘in de wandelgangen luchten op’.

Informele conversaties door het elkaar vertellen van nieuws vormen een belangrijke aanvulling op de formele informatie-uitwisseling in onder meer werkbesprekingen en functioneringsgesprekken. Er kan ook een bindend effect van uitgaan.

Belang van verhalen vertellen

‘Elkaar verhalen vertellen’ is dus belangrijk als *potentiële identiteitverlener*, als *interpretatiebevorderaar* voor wat de gewenste en ongewenste acties in het licht van de organisatiestrategie zijn, als *betekenisverlener* voor handelingen, als *bindende factor* in een groep, als *aanvulling* op andere formele informatieuitwisseling.

‘Gossip’ als verzamelcategorie

In organisaties wordt veel gepraat, niet alleen in organisaties waar opdrachten binnenhalen van belang is. ‘We ouwehoeren hier meer *over* dan *met* elkaar, wordt wel gezegd!’ Over elkaar spreken, kan in positieve zin gebeuren. Roddel is negatieve

praat over iemand, kwaadsprekerij. Het verhaal over Jacobs is geen roddel, want Jacobs wordt niet in een kwaad daglicht gesteld.

Gossip omvat zowel roddel als positieve informatie. In organisaties kennen we doorgaans veel *gossip*. Positieve gossip is prietpraat en '*small talk*'. Negatieve gossip staat gelijk aan roddel, zo houdt de socioloog Anton Zijderveld (1979) ons voor. Roddel is niet-positieve informatie over een concreet persoon. Bij *roddel* gaat het om *kwaadsprekerij* door iemand *over een derde*, volgens Van Dale.

3 Roddel in perspectief

Roddel bij sociologen en anderen

Roddel in weekbladen wordt vaak met *dédain* bekeken. Toch hebben deze bladen een grote oplage en worden ze gelezen. Wij hebben het hier over roddel in arbeidsorganisaties. Is roddel eigenlijk wel het bestuderen waard?

Roddel lijkt iets voor sociologen, zou je denken. We haalden immers de socioloog Zijderveld aan. Toch komen we roddel niet tegen in de zakenregisters van bekende werken als '*Moderne sociologie*' van Van Doorn & Lammers (1964; 4^e druk), of '*Sociologie: vragen, uitspraken, bevindingen*' van Ultee, Arts en Flap (1992), of in '*Sociologie en de moderne samenleving*' geredigeerd door J. van Hoof en J. van Ruysseveldt (1996). Daarentegen wijden Norbert Elias en John Scotson in hun boek '*De gevestigden en de buitenstaanders*' een heel hoofdstuk aan roddelen. Hun boek is een studie van de spanningen en machtsverhoudingen tussen twee arbeidersbuurten. Lopen we tijdschriften langs dan blijkt de *Sociologische Gids* aandacht te hebben besteed aan roddel.

Merkwaardig genoeg ontbreekt het woord 'gossip' en roddel in het zakenregister van Nederlandstalige boeken over organisatiekunde (Van der Krogt en Vroom, 1989) en organisatiecultuur (Van der Vlist, 1992). Maar in een tijdschrift als *Organization Studies* komen we aandacht voor gossip wel tegen. Roddel is een onvermijdelijk verschijnsel in (westerse) gemeenschappen van mensen. Roddel dient zich aan in arbeidsorganisaties maar ook in de verhoudingen tussen categorieën en groepen in die organisaties.

Roddel bij bestuurskundigen

Waarom zou roddel interessant zijn voor bestuurs- of bedrijfskundigen die organisatie- en managementaspecten van overheidsorganisaties bestuderen, om over na te denken?

Roddel en macht.

Roddel is een machtsinstrument? Van een secretaris-generaal van het departement van O, C&W is wel eens gezegd dat die vooral ging over de beveiliging. Daarmee werd de spot tot uitdrukking gebracht voor het vernuftige systeem van binnentreding van het departementsgebouw en van andere veiligheidsaspecten, en werd tegelijk de grote macht op een zeer beperkt terrein aangegeven. Roddel kan met macht te maken hebben. Roddel kan zelfs bewust ingezet worden in een strijd om

machtsvergroting. Roddel kan tot de tactieken behoren van verschillende 'partijen' in een organisatie, met het doel om eigen ambities en voorkeuren te realiseren. Er bestaan zowel tactieken die van bovenaf in gebruik (kunnen) zijn, als van onderop of zijwaarts.

De inhoud van roddel is onderdeel van de organisatiecultuur.

Wie als organisatie-adviseur een organisatie wil *leren kennen*, moet letten op de inhoud van roddels, op wie roddels doorgeeft, over wie ze gaan en waar ze geventileerd worden. Roddels kunnen een uitlaatklep voor werknemers zijn om te kankeren op de leiding. 'Heb je al gehoord dat ' Als roddels zo gezien worden, zijn werknemers nog betrokken en lijkt een organisatie nog vitaal. Neemt 'de roddel' grote vormen aan, dan kan een organisatie verziekt zijn. Verziekt kan slaan op slechte sfeer, op slechte leiding, op gebrekkige resultaten, afhankelijk van het type organisatie. Zijn er geen roddels meer aan te treffen, dan kunnen werknemers het cynisme voorbij zijn. Ze laten zich niks meer aan de organisatie gelegen liggen. Ze maken zich er niet meer kwaad om en ook de grapjes en roddels blijven uit. De organisatie zou wel eens de langste tijd gehad kunnen hebben. Wie zou letten op de roddels over de bisschop van Roermond, ten tijde van bisschop Gijsen en later, komt er achter dat op feestjes en partijen hierover vrijwel niet meer geroddeld wordt. Menig katholiek heeft de gedachte laten varen dat de bisschop de tekenen des tijds en wat mensen beweegt nog positief zou kunnen verstaan.

Roddel als social event.

Wie als nieuwe werknemer een organisatie wil *leren kennen*, kan ook letten op roddels. Roddels zijn *social events*; ze teren welig rond koffieapparaten en in kantines. Daarbij is te letten op prijzende en misprijzende roddels. Waarover wordt in een organisatie met waardering en genoeg gesproken? Misprijzende roddels kunnen erop duiden dat de groepsmorale geschonden is; waarden en normenschending wordt uitgedragen in een roddel. Een roddel kan - weer een stap verder - een manier zijn om de *drop outs* aan te wijzen en ze weer in het gareel te krijgen. Roddel kan, zo gezien, een element zijn in de sociale controle over nieuwkomers (Soeters, 1994: 331). De nieuwkomer kan sneller socialiseren in een organisatie als hij of zij let op de waarden- en normschendingen, zoals die in roddels besproken worden, en als gekeken wordt naar 'waarover en over wie de roddels gaan'.

Managers gebruiken roddel als informatiebron.

Roddels zijn niet onbelangrijk om over na te denken want ook managers maken gebruik van roddels. Ze krijgen roddels te horen en verspreiden roddels.

* *Roddels gebruiken.* Henry Mintzberg deed onderzoek naar het alledaagse functioneren van managers, waarbij hij oog kreeg voor roddel. Uit dat onderzoek bleek dat managers zich in de dagelijkse praktijk vaak lieten leiden door intuïtie en zachte informatie. Managers krijgen formele informatie vaak te traag en gebruiken daarom netwerken van mensen die hen informeren. Wie wil weten of er ruzies in een organisatie zijn, moet het netwerk van secretaresses openen.

* *Roddels verspreiden*. Managers krijgen niet alleen informatie in de vorm van roddel, ze kunnen ook roddel *verspreiden*. *Management by gossip*. Met name als het management de basis niet makkelijk meekrijgt in een veranderingsproces ontstaat een wij-zij verhouding, waarin de managers de rest zien als vijand. Het personeel werkt niet mee, is lui, heeft geen urgentiegevoel, enz. Vooral als managers onderling overleggen, komt dit naar voren. *Misprijzende roddels als uitlaatklep*, zou men kunnen zeggen (Soeters, 1994: 338).

- De consultant die een organisatiediagnose maakt, kijkt naar de formele organisatie, naar procesverloop van werkprocessen en ook naar de informele organisatiekant. Wie zicht wil krijgen op *de informele kant van een organisatie* kan niet om roddels en geruchten heen.

* De diagnosticus kijkt bijvoorbeeld naar leiding. Hoe gaat de organisatieleiding om met weerspanning en eigenzinnigheid van organisatiegenoten? Omgekeerd: hoe proberen gewone organisatiegenoten de druk van hiërarchie te ontlopen, te weerstaan of ermee te leven? De Nederlandse organisatiesocioloog Cor Lammers (1983) onderscheidt vijf varianten van tactieken van bovenaf, zoals coöptatie, en een aantal tactieken van onderop, zoals corruptie en marchanderen. Over roddel schrijft Lammers nauwelijks maar hij had wel oog voor de informele kant van organisaties. Roddel moeten we zoeken in die informele organisatiekant.

* De diagnosticus kan roddel in relatie brengen tot *organisatiecultuur*. Immers, als roddel enorme vormen aanneemt zou de organisatie wel eens 'bedorven' kunnen zijn.

4 Definities

Definitie (1): roddel als kwaadsprekerij

Dat was allemaal aanloop. Het is tijd voor aandacht voor definities.

- Roddel heeft een *kettingaspect* want gaat in een mondelinge vorm van persoon naar persoon. Roddel is niet hetzelfde als uitwisseling van nieuwtjes. Roddel heeft te maken met uitwisseling van informatie tussen personen, zeker. Maar de zender is niet erg belangrijk en de informatie waar het om gaat is negatief over een bepaald persoon. Een roddel slaat op Janssen of Pieterse of Klaassen. Wie het over roddel heeft, moet ook onmiddellijk kijken naar de *morele* aspecten. Een element van veroordeling, van verwerpelijkheid, kan onderdeel zijn van de roddel of een implicatie. Blijkbaar is een waarde of norm in het geding.
- Roddel moet worden onderscheiden van *hoon en spot* maar heeft er wel mee te maken. Roddel verwijst naar kwaadsprekerij en nog wat. Positieve roddels zijn dus onmogelijk, uitgesloten.

Roddel verwijst naar kwaadsprekerij en nog wat. Dat 'nog wat' is de moeite van onderzoek waard. Roddel in arbeidsorganisaties houdt in dat in aanwezigheid van

anderen met een *zeker genoeg negatief* over een persoon wordt gesproken, zonder dat 'het slachtoffer' *er zelf bij is* en het *rechtstreeks* te horen krijgen. Roddel is *lichtvaardige* kwaadsprekerij, met een *zeker genoeg*, waarbij een *overdreven* voorstelling van zaken wordt gegeven. Roddel gaat altijd achter de rug van iemand om.

De *kernmerken* van *roddel* zijn:

- het gaat om negatieve uitlatingen in woord of geschrift,
- over een derde buiten diens aanwezigheid,
- met genoeg gebracht,
- in overdreven vorm voorgesteld,
- ongecontroleerd en lichtvaardig.

Roddel in arbeidsorganisaties impliceert bovendien:

- de zender van de (roddel) informatie kan niet voor de boodschap verantwoordelijk worden gesteld;
- de roddel is 'off the record';
- de (roddel) informatie valt buiten het kader van de formele organisatie en communicatie;
- dat geen verweer mogelijk is door de getroffene.

Vraag: Is de volgende omschrijving bevredigend: Roddel is niet iemand de waarheid zeggen, recht in zijn gezicht.

Commentaar: Dit is een niet bevredigende omschrijving van roddel.

Is de volgende omschrijving bevredigend: Volgens het woordenboek is roddelpraat 'onware of ongecontroleerde kletspraat'.

Commentaar: We vinden die omschrijving wat te dun want niet tot uitdrukking komt: het genoeg waarmee de roddel gebracht en aanhoord wordt, en de overdrijving in de weergave.

Is de volgende omschrijving bevredigend: Roddel kan fictie zijn, een verzonnen verhaaltje dat typerend is voor X? Zo gezien, zou het geven van juiste beschrijvingen van gedrag van een persoon tegenover een derde zou dus geen roddel praat zijn.

Commentaar: Deze omschrijving van roddel als een typering van een persoon is onvoldoende om van roddel te kunnen spreken.

Casus

Van Erp zegt tegen Van 't Klooster, een collega-arts: 'Je kent Jacobinius, onze directeur van het ziekenhuis wel, he. Hij heeft een wat zwabberend beleid gevoerd. Eerst moet urologie weg en later weer niet. Nee, Jacobius is een bloemetje in beton. Een gesprek over koetjes en kalfjes kun je niet met hem voeren. Vrolijk is anders. Zijn staf wordt trouwens gek van hem. Een stafmedewerkster stond laatst te huilen na een opdracht van hem. Hij heeft Lovenius aan de kant geschoven alsof het een zak meel was. En hij negeerde de laatste tijd Grotenboer ook volkomen. Die zag je wegwijnen. En Freutjes,

de controller, die mag een andere baan zoeken, schijnt het, want sinds het bureau Toog & Geutjes binnen is en onderzoek doet naar de interne financiering is Freutjes ook al 'exit'. Nee, Jacobinius is spijkerhard maar isoleert zich ook. Ik weet niet of hij zijn langste tijd niet gehad heeft. De OR denkt al aan het opzeggen van vertrouwen. Hij is getrouwd maar schijnt nu ook een verhouding te hebben met zijn secretaresse Yvonne Jozias. Wat een huichelaar. Wij moeten alle regels van fatsoenlijk gedrag volgen en wat doet hij? Weet je hoe zijn secretaresse al wordt genoemd: Yvonne Jacobinius'. Van 't Klooster: 'Jacobinius moet eruit. Janssen pleitte daar laatste ook al voor. Een dergelijke dictator moeten we hier niet hebben'. Van Erp: 'Ik heb dit niet gezegd, he'.
Tot zover dit fictieve verhaaltje.

Is dit roddel? Laten we de kenmerken langs lopen.

- Een: Van formele communicatie tussen de twee is geen sprake want Van Erp zegt: 'ik heb dit niet gezegd'. Van Erp wenst niet geciteerd te worden.
- Twee: het verhaal is een voor de directeur negatief verhaal in de vorm van kwaadsprekerij.
- Drie: van zeker genoeg is sprake bij de verteller want hij schetst de slachtoffers. Dus ook dit kenmerk van roddel is aanwezig.
- Vier: overdrijving onderkennen we ook. Er wordt gesproken van aan de kant schuiven als 'een zak meel'.
- Vijf: lichtvaardigheid is ook te onderkennen, zie het smeüige verhaal van de vermoedelijk verliefde secretaresse.
- Zes: een kettingelement is ook in het verhaal te lezen. Van 't Klooster zegt dat hij van Janssen gehoord heeft dat die ook vindt dat directeur Jacobinius aan de dijk gezet moet worden.

Definitie (2): roddel en achterklap

Roddel en achterklap zijn twee woorden die vaak samen genomen worden.

Achterklap wordt in het woordenboek omschreven als lichtvaardige kwaadsprekerij achter de rug van iemand.

Definitie (3): roddel en gerucht

Is een roddel gelijk te stellen aan een gerucht?

Casus: 'Topman Jonassen neemt altijd zijn secretaresse Fabienne mee als hij op buitenlandse reis gaat en nooit zijn echtgenote. En hij werd laatst twee keer met haar na 20.000 uur al dinerend gezien in een restaurant' wil niet zeggen dat zij een liefdesverhouding hebben maar Roddel of gerucht?

Roddel en gerucht zijn verwant maar niet identiek (Soeters, 1994: 330).

- Roddel is negatieve kwaadsprekerij die met genoeg gebracht wordt en overdreven is. Van een roddel is niet altijd duidelijk of die juist is; een

kenmerk is dan ook 'lichtvaardigheid' en 'ongecontroleerdheid'. Een roddel is een meer of minder krachtige hypothese.

- Een roddel is een *wel gespecificeerd* bericht dat betrekking heeft op het moreel gedrag van personen.
- Een gerucht is een *niet gespecificeerd* bericht zonder onderbouwing of bewijsvoering (Soeters, 1994: 330).

Definitie (4): roddel en laster

Columnisten worden wel eens beschuldigd van laster. Wat is laster? Roddel moet onderscheiden worden van laster. Laster is mogelijk door roddel maar kan ook een ander 'voertuig' hebben, bijvoorbeeld een stuk in een dagblad. *Laster* (eerroof) is evenals roddel kwaadsprekerij maar laster is evidente *leugenachtige* kwaadsprekerij. Laster is kwaadsprekerij waarbij iemand grof beledigd wordt door liegen. Bij laster gaat het om een *aantijging*. Laster impliceert vaak een negatieve kwalificatie. Een politicus uit het midden van het politiek spectrum in Nederland in een column vergelijken met Hitler zal vlug als laster worden opgevat. Dan is sprake van een kwalificatie. Bij doorsneeroddel kan sprake zijn van een kwalificatie maar dat lijkt een uitzondering. Vaak is een roddel anders dan bij laster een *zachtere* (zwakkere) negatieve typering van een situatie of proces in *verhaalvorm*.

5 Operationalisatie van het begrip roddel

Is roddel opgevat als lichtvaardige, met genoeg gebrachte negatieve kwaadsprekerij over een persoon te herkennen? De roddel is op het eerste gezicht niet altijd lastig herkenbaar. Iemand zegt bijvoorbeeld: 'ik wil niet roddelen maar ...' en dan volgt de roddel.

Roddel is van een afstand daarentegen lastig te herkennen. Dat heeft een reden. Kwaadsprekerij kan in een dialoog vermengd zijn met *goedsprekerij*. Feit en fictie kunnen gemengd zijn. Verderop zullen we nog een reden geven. Roddel is gebonden aan een context.

Toch kunnen we proberen roddel te herkennen. Roddel staat niet gelijk aan het verspreiden van een nieuwtje over een derde of een negatieve kwalificatie. Roddel is lichtvaardige kwaadsprekerij over iemand, die achter de rug van het object van kwaadsprekerij omgaat, overdreven is en met genoeg gebracht wordt. De kernwoorden genoemd:

- negatief,
- over een derde buiten diens aanwezigheid,
- met genoeg,
- overdreven,
- ongecontroleerd en lichtvaardig.

Laten we eens een voorbeeld nemen.

Casus

Jan, een middle manager, zegt tegen een collega: 'Zag je het gisteren op het Journaal. Nou zeg! Directeur Timmers van bedrijf K was een leider met een bijzondere geschiedenis als leider. Je weet dat nog wel. Hij gold als een krachtpatser. Maar je kent ook de andere kant van Timmers wel. Hij is nu voorzitter van de nationale millenniumcommissie. "Hij blies zich tijdens de persconferentie van gisteren weer helemaal op en liep rood aan als een driftkikker, die zelfs een vraag al als tegenspraak opvat. Nee, tegenspraak kon hij vroeger al niet hebben."

Roddel? Deze uitspraak *kan* een roddel zijn waarmee de zender wil aangeven dat Timmers niet erg tegen suggesties en tegenwerpingen van ondergeschikten kan. Er zit *overdrijving* in omdat de ondergeschikte vermoedelijk (hoewel we dat volgens de tekst niet weten) niet goed kan beoordelen hoe Timmer zich in het algemeen opstelt. De uitspraak is *negatief* omdat Timmer zich blijkbaar niet makkelijk in de hand kan houden. De uitspraak wordt blijkbaar ook met genoeg gedaan, want betrokkene wordt erop aangesproken in termen van: *dit herken je toch wel!*

Toch hebben we twijfel of dit roddel is. Want de uitspraak is niet lichtvaardig. Immers, iedereen kon zien wat Timmers zei en hoe hij eruit zag. We menen, het gaat eerder om een kwalificatie van wat iedereen kon zien.

Conclusie: Kwaadsprekerij is niet altijd eenvoudig vast te stellen, noch als het gaat om roddel, noch als het gaat om laster. Roddel is iets dat je in de *context* moet begrijpen. Wie de context en dus wat in een arbeidsorganisatie speelt, niet kent, zal moeite hebben om te begrijpen of met genoeg lichtvaardig kwaad gesproken wordt over iemand, of van overdrijving sprake is.

Goedsprekerij tegenover roddel als kwaadsprekerij

Wie nadenkt over het voorkomen van roddel in arbeidsorganisaties moet onmiddellijk in ogenschouw nemen dat er vaak ook *positief* gesproken wordt over derden. Een persoon kan 'in de wandelgangen' opgehemeld worden, bijvoorbeeld vanwege de toekenning van een prijs. En er kan neutrale informatie worden uitgewisseld. 'Het stuk over is verschenen. Je krijgt het vandaag via ons net'.

Kan positieve informatie-uitwisseling omslaan in roddel? Ja.

Stel, universitair medewerker Brochard kreeg een prijs voor zijn goede scriptie op het gebied van cultuurwetenschappen. Het gaat om de prestigieuze prijs van de Medemblikse Verenging voor Cultuurhistorie, die eens in de drie jaar wordt toegekend voor de beste prestatie op het gebied van cultuurhistorie over Medemblik en omgeving. Dan kan er in de wandelgangen gezegd worden: 'Maar weet je wel dat hij de data van professor Pasveer mocht gebruiken voor zijn analyse. En weet je dat begeleider dr. Hans Korporaal geweldig werk aan gehad heeft om lijn in de scriptie te brengen. Want Brochard verzoop in de details en kon niet boven het materiaal uitkomen. Nee, Korporaal heeft eigenlijk die prijs verdient. Trouwens heb je die scriptie wel

eens gelezen. Ik vind dat Brochard niet kan schrijven. Dus wat die jury bezielde heeft? Zullen wel vriendjes van Pasveer inzitten'.

Oefening

Lees de volgende uitspraken en beantwoordt de vraag of sprake is van roddel. Het antwoord geven we hier niet. We achten u zelf in staat het juiste te vinden.

• 'Ambtenaren zijn lui'. Deze uitspraak impliceert kwaadsprekerij in de zin van het negatief duiden van een categorie mensen. Er is evenwel geen sprake van roddel omdat er geen negatieve uitspraak wordt gedaan over iemand en er niks te bespeuren is van het doen van een uitspraak 'met zeker genoeg'.

• Pieterse zegt tegen Jansma 'Janssen is een luie ambtenaar'. Dit is geen evidente roddel. Weliswaar is sprake van een negatieve typering maar deze uitspraak kan waar zijn. Van een overdreven voorstelling van zaken is misschien ook geen sprake. Geen ironie te bespeuren. Er komt geen glimlach op de lippen. Maar of dit roddel is wordt al twijfelachtig. Roddel moet je in de context zien. Stel dat er zou staan 'Premier Kersten is een luie minister-president en zijn vrouw neemt de beslissingen'. Dan is sprake van kwaadsprekerij over een concreet persoon, van overdrijving (want tenslotte worden veel besluiten in de ministerraad genomen), maar is er ook sprake van een met genoeg gedane uitspraak?

• Topambtenaar Pijnenburg van Defensie zegt op een dag rond 15.00 uur tegen een andere secretaris-generaal: 'Ik ga Henk Vredeling (toen minister) zoeken. Hij zal wel weer in de kroeg zitten'. Het is niet zomaar roddel want het is de vraag of dit overdreven was. Vredeling mocht graag een borrel drinken en is ook overdag wel eens zoek geweest.

6 Bevorderende omstandigheden en de onvermijdelijkheid van roddel

Roddel in arbeidsorganisaties kent de bekende kenmerken: negatieve kwaadsprekerij; over een derde buiten diens aanwezigheid; met genoeg gebracht; overdreven; ongecontroleerd en lichtvaardig. In *arbeidsorganisaties* geldt bovendien:

- de (roddel) informatie valt buiten het kader van de formele organisatie en communicatie;
- (roddel) informatie is 'off the record', en wordt niet schriftelijk vastgelegd;
- de zender van de (roddel) informatie kan voor de boodschap niet verantwoordelijk worden gesteld;
- er bestaat geen verweermogelijkheid tegen roddel die tegen iemand gericht is.

Wie naar roddel in arbeidsorganisaties kijkt, moet niet alleen oog hebben voor kenmerken van roddel maar ook voor roddelplekken, voor roddelverspreiding, voor wie roddelt en voor de functies van roddel. Dat komt verderop aan bod.

Roddel is niet te vermijden in organisatie waar meer dan twee mensen werken. Het verbieden van roddel heeft weinig zin. Roddelbevorderende omstandigheden zijn er immers te over:

- er is in een arbeidsorganisatie gebrek aan ander stof voor informatieuitwisseling;
- slecht leiderschap;
- normoverschrijdend gedrag bij de leiding (voorbeeld over declaraties; of privéfeestjes op kosten van de organisatie);
- extreem gedrag (de top van een organisatie die op overlevingstocht in de Ardennen gaat; of 'Tjakka' wordt uitgenodigd; of het jaarlijkse uitje loopt in het honderd);
- weinig doordachte organisatieveranderingen;
- de koers van een organisatie is niet meer duidelijk respectievelijk verinnerlijkt;
- gebrekkige patroonmatigheid in organisaties ('men heeft de boel niet op orde').

Aangezien veel organisatie- en managementveranderingen niet berusten op goed doordachte veronderstellingen en menigmaal beter niet hadden kunnen plaatsvinden (o.a. Ten Bos, 2000; Van Lier, 2007; Ferlie e.a., 2005), kan dit item een levendige bron zijn van gossip en andere uitingen.

7 Roddel in soorten

Er zijn verschillende typen roddel te onderscheiden.

a) Soeters (1994) onderscheidt *misprijzende roddel* en *prijzende roddel*. De misprijzende roddel houdt in dat (een vertegenwoordiger van) de ene groep negatief spreekt over een andere groep. Het gaat hier om een indirecte aanval, bijvoorbeeld tussen etnisch verschillende groeperingen. In prijzende roddels komen de waardevolle eigenschappen van de eigen groep naar voren. Elias & Scotson besteden daaraan aandacht in hun boek *'The established and the outsiders'* (1965).

Prijzende roddel komt meer voor naarmate de cohesie in of organisatiegraad van een groep sterker is (Soeters, 1994: 332). Roddel als bindende factor, zo gezegd. In de literatuur is hierover niet veel te vinden (Soeters, 1994: 335). Maar het is een interessant gegeven voor managers.

b) Er bestaan *kwelijke en niet kwelijke roddels*. De meest kwelijke vorm van roddelen is die roddel waarbij bewust reputaties worden beschadigd zonder dat de feiten de geruchten ondersteunen. Dergelijke roddels komen vooral daar voor waar geen eenheid van waarden en normen bestaat. In een dergelijke organisatie neemt de een papier mee naar huis, de ander een bureaulamp, een volgende een computer, en belt de een uitvoerig voor zijn privé - activiteiten in de avonduren.

c) Een *tegenroddel* komt ook wel eens op gang. Een klokkeluiders meldt dat er fraude zou zijn van die en die. Dan kan een roddel op gang gebracht worden over de klokkeluiders. 'Hij moet niks zeggen, want hij was aan de drank', aldus

d) Een vierde onderscheid is te maken op basis van *de ambities* achter roddel en wie in een roddel *object* is. Hier gaat het om smerige kanten van roddel en de beheersing van de macht. Roddel kan een instrument zijn in handen van machthebbers maar ook een middel zijn voor anderen om hun ambities te ondersteunen (Soeters, 1994: 337). Dergelijke aan macht gerelateerde roddels, waarbij bijvoorbeeld iemand ten onrechte zwart gemaakt wordt (een bekend feit wordt ineens anders uitgelegd), hebben we wel aangetroffen in organisaties.

8 Aspecten van roddel

Een paar aspecten zijn nog niet voldoende belicht. Die komen nu aan bod, zoals: de roddelaar, wat roddel doet, roddelplekken, roddelverspreiding, functies van roddel.

De roddelaar: zakken in status?

De roddelaar zakt door een roddel niet in status omdat hij zegt iets te weten wat de ander niet weet. De mededeling '*vertel het niet verder*' kan tot gevolg hebben dat de toehoorder het waardeert dat hij of zij uitverkoren is om de roddel te horen. 'Je hebt het niet van mij' maakt de roddel extra belangrijk. Iemand die veel roddels vertelt met exclusief karakter wat naderhand *zeepbellen* blijken, verliest op den duur wel aan status.

Wat roddel doet: roddel is bedreigend?

We houden nu op met het te hebben over de definities, de kenmerken, de soorten roddels. We weten nu dat de zender van een roddel niet zo belangrijk is als bij reguliere doelgerichte communicatie. Roddel is een soort *ketencommunicatie*: de een geeft door aan de ander, en zo verder. Een sneeuwbaaleffect.

Hoe staat het met het object van roddel? Moet het object zich gelaten opstellen? De meeste behandelde bekende personen in roddelbladen kiezen die positie. Toch hebben ze vaak een ongemakkelijk gevoel hierbij. Niemand heeft graag dat over hem of haar lichtvaardig, negatief en met een zeker genoeg kwaad gesproken wordt, achter de eigen rug om.

Mensen proberen vaak een roddel over hen te voorkomen. Dat blijkt uit het volgende aan Rogers toegeschreven citaat:

'Men moet zo leven dat men zich niet zou schamen de familiepapegaai aan de ergste roddelaar in de stad te verkopen'.

Werknemers in organisaties willen roddel voorkomen door aanpassing, door normconform gedrag. Van de drie opties 'exit', 'voice' of 'loyalty' kiezen ze loyalty. Voice, het verheffen van de stem tegen een algeheel beeld in, kan hun markant maken maar ook aanleiding zijn voor 'babbels'.

Roddelplekken: ze veranderen?

Goed- en kwaadsprekerij, en zakelijke informatieuitwisseling, treden vanzelfsprekend naar buiten *op plaatsen waar mensen elkaar ontmoeten*, dus bij koffie-apparaten. Ontmoetingsplaatsen zijn niet overal meer nodig. Moderne vormen van

roddel gaan via e-mail. Iemand krijgt een mail van een leidinggevende, voorziet dit van hoon en spot en zendt het door naar anderen zonder dat de oorspronkelijke zender hiervan afweet. *Kliekvorming* krijgt zo ruimte. Roddel in de vorm van ongehoorde 'fluistergesprekken'. Er zijn dus *oude* en *moderne* uitingen van roddels.

Roddeluitingen

Roddel is *gericht*. Het gaat vrijwel altijd om een *concreet persoon*, maar ook roddel over een groep is mogelijk. Heb je hem gisteren nog gezien? Onze minister had ... alweer een slok op.

Waarvan kan men beschimpt worden in het roddelcircuit? Natuurlijk kan melding gemaakt worden van hard werken, van precies werken, van succes, maar dat geldt niet als roddel. Roddel duidt op kritiek, op doorslaan, op ergens omheen lopen, op slap optreden, op niet recht door zee zijn, op zwabberen, op 'faux pas' begaan, op onoordeelkundigheid, op domheid, op onbetrouwbaarheid, enz..

Roddelverspreiding

Een roddel wordt vaak verspreid binnen een kliek, volgens een kettingreactie. De verspreiders melden een roddel niet aan willekeurig wie, maar aan diegenen waarvan men denkt, veronderstelt, dat die roddel *welwillend ontvangen* wordt. Een roddel kan een *dijenkletser* zijn.

Zowel mannen als vrouwen roddelen, zowel machtigen als machtelozen. Toch is ook wel eens beweerd: Roddel is vrouwenpraat, volgens twee vrouwelijke auteurs (Soeters, 1994: 336). 'Gossip learns women to understand their own lifes more fully' zegt Meyer Spacks. 'Gossip gives pleasure, it is sheer fun'. Roddel verbindt door de lol die ervan uitgaat. Roddel lucht op. Roddel ondersteunt personen die gedepriveerd zijn, dat wil zeggen weinig status en macht hebben. Dat kunnen vrouwen in bepaalde banen zijn, meent Soeters.

Kunnen we hard maken dat vrouwen interesse hebben in en meedoen aan roddel? We vonden een onderzoek dat illustratief is. De bekende organisatiekundige Rosabeth Moss Kanter publiceerde in 1977 een bekende studie '*Men and women of the corporation*'. In de door haar bestudeerde organisatie bestond een uitgebreid netwerk van secretaresses, en wel door de hele organisatie heen. De draden in het netwerk waren voertuig voor informele communicatie en ze zorgden voor 'wederzijdse ondersteuning en verwerking van gemeenschappelijke ervaringen' (Soeters, 1994: 337). Managers in de organisatie hadden oog voor het bestaan van dit netwerk en maakte er daarom ook gebruik van om zaken voor elkaar te krijgen. 'Communicatie via en tussen secretaresses kan anderszins gesloten kanalen open krijgen' (Soeters, 1994: 337).

Is een roddel ook waar?

Roddels bevatten vaak een kern van waarheid maar niet altijd. Het zijn sociale constructies. Ze worden gedeeld door bepaalde personen. Ze zijn een *sociaal* iets. De roddel kan een combinatie van een *halve waarheid en spot* zijn. De roddel die verteld

wordt in de vorm van een verhaaltje, zal daar vaak de kernmerken van hebben; er zit spot in maar er wordt ook *overdreven*. Daar zit iets in, zeggen de samenkliekers dan!

Daarom is het oppassen geblazen. Niet ieder lid van een organisatie kan er zomaar aan mee doen, want voor je het weet delegitimeert een middle manager een topmanager, zonder de feiten te kennen.

Over wie wordt geroddeld?

Roddel heeft veelal betrekking op *een hogere* die iets niet goed doet. In zekere zin kun je blij zijn als over je geroddeld wordt, want – zo wordt wel gezegd – dan stel je wat voor in een organisatie, dan doe je mee, dan ga je ergens over. Leidinggevend en op hun beurt zeggen wel: als je leidinggeeft weet je dat er over je gepraat wordt.

Niet verwerpen

Roddel zal steeds meer object van aandacht van managers geworden. Gebruik van e-mail kan voor snelle verspreiding van roddel zorgen en het object van roddel ook snel uit het lood brengen. De gevolgen daarvan kunnen heel groot zijn.

Tegen roddel kan een object van roddel zich namelijk vaak *niet goed verdedigen*. Een tactiek is om zo gauw gesignaleerd wordt dat een roddel is dat de gehuwde 'leider' een secretaresse als vriendin zou hebben, deze vriendin over te plaatsen, zodat er geen verdere grond voor verdere roddels is. De verweringsmaatregelen, zoveel wordt direct duidelijk, hangen dus sterk af van de inhoud van de roddel.

Dit onderwerp behandelen we hier verder niet maar zou wel aanleiding kunnen zijn voor verder onderzoek.

Roddel blijkt in sommige organisaties of verbanden niet geaccepteerd. In kringen van architecten bijvoorbeeld. Een recente gedragsregel van de Bond van Nederlandse Architecten luidt 'De architect spreekt niet negatief over collega's noch over hun werk zonder hen hiervan in kennis te stellen', aldus de regel. Zou dat een regel zijn in een gemeente-organisatie dan zou de wethouder het druk krijgen. Menig ambtenaar wil nog wel eens in aanwezigheid van andere ambtenaren brommen op een lid van het college van B&W.

9 Gevolgen van roddel

Roddel als afweermechanisme

Roddels bestaan en komen voor, roddels blijven. Roddels zijn niet uit te bannen door een roddelverbod. Stel dat een roddelverbod wel effectief zou zijn? Als er geen roddels meer zijn, wordt het kantinebezoek saai en 'leeft' de kantoorruimte niet. Roddelen is het enige geaccepteerde *wapen* van de machteloze. Laat hem het wapen houden, dan kan er stoom afgeblazen worden! Een roddel is *een afweermechanisme* om het vol te houden in een organisatie, die niet altijd leefbaar is.

Maar de gevolgen kunnen soms wel ernstig zijn.

Aantasting van imago

Roddel kan het imago van iemand ernstig beschadigen, bijvoorbeeld als roddel opdoemt in een gevecht om macht.

Een voorbeeld speelde zich af in een professionele organisatie, namelijk een instituut van een universiteit. Over professor X was regelmatig in strijd gewikkeld met studenten en collega-docenten. Dat irriteerde. Over prof.dr., ging na enige tijd de roddel dat hij niet gepromoveerd was want zijn proefschrift was in geen velden of wegen te bekennen, onvindbaar in de universitaire bibliotheken. Eerst na enige tijd werd bekend dat prof.dr. X gepromoveerd was in een Arabisch land en dat het proefschrift op een file was gezet en was opgeborgen. De waarheid achterhaalde de roddel. Prof. X had de roddel kunnen voorkomen. Hij was zo onhandig geweest om zijn proefschrift niet in de eigen instituutbibliotheek te laten opnemen. Hij had kunnen vermoeden dat zo gedonder zou ontstaan. Prof.dr. X had gewoon onhandig geopereerd. De roddel was *te voorkomen geweest* maar bleef hem langere tijd *aankleven*.

Effecten zijn te sorteren naar effecten bij de zender, bij het object, bij het personeel en bij de organisatie. Soeters (1994) noemt enige effecten. Wij formuleren er enkele in eigen woorden.

1. *Effect verbonden met de zender.* De roddel gaat 'van hand tot hand'. Roddel is een ventiel: het uiten van bezwaren, klachten, kritiek, enz. lucht bij de zenders ervan op. Roddel is een stressontlader.
2. *Effect verbonden met het object van roddel.* Wie object van roddel is, kan te maken krijgen met een beschadigd imago. Soms kan het imago onherstelbaar worden beschadigd, bijvoorbeeld als een roddel inhoudt dat een wetenschapper van plagiaat wordt beschuldigd.
3. *Effect verbonden met het personeel in een organisatie.* Roddel kan een socialiserend effect hebben voor nieuwkomers, doordat ze via het voertuig van de rol enige waarden en normen leren kennen die handhaving behoeven. Voor leiders kan roddel een informatiebron zijn naast andere informatie. Roddel kan ook een stress-ontlader zijn.
4. *Effecten op organisatieniveau.* Is er nog sprake van roddel, dan is er ook betrokkenheid. Waar roddel ontbreekt, kan een organisatie 'in problemen zijn'. Als er sprake is van heel veel roddel lucht dat niet alleen op maar houdt het mensen ook van het werk. *Ondoelmatigheid* treedt op. Bij veel roddel komt ook het *vertrouwen* in elkaar op de tocht te staan. De sfeer kan verziekt raken.

Gevolgen voor integriteitsbeleid

Heeft de integriteitsanalyticus ook iets aan roddels? Roddel kan een *eerste herkenningspunt* zijn voor *ethische problemen*. Het waren roddels die aanvankelijk, in

1990-1999 de focus richtten op het declaratiegedrag van de bestuurlijke top van de gemeente Rotterdam.

Gevolgen voor management

Roddels kunnen een aanleiding zijn voor nadere reflectie door managers. Kijk maar eens naar de eerder genoemde omstandigheden die leiden tot roddels:

- slecht leiderschap;
- normoverschrijdend gedrag bij de leiding (voorbeeld over declaraties; of privéfeestjes op kosten van de organisatie);
- extreem gedrag (de top van een organisatie die op overlevingstocht in de Ardennen gaat; of 'Tjakka' wordt uitgenodigd);
- weinig doordachte organisatieveranderingen;
- de koers van een organisatie is niet meer duidelijk respectievelijk verinnerlijkt;
- gebrekkige patroonmatigheid in organisaties ('men heeft de boel niet op orde').

Als een organisatieverandering ondoordacht is, kan er volop reden zijn om deze verandering te beperking of alsnog af te blazen.

10 Oordeel over roddel

Roddel wordt vaak positief geduid door hen die er *een wapen van een machteloze* in zien, door hen die vinden dat roddelen nog duidt op engagement en betrokkenheid, door hen die menen dat de roddelaar zo stoom af kan blazen. Dirks (2000) zegt: 'Roddel is de smeerolie van de werkvloer, in ziekenhuis en IT-bedrijven, in brandweerkazernes en op krantenredacties'.

Organisatiesociologen zien roddel vooral als een *bron van informatie*, als *vermaak*, als een *mogelijkheid tot beïnvloeding van collega's*. Sommigen menen dat roddelen zelfs moet. Ze bepalen het verschil tussen een succesvolle en niet - succesvolle organisatie.

Door roddels worden de *heersende mores* duidelijk. Komt uit een roddel naar voren dat iemand er de kantjes vanaf loopt, dan is de boodschap duidelijk: hier behoort hard gewerkt te worden.

Roddels kan men ook in verband zien met manieren van overleven van oudere werknemers in organisaties. Daar wees Burns al in 1955 op. Oudere werknemers uit een bepaalde organisatie die wel een redelijke positie in een organisatie verwierven maar niet doordrongen tot de absolute top kwamen af en toe bij elkaar om elkaar te troosten. De *remedie tegen de kater* van het niet bereiken van de top was het op spottende wijze *afgeven op* hen die de top wel haalden en het ironisch attenderen op het gedrag van de jonge talenten die zich opmaken voor de sprong naar boven. De incidentele ontmoeting rond een biertje was de plek voor roddels. Roddelen is niet het wapen van de topmanagers maar van de laag onder de top en de rest, dus van ondergeschikten.

Is in het voorbeeld van Burns het doel niet om door roddel de top, de superieuren, echt te beschadigen, die roddel kan wel 'open barsten'. Roddel kan hardnekkig zijn en zich focussen op een persoon. Dat was het geval toen een Rotterdamse wethouder zich uitte over *het byzantinisme* rond een burgemeester van Rotterdam, die mensen die hem niet aanstonden - volgens sommigen - wegwerkte en gul zou zijn geweest met drank en het niet zo nauw genomen zou hebben met declaraties. Roddel sloeg om in nader onderzoek vanuit de gemeenteraad naar declaraties omdat roddel *overging in een openbare beschuldiging*.

Roddel kan zo'n vormen aannemen dat *de bedrijfscultuur* ter discussie kan komen. Veel roddel kan wijzen op een verziekte sfeer? Dat ligt aan wat de dominante en hardnekkige roddel is.

Roddel is derhalve een minder negatief verschijnsel dan vaak gedacht wordt. Sommigen danken hun economisch succes deels aan het verschijnen op veel partijtjes, waar Gert-Jan Dröge kwam/komt. Wie hebben we daar weer?

Literatuur over roddels en humor

- Bos, R. ten, *Modes in management*, Boom, Amsterdam, 2000.
- Bos, R. ten, *Strategisch denken*, Thema, Zaltbommel, 2003.
- Clegg, S., S. Hardy & W.R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londen, 1996.
- Deal, T. & A. Kennedy, *Corporate cultures - The rites and rituals of corporate life*, Penguin Books, Londen, 1988.
- Dirks, B., *Vooraf doorgaan met roddelen*, in: VK, 29012000.
- Doorn, J. van, en C. Lammers, *Moderne sociologie*, Het Spectrum, Utrecht, 1964 (4^e druk).
- Ekman, P., *Telling lies*, Norton, New York, 1985.
- Elias, N. & J.L. Scotson, *De gevestigden en de buitenstaanders*, Het Spectrum, Utrecht, 1976.
- Elias, N. & J.L. Scotson, *Over roddelen*, in: Goudsblom, J e.a. (red.), *Hoofdstukken uit de sociologie*, Het Spectrum, Utrecht, 1977, pp.267-285.
- Ferlie, E. e.a. (eds.), *The Oxford Handbook of Public Management*, Oxford University Press, Oxford, 2005.
- Fine, G., *Rumors and gossiping*, in: Dijk, T. van (red.), *Handbook of discours analysis*, Londen, 1985, pp. 223-237.
- Fineman, S., *Emotion and organizing*, in: Clegg, S., S. Hardy & W.R. Nord (eds.), *Handbook of Organization Studies*, Sage, Londen, 1996, pp. 543-565.
- Frank, R.H., *The strategic role of the emotions*, in: *Rationality and choice*, 1993, pp. 160-194.
- Frissen, P.H.A., *Bureaucratische cultuur en informatisering*, Sdu, Den Haag, 1989.
- Gabriel, Y., *Storytelling in organizations*, Oxford UP, Oxford, 2000.
- Grumbkow, J. von, *Cultuur in organisaties*, Van Gorcum, Assen, 1991.
- Kanter, R.M., *Men and women of the corporation*, Ne York, 1977.

- Kets de Vries, M. & D. Miller, *Balanceren aan de top – De persoonlijkheid van de manager en de neurotische organisatie*, Sijthoff, Amsterdam, 1988.
- Kets de Vries, M. & D. Miller, *De neurotische organisatie*, Management Press, Amsterdam, 1990.
- Kets de Vries, M., *De F-factor – Psychologische aspecten van leiderschap*, Veen, Utrecht, 1989.
- Kets de Vries, M., *Leiders, narren en bedriegers – Essays over de psychologie van leiderschap*, Scriptum, Schiedam, 1994.
- Krogt, Th. van der, en C. Vroom, *Organisatie is beweging*, Lemma, Culemborg, 1989.
- Kushner, M., *Management met een knipoog*, Uitgeverij Contact, Amsterdam, 1992.
- Lammers, C., *Organisaties vergelijkenderwijs*, Het Spectrum, Utrecht, 1983.
- Lier, R. van, *De provinciale organisatie in continue staat van verandering*, Erasmus Universiteit, Rotterdam, 2007 (diss.).
- March, J. & G. Sevon, *Gossip, information and decision making*, in: March, J. (ed.), *Decisions and organizations*, Oxford, 1988, pp. 429-442.
- Mintzberg, H., *The nature of managerial work*, Harper & Row, New York, 1973.
- Mintzberg, H., *The manager's job: folklore and fact*, in: *Harvard Business Review*, july-august 1975.
- Maynard-Moody, S. & M. Kelly, *Stories public managers tell about elected officials: making sense of the politics-administration dichotomy*, in: Bozeman, B. (ed.), *Public management*, Jossey-Bass, San Francisco, 1993, pp. 71-93.
- Morgan, G., *Images of organization*, Sage, Beverly Hills, 186.
- Noon, M. & R. Delbridge, *News from behind my hand: gossip in organizations*, in: *Organization Studies*, jrg. 14, 1993, pp. 23-36.
- Sanders, G. en A. Nuijen, *Bedrijfscultuur: diagnose en beïnvloeding*, Van Gorcum, Assen, 1987.
- Schwietert, Ch. & D. ten Berge, *Imagobeschadiging en imagoherstel*, BZZToh, Den Haag, 1996.
- Soeters, J., *Roddell in organisaties*, in: *Sociologische Gids*, 1994, pp. 329-346.
- Swanink, J. (red.), *Werken met organisatiecultuur*, NSC, Den Haag, 1988.
- Vlist, R. van der (red.), *Visies op organisatiecultuur*, Lemma, Utrecht, 1992.
- Weick, K., *Sensemaking in organizations*, Sage, Londen, 1995.
- Weick, K., *The social psychology of organizing*, Addison-Wesley, Reading, 1979.
- Wittek, R. & R. Wielers, *Gossip in organizations*, 1998.
- Zijderveld, A., *De theorie van het symbolisch interactionisme*, Boom, Meppel, 1975.
- Zijderveld, A., *De tirannie van het cliché*, Kluwer, Deventer, 1979.