

ORGANISATIE-STRUKTUUR EN COMMUNICATIE

door Drs. J. G. Appelboom

Inleiding

Te vergeefs zal men, in edities van 10 à 20 jaar geleden van dit blad, zoeken naar een artikel met een soortgelijke titel als de hierboven vermelde. Een zo nauwe relatie tussen de vraagstukken van bedrijfsstructuur en communicatie was in die tijd nog niet aan de orde. De bedrijfs-economisch georiënteerde organisatie-theorie besteedde betrekkelijk weinig aandacht aan de communicatie-problematiek. Hetgeen ook gezegd kan worden van structuur-theorieën van Urwick, Gulick, Fayol, enz.

Met wijziging in de opvattingen omtrent de rol van het individu (resp. groep van individuen) in de organisatie, gaat een verhevigde belangstelling gepaard voor de communicatie.

Hier zal gepoogd worden duidelijk te maken dat de veranderde ideeën omtrent de functionering van de organisatie noodwendigerwijs de aandacht richtten op de bedrijfscommunicatie. In de toegestane ruimte moet de uiteenzetting van de bedoelde veranderingen in het denken over de organisatie uiteraard kort en schetsmatig zijn.

In tweede instantie worden enige fundamentele communicatieproblemen geëxposeerd (alweer heel summier!) en vervolgens in verband gebracht met enige moderne ideeën omtrent de organisatie-structuur.

Aldus van twee kanten benaderd, moeten de verbanden tussen beide probleemgebieden wat verduidelijkt worden.

A. Veranderende opvattingen omtrent de structuur

De geringe belangstelling voor de communicatie van de, tussen 1920 en 1950 de boventoon voerende structuur-theorieën, hangt samen met een aantal begrippen die in deze theorieën een belangrijke rol spelen. Bedoeld worden begrippen als: gezag, gezagslijn, delegatie van bevoegdheden, enz.

De hoogste gezagsdrager blijft, in deze theorie, de uiteindelijke verantwoordelijkheid dragen voor alles wat er gebeurt.

Bij toename van de omvang van de organisatie *moet* hij wel bevoegdheden delegeren, maar dit geschiedt onverminderd de eis dat hij de activiteiten, die in de organisatie door anderen ontplooid worden, zal blijven beheersen. Aldus zijn er twee grote problemen:

- 1) gegeven de doelstelling(en) moeten de daaruit af te leiden taken zo gegroepeerd worden in individuele- en afdelingstaken dat de uitvoering van het totaal met minimale kosten geschiedt.¹⁾
- 2) Gezien de met de taak-toedeling gepaard gaande delegatie van bevoegdheden, wordt de vraag hoe het gezag gehandhaafd blijft actueel. Hoe slaagt de top er in zijn wil te laten doordringen in alle geledingen, ge-

1) Zie March „Organizations” Hoofdstuk 2 sectie 2.

ven het feit dat de taak-toedeling gepaard gaat met het toestaan van een bepaalde handelings-vrijheid.²⁾

Vanuit de onder 2 geformuleerde probleemstelling gezien, is het vanzelfsprekend dat de communicatie tussen chef en ondergeschikte als de voornaamste wordt gezien. De gezagslijnen zijn in deze visie tevens de belangrijkste communicatie-kanalen. In het kader van deze theorieën wordt dan ook met omzichtigheid gewaagd van het communicatie-avontuur dat aangeduid wordt met „het bruggetje van Fayol”, een kanaal dat eigenlijk niet past in het patroon dat door de gezagslijnen gevormd wordt.

Eerst na 1945 krijgen andere opvattingen omtrent de organisatie-structuur in praktijk en theorie, zij het schoorvoetend, enige gelding. Aangezet door het Hawthorne onderzoek, het werk van Dickson, Roethlisberger en Mayo, wordt aandacht gevraagd voor de behoeften van het individu in de werksituatie (affiliation need van Mayo en liking-need van Moreno). Met de benadering van de organisatie vanuit deze gezichtshoek doet de „human relation approach” zijn intrede.

De bedrijfsleiding die deze benadering aanvaardde, maakte ernst met de gevoels- en ideeënwereld van hen die in het bedrijf werkten. Dit laatste impliceert echter dat men naar veel ruimere communicatie-mogelijkheden met het personeel moest omzien dan de gezagslijnen boden. Soms leidde dit tot formalisering van reeds eerder bestaande kanalen: fabrieks-kernen, ondernemingsraad, bijv.

Vaak leidde het ook tot een verandering in de opvatting van het leiderschap: een minder beklemtonen van de bevoegdheid om te beschikken en te verordineren en een grotere ernst bij het rekening houden met de gevoelens en inzichten van ondergeschikten (termen als consultative leadership en counseling, komen in zwang).

Waar het ons hier om gaat is de constatering dat dit alles duidelijk gepaard ging met een verruiming van de communicatie-mogelijkheden in het bedrijf.

Deze nieuwe ideeën (wel aangeduid met de „happy family idea”) ontmoeten een tiental jaren later heftige kritiek. Grondslag van de „wij zijn één grote familie” idee was de overtuiging dat men het personeelslid beter op het werk kon motiveren (zijn productie verhogen in het belang van de organisatie) als men rekening hield met bepaalde sociale en psychologische behoeften van de man.

Dit veronderstelt de principiële overeenstemming van persoonlijke- en organisatorische doeleinden. Whyte, Argyris, McGregor c.s. wijzen echter op een aan elke organisatie inherente conflictsituatie. Althans, zo stellen zij, is het op zijn minst de vraag of de motieven en behoeften van het personeelslid stroken met de eisen die de organisatie aan hem stelt; eisen die zijn afgeleid uit de doelstelling van de organisatie en de situatie waarin deze als geheel verkeert. Hoe boeiend deze discussie ook moge zijn, wij moeten hem verder

2) Dit probleem is bij J. L. Mey het principiële probleem, dat wordt aangeduid met „span and depth of control”. Zie zijn: „Some fundamental principles of a general management theory”, Jnl. of Industrial Economics, Oct. 1955.

onbesproken laten. Wij stippen deze kritiek alleen aan om te constateren dat zij niet heeft geleid tot een teruggrijpen op vroegere ideeën omtrent gezag- en gezagsstructuur en zeker niet tot een verminderde belangstelling voor de bedrijfscommunicatie.

De duurzame belangstelling van organisatie-theoretici voor de communicatie is wellicht mede verklaarbaar vanuit een andere, zich gelijktijdig met de „human relation approach” aandienende ontwikkeling in het denken. Deze laatste werd ingezet door Ch. I. Barnard (*The functions of the executive*, 1938) en na 1945 voortgezet door o.a. H. A. Simon, J. G. March, R. M. Cyert en Allen Newell.

De gedachten-ontwikkeling van deze schrijvers kan aangeduid worden met termen als „problem-solving”, „systematische analyse van beslissingsprocessen” en „systems approach”.

Het zou al een studie waard zijn de verbanden op te sporen tussen de met deze termen aangeduide ontwikkelingen en de hiervoor besproken „human relations approach”. Zo'n relatie is bijvoorbeeld aantoonbaar middels de, bij beide stromingen te constateren, ontakeling van het gezagsbegrip.

Het gezag, hoeksteen van de organisatie-structuur-theorieën, wordt door Barnard uit de juridische sfeer gehaald en opnieuw gedefinieerd in het kader van de door hem gestelde organisatie-problematiek.

Zoals hiervoor reeds betoogd, was één van de voornaamste (bij J. L. Mey zelfs *het* principiële) problemen het blijven beheersen van de acties van anderen, die met bepaalde bevoegdheden zijn bekleed. Deze probleemstelling is een direct uit de idee van het gezag en de gezagshandhaving afgeleide. Barnard keert de zaak om: hij ontwikkelt zijn probleemstelling en bepaalt het gezagsbegrip in het kader van deze problematiek.

Zijn probleemstelling kan heel kort aangeduid worden³⁾:

A characteristic of the services of executives is that they represent a specialization of the process of making organization decisions and this is the essence of their functions”.

Vanuit deze visie op de leiders als specialisten in de beslissings-processen, komt het vraagstuk van de samenhang dezer beslissingen naar voren. Het is de consistentie van de, in deze visie voor de geest komende, beslissingsstructuur die voor Barnard het eigenlijke probleem vormt. In het kader van deze probleemstelling definieert hij nu het begrip „authority” als een aspect van de situatie van twee samenwerkende personen, waarbij het gedrag van de één bepaald wordt door de beslissing, resp. bevel van de ander.

De ratio van de gezagsuitoefening wordt hierdoor niet langer gevonden in de juridische sfeer, maar in de problematiek van de samenhang van beslissingen die gespreid in de organisatie genomen worden.

De gezagsuitoefening is één van de middelen, en zeker niet de belangrijkste, om de bedoelde samenhang in *verticale richting* te bewerkstelligen. Ook deze ontwikkeling kan hier alleen maar aangestipt worden, waar het ons om

3) *Functions etc.*, blz. 189.

de vraag gaat of dit centraal stellen van het nemen van beslissingen gevolgen heeft voor de opvattingen over de bedrijfscommunicatie. Welnu, als de rol van de leiders in de organisatie primair ligt in het nemen van beslissingen is het duidelijk dat zij, al naar de aard van de problemen, over gegevens moeten beschikken die de grondslag vormen voor de besluitvorming. Het nemen van een beslissing vooronderstelt een probleem en dus ook een prikkel in de vorm van een signaal, als teken van het bestaan van het probleem. Dit signaal is nodig om het beslissingsproces op gang te brengen. Zulke signalen kunnen zijn: een accountantsrapport, een verslag over de onderhoudstoestand van het machinepark, enz. enz.

Gegeven de distributie van de beslissingen over verschillende centra in de structuur, dienen de diverse soorten van signalen die de processen inleiden naar deze centra toegebracht te worden.

Als bekend is welke feiten relevant zijn voor de te nemen beslissingen en ook waar in de organisatie de kennis omtrent die feiten aanwezig is, dient zich het (communicatie) probleem aan van de overbrenging van die feitenkennis naar het beslissings-centrum. Voorts is de rationaliteit van de beslissing afhankelijk van het vermogen om alternatieve gedragslijnen op te stellen en de consequenties van deze laatste te formuleren (financiële-, personele-, technische, enz. gevolgen). En weer doet zich een probleem van communicatieve aard voor: waar ligt in de organisatie deze kennis en hoe brengen wij deze in verband met de te nemen beslissingen. Ten slotte moet worden opgemerkt dat het nemen van een rationele beslissing vooronderstelt dat de gevolgen ervan gewogen zijn in het licht van hetgeen men bereiken wil (de bedrijfsdoeleinden). Waar zijn die doelen, en nog wel in hun onderlinge rangorde, bekend? Hoe wordt deze kennis in relatie met de te nemen beslissingen gebracht?

Auteurs als Cyert, March, Gordon en Simon hebben de analyse van het beslissings-proces uitgevoerd, waarbij de banden met de bedrijfs-communicatie steeds duidelijker aan het licht kwamen. Overigens is deze relatie ook bij Barnard al goed zichtbaar. Hij benadrukt de functie van de leider als beslissers, wat tevens inhoudt dat de leider knooppunt in het communicatiesysteem is en dat, wil hij de essentie van zijn functie waar maken, hij tevens bouwer en bewaker van dit systeem moet zijn. Nog niet eerder was het verband tussen de leidinggevende posities in de organisatie en het communicatiesysteem zo duidelijk aangegeven.

Het hedendaagse denken over de functionering van de organisatie vertoont enkele trekken die voor ons onderwerp, de bedrijfs-communicatie, van belang zijn.

De visie op de in de organisatie werkende mens is de laatste decennia aanmerkelijk veranderd. Van de passieve, in de theorie als bundel van prestaties gedachte mens (the machine model of man) wordt hij eerst tot een mens met psychologische en sociale behoeften. Later wordt hij tot een mens die èn een arbeidsprestatie kan verrichten, èn bepaalde behoeften heeft, èn bovendien wordt hij tot een mens wiens acties niet volledig beheerst kunnen worden door anderen.

De erkenning van de betekenis van deze „speelruimte” van de medewerker (hetgeen bevoegdheid om te handelen impliceert), betekent tevens de aanvaarding van een zekere onvoorspelbaarheid in zijn gedrag. Hiermede spitst het organisatie-probleem zich toe op wat voor bijvoorbeeld H. A. Simon het centrale probleem is: de constructie van beslissingsprocessen en communicatie-processen, die de eerstgenoemde processen ondersteunen; het aangeven van het aandeel van functionarissen in deze processen, op een zodanige wijze dat met inachtneming van de gegeven vrijheden toch een logisch-consistent geheel van acties ontstaat.

Met deze visie hangt de tendens samen om de processen te analyseren en de uit de analyse naar voren komende communicatie naar *inhoud* (feiten, verwachtingen, waarden, enz.) en *vormgeving* (beleidsformulering en overdracht, opleiding, instructie, enz.) te specificeren.

Bij deze analyse geldt de conventionele structuur met zijn hiërarchische opbouw niet als uitgangspunt. De analyse en nieuwe vormgeving worden niet door ideeën omtrent de handhaving van de gezagsstructuur zoals die gegeven is, gericht.

Hierdoor ontstaan structuur-vormen die, hoewel gaande onder verschillende benaming, alle gemeen hebben dat zij gericht zijn op een verdichting van de communicatie tussen hen, die betrokken zijn bij één bepaald beslissings-proces, bij één werkstroom of bij één te realiseren project.

Men spreekt van „the workflow as basis for organization design”⁴), van „werken in team-verband” en van „project-gewijze organisatie”.

De aanzet tot zulke structuren zijn heden ten dage overal te vinden. Het scheppen van „overleg-achtige” situaties hangt nauw samen met een andere stijl van leidinggeven, waarbij een andere opstelling van de leider ten opzichte van de communicatie weer een rol speelt.

Deze nieuwe stijl wordt gekenmerkt door hetgeen in de praktijk met „openheid” wordt aangeduid, maar wat beter genoemd kan worden: het hechten van meer betekenis aan de communicatie tussen leider en geleiden.

De leider laat veel minder dan voorheen zijn gezag rusten op kennis van feiten die alleen hem, uit hoofde van zijn functie, bekend zijn. Hij geeft juist veel informatie en schept communicatie-mogelijkheden (bespreking in team-verband) om nieuwe feiten en uitdagingen gezamenlijk te bespreken. In het aldus op gang gekomen groepsproces is veelal het moment van de beslissing van de leider nauwelijks als een afzonderlijk element te onderscheiden, zodat er beslissingen tot stand komen die veeleer als „voorbereid en genomen in team-verband” gelden dan als „besluit van de leider na ingewonnen advies”.

Zo zien wij hier en daar structuren ontstaan die geboren zijn uit, enerzijds de behoefte om kennis (omtrent feiten, ontwikkelingen, enz.) die relevant is in verband met een bepaalde beslissingsprocedure te bundelen, en anderzijds uit de behoefte om medewerkers meer aandeel te geven in het scheppende werk dan waartoe een vrijblijvende adviesverlening hen in staat stelt.

Bovendien bieden deze vormen meer gelegenheid tot erkenning van het

4) Chapple en Sayles „The measure of management”.

feit dat de organisatie-structuur tevens een sociale structuur is. Met andere woorden: men erkent het feit dat de organisatie-structuur de wijzen waarop de medewerkers zich tegenover elkaar gedragen, bepaalt.⁵)

B. De communicatie-problematiek

De fundamentele, aan iedere mogelijkheid tot communicatie vastzittende problematiek, kan met één term worden aangeduid: begrijpelijkheid.

De communicatie tussen mensen is eerst dan geslaagd als de „ontvanger” de boodschap heeft „verstaan en begrepen”; veelal voegt men hieraan toe dat de „zender” op zijn beurt dit ook weer begrepen moet hebben. Het reciproque proces moet zich voltrokken hebben onder achterlating van begrip aan beide kanten.

Een eerste reeks voorwaarden waaraan dan voldaan moet worden houdt verband met de overbrugging van de ruimte. Bij deze overbrugging in de materiële wereld spelen geluids- en electromagnetische golven en vele technische middelen, die de aldus vormgegeven signalen ontvangen, versterken en doorgeven, een rol. Met dit middelencomplex dient zich een aantal problemen van technisch-economische aard aan, dat hier buiten beschouwing moet blijven.

Een tweede reeks voorwaarden is hierin gelegen dat de mensen die aan de communicatie deelnemen, een zekere mate van gelijkgerichtheid moeten vertonen wat hun instelling, begrippen-apparaat en taal betreft. Met een paar hiermede verband houdende communicatieproblemen houden wij ons nu bezig, om daarna weer tot de organisatiestructuur terug te keren.

De selectie van de gegevens

De fundamentele problematiek van de communicatie ligt in de begrijpelijkheid van de boodschap. Dit geldt ook reeds voor „het gesprek” dat de individuele mens met de wereld om hem heen houdt. De inhoud van een boodschap uit die wereld is een mededeling omtrent bijv. een gebeurtenis of een situatie. Als de mededeling juist (waar!) is, is zij een getrouwe afspiegeling van de werkelijkheid en houdt zij stand bij toetsing daaraan. Overigens kan een mededeling in deze zin wel waar zijn, zonder voor *iedereen* „begrijpelijk” en „zinnig” te zijn. De mededeling dat „juffrouw Annie toch gekomen is” is wellicht waar, maar kan voor vrijwel iedereen in het bedrijf vrij zinledig zijn, met uitzondering van de cheffin van de typekamer die Annie dringend nodig heeft voor het werk.

Het voorgaande duidt er op dat er, gezien vanuit het standpunt van één bepaalde bedrijfsfunctionaris, reeksen verschijnselen zijn die niet in zijn aandachtsveld komen.

5) De boven, onvoldoend, geschetste ontwikkelingen komen tot uitdrukking in een vloed van literatuur. Voor een eerste oriëntatie zij verwezen naar de volgende werken:
H. A. Simon. De besluitvorming in de organisatie; de Bussy, 1966.
W. G. Bennis. Changing organizations”. McGraw Hill, 1966.
R. Likert. „Nieuwe wegen voor leiding en organisatie”; de Bussy, 1965.
Chapple en Sayles „The measure of management”; McMillan, 1961.
J. G. March. Organizations; John Wiley, 1958.
E. Jaques. The changing culture of a factory; London Tavistock public, 1951.

Zijn „instelling”, zijn specifieke problematiek beperkt zijn waarneming tot datgene dat in het kader van die problematiek van betekenis is.

Zinvol omgaan met zijn omgeving, betekent dat de mens selecterend te werk gaat. Hetgeen hij metterdaad waarneemt wordt bepaald door de dialoog die hij met „zijn” wereld onderhoudt. Met dialoog wordt dan aangeduid dat hetgeen hij als „van betekenis-zijnd” aantreft (en dat is tevens hetgeen hij kan communiceren) bepaald wordt door zijn „instelling”, terwijl omgekeerd de wereld om hem heen medebepalend is voor die „instelling”, voor zijn problematiek.⁶)

Wanneer het voorgaande naar het bedrijf wordt overgebracht, kan men stellen dat hetgeen een functionaris in het bedrijf als van „betekenis-zijnd” ervaart (en dus ook eventueel zal communiceren met anderen) bepaald wordt door zijn persoonlijke instelling ten opzichte van het bedrijf.

De persoonlijke instelling is onder meer afhankelijk van zijn opvoeding, het milieu waaruit hij komt, zijn opleiding en de hem toegewezen taak in het bedrijf.

Het is tevens van belang hierbij op te merken dat het er niet alleen om gaat dat iemand slechts *bepaalde* gebeurtenissen ziet, maar dat hij slechts *bepaalde aspecten* daarvan opmerkt. Anders gezegd: één en dezelfde gebeurtenis in een bedrijf wordt door functionarissen op verschillende wijzen gezien. Het uitvallen van een vrachtwagen wordt door de expeditie-chef gezien vanuit *zijn* vervoers-problemen. De boekhouder ziet (begrijpt) de gebeurtenis als een verhoging van de post reparatie-kosten. De personeelchef ziet er een aantal problemen van menselijke aard in. (Te groot aantal werkuren van de chauffeur, enz.).

Het probleem dat met het voorgaande samenhangt kan als volgt worden geformuleerd. Aangezien de visie op het bedrijf en zijn omgeving, van de bedrijfsgenoten beperkt is, is het de vraag of alle voor de realisering van de bedrijfsdoelen van betekenis zijnde verschijnselen gesignaleerd worden. Hoe kan de bedrijfsleiding waarborgen scheppen opdat allerlei gebeurtenissen en ontwikkelingen opgemerkt en vertaald worden in gevolgen voor het bedrijf?

Algemeen geformuleerd: hoe verzekert de bedrijfsleiding zich van het blijven vloeien van de informatie-bronnen, van het gaande houden van de oorsprongen van het communicatie-proces, opdat de voor het bedrijf relevante gegevens aangevoerd worden ten behoeve van een adequate respons.

Wij komen later, i.v.m. de organisatie-structuur, op dit probleem, dat wij aanduiden met: probleem I, terug.

Dat het communicatie-proces niet een éénrichtingsverkeer is, wordt in elke fase van het proces duidelijk, zo ook aan de oorsprong die hier aan de orde is.

Van communicatie kan eerst worden gesproken als de ontvanger van een

6) Nadat aldus het belang van de individuele „frame of reference” (het gesprek van de mens met de wereld) voor de perceptie van de „ontvanger” is aangeduid, wordt in het nu volgende de betekenis van de organisatorische positie in het bedrijf voor zijn „frame of reference” behandeld. Dit nu is een duidelijk bedrijfs-sociologische benadering, die het aspect van de „psychologische en sociale behoeften van de mens” buiten beschouwing laat. (Ik dank deze opmerking aan Prof. H. W. Ouwleent.)

bericht betekenis kan hechten aan de inhoud ervan.

Dit impliceert dat de initiatiefnemer (zender) kennis moet hebben van de instelling (d.w.z. in het bedrijf: van de functie) van de ontvanger. Eerst met deze kennis gewapend kan de initiatiefnemer *die* feiten uit *zijn eigen* wereld selecteren die voor *de ontvanger* van betekenis zijn.

Voor de bedrijfsleiding wordt het met „probleem I” aangeduide vraagstuk van het gaande houden van de oorsprong der communicatie, nu nog gecompliceerder: de bedrijfsfunctionarissen dienen over en weer kennis van elkaars instelling t.o.v. de bedrijfswerkelijkheid te hebben. De fabrieksdirecteur moet kennis hebben van de functie van en de problematiek waarvoor de directeur-verkoop gesteld is, wil hij ontwikkelingen in *de fabriek* begrijpen in het licht van hetgeen *de ander* als verkoper tracht te realiseren. Uiteraard geldt hetzelfde in omgekeerde richting. Het leren zien van „hoe de ander in de bedrijfssituatie staat” zodat men de ander kan attenderen op hetgeen voor *hem* van belang is, moet daarom bewust door de bedrijfsleiding worden bevorderd (wij duiden het voorgaande aan met „communicatie-probleem II”).

Direct samenhangend met het voorgaande is het verschijnsel van de verschuivingen in het aandachtsveld.

Deze verschuivingen, die de boven aangeduide problemen nog eens compliceren, hangen samen met veranderingen in de problematiek die zich in de bedrijfssituatie aandient.

Een regelmatig gepleegde communicatie tussen twee functionarissen kan voor de ontvanger in betekenis achteruit gaan, door nieuwe problemen die zijn aandacht vragen, terwijl de zender van de communicatie daarvan geen weet heeft.

Nauw verband houdend met de als problemen I en II geëxpliciteerde vraagstukken, is de problematiek rond de vereiste overeenstemming in begrippen en taal.

De begrips-vorming en teken-toekenning vormen aparte gebieden van onderzoek die hier niet aan de orde kunnen komen. Het hier volgende moge echter een aanduiding zijn, en niet meer dan dat, van de vraagstukken die zich hier voor de bedrijfscommunicatie voordoen.

Hiervóór merkten wij reeds op dat wat iemand bewust wordt, aangegeven wordt door „zijn instelling”. Hoewel onvolledig en daarom niet juist, identificeren wij kortheidshalve „zijn instelling” met „problematiek waaraan hij bezig is”. Het is dan deze problematiek die mede bepaalt *hoe* datgene dat hij opmerkt door hem gezien (begrepen) wordt. Met andere woorden het is de gegeven problematiek die bepalend is voor de relaties die met andere zaken gelegd worden. De begrips-bepaling, aldus hield ook Limperg zijn studenten voor, vindt plaats in het kader van de probleemstelling.

Deze uit de structuur van het denkproces voortkomende eigenschap van het begrip, geeft een moeilijkheid bij de overdracht van het begrip tussen de mensen.

Het is de vraag of een, door een afzender in een boodschap gebruikt begrip, evenveel en dezelfde associaties bij de ontvanger oproept als de afzender er in heeft willen leggen.

Deze moeilijkheid doet zich uiteraard voor waar zich in de communicatie een specialist (bioloog, psycholoog, econoom, enz.) mengt die begrippen hanteert die voor hem zijn ingebed in een specifiek probleemgebied. Maar ook op het uitvoerings-niveau van het bedrijf kunnen zich op dezelfde wijze storingen voordoen.

Naast de problemen rond de intellectuele inhoud der begrippen, doen zich bovendien problemen voor in verband met de *gevoelens* (waarderingen) die geassocieerd zijn met de begrippen. Waar deze gevoelens bepaald worden door de ervaringen van het individu en deze elkaars ervaringen niet altijd kennen, is het mogelijk dat de zender één voor hem aangenaam begrip hanteert dat de ontvanger echter als onaangenaam treft. Afgezien van deze problemen die samenhangen met de intellectuele en gevoels-inhoud der begrippen, zijn er voorts vraagstukken op te lossen die verband houden met de „benoeming van (het toekennen van concrete tekens aan) begrippen”.

Het coderen door de zender en het de-coderen door de afzender vooronderstelt een vast verband tussen begrip en teken (symbool). Het verband tussen woord en begrip komt grotendeels door onderlinge afspraak (conventie) tot stand. Aangezien echter zulke conventies slechts gelden binnen bepaalde groepen (een groep van wetenschapsbeoefenaren, een bepaalde afdeling binnen het bedrijf, een groep van vakgenoten, enz.) kunnen grote misverstanden ontstaan als iemand het woord hanteert buiten de groep waarbinnen de afspraak geldt. Zo ontstaan verschijnselen als het gebruik van meerdere woorden voor één en hetzelfde begrip, en het gebruik van één woord voor meerdere begrippen.

De met de begripsvorming en teken-toekenning samenhangende vraagstukken, duiden wij aan met „communicatie-probleem III”.

C. Het verband tussen de communicatie-problemen en de nieuwere structuren

Na deze summiere aanduiding van de communicatie-problematiek is het tijd om de aandacht weer te richten op de organisatiestructuur. Is er verband te onderkennen tussen de nieuwere organisatie-vormen, waarvan onder A gewag werd gemaakt, en de aangeduide communicatie-problemen I, II en III?

Wij geven onze conclusie voorop:

de zich in de maatschappij op allerlei gebied in steeds hoger tempo voltrekkende veranderingen vormen voor het individuele bedrijf evenzovele uitdagingen, waarop het adequate en prompte antwoorden moet geven.

Een aantal, vooral grotere bedrijven en instellingen, heeft ervaren dat de voorbereiding van de respons en vooral het tempo waarin deze gegeven wordt, te wensen overlaat. De oorzaak hiervan wordt gezocht in tekortkomingen van het communicatie-systeem. Deze tekortkomingen doen zich vooral voor in organisaties die op conventionele gezags-structuren steunen.

Om deze conclusies te verduidelijken moeten eerst enige algemeen bekende feiten gereleveerd worden:

Er is een enorme vooruitgang te constateren op vrijwel alle gebieden van wetenschap, welke gepaard gaat met een toenemende mate van specialisatie. De vernauwing van het gebied en de daarmee gepaard gaande verdieping van

de kennis, vindt plaats door het richten van de aandacht op een beperkter gebied van verschijnselen, dan wel door het benaderen van hetzelfde gebied, maar vanuit een meer bijzondere probleemstelling. Zo ontstaan steeds meer vak-gebieden met hun eigen insnede op de werkelijkheid, hun eigen begrippen en terminologie. Te gelijktijd is de toegang tot deze kennis voor bredere lagen van de bevolking geopend via onderwijs-instellingen en massa-media. Deze ontwikkelingen stellen het bedrijf in staat zich te equiperen met deskundigheid op velerlei gebied: psychologen, sociologen, technici, accountants, ergologen, systeem-deskundigen, operation-research-deskundigen, enz. enz.

Hierdoor is het bedrijf beter dan voorheen in staat tegemoet te komen aan het probleem dat aangeduid werd met „het laten vloeien van de communicatie-bronnen” (probleem I). Deze medewerkers fungeren als ogen en oren van de organisatie; zij signaleren nieuwe ontwikkelingen op hun gebied en interpreteren deze in hun betekenis voor het bedrijf. Soms stimuleren zij zelfs de ontwikkelingen.

Dat er echter desondanks klachten zijn over de snelheid en gedegenheid van het antwoord op nieuwe ontwikkelingen, houdt direct verband met het communicatie-probleem dat aangeduid werd met „de selectie van verschijnselen i.v.m. de specifieke instelling, begripvorming en terminologie” (problemen II en III). De laatst bedoelde problematiek wordt actueel in de, op een conventionele gezags-structuur gebaseerde organisatie, wanneer steeds meer specialisten toetreden tot de organisatie, terwijl elke specialist zich verder beperkt en verdiept op zijn vakgebied (de accountant die zich beperkt tot het gebied van de administratieve automatisering, de chemicus die alles van verven en lakken afweet, de ingenieur b.i. die zich uitsluitend bezighoudt met geluids-isolerende materialen, enz.).

Deze „specialisten” brengen problemen met zich: hun insnede op de bedrijfs-wereld wordt steeds meer specifiek, hun problematiek wordt steeds vreemder voor de anderen, hun taal steeds meer een vak-jargon.

In de bedrijfs-structuren die geïnspireerd zijn door de conventionele structuur-theorieën vallen de communicatie-kanalen praktisch samen met de gezags-lijnen. Het praten in commissoriaal-verband brengt hier nauwelijks verandering in. De lijn-chef (directeur, afdelingchef, enz.) is uiteindelijk verantwoordelijk, hetgeen impliceert dat de beslissing (d.i. de respons op de gesignaleerde uitdaging) bij hem ligt. Hij *integreert* de door de „specialisten” ingebrachte visies. Vanuit de idee dat hij het geheel van acties „onder hem” moet beheersen, is er inderdaad geen andere mogelijkheid dan dat *hij*, zoals men wel zegt: de heterogene elementen die aan een voorgestelde actie vastzitten, op één noemer brengt. De noodzaak van deze integratie kan niet worden bestreden. Waarop zich echter de kritiek richt is *het proces* middels hetwelk de integratie tot stand gebracht wordt.

Dit proces laat zich (globaal) als volgt beschrijven: als één der gespecialiseerde medewerkers, van (bijv.) de directeur, een bepaalde ontwikkeling signaleert, vergezeld wellicht van voorstellen om hierop te reageren, zal de directeur, die met de volle realiteit te maken heeft, te rade gaan bij andere

medewerkers, die de kwestie vanuit eigen gezichtshoek bezien. Als de administrateur een plan tot automatisering van een deel van de administratie indient, is het zeer terecht dat de directeur hier zijn personeelchef in betreft, gezien de gevolgen voor het personeel. De zeer speciale vraagstukken, mogelijkheden, begrippen en termen die het gebied van de automatisering kenmerken en die in het betreffende rapport verborgen liggen, verhinderen een snelle respons van de personeelchef.

In het algemeen gesteld: de respons van medewerkers van diverse pluimage op ideeën en voorstellen van één hunner gaat met grote vertraging gepaard. En dan nog is het resultaat van het raadplegen van de medewerkers: een reeks belichtingen van het onderwerp, die in het brein van de directeur tot eenheid gebracht moet worden. Met het toenemen van het aantal specialisten en de grotere diepgang van ieder op eigen gebied, wordt deze taak steeds moeilijker. De lijn-chef dreigt in de wassende stroom ideeën en mogelijkheden te verdrinken. Of hij poogt serieus zich in alles te verdiepen en blokkeert daarmee de voortgang van het beslissingsproces of hij laat de zaken uit zijn handen glippen. Diverse medewerkers nemen in dat geval, zonder voldoende overleg met anderen beslissingen, waardoor een gedesintegreerd geheel van acties dreigt te ontstaan.

Deze problemen dreigen ernstige vormen aan te nemen omdat het bedrijf veel sneller en veelvuldiger dan voorheen signalen ontvangt omtrent nieuwe ontwikkelingen (de bronnen vloeien beter dan ooit tevoren); terwijl tegelijkertijd de onderlinge „verstaanbaarheid” (problemen II en III) van hen deze „intelligence function” vervullen, vermindert en de signalen in overvoerde kanalen terecht komen, tengevolge waarvan de organisatie onvoldoende of te laat reageert. De slagvaardigheid van de organisatie vereist onder deze omstandigheden anders verlopende besluitvormingsprocessen. Op dit punt aangekomen brengen we de lezer nog eens de ontwikkelingen van de organisatie-theorie en praktijk onder het oog, zoals we deze kort weergaven onder A. We zagen daar dat veel aandacht is besteed aan *het werken met groepen* en aan de processen die zich binnen de groep manifesteren. Bovendien wezen wij op een stroming (Simon c.s.) die de analyse van de besluitvormingsprocessen tot het hart van de organisatie-theorie maakte. Dank zij nu het verbeterde inzicht in de besluitvormingsprocessen en de meerdere kennis van hetgeen plaatsvindt wanneer mensen in groepsverband werken, is men tegenwoordig in staat om grote verantwoordelijkheden aan groepen toe te bedelen. Helaas, ontbreekt hier de ruimte om de voorwaarden te analyseren waaronder deze nieuwe vormen soulaas bieden voor de door ons gesignaleerde communicatieproblemen. Wij volstaan met een tweetal voorbeelden te geven, waaruit én de breuk met de conventionele organisatiestructuren moge blijken en de mogelijkheid die zij bieden om de communicatiestoornissen te verhelpen. Deze voorbeelden betreffen „het team aan de top” en de z.g. „projectgroep”.

Het werken in team-verband op directie-niveau houdt in dat het beeld van de organisatie als „the lengthened shadow of one man” verbleekt. Het communicatiepatroon valt niet meer angstvallig samen met de hiërarchieke lijnen.

Het is niet langer de *eerste* taak van de top-leider om aspecten te integreren en daarna te beslissen. Zijn primaire taak is het op gang brengen en gaande houden van een procesgang in de groep van naaste medewerkers, gericht op integratie en besluitvorming. Nader gespecificeerd houdt deze taak in dat hij ervoor zorgt dat alle nodige informatie de teamleden bereikt en dat de specifieke benadering van elk teamlid afzonderlijk tot zijn recht komt, door te letten op zijn stellingname, terminologie, enz., opdat allen de specifieke benadering kunnen begrijpen. Hij stuurt het groepsproces zodanig dat een stellingname *als groep* tegenover de problemen mogelijk wordt.

In deze figuur wordt ernst gemaakt met Barnard's stelling dat het de *eerste* taak van de leider is om het communicatiesysteem te bouwen en te bewaken. De informatie-uitwisseling betreffende nieuwe gezichtspunten, nieuwe ideeën en mogelijkheden wordt niet in de eerste aanleg beperkt tot het kanaal tussen één medewerker en diens chef. Deze informatie-uitwisseling wordt vroegtijdig in het team ingezet, met de duidelijke bedoeling om tot responses te komen waar het team als geheel verantwoordelijkheid voor draagt.

Alleen in grenssituaties, waarin bijvoorbeeld een beslissing absolute noodzaak is en er nochtans geen éénstemmigheid heerst in het team, zal de topchef beslissingen nemen.

De integratie der aspecten, het op één noemer brengen van heterogene factoren, vindt niet langer plaats in zijn brein, maar in het team-verband.

Wat lager in de organisatie treft men project-groepen aan die zich als groep verantwoordelijk gesteld zien voor het realiseren van vrij duidelijk geconcretiseerde doelen (het lanceren op de markt van een nieuw produkt, het doorvoeren van een automatiseringsproject, en dergl.).

Essentieel voor deze project-groep is dat functionarissen uit diverse „lijnen” bij elkaar in groepsverband geplaatst worden, niet om op incidentele wijze overleg te plegen, maar om zeer intensief samen te werken aan het tot stand brengen van een concreet doel. Hierbij worden zij geheel of voor een groot deel van hun „normale” taak ontheven. Bovendien is het uitdrukkelijk niet de bedoeling dat hogere functionarissen uit de diverse „lijnen” (chefs van hen die in de groep zitten) zich ieder apart nog eens beraden op hetgeen de project-groep tot stand brengt. Het is duidelijk dat, zoals men in de praktijk zegt, deze vorm dwars door de bestaande structuur heen gaat. Zij vormt als het ware een verdichting van de communicatie rond een bepaald onderwerp, met de bedoeling op kordate wijze het gestelde doel te bereiken. Het is nodig de hier bedoelde vormen met nuchterheid te benaderen, d.w.z. duidelijk te onderkennen waar hun ontstaansgronden liggen om daarmee de voorwaarden te specificeren waaronder hun aanwending verantwoord is.

We weten dat deze voorwaarden liggen in de structuur der besluitvormings- en in de daarmee verband houdende communicatie-processen. Bovendien valt of staat de toepassing van deze vormen met een verandering in het gedragspatroon van leiders en geleiden.

Deze laatste opmerkingen mogen bijdragen tot enige bedachtzaamheid bij aanwending in de praktijk.