

## **2 Organisaties en interne communicatie**

Zoals in het voorgaande hoofdstuk is aangegeven, is interne communicatie een middel om een organisationeel doel te bereiken. In dit onderzoek ben ik, zoals eveneens is opgemerkt, daarbij vooral geïnteresseerd in het taalgebruik, en dan met name het functioneren van teksten in organisaties.

In dit hoofdstuk wil ik ten eerste stilstaan bij de vraag op welke wijze een organisatie beschreven kan worden, vanuit welke optiek dat gebeurt. Hierbij gaat de interesse vooral uit naar organisatiekundige benaderingen waarbinnen de interne communicatie een punt van aandacht vormt. In het volgende hoofdstuk is aan de orde hoe organisaties in het onderhavige onderzoek beschreven worden. Uiteraard zal ik deze bespreking beperken; uitvoeriger informatie treft u aan in Reezigt (1995).

De belangstelling voor interne communicatie is, met name in de afgelopen tien jaar, ook ontstaan vanuit de vakgebieden die zich traditioneel met de analyse van taalgebruik bezighouden. Ik tracht in paragraaf 2 deze belangstelling in kaart te brengen.

In de paragrafen 2.1 en 2.2 van dit hoofdstuk wordt beschreven op welke wijze twee verschillende vakgebieden, te weten organisatiekunde en communicatiekunde, de interne communicatie bezien. In paragraaf 2.3 staat een onderzoeksmethode centraal, die veelvuldig gebruikt wordt bij de analyse van interne communicatie(problemen), de communicatie-audit. Ook dit diagnose-instrument zullen we slechts in algemene zin qua techniek bespreken, aangezien het doel hier niet is een volledig overzicht van de verschillende communicatie-audits te geven, maar slechts om aan te geven waarom dit middel gebruikt wordt, welke voor- en nadelen het kent, en waarom wij (Reezigt en ik) het bij dit onderzoek naar de interne communicatie gebruiken.

### **2.1 Organisatiekundige theorieën en interne communicatie**

#### **2.1.1 Rationaliteit in beslissingen**

De wetenschappelijke belangstelling voor organisaties ontstaat na de aanvang van de industriële revolutie, ongeveer aan het einde van de vorige eeuw. Hoewel er voor die tijd ook al organisaties waren, en dat ook van grotere omvang (denk aan de V.O.C.), was hun werking destijds geen onderwerp van systematische aandacht.

Met de industrialisering kwam ook de massaproductie op en ontstond er aandacht voor het zo effectief en efficiënt mogelijk organiseren van de produktie. Een belangrijke vernieuwer op dit gebied was Henry Ford I, 'de vader van de lopende band'. In plaats van (groepen van) werknemers een gehele auto te laten vervaardigen, liet hij de werknemers kleine deeltaken uitvoeren aan een op een lopende band langskomende auto (een Ford van het

model T, om precies te zijn), die stapsgewijs vervaardigd werd. Deze specialisatie maakte het mogelijk dat iedere werknemer zijn taak in hoge mate kon beheersen, en voor het uitvoeren ervan was hij optimaal toegerust. De werknemers waren als het ware onderdeel van de machine, waar materialen ingevoerd werden en producten uit te voorschijn kwamen.

De hieruit voortgekomen opvatting van 'de organisatie als machine', beziet de processen die in de organisatie plaatsvinden vanuit een technische optiek, waarbij de rationaliteit als norm en als doel gehanteerd wordt (zie bijvoorbeeld Etzioni 1964): er moet gestreefd worden naar een optimalisatie van de werkprocessen, en wel uitgedrukt in productie- en rendementscijfers. Alle processen die zich in een organisatie afspelen zijn rationeel te verklaren, en op basis van die verklaring kan men een ideale indeling van de activiteiten bepalen, waarbij de norm ondubbelzinnig bepaald kan worden. Hierbij kan 'rationeel' beschreven worden als het komen tot beslissingen afhankelijk van het specifieke doel waarop de organisatie gericht is, waarbij op basis van een kosten-baten-analyse een keuze gemaakt kan worden uit alternatieven. Wie voor een bepaalde beslissing een kosten-baten-analyse wil maken, dient dan te beschikken over alle mogelijke alternatieven (en de uitkomsten van de berekeningen van al die alternatieven), dient over ondubbelzinnige doelstellingen te beschikken en moet de mogelijkheid hebben alternatieven te ordenen naar aanleiding van de mate waarin ze aan de doelstellingen tegemoet komen.

Deze optiek – de benaderingswijze van de klassieke en neo-klassieke school – werd en wordt bekritiseerd, waarbij met name de volledige rationaliteit als niet-realistisch wordt beoordeeld. De kern van de kritiek komt er, eenvoudig gezegd, op neer dat binnen organisaties in lang niet alle gevallen volledig rationeel bepaald kan worden welke activiteiten de voorkeur verdienen boven andere. Er is niet steeds sprake van ondubbelzinnige doelstellingen (men wil bijvoorbeeld niet alleen winstmaximalisatie, maar ook werkgelegenheid behouden), er bestaat geen volledig zicht op alternatieven en het is onmogelijk alternatieven objectief aan de hand van de doelstellingen te ordenen. Met andere woorden: wat men in een organisatie gaat doen, wordt gemeenlijk niet alleen bepaald aan de hand van een heldere kosten-baten-analyse, er spelen meer factoren een rol. Verschillende auteurs hebben deze overwegingen – de 'andere' normen – beschreven, zie hiervoor Reezigt (1995, paragraaf 1.1 en verder). In de volgende paragraaf komen ze ook aan bod, maar dan wel direct gerelateerd aan de interne communicatie.

### **2.1.2 Interne communicatie vanuit organisatiekundig perspectief**

Ongeacht de benaderingswijze van 'de organisatie' - al dan niet sterk rationeel georiënteerd, zie boven - bestaat er belangstelling voor interne communicatie. Interne communicatie wordt vanuit organisatiekundig perspectief gezien als een van de instrumenten om de coördinatie van activiteiten te laten plaatsvinden, zelfs als een zeer belangrijk instrument. Daarbij wordt communicatie opgevat als overdracht van informatie, die gebruikt wordt om beslissingen te kunnen nemen en taken te kunnen (laten) uitvoeren.

Terugkomend op het gesignaleerde probleem van de rationaliteit, wordt interne communicatie ook gezien vanuit verschillende uitgangspunten, die ik hierna beknopt de revue zal laten passeren.

Wanneer medewerkers van een organisatie worden gezien als uitwisselbare onderdelen, die in verband met hun activiteiten informatie ontvangen dan wel verzenden, wordt de interne communicatie – de eerdere machine-metafoor aanhoudend – wel opgevat als een stelsel van kanalen waardoor informatie op duidelijke en begrijpelijke wijze getransporteerd moet worden teneinde de machine continu optimaal te laten functioneren.

Deze visie op interne communicatie kan aardig gekarakteriseerd worden door te bezien wat in dat geval verstaan wordt onder *communicatieproblemen* ('miscommunicatie'). Deze ontstaan wanneer geen bericht ontvangen wordt of wanneer een ontvangen bericht niet wordt begrepen op de manier die de spreker of schrijver heeft bedoeld. De boodschappen moeten dus *duidelijk* zijn; deze duidelijkheid moet gerelateerd worden aan de competentie van de luisteraars en lezers ('ontvangers').

Naast het begrip voor de boodschap en de duidelijkheid (geoperationaliseerd als niet-ambigu) worden met betrekking tot het ontvangen van informatie nog twee daaraan gerelateerde mogelijke problemen gesignaleerd: *overload* en *vertekening*. Overload houdt in dat de ontvanger te veel boodschappen ontvangt om de bedoelingen te kunnen begrijpen; vertekening ('distortion') treedt op bij het serieel doorgeven van boodschappen, waarbij bij elke doorgifte de bedoeling van de boodschap veranderd wordt.

De rol van de ontvangers (de onderdelen van de machine) is in hoge mate passief: zij begrijpen een boodschap, in casu een via een kanaal getransporteerde hoeveelheid informatie afkomstig van een zender, wel of niet. Zij worden geacht zelf geen actieve rol te spelen bij het begrijpen van die informatie, bijvoorbeeld door het gebruiken van eigen kennis bij het interpreteren van de boodschap. Een tweede conclusie die getrokken kan worden is dat zenders worden geacht altijd een duidelijke bedoeling met een boodschap te hebben (Eisenberg en Phillips 1991: 247-48). Die duidelijke bedoeling van de boodschap is direct te relateren aan de duidelijke omschreven doelen van de (volledig rationeel handelende) verzender van de informatie.

In de klassieke organisatietheorie wordt, zoals gezegd, communicatie in eerste instantie gezien als een middel om de organisatie, de machine, optimaal draaiende te houden, inzonderheid om de coördinatie te kunnen regelen. Communicatie in een organisatie wordt op een tweetal niveaus bekeken, te weten ten eerste als een *systeem van kanalen* waardoor informatie verzonden wordt, en ten tweede met aan de *uiteinden* van die kanalen medewerkers (zenders en ontvangers). De boodschappen die de informatie bevatten moeten duidelijk zijn en tot begrip leiden. Problemen ontstaan door onduidelijkheid, overload, vertekening en ambiguïteit.

Deze zienswijze sluit nauw aan bij het technologisch georiënteerde communicatiemodel van Shannon en Weaver, oorspronkelijk ontwikkeld voor wis- en natuurkundige doelen (1949; zie ook Redfield 1964: 4). Het model beschrijft het overbrengen van gegevens van een informatiebron naar een bestemming. De informatie wordt in een code omgezet, en de aldus gevormde boodschap wordt via een kanaal overgebracht naar een ontvangeenheden, waar de informatie eerst gedecodeerd en vervolgens opgeslagen wordt door de ontvangende instantie. Het proces van informatieverzending kan verstoord worden, waardoor het gecodeerde bericht op een of andere wijze wordt verminkt en op een verkeerde wijze gedecodeerd.

Toegepast op het proces van (verbale) communicatie kan men zien dat in het communicatiemodel van Shannon en Weaver een boodschap (ontstaan in het hoofd van de zender) middels een codering in taal als een tekst via een kanaal (op schrift, via spraak) naar de ontvanger wordt gezonden, die de boodschap moet decoderen (lezen, luisteren) en opslaan in het hoofd. Verstoringen kunnen optreden bij het coderen en decoderen en door externe

invloeden op het kanaal. Deze procesbeschrijving alsmede de behandeling van mogelijke verstoringen wordt bij de bespreking van de klassieke organisatietheorie gebruikt om organisationele communicatie te beschrijven en eventuele problemen (verstoringen) te verklaren. In Hoofdstuk 3 alsmede Hoofdstuk 5 wordt verder ingegaan op het communicatiemodel dat bij ons onderzoek is gebruikt.

Binnen de zogenoemde *pragmatische school* (Eisenberg en Phillips 1991: 249-251) staat het bereiken van *doelen* door de organisatie centraal, alsmede – binnen de organisatie – het bereiken van individuele doelen door medewerkers (de individuele doelen; zie ook Scott 1981). De organisatie is in deze opvatting dus geen machine meer, maar een verzameling doelgericht werkende mensen. De organisatie wordt in deze zienswijze derhalve nog wel gezien als rationeel, maar tevens heeft men oog voor het individu en zijn of haar doelen.

De effectiviteit van communicatie wordt nauw gerelateerd aan het bereiken van die doelen. In de praktijk blijkt het bestaan van één overkoepelend organisationeel doel irreëel; medewerkers hebben individuele doelen, die enerzijds niet hoeven te congrueren met een organisationeel doel, anderzijds kunnen de individuele doelen van medewerkers onderling grote verschillen vertonen.

Ter zake van de gecommuniceerde boodschappen is men binnen deze opvatting onder meer geïnteresseerd in de *functie* van boodschappen, waarbij de vraag centraal staat of het *doel* dat men met de boodschap heeft wel wordt *bereikt*. Een complicatie hierbij is dat een boodschap verschillende functies kan hebben (bijvoorbeeld instructie, motivatie, controle). Effectief communiceren betekent dat in dat geval een juiste balans gevonden moet worden tussen de verschillende doelen (Eisenburg en Phillips 1991: 250).

Binnen de *Human Relations*-benadering staat 'de menselijke factor' binnen de organisatie centraal – hiermee wijkt deze opvatting sterk af van de klassieke school, waarin de medewerker niet als mens, maar als een vervangbaar onderdeel van een machine werd beschouwd. Een organisatie wordt nu gezien als een vorm van samenwerking tussen mensen, waarbij binnen een organisatie al dan niet adequaat kan worden ingespeeld op de behoeften van de medewerkers. De doelen kunnen niet langer als volledig rationeel bestempeld worden, omdat ze afhankelijk zijn van de behoeften van de medewerkers in een organisatie. Het handelen van de medewerkers wordt ingegeven door de wens een bepaald satisfactieniveau te bereiken. Dit handelen wordt 'begrensd rationeel handelen' genoemd (zie ook Reezigt 1995).

*Openheid* en mogelijkheden tot *zelfontplooiing* en *zelfonthulling* worden in deze benadering in relatie gebracht tot de organisationele communicatie: effectief communiceren betekent een mate van voldoende 'openheid' garanderen, waardoor medewerkers de mogelijkheid krijgen zichzelf te uiten. Los van het probleem wat nu precies de inhoud is van termen als openheid en zelfontplooiing, kan geconstateerd worden dat binnen deze benadering aandacht bestaat voor vragen als hoeveel gecommuniceerd moet worden, op welke wijze, wat, wanneer en met wie, om de medewerkers de mogelijkheid te geven zich voldoende te uiten in hun werk. Wanneer zij dat optimaal kunnen, zijn zij in staat optimaal bij te dragen aan de organisatie. In dit verband dringt zich de term 'motivatie' op: medewerkers kunnen (onder meer) door middel van communicatie gemotiveerd worden hun werk goed te verrichten.

De analyse van de communicatie heeft in dat geval als doel vast te stellen welke formele en informele *communicatienetwerken* binnen de organisatie voorkomen. Men bestudeert de

vormen die deze netwerken hebben, en tracht vast te stellen hoe deze idealiter zouden moeten zijn om aan de behoeften te voldoen. Een belangrijk doel van deze netwerken is het creëren en onderhouden van sociale relaties, waarbinnen de behoefte aan openheid, zelfontplooiing en -onthulling bevredigd kan worden (Eisenberg en Phillips 1991: 252).

In dit verband is het ook van belang erop te wijzen dat binnen dergelijke sociale netwerken bepaalde normen, waarden, gewoonten, en dergelijke, worden gedeeld (de zogenaamde 'sharing metaphor'). Wanneer binnen een netwerk gelijke waarden gehanteerd worden, spreekt men van een bepaalde, homogene *cultuur*. Effectieve en efficiënte communicatie veronderstelt dergelijke gedeelde waarden, veronderstelt dus een zekere homogeniteit in een (deel van de) organisatie. Sommige auteurs, als Peters en Waterman (1982), bepleiten het creëren van een grote mate van homogeniteit – zogenaamde 'sterke' culturen – omwille van die effectiviteit en efficiency in de bedrijfsvoering.

Los van de vraag of dergelijke homogene organisaties realiseerbaar zijn, en indien dat zo is, of ze effectief en efficiënt functioneren (meerdere auteurs laten zien dat zulks niet het geval is, vergelijk Eisenberg en Phillips 1991: 250), kunnen we vaststellen dat door deze school de belangstelling voor de menselijke factor, nader geoperationaliseerd vanuit vooral sociologische en psychologische invalshoeken, bij het beschrijven en optimaliseren van de bedrijfsvoering gewekt en nader uitgewerkt is. Ter zake van de interne communicatie kan geconstateerd worden dat de interesse hier uitgaat naar de achtergronden van wederzijds begrip tussen zenders en ontvangers; dergelijke achtergronden moeten gezocht worden in *gedeelde kennis* ('shared understandings') die bestaat in de organisatie. Daarnaast is er aandacht voor *communicatie-relaties* tussen groepen of *netwerken* en de (*communicatie*)*gewoonten* of (*communicatie*-)*cultuur* die in die netwerken bestaan.

Binnen de *Critical Theory* – ook wel revisionisme genoemd – wordt de organisatie gezien als een vorm van samenwerking tussen medewerkers, met speciale aandacht voor coördinatie- (of integratie-)mechanismen versus persoonlijke vrijheden van de medewerkers (of differentiatie). Teneinde de organisatie als vorm van samenwerking te laten welslagen – opdat er een produkt of dienst als resultaat van die samenwerking ontstaat – is een *afstemming* tussen de verschillende taken die door de medewerkers worden uitgevoerd, noodzakelijk. Daarnaast echter moet binnen de organisatie de mogelijkheid bestaan medewerkers voldoende vrijheden te geven met betrekking tot hun persoonlijk functioneren, dit vanuit de gedachte dat deze vrijheid hun inzet optimaliseert. De organisationele coördinatie en de persoonlijke vrijheid kunnen gezien worden als tegenpolen, waartussen een balans gevonden moet worden. Dit optimum zorgt voor de efficiënt en effectief functionerende organisatie. Problemen worden beschreven in termen van een onbalans tussen coördinatie en integratie (Eisenberg en Phillips 1991: 255-258).

Men zou kunnen stellen dat deze theorie een soort tussenpositie inneemt tussen de klassieke school, waarin de nadruk valt op de organisatie en niet op de mensen in die organisatie, en de human relations-benadering, waarin de nadruk juist ligt op de mensen en minder op de organisatie. De beschouwing van de interne communicatie in de critical theory sluit aan op die tussenpositie, en wel in die zin, dat zowel de communicatiekanalen als de wijze waarop die kanalen middels boodschappen inhoud krijgen in de beschouwingen betrokken worden. De laatstgeciteerde auteurs benoemen effectieve communicatie als die communicatie die de balans tussen de organisatie-controle ('constraint') en de persoonlijke vrijheid van de medewerkers ('agency') bevordert (256). Ze specificeren drie factoren die bij het bepalen van de balans een rol spelen, te weten de verschillen in perceptie van boodschappen die annex zijn aan de verschillen tussen de waarnemers (de medewerkers,

'actor-bound'), de verschillen in perceptie die samenhangen met verschillende tijdstippen van waarnemen ('time-bound') en de verschillen in perceptie die samenhangen met de cultuur ('culture-bound'). Met name de cultuur-gebonden waarnemingen werden in de afgelopen jaren uitvoerig onderzocht, waarbij onderscheid gemaakt werd tussen invloeden van de nationale cultuur, de organisationele cultuur en de subculturen binnen een organisatie. Bij perceptieverschillen is de aandacht onder meer uitgegaan naar indirectheid bij het doen van verzoeken in relatie tot het behoud van 'face' (op basis van Brown en Levinson 1978).

De tot dusverre genoemde theorieën zijn, zoals in de inleiding van deze paragraaf is aangegeven, allemaal in de afgelopen eeuw ontstaan. Het is op dit punt van belang op te merken, dat de theorieën elkaar niet overbodig maken of vervangen: ze vullen elkaar aan. Een organisatie kan gezien worden als een soort machine, waarin taken opgesplitst worden. De vraag hoe die taken optimaal verdeeld en gerangschikt worden is dan relevant. Een organisatie bestaat ook uit mensen die samenwerken in allerlei verbanden, mensen die ook binnen de organisatiemuren sociale wezens zijn, met behoeften, met gewoonten, enzovoorts. Van belang voor het functioneren van een organisatie is dan op welke wijze zo goed mogelijk ingespeeld kan worden op die behoeften, opdat de medewerkers zich optimaal voor de organisatie kunnen inzetten.

Een geïntegreerde versie van de verschillende organisatiekundige (onder meer de hierboven besproken) theorieën, waarbij aandacht is voor zowel de organisatie, de mensen in de organisatie als de omgeving waarin de organisatie functioneert, kan gevonden worden in de zogenaamde *contingency-approach*. Deze contingentie-benadering gaat uit van de vaststelling dat een organisatie een buitengewoon complex gegeven is; veel factoren (zie bijvoorbeeld de al genoemde structuur, de samenwerking van mensen in een organisatie, de markt waarop de organisatie opereert, enzovoorts) zijn allen van invloed op het reilen en zeilen van de organisatie, en dus ook op het effectief en efficiënt werken. De laatste zin suggereert dat deze factoren invloed hebben op de organisatie, maar beter is te stellen, dat zij de organisatie constitueren, en dat in hun onderlinge samenhang. Deze factoren zijn voorts aan verandering onderhevig: zij zijn situatie-afhankelijk, tijds- en omgevingsgebonden. Men kan aan de hand van deze benadering dus niet – bijvoorbeeld om efficiëntieverbetering te bereiken – komen tot een advies, dat altijd en onder elke omstandigheid zal (blijven) werken, aangezien omstandigheden zich gedurig wijzigen. Het (praktische) doel van deze benadering is het geven van gerichte adviezen, die enerzijds algemeen genoeg zijn om in een aantal gevallen te worden toegepast, en anderzijds specifiek genoeg om ook werkelijk effect te hebben (Homan en Looymans 1985: 495).

In het communicatiebeleid moet, binnen het kader van de contingentie-opvatting, bij de vormgeving van de communicatie met genoemde factoren rekening gehouden worden. Dat betekent dat communicatie – hier nog als algemeen begrip gehanteerd – eveneens aangepast wordt aan de omstandigheden waarin de organisatie (als samenvattende term voor de factoren die de organisatie 'maken') zich bevindt. Die situatie- of contextgebondenheid van communicatie sluit nauw aan bij de pragmatische benadering van communicatie, waarin (onder meer) de vraag aan de orde is onder welke omstandigheden bepaald taalgebruik – als vorm van communicatie – passend is, welke contextuele factoren van invloed zijn op het produceren en begrijpen van taaluitingen (vergelijk Renkema 1987: 15-17).

In het onderzoek waarvan u thans het verslag leest, is de contingency-benadering als uitgangspunt gekozen om de communicatieproblemen in organisaties te kunnen analyseren

en oplossingen te kunnen aangeven. Gezien de situatie- of contextafhankelijkheid van deze benadering is voorts, wanneer het het analyseren en oplossen van taalgebruiksproblemen in de onderzochte organisaties betreft, gekozen voor de pragmatische benadering. In het volgende hoofdstuk zullen we uitvoeriger ingaan op deze twee benaderingen.

Deze uiteenzetting, waarbij de aandacht van verschillende organisatiekundige 'scholen' voor interne communicatie besproken werd, dient in de eerste plaats om de eerder naar voren gebrachte stelling enigermate te onderbouwen dat het onderzoeken van communicatie in organisaties niet eerst zeer onlangs is begonnen of uitsluitend aan recente organisatiekundige theorieën gerelateerd hoeft te worden. Voor een uitvoeriger beschouwing verwijs ik naar Reezigt (1995). Aan de hand van het overzicht van Eisenberg en Phillips kan met succes de stelling betrokken worden, dat, ten eerste, de communicatie binnen organisaties goed gerelateerd kan worden aan verschillende organisatiekundige theorieën – dat wil zeggen, dat die theorieën een vruchtbare bodem zijn voor beschouwingen over de communicatie – en dat, ten tweede, zelfs theorieën die vanuit een meer (organisatie-)sociologische en -psychologische invalshoek ontstaan zijn (met name human relations en revisionisme) een zeer vruchtbare bodem blijken voor, laten we zeggen, meer 'sophisticated' analyses van verbale vormen van communicatie.

Wanneer, zoals wij in dit onderzoek doen, een praktische, diagnostiserende, probleemverklarende en -oplossende doelstelling wordt gehanteerd, ligt een aansluiting bij de contingency-benadering en – ter zake van de verbale communicatie – bij de pragmatiek voor de hand. Deze benadering wordt in het volgende hoofdstuk nader uitgewerkt. In dit hoofdstuk vervolgen wij onze bespreking van het onderzoek op het gebied van de communicatie in organisaties, waarbij we nu gaan bekijken welk onderzoek is verricht op het gebied van het taalgebruik.

## **2.2 Onderzoek naar taalgebruik in organisaties**

Op basis van de voorafgaande paragraaf kan gesteld worden dat organisatiekundigen vanuit het meer-omvattende beschouwningsniveau 'de organisatie' (of delen daarvan, zoals de cultuur binnen een organisatie) ook belangstelling hebben voor een bijzonder aspect van de organisatie, de interne communicatie. Hun belangstelling gaat dan, afhankelijk van de benaderingswijze, uit naar het geheel van communicatiekanalen, bepaalde netwerken, en dergelijke.

Taalbeheersers, met hun belangstelling voor teksten, richten hun aandacht op het niveau van het taalgebruik (teksten), en betrekken het analyiseniveau de context, de organisatie, bij hun analyses. Dat analyiseniveau, in ons geval het communicatiesysteem van kanalen en netwerken en de organisatie als geheel, vormt immers een interessante context voor het beschrijven en verklaren van het functioneren van teksten.

In deze paragraaf wil ik in kort bestek een overzicht geven van het taalgebruiksonderzoek op het terrein van de communicatie in organisaties. Ik kan me daarbij op praktische gronden beperken tot Nederlandstalige publikaties, aangezien daarin, ten eerste, steeds een nauwe aansluiting betracht wordt bij internationale ontwikkelingen op het gebied van het taalgebruiksonderzoek, en, ten tweede op voor mijn doel interessante specifiek Nederlandse (Nederlandstalige) situaties ingegaan wordt. Bij deze bespreking zal ik gebruik maken van publikaties op de gebieden van de taalbeheersing, de toegepaste taalkunde en de

tekstwetenschap, vakgebieden waarin de bestudering van het taalgebruik een centraal aandachtspunt vormt.

Ik ben hierbij vooral geïnteresseerd in de vraag op welke wijze het functioneren van teksten gerelateerd is aan de context, de organisatie. Bij 'functioneren van teksten' kunnen we dan denken aan wat medewerkers van een organisatie met of door middel van teksten 'doen', hoe zij teksten produceren en verwerken. Het kan hierbij gaan om allerlei soorten teksten, van berichten in een personeelsblad tot beleidsteksten die ter discussie aan vergaderdeelnemers worden aangeboden en waarop een reactie verwacht wordt. Ook dergelijke discussies (de interactie, de gesprekken) zijn teksten die onderwerp van onderzoek kunnen zijn. Gezien onze praktische doelstelling zijn we uiteraard vooral geïnteresseerd in problemen ten aanzien van het functioneren van teksten in organisaties, in de beschrijving en verklaring van die problemen en in de oplossingen ervan.

Wanneer we taalgebruiksonderzoek in relatie met de organisatie bezien, kunnen we denken aan een relatie met de cultuur van een organisatie, de relatie met bepaalde netwerken, en dergelijke. Hierbij beperk ik me tot taalgebruik in relatie tot een organisatie, voorlopig gedefinieerd als 'een samenwerking van mensen in een werkeenheid, met als doel het leveren van een produkt of dienst'.

De reeks bundels van de *Vereniging voor Interuniversitair Onderzoek Taalbeheersing* (VIOT), die verschijnen naar aanleiding van de driejaarlijkse congressen van de vereniging, is op te vatten als een vorm van geschiedschrijving van onderzoeksactiviteiten op het gebied van de taalbeheersing. In die reeks valt allereerst op dat in de periode 1985 tot en met 1991 in de congresbundels het thema 'Taalbeheersing in organisaties' als zodanig een plaats krijgt, en in deze periode ook steeds het aantal bijdragen toeneemt (1985: 5 bijdragen; 1988: 9 bijdragen; 1991: 15 bijdragen). De meest recente bundel, gepubliceerd in 1994, geeft onder het thema 'Taalgebruik in zijn maatschappelijke context' 6 bijdragen, daar staat tegenover dat verslagen van onderzoek naar taalgebruik binnen institutionele kaders nu ook onder andere thema's opgenomen zijn (zoals in de thema's 'Empirisch onderzoek naar taalvaardigheid' en 'Interactionele en sociale aspecten van mondeling taalgebruik'; zie Van den Hoven en Schellens 1994: 359-360).

De verschillende inleiders op het thema openen hun bijdragen in de periode 1985-1991 dan ook met de constatering dat er binnen de taalbeheersing ruim aandacht bestaat voor interne en externe communicatieprocessen van organisaties (onder meer Schellens 1988: 226, Van den Hoven 1991: 271). Hierbij moet aangetekend worden dat de belangstelling voor externe communicatie (waaronder ook begrepen voorlichting en public relations) in omvang duidelijk de meerdere is van die van de interne communicatie.

Een aantal auteurs geeft in meer algemene, programmatische zin aan dat de relatie tussen teksten en de organisatie bestudeerd moet worden om de praktische vragen met betrekking tot communicatieproblemen te kunnen beantwoorden. Zo maken Van den Dobbelsesteen en Van der Smit (1985) melding van een nieuw beroepsperspectief voor taalbeheersers, en wel dat van adviseur in een organisatie. Hun taak ligt dan op het terrein van 'communicatieprocessen', waarbij het mogelijk is dat taalbeheersers gebruik moeten maken van de deskundigheid uit andere vakgebieden (485). De auteurs geven een drietal voorbeelden van dergelijk onderzoek, waaruit blijkt dat zowel bij het analyseren van communicatieproblemen als het geven van oplossingen op een of andere wijze gebruik is gemaakt van *kennis van de organisationele context*. Helaas is de ruimte voor de auteurs in deze bijdrage te beperkt om op deze zaken in te gaan, zij geven slechts algemene beschrijvingen.

De taalbeheerser Looijmans en de organisatiekundige Homan geven in dezelfde bundel wel een uitwerking van een dergelijke contextkennis. Zij doen dit in de vorm van een aanzet tot een contingency-benadering van communicatie, waarbij een relatie tussen organisatiekenmerken en de interne communicatie van een organisatie gelegd wordt. De door hen voorgestelde benadering, die gezien kan worden als een aanzet tot een benadering die we in dit onderzoeksverslag verder uitwerken, wordt (helaas) niet toegelicht aan de hand van praktijkonderzoek. De auteurs beperken zich tot een theoretische bespreking van de *relatie tussen organisatietypen* (op basis van de typologie van Mintzberg 1983) en *communicatieproblemen*; communicatie typeren zij aan de hand van Wofford en anderen (1977) in termen als 'directief' (top-down, gericht op planning, regelgeving, en dergelijke), 'operationeel' (horizontaal, gericht op coördinatie tussen afdelingen) en 'feedback' (bottom-up, rapportage, klachten). Het gaat hier dus om een beschrijving van de communicatielijnen of -wegen, samen een geheel van communicatiestructuren vormend, die ideaaltypisch voorkomen in de verschillende organisatietypen. Aan *verbale* communicatie wordt door hen geen aandacht besteed. Hun bespreking voegt derhalve weinig toe aan wat in de vorige paragraaf al behandeld werd. Van belang is, ten slotte, nog wel hun constatering dat taalbeheersers benaderingen als deze nodig hebben om problemen in organisaties te kunnen analyseren en verklaren (Homan en Looijmans 1985: 502-503).

De aandacht voor verbale communicatie, die we in het vorige artikel zo node moesten missen, is wel aanwezig in Pander Maat en anderen (1990), waarin bekeken wordt in hoeverre in de praktijk gebruik gemaakt wordt van bestaande richtlijnen met betrekking tot inhoud en opbouw van beleidsteksten. Dergelijke richtlijnen kunnen gevonden worden in de (vele) taalbeheersingshandboeken op het gebied van de praktische taalhantering, zoals Steehouder et al. (1984, 1992), Overduin (1986), en dergelijke. De schrijvers komen tot de conclusie dat deze richtlijnen in verreweg de meeste gevallen niet opgevolgd worden, en verklaren dit aan de hand van de eisen die aan het functioneren van de teksten in de specifieke organisationele contexten gesteld worden, alsmede aan de hand van het totstandkomingsproces van deze teksten. In het bestek van hun artikel geven de auteurs aanzetten tot dergelijke verklaringen. Ze geven tevens te kennen, dat die terreinen voor een groot deel buiten de competentie van taalbeheersers of communicatiedeskundigen vallen (Pander Maat en anderen 1990: 12-13). Wel kunnen we concluderen dat het onmogelijk lijkt de aanpak van Homan en Looijmans als het ware op het gebied van de verbale communicatie door te trekken: er lijkt geen relatie te zijn tussen een type organisatie, een type intern communicatiesysteem en een bepaalde ('vaste') opzet van teksten.

De taken die lezers van teksten in beroepssituaties moeten uitvoeren met behulp van deze teksten, staan centraal in Pander Maat (1990). Hierin wordt het doel dat de lezer in een beroepssituatie met een tekst heeft als uitgangspunt genomen voor de wijze waarop die lezer tot verwerking van de tekst komt. Die doelen hoeven voor de verschillende lezers (van bijvoorbeeld een beleidsrapport) in een organisatie niet identiek te zijn. Afhankelijk van hun verantwoordelijkheid en functie kunnen zij verschillende doelen hebben: voor sommige lezers (bijvoorbeeld uit het middenkader) vormt het rapport een te bediscussiëren beleidstekst, anderen reageren op de gevolgen (bijvoorbeeld de realiseerbaarheid) in hun directe werkzaamheden (bijvoorbeeld uitvoerende medewerkers). De geslaagdheid van zo'n tekst kan niet eenduidig, voor alle lezers gelijk, worden vastgesteld, maar is afhankelijk van contextuele gegevens zoals de positie van de lezer in de organisatie. Nader onderzoek moet volgens Pander Maat duidelijk maken hoe leesprocessen in de organisatiepraktijk

verlopen, waarbij wederom aangetekend wordt dat een meer diepgaande bestudering van de context van belang is (1990: 177).

De relatie tussen context en tekst lijkt dus een complexe te zijn, waarover niet in heel algemene termen, of in de vorm van bepaalde globale typologieën gesproken kan worden. Die complexiteit komt onder meer door de verschillende doelen die verschillende gebruikers van een tekst hebben; die verschillende doelen zijn afhankelijk van hun positie en functie in de organisatie. Ook persoonlijke posities en doelen kunnen een rol spelen, zoals de behoefte aan sociale zekerheid, persoonlijke carriëredoelen, en dergelijke.

Een dergelijke constatering kan ook in Sauer (1991) gevonden worden, die echter de interne communicatie beperkt tot *vaktalige* communicatie. Hij typeert communicatie als "(...) het voltrekken van communicatieve handelingen in de context van de beroepsuitoefening" (301). Binnen deze contexten, de 'instituten' of organisaties, ontstaat steeds veelvuldiger contact tussen de verschillende specialisten, in casu medewerkers van verschillende afdelingen. Sauer is speciaal geïnteresseerd in de vraag welke lezing door de verschillende vakspecialisten binnen een organisatie (gegroepeerd in afdelingen) aan een tekst wordt toegekend. Die verschillende lezingen verklaart hij (onder meer) aan de hand van de institutionele verhoudingen tussen de betrokkenen. De teksten die binnen organisaties gebruikt worden zijn ook bedoeld voor meerdere specialisten, en kennen dus een meervoudige adressering; de tekst kent zowel een algemene functie als een betekenis voor de verschillende groepen lezers apart. De eigenschap van een tekst, die deze meerdere lezingen mogelijk maakt, wordt door hem de *gelaagdheid* genoemd. Sauer bepleit onderzoek op het gebied van de vaktaal, met aandacht voor stilistische variatie, zinsconstructie en tekstopbouw. Hij wil de verschillen met betrekking tot dergelijke tekstkenmerken relateren aan de lezingen van de verschillende groepen lezers.

Voorbeelden van dergelijk nader onderzoek kunnen, meer recent, worden aangetroffen in publikaties waarin het (her)schrijven van teksten die binnen organisaties gebruikt worden centraal staat. Zo onderzoekt Janssen (1991) het totstandkomen van beleidsnota's binnen een ambtelijke context uitvoerig, evenals Van der Geest in diverse publikaties (zie bijvoorbeeld Van der Geest en Van Gemert 1994). In deze publikaties wordt het (her)schrijven geanalyseerd op basis van de theorie van Flower en Hayes (1981), waarin onder meer aandacht bestaat voor de taakomgeving waarin de schrijver zich bevindt.

De relatie tussen de functionele context en het communicatiesysteem wordt ook gelegd door Bramer (1991), die zich dienaangaande baseert op Van den Hoven en Korpel (1989). In deze relatie spelen de factoren taken, organisatie-beleid en communicatie een rol. Binnen het laatste aspect worden de communicatieprocessen gesitueerd en worden er door de medewerkers communicatieve handelingen gerealiseerd (wij noemden dit niveau het communicatiesysteem; zie Hoofdstuk 3). Organisatiedoelen bepalen communicatiedoelen, waaraan dan weer communicatieve functies gerelateerd worden (Bramer 1991: 380).

Bij het praktijkonderzoek dat door haar is verricht, wordt, uitgaande van een signaleerd communicatieprobleem (in dit geval bij een verpleegtehuis), onderzocht welke de huidige en de gewenste situatie is. In verband met het vaststellen van de uitgangspositie en de gewenste situatie wordt onderzoek gedaan naar de informele en formele communicatie binnen de organisatie en het gebruik van informatiebronnen door medewerkers. Bramer stelt de hoofdfunctie van een – in het kader van de gewenste situatie – te ontwikkelen communicatiemiddel vast (zoals informeren), alsmede afgeleide functies (zoals *attenderen*).

Na het invoeren van het nieuwe communicatiesysteem bleek dat er problemen resteerden met betrekking tot de techniek (hoe moeten verschillende communicatiemiddelen zoals formulieren precies gebruikt worden), de implementatie (gewenning aan en weerstand tegen het nieuwe systeem) en de organisatie (de zogenoemde beleidsmatig-organisatorische problemen, gerelateerd aan de organisatiedoelen). De eerste twee problemen acht de auteur wel, het laatste niet door een taalbeheerser of communicatiekundige oplosbaar, zij liggen op het terrein van een organisatiekundige.

Okkerse, die in dezelfde traditie als Bramer werkt, geeft eveneens een voorbeeld van praktijkonderzoek op het gebied van de interne communicatie (1991). Zij onderzoekt een informatieplan dat is opgesteld in verband met de invoering van een automatiseringsproject. Het informatieplan zelf, als vorm van een beleidstekst, is object van onderzoek. In het artikel wordt ingegaan op de (schrijf)adviezen die zijn verstrekt ter zake van het opstellen en formuleren van deze tekst. In dat kader wordt weliswaar melding gemaakt van de organisationele context waarin het informatieplan (als tekst) moet functioneren, maar de bijdrage geeft geen resultaten weer in verband met deze functionele context, en evenmin over de resultaten van evaluatie-onderzoek naar het daadwerkelijk functioneren van de tekst.

Het eerste dat naar aanleiding van dit (beknopte) overzicht opvalt, is dat alle auteurs wel melden dat het functioneren van teksten in een organisatie gerelateerd moet worden aan de context, de organisatie als geheel of een deelaspect daarvan (zoals beleid, cultuur), maar dat de vraag hoe die relatie nu gestalte krijgt of moet krijgen doorgaans onbeantwoord blijft. Op de genoemde publikaties van Bramer en Janssen na wordt ook geen melding gemaakt van uitgevoerd onderzoek waarin zo'n relatie gespecificeerd wordt. Ook uit de meer theoretische verhandelingen blijkt dat het geheel van eisen dat een organisatie stelt 'vertaald' moet worden in eisen aan de interne communicatie, inzonderheid in eisen aan teksten. Het is dus de organisatie die bepaalt hoe de communicatie verloopt of zou moeten verlopen; het is de organisatie als context die moet verklaren hoe teksten begrepen worden.

De interne (verbale) communicatie wordt opgevat òf als een systeem van communicatiewegen en -kanalen, òf als het gebruik maken van bepaalde communicatiemiddelen (een rapport, een personeelsblad, en dergelijke), òf als het op een bepaalde manier invulling geven of ontstaan van zo'n middel (met betrekking tot de tekst zelf worden nadere richtlijnen opgesteld). Vanuit het vakgebied bestaat aandacht voor de vraag welke de eigenschappen, kenmerken van teksten zijn of moeten zijn, gegeven de kenmerken van de organisatie en/of het communicatiesysteem. De organisatie stelt de norm voor het functioneren van teksten. Die norm moet duidelijk maken of de tekst al dan niet geslaagd is, al dan niet functioneert, zijn doel bereikt.

Vervolgens – en dit kan beschouwd worden als een verklaring voor het voorafgaande –, merken de auteurs niet ten onrechte op dat het leggen van een relatie tussen het gecommuniceerde en de organisatie niet tot de competentie van een taalbeheerser behoort. Wie wel zulk onderzoek wil verrichten, zeker als dit – zoals in ons geval – gebeurt met een heel praktische doelstelling, is derhalve aangewezen op het betrekken van disciplines bij het onderzoek die deze contextgegevens kunnen verstrekken.

De relatie die gelegd moet worden tussen de communicatie en de context, de organisatie, wordt zowel door organisatiekundigen als taalbeheersers aan de orde gesteld. Daarbij maken zij met betrekking tot de communicatie onderscheid tussen de gecommuniceerde

(schriftelijke dan wel mondelinge) teksten en het systeem van communicatiekanalen binnen een organisatie. Organisatiekundigen hebben, wanneer zij spreken over communicatie, in eerste instantie aandacht voor dit stelsel van communicatieve verbindingen tussen medewerkers of afdelingen binnen een organisatie. Taalbeheersers zien dit communicatiesysteem als een van de contextuele gegevens die van invloed zijn op het totstandkomen en functioneren van teksten.

Aangezien praktisch onderzoek naar de interne communicatie ook onderzoek naar dit stelsel van communicatieve verbindingen inhoudt, wordt in de volgende paragraaf stilgestaan bij onderzoek naar het communicatiesysteem van organisaties.

### **2.3 Communicatiediagnose**

Zowel organisatiekundigen als taalbeheersers hebben, zoals in het voorafgaande duidelijk is geworden, belangstelling voor het communicatiesysteem van de organisatie.

De vraag die nu aan de orde is, is op welke wijze het onderzoek naar het communicatiesysteem (als verzamelnaam voor de communicatiestructuur en gebruikte middelen en de gecommuniceerde tekst, zie Vuijk en Reezigt 1988) wordt uitgevoerd. Het onderzoek naar het communicatiesysteem met als doel een diagnose te stellen van de interne communicatie van een organisatie staat bekend onder de naam 'communicatie-audit'.

Audits worden zowel door wetenschappers, en dan voornamelijk in de Verenigde Staten, als door organisatie- en communicatieadviesbureaus ontwikkeld. De eerstgenoemde groep audits wordt openbaar gemaakt en is daardoor bereikbaar voor iedere geïnteresseerde; omwille van concurrentie-overwegingen wordt de laatstgenoemde groep doorgaans niet openbaar gemaakt. De uitspraken die we in het vervolg over audits zullen doen kunnen dan ook geen betrekking hebben op deze groep van audits.

De term communicatie-audit (letterlijk: communicatie-controle) wordt zowel gebruikt voor de onderzoekstechniek waarmee de interne communicatie van een organisatie in kaart kan worden gebracht als voor het geheel van probleemconstatering tot en met probleemoplossing op het vlak van de interne communicatie. Om de interne communicatie 'in kaart te brengen' worden verschillende kwantitatieve en kwalitatieve meetmethoden gehanteerd, die tot doel hebben gegevens te verkrijgen over de communicatiestructuur, met welke regelmaat deze structuur gebruikt wordt, over de communicatiemiddelen, de waardering van deze middelen en over de inhoud van de communicatie. Er worden oordelen bevraagd over onder andere de tijdigheid en bruikbaarheid van communicatiemiddelen en de begrijpelijkheid van de gecommuniceerde inhoud. Voorts wordt nog onderscheid gemaakt naar soorten informatie, zoals organisationele en werkgerelateerde informatie. Op deze manier wordt een vrij compleet en nauwkeurig beeld verkregen van de oordelen over het gebruik van de communicatiekanalen en de verschillende gecommuniceerde onderwerpen in een organisatie.

Het vergaren van deze feiten en oordelen vindt plaats door middel van interviews, enquêtes, het door de medewerkers van een organisatie laten bijhouden van communicatiedagboeken, het organiseren van groepsdiscussies en het optekenen van gegevens door de onderzoekers (Booth 1988: 17).

Elke audit maakt gebruik van een bepaalde set instrumenten en is gericht op bepaalde onderdelen van het geheel van de interne communicatie: de ene audit wil vooral communicatienetwerken beschrijven, de andere wil meer oordelen over gecommuniceerde boodschappen vergaren. Uiteraard kunnen ook combinaties gebruikt worden, waardoor het meetinstrument meerdere typen gegevens kan genereren en aldus de onderzoeker in de gelegenheid stellen deze uiteenlopende gegevens met elkaar in verband te brengen.

De groep gepubliceerde meetinstrumenten kenmerkt zich door de (veelal impliciete) eis van standaardisatie. Ze moeten in elke willekeurige organisatie gebruikt kunnen worden. Hun algemene toepasbaarheid heeft in de gebruikssituatie, zeker wanneer ze uitgevoerd worden door organisatie- en communicatieadviesbureaus, grote, niet in de laatste plaats commerciële voordelen. Om het eenvoudig voor te stellen: wanneer het management van een organisatie meent dat in de organisatie een communicatieprobleem speelt, kan een te hulp geroepen onderzoeksbureau een ('hun') standaard-audit uit de kast halen en aan het meten gaan. Men vergaart door middel van de audit, met name wanneer deze uitgevoerd wordt met behulp van enquêtes, grote hoeveelheden gegevens, waaruit conclusies worden getrokken. Niet alleen conclusies ten aanzien van de communicatie van de gehele organisatie, maar vooral ook ten aanzien van onderdelen (afdelingen, diensten, hiërarchische lagen) van de organisatie die veel met elkaar te maken hebben.

Het resultaat van het onderzoek is een advies gericht aan het management met aanbevelingen ter zake van het verbeteren van de interne communicatie.

Ik wil in dit verband geen overzicht geven van de standaard-audits die vanaf 1954 ontwikkeld zijn (zie voor een overzicht Walgien 1992 en Vuijk en Steinhorst 1994). Wat ik wel aan de orde wil stellen, is de vraag of een communicatie-audit voor het verrichten van onderzoek naar de interne communicatie van een organisatie waardevolle gegevens kan opleveren.

Ter beantwoording van deze vraag beschrijf ik de audit als het 'traject' van probleem-analyse tot het ontwikkelen van voorstellen om de gesignaleerde problemen op te lossen. Voorts bekijk ik de voor- en nadelen van het gebruik van communicatie-audits, en antwoord ik de vraag of het gebruik maken van een audit voor ons onderzoek van belang is.

De communicatie-audits worden, zoals gezegd, uitgevoerd om inzicht te verkrijgen in een groot aantal aspecten van de interne communicatie op een bepaald moment of in een bepaalde periode. Dat inzicht verkrijgen is niet het doel van de audit, maar een noodzakelijke voorwaarde voor het beschrijven van knelpunten en het komen tot oplossingen voor communicatieproblemen.

Een audit bestaat uit de onderdelen (1) *meten*, (2) *resultaten beschrijven en analyseren* en ten slotte (3) *oplossingen voorstellen*.

In de eerste en voor de medewerkers meest opvallende fase, het meten, vindt de gegevensverzameling door middel van enquêtes en dergelijke plaats. De onderzoeker bepaalt de parameters, die geacht worden relevant te zijn voor de interne communicatie of delen daarvan. Hierboven is al aangegeven welke deelgebieden dit (kunnen) zijn. De respondenten geven hun waardering aan ten aanzien van de parameters. Zoals Van den Hoven (1991: 408) aangeeft en zoals we in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk al zagen, zijn deze parameters doorgaans gerelateerd aan bedrijfseconomische modellen die geacht worden indicatief te zijn voor de situatie in een organisatie. Aldus ontstaat een *beschrijving* van de bestaande situatie met betrekking tot de interne communicatie.

Een voorbeeld van zo'n beschrijving is de frequentie waarmee verschillende aan elkaar gerelateerde vergaderingen in een organisatie voorkomen volgens de medewerkers.

Het geheel van deze (subjectieve) waardebeoordelingen wordt in fase 2 afgezet tegen *normen* die bestaan of geformuleerd worden. Hierbij speelt een vraag als – in ons voorbeeld – "Is deze frequentie gezien de instabiele omgeving van de organisatie wel voldoende?". Geconstateerd wordt dat een frequentie van eenmaal per maand te laag is om de organisatie steeds te laten inspelen op de zich wijzigende situatie, en er wordt (door de onderzoekers, doorgaans in samenspraak met het management) een norm vastgesteld, bijvoorbeeld dat een frequentie van eenmaal per week noodzakelijk is. In deze fase vindt dus de evaluatie plaats: de bestaande situatie wordt afgezet tegen de norm. Die evaluatie luidt in ons voorbeeld, dat een frequentie van eenmaal per maand onder de norm ligt.

De norm wordt ontleend aan een of ander organisatiekundig model, dat functioneert als een referentiekader, alsmede aan de wensen en mogelijkheden van de organisatie, verwoord door het management. In het voorbeeld van de vergaderfrequentie zou de norm ('eens per week') ontleend kunnen worden aan de snel veranderende marktsituatie, waarop de organisatie adequaat moet inspelen teneinde te overleven. Het management is verder van mening dat deze norm gerealiseerd moet en kan worden.

Uiteraard, gezien de praktische doelstelling van dit soort onderzoek, komen we nu in fase 3, het voorstellen van een oplossing voor het geconstateerde probleem. In het voorbeeld kan dan de aanbeveling gegeven worden de vergadering wekelijks te laten plaatsvinden. Meer in het algemeen geformuleerd, wordt in deze fase (met als inputgegevens zowel de huidige stand van zaken, de relevante bedrijfseconomische gegevens als de daaruit afgeleide gewenste stand van zaken) vastgesteld welke veranderingen wenselijk en mogelijk zijn. Wenselijk en mogelijk houdt in dit verband in dat veranderingen voorgesteld worden waarvan, in samenspraak met het management, redelijkerwijs verwacht kan worden dat ze tot het gewenste bedrijfseconomische resultaat leiden en dat ze uitvoerbaar zijn.

In ons eenvoudige voorbeeld lijkt die wenselijkheid op het eerste gezicht onproblematisch. De uitvoerbaarheid zal afhangen van de mogelijkheid voldoende tijd vrij te kunnen maken voor de vergaderingen. Om dat na te kunnen gaan kunnen meetgegevens als 'overload' bij het voorstel betrokken worden.

Zowel bij de communicatiediagnose als bij de advisering in het verlengde van die diagnose is mogelijk sprake van het optreden van complicerende factoren. Ik stip er hier drie kort aan.

Ten eerste, een organisatie die een diagnose laat verrichten, doet dit vanwege de aanname dat de communicatie een probleem vormt. Het vergaren van gegevens op zichzelf kan daardoor ook problematisch verlopen.

Ten tweede, de diagnose is een momentopname in een proces. Op basis van zo'n momentopname worden algemene uitspraken gedaan over het functioneren van het communicatiesysteem. Er moet daarom een manier gevonden worden om die momentopname te kunnen 'opwaarderen' tot een uiting over de algemene gang van zaken.

Ten derde, de diagnose vindt plaats op basis van waarneming en interpretatie van gegevens die verkregen worden via de organisatieleden. Deze gegevens vormen op zich niet de werkelijkheid, maar *geïnterpreteerde* werkelijkheid. Die gegevens worden vervolgens ook weer door de onderzoeker geïnterpreteerd. Van de onderzoeker moet derhalve verwacht worden dat hij zich hiervan bewust is, en dat hij met een zekere

distantie en een zeker abstractievermogen dergelijke gegevens gebruikt voor de beschrijving van de werkelijkheid.

Naast deze complicerende factoren van meer algemene aard, punten die in Reezigt (1995) verder uitgewerkt worden, formuleert Van den Hoven (1991) ten aanzien van het meetinstrument belangrijke kritiek. Die kritiek heeft betrekking op de volgende drie vragen: 1) Kan door middel van dit soort gestandaardiseerde audits wel inzicht verkregen worden in de interne communicatie van elke willekeurige organisatie, 2) Meet een audit wel wat hij moet meten, en 3) Kan een audit daarom eigenlijk wel bijdragen aan het oplossen van de geconstateerde problemen?

Het eerste door hem aangedragen punt betreft de relatie tussen het descriptieve en evaluatieve deel. De audit, met name wanneer deze (mede) door middel van een enquête wordt uitgevoerd (hetgeen de meest gangbare methode is), levert een groot aantal gegevens op; deze gegevens kunnen bijvoorbeeld relatief lage scores bevatten op de waardering van een aantal communicatiemiddelen. Is dat nu slecht? Van den Hoven wijst erop dat dat oordeel niet eenvoudig gegeven kan worden, omdat de normen (die ten grondslag liggen aan de beoordeling) sterk afhangen van het toevallige bedrijf in een bepaalde situatie. De normen zijn sterk 'contingent', situatie-afhankelijk (1991: 410), terwijl de audit juist een hoge mate van gestandaardiseerdheid veronderstelt.

Een communicatiesysteem van een organisatie is op een zeer complexe wijze met die organisatie verweven. Het systeem moet het mogelijk maken door middel van een boodschap zowel te instrueren als te motiveren, het moet beleidsvoornemens zowel aan het participerende middenkader als ter kennisgeving aan uitvoerend medewerkers overbrengen, enzovoorts. Het systeem moet dus als het ware vaak tegelijk meerdere heren dienen, en kan die heren (en dames) mogelijk niet allemaal tot even grote tevredenheid dienen. Een standaard-audit is niet in staat alle variabelen – waarin ook begrepen alle relaties met de aspectsystemen van de organisatie die het in zich zou móeten bergen – ook daadwerkelijk te bevatten. Dit nog los van de vraag of dat praktisch realiseerbaar zou zijn in een hanteerbare enquête.

Met betrekking tot vraag 2: ter zake van het meetinstrument 'enquête' doen zich problemen voor, die – algemeen gesproken – de validiteit betreffen. Is de score op een item wel een objectieve weergave van de waardering van de respondent van dat item of wordt die score ook bepaald door de achtergrond van de respondent? Indien dat zo is, moeten de resultaten dan bewerkt, gecorrigeerd worden door de onderzoeker, teneinde de interpretatie door de onderzoeker beter te kunnen laten plaatsvinden? Dit punt sluit nauw aan bij het eerder genoemde interpretatieprobleem.

Soortgelijke problemen worden ook geconstateerd ten aanzien van zogenoemde netwerkanalyses (waarin communicatienetwerken – wie communiceert met wie – vastgesteld worden). Ook hier kan de conclusie zijn dat algemene uitspraken, gebaseerd op normen, niet of nauwelijks te geven zijn. Netwerken die als ongewenst beoordeeld worden bestaan, en zij zijn in hoge mate verbonden aan de behoeften van de mensen in die netwerken. De vraag is of er, bijvoorbeeld gegeven een gewijzigde situatie (als een herstructurering van de organisatie), wel iets aan te doen is, en, zo ja, of dat wel wenselijk is. Ook hier speelt de hoge mate van contingentie een rol: de variabelen die een rol spelen zijn zeer afhankelijk van de omstandigheden van deze organisatie, op dit moment en met deze geschiedenis.

De eerste twee vragen leiden, zoals uit de voorafgaande (heel globale) bespreking blijkt, tot een groot aantal onduidelijkheden en onvolkomenheden in verband met het gebruik van communicatie-audits. Vraag 3 ('Kan een audit wel bijdragen aan het oplossen van geconstateerde problemen?') laat zich dan ook door Van den Hoven met een eenvoudig 'neen' beantwoorden: een instrument dat zo veel problemen kent, kan niet anders omschreven worden dan "(...) onbetrouwbaar en invalide (...)" (1991: 414), kortom, het is 'een kostbare grap'.

Van den Hoven pleit ervoor in de eerste fase van een onderzoek naar de interne communicatie niet 'een grote meetwagen vol apparatuur', zoals hij een communicatie-audit noemt, te gebruiken. Liever met een minimum aan apparatuur, eventueel een korte enquête, en vooral met vrije interviews de organisatie binnengaan, en interessante informatie optekenen. Er kan wel gewerkt worden met standaardmeetmethodes, maar alleen dan als de communicatieadviseur een bepaald probleem herkent en kan benoemen als bijvoorbeeld een netwerkprobleem. In zo'n geval is een netwerkanalyse op z'n plaats. In elk geval niet bij willekeurig wat voor vraag op het terrein van de interne communicatie een grote standaard-audit loslaten op de organisatie, omdat dat misleidend zou zijn (1991: 415). Het suggereert immers, ten eerste, dat de uitkomsten van die omvangrijke analyse op eenduidige wijze geïnterpreteerd kunnen worden, ten tweede, dat reeds enigermate duidelijk is welke communicatieproblemen de organisatie heeft en waarom, en, ten slotte, welke oplossingen gekozen moeten worden. De auteur doet dan ook een beroep op de deskundigheid van de onderzoeker/adviseur, en diens vermogen tot een voorzichtige en abstraherende opstelling.

Behalve kritiek kent het gebruik van audits ook voordelen.

Ten eerste, de audit, en dan met name wat betreft het meetgedeelte, is een middel om op een relatief snelle en eenvoudige wijze veel informatie ten aanzien van de interne communicatie te verkrijgen. Dit geschiedt door het versturen van de enquête naar alle dan wel een representatief gedeelte van de medewerkers van de organisatie. Uiteraard gaat het om een deel dat, gezien de doelen die men met het onderzoek heeft, representatief genoemd kan worden. Men zou dus kunnen stellen dat een audit snel een vrij volledig beeld verschaft van de interne communicatie: welke vormen gehanteerd worden, welke communicatiekanalen met welke frequentie gebruikt worden, hoe men de verschillende communicatiekanalen en -vormen op bruikbaarheid, tijdigheid, en dergelijke beoordeelt, enzovoorts. Dit vrij volledige beeld geeft een intersubjectief beeld van de interne communicatie, wat in dit verband wil zeggen dat de gegevens (de data, niet de interpretatie van de onderzoekers of het management) door de geënquêteerden verstrekt worden en niet door de onderzoekers opgemaakt.

Het tweede voordeel betreft het bij het onderzoek betrekken van voldoende gegevens. Hoewel het zeker verleidelijk is voor onderzoekers dat een audit zo eenvoudig de mogelijkheid biedt (zeer) veel items op het gebied van de interne communicatie te bevragen, heeft dit behalve de door Van den Hoven gesignaleerde nadelen (grofweg gezegd, men vraagt veel en er is altijd wel een uitkomst die geïnterpreteerd kan worden als een probleem) ook voordelen. Die voordelen kunnen omschreven worden als het creëren van een soort veiligheidsmarge: het aantal bevraagde items in een enquête bepaalt het terrein (in termen van communicatiemiddelen, -kanalen, en dergelijke) waarop men problemen kan signaleren. Wanneer men dit terrein smal maakt (vergelijk Van den Hovens 'beperkte enquête') kan dit leiden tot het voorbijzien aan belangrijke problemen. We hoeven in dit

verband alleen maar de besproken complexiteit van interne communicatie in herinnering te roepen om dit duidelijk te maken. Wie zich, in eerste opzicht met recht en reden, beperkt tot een netwerkanalyse krijgt geen gegevens over de beoordeling van de boodschappen die in het netwerk gecommuniceerd worden, terwijl die gecommuniceerde boodschappen mogelijk een verklaring kunnen bieden voor het functioneren van (delen van) een netwerk. Een audit biedt derhalve ook de mogelijkheid de interpretatie van problemen door de onderzoeker meer controleerbaar te maken.

Onderzoekers kunnen in een situatie komen waarin te weinig gegevens verkregen worden om geconstateerde problemen te relateren aan andere problemen. Door het genereren van meer gegevens kan een breder inzicht verkregen worden, bijvoorbeeld met betrekking tot de samenhang tussen problemen tussen communicatiekanalen en gebruikte middelen. Een breder terrein geeft dus meer mogelijkheden, creëert veiligheid. Men kan, aan de andere kant, ook zeggen: een heel breed terrein – veel data – zegt iets over de onzekerheid of angst van de onderzoeker iets over het hoofd te zien.

Ten derde, de audit maakt het mogelijk een nog niet strikt omschreven probleem toch te onderzoeken. De onderzoeker bepaalt, mogelijk in samenspraak met het management, de items die in de audit worden opgenomen. Hoe beperkter de itemlijst, hoe beperkter de mogelijkheid die men de medewerkers biedt oordelen te geven. Een beperkte enquête veronderstelt dat onderzoekers in staat zijn alle communicatieproblemen op voorhand nauwkeurig te bepalen. Dit veronderstelt derhalve een zeer hoge mate van inzicht in het functioneren van de organisatie, dat zeker niet altijd aanwezig kan zijn, met name niet bij grotere en complexere organisaties. Bovendien, als het management zelf in staat is de problemen heel precies te benoemen, kan men zich afvragen of het onderzoek nog nodig is.

Ten vierde, de audit geeft een beeld van de interne communicatie dat niet alleen binnen de kaders van dergelijk onderzoek vrij volledig is, of in elk geval, kan zijn. De onderzoekers kunnen in elke fase van het onderzoek gebruik maken van ervaringen opgedaan met deze onderzoeksmethode, ervaringen van andere onderzoekers die met audits werken, en men kan uiteraard leren van eigen ervaringen. In dit verband kan het betreuwenswaardig genoemd worden dat onderzoeksbureaus, adviesbureaus en organisaties in Nederland vrijwel geen gebruik maken van deze ervaringen (zie Vuijk en Steinhorst 1994, op basis van De Maar, Schotanus en Steinhorst 1992).

De problemen die Van den Hoven constateert hebben vooral betrekking op de grote hoeveelheid gegevens die, mogelijk ongefundeerd, gevraagd wordt en op de interpretatie van deze gegevens. Hij pleit ervoor de hoge mate van contingentie te onderkennen, en de audit daarop aan te passen, dat wil zeggen, sterk te beperken. Dat wil zeggen dat de onderzoeker in de eerste fase van het onderzoek nauwkeurig zal moeten bepalen wat het te onderzoeken communicatieprobleem is, bijvoorbeeld aan de hand van een zogenoemde critical-incident-analyse (1991: 414), zodat hij vervolgens in staat is een beperkte enquête op te stellen. Die gegevens moeten gerelateerd kunnen worden aan de contingente factoren die bij de onderzochte organisatie een rol spelen. Op deze manier vindt de interpretatie van de gegevens niet op een gestandaardiseerde manier plaats, maar wordt getracht de gegevens te relateren aan de omstandigheden van deze organisatie op een bepaald moment. De verklaring wordt hierdoor zeer situationeel bepaald. Volgens een dergelijke zienswijze kan een audit niet op een mechanistische wijze gebruikt worden.

Ondanks de bezwaren die geopperd kunnen worden tegen het gebruik van communicatie-audits, kunnen we, ten eerste, óók concluderen dat een audit een belangrijk middel kan zijn om in het kader van onderzoek naar de interne communicatie gegevens te genereren. Doel van de audit is het relateren van die gegevens, die een goede indruk kunnen geven van de waardering van communicatiekanalen en -middelen door de gebruikers in een organisatie, aan de eisen, doelen en specifieke omstandigheden van de organisatie. Bij het onderzoek dat we gaan uitvoeren zullen we dan ook gebruik maken van een audit om een diagnose te stellen van de interne communicatie. Dit ondanks de waarschuwingen die Van den Hoven ons geeft.

De audit dient gebruikt te worden binnen een referentiekader, waarin de omstandigheden en de doelen van de organisatie beschreven zijn. De gegevens dienen vervolgens op heldere, controleerbare wijze gewaardeerd te worden in het kader van deze referentie. De interpretaties die de onderzoeker maakt kunnen zodoende door anderen beoordeeld worden. Vooral het inzichtelijk maken en verantwoorden van de gehanteerde normen en de controleerbare werkwijze dienen de eerder genoemde nadelen van deze methode te onder-  
vangen.

Deze eisen gelden uiteraard niet alleen het gebruik van deze onderzoeksvorm in het kader van een wetenschappelijk verslag. Ook het management van de bij het onderzoek betrokken organisaties heeft baat bij deze helderheid, aangezien zij verantwoordelijk zijn voor het implementeren van de voorgestelde oplossingen voor communicatieproblemen die op basis van de diagnose worden vastgesteld.

In bovenstaande is geen volledig overzicht gegeven van de eisen die aan een communicatie-audit gesteld moeten worden teneinde het instrument een adequate bijdrage te laten leveren aan de diagnose van de interne communicatie. Het was mijn doel slechts een indruk te geven van het probleem dat zich voordoet bij het vergaren van gegevens omtrent de waardering van gebruikte communicatiekanalen en -middelen. In Reezigt (1995) is een uitvoerige beschrijving te vinden van de in het kader van ons onderzoek ontwikkelde communicatie-audit en wordt tevens een evaluatie van het instrument gepresenteerd.

In de volgende paragraaf (2.4) wordt, op basis van wat in dit hoofdstuk te berde is gebracht met betrekking tot de beschrijving van interne communicatie vanuit organisatiekundig perspectief en de beschrijving van het onderzoek naar de interne communicatie door middel van audits, 'de lijn doorgetrokken' naar het doel van het hier gepresenteerde deel van het onderzoek, het deel dat betrekking heeft op de *verbale* communicatie.

## **2.4 Ter afsluiting: de uitgangspositie voor het onderzoek**

Wanneer we, op basis van het voorafgaande, de bijdragen aan het thema communicatie in organisaties vanuit de verschillende betrokken vakgebieden overzien, dan valt allereerst de belangstelling van organisatiekundigen in het oog. Naarmate binnen de organisatiekundige theorieën meer aandacht ontstond voor het functioneren van mensen in organisaties, steeg ook de belangstelling voor een belangrijke menselijke activiteit, het (talig) communiceren. Tevens valt dan de erkenning op van de complexiteit van het fenomeen 'organisatie': men stapte af van meer uniforme benaderingswijzen en kreeg aandacht voor het bijzondere van elke afzonderlijke organisatie, en voor de minder 'grijpbare' fenomenen, zoals cultuur en motivatie.

Oplossingen voor organisatieproblemen zijn, in een dergelijke zienswijze, dan ook niet in algemene termen te geven. Gezien de specifieke aard van een probleem in een bepaalde organisatie – dus ook van een communicatieprobleem daarbinnen – zal ook de oplossing vooral een oplossing voor die ene organisatie, in die omstandigheid moeten zijn. De wijze van beschrijven van de organisatie zal dan ook de mogelijkheid moeten verschaffen aan dat bijzondere van elke organisatie recht te doen. In het onderzoek dat hier gepresenteerd wordt zal voor het beschrijven van de organisatie en het stellen van een diagnose van de interne communicatie nadrukkelijk rekening gehouden moeten worden met de specifieke kenmerken en problemen van de onderzochte organisatie.

Vanuit organisatiekundige invalshoek wordt 'interne communicatie' met name gezien als een netwerk, een stelsel van communicatieve contacten (in de vorm van communicatiekanalen) tussen medewerkers of afdelingen; deze medewerkers hebben een bepaalde hiërarchische positie binnen een eenheid van de organisatie (zoals een afdeling), waaraan bepaalde verantwoordelijkheden gerelateerd zijn. Gegeven deze omstandigheden wordt de communicatie tussen hiërarchische posities en eenheden in kaart gebracht en gerelateerd aan de kenmerken van de organisatie. De praktische vraag die hierbij van belang is, is of, gegeven de specifieke omstandigheden van de organisatie, het huidige stelsel van communicatiewegen, dat netwerk, optimaal bijdraagt aan het functioneren van de organisatie. Zo niet, dan kunnen adviezen gegeven worden ter verbetering.

De invalshoek van taalbeheersers is een andere, maar staat zeker niet geheel los van het hiervoor genoemde. We kunnen wellicht het best zeggen dat hun uitgangspositie anders is. Daar hun belangstelling in eerste instantie uitgaat naar het functioneren van de gecommuniceerde tekst, en daar dat functioneren in nauwe relatie tot de context gezien wordt, dat wil zeggen in relatie gebracht wordt tot de betrokken communicatiepartners en hun doelen met de tekst, bestaat er in deze kringen derhalve ook belangstelling voor de organisatie waarin door functionarissen gecommuniceerd wordt. Korter gesteld: taalbeheersers hebben belangstelling voor een organisatie omdat daarin gecommuniceerd wordt, en omdat die organisatie effect heeft op de wijze waarop de (verbale) communicatie tot stand komt en geïnterpreteerd wordt, en welke mogelijkheden er zijn de communicatie te optimaliseren.

Een probleem is echter dat men zich op dat moment op een terrein geplaatst weet, waarop men niet deskundig is. Wil men daarom, al dan niet vanuit een praktische doelstelling (zoals in mijn geval), verbale communicatieprocessen in organisaties beschrijven, verklaren, en eventuele problemen oplossen, dan zal men genoodzaakt zijn gebruik te maken van kennis van organisatiekundigen om de context van de verbale communicatieprocessen adequaat in kaart te kunnen brengen.

Onder die context wordt dan ook het interne communicatiesysteem van een organisatie begrepen. Een, overigens niet onproblematische, mogelijkheid om een beschrijving te verkrijgen van zo'n systeem is het op een verstandige manier gebruik maken van een onderzoekstechniek, ontwikkeld door voornamelijk organisatiekundigen, de communicatie-audit. Een dergelijke audit, doorgaans onder meer bestaand uit een enquête waarin medewerkers gevraagd wordt aan te geven bij welke communicatie-activiteiten zij met welke regelmaat betrokken zijn, welke communicatieve contacten zij hebben, via welke communicatiekanalen zij informatie ontvangen en hoe zij deze kanalen, middelen en soorten informatie beoordelen, levert een vrij volledig beeld van het intern communicatiesysteem. We zouden dat systeem kunnen zien als een 'laag' tussen de organisatie en de gecommuniceerde boodschappen (de teksten), we kunnen dus door middel van een audit inzicht krijgen in een aantal aspecten van dat systeem. Een dergelijke audit is, vanuit het perspectief van het verrichten van onderzoek naar problemen in de verbale communicatie,

te gebruiken als 'richtinggevend': het kan de onderzoekers van hulp zijn bij het zicht krijgen op de vraag welke communicatieproblemen zich voordoen in een organisatie, welke communicatieve contacten als problematisch ervaren worden, en dergelijke. Voor mijn deel van het onderzoek is de communicatie-audit een hulpmiddel, dat mij in staat moet stellen het (praktische) onderzoek te richten op de juiste middelen en de juiste kanalen. In Reezigt (1995) staat de communicatie-audit, het diagnose-instrument, zèlf centraal.

Zoals aangegeven is, voor zover bekend, nimmer onderzoek verricht naar interne communicatie met specifieke aandacht voor het functioneren van teksten, waarbij tevens gebruik is gemaakt van zowel organisatiekundige kennis als van gegevens verkregen over het intern communicatiesysteem. Er lijken niet alleen redenen tot een dergelijk onderzoek te zijn, maar ook de mogelijkheden zijn aanwezig.

Wat de redenen aangaat: omdat organisatiekundigen bij hun beschouwingen van de interne communicatie niet het niveau van (het functioneren van) de gecommuniceerde tekst betrekken, terwijl dit wel tot het geheel der 'interne communicatie' behoort. Wat de mogelijkheden betreft: omdat, in het bestek van het hier beschreven project, naar het lijkt adequaat gebruik gemaakt kon worden van organisatiekundige kennis.

De wijze waarop een en ander meer concreet gestalte heeft gekregen in de onderzoeksopzet is het onderwerp van het volgende hoofdstuk. Daarin wordt ingegaan op het diagnose-instrument dat gehanteerd is om de organisatie te beschrijven en communicatieproblemen te identificeren.