

## **3 Diagnose van interne communicatie**

### **3.1 Inleiding**

In dit hoofdstuk wordt het instrument gepresenteerd waarmee de interne communicatie wordt gediagnostiseerd. Gezien de nauwe relatie tussen organisatie en interne communicatie, wordt, ten eerste, een beschrijving gepresenteerd van het conceptueel model waarmee organisaties beschreven worden (3.2), en, ten tweede, een conceptueel model waarmee de interne communicatie beschreven wordt (3.3).

Na deze beschrijvingen wordt in paragraaf 3.4 aandacht besteed aan de normeringen die gebruikt worden om tot een waardebeoordeling van de meetresultaten te komen. Vervolgens komt de diagnose aan de orde (3.5). In de afsluitende paragraaf 3.6 wordt ingegaan op de methodiek van de aanbevelingen die ten behoeve van organisaties kunnen worden opgesteld.

Ten aanzien van de beschrijving van het diagnose-instrument en de achtergronden dient met nadruk het volgende te worden opgemerkt. In mijn uitwerking van het verslag van het onderzoek naar de interne communicatie vormt dit instrument alsmede de achtergronden niet het eigenlijke onderwerp van onderzoek. De diagnose levert resultaten op, algemener geformuleerd een beschrijving van de interne communicatie gerelateerd aan een beschrijving van de organisatie. In meer concrete termen levert het een weergave op van knelpunten in de interne communicatie. Deze analyse (het resultaat van de voormeting) leidt tot het doen van aanbevelingen die ertoe moeten leiden de knelpunten weg te nemen. Voor mijn deel van het onderzoek, waarin de verbale communicatie centraal staat (zoals aangegeven in Hoofdstuk 1, met name paragraaf 1.6), worden de resultaten van de diagnose als gegeven beschouwd, en wordt getracht (in Hoofdstuk 5) de geconstateerde problemen ten aanzien van het functioneren van bepaalde communicatiekanalen en/of -middelen in theoretische zin te beschrijven en verklaren. Op basis van deze beschrijving en verklaring worden oplossingen voorgesteld, waarvan de werking het onderwerp is van Hoofdstuk 6. Ten slotte wordt in Hoofdstuk 7 bekeken welk effect de interventie heeft gehad, in het bijzonder de interventie ten aanzien van (onderdelen van) de verbale communicatie.

In de uitwerking van Reezigt (1995) vormt het diagnose-instrument wèl het object van onderzoek. Daar worden dan ook de achtergronden van het instrument beschreven. Voor een gedetailleerde beschrijving van met name de organisatiekundige achtergronden, het ontwikkelde communicatie-diagnose-instrument en een evaluatie van het instrument, wordt dan ook verwezen naar Reezigt (1995).

In het nu voorliggende Hoofdstuk 3 beperk ik mij bij de bespreking van het diagnose-instrument en de achtergronden derhalve tot de hoofdlijnen, zodat de lezer in staat gesteld wordt te begrijpen waarop de in Hoofdstuk 4 gegeven beschrijving van de bij het

onderzoek betrokken organisaties en hun problemen op het gebied van de interne communicatie is gebaseerd. Mijn bespreking is dan ook geheel gebaseerd op wat in Reezigt (1995) reeds is opgemerkt, zoals in de verwijzingen duidelijk zal worden.

### 3.2 Organisatiemodel en achterliggende grondslagen

Zoals opgemerkt in het vorige hoofdstuk is het voor de diagnose noodzakelijk te beschikken over een referentiekader. Dit referentiekader wordt uitvoerig besproken in Reezigt (1995), met name de Hoofdstukken 1 tot en met 4. Onderstaande is een beknopte weergave hiervan, waarmee ik beoog de lezer voldoende te informeren over de theorie die in het onderzoek gebruikt is om de betrokken organisaties te beschrijven.

#### 3.2.1 Het paradigma

Het uitgangspunt van het diagnose-instrument is 'functionalistisch': er wordt uitgegaan van de concreet bestaande werkelijkheid in een organisatie. Dit betekent echter niet dat geen aandacht geschonken wordt aan het beeld dat organisatieleden van deze werkelijkheid hebben, dat mede bepalend kan zijn voor hun gedrag en daarmee weer voor de 'werkelijkheid'. Dit pragmatische uitgangspunt komt tot uitdrukking in de invulling van het communicatieklimaat als interactie tussen kenmerken van de organisatie en de percepties van organisatieleden.

#### 3.2.2 Het conceptueel organisatiemodel

Voordat het conceptueel organisatiemodel, de basis voor de beschrijving van de organisatie, kan worden weergegeven, wordt eerst kort ingegaan op het begrip *organisatie* (zie hiervoor Reezigt 1995: 26-33).

##### *Organisatie en organisatie-activiteiten*

Een organisatie kan worden omschreven als een in streven doeltreffend en doelmatig samenwerkingsverband van mensen onder gebruikmaking van middelen; mensen en middelen worden wel aangeduid als produktiefactoren. De subcategorie *bedrijfsorganisaties* probeert haar doelstellingen te bereiken door een marktgerichte voortbrenging van goederen en diensten. Het produceren van deze goederen en het verrichten van deze diensten wordt aangeduid als de organisatie-activiteiten.

##### *Taakverdeling*

De organisatie-activiteiten worden om redenen van efficiëntie opgesplitst in verschillende taken: a. uitvoerende taken (behorend tot het 'primaire proces', de transformatie van produktiemiddelen (inputs) in goederen en/of diensten (outputs)), en b. leidinggevende taken (het 'secundaire proces', het nemen van beslissingen over het verrichten van taken, het implementeren van die beslissingen en het controleren van de uitvoer). Het secundaire proces bestuurt het primaire proces.

Binnen het secundaire proces wordt onderscheid gemaakt tussen strategische, organisatorische en operationele beslissingen:

- strategische beslissingen hebben betrekking op de relatie tussen de organisatie en haar omgeving,
- operationele beslissingen hebben betrekking op de besturing van het fysieke proces, en
- organisatorische beslissingen, ten slotte, betreffen de organieke vormgeving (zoals de organieke en personele structuur) en vormen de verbinding tussen strategische en operationele beslissingen.

Naast de uitvoerende en leidinggevende taken worden ondersteunende taken onderscheiden, taken die realisatie van primaire en secundaire taken ondersteunen. Het betreft staftaken zoals personeelsadministratie, financiële zaken, en dergelijke.

Het opsplitsen van taken en weer samenvoegen tot functies leidt binnen een organisatie tot verschillende functies: functies bestaan uit een aantal samenhangende taken die zijn toegewezen aan organisatie-eenheden: personen of afdelingen. De samenhang tussen taken wordt bepaald op basis van criteria zoals verbondenheid met dezelfde producten of produktgroepen, dezelfde afzetmarkt of procestechnische overeenkomsten. De organisatiestructuur die daaruit volgt wordt op basis van deze criteria benoemd. Zo kennen we, aansluitend op de genoemde vormen van samenhang tussen taken, de produktstructuur, de geografische structuur en de functionele structuur.

Daarnaast worden taken samengevoegd op basis van het soort beslissingen dat zij behelzen (in termen van strategische, organisatorisch en operationele beslissingen). De hiërarchie tussen de verschillende soorten beslissingen wordt veelal (conceptueel) gekoppeld aan de gezagshiërarchie binnen de organisatie: strategische beslissingen worden in de top van de organisatie genomen, organisatorische beslissingen door het hogere middenkader en operationele beslissingen door het lagere middenkader.

### *Coördinatie*

Taakverdeling vereist coördinatie. Dit om uiteindelijk de beoogde organisatie-activiteit te realiseren. Coördinatie wordt omschreven als afstemming tussen taken en heeft als doel te bewerkstelligen dat de afzonderlijke taken tijdig, in de juiste volgorde en in de juiste mate worden verricht.

Er zal, ten eerste, afstemming moeten zijn tussen verschillende beslissingsniveaus. Gezien de relatie van genoemde typen beslissingen met de hiërarchie, noemen wij deze coördinatie verticale coördinatie. Ook binnen de beslissingsniveaus zal afstemming van beslissingen moeten plaats vinden; dit is de horizontale coördinatie.

Ten tweede dienen organisatie-onderdelen hun activiteiten af te stemmen op de taakomgeving waarbinnen ze functioneren; dit wordt aangeduid als externe coördinatie.

### *Coördinatiemechanismen*

In de wijze waarop coördinatie gestalte krijgt, wordt onderscheid gemaakt tussen 'sturen' en 'regelen'. Bij sturen wordt coördinatie bereikt door *vooraf* te bepalen hoe de taken wederzijds samenhangen met betrekking tot tijd, volgorde, inhoud of uitkomsten. Deze coördinatievorm wordt door middel van standaardisatie van werkprocessen, vaardigheden, normen en planning gerealiseerd. Regelen houdt in dat *tijdens* het proces gecoördineerd wordt op basis van het uitwisselen van informatie.

In tabel 3.1 worden de verschillende coördinatiemechanismen weergegeven en beknopt beschreven.

	coördinatiemechanisme	omschrijving
1	laterale relaties	coördinatie door middel van directe, niet zelden informele, informatie-uitwisseling tussen de samenhangende functies ( <i>regelen</i> )
2	directe supervisie	coördinatie door middel van informatie-uitwisseling tussen de samenhangende functies en een hogerliggende, integrerende functie ( <i>regelen</i> )
3	planning	coördinatie door voor een bepaalde tijdsperiode de inhoud en volgorde (action planning) dan wel de resultaten (performance control) van de uit te voeren taken van de samenhangende functies te specificeren ( <i>sturen</i> )
4	standaardisatie van vaardigheden en normen	coördinatie door de opleiding en training van de samenhangende functies te specificeren dan wel door indoctrinatie gemeenschappelijke normen te vestigen ( <i>sturen</i> )
5	standaardisatie van werkprocessen	coördinatie door de werkprocessen van de samenhangende functies in regels, procedures en dergelijke te specificeren ( <i>sturen</i> )

tabel 3.1 Coördinatiemechanismen (Reezigt 1995: 29)

De keuze voor een bepaald coördinatiemechanisme wordt door een aantal factoren beïnvloed, waarvan hier de *omgeving* en de *technologie* genoemd worden. Een grote mate van stabiliteit (zekerheid, voorspelbaarheid) van de omgeving en technologie maakt het mogelijk coördinatie door middel van sturing te laten plaatsvinden. Een minder voorspelbare omgeving en technologie vereist geregeld overleg en derhalve zal er dan veelvuldig van regelen gebruik gemaakt moeten worden.

Voorts is ook de mate van complexiteit van omgeving en technologie van invloed op het te gebruiken coördinatiemechanisme.

Sturen is in beginsel goedkoper dan regelen; sturen verdient derhalve, op basis van het efficiëntie-criterium, de voorkeur. Echter, de keuze is voornamelijk afhankelijk van de stabiliteit van de omgeving en de technologie.

In een organisatie zullen doorgaans verschillende coördinatiemechanismen gebruikt worden, afhankelijk van de eigenschappen van de te coördineren activiteiten.

### *Besturing*

Coördinatie vereist besturing, dit is het doelgericht beïnvloeden van gedrag. De effectiviteit van de besturing is enerzijds afhankelijk van de inhoudelijke kwaliteit en anderzijds van de acceptatie van degenen die bestuurd worden.

Met betrekking tot de *acceptatie* kunnen verschillende besturingsmechanismen worden onderscheiden; zij worden in tabel 3.2 weergegeven.

	besturingswijze	beschrijving
1	onpersoonlijke besturing	anonieme besturing van een anoniem publiek, besturing buiten enige persoonlijke relatie om (algemene regelgeving, etc.)
2	collectieve (zelf)besturing	een groep van personen bestuurt zichzelf en/of een andere groep door onderlinge afspraken te maken die alle groepsleden gelijkkelijk binden
3	individuele zelfbesturing	de organisatieleden bepalen zelf hoe de taken worden uitgevoerd
4	leiderschap	de leider of manager tracht door direct contact het gedrag van de ondergeschikten te beïnvloeden

tabel 3.2 Wijzen van besturing (Reezigt 1995: 32)

De eerder onderscheiden coördinatiemechanismen zijn verbonden aan de verschillende wijzen van besturing. Zo is standaardisatie van werkprocessen en planning gebaseerd op onpersoonlijke besturing, en directe supervisie op leiderschap. Bij planning, standaardisatie van werkprocessen en directe supervisie speelt *acceptatie* door degenen die worden bestuurd een grote rol. Collectieve en individuele (zelf)besturing, waarbij bestuurders en degenen die worden bestuurd grotendeels of geheel samenvallen, leiden in feite mogelijk 'als vanzelf' tot acceptatie. Bij onpersoonlijke besturing en leiderschap dient de acceptatie daarentegen nadrukkelijk aandacht te krijgen. De hierop gerichte communicatie verdient dan ook grote aandacht: de communicatie is noodzakelijk om de beslissing te laten leiden tot concrete actie.

Het conceptueel organisatiemodel, dat de basis is van het diagnose-instrument, kan aan de hand van de volgende twee stappen omschreven worden (Reezigt 1995: 63-66). In de eerste stap wordt de organisatie aan de hand van vier elementen beschreven. In de tweede stap wordt het gedrag binnen de (model)organisatie beschreven.

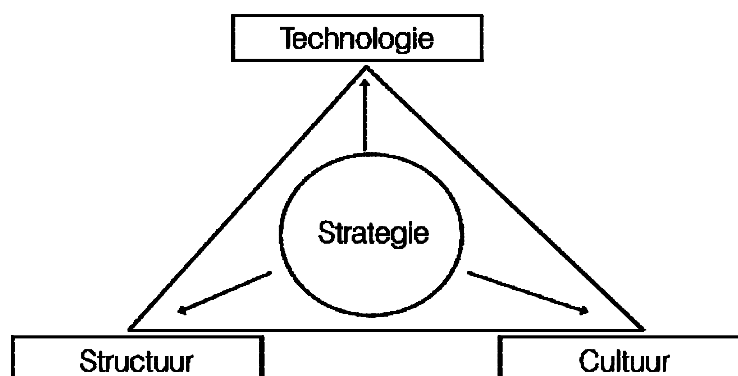
### Stap I

In het diagnosemodel worden, op globaal en abstract niveau, de volgende vier elementen onderscheiden: *Structuur*, *Cultuur*, *Technologie*, en *Strategie* (zie figuur 3.1). Deze elementen constitueren gezamenlijk de organisatie.

In dit model, 'de magische driehoek' (naar Eyzenga 1989; in Reezigt 1995: 63), is impliciet ook de organisatie-omgeving opgenomen.

Het model kent de volgende kenmerkende eigenschappen en uitgangspunten.

1. Het zwaartepunt ligt bij Strategie. De elementen Technologie, Structuur en Cultuur vormen de hoofdbestanddelen van het strategisch beleid van een organisatie.
2. De organisatie zal zich normaliter via haar strategie intern (dat wil zeggen, door het aanpassen van de Technologie, Structuur en Cultuur) aanpassen aan veranderingen in de omgeving.
3. Technologie, Structuur en Cultuur beïnvloeden elkaar over en weer. Er zal beleid moeten worden ontwikkeld dat ervoor zorg draagt dat binnen deze drie elementen op het juiste moment de gewenste verandering tot stand wordt gebracht. De veranderings-snelheden van Technologie, Structuur en Cultuur verschillen echter, waardoor bij het gelijktijdig opstarten van veranderingsprocessen in de drie elementen faseverschillen



figuur 3.1 De 'magische driehoek' (Reezigt 1995: 63)

optreden; met name Cultuur-veranderingen verlopen doorgaans trager dan veranderingen van de andere elementen.

Bij de beschrijving van de bij het onderzoek betrokken organisaties (in het volgende hoofdstuk) wordt waar nodig nog een korte toelichting gegeven op de invulling van de elementen.

### Stap II

Het model van het concrete gedrag binnen organisaties kan in een achttal, samenhangende, punten worden geschetst (Reezigt, 1995: 64-66).

1. De organisatie is een, in streven, doeltreffend en doelmatig samenwerkingsverband van mensen onder gebruikmaking van middelen.
2. De organisatie is geen holistische entiteit, maar een coalitie van (groepen van) participanten met verschillende, niet uitsluitend economische, doelstellingen en belangen.
3. De dominante coalitie wordt gevormd door het organisatiemanagement. Zij bepaalt de doelstellingen van de organisatie. Voor optimale effectiviteit en efficiëntie in relatie tot deze doelstellingen heeft de dominante coalitie de (gecoördineerde) bijdragen (gedrag) nodig van andere (groepen van) organisatieleden.
4. De organisatie (het management) streeft naar het op efficiënte wijze tot stand brengen van gecoördineerd gedrag van (groepen van) organisatieleden.
5. Gecoördineerd gedrag van (groepen van) organisatieleden is mede afhankelijk van:
  - de mate waarin de organisatiedoelstellingen, de daarvan afgeleide eigen taken (in termen van uitvoeringsmoment, inhoud of uitkomsten) en de samenhang met andere taken door de organisatieleden worden gekend;
  - de mate waarin tijdens de taakuitvoering informatie beschikbaar is over ontwikkelingen bij het uitvoeren van andere taken waarmee door de organisatieleden rekening dient te worden gehouden;
  - de mate waarin de organisatiedoelstellingen en de daarvan afgeleide eigen taken door de organisatieleden als legitiem worden ervaren en worden geaccepteerd, bijvoorbeeld omdat ze congruent, of ten minste niet strijdig, zijn met de eigen doelstellingen.

Informatie speelt bij deze drie punten een cruciale rol.

6. Informatie is niet symmetrisch verdeeld; niet alle organisatieleden beschikken over dezelfde informatie. Voor het bewerkstelligen van gecoördineerd gedrag is overdracht van gegevens (communicatie) noodzakelijk.

7. Op basis van bijvoorbeeld hun ervaring en belangen distilleren organisatieleden uit dezelfde gegevens niet noodzakelijkerwijs dezelfde verwachtingen en beelden met betrekking tot de doelstellingen van de organisatie, de eigen taken en de samenhang met andere taken. Deze beelden en verwachtingen, en de mate waarin ze legitiem worden geacht, bepalen mede het gedrag van de organisatieleden en de mate van coördinatie van dit gedrag. Besturing in verband met coördinatie betekent het trachten tot stand te brengen van *geaccepteerde en legitiem geachte verwachtingen en beelden, die leiden tot gecoördineerd gedrag*. Communicatie vormt hierbij een belangrijk instrument. Communicatie is echter niet onproblematisch noch kosteloos. Bij het op efficiënte wijze trachten tot stand te brengen van gecoördineerd gedrag moet voortdurend zowel aan de effectiviteit als aan de efficiëntie van de interne communicatie aandacht worden gegeven.
8. Besturing van de organisatie (waaronder inrichting van de interne communicatie) vindt plaats onder het uitgangspunt van begrensde rationaliteit. Normen voor het vormgeven van de interne communicatie teneinde effectief en efficiënt (als satisfactieniveaus) gecoördineerd gedrag tot stand te brengen, kunnen worden ontleend aan het beginsel van de procedurele rationaliteit en de politieke rationaliteit. Procedureel rationeel is bijvoorbeeld het vóóraf structureren en formaliseren van de communicatiestructuur zodanig dat deze een volledige en logische opeenvolging van stappen kent. Communicatie leidend tot legitimiteit en acceptatie van de voor gecoördineerd gedrag benodigde verwachtingen en beelden, bijvoorbeeld in de vorm van inspraakronden en informatiebijeenkomsten, kan als politiek rationeel worden beschouwd.

### 3.3 Communicatie-analyse

#### 3.3.1 Informatie en communicatie

Regelmatig is reeds gesproken over informatie en communicatie. In deze paragraaf wordt aan de orde gesteld welke invulling voor deze begrippen gehanteerd is bij de diagnose.

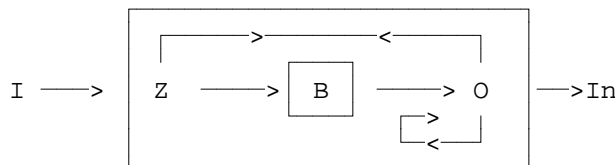
Informatie wordt door Fauconnier (1986) omschreven als gegevens, 'data', die "(...) slechts 'informatief' [worden] door toedoen van de ontvanger. Feiten, opinies, gebeurtenissen worden door mij, als ontvanger, slechts informatief wanneer ik ze in mijn omgeving percipieer en interpreteer, wanneer zij dus (...) opgenomen worden in mijn bewustzijn. Informatief zijn dus de data die vanuit de omgeving toegevoegd worden aan de bestaande kennis of [het] bewustzijn van de ontvanger, zonder dat zij daarom 'nieuw' hoeven te zijn" (194).

De hierin onderscheiden entiteiten als ontvanger, feiten (enzovoorts), perceptie en interpretatie, bewustzijn en omgeving zijn opgenomen in een, overigens nogal oppervlakkig, model dat het communicatieproces beschrijft. Communicatie wordt beschreven als een proces waarbij een zender tracht, via tekens en signalen, een boodschap (informatie) ter beschikking te stellen van een ontvanger, met de intentie dat deze de gegevens verwerkt tot de door de zender bedoelde bewustzijnsinhoud.

De basis voor deze beschouwing van communicatie kan gevonden worden in het 'Zender-Boodschap-Ontvanger-model' van Shannon en Weaver (1949; zie ook Redfield 1964),

waarbij aangetekend dient te worden dat zij dit model ontwikkelden voor het gebruik bij mathematische doeleinden. Daarom beschrijven zij het (mathematische) communicatieproces als een transformatie van een boodschap in een signaal. De transformatie door de zender vindt plaats door middel van codering (het omzetten van de informatie in een code), het ontvangen door de ontvanger houdt het decoderen in.

Wanneer dit model verrijkt wordt met de eerder genoemde intentie van een zender via een boodschap een bewustzijnsinhoud over te brengen aan een ontvanger, ontstaat de volgende schematische weergave.



figuur 3.2 Schematisch overzicht van de hoofdaspecten van verbale, tekstuele communicatie (naar Ensink 1992:7)

In het model wordt onderscheid gemaakt tussen de volgende grootheden:

I: de *Intentie* van de zender

Z: Zender

B: Boodschap

O: Ontvanger

In: de *Interpretatie* door de ontvanger

Kader: de context waarbinnen het communicatieproces plaatsvindt

De pijlen in het model geven de identificaties weer:

- binnen het kader: Z identificeert O en O identificeert Z;
- binnen het kader, onder O: activering en opslag in het geheugen;
- buiten het kader, bij I: bewustzijn van de eigen intentie bij Z.

Buiten het kader, bij *In* wordt het verrijgingsproces van de gedecodeerde B door O weergegeven.

Communicatie wordt in deze weergave voorgesteld als samenhangend waarneembaar communicatief gedrag (B), afkomstig van een bepaalde bron (Z), gericht op een bepaalde ontvanger (O). De zender draagt door middel van dit communicatieve gedrag een intentie (I) over aan de ontvanger, die dit gedrag interpreteert (In).

Achtereenvolgens zijn de volgende stappen in het communicatieproces te onderscheiden.

1. De mentale representatie van de informatie die bij de Zender aanwezig is die hij met een bepaalde intentie wenst te communiceren (Z is zich van die intentie bewust).
2. Het productieproces: de encoding van I, de weergave van de eigen mentale representatie, in de vorm van een boodschap. Hierbij maakt Z gebruik van een taxatie van O met betrekking tot diens algemene en contextuele kennis. Het productieproces leidt tot een boodschap die fysisch waarneembaar is (schrift, spraak, gebaren) en veronderstelt een medium en een communicatiekanaal dat de verbinding tussen Z en O vormt.

3. Het verwerkingsproces bij *O* begint bij de zintuiglijke waarneming van de boodschap, waarna de decodering plaatsvindt. Deze gedecodeerde informatie wordt door *O* 'verrijkt', dat wil zeggen dat de *B* met behulp van algemene en contextuele kennis tot een mentale representatie, een interpretatie van de boodschap komt.

Het communicatieproces speelt zich af in een bepaalde situatie, in het onderzoek betreft dit (een deel van) de organisatie. Deze situatie wordt *context* genoemd; de context wordt in figuur 3.2 weergegeven door middel van het kader waarin *Z*, *B* en *O* zich bevinden. Voor het komen tot een interpretatie van het communicatieve gedrag maakt *O* gebruik van kennis over veronderstellingen met betrekking tot deze context, alsmede van algemene veronderstellingen.

De contextkennis en contextgerelateerde veronderstellingen maken het mogelijk de boodschap te interpreteren. Daarnaast gebruikt de ontvanger algemene kennis die relevant is voor het begrijpen van communicatief gedrag, en hij gaat er voorts van uit dat de zender de boodschap zodanig communiceert dat de algemene en de contextgerelateerde kennis en vooronderstellingen bruikbaar zijn om de boodschap te interpreteren en dat (derhalve) de code waarin de boodschap gecommuniceerd wordt, wederzijds bekend is en op vergelijkbare wijze geïnterpreteerd wordt (vergelijk Grice 1975 en Ensink 1992: 6-7).

Een voorbeeld hiervan is het interpreteren door een medewerker van een mededeling ('deze taak moet nog verricht worden', ik heb nu geen tijd') of een vingerwijzing ('eruit!') van een chef als een bevel een bepaalde handeling te verrichten (een taak uit te voeren, het kantoor te verlaten, of iets dergelijks). De code die gehanteerd wordt (de taal, het teken) kan door zowel *Z* als *O* begrepen worden; een mededeling als 'ik heb nu geen tijd' of de vingerwijzing kunnen op basis van algemene kennis door *O* correct geïnterpreteerd worden. Echter, op basis van specifieke contextuele kennis, in dit geval de hiërarchische verhouding tussen *Z* en *O*, kan een mededeling als 'deze taak moet nog verricht worden' pas correct (als een opdracht) geïnterpreteerd worden. In andere contexten, buiten de organisatie, heeft *Z* geen hiërarchische positie ten opzichte van *O* en heeft 'deze taak' geen betrekking op een binnen de organisatie relatief nauw omschreven taakomschrijving; de interpretatie zal in dat geval dus een andere zijn dan binnen de organisatie.

Uit het model en uit dit voorbeeld valt af te leiden wat allemaal bij de beschouwing van communicatie in organisaties betrokken kan worden. Enerzijds betreft dit de omschrijving van de context, de organisatie of dat gedeelte van de organisatie dat voor het begrijpen van de communicatie relevant is. Deze contextbeschrijving vindt plaats aan de hand van hetgeen in de vorige paragraaf is weergegeven.

Ten tweede kunnen de deelnemers aan het communicatieproces bij de diagnose betrokken worden. Hierbij spelen vragen als welke oordelen over de communicatie hebben zij, welke oordelen hebben zij over hetgeen gecommuniceerd wordt, en dergelijke. Ook de intenties en interpretaties van respectievelijk zenders en ontvangers spelen hierbij een belangrijke rol.

In relatie tot het voorafgaande kan de boodschap zelf onderwerp van aandacht zijn.

Ten slotte: de boodschap wordt via een communicatiekanaal overgebracht van ontvanger naar zender. Ook deze kanalen kunnen onderwerp van aandacht zijn.

In deze paragraaf is een algemene beschrijving van informatie en communicatie gegeven. Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk aangegeven, wordt communicatie, inzonderheid de verbale communicatie, uitvoeriger aan de orde gesteld in Hoofdstuk 5. In de volgende paragraaf staat de interne communicatie centraal.

### **3.3.2 Interne communicatie**

Onderstaande beschrijving van communicatie en organisationele communicatiesystemen is uitgebreider te vinden in Reezigt (1995: 37 en verder).

#### **3.3.2.1 Communicatiesystemen**

Zender en ontvanger kunnen opgevat worden als elementen van een systeem, in casu een communicatiesysteem. Een systeem wordt daarbij beschreven als een georganiseerde verzameling van onderling samenhangende componenten. Indien slechts een deel van de relaties tussen deze componenten wordt beschouwd, ontstaat een zogenoemd aspect- of partieel systeem. Beperking tot communicatieve relaties resulteert derhalve in een communicatiesysteem. Het gaat bij een communicatiesysteem dan ook niet zonder meer om een ongeordende verzameling van communicatieprocessen, ook de wijze waarop deze processen zijn gestructureerd, met andere woorden het netwerk van communicatierelaties – communicatiewegen – is van belang.

Bij het beschouwen van de literatuur over het communicatiesysteem kunnen de volgende niveaus worden onderscheiden (onder andere Thayer 1968, Roberts en anderen 1974; in Reezigt 1995: 38):

- interpersonele communicatie: directe communicatie van persoon tot persoon; beperkt tot één zender en één ontvanger; zender en ontvanger zijn met elkaar persoonlijk bekend, etcetera;
- intra-groep communicatie: interpersoonlijke communicatie waarbij zender en ontvanger tot dezelfde groep behoren; aandacht voor coöperatie en conflict, groepsnormen en groepsdruk;
- intergroep communicatie: communicatie tussen leden van verschillende groepen; aandacht voor cultuurverschillen, coördinatie, etcetera;
- organisationele communicatie: interne communicatie.

In het organisationele communicatiesysteem spelen niet alleen de specifieke kenmerken van dit niveau, bijvoorbeeld hiërarchie (verticale en horizontale communicatie) en specialisatie een rol, maar worden ook de onderliggende niveaus geïncorporeerd. Studie van het organisationele communicatiesysteem impliceert dan ook tegelijkertijd aandacht voor deze specifieke kenmerken en de interpersonele, intra- en intergroepscommunicatie binnen de context van de organisatie. Te zamen vormen zij de interne organisationele communicatie.

### 3.3.2.2 Conceptueel model van interne communicatiesystemen

Niet alle communicatie in organisaties is voor onze vraagstelling van belang. De aandacht gaat uitsluitend uit naar communicatie die relevant is voor de organisatie, dat wil zeggen, die direct gerelateerd is aan, of betekenisvol is voor het behalen van de organisatiedoelstellingen. Hiermee wordt aangesloten bij de definitie van Blake die organisationele communicatie omschrijft als "*communication that takes place within boundaries and is concerned with the achievement of the goals of that organization*" (1975: 29; in Reezigt 1995: 38). Deze omschrijving wordt nader geconcretiseerd door organisationele communicatie te betrekken op coördinatie en besturing (vergelijk Book 1980, in Reezigt 1995: 38).

In het vervolg zullen wij interne organisationele communicatie, zoals hierboven beschreven, kortweg aanduiden als *interne communicatie*.

Het interne communicatiesysteem wordt gezien als 'co-producer' van het handelen van organisaties. Dit houdt in dat het interne communicatiesysteem wordt beschouwd als onderdeel van het organisatie-ontwerp en/of aangrijpingspunt van organisatieverandering. Om daadwerkelijk als *co-producer* te kunnen worden gehanteerd is het noodzakelijk het communicatiesysteem inzichtelijk te maken. Hiertoe zal hieronder een conceptueel model van het interne communicatiesysteem worden beschreven. De term 'conceptueel model' verwijst hierbij naar een globale abstractie van een empirische werkelijkheid (in dit geval het interne communicatiesysteem), opgebouwd uit begripsmatige entiteiten die verwijzen naar die werkelijkheid (zie onder andere Van der Zwaan 1990; Jonker 1990; in Reezigt 1995: 39). Dat wil zeggen, dat vanuit het conceptuele systeem een invulling specifiek voor elke organisatie mogelijk is.

Alvorens op het model zelf in te gaan, zullen allereerst de uitgangspunten, die bij het opstellen ervan zijn gehanteerd, kort worden besproken. Drie overwegingen hebben een rol gespeeld.

1. Als basis van het te ontwikkelen diagnose-instrument, dient het model de relevante aspecten van het interne communicatiesysteem aan te geven.
2. Welke aspecten relevant zijn en dus in het model moeten worden opgenomen wordt in belangrijke mate bepaald door het feit dat het interne communicatiesysteem wordt beschouwd als *co-producer* van het handelen van de organisatie en als onderdeel van het organisatie-ontwerp dan wel aangrijpingspunt voor organisatieverandering. Dit betekent dat in het model de nadruk wordt gelegd op aspecten die onderwerp van ontwerp en/of interventie kunnen zijn.
3. De relevante ideeën uit de belangrijkste organisatietheorieën dienen in het conceptuele model inzichtelijk te kunnen worden gemaakt. Zo zal het model een beschrijving moeten zijn van zowel het formele als informele systeem, de aandacht moeten vestigen op zowel de structuur als het proces en de verschillende niveaus van communicatie (interpersoneel, intra- en intergroep en organisationeel) moeten omvatten.

Uitgaande van de beschrijving van het communicatieproces, zoals in de vorige paragraaf beschreven alsmede het hiervoor genoemde, kan het communicatiesysteem aan de hand van de volgende elementen worden beschreven:

- de communicatiestructuur;
- de communicatiemiddelen;

- het specifieke gebruik van de communicatiemiddelen;
- het beeld van de communicatiepraktijk.

#### *De communicatiestructuur*

De structuur van een systeem kan in navolging van Keuning in zijn algemeenheid worden omschreven als een "(...) *weerspiegeling van de componenten in hun onderlinge relaties*" (1973: 60; in Reezigt 1995: 39).

Wanneer het structuurbegrip wordt betrokken op het communicatiesysteem wordt een omschrijving van de zogenoemde *communicatiestructuur* gegeven.

Aan de communicatiestructuur kunnen twee soorten bouwstenen worden onderscheiden:

- a. de *componenten*;
  - b. de *relaties* tussen deze componenten.
- ad. a. De componenten in de communicatiestructuur zijn personen en organisatie-onderdelen als afdelingen, divisies, etcetera. Deze onderdelen kennen zelf ook weer een eigen communicatiestructuur die, althans qua structuur, in meer of mindere mate autonoom kunnen zijn (substructuren).
  - ad. b. De relaties die tussen de verschillende componenten bestaan worden in de structuur weergegeven door middel van zogenoemde communicatiewegen. Deze vormen een statische representatie van de binnen het systeem voorkomende communicatieprocessen.

Afhankelijk van het al dan niet *geplande karakter* van de communicatiewegen wordt gesproken van een *informele* dan wel *formele* structuur.

De communicatiestructuur kan worden beschreven aan de hand van het aantal componenten dat zij omvat en de globale netwerkstructuur alsmede de kenmerken van de communicatiewegen zoals eenzijdig/tweezijdig, de richting (verticaal, horizontaal en diagonaal) en de capaciteit voor boodschappen.

#### *Communicatiemiddelen*

Binnen organisaties bestaan vele communicatiemiddelen die de relaties die in de communicatiestructuur zijn weergegeven, gestalte geven. Ze variëren van een persoonlijk gesprek tussen twee medewerkers op de werkvloer tot een officieel schrijven van de directeur. Globaal kunnen zij worden onderverdeeld in:

- mondelinge communicatiemiddelen;
- schriftelijke communicatiemiddelen;
- optische of akoestische communicatiemiddelen;
- gedragsmatige communicatiemiddelen.

Opgemerkt wordt dat de genoemde categorieën niet absoluut van elkaar kunnen worden onderscheiden, ze kunnen elkaar overlappen, in elkaar overvloeien en op deze wijze de overdracht van een boodschap 'gezamenlijk' constitueren.

Elk van de genoemde soorten middelen heeft specifieke eigenschappen en kenmerken, die hierna, zeer globaal, besproken worden. In Hoofdstuk 5 wordt ten aanzien van de onderscheiden categorieën het (beoogd) functioneren geïdentificeerd.

Mondelinge communicatie is sterk tijd- en ruimtegebonden, dat wil zeggen dat zender en ontvanger(s) op hetzelfde moment op dezelfde plaats beschikbaar dienen te zijn (uiteraard geldt dit niet bij het gebruik van de telefoon). In dat geval is een zeer snelle informatie-uitwisseling mogelijk.

Mondelinge communicatie (een gesprek bijvoorbeeld) heeft daarnaast een sterk persoonlijk karakter (de ontvanger percipieert de zender direct, zie paragraaf 3.1.1), en het is mogelijk in de interactie direct in te spelen op de reactie van de aangesprokene. Wanneer grotere groepen mensen bereikt moeten worden, neemt de mogelijkheid tot reactie uiteraard sterk af.

Schriftelijke communicatie kent ook vormgebonden eigenschappen.

In de eerste plaats maakt schriftelijke communicatie het mogelijk relatief onafhankelijk van tijd en plaats te communiceren. Daardoor vervalt echter ten opzichte van mondelinge communicatie de directe reactiemogelijkheid van de ontvanger, zodat de boodschap niet snel kan worden bijgesteld.

Ten tweede is een verspreiding van eenzelfde boodschap door een zender aan een groot aantal ontvangers relatief eenvoudig.

Ten derde kan schriftelijke communicatie eenvoudig in archieven worden opgeslagen.

Optische en akoestische communicatie kent in combinatie met schriftelijke en mondelinge communicatievormen een sterk ondersteunende werking. Haar belang mag dan ook zeer zeker niet worden onderschat (Van der Geest 1995b).

Ook gedragsmatige communicatie, houding, voorkomen, etcetera, heeft een sterk ondersteunend karakter. Van belang is te constateren dat deze ondersteunende communicatievorm moeilijk bewust en doelgericht te besturen en beheersen is.

#### *Het specifiek gebruik van de communicatiemiddelen*

Het specifiek gebruik van het communicatiesysteem verwijst naar de wijze waarop de verschillende communicatiemiddelen daadwerkelijk worden gebruikt. Wordt de vergadering goed geleid? Is een rapport duidelijk geschreven?, enzovoorts. Dit specifieke gebruik is verbonden met de *individuele vaardigheden* van de gebruikers van de verschillende communicatiemiddelen, inzonderheid de teksten.

Voor een uitgebreide uitwerking van dit element van het communicatiesysteem wordt verwezen naar Hoofdstuk 5.

De hierboven behandelde elementen van het communicatiesysteem – communicatiestructuur, communicatiemiddelen en het specifieke gebruik van deze middelen - vormen te zamen een beschrijving van het communicatiegedrag, zoals dat in de organisatie plaats vindt. Het vierde element, het hieronder te behandelen 'beeld van de communicatiepraktijk', vormt zoals zal blijken enerzijds een weerspiegeling van het gedrag in het communicatiesysteem alsmede de invoer en uitvoer van dit systeem, en is anderzijds een belangrijke factor in de verklaring van het communicatiegedrag (Falcione en anderen 1987; in Reezigt 1995: 42). In deze zin is dit element een belangrijk aandachtspunt bij het inzichtelijk maken van het communicatiesysteem.

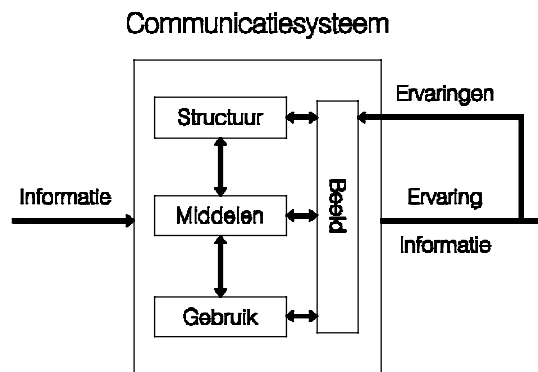
### *Het beeld van de communicatiepraktijk*

Organisatieleden vormen zich in de loop van de tijd een beeld van de communicatiepraktijk. Dit beeld is gestoeld op enerzijds de informatie die van anderen wordt ontvangen over en anderzijds eigen ervaringen met deze praktijk. Het beeld van de communicatiepraktijk is *een intersubjectief construct op basis van de percepties van de organisatieleden ten aanzien van de communicatiepraktijk* (vergelijk Poole en McPhee 1983, Falcione en anderen 1987; in Reezigt 1995: 42). Het is een intersubjectief fenomeen dat voortdurend in de *onderlinge interactie* tussen de organisatieleden en *op basis van hun ervaringen* met de communicatiepraktijk wordt gestructureerd en geherstructureerd. Hieruit volgt dat binnen één organisatie verschillende beelden kunnen bestaan. Dit kan in de eerste plaats het gevolg zijn van het feit dat verschillende subsystemen binnen de organisatie – afdelingen, groepen, etcetera – in verschillende omgevingen opereren en dat deze groepen van medewerkers andere ervaringen opdoen. Falcione en anderen merken in dit verband op: "(...) *perceptions are influenced by the experiences one has with the immediate environment, and it would be inappropriate to access the global perceptions of an entire organization from employees who interact within a limited subsystem environment*" (1987: 199). In de tweede plaats kunnen verschillende beelden ontstaan als gevolg van de interactiepatronen binnen de organisatie. Op grond hiervan mag worden verwacht dat verschillende beelden zich met name zullen vormen langs organisatorische scheidingslijnen, dus binnen afdelingen, hiërarchische lagen, etcetera.

Het beeld van de communicatiepraktijk brengt dynamiek binnen het communicatiesysteem: enerzijds wordt het mede bepaald door de wijze waarop de interne communicatie plaatsvindt (de ervaringen), anderzijds beïnvloedt het beeld op haar beurt het communicatiegedrag en dus ook de uitkomsten van dit gedrag. Te zamen vormen zij de communicatiepraktijk. Hierbij spelen de door Weick (1979; in Reezigt 1995: 43) beschreven Enactment - Selection - Retention-cycli een rol. De organisatieleden maken een selectie uit de veelheid aan gebeurtenissen waarmee zij worden geconfronteerd. Voor verdere zingeving selecteren zij met name gebeurtenissen die passen binnen het reeds gevormde beeld. Hierdoor ontstaat een cyclus van acties, selectie, zingeving en actie die het heersende beeld veelal versterkt (Van der Geest 1995a). Het opnemen van het beeld van de communicatiepraktijk als onderdeel van het communicatiesysteem geeft nadrukkelijk uitdrukking aan de opvatting van het communicatieklimaat als een interactie tussen organisatiekenmerken en percepties van organisatieleden en betekent het incorporeren van noties uit het interpretatieve paradigma in het conceptuele model.

De plaats van het beeld van de communicatiepraktijk in het communicatiesysteem geeft het een centrale rol bij het zichtbaar maken van de kenmerken van de organisationele communicatie. Ten eerste vormt zij een indirecte beschrijving, via de percepties van de organisatieleden, van de communicatiepraktijk (Poole en McPhee 1983; in Reezigt 1995: 43). Deze indirecte beschrijving kan eventueel op haar validiteit worden getoetst door (1) vergelijking met de resultaten van observaties, documentanalyse, etcetera en (2) de mate van convergentie tussen de beleving van de organisatieleden vast te stellen (Guion 1973; Poole 1985; in Reezigt 1995: 43). Ten tweede geldt het beeld van de communicatiepraktijk, als intersubjectief construct, in zekere zin als een gegeven voor het individuele organisatie lid dat zijn of haar communicatiegedrag in belangrijke mate beïnvloedt.

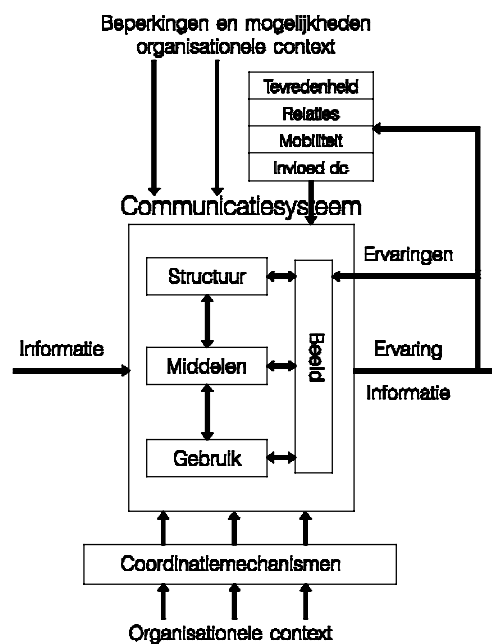
In het voorgaande is aangegeven dat het beeld van de communicatiepraktijk een wederzijds verband kent met de overige elementen van het conceptuele model van het organisationele communicatiesysteem. Ook tussen de overige elementen van het model bestaan wederzijdse relaties. De invulling van de structuur zal bijvoorbeeld beperkingen opleggen aan het gebruik van communicatiemiddelen, terwijl anderzijds de beschikbare middelen mede bepalen welke structuren mogelijk zijn, etcetera. Aldus resulteert een model van het interne communicatiesysteem zoals weergegeven in figuur 3.3.



figuur 3.3 Model van het communicatiesysteem (Reezigt 1995: 43)

### 3.3.2.3 Coördinatie en communicatiesysteem

De uitkomsten van de voorafgaande paragrafen kunnen worden geïntegreerd in een conceptueel model van de organisationele communicatie en haar organisationele context. Zie onderstaande figuur (3.4).



figuur 3.4 Het interne communicatiesysteem en haar organisationele context (Reezigt 1995: 67). 'Invloed dc' = invloed directe chef

In dit model is het interne communicatiesysteem afhankelijk van de gebruikte coördinatie-mechanismen, welke op hun beurt weer afhankelijk zijn van de aard van de omgeving en de technologie, alsmede de leeftijd en omvang van de organisatie en de mate van externe controle. Communicatieproblemen die zich in organisaties voordoen worden verondersteld het gevolg te zijn van de hierna genoemde problemen.

1. Een gebrekkige aansluiting tussen de contingentiefactoren enerzijds en de coördinatiemechanismen anderzijds (vergelijk Bots en Jansen 1989; in Reezigt 1995: 44). Wanneer bijvoorbeeld bij een zeer instabiele en complexe technologie en/of omgeving wordt gekozen voor coördinatie door middel van planning zullen communicatieproblemen optreden zoals te late en dus verouderde informatie, niet accurate en onbruikbare informatie.
2. Een gebrekkige aansluiting tussen de coördinatiemechanismen enerzijds en het communicatiesysteem anderzijds (vergelijk Bots en Jansen 1989; in Reezigt 1995: 44). Wanneer bijvoorbeeld laterale relaties het dominante coördinatiemechanisme vormen dan zal het communicatiesysteem de mogelijkheden voor deze relaties moeten bieden. Hierbij kan een onderscheid worden gemaakt tussen communicatieproblemen die het gevolg zijn van het ontbreken van de noodzakelijke communicatiewegen in de structuur en communicatieproblemen die samenhangen met de invulling van deze communicatiewegen of te wel de communicatiemiddelen en het specifieke gebruik daarvan. Ondanks dat in principe de communicatiestructuur de mogelijkheden voor een goede afstemming biedt, kan omdat bijvoorbeeld het gekozen communicatiemiddel niet past, vergaderingen slecht worden geleid en voorbereid, etcetera, toch niet aan de uit de coördinatiemechanismen volgende eisen worden voldaan.

Het interne communicatiesysteem functioneert binnen de beperkingen en mogelijkheden die door de organisationele context worden gesteld. Zo kunnen bijvoorbeeld kortere communicatiewegen om reden van informatievoorziening wenselijk zijn, maar gegeven de organisatiestructuur en -cultuur niet realiseerbaar. Wanneer het oplossen van communicatieproblemen wijzigingen in het interne communicatiesysteem vereisen die op hun beurt weer een aanpassing van de organisationele context vragen, moeten de voor- en nadelen van de aanpassing van de context tegen elkaar afgewogen worden.

Op basis van het bovenstaande kan het geschetste model een rode draad vormen voor de beschrijving van de organisationele communicatie. Het is niet een volledige beschrijving, maar een beschrijving waarin wel de relevante aspecten weergegeven zijn.

### 3.3.3 Het conceptueel diagnosemodel voor interne communicatie

Op basis van het conceptueel organisatie- en communicatiemodel, kan een diagnosemodel voor interne communicatie opgesteld worden (zie Reezigt 1995: 66 en verder).

Het conceptueel diagnosemodel vormt een vertaling van het conceptueel organisatiemodel naar het object van diagnose, in dit geval het communicatieklimaat. De basis van het conceptueel diagnosemodel wordt gevormd door figuur 3.4. Op basis van literatuuronderzoek (zie Reezigt 1995: 66) bleken vier aan communicatie gerelateerde aspecten aan de beschrijving van het communicatieklimaat te moeten worden toegevoegd, te weten de dimensies *Relaties*, *Tevredenheid*, *Mobiliteit* en *Invloed directe chef*. Positieve relaties en tevredenheid bevorderen communicatie, terwijl zij zelf weer mede bepaald worden door de

ervaringen met de interne communicatie en door de informatie die men ontvangt. Een grote wens tot promotie (mobiliteit) resulteert in een voorzichtig communicatiegedrag, met name in opwaartse richting, waarbij nadruk wordt gelegd op positieve resultaten en fouten en dergelijke worden verdoezeld. De gepercipieerde invloed van de directe chef op het werk en de carrière van de zender heeft daarbij een versterkend effect (Adelstein en Keats Sparrow 1983; in Reezigt 1995: 66).

Op basis van genoemd literatuuronderzoek zijn aan de elementen *Invoer*, *Communicatiestructuur*, *Communicatiemiddelen*, *Specifiek gebruik van communicatiemiddelen*, *Uitvoer en Gerelateerde Aspecten (tevredenheid, relaties, mobiliteit en invloed directe chef)* van het communicatieklimaat dimensies en subdimensies te onderscheiden. Deze (sub)dimensies beschrijven de verschillende elementen. In tabel 3.3 zijn ze per element van het communicatieklimaat weergegeven. De combinatie van deze tabel en het eerst weergegeven model in figuur 3.4 (zie paragraaf 3.3.2.3) vormt het conceptueel diagnosemodel dat aan het instrument ten grondslag ligt.

Dimensies	Omschrijving
<i>Element: Invoer</i>	
1. Verzenden van informatie	De hoeveelheid verzonden informatie
<i>Element: Communicatiestructuur</i>	
2. Richting van communicatie	De verhouding in tijd tussen hiërarchisch gezien opwaartse, neerwaartse en horizontale communicatie
3. Tweezijdigheid	De mate waarin communicatiewegen tweezijdig zijn
4. Communicatiedichtheid	De hoeveelheid informatie die door de verschillende communicatiewegen stroomt
5. Positie directe chef	Hoe centraal is de rol van de directe chef in de informatievoorziening
6. Kwaliteit bronnen	De kwaliteit van de uit de verschillende bronnen verkregen informatie
7. Accuratesse informatie naar richting	De accuratesse van de informatie verkregen uit de verschillende hiërarchische richtingen
8. Gatekeeping	De hoeveelheid informatie die in de verschillende hiërarchische richtingen wordt doorgegeven in verhouding tot de totale hoeveelheid ontvangen informatie
9. Samenvatten	De mate waarin informatie samengevat wordt doorgegeven in de verschillende hiërarchische richtingen
10. Logische opbouw vergaderstructuur	De mate waarin vergaderingen in de lijn elkaar op een logische manier in de tijd opvolgen
11. Volledigheid vergaderstructuur	De mate waarin de vergaderstructuur in de lijn geen 'gaten' kent
12. Tijdsduur vergadercyclus	De tijdsduur van een volledige vergadercyclus in de lijn

<i>Element: Communicatiemiddelen</i>	
13. Modaliteit	De verhouding (in tijd) tussen het gebruik van mondelinge, schriftelijke, telefonische en andere communicatiemiddelen
14. Kwaliteit communicatiemiddelen	De kwaliteit van de via verschillende middelen verkregen informatie
15. Kwaliteit informatie Dienstencommissie/Ondernemingsraad	De kwaliteit van de door de Dienstencommissie/Ondernemingsraad verzonden informatie
<i>Element: Specifiek gebruik communicatiemiddelen:</i>	
16. Belang vergaderingen	Het belang dat door de participanten aan de verschillende vergaderingen wordt gehecht
17. Frequentie vergaderingen	Frequentie van de verschillende vergaderingen per maand
18. Tijdsduur vergaderingen	Tijdsduur van de verschillende vergaderingen
19. Voorbereidingstijd vergaderingen	De benodigde voorbereidingstijd voor de verschillende vergaderingen
20. Inhoudelijke kwaliteit vergaderingen	De mate waarin tijdens de vergaderingen volgens de participanten relevante informatie-uitwisseling plaatsvindt
21. Kwaliteit ondersteuning vergaderingen	De mate waarin de verschillende vergaderingen worden ondersteund door informatie vooraf
22. Tevredenheid vergaderingen	De tevredenheid van de participanten over de verschillende vergaderingen
<i>Element: Uitvoer</i>	
23. Ontvangst informatie	De hoeveelheid ontvangen informatie
24. Overload	In hoeverre wordt meer informatie ontvangen dan kan worden gehanteerd
<i>Element: Gerelateerde aspecten</i>	
25. Tevredenheid	De mate van tevredenheid over de organisatie, werk en communicatie
26. Relaties	De aard van de onderlinge relaties: in hoeverre bevorderen of belemmeren zij open communicatie
27. Mobiliteit	De mate waarin wordt gestreefd naar een hogere positie binnen de organisatie
28. Invloed directe chef	De gepercipieerde invloed van de directe chef op werk en carrière

tabel 3.3 Dimensies van het communicatieklimaat (Reezigt 1995: 67-69)

Het conceptueel organisatiemodel is, zoals gezegd, de basis voor het conceptueel diagnosemodel. In beide modellen is er sprake van contingentie, terwijl ook de elementen van het organisatiemodel in het diagnosemodel terugkomen. Dit blijkt onder andere bij de invulling van het communicatiesysteem: *structuur* in het organisatiemodel komt terug in de communicatiestructuur, de communicatiemiddelen en het specifieke gebruik van deze

middelen vormen toespitsingen van het element *technologie*, het beeld van de communicatiepraktijk is onderdeel van de cultuur.

In Bijlage A is het conceptueel diagnosemodel opgenomen, waarbij de tabel ook inzicht geeft in de meetvragen die in de enquête opgenomen zijn.

### **3.4 De normen**

De resultaten van de analyse van de organisatie en de interne communicatie moeten gerelateerd worden aan normen, teneinde te kunnen komen tot een waardering van de resultaten. In deze paragraaf wordt beschreven hoe deze normen zijn vastgesteld (zie ook Reezigt 1995: 69 en verder). In het diagnose-instrument worden drie bronnen van normen gehanteerd, te weten: de doelstellingen van de organisatie, de organisatie- en communicatietheorie en de organisatieleden. Een vierde bron van normen wordt gevormd door de expertise van de diagnost(en) die de diagnose uitvoert (uitvoeren).

De op de theorie gebaseerde normen kunnen vooraf in het instrument worden aangegeven. De normen die worden ontleend aan de doelstellingen van de organisatie en de organisatieleden kunnen daarentegen pas tijdens de diagnose worden geëxpliciteerd; ze zijn zelf onderwerp van onderzoek. Hieronder zijn allereerst deze twee laatste bronnen van normen aan de orde, vervolgens wordt ingegaan op de normen uit de theorie.

#### **3.4.1 Doelstellingen van de organisatie**

De communicatiedoelstellingen van een organisatie kunnen expliciet zijn geformuleerd dan wel afleidbaar zijn uit andere, minder specifieke doelstellingen, zoals 'de organisatie streeft naar een grote betrokkenheid van de medewerkers bij het organisatiebeleid'. In het laatste geval verdient het aanbeveling de afgeleide communicatiedoelstellingen expliciet door de organisatieleiding te laten bevestigen. De communicatiedoelstellingen van de organisatie zullen indien mogelijk al onderwerp zijn in de eerste oriënterende gesprekken met de organisatie. Daarnaast kunnen zij worden bepaald op basis van documentanalyse en interviews.

#### **3.4.2 Normering door de organisatieleden**

Organisatieleden kennen als geen ander de eigen organisatie en het werk. Deze kennis betreft vaak niet alleen hoe het *is*, maar ook hoe het *zou moeten zijn* om de organisatie beter te laten functioneren. In organisaties wordt meer en meer van deze beschrijvende en normerende kennis gebruik gemaakt: 'de echte specialisten zitten op de werkvloer'.

Naast inzicht in problemen en mogelijke oplossingsrichtingen vormen de door de organisatieleden gehanteerde normen ook een belangrijke indicatie voor het draagvlak van veranderingen. Wanneer de voorgestelde veranderingen congruent zijn met de normen van de organisatieleden zullen zij een groter draagvlak kennen. Zijn zij daarentegen niet in overeenstemming met genoemde normen, dan moet op weerstand worden gerekend.

Tijdens de diagnose wordt op verschillende manieren getracht zicht te krijgen op de normen die de organisatieleden zelf hanteren. Tijdens de interviews wordt expliciet geïnformeerd naar de problemen die naar mening van de respondenten bestaan en hoe deze zouden kunnen worden opgelost. Vooral in de schriftelijke enquête is de normering, de gewenste situatie, impliciet of expliciet uitgebreid aan de orde.

### 3.4.3 Normering vanuit de organisatie- en communicatietheorie

Op basis van de organisatie theoretische literatuur is een invulling te geven aan de relatie tussen de aard van de omgeving, de technologie en de verschillende coördinatiemechanismen (voor een beknopte beschrijving wordt verwezen naar paragraaf 3.2). Voor de tweede stap in het conceptueel diagnosemodel, van coördinatiemechanisme naar communicatieklimaat, kunnen in de organisatie theoretische literatuur ook aanknopingspunten worden gevonden (zie Reezigt 1995). Hieronder wordt per coördinatiemechanisme puntsgewijs het 'normale' bijpassende communicatieklimaat kort beschreven. Deze beschrijvingen geven aan welke waarden van de (sub)dimensies van het conceptueel model 'normaal' gesproken mogen worden verwacht en tevens welke (sub)dimensies met name aandacht vragen. De beschrijvingen vormen dus een leidraad en bieden geen harde normen. De beschrijvingen op grond van de afzonderlijke coördinatiemechanismen kunnen als basis dienen voor het maken van combinaties. Directe supervisie en laterale relaties spelen binnen bijna elke organisatie-afdeling een rol. Daarnaast zal bij standaardisatie van werkprocessen en standaardisatie van vaardigheden in uitzonderingssituaties met name gebruik worden gemaakt van respectievelijk directe supervisie en laterale relaties. In de praktijk spelen de hieruit resulterende combinaties, met dus een belangrijke plaats voor directe supervisie en laterale relaties, een belangrijke rol. Hieronder wordt achtereenvolgens aandacht besteed aan directe supervisie, standaardisatie van werkprocessen, standaardisatie van resultaten, standaardisatie van vaardigheden en laterale relaties.

#### *Directe supervisie*

(Zie Reezigt 1995: 72)

1. Directe supervisie is een van de uitwerkingen van het regelen en vereist veel communicatie. Deze communicatie is sterk verticaal gericht en dan nog in het bijzonder neerwaarts. De directe chef neemt de belangrijkste plaats in in de informatievoorziening. De neerwaartse communicatie betreft planning, regelgeving, etcetera, de opwaartse communicatie betreft controle van de uitgevoerde werkzaamheden. Voor communicatiebeoordeling is, hierbij aansluitend, met name de kwaliteit van de bronnen in de hiërarchische lijn van belang.
2. Directe supervisie gaat samen met sterke centralisatie, hetgeen betekent dat de lagere hiërarchische niveaus niet of nauwelijks in de strategische of organisatorische besluitvorming worden betrokken. Beleidsinformatie kent dan ook een geringe plaats binnen de interne communicatie. Verticale coördinatie vindt ook plaats via de hiërarchie.

3. De communicatie is met name mondeling, hetgeen betekent dat de kwaliteit van deze middelen veel aandacht vereist (en empirisch moeilijk observationeel onderzoekbaar is).
4. De communicatie is weinig formeel van aard. Vergaderingen vinden meestal plaats binnen kleine onderdelen en kennen een geringe frequentie. De vergaderingen worden sterk gedomineerd door de directe chef. De vergaderstructuur volgt de hiërarchische lijn. Volledigheid en logische opbouw van deze structuur zijn van groot belang. Voor zover vergaderingen een substituut vormen voor direct contact tussen chef en ondergeschikte, met name binnen grotere of verspreide onderdelen, is een korte vergadercyclus en dus een hoge frequentie van belang.
5. Om begripsproblemen te voorkomen dan wel te corrigeren is het belangrijk dat de communicatiemiddelen in de hiërarchische lijn tweezijdig van karakter zijn.
6. De mate van samenvatten en gatekeeping zal veelal niet groot zijn, dit is echter wel afhankelijk van het aantal ondergeschikten waaraan een chef direct leiding geeft (hoe groter het aantal ondergeschikten, des te meer zal moeten worden samengevat en hoe minder van de ontvangen informatie zal kunnen worden doorgegeven).
7. De ontvangen informatie zal met name betrekking hebben op het werk en minder op het beleid, al is dit wel afhankelijk van de plaats in de hiërarchie. De ontvangen informatie zal een rol moeten vervullen in het doen accepteren van besluiten.
8. De informatie die over andere afdelingen wordt ontvangen is gering voor zover het onderdelen betreft die boven de respondent in de hiërarchie 'bij elkaar komen'. Over de onderdelen die op het niveau van de focuspersoon elkaar raken en waarvan hij de chefs treft in vergaderingen ontvangt hij wel vrij veel informatie. Het gemiddelde organisatielid is echter gering geïnformeerd.
9. Het gevaar van overload hoger in de hiërarchie is nadrukkelijk aanwezig.
10. In verband met het veelvuldige mondelinge contact tussen directe chef en ondergeschikte en de belangrijke positie van de laatste in de informatievoorziening is met name een goede relatie hier van belang.
11. De gepercipieerde invloed van de directe chef zal gevolgen hebben voor de communicatie, omdat de directe chef in de interne communicatie een belangrijke plaats inneemt. De combinatie van een hoge gepercipieerde invloed, een hoog mobiliteitsstreven en een slechte relatie geeft een grote kans op het optreden van *vertekening*.

#### *Standaardisatie van werkprocessen*

(Zie Reezigt 1995: 73)

1. Standaardisatie van werkprocessen is een van de vormen van sturing, hetgeen betekent dat er relatief weinig gecommuniceerd zal worden; de communicatiedichtheid is gering. Deze geringe communicatiedichtheid domineert in feite alle andere kenmerken van de interne communicatie. De communicatie die wel plaatsvindt heeft met name

- betrekking op het vestigen van de standaardisatie en op uitzonderingssituaties, waarbij in het bijzonder wordt teruggegrepen op directe supervisie (zie hiervoor).
2. De belangrijkste bron van informatie wordt gevormd door de afdelingen die de inhoud van de werkprocessen vaststellen, de zogenoemde technostructuur.
  3. De communicatie is sterk geformaliseerd met een sterke nadruk op schriftelijke middelen in de vorm van handboeken, procedureschema's en standaardformulieren voor controle. Met name de kwaliteit van de schriftelijke middelen is dan ook van belang.
  4. Een belangrijk gevaar is het optreden van verkokering in de interne communicatie waarbij bijna uitsluitend binnen onderdelen en nauwelijks over onderdeelgrenzen heen wordt gecommuniceerd.
  5. Omdat vanuit het oogpunt van coördinatie relatief weinig informatie over de organisatie als geheel, andere afdelingen, etcetera, wordt ontvangen, kunnen de informatie van de Dienstencommissie/Ondernemingsraad, interne publikaties en dergelijke een belangrijke integrerende functie vervullen.
  6. De vergadercyclus kan zonder dat dit problemen oplevert lang zijn omdat de coördinatie door formalisatie plaatsvindt en de omgeving zeer stabiel is.
  7. Vergaderingen hebben enige betekenis in het naar beneden vertalen van het beleid (verticale coördinatie).
  8. Er bestaat slechts een geringe kans op overload. Overload moet hier met name worden opgevat als een teken dat het coördinatiemechanisme niet voldoet, omdat te vaak bijstellingen, al dan niet via directe supervisie, moeten plaatsvinden.
  9. De relaties tussen de organisatieleden zijn van minder belang.

#### *Standaardisatie van resultaten (performance control)*

(Zie Reezigt 1995: 74)

1. Standaardisatie van resultaten wordt met name verbonden aan organisaties die gekenmerkt worden door een divisiestructuur. Steeds meer, ook niet gedivisionariseerde, organisaties maken gebruik van dit coördinatiemechanisme. Toch blijft de invloed van *performance control* op de interne communicatie beperkt. Binnen de afdelingen kan namelijk zelf worden bepaald hoe de vastgestelde resultaten worden gehaald en worden andere coördinatiemechanismen gebruikt.
2. De communicatie vindt met name plaats in verticale richting. Enerzijds betreft het afspraken over het 'contract' (met name top-down) anderzijds informatie over de behaalde resultaten (bottom-up).

3. De communicatiedichtheid is in de verticale lijn weliswaar groter dan in de horizontale lijn, maar ook daar is ze beperkt. Toch is de kwaliteit van de bronnen in de verticale lijn het meest van belang.
4. Voor zover de directe chef een rol speelt bij het vaststellen van het contract kan er sprake zijn van een tijdelijk intensief contact, verder slechts marginaal.
5. Gatekeeping en samenvatten zullen beide nadrukkelijk plaatsvinden vanwege de grote mate van zelfstandigheid van de afdelingen en de geschatte onnodigheid meer gedetailleerde informatie door te geven (top-down en bottom-up).
6. De communicatie zal met name schriftelijk van aard zijn. Beide contractpartijen zullen formalisatie nastreven. De kwaliteit van de schriftelijke middelen is dus in het bijzonder van belang.
7. De verschillende eenheden zullen weinig informatie over andere onderdelen ontvangen. Evenals bij standaardisatie van werkprocessen bestaat het gevaar van verkokering. Brede informatieverstrekking over de organisatie (interne publikaties) en de informatie van de Dienstencommissie/Ondernemingsraad kan hiervoor soelaas bieden.
8. Indien in het geval van standaardisatie van resultaten uitzonderingscoördinatie vereist is, dan is directe supervisie het meest voor de hand liggende mechanisme; de relatie met de contractgever vereist dit in feite.

#### *Standaardisatie van vaardigheden*

(Zie Reezigt 1995: 75)

1. Standaardisatie van vaardigheden (opgestelde eisen met betrekking tot de vaardigheden waaraan medewerkers van een organisatie moeten voldoen) is een vorm van sturen, hetgeen betekent dat er relatief weinig wordt gecommuniceerd; de specialisten zijn zelf verantwoordelijk voor de planning, uitvoering en controle van hun werkzaamheden. Uitzonderingscoördinatie vindt plaats door middel van laterale relaties (zie hierna).
2. De complexiteit van de situatie leidt tot een sterke decentralisatie van strategische en in mindere mate ook van organisatorische besluitvorming. Verticale coördinatie vindt met name plaats doordat de beslissingen voor een belangrijk deel in één hand liggen, namelijk bij de *professionals*, dus op de werkvloer.
3. De professionals zullen voor zover communicatie noodzakelijk is met name gebruik maken van mondelinge middelen, de directie/leiding daarentegen zal trachten te formaliseren hetgeen een nadruk op schriftelijke middelen, bijvoorbeeld in de vorm van standaardformulieren voor declaraties, etcetera, betekent. De kwaliteit van de mondelinge middelen en dan in bijzonder het directe contact tussen twee personen is het meest van belang.
4. De dominante richting van communicatie is horizontaal, maar voor de verticale coördinatie is er ook sprake van communicatie in de hiërarchische lijn waarbij het zwaartepunt en initiatief echter laag in de organisatie liggen.

5. Vergaderingen zijn met name van belang voor verticale coördinatie, horizontale uitzonderingscoördinatie vindt plaats door middel van losse contacten. De frequentie van vergaderingen is niet hoog.
6. Goede relaties zijn zowel in horizontale als verticale richting van belang. In horizontale richting echter niet zo sterk als bij coördinatie door middel van laterale relaties.

### *Laterale relaties*

(Zie Reezigt 1995: 76)

1. Coördinatie door middel van laterale relaties vraagt veel communicatie.
2. Communicatie zal met name in horizontale richting plaatsvinden. Er is sprake van een grote communicatiedichtheid, ook over afdelingsgrenzen heen: er wordt veel informatie over andere onderdelen ontvangen. De kwaliteit van bronnen in horizontale richting vraagt veel aandacht.
3. De communicatie is met name mondeling van aard, met een nadruk op directe contacten, kleine bijeenkomsten, etcetera. De kwaliteit van deze communicatiemiddelen is dan ook in het bijzonder van belang.
4. Tweezijdigheid van communicatiewegen tussen gelijken is van groot belang voor het goed functioneren van de interne communicatie.
5. Omdat de organisatieleden veel informatie ontvangen (zie 1 en 2) is de neiging tot veel gatekeeping en samenvatten vrij groot, teneinde de hoeveelheid informatie zoveel mogelijk hanteerbaar te maken. Er bestaat overigens toch een reële kans op overload. Mag deze bij directe supervisie eerder in de top van de organisatie worden verwacht, hier zal overload in het bijzonder lager in de hiërarchie optreden.
6. Vergaderingen zijn belangrijk. Ze zullen nu echter niet door de directe chef worden gedomineerd, maar in het teken staan van afspraken en informatie-uitwisseling tussen gelijken. In grotere organisaties kunnen werkgroepen, taakgroepen en dergelijke worden verwacht. Gezien het instabiele karakter van de situatie zal de vergadercyclus niet te veel tijd in beslag nemen.
7. Wanneer laterale relaties het dominante coördinatiemechanisme vormen in een organisatie, de *adhocratie* (Mintzberg 1983), zal er niet echt sprake van beleidsbepaling zijn. De strategische richting waarin de organisatie zich beweegt kan worden opgevat als een vooraf onbedoeld patroon in een aantal opeenvolgende, maar losstaande beslissingen. Van bewuste verticale coördinatie en de daarmee verbonden communicatie is geen sprake.
8. Goede horizontale relaties zijn bij dit coördinatiemechanisme van enorm belang. Berust bij directe supervisie de coördinatie mede op de hiërarchische verhouding, bij laterale relaties kan zij uitsluitend plaatsvinden op basis van open informatie-uitwisseling en overtuigen.

Los van de bovenstaande aan de organisatietheorie ontleende normen kan nog een aantal normen worden genoemd, gebaseerd op de communicatietheorie. Zij betreffen niet zozeer de aansluiting tussen coördinatiemechanisme en interne communicatie, maar behelzen meer de interne communicatie in het algemeen.

- Communicatie over weinig schijven valt te prefereren boven communicatie over veel schijven. Hiervoor kunnen twee redenen worden genoemd. Ten eerste zal naarmate communicatie over meer schijven loopt, hetgeen wil zeggen dat er telkens coderingen en decoderingen plaatsvinden, de kans op verstoring en vertekening toenemen. Vertekening is daarbij negatief gecorreleerd met vertrouwen en positief met mobiliteit. Ten tweede zal naarmate het aantal schijven toeneemt de snelheid van informatie-overdracht afnemen.
- Horizontale communicatie is te prefereren boven verticale communicatie omdat zij minder kans op vertekening geeft aangezien bij horizontale communicatie de hiërarchische positie en de daaraan verbonden belangen geen rol spelen.
- Mondelinge communicatiemiddelen zijn te prefereren boven schriftelijke omdat ze snellere communicatie mogelijk maken, minder snel leiden tot 'overload' en vanwege het directe contact de mogelijkheid bieden eventuele interpretatieproblemen snel op te lossen.
- Communicatiemiddelen die een directe interactie mogelijk maken zijn te prefereren omdat zij de mogelijkheid bieden misinterpretaties direct te corrigeren.

### 3.5 De diagnose

In deze paragraaf wordt besproken op welke wijze de informatie aangaande de organisatie en de interne communicatie vergaard dient te worden. Ten eerste wordt de fasering van onderzoek ter zake weergegeven (3.5.1), waarna de diagnostiechnieken worden besproken (3.5.2): het documentonderzoek, de interviews, de schriftelijke enquête (de audit) en de observatie. Zie voor deze informatievergarings technieken ook (en uitvoeriger) Reezigt 1995: 79 en verder.

In deze paragraaf wordt dus aangegeven hoe het onderzoek uitgevoerd *dient* te worden: er is dus sprake van methodologische eisen. Om een vrijwel constante herhaling van de woorden *dienen* en *moeten* te vermijden, is ervoor gekozen de formuleringen te ontdoen van deze woorden en de zinnen eenvoudiger te formuleren, waardoor de indruk kan ontstaan dat het een beschrijving van (uitgevoerd) onderzoek betreft. Vooraf zij gemeld dat deze lezing niet de bedoelde is, het gaat steeds, zoals gezegd, om methodologische eisen.

#### 3.5.1 Fasering

Met betrekking tot de fasering van het diagnose-onderzoek wordt normaal de door Jonker (1990; in Reezigt 1995: 79) gegeven indeling gevolgd:

- plannen;
- dataverzameling;
- data-analyse;
- beoordeling.

In de planningsfase worden, voor zover op voorhand mogelijk, met de opdrachtgever voor de drie daarna volgende fasen concrete afspraken gemaakt. Deze afspraken betreffen ondermeer de tijdsduur van het onderzoek, de tijdsinvestering van zowel de organisatie als de onderzoekers, de beschikbaarheid van databronnen en personen, benodigde faciliteiten zoals werkruimte en dergelijke. De overige drie fasen behoeven naar mijn mening geen toelichting. Praktisch zijn zij overigens niet meer dan slechts globaal van elkaar te onderscheiden: dataverzameling, data-analyse en -beoordeling worden reeds uitgevoerd wanneer nog niet alle data beschikbaar zijn, en sturen mogelijk het verzamelen van volgende data. Aan dit probleem en de fasering zal in de volgende paragraaf nog verder aandacht worden besteed.

### **3.5.2 De diagnosetechnieken en het diagnosesysteem**

Het instrument dat bij het onderzoek gebruikt is kent vier methoden van dataverzameling, die hieronder worden besproken. Achtereenvolgens komen aan de orde:

1. documentonderzoek;
2. interviews;
3. schriftelijke enquête;
4. observatie.

Omdat de methoden van dataverzameling, het diagnosesysteem en de methoden voor analyse en beoordeling nauw met elkaar zijn verweven worden ze hieronder gezamenlijk behandeld.

#### **3.5.2.1 Documentonderzoek**

Documentanalyse kent een tweeledig doel, afhankelijk van de fase van het onderzoek. In het begin van het onderzoek is het doel door middel van documenten een eerste, nog zeer globaal inzicht te krijgen in de organisatie en het communicatieklimaat alsmede de communicatiedoelstellingen. Dit is van groot belang voor de voorbereiding van de interviews en de schriftelijke enquête. De documenten die worden geanalyseerd zijn beleidsplannen, (sociale) jaarverslagen, bedrijfsdocumentatie, rapportages van eerdere onderzoeken, handboeken, en dergelijke. Later in het onderzoek wordt het documentonderzoek gestuurd door meer concrete vraagstellingen die volgen uit de interviews, de schriftelijke enquête en de observaties. Het onderzoek richt zich dan veel meer op vergaderverslagen, specifieke rapportages, etcetera.

#### **3.5.2.2 Interviews**

In termen van Segers (1983; in Reezigt 1995: 80) kunnen de gebruikte interviews worden gekenschetst als 'focused': de onderwerpen die aan de orde dienen te komen worden vooraf bepaald, het bepalen van de volgorde en de formulering van de vragen is aan de interviewer. Naast deze vooraf bepaalde onderwerpen wordt veel ruimte gelaten voor het bewandelen van door de respondent ingeslagen zijpaden, met als doel zo veel mogelijk

informatie over de organisatie, de interne communicatie, de beleving van en eventuele problemen in de communicatie te verzamelen.

Een flexibele interviewstijl, zoals bij het 'focused' interview, kent als gevaar dat afbreuk wordt gedaan aan de vergelijkbaarheid en repliceerbaarheid van het verkregen materiaal. Komter (1987; in Reezigt 1995: 80) spreekt in dit verband over het dilemma van de 'double-bind' in de interviewmethode. Zij duidt hiermee op het spanningsveld tussen enerzijds de op optimale validiteit gerichte flexibele interviewstijl (vergelijk Kirk en Miller 1986; in Reezigt 1995: 80) en anderzijds de op optimale betrouwbaarheid en vergelijkbaarheid gerichte gestructureerde interviews. Dit dilemma onderkennend, wordt in het onderzoek op basis van een tweetal overwegingen gekozen voor het flexibele interview. Ten eerste vereist het opstellen van meer gestandaardiseerde interviews veel voorkennis. Het gevaar is namelijk anders niet denkbeeldig dat door de vraagstelling en, indien ook gespecificeerd, de antwoordcategorieën het aandachtsgebied op voorhand zodanig wordt ingeperkt dat relevante informatie verborgen blijft (Segers 1983). Aan deze voorkennis ontbreekt het ten tijde van de interviews nog. Ten tweede heeft interne communicatie niet zelden te maken met de aard van interpersoonlijke relaties. Het is daarom van wezenlijk belang tijdens het interview een vertrouwensband met de respondent te creëren, waardoor deze bereid is ook vertrouwelijke informatie te verstrekken. Een flexibele interviewstijl biedt hiertoe meer mogelijkheden.

De afgenomen interviews dienen een driedig doel. Ten eerste, het verwerven van inzicht in de aard van de organisatie: de plaats van de organisatie op de verschillende, tijdens het theoretisch onderzoek onderscheiden dimensies. Ten tweede, het verkrijgen van een beeld van het vigerende communicatiesysteem. Omdat het zeer moeilijk is de opbouw, volledigheid en tijdsduur van de vergadercyclus in de schriftelijke enquête aan de orde te stellen moet in de interviews hieraan relatief veel aandacht besteed worden. Ten derde, het achterhalen van de specifieke naamgeving van vergaderingen en organisatie-onderdelen, etcetera, onder andere met het oog op de schriftelijke enquête.

De interviewers dienen tijdens de interviews de volgende onderwerpen aan de orde te stellen:

- de functie van de respondent en het organisatie-onderdeel waar hij/zij werkzaam is;
- de werkzaamheden van de respondent en zijn/haar organisatie-onderdeel;
- de arbeidsgeschiedenis van de respondent in de organisatie;
- kenmerken van de organisatie volgens de respondent;
- de vergaderingen/bijeenkomsten waarin de respondent participeert en de kenmerken van deze vergaderingen/bijeenkomsten;
- kenmerken van de communicatie in de organisatie in algemene zin en de redenen achter/oorzaken van deze kenmerken;
- indien problemen worden geconstateerd, de oorzaken van deze problemen en mogelijke oplossingen;
- onderwerpen die naar mening van de respondent nog aan de orde moeten komen.

Voor alle duidelijkheid zij nogmaals opgemerkt dat tijdens de interviews veel ruimte dient te bestaan voor het bewandelen van zijpaden. De bovenstaande onderwerpen vormen dan ook slechts een leidraad.

De interviews moeten, teneinde versturende en vertekende effecten te reduceren, door twee ervaren interviewers afgenomen worden. Tevens dienen alle gesprekken op basis van notities van de interviewers uitgewerkt te worden en deze uitwerking moet voor akkoord aan de respondenten voorgelegd worden. Bij eventuele onduidelijkheden of interpretatieverschillen kunnen deze dan in een nagesprek aan de orde worden gesteld en weggenomen.

In eerste instantie beperken de interviews zich tot een aantal zogenoemde sleutelinformanten: leden van het topmanagement, leden van de Ondernemingsraad of Dienstencommissie, personeelsmanagers, etcetera, maar daarnaast ook een aantal medewerkers op de werkvloer. Nadat op basis van deze gesprekken een eerste globale indruk van de organisatie en haar communicatie(problemen) is ontstaan, heeft een tweede, meer omvangrijke, interviewronde plaats, waarin dieper op een aantal specifieke aspecten kan worden ingegaan. Eventueel kan ook nog een derde interviewronde worden gehouden. Deze methode van selectie van respondenten kan worden aangeduid als een specifieke vorm van 'snowball-sampling' (Swanborn 1987) waarin de volgende laag respondenten niet door de voorgaande wordt aangebracht maar afhankelijk is van de geconstateerde problematiek.

De analyse en interpretatie van de interviews vindt plaats op basis van de geaccordeerde uitwerkingen en worden bij voorkeur uitgevoerd door twee personen. Zij sorteren de interviews naar organisatie-onderdelen, hiërarchische lagen en het onderscheid tussen lijn en staf, omdat mag worden verwacht dat met name langs deze grenzen het communicatieklimaat zal verschillen. Vervolgens worden uitspraken met betrekking tot dezelfde onderwerpen samengevoegd en wordt getracht hieruit een consistent beeld te distilleren dat ter verdere beoordeling, de beoordeling door de organisatieleden is veelal al in de uitspraken verwoord, kan worden afgezet tegen de normen uit de organisatie-theorie, de communicatiedoelstellingen van de organisatie en de normen van de diagnost(en).

### **3.5.2.3 De schriftelijke enquête**

In aanvulling op de hierboven beschreven methoden van dataverzameling zal tevens gebruik gemaakt worden van een anonieme schriftelijke enquête, opgebouwd uit merendeels gesloten vragen (Likert-schalen). Dit maakt het mogelijk met een betrekkelijk geringe tijdsinvestering een groot aantal respondenten te bevragen op het gebied van houdingen, meningen, opinies, standpunten en dergelijke (Swanborn 1987; Segers 1983; in Reezigt 1995: 82). Voor de enquête wordt verwezen naar Bijlage A, waarin de meetvragen zijn opgenomen; voor een toelichting op de relatie tussen meetvragen en het conceptueel diagnosemodel wordt verwezen naar Reezigt 1995 (Hoofdstuk 4; zie ook Reezigt 1995, Bijlage B).

De eigenschappen van deze sterk gestandaardiseerde methode van dataverzameling en het 'focused' interview zijn grotendeels complementair: in vergelijking met de gegevens verkregen uit 'focused' interviews wordt de informatie hier verzameld door middel van schriftelijke enquêtes met gesloten vragen meer kwantificeerbaar, vergelijkbaar en betrouwbaar, de prijs hiervoor is echter een geringere diepgang en validiteit (Komter 1987; Segers 1983; in Reezigt 1995: 82).

De schriftelijke enquête weerspiegelt, voor zover zij het communicatieklimaat betreft, het meest duidelijk en compleet het achterliggende diagnosemodel. Uitgaande van de in dit model onderscheiden theoretische dimensies zijn de bijbehorende indicatoren en vervolgens meetvragen vastgesteld. Hierbij is dankbaar gebruik gemaakt van een tweetal Amerikaanse meetinstrumenten, te weten de *Organizational Communication Questionnaire* (OCQ) en de *Survey of Organizational Communication* (SOC). Deze meetinstrumenten zijn aangepast aan ons doel. De aanpassingen zijn onderwerp geweest van vooronderzoek. De OCQ en de SOC hebben reeds meermaals hun validiteit en betrouwbaarheid bewezen. Zie hiervoor Reezigt (1995, met name pagina 83).

Waar ter operationalisering van de theoretische dimensies niet reeds geteste indicatoren en items voorhanden waren, zijn deze zelf bepaald en ontworpen. De belangrijkste toevoegingen betreffen:

- een beperkte netwerkanalyse ter bepaling van de communicatiedichtheid overeenkomstig het format van de SOC;
- indicatoren en meetvragen voor de kwaliteit van de door de Dienstcommissie/Ondernemingsraad gebruikte communicatiemiddelen;
- indicatoren en meetvragen voor de informatie-ontvangst over activiteiten van de dienstcommissie/ondernemingsraad en andere organisatie-onderdelen;
- een groot aantal vragen met betrekking tot frequentie, lengte, voorbereidingstijd, verloop en dergelijke, van vergaderingen, inclusief de beoordeling van deze kenmerken.

In de enquête wordt gevraagd naar '*feitelijke*' omstandigheden, zoals 'Hoeveel communiceert u schriftelijk?', 'Hoeveel communiceert u met...?', en dergelijke.

Daarnaast wordt naar *beoordelingen* gevraagd, op basis van een vergelijking tussen de feitelijke en gewenste situatie. Die vergelijking wordt in sommige gevallen expliciet in de enquête gemaakt door de respondenten, in sommige gevallen blijft deze impliciet. Een voorbeeld van dit laatste geval is 'Vindt u wel eens dat u meer informatie ontvangt dan u efficiënt kunt gebruiken?'

Het is mogelijk dat zowel de gewenste als de feitelijke situatie dient te worden geëxpliciteerd: 'Hoeveel informatie ontvangt u over ....?', 'Hoeveel informatie zou u over ... moeten ontvangen?'. Door een impliciete dan wel expliciete vergelijking van de feitelijke en gewenste situatie te vragen, wordt inzicht verkregen in de normen die door de respondenten worden gehanteerd. Deze normen vormen een belangrijke bron van informatie voor de diagnost.

In de vragenlijst is ten aanzien van een aantal normen met betrekking tot vergaderingen in feite een dubbele en soms drievoudige vraagstelling opgenomen: er wordt bijvoorbeeld gevraagd naar de huidige lengte van een vergadering, het oordeel over deze lengte (te kort – te lang) en de gewenste lengte.

Voor een bespreking van de inhoudsvaliditeit van de enquête wordt verwezen naar Reezigt (1995: 84-85).

De enquête wordt voorafgegaan door een aan de specifieke organisatie aangepaste algemene inleiding. Deze inleiding beschrijft het doel van de enquête, gaat in op het anonieme karakter, geeft uitleg bij de verschillende soorten vragen en verklaart een aantal in de enquête gebruikte begrippen (*communicatie, informatie, beleid*, etcetera). Na de algemene inleiding volgen vijf items met betrekking tot de persoon van de respondent:

naam, organisatie-onderdeel, aantal dienstjaren, functie, korte omschrijving van de werkzaamheden.

De respondenten zijn vrij in het wel of niet vermelden van deze gegevens. Ten slotte volgt een instructie vooraf, waarin wordt aangegeven dat de huidige communicatiepraktijk basis moet zijn voor de beantwoording van de vragen.

Of bij het verspreiden van de enquête gebruik wordt gemaakt van een steekproef en zo ja, de grootte van deze steekproef, is afhankelijk van de omvang van de organisatie. Bij kleine organisaties worden alle medewerkers benaderd, bij grotere organisaties gebeurt dit op basis van een aselechte gestratificeerde steekproef. De indeling in strata vindt plaats op basis van een hiërarchische dimensie, de twee hoogste hiërarchische niveaus versus de overige medewerkers, en een functionele dimensie, de verdeling in organisatorische eenheden zoals deze ressorteren onder het tweede hiërarchische niveau. Op deze wijze wordt het mogelijk voor de verschillende relevante deelpopulaties nauwkeurige gemiddelden te berekenen (Rijken van Olst 1974; in Reezigt 1995: 85).

Voor de analyse en interpretatie van de enquêtegegevens worden allereerst de verschillende schalen berekend. Deze schalen vormen samen met de (sub)dimensies die bestaan uit één item de basis voor de verdere analyse. De respondenten worden vervolgens gesorteerd naar organisatie-onderdeel, hiërarchisch niveau en het onderscheid lijn-staf. Hierna worden voor de gehele populatie en de verschillende deelpopulaties het gemiddelde, de standaarddeviatie en de frequentieverdeling van de verschillende scores berekend. Voor de beoordeling kan wederom van de verschillende bronnen van normen gebruik worden gemaakt. Omdat de schriftelijke enquête meer dan de andere methoden van dataverzameling impliciet en expliciet zicht geeft op de normen van de organisatieleden, kan aan deze bron van normen hier veel aandacht worden gegeven. Voor een aanzienlijk aantal (sub)dimensies kan bijvoorbeeld concreet de huidige en de gewenste situatie worden vergeleken. Bij de schriftelijke enquête kan daarnaast nog een extra vorm van beoordeling worden gehanteerd door de verschillende deelpopulaties onderling met elkaar te vergelijken.

#### **3.5.2.4 Observatie**

De vierde en laatste methode van dataverzameling die tijdens het diagnostisch onderzoek wordt gebruikt is regelmatige observatie van vergaderingen, bijeenkomsten en dergelijke. Observaties hebben in hun algemeenheid als nadeel dat ze zijn gestoeld op de subjectieve interpretatie door de observant. In Reezigt (1995: 86) wordt een beschrijving gegeven van de maatregelen die genomen zijn teneinde dit nadeel zoveel mogelijk tegen te gaan.

De beoogde meerwaarde van de observaties ligt in het feit dat de verzamelde gegevens nu niet betrekking hebben op de perceptie van respondenten van communicatiegedrag, maar op dat gedrag zelf.

Analyse en interpretatie van de observaties vindt in feite volgens hetzelfde principe plaats als bij de interviews wordt gebruikt. Nu zijn het echter niet de uitspraken van organisatieleden die worden samengevoegd maar de notities van de waarnemers.

Het geven van beoordelingen op basis van documentonderzoek, interviews, de schriftelijke enquête en observatie kan niet volgens het toepassen van een mechanistische procedure

verlopen. Er zullen afwegingen moeten worden gemaakt, beelden met betrekking tot verschillende aspecten van het onderzoeksgebied zullen moeten worden geïntegreerd in een logisch geheel, etcetera. Kortom, beoordelen vraagt een grote mate van creativiteit. Deze creativiteit speelt ook een belangrijke rol bij het formuleren van aanbevelingen. Aan deze laatste stap in het onderzoeksproces wordt de slotparagraaf van dit hoofdstuk gewijd.

### 3.6 Aanbevelingen

Nadat de diagnose is vastgesteld worden voor de organisaties aanbevelingen opgesteld, die uiteraard tot doel hebben de problemen met betrekking tot de interne communicatie zoveel mogelijk weg te nemen.

Ondanks dat over de inhoud van aanbevelingen hier geen uitspraak kan worden gedaan, kunnen wel vijf richtlijnen voor het vaststellen van aanbevelingen worden gegeven. Deze richtlijnen volgen uit het conceptueel organisatiemodel, het conceptueel diagnosemodel en de benadering van de organisatie (zie Reezigt 1995: 88-89).

1. Communicatieproblemen die het gevolg zijn van een gebrekkige aansluiting tussen de aard van de omgeving en technologie enerzijds en de coördinatiemechanismen anderzijds zijn het meest ingrijpend en verdienen daarom de hoogste prioriteit. Oplossing van deze problemen vereist veelal veranderingen in de organisatie die de interne communicatie ver overstijgen, die, met andere woorden, ver buiten de bandbreedte treden van mogelijkheden en beperkingen zoals deze door de bestaande organisationele context wordt geboden. In dit geval geeft de diagnose van de interne communicatie aanleiding tot een ver strekkende interventie en is het wenselijk de organisatie voor te stellen (ook) de hulp van andere experts in te roepen.
2. Bij communicatieproblemen die het gevolg zijn van een gebrekkige aansluiting tussen de coördinatiemechanismen en de interne communicatie zal allereerst moeten worden gezien in hoeverre deze zijn verbonden aan de structuur, de gekozen communicatiemiddelen of het specifieke gebruik daarvan. Aanbevelingen worden van 'boven naar beneden' (structuur – middelen – specifiek gebruik) geprioriteerd en geformuleerd, terwijl wordt begonnen op het hoogste niveau dat aanpassing vereist. Het is namelijk weinig zinvol om problemen in de keuze of het specifieke gebruik van de middelen aan te pakken terwijl de achterliggende structuur niet goed is. Even zo goed is het verspilde moeite de inhoudelijke kwaliteit van een vergadering te verbeteren wanneer deze vergadering niet meer plaats zal vinden omdat voor schriftelijke rapportages zal worden gekozen.
3. De benadering van de organisatie betekent dat, indien mogelijk, ten aanzien van een probleem meerdere, alternatieve aanbevelingen moeten worden geformuleerd. De organisatieleiding kan uit deze alternatieven dan een keuze maken.
4. De aanbevelingen moeten vergezeld gaan van een (uitgebreide) argumentatie.
5. Het veranderen van de cultuur en daarmee van het beeld van de communicatiepraktijk is een moeizaam proces. Aanbevelingen zullen dan ook met name gericht moeten zijn op de makkelijkere te veranderen elementen structuur, communicatiemiddelen en

specifiek gebruik. Door de nieuwe ervaringen die hierdoor worden gegenereerd zal het beeld van de communicatiepraktijk mee veranderen, waardoor een zichzelf versterkende cirkel kan ontstaan.

Het hiervoor beschreven eerste ontwerp van het diagnose-instrument is tijdens een drietal praktijkonderzoeken getest. De resultaten van deze test hebben geleid tot een bijstelling van het diagnose-instrument. Hierover handelt Reezigt 1995 (pagina 157 en verder).

Het resultaat van de diagnose van de interne communicatie van een drietal organisaties wordt in het volgende hoofdstuk weergegeven. Op basis van deze veelomvattende diagnose wordt in Hoofdstuk 5 een theoretische verklaring gegeven voor problemen met betrekking tot binnen de organisatie gebruikte (specifieke) *verbale* communicatiemiddelen, en wordt op basis van deze verklaring een oplossing voorgesteld, die onderwerp van nader onderzoek is in Hoofdstuk 6.