

Jaap Boonstra

- 2.1 Leven en werken in georganiseerde verbanden
- 2.2 Organisatieproblemen
- 2.3 Organiseren en communiceren
 - 2.3.1 Organiseren en communiceren als rationeel proces
 - 2.3.2 Organiseren en communiceren als samenwerkingsproces
 - 2.3.3 Organiseren en communiceren als afstemmingsproces
 - 2.3.4 Organiseren en communiceren als machtsproces
 - 2.3.5 Organiseren en communiceren als proces van betekenisgeving

In dit hoofdstuk worden vijf perspectieven op organiseren en communiceren beschreven. In de organisatie als rationele machine is communicatie een rationeel proces. In de organisatie als sociaal systeem is communicatie vooral een beïnvloedingsproces van personen. In de organisatie als open en integraal systeem gaat het vooral om informatieverwerking en is communicatie in de eerste plaats een afstemmingsproces. In de organisatie als partijensysteem is communicatie een machtsproces en een onderhandelingsproces. Als communiceren samenvalt met organiseren dan gaat het vooral om betekenisgeving en dialoog.

2.1 Leven en werken in georganiseerde verbanden

Ons leven in de Westerse maatschappij wordt sterk bepaald door organisatorische verbanden. Vanaf de wieg tot het graf hebben we te maken met organisaties. Bij de geboorte is er de georganiseerde gezondheidszorg. Verloskundigen, artsen, thuiszorg en zorgverzekeraars spelen een rol bij een thuisbevalling. Steeds vaker vindt de geboorte plaats in een ziekenhuisorganisatie met artsen, verplegend personeel, beveiliging, schoonmakers, wasserijen, keukenpersoneel, restaurants, winkeltjes, en andere georganiseerde activiteiten. Tijdens het opgroeien zijn er de jeugdzorg, crèches, kinderdagverblijven en scholen.

Veel vrije tijd wordt tegenwoordig besteed in commerciële amusementsbedrijven, zoals bioscopen, discotheken, theaters en pretparken, of niet-commerciële verbanden, zoals sportverenigingen. Ook onze woonomgeving zit vol organisaties, zoals bouwbedrijven, makelaars, woningbedrijven, transport, reiniging en allerlei publieke instanties zoals bouw- en woningtoezicht, waterbeheer en nutsbedrijven die zorgen voor gas, elektriciteit en drinkwater. Een groot deel van ons leven brengen we werkend in organisaties door. Ons levensritme wordt voor een belangrijk deel

bepaald door grote formele arbeidsorganisaties, zoals ondernemingen, overheidsdiensten en instellingen.

Ook na pensionering hebben we te maken met uitkeringsorganisaties, verzekeringsbedrijven, overheidsinstanties en gezondheidszorgorganisaties. Zelfs na onze dood regelen uitvaartorganisaties onze begrafenis of crematie en de zorg voor een laatste rustplek.

Tegenwoordig hebben mensen met veel meer organisaties van enige omvang en complexiteit te maken dan vroeger. In het begin van de vorige eeuw was een thuisbevalling met de hulp van familieleden en burens heel gewoon. De zorg voor kinderen lag bij de moeder en het gezinshoofd had zijn beroep thuis, hij oefende een ambacht uit of hij was in loondienst bij een klein ambachtelijk of commercieel bedrijf in de nabije omgeving. Schoolloopbanen waren veel korter. Rond 1900 kregen de meeste Nederlanders na de lagere school alleen nog praktijktraining op het werk. Vrije tijd was zeer beperkt en de vrije tijd die er was werd besteed in huiselijke kring of binnen verenigingen voor sport en ontspanning. De maatschappij had meer de vorm van gemeenschappen waar het leven zich voltrok in het gezin of de buurt.² Dit betekent niet dat mensen in die tijd niet te maken hadden met organisaties. Grote formele organisaties zoals kerken, scholen, verenigingen, handelsondernemingen, openbare bestuursinstanties en het leger speelden een niet te verwaarlozen rol in het dagelijks leven van pakweg een eeuw geleden. De waarden van deze formele organisaties werden overgedragen door verhalen en instructies. Deze waarden werden vertrouwd door er met elkaar over te praten.

Maar ook werkorganisaties bestaan al heel lang. De bouw van piramides, ongeveer 3000 jaar v. Chr., vereiste veel organisatietalent. De bouw was niet mogelijk zonder een verdeling van taken en specialistische functies zoals landmeters, priesters, schrijvers, bouwmeesters, stenhouwers, arbeiders en opzichters. Er was veel communicatie nodig voor de afstemming van taken en voor samenwerking om alle stenen op de juiste plek te krijgen. Dit neemt niet weg dat omvangrijke organisaties in onze Westerse maatschappij dieper ingrijpen in ons leven dan vroeger het geval was. Daarbij komt dat veel organisaties in omvang zijn toegenomen, ook wereldwijd opereren en met elkaar zijn verbonden door informatienetwerken. Deze groei in aantal en omvang van organisaties gaat samen met een grotere complexiteit, een grotere verscheidenheid aan organisatievormen en een verdergaande vervlechting van organisaties in netwerken. Als burger, klant, medewerker, of als antagonist krijgen we steeds vaker te maken met grote en onoverzichtelijke organisaties.

2.2 Organisatieproblemen

De toenemende inkapseling van het maatschappelijke leven door organisaties stelt ons voor problemen.³ Als *klant of consument* kennen we allemaal het gevoel van het kastje naar de muur te worden gestuurd wanneer je antwoord op een vraag wilt hebben van de informatiseringsbank, een studentenadministratie, de gemeente, of de verhuurder van je woning. Bij dergelijke schriftelijke of mondelinge ontmoetingen kan ons een gevoel van machteloosheid tegenover de bureaucratie

overvallen. Organisaties benauwen ons dan als consument, patiënt, medewerker of cliënt. Lammers (1987) spreekt in dit geval over de onmacht van de consument als gebruiker van goederen en diensten van bedrijven en instellingen. Incidentele irritaties die we als klant ondervinden, zullen ons geen slapeloze nachten bezorgen. Wie echter als *bewoner en burger* in de nabijheid woont van een luchthaven of een chemisch bedrijf, ligt mogelijk wel wakker van overlast die voortkomt uit beslissingen van instanties. Naast de rol van klant en burger kennen we allemaal ook die van *medespeler in een organisatie*. Degene die vakken vult bij een supermarkt, post rondbrengt, achter een bar staat, telefonisch vragen van klanten beantwoordt of ander uitvoerend werk verricht moet zich vaak schikken naar een gang van zaken waarvan de achtergronden lang niet altijd duidelijk zijn. Dagelijks lopen we tegen de grenzen aan van onze eigen invloed op het eigen werk en de gang van zaken binnen de organisatie. Soms hebben we een gevoel van onbehagen vanwege een tekort aan informatie over de achtergronden van beslissingen. Ook *leidinggevenden en bestuurders* in organisaties hebben te kampen met problemen. Soms ervaren ze dat beslissingen in het geheel geen effect hebben en dan voelen ze zich onmachtig. Soms ook worden ze geconfronteerd met verrassingen die de eigen positie op het spel zetten, zoals de bestuurders van Enron, Ahold en Parmalat aan den lijve hebben ervaren na grootscheepse financiële fraude en misleiding. Behalve als klant, burger, medespeler of bestuurder is er nog een vijfde positie van waaruit we met organisatieproblemen te maken kunnen krijgen, namelijk als *kritisch publiek/antagonist*. Denk aan journalisten, parlementariërs en wetenschappelijk onderzoekers die belangstelling hebben voor organisatorische problemen in sectoren van onze samenleving. Ze stellen zich bijvoorbeeld kritisch op ten opzichte van organisaties bij wantoestanden, zoals milieuvervuiling, uitbuiting, kinderarbeid, uitputting van grondstoffen, versterking van de kloof tussen arm en rijk en de productie van wapens.

Vanuit verschillende rollen hebben we te maken met problemen van organiseren. Het gaat om het *controleerbaarheidsprobleem* als we een tekort hebben aan informatie over het hoe en waarom van allerlei beslissingen die ons werken en leven beïnvloeden. Het helder voorlichten over beslissingen en de achtergronden ervan kan dit probleem verminderen. Er is sprake van een *leefbaarheidsprobleem* als de onderlinge verstandhouding slecht is tussen organisatieleden en medespelers en je zelf niet in staat bent hieraan iets veranderen. Het verbeteren van de onderlinge communicatie kan het leefbaarheidsprobleem verkleinen, maar het zal veelal niet voldoende zijn om tot een goede werkrelatie te komen en een bevredigend bestaan te leiden. *Bestuurbaarheidsproblemen* komen voor als de besturing en ontwikkeling van de organisatie uit de hand lopen. Vaak trachten leidinggevenden en bestuurders de besturing weer op orde te krijgen door beheersing van de interne communicatie, de bezetting van sleutelposities in besluitvorming en soms ook door persuasieve strategieën naar externe media. *Beheersbaarheidsproblemen* betreffen het functioneren van een organisatie. Die kunnen intern van aard zijn, zoals de docent die geen orde kan houden en daarom het onderwijsprogramma niet kan afwerken. De problemen kunnen ook extern zijn als het gaat om negatieve maatschappelijke

effecten van het functioneren van organisaties. Belangengroepen kunnen vanuit een kritische rol problemen van externe beheersbaarheid aan de kaak stellen met behulp van externe communicatie en campagnes. Vaak kiezen bedrijven vervolgens voor een persuasieve benadering om met behulp van externe communicatie hun imago op te vijzelen.

2.3 Organiseren en communiceren

Organiseren heeft veel van doen met communiceren. Of het nu gaat om het afstemmen van het werk, om samenwerking, om het verduidelijken van besluiten, het besturen van organisaties, de profilering naar buiten of het in toom houden van schadelijke effecten, er is altijd sprake van het uitwisselen van informatie en van mondelinge en schriftelijke communicatie.

Sommigen stellen dat organiseren en communiceren samenvallen, omdat er altijd sprake is van communicatie als mensen samenwerken. Dit is bijvoorbeeld het geval bij de interpretatieve benadering van organisationele communicatie zoals beschreven in hoofdstuk 1. Mensen leven niet in een sociaal vacuüm. Ze staan constant met elkaar in contact. Ze praten, wisselen informatie uit, doen samen een klus, ze onderhandelen, delen ervaringen en vertellen elkaar verhalen. De kern van wat mensen daarbij met elkaar doen is het benoemen, vergelijken, ontwikkelen en veranderen van betekenissen. Vanuit dit perspectief vallen organiseren, samenwerken en communiceren samen, omdat mensen in hun werk met behulp van taal betekenis geven aan hun werk, hun relatie en hun samenwerking. James Taylor (2001) werkt dit laatste perspectief nader uit. Hij stelt dat het werk vrijwel altijd in samenwerking wordt verricht, in teams. Deze teams ontwikkelen met elkaar een werkpraktijk en praten daar voortdurend over. Ze gaan relaties met elkaar aan in het werkproces, praten over het werk, de problemen die ze tegenkomen en hoe ze die kunnen oplossen. Ze vertellen elkaar verhalen over eerdere ervaringen en delen ideeën over nieuwe mogelijkheden. Er ontstaan taakverdelingen en rollen, werkpraktijken en ingesleten gewoonten waarover nauwelijks meer wordt gesproken. De taak waaraan wordt gewerkt, de onderlinge relaties, de werkpraktijk met verdeling van taken, en de ingesleten gewoonten vormen een organisatie.

De manier waarop naar de organisatie wordt gekeken vanuit een communicatiewetenschappelijk perspectief heeft veel te maken met ideeën over organiseren. In de volgende subparagrafen worden verschillende manieren beschreven om naar organisaties te kijken en in deze perspectieven wordt nagegaan wat de betekenis is van communiceren.^{4,5}

2.3.1 *Organiseren en communiceren als rationeel proces*

Onder invloed van technologische vindingen als staal, elektriciteit, de elektromotor en explosiemotor, en door verbetering van transport door spoorwegen, scheepsbouw en de automobiel, kwam er honderdvijftig jaar geleden een schaalvergroting tot stand in de industrie. Arbeid werd gecentraliseerd in fabrieken, omdat zo de

voordelen van mechanisering optimaal benut konden worden. Vóór deze periode waren werkplaatsen en fabrieken relatief kleinschalig. De arbeiders en ondernemers kenden elkaar en het werk werd onderling verdeeld en afgestemd door erover te praten. Er was een redelijke mate van vrijheid in het organiseren van het werk zolang het maar op tijd af was. Met de schaalvergroting ontstond de noodzaak het arbeidsproces te beheersen en zo kwamen er nieuwe functies als werkplanning, werkcoördinatie en toezicht. Voor het kopen van machines was het noodzakelijk kapitaal te lenen en te investeren. Om de zekerheid te hebben dat de investering werd terugverdiend, werd financiële planning van belang en waren ondernemers erop gericht winst te behalen zodat er weer kapitaal was voor nieuwe investeringen. In de overgang naar deze industriële samenleving was er vaak sprake van particularisme en willekeur van de ondernemer richting de arbeiders. Persoonlijke relaties werden bevoorreed met beloning en bevordering, terwijl anderen naar willekeur werden ontslagen. Door schaalvergroting, verstedelijking en toename van het aantal publieke taken, namen ook overheidsorganisaties in omvang toe. Hier speelde behalve het probleem van interne bestuurbaarheid dat van controleerbaarheid. Hoe konden overheidsorganisaties ervoor zorgen dat willekeur en corruptie werden voorkomen en dat burgers wisten waar ze aan toe waren? Om een antwoord te vinden op deze maatschappelijke en organisatorische vraagstukken formuleerde Max Weber (1921) zijn rationeel-legale model voor organiseren. Kenmerken van dit model zijn:

- bevoegdheden zijn aan regels gebonden ten behoeve van rechtsgelijkheid;
- ambtelijke hiërarchie draagt bij aan rechtszekerheid en rechtvaardigheid;
- ambtsuitoefening is navolgbaar aan de hand van schriftelijke stukken in een kantoor;
- uniforme taakuitoefening op basis van vaststaande en overdraagbare regels;
- opleiding draagt bij aan kennisoverdracht en een betrouwbare taakuitvoering.

Volgens Weber is deze legale bureaucratische organisatievorm rechtvaardiger, doelmatiger en slagvaardiger dan de willekeurige samenwerkingsvormen die voorheen gangbaar waren. Veel van de organisatieprincipes van Weber zijn nog steeds herkenbaar in moderne organisaties. De principes van Weber dragen bij aan helderheid in organisatievormen, doelmatigheid en rechtvaardigheid. Ze boden in de tijd van industrialisering en verstedelijking een oplossing voor problemen van controleerbaarheid, bestuurbaarheid en beheersbaarheid en droegen bij aan de leefbaarheid in organisaties. De communicatie in de rationeel-legale bureaucratie is formeel van aard en vindt veelal schriftelijk plaats. Bevoegdheden en beslissingen worden schriftelijk vastgelegd en zijn controleerbaar. Het werk, de uitwisseling van informatie en de samenwerkingsrelaties worden hierdoor meer gestandaardiseerd en geformaliseerd.

In het bedrijfsleven dwingt de industrialisering tot coördinatie van het werk en tot het streven naar winstmaximalisatie om investeringen mogelijk te maken. Er ontstaat behoefte aan planning om winstvoorspellingen te kunnen doen voor de langere termijn. Vanuit de technische vindingen is er veel aandacht voor het tech-

nisch ontwerp van fabrieken en het werk daarbinnen. Het is dan ook begrijpelijk dat ingenieurs zoals Frederick Taylor (1911) veel invloed hebben op de vormgeving van het werk. Een organisatie wordt beschouwd als een machine waarbij alle afzonderlijke delen optimaal op elkaar moeten worden afgestemd. Arbeidskracht wordt beschouwd als een noodzakelijk productiemiddel dat maximaal moet worden benut. Om dit te realiseren worden er wetenschappelijke analyses gemaakt van het werk. De productiviteit van arbeiders kan worden verhoogd wanneer mensen simpele voorgeschreven taken verrichten. Deze taken zijn gebaseerd op bewegingsstudies naar de snelste manier om een taak uit te voeren. Zo ontstaan in fabrieken kortcyclische taken waarvoor weinig scholing nodig is. Uitvoerende taken worden gesplitst in deeltaken en de meest efficiënte taakuitvoering wordt nauwkeurig omschreven. Deze taakdeling verlangt steeds meer coördinatie. Binnen fabrieken ontstaan zo aparte afdelingen voor taakanalyse, machineonderhoud, taakcoördinatie en planning. Omdat het werk zelf weinig motiverend is en arbeiders tot hoge productie moeten worden aangezet, wordt een hiërarchisch systeem opgezet van toezicht en controle. Principes van de machinebureaucratie⁶ zijn:

- scheiding van uitvoerende taken in simpele handelingen op basis van nauwkeurige analyses;
- scheiding van denken en doen en het onderbrengen van hoofdarbeid in stafafdelingen;
- standaardisatie, formalisering en regulatie van werkzaamheden;
- selectie en training van personeel om werkvoorschriften volgens de regels uit te voeren;
- toezicht op de werkuitvoering door een systeem van toezichthouders en bazen.

In dezelfde periode ontwikkelt de Franse ingenieur Fayol (1916) veertien principes voor het efficiënt organiseren van werk in de industrie. Hij pleit, net als Weber en Taylor, voor sterk gespecialiseerde taken, een stelsel van werkvoorschriften om uniformiteit in de uitvoering te krijgen, een duidelijke hiërarchische gezagsstructuur, éénhoofdige leiding, onpersoonlijke en geformaliseerde relaties tussen werknemers, en bescherming tegen willekeur. Fayol heeft echter ook oog voor de cultuur van een organisatie en de wijze van samenwerking als hij pleit voor 'esprit de corps' en hierdoor aandacht geeft aan het belang van teamgeest en samenwerking binnen teams.

De communicatie in dit organisatiemodel is gebaseerd op een bevelsstructuur. De communicatie tussen bazen en arbeiders is formeel en het werk is gebaseerd op regels en procedures. Onderlinge communicatie en afstemming in de werkuitvoering door arbeiders zelf wordt tot een minimum beperkt, omdat dit tijdverlies meebrengt en de kans vergroot op samenspannen tegen de leiding.

Communicatie in deze bureaucratische organisatievormen kenmerkt zich door verticale informatieoverdracht vanuit het topmanagement naar leidinggevend en medewerkers. De communicatie is formeel op papier vastgelegd en zo uniform mogelijk. Bij mondelinge communicatie wordt gestreefd naar een eenduidig verhaal waarin onduidelijkheden worden vermeden. Het gaat om het overtuigen van

anderen en om de keuze van effectieve media. De zender, meestal het topmanagement, is actief en de ontvanger wordt gezien als receptief in de informatieoverdracht.

Deze wijze van communiceren komt het meest overeen met de informatieve vorm van communiceren zoals die is beschreven in hoofdstuk 1. Hedendaagse vormen van deze manier van communicatie en informatieverwerking zijn bijvoorbeeld plannings- en budgetteringsystemen, werkinstructies, functieomschrijvingen, en formele informatiesystemen voor afstemming van werkzaamheden. Veel communicatie is rationeel van aard en wordt onderbouwd met feiten en cijfers. Al zitten er ook zeker persuasieve kanten aan. Medespelers in organisaties moeten worden overtuigd van de juistheid van besluiten door de leiding. Ook naar consumenten toe is de aard van de communicatie voornamelijk gebaseerd op rationeel overtuigen van de waarde van een product of dienst. Sommige reclame-uitingen zijn hier een voorbeeld van. Ook de manier waarop organisaties hun imago proberen te verkopen wordt vaak gekenmerkt door een rationeel-persuasieve communicatiestrategie. Een passende metafoor voor deze wijze van communiceren is een pijplijn waardoor bevelen en boodschappen van de ene naar de andere kant worden doorgegeven.

2.3.2 *Organiseren en communiceren als samenwerkingsproces*

Dat een organisatie een doelgericht systeem is waarin werkzaamheden rationeel kunnen worden verdeeld en afgestemd door middel van regels, werkinstructies, een eenduidige bevelstructuur en hiërarchisch toezicht, is een beperkte opvatting van organiseren en communiceren. In deze opvatting worden mensen gereduceerd tot hulpbronnen die kunnen worden gemotiveerd door financiële beloning. De werkelijkheid is anders. In de tijd van Taylor praatten arbeiders ook met elkaar, ze spraken bijvoorbeeld af het tempo van het werk te verlagen. In vakbonden spraken ze over de onmenselijke omstandigheden en contacten met politici leidden er bijvoorbeeld toe dat het Huis van afgevaardigden een parlementaire commissie instelde om de onmenselijkheid van het Taylorisme te onderzoeken en de schadelijke effecten ervan aan de kaak te stellen. Er was dus wel degelijk sprake van allerlei andere vormen van communicatie en organisatie. Het management besteedde hieraan echter weinig aandacht. Dat had vooral oog voor formele communicatie en regelgeving en plaatste zichzelf daarbij in het centrum. Naast de formele en rationele organisatie van het werk hebben er altijd informele vormen van organiseren en communiceren bestaan van mensen die samenwerken en daarover praten. Een wetenschappelijke doorbraak in het rationele en mechanistische denken over organiseren en communiceren zijn de Hawthorne-studies die rond 1920 werden uitgevoerd door Elton Mayo in de Hawthorne-fabriek van de Western Electric in Chicago. Het onderzoek begon met een experiment naar het verband tussen lichtsterkte en de productiviteit van arbeiders die spoeltjes moesten winden van koperdraad. Als de lichtsterkte werd verhoogd zou naar verwachting de productiviteit omhoog gaan. Toen de lichtsterkte werd verlaagd ging de productiviteit echter ook omhoog.

De productiviteit bleek niet samen te hangen met de hoeveelheid licht. Andere experimenten naar de relatie tussen productiviteit en bijvoorbeeld de lengte van de werkdag of rustpauzes lieten eenzelfde beeld zien. De productie bleef stijgen hoe de werkomstandigheden ook gevarieerd werden. Zelfs een verlenging van de werkdag en vermindering van rustpauzes leidden tot verhoging van de productiviteit. De onderzoekers stonden voor een raadsel. Na gesprekken met de arbeiders bleek dat de aandacht die de mensen kregen en de gesprekken over het onderzoek en hun werk hen motiveerden. Het onderzoek toonde aan dat menselijke relaties en interacties relevant zijn in organisaties en dat mensen niet alleen worden gemotiveerd door geld maar ook door persoonlijke aandacht en overleg. Menselijke relaties en psychologische behoeften kwamen in de belangstelling, met aandacht voor menselijke motivatie, samenwerkingsvraagstukken, vormen van leiderschap, en het ontwerpen van motiverende taken in het werk. Er werden ook criteria ontwikkeld voor overleg en samenwerking. Iedere medewerker zou invloed moeten kunnen uitoefenen op de organisatie van het werk en de beslissingen die de eigen werkeenheden aangaan. Er zou ruimte moeten zijn om onderlinge contacten te onderhouden en elkaar te helpen in het werk. Van leidinggevenden werd verwacht dat ze met medewerkers de resultaten van het werk bespraken en overleg voerden over de uitvoering van het werk en over beslissingen die het werk aangaan. Organisaties die zich baseren op teamwerk en meer participatief leiderschap vormden een alternatief voor de formele bureaucratie en de machinebureaucratie. Men stelde vast dat mensen beïnvloedbaar waren door sociale processen, en organisaties werden beschouwd als samenwerkingsprocessen. Deze manier van denken over organiseren betekende ook een ander idee over communiceren. Communicatie heeft niet langer het kenmerk van een bevelsstructuur gebaseerd op rationele overtuiging en formele schriftelijke communicatie door middel van regels en procedures. Communicatie wordt nu ook gezien als een (wederzijds) beïnvloedingsproces. Deze opvatting over organiseren en communiceren komen we tegen in bijvoorbeeld werkoverleg of overleg tussen bestuurders en leden van een ondernemingsraad. Ook in cursussen voor leidinggevenden over besluitvorming, invloedsuitoefening en communicatie met medewerkers zijn de ideeën over communiceren als beïnvloedingsproces zichtbaar.

Kenmerk van deze vorm van communiceren is het uitwisselen van informatie in een netwerk van personen met als doel meningsvorming en samenwerking te beïnvloeden. De communicatie is zowel formeel als informeel. Formele communicatie richt zich op het formele doel van de organisatie en de wijze waarop het werk dient te worden uitgevoerd. De informele communicatie draagt bij aan het versterken van onderlinge verhoudingen en de overdracht van waarden. Het gaat om effectieve overdracht van informatie waarin de zender actief is in het geven van informatie en de ontvanger responsief is en informatie teruggeeft over wat er gaande is.

De wijze van communiceren in het licht van organiseren als beïnvloedingsproces komt overeen met het persuasieve perspectief zoals beschreven in het eerste hoofdstuk, al zijn er ook duidelijke verwijzigingen naar het relationele perspectief. Een

metafoor voor deze wijze van communiceren is een sociale verbinding, zoals in een familie waarin zich specifieke communicatiepatronen ontwikkelen en er sprake is van beïnvloeding en waardenoverdracht.

De twee eerdere perspectieven op organiseren en communiceren schenken weinig aandacht aan de omgeving waarin een organisatie opereert en ze hebben alleen aandacht voor enkele aspecten van organiseren: de stroomlijning van het werk en de sociale processen tussen mensen. Natuurlijk is er vanuit deze perspectieven altijd oog geweest voor kapitaalverschaffers, toeleveranciers van grondstoffen en afnemers van producten en diensten. Interacties met groepen in de omgeving en de invloed van omgevingsveranderingen krijgen echter pas gerichte aandacht als het aantal interacties met groepen in de omgeving toeneemt en omgevingsveranderingen minder voorspelbaar worden.

2.3.3 *Organiseren en communiceren als afstemmingsproces*

Om het organiseren en communiceren vanuit het perspectief van een afstemmingsproces te behandelen, belichten we een aantal aspecten ervan. Eerst gaan we in op de organisatie als open systeem.

Open systeem

In de open-systeembenadering is een kernpunt dat een organisatie in wisselwerking staat met haar omgeving. Er kan onderscheid worden gemaakt in de transactionele en de contextuele omgeving.

De *transactionele omgeving* van een organisatie is dat gedeelte van de omgeving waarmee directe communicatie en interactie plaatsvinden. Er kunnen verschillende groepen worden onderscheiden. *Eigenaren, kapitaalverschaffers en aandeelhouders* verstrekken kapitaal aan de organisatie. Zij verlangen een redelijk rendement op de verstrekte middelen. *Klanten* nemen diensten en goederen af van de organisatie en stellen eisen aan de prijs, de kwaliteit en de leveringsvoorwaarden. *Toeleveranciers* leveren goederen en diensten aan de organisatie. *Handelspartners* streven naar gemeenschappelijke activiteiten door inbreng van kennis, kapitaal, hulpmiddelen, informatie en arbeidskracht. *Concurrenten* oefenen op zeer verschillende manieren invloed uit op de organisatie, bijvoorbeeld door bezit van aandelen van concurrerende organisaties, door prijsafspraken, door samenwerkingsverbanden of door verhevigde concurrentiestrijd. *Overheidsinstanties* en overheidsdiensten kunnen invloed uitoefenen door wetgeving en regelgeving, het verstrekken van krediet, kredietgaranties of subsidies, het afnemen van goederen en diensten, het toezicht houden op bedrijfsvoering of door het bezit van aandelen. *Werkgeversorganisaties* bieden mogelijkheden voor gezamenlijk optreden van bedrijven naar overheden en vakorganisaties. *Vakbonden* oefenen invloed uit door CAO-onderhandelingen, beïnvloeding van overheidsbeleid en door directe acties gericht op specifieke organisaties. Actiegroepen zoals consumentenorganisaties en milieu-groepen kunnen door directe acties het functioneren van organisaties beïnvloe-

den. Vertegenwoordigers van groepen in de transactionele omgeving interacteren onderling ook op verschillende manieren. Soms worden er coalities gesloten, soms is er sprake van conflicten. Er is als het ware een grote 'arena' waarin verschillende partijen tegelijkertijd optreden. In de relatie tussen organisatie en groepen in de transactionele omgeving bestaan er vele vormen van communiceren, zowel persuasieve als relationele. Persuasieve communicatie komen we tegen in reclame- en imagocampagnes. Relationele vormen van communiceren in het achterhalen van standpunten van overheidsorganisaties en belangengroepen en het vroegtijdig beïnvloeden daarvan door overleg, lobbyactiviteiten en het gebruik van eigen communicatiekanalen naar de leden van de verschillende groepen.

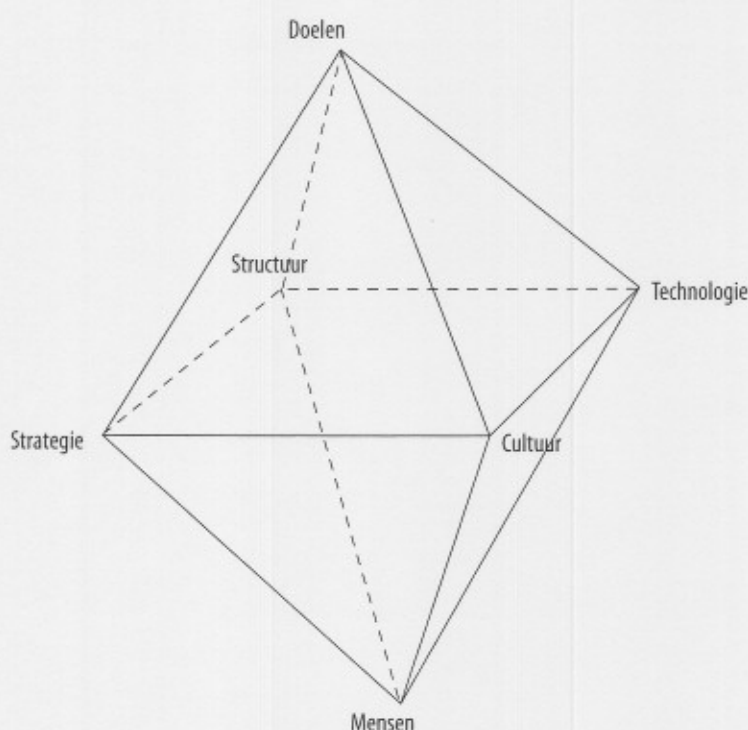
De *contextuele omgeving* bestaat uit ontwikkelingen die de organisatie in haar functioneren beïnvloeden. De belangrijkste *economische factoren* zijn de conjunctuur en het nationaal en individueel besteedbaar inkomen, valuta- en wisselkoersen, protectionistische maatregelen, ontwikkelingen op internationale effectenbeurzen, monetair beleid, rentevoet en rentestand. *Politieke factoren* omvatten overheidsmaatregelen en wetgeving. Overheidsmaatregelen kunnen het economisch klimaat beïnvloeden. De overheid kan de vrijheid van organisaties inperken door wetgeving en regelgeving op allerlei gebieden, zoals mededinging, milieu, reclame, arbeidstijd, medezeggenschap, arbeidsomstandigheden en ziektekosten. Anderzijds kan de overheid ruimte geven voor bedrijfsbeleid door dereguleringsmaatregelen en privatisering van overheidsbedrijven. *Technologische ontwikkelingen* kunnen leiden tot nieuwe productietechnologieën, nieuwe materialen en grondstoffen. Tevens kunnen de beschikbaarheid en prijzen van energie en grondstoffen worden beïnvloed. Vooral op het terrein van informatietechnologie en informatienetwerken gaan de ontwikkelingen zeer snel. Op sociaal-maatschappelijk terrein hebben organisaties te maken met *demografische ontwikkelingen*, zoals groei, omvang, samenstelling, opleidingsniveau, spreiding en mobiliteit van de bevolking. Deze demografische factoren zijn direct van invloed op afzetmogelijkheden en beschikbaarheid van arbeidskrachten. Veranderende *maatschappelijke waarden en normen* kunnen het organisatiebeleid en de vraag naar producten en diensten sterk beïnvloeden en het oordeel van het publiek over de maatschappelijke positie van een organisatie wijzigen. De *fysieke omgeving* heeft invloed op de beschikbaarheid en toevoer van grondstoffen, op de productiemethoden en op de distributie van goederen. De omgevingsontwikkelingen kunnen elkaar wederzijds beïnvloeden en versterken. Communicatieprocessen in relatie tot de contextuele omgeving betekenen vooral het verzamelen van informatie over wat er in de omgeving gaande is en het ontwikkelen van omgevings sensitiviteit. Het praten met wetenschappers, beleidsonderzoekers, trendanalisten en journalisten kan deel uitmaken van de communicatiestrategie.

De omgeving kan variëren in de mate van complexiteit en stabiliteit (Katz & Kahn, 1978; Perrow, 1986). De omgeving is stabiel als veranderingen zich gelijkmatig en voorspelbaar voltrekken, maar turbulent als de ontwikkelingen zich onvoorspelbaar en in een hoog tempo voordoen en grote invloed uitoefenen op het functio-

neren van organisaties. Van een complexe omgeving is sprake als de veranderingen elkaar sterk beïnvloeden, zodat de invloed op organisaties onzeker is of er een grote hoeveelheid kennis vereist is om over de invloed van de veranderingen voorspellingen te doen.

Integraal systeem

Een tweede kernpunt van de systeembenadering is dat verschillende aspecten van organiseren elkaar beïnvloeden en daarom niet los van elkaar kunnen worden gezien. De aspecten staan in een uitwisselingsrelatie met de omgeving en vormen met elkaar een dynamisch evenwicht. In de Leidse octaëder worden bijvoorbeeld zes aspecten onderscheiden⁷ (zie figuur 2.1).



Figuur 2.1 Organisaties als elkaar beïnvloedende aspectsystemen

Organisatiedoelen vormen de bestaansreden van de organisatie. Een organisatie heeft altijd een aantal doelen, bijvoorbeeld doelen op economisch, technisch of sociaal-maatschappelijk gebied. De doelen geven identiteit aan de organisatie en hebben betekenis voor de uitstraling naar buiten, het imago en de eigen cultuur. Organisatiedoelen kunnen worden vertaald in een organisatiebeleid, een technologiebeleid en een sociaal beleid. Het beleid geeft richting aan de uitvoerende werkzaamheden en de taken die mensen verrichten. Bij *organisatiestrategie* gaat het om beslissingen op het niveau van de organisatie die van direct belang zijn voor de continuïteit van de onderneming. Strategie is dan te omschrijven als de beslissingen over de wijze waarop gestelde doelen kunnen worden bereikt door het inzetten van mensen en middelen, rekening houdend met de eisen vanuit de omgeving. Onderdeel van een organisatiestrategie is ook de keuze om al dan niet te reageren

op bepaalde gebeurtenissen in de omgeving van de organisatie. Als regel komen strategische beslissingen op zeer onduidelijke wijze tot stand en staan ze onder invloed van veel partijen, ook binnen de organisatie (Mintzberg & Quinn, 1988). In een complexe organisatie wordt de indeling in organisatie-eenheden bepaald door een organisatieontwerp. Dergelijke organisatie-eenheden worden doorgaans weer opgesplitst in afdelingen naargelang de afspraken over taken en bevoegdheden. Onder het begrip *organisatiestructuur* verstaan we deze interne taakdeling, de coördinatie van taken en de onderlinge relaties tussen afdelingen en organisatie-eenheden. Onder *technologie* wordt verstaan het totaal aan technische voorzieningen (machines, computers, gereedschap), de lay-out van het machinepark, werkprocedures en werkmethoden. Maar ook procedures zoals inkoop- en verkoopprocedures, of procedures en instrumenten in het kader van personeelsselectie en personeelsbeleid. *Mensen* in organisaties voeren taken uit waarbij zij technologie hanteren en werken binnen een bepaalde organisatiestructuur. Wanneer organiseren gezien wordt als samenwerkings- en afstemmingsproces, worden werknemers medeverantwoordelijk voor de organisatie beschouwd. Schein (1985) is van mening dat het bij *organisatiecultuur* vooral gaat om waarden en normen die zo diep verankerd liggen dat er sprake is van onbewuste basisassumpties. Deze basisassumpties leiden tot min of meer stabiele gedragspatronen en regelmatigigheden in interacties en communicaties.

Netwerken van eenheden

Een derde kernpunt in de open-systeembenadering is de organisatie bezien als een aantal onderling verbonden subsystemen. Zo is een organisatie vaak opgebouwd uit teams van mensen met specifieke eigenschappen, met een eigen takenpakket, een eigen samenwerkingscultuur, een eigen ministructuur en een eigen technologie en werkwijze. Een aantal teams samen vormen een afdeling. Deze afdeling is vaak weer onderdeel van een groter geheel. Iedere keer zijn aspecten van een subsysteem gekleurd door het geheel en het subsysteem zelf. Mastenbroek (1997) vat organisaties op als netwerken van eenheden die met elkaar samenwerken en tegelijkertijd een competitie met elkaar aangaan. Soms staat het gemeenschappelijk belang van de totale organisatie voorop en wordt de wederzijdse afhankelijkheid benadrukt. Soms wordt voorrang gegeven aan het afzonderlijke belang van de eigen eenheid. Tussen de diverse personen en eenheden in organisaties kunnen volgens Mastenbroek vier soorten relaties bestaan met elk hun eigen spanningsbalans en eigen manieren van communiceren:

- 1 *Instrumentele relaties* betreffen de werkverdeling en de wederzijdse afstemming op elkaar via communicatie, doorloopschema's en overlegstructuren. Spanningen ontstaan uit de voorkeur voor een eigen werkwijze van eenheden en de noodzaak tot samenwerking en afstemming op bedrijfsniveau.
- 2 *Sociaal-emotionele relaties* verwijzen naar gevoelsmatige betrekkingen tussen personen en groepen, de negatieve en positieve attitudes ten opzichte van elkaar. Spanningen treden op door het streven naar een eigen afdelings- en groepsidentiteit versus een organisatorisch 'wij-gevoel' en gezamenlijk beeld naar buiten.
- 3 *Onderhandelingsrelaties* spelen een rol bij de besluitvorming over ruimten, bud-

getten, apparatuur, en personeel. Het spanningsveld komt voort uit de impuls om het eigen aandeel te maximaliseren versus de impuls de totale baten zo hoog mogelijk te laten uitvallen. Er worden vaak bepaalde ruilprincipes bij gehanteerd en de communicatie kenmerkt zich door onderhandeling.

- 4 *Machtsrelaties* gaan over het streven anderen jouw wil op te leggen en de ander daaraan ondergeschikt te maken. Bij machtsrelaties is er een spanning tussen het streven naar autonomie en zelfstandigheid tegenover het besef dat men van elkaar afhankelijk is en alleen door samenwerking grote kracht kan opbouwen.

Het zichtbaar maken van onderlinge relaties en het versterken van de onderlinge samenhang zijn essentieel voor het goed functioneren van een organisatie. Communicatie wordt dan gezien als hulpmiddel voor het overdragen van werk, het uitwisselen van ervaringen, het hanteren van conflicten en het realiseren van samenhang. Bij het realiseren van samenhang grijpt het management nogal eens naar rationeel-persuasieve methoden om het belang van het geheel te benadrukken en alle neuzen één kant op te krijgen, bijvoorbeeld als het om een reorganisatie gaat.

Vanuit het perspectief van organiseren en communiceren als afstemmingsproces zien we dat relationele vormen van communiceren het meest worden gehanteerd, naast persuasieve vormen van communiceren als het gaat om omgevingsbeïnvloeding of pogingen om alle neuzen één kant op te krijgen. De relationele vormen van organiseren kunnen bestaan uit onderhandelen, kennis uitwisselen, overleg en besluitvormingsprocessen en het vormgeven van gedeelde waarden en normen.

Kenmerken van deze wijze van communiceren zijn het afstemmen van de informatie op de informatiebehoefte van de ontvanger en het inrichten van informatieprocessen. De informatie is vaak pluriform en meerduidig en dit maakt de afstemming lastig. De informatie kan formeel van aard zijn en met behulp van informatietechnologie worden vastgelegd in informatiesystemen. De informatie kan worden uitgewisseld door middel van communicatietechnologie. Deze technologie kan zowel ruimte bieden aan formele als informele vormen van informatie-uitwisseling. Mondelinge overdracht en uitwisseling van informatie vindt plaats in technologische en sociale netwerken. Zowel zender als ontvanger is actief in het informatieproces. Samen geven ze vorm aan de afstemming en uitwisseling van informatie, met het doel tot consensus te komen.

Deze wijze van communiceren komt het meest overeen met het relationele perspectief zoals dat is beschreven in hoofdstuk 1. Tevens is er sprake van een functioneel perspectief als het gaat om de architectuur en inrichting van communicatie- en informatiesystemen. Een metafoor voor deze wijze van communiceren is een lens waardoor de omgeving wordt waargenomen, selectieve aandacht aan specifieke onderwerpen wordt gegeven en vertekening van het beeld plaatsvindt, of een lens waarin verschillende aspecten samenkomen zoals in een prisma.

2.3.4 *Organiseren en communiceren als machtsproces*

De tot nu toe geschetste perspectieven op organiseren en communiceren hebben een belangrijke beperking. De gerichtheid op rationele sturing, samenwerking en participatie veronderstelt dat mensen in organisaties zich onverkort inzetten voor het realiseren van de organisatiedoelen. Er is onvoldoende aandacht voor belangentegenstellingen en machtsprocessen in de organisatie. Een organisatie kan ook worden gezien als een conglomeraat van partijen die hun eigen doeleinden en belangen najagen. Deze visie op organiseren en communiceren als machtsproces is wezenlijk anders dan de voorgaande perspectieven. In figuur 2.2 zijn de belangrijkste verschillen weergegeven.

	Rationeel proces Samenwerkingsproces Afstemmingsproces	Machtsproces
Wat is de voornaamste eenheid van analyse?	De organisatie als geheel met bepaalde functionele vereisten	Deelgroeperingen met eigenbelangen
Hoe duurzaam wordt een organisatie geacht te zijn?	Stabiel verband, met inherente krachten tot zelfhandhaving	Labiël verband; hooguit een belangengemeenschap, een coalitie
Welke drijfkrachten worden benadrukt?	Norm- en saamhorigheidsbesef	Dwang- en lokmiddelen
Van welk mensbeeld gaat men uit?	Een sociaal wezen gericht op het organisatiebelang	Een koel-berekenend, op eigenbelang gericht wezen
Wat is de gevoelstoon van de analyse?	Idealistisch	Cynisch-realistisch
Vormen van communiceren	Rationeel overtuigen Overleggen Gezamenlijk beslissen	Druk uitoefenen Manipuleren van informatie, communicatiekanalen en uitkomsten van gedrag

Figuur 2.2 Organiseren en communiceren als machtsproces (gebaseerd op Lammers, 1987)

Machtsverhoudingen en machtsprocessen zijn niet eenvoudig te onderkennen – macht is vaak ‘onzichtbaar’ – omdat ze zich veelal afspelen in het informele systeem van de organisatie. Maar machtsprocessen maken zeker ook deel uit van de formele organisatie. Hoewel in het dagelijkse spraakgebruik de term macht vaak een negatieve bijklank heeft, is het goed te bedenken dat een persoon met een bepaalde taak in de organisatie zonder macht en invloed zijn of haar verantwoordelijkheden niet kan waarmaken. Machtsverhoudingen beïnvloeden in feite alle organisatieprocessen zoals die eerder in dit hoofdstuk zijn beschreven. Ook groepen in de transactionele omgeving oefenen macht uit en omgekeerd oefenen leden in een organisatie invloed uit op de omgeving. Het begrip macht is zowel een relationeel begrip als een organisatiekenmerk. Mulder (1984) omschrijft macht als het tot op zekere

hoogte kunnen bepalen of richting geven aan het gedrag van anderen, en wel meer dan omgekeerd het geval is. Zijn definitie is vooral relationeel. Mintzberg (1983) geeft een organisatiegerichte omschrijving van macht: macht is het vermogen om het resultaat van de organisatie te beïnvloeden. De combinatie van beide definities geeft een goede beschrijving van machtsprocessen in organisaties.

Er kunnen verschillende vormen van machtsuitoefening worden onderscheiden, elk met eigen manieren van interactie en communicatie. Machtsuitoefening op basis van *autoriteit* stoelt op een hiërarchische positie. Het is een openlijke vorm van macht en gegrond op wettelijke of formele bevoegdheden die inhouden dat de machthebber het recht heeft ondergeschikten te beïnvloeden. De formele positie stelt een machthebber in staat beloningen te geven of maatregelen te treffen die het karakter van een bestraffing hebben, zoals het onthouden van beloningen. Om sancties te kunnen toepassen is het noodzakelijk na te gaan in hoeverre voorgeschreven gedragingen worden opgevolgd. Bij de inrichting van de organisatie wordt daarom vaak een controle- en beheersingssysteem ingesteld. Deze machtsuitoefening vindt vooral plaats in een bevelsstructuur met directe gedragsbeïnvloeding.

Machtsuitoefening door *ideologie* leidt ertoe dat organisatieleden zich op een positieve wijze identificeren met de waarden, normen en tradities van de organisatie en dienovereenkomstig handelen. De organisatiecultuur kan de functie vervullen van een ideologisch stelsel en als zodanig gedrag reguleren dat is gericht op het behalen van organisatiedoelen. De machtsuitoefening vindt vooral plaats door communicatie over opvattingen en de houding van het personeel. Het totstandkomen van een ideologie kan worden gestimuleerd door voorbeeldgedrag van de leiding, verhalen over belangrijke gebeurtenissen, door het verspreiden van reacties via het informele netwerk, en door het onderhouden van informele contacten met leden in de organisatie.

Machtsuitoefening op basis van *deskundigheid* is verbonden met het kunnen beschikken over deskundigheid en informatiebronnen. Anderen kennis en ervaring onthouden is een vorm van negatief sanctioneren. Het bezit van kennis en bekwaamheden leidt tot expertmacht als deze kennis en bekwaamheden van groot belang zijn voor het functioneren van de organisatie. De deskundigheidsmacht wordt vergroot door schaarsheid of onvervangbaarheid van mensen met professionele kennis en bekwaamheden.

Politieke machtsuitoefening vindt vaak heimelijk plaats. Bij politieke machtsuitoefening proberen partijen en personen in onderlinge concurrentie hun posities en belangen te versterken of op zijn minst veilig te stellen. Dit leidt vaak tot gedrag dat partijen of personen in conflict brengt met andere partijen of personen. Partijen of personen kunnen hun machtsbasis vergroten door het aangaan van coalities. Manipulatie is een vorm van politieke machtsuitoefening. Het is een machtsproces dat heimelijk plaatsvindt, door de manipulator bewust wordt gehanteerd en waarbij de personen die de manipulatie ondergaan zich in eerste instantie niet bewust zijn van

de machtsuitoefening. Manipulatie kan verschillende vormen aannemen:

- informatie, kennis en ervaring niet ter beschikking stellen van anderen;
- gebruikmaken van informatie over de wijze waarop bepaalde personen op bepaalde voorvallen of gedragingen reageren;
- relevante informatie zo hanteren dat een aantal, in principe mogelijke alternatieven niet langer mogelijk of wenselijk lijken;
- gemaakte afspraken vaag en onduidelijk houden;
- achterhouden, falsificeren of selectief hanteren en doorgeven van informatie;
- dreigen met het in de openbaarheid brengen van voor de organisatie gevoelige informatie;
- heimelijk verstrekken van informatie aan partijen buiten de organisatie;
- invloed op de omgeving uitoefenen, zodat het aantal mogelijke gedragsalternatieven wordt beperkt;
- op langere termijn en op subtiele wijze bepaalde vormen van gedrag stimuleren en andere vormen juist niet;
- positieve uitkomsten presenteren, terwijl later blijkt dat het om valse beloften gaat;
- informele contacten onderhouden met machtige en invloedrijke personen en het sluiten van coalities met personen en andere partijen.

Bij *onderhandeling* is vaak sprake van politieke machtsuitoefening. Onderhandelingen vinden deels openlijk plaats. De partijen zijn zich bewust van het machtsproces en gericht op het bereiken van belangenovereenstemming. Toch heeft het proces kenmerken van politieke machtsuitoefening. Zo worden bij onderhandelingen veel van de beïnvloedingsmechanismen gebruikt die ook bij manipulatie worden gehanteerd. Het gaat hierbij vooral om manipulatie van de situatie waarin de onderhandelingen plaatsvinden. Ook blijkt vaak dat met het aangaan van een gelijkwaardige ruil van deelbelangen er een ongelijkwaardigheid in werking is gezet in het realiseren van belangen. Zo blijkt de ene partij vaak meer kans te hebben op het realiseren van belangen dan de andere partij.

Hegemoniale macht is een latente vorm van machtsuitoefening. Belangentegstellingen lijken overwonnen en pas achteraf blijkt dat er een machtsproces heeft gespeeld waarin de belangen of wensen van de ene groep in grotere mate gerealiseerd zijn dan de belangen of wensen van andere groepen. Hegemoniale macht is gebaseerd op een stelsel van regels die veelal door alle betrokkenen worden geaccepteerd en die sturend zijn voor de structurering van de organisatie, de onderlinge verhoudingen en het onderlinge handelen van mensen (Deetz, 1997). Bij hegemoniale macht is sprake van een vanzelfsprekende acceptatie van een machtssituatie, ook al is de kans op belangenrealisatie niet voor iedereen gelijk. Instemming van betrokkenen ontstaat door het aanbieden van verleidelijke situaties en doordat de suggestie wordt gewekt dat de eigenbelangen kunnen worden gerealiseerd. Er wordt geen aandacht besteed aan negatieve consequenties van bepaalde keuzen door nieuwe mogelijkheden en positieve gevolgen te accentueren. Groepen identificeren zich met de structuur van de organisatie omdat ze deze als vanzelfsprekend

ervaren, terwijl in de structuur en de gangbare wijze van omgaan met machtsongelijkheid ligt ingebed.

Het is duidelijk dat machtsuitoefening en communicatie veel met elkaar te maken hebben. Medespelers in organisaties hanteren communicatie in machtsprocessen om hun eigen invloed te vergroten. Belangengroepen gebruiken communicatie om coalities te vormen van consumenten om daarmee het functioneren van een organisatie te beïnvloeden.

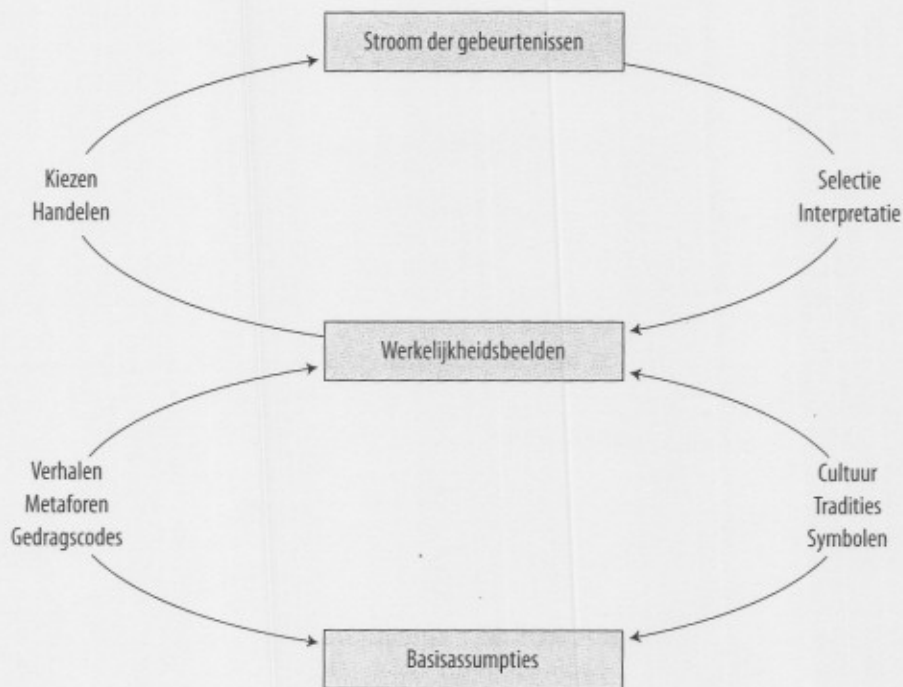
Deze wijze van communiceren kenmerkt zich door interactie en onderhandeling van verschillende partijen in en om een organisatie. De informatie is pluriform en vertekend door de interpretatie en articulatie van de betrokkenen. In een netwerk van relaties en partijen wordt formeel overleg gevoerd en onderhandeld. Tegelijkertijd vindt er ook informele communicatie plaats om de eigen machtspositie te versterken of het onderhandelingsproces te beïnvloeden. Alle partijen zijn actief, maar wie de meeste macht heeft, is het meest invloedrijk en heeft meer kans op het realiseren van belangen.

Deze wijze van communiceren komt het meest overeen met de kritische benadering uit hoofdstuk 1. Als het gaat om hegemoniale macht zijn ook elementen herkenbaar uit de interpretatieve benadering. Een metafoor voor deze wijze van communiceren is een machtsspel waarbij wordt gemanipuleerd met informatie, zodat de eigen machtspositie wordt versterkt.

2.3.5 *Organiseren en communiceren als proces van betekenisgeving*

Als mensen samen aan iets werken, dan praten ze met elkaar over het werk, de taakuitvoering en het gewenste resultaat. Ze overleggen met elkaar hoe ze het werk verdelen en hoe ze gaan samenwerken. Door met elkaar te praten vormen ze zich een beeld van wat het werk inhoudt en ontstaat er een gezamenlijk beeld van wat wenselijk en gebruikelijk is. In de manier van samenwerken en door erover te praten vormt zich een patroon van organiseren die voor de betrokkenen betekenisvol is. Organiseren ontstaat pas als mensen besluiten samen iets te doen en daarover communiceren. Mensen die samenwerken en daarover met elkaar praten, richten zich niet alleen op elkaar, maar ze richten zich ook actief op de wereld om hen heen. Bij onduidelijke situaties zoeken mensen naar meer duidelijkheid. Met elkaar proberen ze uit te vinden wat er gaande is en hoe ze zullen handelen. Mensen kijken vanuit een eigen gezichtspunt naar bepaalde situaties. Uit de vele interpretaties die mogelijk zijn worden er slechts enkele geselecteerd die aansluiten bij het beeld dat mensen al van de werkelijkheid hebben. Ze selecteren de onderwerpen uit de omgeving die voor hen op dat moment relevant zijn en geven daar betekenis aan. Op basis van geselecteerde situaties en interpretaties wordt een werkelijkheidsbeeld gevormd dat richting geeft aan hun handelen. Je zou kunnen zeggen dat wat mensen doen afhangt van wat zij van de omgeving weten op basis van eerdere er-

varingen. Wat mensen van de omgeving weten wordt beïnvloed door wat zij waarnemen, de selectie daarvan en de betekenis die daaraan wordt gegeven. Op basis van de gevormde betekenis komen mensen tot handelen. En omgekeerd hangt wat mensen waarnemen af van wat ze doen. Er is sprake van een zelfversterkend proces waar mensen in een wereld leven die ze door hun handelen zelf hebben gecreëerd. Bij organiseren gaat het om communicatieve processen waarin mensen in onderlinge afhankelijkheid handelen, waarnemen en interpreteren en beelden opslaan in hun gemeenschappelijk werkelijkheidsbeeld. Het gemeenschappelijk werkelijkheidsbeeld wordt versterkt door verhalen, metaforen en gedragscodes. Gaandeweg ontstaan zo gemeenschappelijke waarden en normen die als vanzelfsprekend worden ervaren. Deze basisassumpties liggen ten grondslag aan een gemeenschappelijke cultuur, tradities en symbolen. In de visie van Weick (1979) ontstaat organiseren tijdens het handelen en in een proces waarin mensen samen betekenis geven aan onduidelijke gebeurtenissen. Organiseren ontstaat vanuit handelen, selecteren, interpreteren en communiceren. Het vertellen van verhalen en het gebruik van metaforen is een manier van communiceren waarin betekenissen worden gemaakt, versterkt en gewijzigd. Communiceren draagt dan bij aan de vorming van gedeelde basisassumpties en culturele waarden (Alvesson, 1993). De basisassumpties voeden op hun beurt weer de werkelijkheidsbeelden die mensen met elkaar samenstellen en die het handelen sturen. In figuur 2.3 is dit cyclische proces weergegeven.



Figuur 2.3 Organiseren en communiceren als proces van betekenisgeving (gebaseerd op Van Es, 2000)

In het perspectief van organiseren en communiceren als proces van betekenisgeving gaat het om voortdurende interacties tussen mensen die met elkaar praten en een dialoog aangaan. Taal speelt hierin een belangrijke rol. Met behulp van taal worden ervaringen uitgewisseld, leerervaringen vastgelegd en veranderingen vormgegeven (Taylor, 2001). In de dialoog ontstaat gezamenlijke betekenisgeving voor vraagstukken en nieuwe mogelijkheden. Door het uitwisselen van verschillende werkelijkheidsbeelden, standpunten, argumenten en ideeën ontstaat spanning in de basisassumpties van deelnemers aan de dialoog. Dit biedt mogelijkheden voor het in twijfel trekken van de basisassumpties en geeft ruimte voor de wijziging ervan en het ontwikkelen van nieuwe werkelijkheidsbeelden (Boonstra, 2004a). Op deze wijze kan diepgaande verandering in organiseren en communiceren op gang komen. In een open dialoog is het essentieel dat er een interactieproces ontstaat waarin pluriformiteit, meerstemmigheid en doorgaande interacties mensen in staat stellen nieuwe betekenissen te geven aan hun handelen en denken. In dialoog gaan verschillende groepen communicatieve interacties aan. Het kan bijvoorbeeld gaan om alle niveaus uit één of een aantal organisaties die samenkomen om vraagstukken te bespreken, barrières voor vernieuwing uit te wisselen, ideeën voor vernieuwing te laten horen, en te leren van veranderingen. Gemeenschappelijke probleemervaringen ontstaan in een dialoog van alle betrokkenen over hun perspectieven op de gesignaleerde vraagstukken en de mogelijke oplossingen. Het uitwisselen van werkelijkheidsbeelden en het op gang brengen van communicatie krijgen een centrale plaats. Hierbij kunnen conferentiemethoden en workshops goede diensten bewijzen.⁸

Kenmerkend voor organiseren en communiceren als proces van betekenisgeving zijn de interacties en interpretaties van mensen die samenwerken in een netwerk. Ze nemen gebeurtenissen waar, praten daarover en geven betekenis aan ambigue situaties. Door middel van communicatie wisselen ze beelden uit, vertellen ze verhalen en creëren ze werkelijkheidsbelevingen en basisassumpties. Er is sprake van voortdurende dialoog en betekenisgeving bij het organiseren en communiceren.

Een metafoor voor organiseren en communiceren als proces van betekenisgeving is het toneelstuk waarin acteurs of actoren gezamenlijk een spel spelen en tijdens het spel een script maken, rollen verdelen, symbolen gebruiken en betekenis geven aan gebeurtenissen.

In figuur 2.4 zijn de verschillende opvattingen over organiseren en communiceren schematisch weergegeven. De verschillende perspectieven laten zien hoe opvattingen over organiseren en communiceren verweven zijn. De perspectieven sluiten elkaar niet uit en kunnen in een organisatie tegelijkertijd voorkomen. Een gevoeligheid voor de perspectieven kan helpen om communicatieprocessen in organisaties in al hun verscheidenheid waar te nemen.

Organisatie als ratio- nele machine	Organisatie als sociaal systeem	Organisatie als open en integraal systeem	Organisatie als meer- partijensysteem	Organiseren = communiceren
Communiceren als ratio- neel proces	Communiceren als beïn- vloedingsproces	Communiceren als af- stemmingsproces	Communiceren als machtsproces	Communiceren als pro- ces van betekenisgeving
- Informatieoverdracht	- Informatie-uitwisseling	- Informatieverwerking	- Onderhandeling	- Betekenisgeving
- Transmissie	- Transmissie	- Transmissie	- Interactie	- Interacties en interpre- taties
- Verticaal	- Netwerk van personen	- Netwerk van informatie	- Netwerk van partijen	- Netwerk van relaties
- Instrumentele acties	- Beïnvloedings-acties	- Planmatige acties	- Gecoördineerde acties	- Activiteiten en symbo- len
- Formeel	- Formeel en informeel	- Formeel en informeel	- Formeel en informeel	- Interpretatief
- Eenzijdige verbinding	- Meervoudige verbin- ding	- Netwerk- verbindingen	- Iteratieve verbindingen	- Iteratieve uitwisselin- gen
- Uniform en eenduidig	- Pluriform en eenduidig	- Pluriform en meerdui- dig	- Pluriform en meerdui- dig	- Pluriform en ambigu
- Zender actief	- Zender actief	- Zender actief	- Zender actief en in- vloedrijk	- Spelers samen actief en communicatief
- Ontvanger passief	- Ontvanger responsief	- Ontvanger actief	- Ontvanger actief	
Effectieve overdracht van informatie	Kiezen voor effectieve media voor overtuiging	Inrichten van informatie- processen	Inrichten van onderhan- delingsprocessen	Voortdurende dialoog en betekenisgeving

Figuur 2.4 *Verschillende beelden van organiseren en communiceren*

Noten

¹ Het ontstaan en de ontwikkeling van organisaties is kritisch beschreven door Cor Lammers (1987) in *Organisaties vergelijkenderwijs*, dat is uitgegeven door Het Spectrum. Een mooi kritisch essay over de ontwikkeling in het denken over organisaties is van Charles Perrow (1986) met de titel: *Complex organizations. A critical essay*, uitgegeven door McGraw Hill.

² Zie voor een mooie beschrijving van de ontwikkeling van de Nederlandse maatschappij: Geert Mak (1999) in *De Eeuw van mijn vader*. Amsterdam: Atlas Uitgeverij.

³ Deze paragraaf is deels ontleend aan de sociologische analyse van Lammers (1987) in zijn boek *Organisaties vergelijkenderwijs*.

⁴ In zijn boek *Images of Organizing* schetst Gareth Morgan (1996) acht metaforen van organiseren. Hij beschrijft organisaties als efficiënt ingerichte machine, als organisme dat zich aanpast aan de omgeving, als hersenen waarin informatie wordt verwerkt en wordt geleerd, als culturen met ingesleten patronen en gewoonten, als politieke systemen waarin partijen macht uitoefenen, als psychische gevangenis waarin perspectieven worden vertekend, en als continue stroom van verandering.

⁵ Een kritisch perspectief op organisatorische communicatie dat eveneens uitgaat van metaforen is geschreven door Linda Putnam, Nelson Phillips en Pamela Chapman (1996) en opgenomen in het *Handbook of Organization Studies* onder redactie van Steward Clegg, Cynthia Hardy en Walter Nord.

⁶ Een illustratief beeld van de principes van de machinebureaucratie en de wijze van communiceren daarbinnen wordt gegeven in de film *Modern Times* van Charles Chaplin.

⁷ De Leidse octaëder is een achthoek waarin de relaties tussen variabelen tot uitdrukking komen. Het gaat niet om de aspecten afzonderlijk, maar juist om de relaties daartussen. De octaëder is uitgewerkt in het boek *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties* van Boonstra, Steensma en Deminint (1996).

⁸ De laatste jaren is er in de organisatiekunde veel aandacht voor conferentiemethodieken, bijvoorbeeld Weisbord (1992); Jacobs (1994); Bunker en Alban (1997). In Zweden is uitgebreid geëxperimenteerd met de democratische dialoog in organisatorische netwerken waarin vernieuwingsprocessen op gang gebracht moesten worden. Zie hiervoor Toulmin en Gustavsen (1996).