

communicatie en participatie: hete hangijzers in organisaties

dany vloeberghs

Aangezien de relatie arbeid-organisatie mens is uitgegroeid tot een zeer ingewikkeld en veranderlijk gegeven, en vermits bovendien een toenemende bewustwording in verband met de menselijke waarden constateerbaar is, dient de mens op zinnvolle wijze te worden betrokken bij het arbeidsproces in zijn geheel. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de problemen die verband houden met communicatie en participatie, in toenemende mate de belangstelling wekken in allerlei organisaties.

Tijdens een symposium dat georganiseerd werd door het Commissariaat-Generaal

voor de Bevordering van de Arbeid, in samenwerking met het Provinciaal Veiligheidscomité van Limburg, stond deze problematiek centraal (25-27 september 1975, Houthalen-Genk).

In de recente ontwikkelingen die de relaties tussen de organisaties en een veranderde omgeving kenmerken, zijn er een aantal benaderingen te onderscheiden die op dit symposium op een uitvoerige wijze werden belicht: participatie, socio-technisch systeemwerk, taak- en werkstructurering en tenslotte organisatieontwikkeling. De zo noodzakelijke aan-

passingen en veranderingen vereisen van alle bij de onderneming betrokken «partijen» begrip, samenwerking en de verwerking van allerlei inzichten, tegenslagen en verwachtingen. Het ontwikkelen van aangepaste communicatiestructuren en -mogelijkheden is hierbij van het grootste belang. Precies dit laatste punt vormde het voorwerp van een lezing die door drs. D. VLOEBERGHs, oud-student van het Departement Communicatiewetenschap, K.U.Leuven, op dit symposium gehouden werd. De redactie vroeg hem de hiernavolgende samenvatting van zijn tekst.

Als we ervan uitgaan dat een onderneming enerzijds kan worden beschouwd als een subsysteem dat in voortdurende wisselwerking staat met zijn omgeving, en anderzijds zelf is samengesteld uit allerhande subsystemen, zal dit ongetwijfeld een belangrijke weerslag hebben op het communicatievraagstuk in de onderneming. Immers, elk van deze subsystemen heeft zijn eigen kenmerken, doelstellingen en werkwijzen, zodat een van de belangrijke taken van de bedrijfsleiding bestaat in het zodanig afstemmen van deze verschillende subsystemen dat het globale systeem verder leeft. Het zal dus niet langer volstaan communicatie uitsluitend op te vatten als het middel voor de bedrijfsleiding om haar wil te laten doordringen in alle geledingen van de organisatie, zodat communicatielijnen en gezagslijnen parallel lopen. Evenmin zal men zich tevreden kunnen stellen met een ietwat naïef geloof dat alles verwacht van het intermenselijke, van de gevoelens, ideeën en behoeften van het werkend individu. Zelfs de opvatting over communicatie als een kanaal voor het bijeenbrengen van de voor het beslissingsproces noodzakelijke informatie, is, hoe verdienstelijk ook in het kader van de voortschrijdende bewustwording van de organisatieproblematiek, geen eindpunt.

Communicatie dient te worden omschreven als een van de processen die voort-

durend in allerlei richtingen doorheen de onderneming, naar en vanuit de omgeving, lopen. Hierbij kunnen een aantal inzichten uit de algemene systeemtheorie en de cybernetica nuttige diensten bewijzen. Zo kan, met behulp van het besturingsparadigma, de werkelijkheid geïnterpreteerd worden als bestaande uit bestuurde systemen en besturende organen. Zo kan de opeenvolging van doelstelling, beleidsbepaling, besturing en uitvoering, het organisatiegebeuren als een vorm van doelgericht handelen inzichtelijk maken.

Op het gebied van communicatie is gedurende de laatste decennia een vrij intensieve studie gebeurd, die zich in hoge mate heeft gericht op communicatie in kleine groepen: evenwichtstheorieën, studies van communicatienetten, interactie in formele en informele groepen. De verleiding tot extrapolatie is dan ook dikwijls groot. Hoewel tot op zekere hoogte dezelfde wetmatigheden en kenmerken worden teruggevonden, mogen we de grote verschillen niet uit het oog verliezen, die o.m. worden veroorzaakt door het veel complexer karakter, de soms massale structuren, de hiërarchische geledingen, de uitgesproken doelgerichtheid op zekere vormen van maximalisatie, de langdurigheid van de relaties en de grotere verantwoordelijkheden die vaak op het spel staan.

Om trouw te blijven aan het complex karakter van een onderneming kunnen we — omwille van de analyse — verscheidene subsystemen onderscheiden, waarbij als criterium de steeds grotere complexiteit wordt gehanteerd. De intrapersoonlijke en de dyadische communicatievormen hebben ruime bestudering gekregen in andere contexten; de groep als communicatiesysteem is tevens vanuit verschillende gezichtspunten benaderd. Hierin neemt de studie van de communicatienetten een belangrijke plaats in. Uit die experimenten blijkt dat een doelmatig communicatiesysteem deels uit gebonden en deels uit ongebonden of vrije communicatiewegen moet bestaan. We zouden hier een onderscheid kunnen maken tussen de alledaagse, routinematige beslissingen, waarvoor het communicatieprobleem, door het opleggen van aangepaste communicatiebeperkingen, op optimale wijze kan worden opgelost, en de niet-programmeerbare, nieuwssoortige problemen, waarvoor waarschijnlijk een minder gebonden communicatiesysteem doelmatiger zal zijn, vermits dit de organisatie toelaat zich snel aan te passen aan de veranderingen en zo optimaal te blijven presteren. In dit verband dient ten slotte te worden gewezen op het belangrijk onderscheid dat we kunnen aantreffen tussen de resultaten betreffende efficiëntie of taakuitvoering en algemene tevredenheid of arbeidsmoraal.

Bij de behandeling van het communicatiesysteem van de onderneming als geheel kan, zeker in deze context, niet worden geabstraheerd van de machtsstructuur, zodat we hierbij horizontale, verticale en eventueel diagonale communicatiewegen onderscheiden. Vooral de verticale communicatie blijkt in de praktijk een grote struikelsteen te zijn, en dit zowel in neerwaartse als (vooral) in opwaartse richting. Wat dit laatste betreft, kunnen we ons nog de vraag stellen naar de betrouwbaarheid van deze opwaartse communicatie. Uit research en uit de praktijk blijkt immers hetgeen vaak genoemd wordt: het instrumenteel karakter van dit soort communicatie. Hiermee wordt bedoeld dat de leden in een organisatie de neiging hebben degenen die een grotere macht hebben dan zij als instrumenteel te beschouwen ten opzichte van hun eigen behoeftenbevrediging. Dit legt uiteraard een zware hypotheek op de accuraatheid waarmee vooral informatie die betrekking heeft op taakverbonden problemen, wordt doorgegeven aan de hogere niveaus (cfr. filteren van de informatie), zodat het gezegde van de «eenzame man aan de top» vaak méér is dan goedkope beeldspraak.

Nog meer dan de betrouwbaarheidsvraag is het participatieprobleem aan de orde van de dag. Hoewel dit het communicatievraagstuk evident overstijgt, kan dit probleem vanuit communicatiewetenschappelijk standpunt niet langer als een (ietwat lastige) annex worden behandeld. Hierbij is het verschil tussen twee vormen van participatie belangrijk:

— «stijgende» participatie: aan de werknemers en vakbonden wordt de mogelijkheid gegeven invloed uit te oefenen op de directiefuncties, waarbij er een aantal keuzemogelijkheden zijn, gaande van medeweten tot mee-beslissen;

— «dalende» participatie: bepaalde functies van organisatie en directie worden a.h.w. naar een lager niveau gebracht (bijv. taakverrijking, werkoverleg, enz.). Deze indeling vinden we overigens terug in het vertegenwoordigend en het meer direct overleg.

Vertegenwoordigend overleg

Tijdens de vooroorlogse periode reeds ontstonden, als gevolg van de crisis, een reeks wetsvoorstellen die de organisatie van het bedrijfsleven tot doel hadden. Gedurende de bezetting kwam men tot een

«ontwerp voor een overeenkomst tot sociale samenwerking». Onder druk van de sociaal-economische feiten werd reeds in september 1944 op initiatief van de regering een eerste Nationale Conferentie van de Arbeid samengeroepen. Een van de resultaten was de oprichting van ondernemingsraden en syndicale delegaties.

Wanneer men de huidige overlegstructuren na de tussenkomst van de wetgever bekijkt (ondernemingsraad, Comité voor Veiligheid en Hygiëne, veiligheidsdienst, arbeidsgeneeskundige dienst, syndicale delegatie) met hun uiteenlopende bevoegdheden en opdrachten, kan men zich wel afvragen in welke mate onze wettelijke en conventionele communicatiestructuren op ondernemingsvlak nog naar mensenmaat gesneden zijn. Bovendien maakt de vermenging van het revendicatie en het overleg het vaak moeilijk voor het individu om klaar te zien. Volgens sommigen is dit stelsel aan een dringende herziening toe, die wegsnijdt wat voorbijgestreefd en uitgehold is, om met de vrijgekomen middelen en energie in gezamenlijke inspanning te bouwen aan een geactualiseerde overeenkomst tot samenwerking, waarin de krachtlijnen voor de toekomst zijn ingebouwd.

Directe participatie

Als de onderneming ernst wil maken met de bovenvermelde vermaatschappelijking, zal ze de bereidheid moeten tonen om datgene wat zich in de samenleving aan normen- en waardenverschuivingen voordoet, (binnen de eigen onderneming) te vertalen in een eigentijds personeel- en sociaal beleid. Hierbij zal voornamelijk aandacht moeten besteed worden aan de persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers, aan een vernieuwde stijl van leidinggeven, en aan het opbouwen en verbeteren van aangepaste samenwerkingsvormen. De werknemer wenst meer inspraak in het werk en in de werkomstandigheden, zodat hij mee richting kan geven aan een aantal activiteiten waarbij hij direct betrokken is. In dit kader dienen allerlei pogingen te worden gesitueerd om een eigentijdse overlegstructuur op te bouwen (dialogorganen, overlegcommissies, werkoverleg). Essentieel is hierbij het wederzijds overleg, hetgeen zowel van de leiding als van de medewerkers vaak een vrij grondige mentaliteitswijziging vereist. □

video in culturele centra

In haar openingstoespraak op het Radio- en Televisiesalon (Antwerpen, 31.10.1975) legde Mevrouw R. DE BACKER-VAN OUKEN, Minister voor Nederlandse Cultuur en Vlaamse Aangelegenheden, een verklaring af die, op enkele uitzonderingen na, nauwelijks krantenredacties beroerd schijnt te hebben en die nochtans uit socio-cultureel en communicatiewetenschappelijk oogpunt zeer verdragend is. De Minister heeft beslist in 1976 de culturele centra van het Vlaamse land uit te rusten met een eigen audiovisuele apparatuur.

Beleidsmatig beschouwd, zijn aan een dergelijke stap belangrijke consequenties en vragen verbonden. Welke opleiding zullen de personen moeten krijgen die, lokaal, het gebruik van deze apparatuur zullen stimuleren en begeleiden? Welke factoren zullen bij de aankoop van deze apparatuur een rol spelen en welke personen en instanties zullen hierover om advies gevraagd worden. Het Departement Communicatiewetenschappen van de K.U. Leuven heeft aan de Minister gevraagd dat de Vlaamse Communicatiewetenschappelijke centra en universitaire audiovisuele diensten bij de uitvoering zouden betrokken worden. In afwachting van verder nieuws terzake, drukken wij hierna de passage uit de ministeriële toespraak af, waarin genoemde beslissing is opgenomen.

«... Ons land is door zijn geografische positie en door het dynamisme van de bedrijfsweld in vele opzichten een «Mekka» geworden van het televisiemedium. In weinige landen ter wereld kunnen de kijkers een keuze maken uit een

zo groot aanbod van programma's. Radio en Televisie zijn niet de enige waarden in een maatschappij, maar zij zijn wel belangrijk omdat het een venster is op de wereld. Het audiovisuele medium heeft bovendien een belangrijke pedagogische betekenis. Onze opvoedingsmethodieken, onze leerkrachten en jeugdleiders, onze vormingswerkers zullen meer rekening moeten houden met de mogelijkheden van dit medium. Wij zelf hebben beslist om in 1976 de culturele centra van het Vlaamse land uit te rusten met een eigen audiovisuele apparatuur. Immers: meer en meer gaan de culturele centra een actieve rol spelen in de communicatie onder de burgers. Onze bevolking zou onze massamedia niet alleen passief mogen blijven ondergaan, maar er ook een actieve rol in gaan spelen. Zij moet in zekere mate opgeleid worden om met de massamedia te leren leven. Het valt ons herhaaldelijk op hoe heel wat mensen wanneer zij actief bij een televisieprogramma werden betrokken zich onwennig voelen en zij in zekere zin «uit hun rol vallen».

Hier kan iets aan gedaan worden door onze jeugd en ook onze volwassenen met «eigen televisie te leren spelen». Door de videoapparatuur ter beschikking te stellen van de culturele centra hoop ik een bijdrage te hebben kunnen leveren om onze mensen meer massa-minded te maken.

Dit lijkt mij overigens een nuttige aanloop omdat er, na de doorbraak van de televisie, ooit wel eens een doorbraak zal komen van het andere medium, namelijk de videoapparatuur waarbij de kijker een actieve rol zal kunnen spelen.

De doorbraak van dit medium laat langer op zich wachten dan velen hadden verwacht. Wij moeten de behoeften ook niet kunstmatig opfokken. Maar wanneer blijkt dat deze technische media een nuttige rol kunnen vervullen in het activeren van onze samenleving en in het meer bewustmaken van onze bevolking, dan meen ik dat wij geen gelegenheid mogen laten voorbijgaan.» □

MARGES IN DE MEDIA

Het verbroken contact tussen omroep en publiek.

Door J. Bardoel, J. Bierhoff, B. Manschot en P. Vasterman.

De ontzuiling heeft de omroepen gebracht van beslotenheid naar een open slag om de kijkersgunst. Laat dit nog ruimte voor progressieve programmamakers ? 270 fr.

DE POST-INDUSTRIELE MAATSCHAPPIJ

Geboorte van een geprogrammeerde samenleving.

Door A. Touraine.

In een samenleving waarin niet meer het bezit van de produktiemiddelen maar kennis en informatie de belangrijkste machtsfactoren zijn, zal het gedrag van individuen in steeds verdergaande mate worden beheerst en zullen hun keuzemogelijkheden steeds kleiner worden, tenzij daar iets tegen gedaan wordt ! 295 fr.

IN NAAM VAN DE VOORUITGANG !

Politieke en ethische notities over «Grenzen aan de groei».

Door W. Van Dieren, H. Bouma.

Gaat de wereld nu wel of niet ten onder ? 395 fr.

Wij bezorgen U alle boeken en tijdschriften uit binnen- en buitenland !



SINT-MICHIELSSTRAAT 1 - 3000 LEUVEN