

Op 22 en 23 maart 1979 vond in het kader van het E.I.A.S.M. (European Institute for Advanced Studies in Management) een workshop plaats met betrekking tot «organizational communication with special regard to the role of the new communication media». Voorzitters waren Prof. Dr. G. Hofstede (E.I.A.S.M.) en Prof. Dr. K.E. Wärneryd (Stockholm School of Economics). Dr. D. Vloeberghs, afgestudeerde aan het CeCoWe, hield bij deze gelegenheid een referaat waaruit hierna een aantal bedenkingen betreffende feedback en communicatie in organisaties volgen.

# feedback en interne communicatie

daniël vloeberghs

A. In 1948 publiceerde Norbert Wiener, een Amerikaans mathematicus, een boek dat - tegen zijn verwachtingen in - een bestseller is geworden : met zijn «Cybernetics - or control and communication in the animal and the machine» legde hij definitief de grondslag van *de cybernetica als nieuwe discipline* (1). Hoewel heel wat stellingen uit dit boek betreffende de analogie tussen cybernetische (technische) systemen en het verloop van communicatieprocessen in de samenleving thans verouderd en achterhaald zijn, blijven de basisinzichten ook thans nog fascineren en inspireren.

Volgens de bekende Nederlandse communicatiespecialist, Dr. G. Vogelaar, zou met name deze analogie-gedachte als basis kunnen fungeren voor een onderzoek naar de bruikbaarheid van het cybernetisch schema voor het funderen van een sociale communicatiewetenschap.

Terwijl *het feedback-begrip* pas vanaf 1950 in de sociale wetenschappen definitief doorbreekt, o.m. door toedoen van de sociaal-psycholoog K. Lewin in diens voorstelling van geplande sociale actie als een circulair kringproces, blijken de eerste technische toepassingen van dit principe te stammen uit een hele tijd

vóór onze tijdrekening. In de derde eeuw vóór Christus zou Ktesibios, die werkte in dienst van de Egyptische koning Ptolemaeus II in Alexandrië, toendertijd een wetenschappelijk verzamelpunt bij uitstek, dit principe reeds hebben toegepast in een waterklok. Zonder stil te staan bij de vaak boeiende geschiedenis van allerlei feedback-toepassingen in de techniek, richten we in deze context onze aandacht op de actualiteit van het feedback-begrip en vooral op de hierachter schuilende werkelijkheid, die te maken heeft met de «teruggaande beweging» - van ontvanger naar zender - in het communicatiegebeuren. Hoewel het mechanisme vaak niet als dusdanig herkend en/of benoemd wordt, speelt het in allerlei samenlevingsverbanden en op allerlei communicatieniveaus een belangrijke rol. Een willekeurige *opsomming van een aantal toepassingsgebieden* kan dit illustreren :

- de lezersrubrieken in de pers ;
- het gebruik van telefoon en schriftelijke communicatie in de omroep ;
- feedback in het kader van sensitivity-trainingen ;
- het in aantal toenemende zogenaamde «klimaat»-onderzoekingen ; «attitude-surveys», en onderzoekin-

gen naar arbeidsbeleving in organisaties ;

- geprogrammeerde feedback-instrumenten voor trainers ;
- de opvatting van een organisatie als een hiërarchische aaneenschakeling van regelkringen ;
- de functie van feedback bij de studie van pragmatische communicatie ;
- de evolutie naar een tweerichtingstelevisie (een eerste experiment door B.R.T. op 30 oktober 1978) ;
- de ruimere mogelijkheden tot feedback in de nieuwe communicatietechnologie (cfr. kabeltelevisie met antwoordkanaal ; tele- of videobesprekingen ; computer-conferenties) ;
- survey- en feedbacksystemen in het kader van organisatie-ontwikkelingsprojecten ;
- het forumproces (recensies, congressen, prijzen...) als feedbackmechanisme van de wetenschap ;
- de basisideeën van managementtechnieken, zoals besliskundige processen, «Management by Objectives» en «management control» ;
- het verschijnsel van sociale audit en sociale rapportering.

Deze (en eventueel andere) toepassingsgebieden kunnen worden gesitueerd *binnen een hiërarchie van com-*

Blake	Fauconnier	Koszyck & Pruys	Mortensen	Reimann	Thayer
intrapersoonlijk interpersoonlijk	intrapersoonlijk interpersoonlijk groepscommunic.	intrapersoonlijk groepscommunic.	intrapersoonlijk interpersoonlijk		intrapers.
organisatorisch				primaire communicatie quasi-primaire communicatie	organisator. communicatie
media	categorische communicatie	categorische communicatie			
massacommunic.	massacommunic.	massacommunic.		Secundaire communicatie	
(tele)			(socio-cultureel systeem)		

*municatiesystemen*. Vanuit enige literatuur stelden we het volgende schema op :

Op basis hiervan kan een gesystematiseerde studie van feedback in sociale systemen worden opgezet, met zowel aandacht voor de beheersingsmomenten (gebruik van feedback vanuit de optiek van de zender) als voor de mogelijkheden tot reële inspraak, ontwikkeling, emancipatie vanuit het standpunt van «de ontvanger». Elders hebben we deze problematiek in verband gebracht met de zich wijzigende opvattingen betreffende communicatie in een aantal organisatie-theorieën (2). O.m. werd aangetoond hoe vele communicatiemodellen, -definities, -strategieën, -activiteiten en -theorieën gekenmerkt worden door een overheersend zendergericht karakter.

B. Zonder deze bevindingen als dusdanig te hernemen, zullen we deze hier toepassen op de verschuiving in *de bijdrage* die o.i., nu en in de toekomst, *van de communicatiedeskundige* zal worden gevraagd. Hoewel deze bedenkingen eveneens betekenis hebben voor interpersoonlijke communicatie en massacommunicatie, wordt expliciet verwezen naar interne communicatie in organisaties.

In de klassieke organisatie-theorie, waarin de bekommernis overheerst om zo efficiënt mogelijk de vastgelegde doelstellingen te bereiken, wordt communicatie hoofdzakelijk ingeschakeld als *rationeel instrument, gericht op coördinatie en beheersing*, als noodzakelijke voorwaarde tot het bereiken van genoemde doelstellingen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat hier een aantal thema's aan de orde worden gesteld, die vooral een zo efficiënt mogelijk functioneren van de communicatie vanuit het standpunt van de organisatie kunnen waarborgen. Een aantal traditionele handboeken over interne communicatie kunnen hier worden gesitueerd.

In een dergelijke optiek relevante onderwerpen en activiteiten zijn :

- het opsporen en verhelpen van storingen in de organisatorische communicatie ;
- het opstellen van criteria voor de opbouw van een optimaal communicatiesysteem ;
- het onderkennen van zogenaamde «informele» communicatiesystemen en hun mogelijke - positieve of negatieve - invloed op het functioneren van

de organisatie d.w.z. het bereiken van het doel ;

- het ontwerpen van strategieën voor zo efficiënt mogelijk verlopende communicatieprocessen ;
- het inrichten van trainingen gericht op communicatieverbetering, meestal in samenhang met motivatieproblemen ;
- het zoeken naar wegen, tenslotte, om de communicatieprocessen in organisaties zo efficiënt mogelijk te laten verlopen.

Uit onze studie blijkt dat niet alleen in de klassieke organisatie-theorieën, doch ook in de volgende richtingen de *beschouwing vanuit een totaliteitssamenhang* overheerst. Bekke spreekt hier van een katascopische organisatiebeschouwing waarbij de organisatie als constructie wordt beschouwd, algemeengeldende theorieën en permanente organisatieprincipes worden voorgesteld, en de mens in de organisatie als een in beginsel te integreren factor beschreven (3).

Sedert enige tijd echter komen in de organisatie-theorieën andere benaderingen naar voor, waarin de organisatie wordt beschouwd m.b.t. de wijze waarop zij door het menselijk handelen ontstaat en betekenis krijgt. Het betreft hier een anascopische organisatiebeschouwing, en deze houdt op haar beurt verband met een oriëntatie in de sociologie, gewoonlijk aangeduid als symbolisch interactionisme, sociologische actiebenadering of actieanalyse, oriëntatie die teruggaat op een sociologische traditie waarin auteurs zoals Max Weber, Alfred Schutz, George Hubert Mead, en Herbert Blumer een belangrijke plaats bekleden. In dergelijke visie wordt *uitgegaan van het menselijk handelen*. Instituties, structuur, maatschappij of organisatie worden beschouwd vanuit dit handelen. Dit handelen is *een interpreterend handelen*, d.w.z. tijdens het handelen kennen mensen actief betekenis toe aan de handelingssituatie. Organisationsprocessen, zoals communicatie, worden hier niet langer primair beschouwd vanuit de totaliteit van het systeem. Het uitwerken van de consequenties hiervan zou ons te ver leiden, doch een opsomming van thema's die met behulp van een actieperspectief, waarin sociale interactie tussen de leden centraal staat, kunnen worden uitgewerkt, illustreert reeds enigszins de verschuiving in belangstelling en benaderingswijze.

- *de doelgerichtheid van sociale inter-*

*actie* houdt verband met processen van doelstellings- en beleidsbepalingen en vraagstukken van participatie van organisatieleden bij de besluitvorming ;

- *de al dan niet integrerende werking van interactie* leidt tot het vraagstuk van divergentie of harmonisatie van belangen en opvattingen van actoren en thema's, zoals macht, conflict en coalitie ;
- *de waardenoriëntatie van sociaal handelen* tenslotte brengt begrippen zoals activering, mobilisering en innovatie binnen het gezichtsveld.

Deze verschijnselen hebben nu reeds, en zullen in de toekomst in toenemende mate invloed hebben op de rol en betekenis van communicatie, en hierdoor op de te verwachten bijdrage van de communicatiedeskundige. Dit wil niet zeggen, dat de voorgaande bijdragen aan betekenis moeten inboeten, doch wel losgemaakt van een vaak al té eenzijdige gerichtheid op en verbondenheid met de functioneringsvereisten van het organisatorische systeem als geheel. Het *centraal stellen van de beleving van de situatie door de leden van het systeem, ook actoren genoemd, schept immers anderssoortige behoeften m.b.t. communicatie, zowel als object van diagnose als bij interventie*. Zo is er de behoefte aan procesbegeleiding (cfr. het toenemend belang van het begeleiden van conflicten in en tussen groepen), het ontwikkelen van meer democratische en participatieve stijlen in de communicatie, het begeleiden bij het opzetten van zogenaamde alternatieve «organisatie- en communicatievormen» (waarbij we o.m. kunnen denken aan het starten met matrixstructuren of projectgroepen), doch ook aan het zoeken naar ruimere maatschappelijke en grootschalige overleg- en coördinatiestructuren, waarbij verwezen kan worden naar het parallelisme tussen de forumgedachte bij Feltmann, en de forumfunctie die vaak aan de massamedia wordt toegeschreven.

Dit alles leidt ons tot de overtuiging dat het organiseren van de communicatie als dusdanig, op en tussen allerlei niveaus, en het bewust stimuleren en ruimte geven aan allerlei vormen van feedback (interpersoonlijke en structurele) een in belang toenemend gedeelte (gaan) vormen van zowel de *wetenschappelijke* als de *toepassingsgerichte* bekommernis van de communi-

catiedeskundige. Het is duidelijk dat het domein van vorming, opleiding en bijscholing m.b.t. communicatie door de genoemde tendensen in toenemende mate zal worden beïnvloed.

(1) N. WIENER, *Cybernetics or Control and Communication in the animal*

*and the machine*, Cambridge (Massachusetts), The M.I.T. Press, (1948), 1965.

(2) D. VLOEBERGHES, *Feedback, communicatie en organisatie. Onderzoek naar de betekenis en de toepassing van het begrip «feedback» in de communicatiewetenschap en de organisa-*

*tietheorieën*, onuitgegeven doctor. scriptie, 1978

(3) A. BEKKE, *Organisatie-ontwikkeling: confrontatie van individu, organisatie en maatschappij. Een sociologische plaatsbepaling*, Universitaire Pers Rotterdam, 1976

---

# audio-behangpapier een analyse van functionele muziek

**dirk de grooff  
gust de meyer**

---

## 1. Begripsomschrijving.

Met het begrip functionaliteit in de muziek wordt gewoonlijk bedoeld dat een muzikale compositie gebruikt wordt in dienst van een buitenmuzikale realiteit. Muziek wordt, bijvoorbeeld, functioneel genoemd wanneer zij er in slaagt in een grootwarenhuis een voor de verkoop gunstige atmosfeer te creëren.

Natuurlijk kunnen een muziekwerk vanuit zijn eigen hoedanigheid zelf bepaalde "functies" toegeschreven worden: het kan relaxerend-ontspannend werken, het kan emoties oproepen (eventueel via de herinnering aan een met het muziekwerk geassocieerde en emotioneel geladen gebeurtenis), het kan motorisch-reflexieve reacties oproepen - men denke aan de sterk door ritme gedetermineerde popmuziek -, het kan soms informeren of iets leren over de realiteit, zeker wanneer het van een tekst is voorzien, het kan opgekropte agressie loswerken, enzovoort. Eén bedenking slechts bij deze "binnenmuzikale" functionaliteit: ze kan niet een voor eens en altijd toegeschreven eigenschap zijn van een muziekstuk. Het zijn immers de consumenten die de muziek tot een zinvolle beleving voor henzelf maken.

Evenmin dus als over de intentie waarmee muziek wordt gecomponeerd kan aan de ontvangst door de consument een definitieve en ondubbelzinnige functie worden gekoppeld (dit in tegenstelling tot de muziek met een buiten-

muzikale functie: van haar wordt een ondubbelzinnig effect verwacht; zij wordt gemaakt om arbeidsprestaties op te drijven, om de verkoop te bevorderen, om storende geluiden naar de achtergrond te verdringen, enzovoort).

Naast buiten- en binnenmuzikale functionaliteit kan men een derde categorie van a-functionele muziek onderscheiden. In de brede zin van het woord wordt hiermee alle muziek met kunstzinnige pretenties bedoeld. Van deze wordt namelijk verondersteld dat ze over een esthetische autonomie zou beschikken die tijd, ruimte en sociale klassen overstijgt. Bovendien zou haar kunstzinnige taal op een zuiver intellectuele manier kunnen gedecodeerd worden.

Maar het spreekt vanzelf dat ook deze "intellectuele" a-functionele muziek meer "emotionele" of motorische binnenmuzikale reacties kan losmaken en zelfs kan aangewend worden voor buitenmuzikale doeleinden.

Wanneer verder gesproken wordt over de functionele muziek dan wordt daar deze muziek mee bedoeld die alleen bestaat omwille van haar buitenmuzikale functie, die ontworpen wordt om effecten teweeg te brengen in andere dan muzikale gebieden. Het gaat daarbij om de bewuste en zo mogelijk wetenschappelijke aanwending van deze muziek als een technisch controlemiddel. Door deze laatste hoedanigheid staat deze muziek lijnrecht tegenover een

vorm van muziek die op een meer natuurlijke wijze in dienst staat van een extra-muzikale activiteit. Men zal graag naar het voor-industriële verleden verwijzen om vormen aan te wijzen van deze "spontane" of naar inhoud en/of vorm sterk met de buitenmuzikale activiteit verbonden muziek. Men denke aan wiegeliëdenen of liederen die de (handen) arbeid begeleidden en ook lichter maakten (gaande van boottrekken over smeden, spinnen in onze gewesten, tot katoen plukken of het werk van de neger-slaven in de USA). Overigens doet men er goed aan het verleden niet te overidealiseren: het tromgeroffel en de trompetstoten waarmee soldaten in een veldslag werden gejaagd en waarmee hun moed moest aangewakkerd worden kan men als een voorafbeelding beschouwen van bewust ingezette functionele muziek. En ook het door een trom gedicteerde ritme waarop slaven van galeien de roeispanten moesten trekken kan men als een zeer modern aandoende vorm van functionele muziek bestempelen.

Vandaag de dag is het aangrijpingspunt van de spontaan-natuurlijke functionele muziek bijna exclusief naar het domein van de ontspanning verschoven. Men denke in dit verband aan de heersende danskoorts.

Maar zelfs daar is de inbreng van de deelnemer aan het dansritueel op het vlak van de muzikale creatie tot nul herleid en heeft hij geen enkele vat op het