

Wim Elving, Guido Fauconnier, Betteke van Ruler &

Erwin Seydel

LBS 7740993

Communicatiewetenschap en aandacht voor de context van de organisatie

Dit nummer van het *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap* heeft als thema communicatie in de context van organisaties in verandering. In internationale literatuur wordt in dit verband meestal gesproken over *organizational communication*, zijnde de bestudering van processen van communicatie en informatie in de context van de organisatie op zichzelf en de belemmerende en bevorderende factoren in de sturing van deze processen in het bijzonder. Hieronder vallen diverse verschijningsvormen van communicatie, waarvan reclame, marketingcommunicatie, voorlichting, public relations en interne communicatie de bekendste zijn, maar waaronder ook de vergadering en het werkoverleg vallen alsmede de grootschalige, soms zelfs mondiale toespraken van de directie richting medewerkers, en alles wat daar tussenin zit. Mede dankzij de ontwikkeling van de technologie is er steeds meer boodschapverkeer in de context van de organisatie mogelijk en het lijkt ook wel alsof er steeds meer boodschapverkeer gewenst is. Topmanagers stellen in hun vaktijdschriften en op congressen steeds vaker dat communicatie een belangrijke succesfactor is voor het voortbestaan van hun organisatie en dat er kaders voor moeten worden geformuleerd en beleidsplannen moeten worden geschreven. Communicatie is tot probleem verheven binnen organisaties maar daarmee is het nog niet geproblematiseerd. Het is dan ook alles behalve duidelijk wat er nu werkelijk gebeurt in al dat boodschapverkeer en waar het toe leidt, noch wat men nu precies bedoelt met de noodzaak communicatiebeleid te ontwikkelen, kaders te verschaffen en 'de communicatie te managen'. Dragen communicatiebeleid en via ontwerpprocedures ontwikkelde communicatieve uitingen bij aan de effectiviteit van een organisatie? De studie van deze expliciete koppeling van uitingen van communicatie aan de effectiviteit van het functioneren van organisaties is een relatief nieuwe loot binnen de communicatiewetenschap.

De wijze waarop topfunctionarissen in communicatiemanagement het doel van taken als de hunne formuleren, kan worden ondergebracht in drie categorieën:

- 1 Productie van middelen ten behoeve van verspreiding in- en extern; dit kan worden gezien als een ambachtelijke opvatting;
- 2 Resultaat voor de organisatie in de vorm van tevoren geformuleerde verandering in kennis, houding, gedrag van doelgroepen; dit kan worden gezien als een instrumentele opvatting;
- 3 Zorg voor afstemming tussen organisatie en omgeving; dit kan worden gezien als een intermediaire opvatting (Van Ruler, 1996).

De eerste doelstelling is terug te voeren op een voorwetenschappelijke opvatting van communicatie als een proces van niet specifiek gericht verspreiding met uitsluitend aandacht voor de actie van de

zender. De tweede is terug te voeren op een opvatting van communicatie als een proces waaraan actieve zenders en passieve ontvangers te pas komen, met als bedoeling het bereiken van eenzijdig door de afzender vastgesteld resultaat bij de ontvanger; er wordt in deze gedachtegang een lineair causaal verband verondersteld tussen de uiting van de zender en het bereik van of effect bij de ontvanger. De derde doelstelling is terug te voeren op een opvatting van communicatie als een interactief proces waarbij zender en ontvanger beide actief kunnen zijn en van rol kunnen wisselen; het gaat hierbij om interactie tussen entiteiten. Uit onderzoek bleek dat communicatiemanagers vrijwel niet van theoretische noties omtrent communicatie blijk geven; voor zover zij dat op bepaalde elementen wel doen, houden zij vast aan verouderde opvattingen, waarin het gaat om lineaire processen van beïnvloeding van passieve ontvangers. Actuelere en voor het domein meer adequate inzichten uit de communicatiewetenschap blijken (nog) vrijwel niet doorgedrongen te zijn in de praktijk van communicatiemanagement, zelfs niet in de meest elementaire zin waarin communicatie gezien wordt als interactief proces. Ditzelfde geldt voor de meeste praktijkliteratuur. Uitwerkingen van deze visie op communicatie, waarmee men binnen de communicatiewetenschap al geruime tijd bezig is, kunnen daardoor al helemaal geen aandacht krijgen. De kloof tussen theorie en praktijk lijkt mede daardoor vooralsnog slecht overbrugbaar.

Dat actuele communicatietheorie niet is doorgedrongen tot de dagelijkse praktijk zou mede veroorzaakt kunnen zijn door de wijze waarop de communicatiewetenschap zich heeft ontwikkeld in het Nederlandstalige gebied vanuit de sociale en politieke wetenschappen en mede daardoor steunt op theorievorming uit de *mass communication research* en de *Publizistik*. Hierdoor heeft de communicatiewetenschap zich lange tijd vrijwel uitsluitend bezig gehouden met massacommunicatie, of anders gezegd met het proces van informatievoorziening in de samenleving. Dat wat men onder communicatie verstonde en op grote schaal plaatsvond, werd derhalve studieobject van de communicatiewetenschap. Hierin nam als vanzelfsprekend de studie van massamedia een dominante plaats in en lange tijd werd communicatiewetenschap ook in ons land vereenzelvigd met de studie van de massamedia (Van Cuilenburg, 1995).

Stappers zocht naar verbreding van de communicatiewetenschap door te zoeken naar een breder object van studie dan alleen de massamedia. 'De communicatie waar de communicatiewetenschap over gaat is de openbare communicatie' (Stappers, 1988, p. 21). Daarmee waren niet langer alleen de massamedia het object van studie, maar het hele proces van genereren, verspreiding en verwerking van openbare boodschappen. Hierdoor kon bijvoorbeeld ook de publieksvoorlichting tot object van studie van de communicatiewetenschap worden. Immers, iedere vorm van berichtgeving die is bedoeld om openbaarheid te genereren, is in deze optiek interessant als studieobject van de communicatiewetenschap. Maar daarmee bleef de

communicatiewetenschap zich concentreren op communicatieprocessen 'in het groot' en dus op communicatieprocessen met een publiek karakter. Zodra de communicatie plaats vond in de context van de organisatie, anders dan bedoeld voor de openbaarheid van de samenleving en derhalve in principe voor iedereen toegankelijk, leek het niet te behoren tot het domein van de communicatiewetenschap. Logisch is dit echter nooit geweest. Het moet een historisch proces zijn waardoor de locus van de communicatiewetenschap zich heeft beperkt tot de openbaarheid van de samenleving. Berger en Chaffee (1987) omschrijven het studieobject van de communicatiewetenschap namelijk als volgt: 'Communication science seeks to understand the production, processing, and effects of symbol and signal systems by developing testable theories, containing lawful generalizations, that explain phenomena associated with production, processing, and effects'. Van Cuilenburg (1995) conformeert zich aan deze omschrijving en geeft daarmee ruimte aan de problematiek van niet per se voor de openbaarheid bedoelde processen van communicatie. Voor hem geldt dat 'communication science studies the social production, distribution and reception of symbolic messages' (p. 53) waardoor hij de focus van Berger en Chaffee onderschrijft. Dat de locus ligt in bestudering van de communicatie- en informatiesystemen in een samenleving is wat hem betreft inderdaad een historische kwestie. Daar liggen nu eenmaal de wortels.

Weliswaar heeft ook in Vlaanderen de focus steeds gelegen op de studie van de massacommunicatie en blijft dit tot en met vandaag het centrale aandachtspunt zowel in het onderwijs als in het onderzoek. Merkwaardig is nochtans dat reeds in het begin van de jaren 1970 de 'Leuvense' communicatiewetenschap massacommunicatie slechts als een onderdeel van haar – veel breder – studiedomein beschouwde. Een reflectie in illo tempore hierover vindt men in een Aula-jubileumuitgave van 1982 (Fauconnier, 1982). Studiemateriaal over human communication, interpersonele communicatie, groepscommunicatie en ook organisatiecommunicatie zijn in Vlaanderen sinds meer dan 25 jaar geïntegreerd in de leerstof. Een vak 'organisatiecommunicatie' wordt te Leuven gedoceerd sinds 1987. Over de zin of onzin van dit brede gezichtspunt werd overigens nauwelijks gediscussieerd, wat dus ook betekent dat de enge 'Stappersiaanse' opvatting in Vlaanderen niet gevolgd werd. Meer concreet bracht dit mee dat bijvoorbeeld aan de Katholieke Universiteit Leuven over de jaren heen honderden studenten communicatiewetenschap zijn afgestudeerd met een dissertatie die weinig of niets met massacommunicatie te maken heeft, maar wel met onderwerpen als bijvoorbeeld onaanangepast non-verbaal gedrag, teleconferencing, netwerkcommunicatie, oogcontact, de geur als tekensysteem, informele communicatiekanalen in organisaties of – om een extreem voorbeeld te noemen – intieme communicatie.

In het reeds in 1968 gedoceerde college *Algemene Communicatietheorie* (Fauconnier, 1981), een basisvak voor alle Leuvense undergraduate

studenten communicatiewetenschap, komen concepten als 'massacommunicatie', 'massamedia' of 'openbare communicatie' niet of nauwelijks aan bod. Er wordt getracht vanuit een multidisciplinaire verkenning (o.m. psychologie, cybernetica, systeemleer, psychotherapie, sociologie) een 'algemene' theorie over communicatie te ontwikkelen.

Een ander interessant gegeven: ditzelfde college inspireerde Vloeberghs (1978) bij de voorbereiding van zijn doctoraatscriptie, waarin de locus 'organisatie' voor het eerst werd gekozen als onderwerp voor een communicatiewetenschappelijk proefschrift.

Dit ruime gezichtspunt heeft zich ook ontwikkeld aan andere Belgische universiteiten. Zo werd nog onlangs de alternerende Belgische 'Francqui-leerstoel', voor het jaar 1998 toegewezen aan de Gentse vakgroep Communicatiewetenschap (Universiteit Gent), volledig gewijd aan de thematiek 'de organisatie van de communicatie van de organisatie'.

Een en ander neemt niet weg dat men zich kan afvragen of deze brede aanpak met aandacht voor velerlei toepassingsgebieden en loci, het profiel en de status van de communicatiewetenschap eerder heeft versterkt dan wel verzwakt. Een vraag die misschien als achtergrond kan dienen voor het werk van visitatiecommissies

Verder is, zoals in Nederland, de theorievorming rond 'communicatie in de context van organisaties' relatief schaars gebleven en werd inderdaad de aandacht al te vaak en al te snel toegespitst op cases en praktijkproblemen. Vooral qua research is er nog een enorme weg af te leggen. Een meer systematische samenwerking met disciplines als organisatiepsychologie, organisatiesociologie en bestuurskunde lijkt absoluut aangewezen. Ook meer samenwerking tussen de Nederlandse en Vlaamse communicatiewetenschappelijke centra kan er toe bijdragen om aan het onderzoek de nodige stuwkracht te geven.

Deze eenzijdige benadering van de locus van de communicatiewetenschap is aan het veranderen. Mede door de toenemende belangstelling vanuit de praktijk, de groeiende interesse van studenten voor deze aspecten van communicatie, de opkomst van derde-geldstroomonderzoek uit andere hoeken dan de traditionele, is de variatie in communicatiewetenschappelijke themata groter aan het worden. Daarbij komt dat ook andere, veelal overlappende, disciplines zich toegang hebben verschaft tot het domein van de communicatiewetenschap, zoals de (sociale en organisatie) psychologie, taalwetenschap, sociologie, bedrijfskunde en managementwetenschappen. De speciale uitgave van dit Tijdschrift voor Communicatiewetenschap getuigt hiervan. Deze verbreding geldt niet alleen voor de Nederlandse communicatiewetenschap. In Duitsland is ook steeds meer aandacht voor het terrein van communicatie in de context van de organisatie (Ronneberger & Rühl, 1992), al lijkt dit wel tot gevolg te hebben dat het communicatiemanagement zich moet richten naar de theorievorming van de *Publizistik*. Zo schrijven Ronneberger

en Rühl dat het communicatiesysteem van de organisatie altijd 'die Oeffentlichkeit im Auge hat' (p. 58), hiermee verwijzend naar de *Publizistik*, en is hun uitgangspunt voor de bestudering de rol van het subsysteem van de public relations in het bredere systeem van de samenleving. In de Verenigde Staten is communicatie in de context van de organisatie ook niet langer uitsluitend het domein van de *speech departments* en management studies maar vormt het in toenemende mate ook onderdeel van *communication science*. Daar is de communicatiewetenschap echter anders ingebed dan zoals Ronneberger en Rühl voorstellen, want gerelateerd aan de organisatiewetenschap. Voor Grunig (1992) zijn public relations en communicatiemanagement uitwisselbare begrippen en hij ziet de studie van communicatie in de context van de organisatie als volgt gespecificeerd binnen de communicatiewetenschap in het algemeen: 'What sets current research on public relations apart from the rest of communication science, however, is the blending of various organizational theories with communication theories' (p. 107). Het huidige onderzoek naar communicatie in de context van de veranderende organisatie overziend en mede gelet op de bijdragen in deze uitgave van het *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, lijkt de laatste opvatting ook hier dominant te worden.

In het eerste artikel verbazen Pröpper en Kessens zich erover dat communicatie geen deel uitmaakt van de P I O F A H-taken binnen het openbaar bestuur en pleiten in het licht van ontwikkelingen van interactieve beleidsvorming voor communicatie voor een zelfstandige functie op beleidsniveau. Zij betogen dat hoe interactiever de beleidsvorming is hoe meer divers de benodigde vormen van communicatie zijn en hoe meer het nodig is deze vormen planmatig te benaderen. Zij gaan zover dat zij stellen dat een adequate inzet van communicatie in al haar verscheidenheid en een goede organisatorische inbedding van de communicatiefunctie voorwaarden zijn voor interactieve beleidsvorming.

In het tweede artikel doen Van der Weerd et al. verslag van een pilot-study naar de invloed van communicatie op het adaptatievermogen van medewerkers bij veranderingen die zich binnen het bedrijf voltrekken. Het onderzoek laat zien dat de kwaliteit van de communicatie in verband staat met satisfactie en vermindering van gevoelens van bedreiging.

In het derde artikel beschrijft Walrave de ontwikkeling van het call center als oproepcentrum naar een virtueel call center en laat zien wat de toepassingen kunnen zijn van een modern call center voor met name de relatiemarketing, en wat het (weinig) beschikbare onderzoek laat zien over de belemmerende en bevorderende factoren voor effectiviteit van het call center.

In het vierde artikel beschrijven Van Gemert en Woudstra een heel ander aspect van communicatie in de context van de organisatie, namelijk de sturing van de communicatieketen in het primaire proces in een productieorganisatie, in dit geval Fokker. Zij stellen voor ten

behoefte van dit soort communicatie een interpretatieve benadering te hanteren, waardoor niet zozeer naar structuren wordt gekeken maar eerder naar processen die als het ware boven op die structuren liggen en waarbij door communicatie een subjectieve werkelijkheid wordt gecreëerd. Denken over het managen van de keten van documenten en overlegvormen ten behoeve van het primaire proces krijgt daardoor een heel andere vorm.

In het vijfde artikel maakt Van Ruler duidelijk dat de praktijk anders is dan de leer. Topmanagers in organisaties zeggen dan wel dat zij communicatie te belangrijk vinden om aan het toeval te worden overgelaten, en dat het een strategische factor is waarvoor beleid moet worden ontwikkeld en die moet worden gemanaged, en de organisatieliteratuur laat dan wel zien dat verandering niet kan zonder geleide communicatie, maar dit heeft zich (nog) niet vertaald in de positie van de communicatiedeskundigen en hun takenpakket. Er zijn slechts weinig organisaties waar communicatiedeskundigen op een beleidsmatig niveau opereren. Maar als ze er zijn dan is nog steeds op alle verantwoordelijkheidsniveaus sprake van een gelijksoortig takenpakket dat voornamelijk ambachtelijk van aard is en slechts zelden managementmatig wordt uitgevoerd. Voor de voor communicatie verantwoordelijke functies worden bovendien (nog steeds) zelden door ervaring of opleiding deskundige functionarissen aangetrokken.

Het themanummer wordt afgesloten met een kritische bespreking van de literatuur over communicatie in de context van de organisatie. Scholten raakt niet vrolijk gestemd van de diepgang en breedte die voorliggende 'hand- en leerboeken' ten toon spreiden.

De theorievorming over communicatie in de context van een organisatie staat nog in de kinderschoenen. Het meeste onderzoek is gericht op het oplossen van praktijkproblemen in plaats van op ontwikkeling van situatieoverstijgende theorie (Ronneberger & Rühl, 1992; Pavlik, 1987). Het meeste onderzoek naar de oplossing van problemen bij organisatieverandering vindt bovendien plaats vanuit andere wetenschappelijke disciplines, zoals de organisatiesociologie en -psychologie. Communicatie wordt daarbinnen zelden geproblematiseerd. Het tweejaarlijks verschijnend *Jaarboek Onderzoek Communicatiemanagement* werkt hopelijk bevorderend voor het onderzoek naar communicatiemanagement vanuit een communicatiewetenschappelijke context. Deze speciale uitgave van het *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap* hoopt ook een bijdrage te leveren aan het opvullen van deze leemte. Maar er is meer nodig. De redacteuren van dit nummer willen dan ook de communicatiewetenschap oproepen om bij te dragen aan verbetering van de fundamentele kennis over (de sturing van) communicatie in de context van de organisatie.

De huidige stand van zaken in binnen- en buitenland overziend menen wij dat de research agenda voor de komende jaren er als volgt uit zou moeten zien:

- 1 Er is ontwikkeling en beschrijving nodig van essentiële concepten in het communicatiemanagement, zoals contact, tweerichtingsverkeer, antennefunctie, interactie en transactie, tweezijdigheid en netwerk, attitude en beïnvloeding, publieke opinie en issues management, en andere uit de studie van toegepaste communicatiewetenschap voortvloeiende concepten, die in onderzoek kunnen dienen als concepten met eigen operationalisaties;
- 2 Er is inzicht nodig in de integratie van het concept communicatie in de dagelijkse praktijk van communicatiemanagement door middel van onderzoek naar de werking van de concepten van communicatiemanagement. Dit vraagt ook om verdere studie van denkbepelden van praktijkbeoefenaren en managers over deze concepten, en ontwikkeling van een helder begrippenkader ten behoeve van verduidelijking en eenduidig gebruik ervan;
- 3 Er moet een theoretisch kader worden uitgewerkt voor de functie van communicatie in de context van de organisatie, zodat duidelijk wordt hoe de werking van communicatie in deze context is en wat belemmerende en bevorderende factoren zijn voor de sturing ervan.

Literatuur

- Berger, Ch.R.**, & S.H. Chaffee (1987). The study of communication as science. In Ch.R. Berger & S.H. Chaffee (Eds.), *Handbook of communication science* (pp. 15-19). Newbury Park: Sage.
- Grunig, J.E.** (1992). The development of public relations research in the United States and its status in communication science. In H. Avenarius & W. Armbrecht (Hrsgs.), *Ist Public Relations eine Wissenschaft? Eine Einführung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Fauconnier, G.** (1981). *Algemene communicatietheorie*. Utrecht: Het Spectrum (herwerkte editie: Martinus Nijhoff, 1986).
- Fauconnier, G.** (1982). Communicatiewetenschap. In H. Bergman & H.J. Schoo (red.), *Jubileumuitgave 25 jaar AULA* (pp. 28-35). Utrecht: Het Spectrum.
- Pavlik, J.V.** (1987). *Public relations, what research tells us*. Newbury Park: Sage [the Sage CommText Series, vol.16].
- Ronneberger, F.**, & M. Rühl (1992). *Theorie der Public Relations, ein Entwurf*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Van Cuilenburg, J.** (1995). From mass communication onward. On the definition of a discipline. In: E. Hollander, C. van der Linden & P. Rutten (Eds.). *Communication Culture Community, Liber Amicorum James Stappers* (pp. 51-59). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Van Ruler, A.A.** (1996). *Communicatiemanagement in Nederland. Een verkenning naar de visie van communicatiemanagers op de inhoud van hun beroep*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Vloeberghs, D.** (1978). *Feedback, communicatie en organisatie*. Leuven: Departement Communicatiewetenschap, Katholieke Universiteit Leuven.