

Interne communicatie: de schaamlap voorbij

Organisatie

Organisaties en zeker de wetenschappelijke bestudering van organisaties, zijn historisch gezien verschijnselen van zeer recente datum. (Bijna) elke inleiding over organisatietheorie begint met een uiteenzetting van het 'scientific management model' van Taylor en van Fayols' algemene managementprincipes. In beide gevallen gaat het om studies die in het begin van deze eeuw gepubliceerd zijn, om precies te zijn in 1911 respectievelijk 1916. In de daaropvolgende decennia is een stortvloed aan publicaties op het gebied van organisatietheorie verschenen. Taylors' basisstructuur van een organisatie kenmerkte zich door eenvoud en overzichtelijkheid, in één oogopslag was (is) duidelijk hoe de verhoudingen lagen (liggen), op de achtergrond schemerde 'het leger' als ideaaltype. Natuurlijk was die eenvoud, eenduidigheid en overzichtelijkheid deels bedrog, zelfs een leger gedroeg zich zelden of nooit zoals Taylor en Fayol 'voorschreven': ondergeschikten namen in de praktijk duizend en één beslissingen die afweken van en soms ronduit strijdig waren met orders van bovenaf. Veldheren dankten hun successen, naam en faam soms meer aan het afwijken dan aan het opvolgen van door hen gegeven orders. Men leze Tolstoï's *Oorlog en Vrede*.

Bijna een eeuw na Taylor en Fayol, zijn 'eenvoud', 'eenduidigheid' en 'overzichtelijkheid' ver te zoeken. De organisatietheorie kenmerkt zich heden ten dage door een groot aantal verschillende benaderingen, invalshoeken en modellen, 'complexiteit', 'wederzijdse afhankelijkheid/interdependentieketens' en 'onvoorspelbaarheid' zijn nu sleutelwoorden. Twee belangrijke lijnen in de ontwikkeling van organisaties en organisatietheorie zijn heel kort samengevat 1 de verschuiving van structuur- naar mensgericht en 2 de verschuiving van intern- naar extern-georiënteerd.

Van structuurgericht naar mensgericht

Auteurs als Taylor, Fayol en later ook de Duitse socioloog Weber – die met zijn rationele bureaucratie-model het fundament gelegd heeft waarop de organisatietheorie in de daaropvolgende decennia gebouwd is – zijn er op uit de werkprocessen en gezagsrelaties binnen een organisatie zo in te richten dat de organisatie optimaal efficiënt, voorspelbaar en controleerbaar wordt. De mens als factor van niet te onderschatten belang voor het functioneren van organisaties komt pas in theorieën van latere datum nadrukkelijk naar voren. De 'human relations'-en 'human resources'-benadering maar ook de vele theorieën over organisatiecultuur getuigen daarvan. Bij alle verschil-

Dr. Otto Scholten is universitair hoofddocent bij de afdeling Communicatiewetenschap van de Universiteit van Amsterdam.

Correspondentie: afdeling Communicatiewetenschap, Universiteit van Amsterdam, Oude Hoogstraat 24, 1012 CE Amsterdam, tel. +20 525 3996, fax +20 525 3681, email scholten@pscw.uva.nl

len hebben ze één ding gemeen: de 'human factor' wordt als een belangrijke zo niet de belangrijkste succesfactor van de organisatie gezien. Mensen worden niet langer beschouwd als 'radertjes in een machine', maar als zelfstandige entiteiten, ieder met eigen kwaliteiten. Het is in het belang van organisatie en individu wederzijdse verwachtingen en doelstellingen zo goed mogelijk op elkaar af te stemmen.

Van intern naar extern georiënteerd

De contingentiebenadering markeert een breuklijn in de verschuiving van interne naar externe oriëntatie. De contingentiebenadering is niet op zoek naar één organisatievorm met een optimum aan efficiency, voorspelbaarheid en controleerbaarheid, maar stelt dat het eerst en vooral gaat om een passende 'fit' tussen organisatie en omgeving. Werken in een omgeving met een hoge mate van voorspelbaarheid vraagt in die benadering om een andere organisatievorm dan werken in een omgeving waar vrijwel niets te voorspellen valt. Het vermogen van een organisatie om zich in te stellen op en aan te passen aan haar omgeving is van cruciaal belang voor succes en falen van organisaties, stelt deze benadering.

Op de drempel van de 21ste eeuw is voor veel organisaties de omgeving ongekend complex. Markten zijn veel dynamischer en meer onvoorspelbaar dan in de jaren van de wederopbouw. Economen zien 'marketing' vaak als een welvaartsverschijnsel: zolang in een samenleving schaarste heerst aan allerlei producten bedoeld om elementaire behoeften te bevredigen, kunnen producenten volstaan met het 'naar de markt brengen' van hun waren. Naarmate mensen meer tijd en geld overhouden om andere dan elementaire behoeften te bevredigen, wordt 'marketing' steeds belangrijker en wordt het (veel) meer dan simpelweg 'naar de markt brengen'. En dus buigen in de jaren negentig economen, gedrags- en maatschappijwetenschappers zich over de vraag welke producten op welk tijdstip op welke wijze naar welke markt gebracht zouden kunnen worden om een bepaalde (veronderstelde) behoefte te bevredigen. Teruggebracht tot de kern draait bij marketing alles om 'het tot stand brengen van transacties'. Deze manier van denken – 'marketing als concept' – vindt ook buiten de puur commerciële sector steeds meer ingang. Ook in domeinen als welzijn, zorg, cultuur en politiek is 'marketing-als-concept' doorgedrongen. Dat gaat overigens wel gepaard met vaak heftige discussie: waar 'marketing-als-concept' door de één gezien wordt als een hoogst noodzakelijke bijdrage aan het rationaliseren en moderniseren van stoffige, bureaucratische en (overheids)-geld verslindende instituties, beschouwt een ander het als 'vloeken in de kerk'. Het is daarbij een even interessante als academische vraag wat wat op gang brengt: stimuleert het steeds grilliger gedrag van consumenten/burgers het marketing-denken of lokt het steeds meer in termen van marketing denken en handelen, dat grilliger wordende gedrag van consumenten/burgers juist uit? Zowel het ene als het andere antwoord bevat een kern van waarheid.

Maar niet alleen het grillige gedrag van de consument maakt de omgeving complexer dan vroeger. De snelheid van technologische ontwikkelingen, globalisering en onzekere politieke omstandigheden dragen het hunne bij. Naast de 'traditionele', direct marktgebonden actoren als leveranciers, concurrenten en klanten, dienen bijgevolg ook de opvattingen en bewegingen van tal van andere actoren zoals overheden, politieke partijen en maatschappelijke groepen, nauwlettend in het oog gehouden te worden. Want ook die kunnen van levensbelang zijn of worden voor de overlevingskansen van (plannen van) een organisatie. Bij projecten als de uitbreiding van de luchthaven Schiphol of de aanleg van de Noord Zuidlijn in Amsterdam, zijn tientallen actoren betrokken. En alsof de aldus opgebouwde omgevingscomplexiteit nog niet voldoende is, dient zich steeds nadrukkelijker een even onvoorspelbare als relevante omgevings(f)actor aan: 'publiciteit', respectievelijk 'media'. Een ruzie, affaire of schandaal(tje) in de top van een organisatie en/of het vroegtijdig (voor wie?) uitlekken van bepaalde plannen leiden al snel en vaak onverwacht tot een golf van publiciteit met soms ingrijpende gevolgen voor functioneren en naam en faam van de organisatie. Menig organisatie en gezagsdrager kan er over meepraten, de Monica Lewinsky-affaire heeft wat dat betreft de Amerikaanse president Clinton tot aanvoerder van een lange stoet gemaakt.

Communicatie

Nog jonger dan de vele disciplines en kundes die hun wetenschappelijke aandacht in de loop der tijd gericht hebben op 'organisatie en management', zijn de (wetenschappelijke) opleidingen die 'communicatie' als object gekozen hebben. Natuurlijk communiceren mensen al vanaf de oertijd, maar pas de snelle opkomst en verbreiding van verschillende typen massamedia in deze eeuw (dagbladen, film, radio, televisie), leidden in Nederland vooral na de Tweede Wereldoorlog tot serieuze wetenschappelijke aandacht voor 'communicatie'. De eerste ideeën over 'communicatie' vertonen een opvallende overeenkomst met de eerste ideeën over 'organisaties'. En wel in die zin dat beide gestuurd werden door een mechanisch mens- en wereldbeeld. Taylor beschouwde mensen als 'radertjes in een machine', in de eerste ideeën over (massa)communicatie staat de 'injectienaaldtheorie' centraal. De metaforen verschillen, maar in beide gevallen worden mensen gezien als willoos en weerloos, door management en zender te sturen in de gewenste richting. In de wetenschap is het simplistische, lineaire denken over 'communicatie' al lang en breed achterhaald. In de literatuur zijn zonder veel moeite rond de duizend definities en meer dan honderd modellen van 'communicatie' te vinden. De 'injectienaaldtheorie' en het puur lineaire denken over 'communicatie' zijn onderdeel geworden van de ontwikkelingsgang van het vak. In de praktijk, zo is onder andere uit de dissertatie van Van Ruler gebleken, houdt dit denken langer stand.

Binnen de communicatiewetenschap is, zeggen sommigen, momenteel sprake van een paradigmawisseling. In steekwoorden: van zender-gecentreerde naar ontvanger-gecentreerde denkmodellen, van beïnvloeding naar betekenisgeving, van kwantitatieve naar kwalitatieve methoden, van een positivistisch naar een constructionistisch perspectief, van informatietransport naar interactie. Het is een discussie die – opnieuw – veel overeenkomst vertoont met discussies binnen de kundes en disciplines rond ‘organisatie en management’: hier gaat om top down en bottom up, om beheersen en monitoren, om centraal aansturen en decentraal interactief visie ontwikkelen, om organisatiecultuur als te verwerven kenmerk dan wel als onlosmakelijk onderdeel van de identiteit.

Communicatie en organisatie

‘Communicatie en organisatie’ in onderlinge samenhang bestuderen, is zeker in Nederland van zeer recente datum. In de loop van de jaren tachtig verschijnen de eerste vakpublicaties, pas vanaf begin jaren negentig is sprake van ‘interne communicatie’ als herkenbaar aandachtsgebied. Maar dan gaat het ook snel. De redactie van het *Handboek interne communicatie* oordeelde het nuttig in één van de eerste afleveringen (maart 1993) een betoog op te nemen met de veelzeggende titel: ‘Interne communicatie: tussen mode en noodzaak’. Vijf jaar later liggen er zeven boeken op mijn bureau over communicatie en organisatie die in wisselende bewoordingen maar zonder uitzondering ‘interne communicatie’ zien als belangrijke voorwaarde voor het goed functioneren van organisaties. Argumenten aandragen ter onderbouwing van de stelling dat interne communicatie noodzaak en geen mode is, is kennelijk een gepasseerd station, wat dat betreft zijn we de schaamlap voorbij. Maar waar staan we nu?

Is zeven volmaakt?

Die vraag is makkelijker gesteld dan beantwoord. Het stapeltje van zeven Nederlandstalige boeken overziende, vallen een paar dingen op. In de joods-christelijke traditie staat het getal ‘zeven’ voor ‘volmaakt, gaaf, afgerond’. Die kwalificatie zou ik noch op het stapeltje in zijn geheel noch op één van de afzonderlijke boeken willen plakken. Zo bezien is de ‘oogst’ mager, een typering van de redactie van dit tijdschrift, ontleend aan het briefje dat de zeven boeken begeleidde. De schrijvers van al deze werken zijn de eersten om dit zelf te onderkennen. Interne communicatie staat nog in de kinderschoenen, schrijven twee auteurs (De Moor en Stoter) letterlijk. Het is daarom misschien nog wat vroeg de oogst als mager te typeren, de vraag lijkt me meer of de graankorrels in voldoende mate ontkiemen en enigszins voorspoedig groeien. Kijkend vanuit een dergelijk ‘groei-perspectief’ plaats ik de volgende kanttekeningen.

‘Het communicatieveld is uitermate complex en vrijwel niet te orga-

niseren tot een coherent en overzichtelijk geheel'. Met deze woorden begint De Moor zijn inleiding. Een betere ondersteuning van De Moors' stelling dan de zeven boeken op een rij is nauwelijks denkbaar. In vijf (onder)titels komt de term 'interne communicatie' voor, maar in een onbewaakt ogenblik van cynische somberheid zou de lezer licht kunnen denken dat dat ook de enige overeenkomst is. Sommige boeken – en dat is veel meer een constatering dan een verwijt – zijn sterk praktijkgeoriënteerd en stoelen vooral op 'common sense' en 'working theories' (Koeleman, Reijnders, Stoter). Ze bieden een rijk geheel aan stappenplannen, checklisten en instrumenten. Maar voor zowel een (beginnend) student als een manager die 'interne communicatie' in zijn portefeuille heeft, is het lastig een beredeneerd antwoord te formuleren op de vraag voor welk probleem welk stappenplan, checklist of instrument in welke situatie het meest geëigend is. 'Interne communicatie is maatwerk en dus sterk context bepaald' wordt als uitgangspunt impliciet of expliciet wel gedeeld, maar de concrete uitwerking blijft (grotten)deels achterwege. Bladerend in Koeleman, Reijnders of Stoter vinden student en manager een schat aan informatie, een tekort aan kennis en inzicht.

De drie meer theoretisch georiënteerde boeken (De Moor, Van Putte en Van Ruler) geven aanleiding tot andersoortige opmerkingen. Alle drie de auteurs benaderen 'interne communicatie' vanuit een communicatiewetenschappelijke invalshoek. Alle drie kiezen ook, zij het soms wat impliciet, positie in het debat rond 'zender-ontvanger-gecentreerd'.

De Moor gaat meer dan Van Putte in op de organisatorische context waarbinnen 'interne communicatie' zich afspeelt. In zijn onderscheid 'communicare' versus 'communicatio' klinken de echo's van het debat rond de vermeende paradigmawisseling vaag door. Maar ook hier stuit zowel de beginnende student als de manager op een probleem: hij krijgt veel ideeën en theorieën aangereikt, maar moet zelf (grotendeels) uitvinden hoe al die ideeën en theorieën zich tot elkaar verhouden en binnen welk paradigma ze geplaatst kunnen worden. Fundamentele concepten als symbolisch interactionisme, positivisme en constructionisme worden vaak in slechts enkele zinnen en bijna terloops uitgelegd en toegelicht. Van de Putte beschouwt het transmissiemodel van communicatie (zender-gecentreerd) als onjuist en betreurt het dat met name in literatuur over interne communicatie vaak van dit model wordt uitgegaan. Zij geeft een zeer leesbaar overzicht van de discussie over verschillende conceptualisering van het begrip 'communicatie': van 'informatie-overdracht' tot 'interactie'. Zelf kiest ze overduidelijk voor 'communicatie als interactie'. Bij interne communicatie, zo stelt zij, gaat het om 'organisationele openbaarheid, die deelopenbaarheid die door de communicatieactiviteiten van organisationeel betrokkenen op gang wordt gebracht. Deze openbaarheid is te zien als resultaat van al het op de organisatie betrokken zenden en/ of ontvangen van informatie' (Van de Putte, p. 80). Een groot voordeel in haar betoog is

de heldere positiekeuze: de lezer weet vrij snel waar hij aan toe is. Een wellicht nog groter nadeel is de beperktheid van de blikrichting. Mijns inziens is het niet erg dienstig een denkmodel (in casu het transmissie-model van communicatie) als onjuist te bestempelen en bijgevolg af te zweren. Interessanter dan de vraag 'juist/onjuist' is de vraag of een denkmodel bij kan dragen aan het vergroten van ons inzicht in een uiterst complexe sociale werkelijkheid, in dit geval die van communicatie en organisatie. In de wetenschap heeft een denkmodel geen andere functie dan een kaart heeft voor een reiziger: wie in Friesland wil wandelen neemt een wandelkaart mee, wie zich per boot wenst te verplaatsen schaft een vaarwegenkaart aan. De juiste kaart bestaat niet, de meest geschikte wel. Bij communicatieprocessen binnen organisaties gaat het deels om niets meer of minder dan 'informatieoverdracht' of – in De Moors termen – 'communicare' (denk aan wat Koeleman taakinformatie en p&o informatie noemt), deels veel meer om 'communicatio'. De vraag welk denkmodel van communicatie het meest geëigend is, hangt vooral af van het doel dat met interne communicatie beoogd wordt. Wandelen of varen, dat is de vraag.

Van Ruler – auteur van het derde, meer theoretisch georiënteerde boek – maakt in haar betoog geen onderscheid tussen interne en externe communicatie. In haar opvatting draait het bij communicatiemanagement om 'het met bepaalde bedoelingen onderhouden van bepaald soort contacten tussen personen binnen een organisatie en van een organisatie en diens omgeving' (Van Ruler, p. 24). Ook bij haar passeren het lineaire en interactiedenken de revue, maar zij laat zich niet verleiden tot een keuze. Integendeel zelfs. Zij pleit voor een situationeel model, het communicatiekruispunt gedoopt. Zo'n punt ontstaat waar twee wegen elkaar kruisen. In dit model zijn dat de wegen 1 van gecontroleerd eenrichtingsverkeer naar tweerichtingsverkeer en 2 van bekendmaking naar beïnvloeding. Dat levert vier basisstrategieën van communicatiemanagement op: gecontroleerd eenrichtingsverkeer plus bekendmaking respectievelijk beïnvloeding resulteert in *informering* respectievelijk *overreding*; tweerichtingsverkeer plus bekendmaking respectievelijk beïnvloeding mondt uit in *dialogisering* respectievelijk *forming* (Van Ruler, p. 78). Ligt bij dialogisering het accent op samenspraak en het op voet van gelijkwaardigheid interactief ontwikkelen van beleid, bij forming gaat het om de vraag hoe een organisatie met tegengestelde belangen kan omgaan.

Wat te zeggen over het zevende boek, dat van Vos en Schoemaker? Dat zweeft een beetje tussen alles in en door. Het is vooral bedoeld voor het HBO-onderwijs en raakt alle tot nu toe besproken thema's: de auteurs kiezen naar eigen zeggen voor een organisatiekundige benadering van communicatie, stippen de ingrijpende veranderingen die organisaties ondergaan hooguit even aan en gaan meteen over tot een schets van concern-, interne en marketingcommunica-

tie. Een leidende gedachte is niet of nauwelijks te ontdekken, of het moest zijn dat communicatie heden ten dage voor organisaties erg belangrijk is. Door het gebrek aan theoretische verdieping, domineren de rijtjes en opsommingen. Dat is jammer, want op zich bevatten die rijtjes regelmatig belangwekkende en heel aardige wetenswaardigheden, bijvoorbeeld over de balans tussen exploreren, argumenteren, intimideren en irriteren bij onderhandelen (p. 148). Het hoofdstuk over 'interne communicatie' bevat niets wat in één van de andere boeken praktisch en/ of theoretisch niet in meer uitgewerkte vorm aan de orde gesteld is. Voor de hoofdstukken over concern- en marketingcommunicatie alsmede de afsluitende hoofdstukken over informatieverwerking bij de ontvanger, communicatieonderzoek, organisatie van de communicatie en communicatie in internationaal perspectief geldt mutatis mutandis hetzelfde. Het boek heet *Geïntegreerde communicatie*, een vlag die de lading bij lange na niet dekt.

Keren we tot slot terug naar het begin. Zowel de studie van 'organisatie en management' als van 'communicatie' is relatief jong, beide zijn pas in de loop van deze eeuw tot ontwikkeling gekomen. Beide richten zich op een zo complex object van studie – mensen en hun (on)vermogen tot samenwerken – dat van een coherent en overzichtelijk geheel wel nooit sprake zal zijn. Maar vooruitgang is zeker te boeken. Organisatie- en communicatiewetenschappers zouden om te beginnen meer over elkaars schuttingen moeten kijken. In het stapeltje van zeven komen organisatie-theorieën wel eens aan de orde, maar van een systematische poging de ontwikkelingen op beide gebieden meer in onderlinge samenhang te beschrijven en te analyseren, is nog nauwelijks sprake. Wat dat betreft is er nog een wereld te winnen. Of om met een eerder beeld af te sluiten: de velden zijn rijp om te oogsten.

Literatuur

- De Moor, W.** (1997). *Grondslagen van de interne communicatie*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Koелеman, H.** (1997³). *Interne communicatie als managementinstrument. Strategieën, achtergronden, middelen*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Reijnders, E.** (1997). *Interne communicatie: aanpak en achtergronden*. Assen: Van Gorcum.
- Stoter, A.** (1997). *De communicerende organisatie. Communicatie in relatie tot organisatieverandering*. Utrecht: Lemma.
- Van Putte, M.** (1998). *Interne communicatie: van theorie naar praktijk*. Bussum: Coutinho.
- Van Ruler, B.** (1998). *Strategisch management van communicatie. Introductie van het communicatiekruispunt*. Deventer: Samsom.
- Vos, M., & Schoemaker, H.** (1998²). *Geïntegreerde communicatie: concern-, interne en marketingcommunicatie*. Utrecht: Lemma.