KANTTEKENING

FORMELE COMMUNICATIE IN DE ONDERNEMING

door
Guido PROVOOST

Assistent aan het Seminarie voor Pers- en Communicatiewetenschap
en Politieke Geschiedenis, Rijksuniversiteit te Gent

SUMMARY — *Formal communication in industry* — In this article the author analyses the characteristics of formal communication in industry. In an introduction he stresses the fact that until now, no unanimity has been reached concerning the conception and limitation of „communication research". This is mainly due to the interdisciplinary character of it.

The communication processes in industry are classified, the pros and the cons of these different processes, several aid techniques as well as conditions for good communication are discussed. Finally the connection between organic structure and formal communication is argued and faults as well as jamming of the communication processes are examined.

INLEIDING

Communicatie is een activiteit waardoor gegevens worden getransporteerd die als informatie dienen of die als kennis zullen worden verzameld ten einde later als informatiebron beschikbaar te zijn (1). Volgens Charles WRIGHT is communicatie : „the process of transmitting meaning between individuals" (2). Volgens M. VAN VAERENBERGH mag het begrip communicatie „niet uitsluitend aangezien worden als een eenvoudig mededelen van berichten of informaties, doch ook als het mededelen aan anderen van ideeën en gevoelens ... men spreekt slechts van communicatie van zodra er een boodschap wordt uitgezonden en deze boodschap een ontvanger heeft gevonden" (3). VOGELAAR omschrijft communicatie aldus : „Het woord heeft vanouds de betekenis van verbinding, waarlangs iets wordt overgebracht tussen twee ruimtelijk gescheiden punten : mensen, goederen, boodschappen, met de nadruk op het laatste, de overbrengst van informatie" (4). Communicatie, zegt FAUCONNIER (5), moet onderscheiden worden van massacommunicatie. Terwijl de eerste het fenomeen van de communicatie tussen enkelingen of in kleine groepen, zgn. primaire groepen, bestudeert, onderzoekt de tweede de communicatie die door bepaalde uitzenders wordt gericht naar de massa, door middel van massacommunicatiemiddelen.

Dat er over de begrenzing van de communicatiewetenschap geen eensgezindheid bestaat, ligt grotendeels aan haar interdisciplinair karakter. Verscheidene disciplines, zoals de sociologie en de sociale psychologie, zijn geroepen om aan de communicatiewetenschap medewerking te verlenen.

---

(1) MEERMAN : *Externe en interne organisatie*, Den Haag, 1966, blz. 104.

(2) CH. WRIGHT : *Mass communication, a sociological perspective*, New York, 1964, blz. 11.

(3) M. E. VAN VAERENBERGH : *Arbeidssociologie*, Gent, 1964, blz. 21.

(4) G. A. M. VOGELAAR : *Communicatie, kernproces van de samenleving*, Haarlem, 1962, blz. 1.

(5) G. FAUCONNIER : „Het communicatieproces in relatie tot de reclame", *Tijdschrift voor Sociale Wetenschappen*, 11 jg., 1966, nr. 3, blz. 317.

Wanneer verschillende disciplines een bepaald probleemgebied, zoals de communicatie bestuderen, ontstaat dikwijls bij allemaal de neiging om het ganse laken naar zich toe te trekken (1). Zowel sociologie als psychologie zijn aspect-wetenschappen. Zij pogen allebei aspecten van het menselijk fenomeen te verklaren. Dat zij het van onderlinge samenwerking zullen moeten hebben is maar al te duidelijk. De mens laat zich niet in stukken snijden. Ook het gebrek aan een grondige systematiek in de communicatiewetenschap kan aan haar interdisciplinair karakter worden geweten.

Een communicatiesysteem is een geordend netwerk van communicatielijnen of -kanalen, waardoor een aantal bij een probleem of een probleemgebied betrokken elementen met elkaar in verbinding worden gebracht. Volgens de cybernetica berusten alle communicatieprocessen op dezelfde grondbeginselen, onverschillig of het gaat om mechanische, chemische, elektrische, elektronische of menselijke communicatie. Van de zijde van de psychologie wordt er echter op gewezen, dat intermenselijke communicatie in een aantal opzichten uniek is en zich door een aantal kenmerken van alle andere vormen van communicatie onderscheidt. Zonder met dit interdisciplinair bekvechten door te gaan, dienen we toe te geven dat de moderne onderneming, ondanks het opdringen van niet-menselijke communicatieprocessen en besturingsmechanismen, in de eerste plaats een sociaal systeem van met elkaar samenwerkende mensen blijft.

In de klassieke economische theorie werd het communicatieprobleem eenvoudig genegeerd. Integendeel zelfs, de economie ging, door de veronderstellingen welke zij maakte, het probleem doelbewust uit de weg. Zo veronderstelde zij over het algemeen een „volmaakte marktorganisatie", hetgeen o.m. inhield dat de marktpartijen verondersteld werden te beschikken over „perfect knowledge". Pas toen men tal van veronderstellingen liet vallen, rees ook het communicatieprobleem van de onderneming.

In onderhavig artikel wordt alleen de *interne bedrijfscommunicatie* behandeld. De externe communicatie (verkoopreclame — public relations) wordt in de bedrijfseconomische literatuur overvloedig behandeld.

1. Indeling der communicatieprocessen

a. Zoals hoger terloops aangehaald, kan, indien men de plaats van informatiebron en bestemming als indelingscriterium hanteert, onderscheid gemaakt tussen *externe* en *interne* communicatie. Externe communicatie treft men aan bij de inkoop, de verkoop, de personeelswerving en de reputatiebehartiging (2). De interne communicatie speelt zich af tussen afzenders en ontvangers binnen het bedrijf.

---

(1) G. A. M. Vogelaar meent dat juist de communicatie aan de grondslag ligt van het samenlevings- en samenwerkingsverschijnsel. Hij schrijft verder : „Alléén, de beschouwing vanuit de communicatie kan niet gestart worden bij gebrek aan een geschikte terminologie en een belemmerende aanwezigheid van een overvloedige ongeschikte terminologie : het sociologisch jargon", *op. cit.* blz. 1.

(2) Deze Nederlandse term voor „public relations", door M. J. Kingma (*Reputatiebehartiging*, Amsterdam 1965) geponeerd, vinden wij wel vrij goed gekozen.

b. In de literatuur wordt ook onderscheid gemaakt tussen *formele* en *informele* communicatie (1). De formele communicatie is die welke binnen een organisatorisch kader plaatsgrijpt. De interne arbeidsdeling in de onderneming is gekenmerkt door een aantal hiërarchische niveaus en een specialisatie van taken en functies op elk niveau. De formele communicatie kan dan ook nog eens onderverdeeld worden in *verticale* en *horizontale* communicatie (2). Men noemt de communicatie verticaal, indien deze afzenders en ontvangers verbindt van verschillende hiërarchische niveaus. De communicatie tussen functionarissen of instanties op gelijk niveau noemt men horizontaal. Bij de verticale communicatie kan informatie worden overgebracht van boven naar beneden en van beneden naar boven. Zowel de formele als de informele communicatie zijn van belang voor de goede werking van het bedrijf. Hoe het ook zij, de betekenis van de menselijke factor voor het communicatieproces als geheel blijkt reeds uit het feit dat de informele organisatie in dit proces blijkbaar een plaats heeft. Nu dient men verder te bedenken dat zowel bij de horizontale als de verticale communicatie functionarissen met elkaar communiceren : dit kan men functionele integratie noemen. Maar deze functionarissen zijn gelijktijdig de heer X en de heer Y. Ze staan ook als menselijke persoonlijkheden met elkaar in contact zodat hun communicatie ook persoonlijke communicatie is. Hoewel de hier bedoelde persoonlijke communicatie plaats vindt in het kader van formele regels, kan men deze toch als een informeel aspect van de formele communicatie beschouwen. Welke kwantitatieve verhouding er zal bestaan tussen formele en informele communicatieprocessen, hangt voor een deel af van de in de organisatie bestaande menselijke verhoudingen. De maat echter waarin de organisatie geformaliseerd is speelt ook een rol. Hoe gedetailleerder de organisatie is uitgewerkt, hoe omvangrijker het aantal der procedureregels is, des te uitgebreider zullen de formele communicatieprocessen zijn. Het is duidelijk, dat de noodzaak tot formalisatie dringender wordt naarmate de onderneming in omvang toeneemt. Dat is de reden waarom de spanningen die er bestaan tussen de formele organisatie en de persoonlijke behoeften, in de regel het sterkst op de voorgrond treden bij grote ondernemingen en in grote bedrijfseenheden. Als reactie op deze spanningen komt het daar tot informele groepsvorming. De informele communicatie dient dan niet meer als substituut van de geringe formele communicatie, zoals in de kleine onderneming, maar als compensatie. De berichtgeving van boven naar beneden heeft de bedoeling, de arbeiders inzicht te geven in de bedrijfsproblemen en hen van het belang van hun taak te overtuigen. Verwacht wordt, dat deze openhartigheid zal beloond worden door een informatiestroom van beneden naar boven. In de werkelijkheid blijkt de communicatie sterk belemmerd te zijn. Het is niet mogelijk een normaal mens, die zijn dag moet doorbrengen met eentonige, geestdodende arbeid, arbeidsvreugde en een

(1) P. M. Blau : „Formal organization. Dimensions of analysis", *American Journal of Sociology*, 1957, nr. 1; A. Etzioni : *Comparative analysis of complex organizations*, New York, 1961; J. G. March and H. Simon : *Organizations*, New York, 1958; R. Presthus : *Op weg naar een maatschappij van organisaties*, Utrecht, Antwerpen, 19.

(2) R. Mayntz : *Soziologie der Organisation*, Rembek, 1963, blz. 109.

gevoel van belangrijkheid aan te praten. De berichtgeving komt in de ogen der arbeiders trouwens uit een verdachte bron, zodat ze de neiging hebben zich ertegen af te sluiten. De berichten van boven naar onder blijken bovendien dikwijls als volgt „gekleurd" :

— de onderneming wordt steeds geprezen;
— de leider accentueert zijn energieke, strijdlustige en stimulerende kwaliteiten;
— steeds wordt gezinspeeld op dingen die niet lopen zoals het hoort.

De berichtgeving van beneden naar boven wordt als volgt „bijgewerkt" :

— men heeft de neiging te rapporteren dat alles best verloopt;
— men wekt de indruk ijverig en tevreden te zijn;
— men verbergt frustraties en conflicten;
— men wenst de leider niet de indruk te geven dat men hem onder druk wil zetten;
— men rapporteert in het voordeel van zichzelf, van eigen groep of afdeling, zo mogelijk ten nadele van rivaliserende personen, groepen of afdelingen.

c. Een ander indelingscriterium is het hulpmiddel waarvan gebruik gemaakt wordt. Men onderscheidt *mondelinge* en *schriftelijke* communicatie. Daar zou dan tegenwoordig de *elektronische* communicatie bijgekomen zijn. Als voorbeelden van mondelinge communicatievormen noemen we : de opdracht, het rapport, het verzoek, het advies, het overleg, de mededeling, het interview, de enquête, de vergadering. Als voorbeelden van schriftelijke communicatievormen vinden wij opdracht, instructie, rapport, het verzoek en het advies. Daar kan nog aan toegevoegd worden : de circulaire, het formulier, het bulletin, het handboek, het instructieboek en het personeelsblad.

2. Voor- en nadelen van mondelinge en schriftelijke communicatie

De meningen over de voor- en nadelen lopen nogal uiteen. In dergelijke gevallen blijkt de waarheid meestal in het midden te liggen. Beide vormen hebben een plaats en een functie in het verkeer.

Voordelen van de schriftelijke communicatie zijn, de mogelijkheid tot bewaren en tot controle, tot verificatie, en herhaald gebruik. Een ander voordeel is de multiplicatie waardoor het communicatieproces zonder noemenswaardige additionele kosten sterk kan worden geïntensiveerd en versneld. Een nadeel is natuurlijk de papierlawine. Een hoog rendement hangt inderdaad af van de kwaliteit van wat aan het papier toevertrouwd wordt en van een weldoordachte beperking van de kwantiteit.

De voordelen van de mondelinge communicatie zijn snelheid, eenvoud en de afwezigheid van de papierstroom. De kans op communicatiestoringen en misverstanden is echter groter dan bij schriftelijke communicatie.

Een combinatie van schriftelijke en mondelinge communicatie wordt in de praktijk wel het meest toegepast (1). Een voor de hand liggende combinatie is de schriftelijke bevestiging van de mondelinge communicatie.

(1) H. J. Van der Schroeff: *Leiding en organisatie van het bedrijf*, Amsterdam, 1962, Hoofdstuk 18.

3. Hulpmiddelen bij de communicatie

Bij de communicatie bedienen de mensen zich van het gesproken of het geschreven woord en van gebarentaal. Bij de schriftelijke communicatie kunnen, naast verbale mededelingen ook symbolen dienst doen. Men denkt bijvoorbeeld aan het gebruik van symbolen bij wiskundige of statistische mededelingen. Een zeer oud hulpmiddel is wel het schrijven. De moderne vervoermiddelen en de buizenpost zijn middelen om brieven snel ter bestemming te brengen. Schrijfmachine en telex vergemakkelijken de geschreven communicatie. Soms wordt bij overbrenging de verbale communicatie gecodeerd (telegrafie — diplomatieke communicatie). Closed circuits zijn middelen om aan directe visuele communicatie te doen. Het hulpmiddel dat thans snel terrein verovert is de computer, die massa's gegevens in zeer korte tijd kan verwerken tot bruikbare informatie. De elektronische informatieverwerking stelt zodanige eisen, dat hierdoor nieuwe beroepen zijn ontstaan (programmator, systeemanalist).

4. Voorwaarden voor een goede communicatie

De eerste voorwaarde waaraan voldaan moet zijn, is dat het communicatiesysteem doelmatig is georganiseerd. De juiste zenders dienen met de juiste ontvangers in verbinding te staan (1). Een doelmatige organisatie van de systemen heeft dus betrekking op de verticale en horizontale communicatielijnen. Het communicatieproces langs deze lijnen moet gebruik kunnen maken van geschikte communicatiekanalen. Daarmee bedoelen wij de beschikbaarheid van technische hulpmiddelen voor overbrenging en verwerking. De essentiële factor in het communicatieproces blijft echter de mens. Hij initieert immers het proces door te spreken, te schrijven of te gebaren. De interpretatie van en de reactie op de communicatie zijn menselijke denkactiviteiten. Dit leidt ons tot het formuleren van de voorwaarde dat de aan het communicatieproces deelnemende mensen zodanig op elkaar afgestemd dienen te zijn, dat ze elkaar kunnen en willen begrijpen. Voor de ontvanger houdt dit in dat hij belangstellend moet zijn. Van de ontvanger wordt daarbij een reactie, een antwoord verwacht. Aan de informatiebron worden ten slotte ook eisen gesteld. Zij zal zich moeten bedienen van een taal die voor de ontvanger verstaanbaar is. Zij zal bovendien moeten beseffen dat informatie, zelfs indien ze goed overkomt en wordt begrepen, geïnterpreteerd kan worden op een manier die geheel niet in haar bedoeling lag (2).

---

(1) R. R. Aurner : *Effective communication in business*, Cincinnati, 1950; W. Peters Raymond : *Communication within industry*, New York, 1950.

(2) Volgens W. N. Thompson (*Fundamentals of communication, an integrated approach*, New York, 1957, blz. 7) zijn de karakteristieken van goede communicatie :

1. Good communication demands a knowledge of how people think.
2. Good communication is adapted to the audience situation.
3. Good communication has a definite purpose.
4. Good communication has a central idea or theme.
5. Good communication requires the selection and use of pertinent, adequate and effective materials.
6. Good communication has a definite pattern of organization.
7. Good communication uses those methods of development which best fit its purpose.

5. De organieke structuur en de communicatie

In een organisatieschema valt op, dat de lijnen die in verticale richting de hiërarchische niveaus verbinden en die de voorstelling zijn der gezagsverhoudingen, tevens communicatielijnen voorstellen. Dit feit is een goed vertrekpunt voor een beschouwing over de kracht en de zwakte van de formele organisatie wat de communicatievoorzieningen betreft. Een organisatie, gebaseerd op het bestuursmotief, veronderstelt verticale communicatielijnen. Het was Fayol die op de noodzaak van horizontale communicatie wees en erin voorzag met het „passerelle"-systeem.

Tot dusver wezen we alleen op het transport van de informatie die bestemd was voor een of meer geledingen van een of meer gezagsniveaus. Het verstrekken van algemene informatie is echter ook een bedrijfscommunicatieproces. Voorbeelden van algemene informatie zijn : mededelingen over de plannen van de ondernemingsleiding in het personeelsblad of tijdens een bijeenkomst. In dergelijke gevallen lopen er communicatielijnen van de leiding naar elk individueel personeelslid.

Hoewel verschillende soorten informaties de verticale en horizontale communicatiekanalen passeren, overheersen bepaalde soorten in elke richting. De communicatie van boven naar beneden dient in de eerste plaats voor de opdrachtgeving. De communicatie van beneden naar boven is in de eerste plaats bedoeld voor de rapportering. Het zal overigens geheel afhangen van de manier waarop de organisatie wordt geleid of de opdracht en het daaropvolgende rapport betreffende de uitvoering samen een gesloten communicatiecircuit vormen. Indien de topleiding de lagere organen consulteert alvorens het beleid uit te stippelen, dan is aan de opdracht reeds verticale communicatie in beide richtingen voorafgegaan. Bovendien kan dan nogmaals, alvorens de opdracht wordt gegeven, communicatie in beide richtingen plaatsvinden, omdat aan de uitvoering van het beleid opnieuw beleidsproblemen vastzitten.

In tegenstelling tot de verticale communicatie, heeft de horizontale communicatie uiteraard een informatief karakter. Wat de inhoud betreft zal hier vaak overleg of advies aan de orde zijn.

Welke eisen moeten aan het communicatiepatroon of de communicatiestructuur worden gesteld ? Het antwoord op de vraag hangt af van de opvattingen die men erop na houdt wat betreft de plaats en de taak van de ondernemingsleiding en de betekenis van de formele organisatie. De ouderwetse ondernemingsleider wiens „management-filosofie" er op neerkomt dat „de baas de baas is" en die het autocratisch leiderschap beschouwt als het hem persoonlijk toekomend voorrecht, zal genoegen nemen met een eenvoudig communicatiepatroon (1). De informatie zal zoveel mogelijk

---

8. Good communication demands a knowledge of words, of the nature of language and of the power of lantuage to influence thought and content.
9. Good communication is presented in an acceptable and meaningful fashion.

(1) Mc Murry komt op grond van een diepgaand onderzoek tot de conclusie dat de autocratisch-bureaucratische opvattingen over leidinggeven in het hedendaagse bedrijfsleven overheersend zijn, ondanks de plechtige verklaringen van vele leiders van het tegenovergestelde, (R. N. Mc Murry : „Man-hunt for top executives", *Harvard Business Review*, Vol 32, 1952, nr. 1, blz. 47).

beperkt blijven tot opdrachten en rapporten. Voor advies en overleg is geen plaats, zodat ook horizontale communicatie overbodig is. Het autocratisch leiderschap wordt in de praktijk en in de theorie niet langer meer volledig aanvaard. In samenhang hiermee worden er ook andere eisen gesteld wat betreft het communicatiepatroon. Participerend of consultatief leiderschap zowel als integrerende besluitvorming veranderen het communicatiepatroon, de communicatieprocessen en de aard van de informatiestromen.

Het communicatiepatroon wordt dus mede bepaald door de organieke structuur. Eisen te stellen aan het communicatiepatroon houden derhalve eisen in die aan de organieke structuur moeten worden gesteld. Bij de organisatie-opzet zal dus ook aandacht moeten geschonken worden aan de gevolgen die deze voor de communicatie zal hebben. Niet alleen het aantal communicatielijnen is daarbij van belang, maar ook hun *lengte*. Terwille van de eenheid van bevel en het samenvattend toezicht op de uitvoering is het nodig dat de verticale communicatie elk hiërarchisch niveau passeert. Zijn er meerdere hiërarchische niveaus, dan wordt het gevaar voor vertekening van de informatie groot. Vandaar dat men de eis stelt, dat de communicatiekanalen zo kort mogelijk dienen te zijn. Men kan deze eis op twee manieren verwezenlijken. In de eerste plaats kan men de organisatie een zo beperkt mogelijk aantal geledingen geven. Het zal zonder meer duidelijk zijn, dat verkorting van de verticale kanalen op deze manier de noodzaak tot horizontale communicatie zal vergroten. Een andere manier is, een wijziging aanbrengen in de wijze van rapporteren.

Het boek van Chris ARGYRIS, *Personality and organization*, is één blootleggen van de inherente tegenstelling die bestaat tussen de noden van formele organisatie en die van de menselijke persoonlijkheid. Een goede formele organisatie vergt van de deelnemende personen gedragspatronen die regelrecht indruisen tegen de eisen van de ontplooiing van de menselijke persoonlijkheid. ARGYRIS klaagt daarbij de opvattingen aan volgens dewelke die inherente tegenstelling door communicatietechnieken, beheerstechnieken en programma's voor zgn. „human relations" gedeeltelijk kan worden weggewerkt, terwijl juist deze laatste de tegenstelling verscherpen (1).

Tot nu toe hebben wij het alleen over de communicatie in formeel organisatorisch verband gehad. BAKKE wees er echter terecht op, dat de informele en formele structuren als factoren die invloed uitoefenen op het menselijk handelen niet van elkaar te scheiden zijn. Heel wat ondernemingsleiders trachten het informeel handelen en aldus ook de informele communicatie te neutraliseren en uit te schakelen, omdat zij, steunend op de logica van de formele organisatie, het informeel handelen als „verkeerd" aanmerken (2). Door deze manier van handelen wordt het gevoel van afhankelijkheid en onderworpenheid van de personeelsleden juist versterkt en de behoefte aan versterking en verdediging van de informele communicatie wordt er juist groter door. Men komt aldus blijkbaar in een vicieuze cirkel terecht.

---

(1) CHR. ARGYRIS : *Personality and organization*, Nederlandse vertaling verschenen in de „Marka reeks" Utrecht, Antwerpen, blz. 217-219.

(2) E. W. BAKKE : *Bonds of organization*, New York, 1950, blz. 191-196.

Dit alles beklemtoont de noodzaak van een integraal standpunt bij de studie van de communicatieproblematiek van de onderneming en stelt de titel van deze bijdrage als het ware in beschuldiging.

6. Interpretatie en reactie

Hoger hebben we gezien dat bij de interpretatie van de ontvangen boodschap storingen kunnen optreden. Daarom is het voor de leiding belangrijk zich af te vragen, hoe een opdracht zou kunnen worden uitgelegd. Thierry haalt een voorbeeld aan van een baas die een arbeider opdroeg een buis met een lengte van 9 cm, 3 cm af te zagen. Toen de opdracht correct werd uitgevoerd, was de baas woedend. Hij had bedoeld dat er een stuk van precies 6 cm moest overblijven (1). Maar bij de interpretatie gaat het ook om het vermoeden van bedoelingen die niet in de mededeling met zoveel woorden zijn vervat. Men zoekt er iets achter. Men vat de informatie niet letterlijk op, niet „at face value", maar men vraagt zich af wat er achter steekt. Vraagt een chef aan een ondergeschikte, hoever hij gevorderd is met de uitvoering van een bepaalde taak, uitsluitend met het oogmerk zich een beeld te vormen van de vooruitgang, dan is de kans aanwezig dat deze vraag anders wordt opgevat. De ondergeschikte kan menen dat de chef bedoelde „wat werk jij toch traag, schiet toch eens wat op !" Het is dus wel van groot belang voor ieder die aan het communicatieproces deelneemt, zich te realiseren, welke interpretatie aan de door hem verstrekte informatie zou kunnen worden gegeven.

7. Fouten en storingen in het communicatieproces

Het uiteindelijk doel van de informatie is steeds een reactie te bewerkstelligen. Dit maakt het communicatieproces tot een kringloopproces. Reactie is niets anders dan iets doen of nalaten (m.a.w. ook niet-reageren is reactie), zelf als informatiebron optreden. Ook deze terugkoppelende communicatie staat weer bloot aan storingskansen. Naast de reeds vernoemde storingen kan ook een storing optreden waardoor het circuit niet gesloten wordt.

De reactie wordt bepaald door de interpretatie. Overzien we de schakels van het communicatieproces, dan worden we getroffen door de grote kans op storingen. Een volledig proces bestaat namelijk uit negen stadia : formulering — overbrenging — ontvangst — interpretatie — reactie — overbrenging — ontvangst — interpretatie — reactie. Bij elk van deze stadia is er kans op fouten.

De fout, waartoe bijna alle andere fouten kunnen worden herleid, is dat men geen oog heeft voor de aard en het belang van de communicatie. De organisatieliteratuur staat hierin nog ver voor op de praktijk. Wat de informatie betreft, zien vele bedrijven inderdaad alleen de kostenzijde en niet de opbrengstzijde. Storingen tijdens de overbrenging van communi-

(1) H. Thierry : *Enige facetten van het communicatievraagstuk*. Amsterdam, 1966, blz. 264.

catie worden *ruis* genoemd. Een voorbeeld van externe ruis kan zijn : tijdens een telefoongesprek davert een vrachtauto voorbij. Een voorbeeld van interne ruis : taal- of drukfouten.

Heel wat communicatiefouten zijn fouten van menselijk tekortschieten. Een ordelijke geest en energie heeft elke persoon in een communicatieproces nodig. De communicatie wordt zeer gehinderd door het gebrek aan respect voor de medemens. Men vergeet brieven te beantwoorden, afspraken na te komen. Men komt te laat op vergaderingen. Men weet allerlei voorwendsels te bedenken om rapportering, waarop anderen wachten, uit te stellen. Men raakt correspondentie kwijt. Men voert een opdracht uit zonder de voorgeschreven adviezen in te winnen en zonder overleg te plegen met instanties en functionarissen die volgens de voorschriften moeten worden geraadpleegd.

De communicatiesystemen dienen te zijn geënt op de bestaande formele en informele organisatie. Beter is het wellicht te zeggen, dat moet worden gestreefd naar een harmonisatie van communicatielijnen en formele organisatie. Voor een eventuele reorganisatie van het bedrijf kan men o.m. de communicatie als uitgangspunt nemen. Volgens Renate MAYNTZ is dit het vruchtbaarste standpunt (1). Daardoor is dan een inventarisatie van de communicatielijnen nodig. Deze inventarisatie zal zowel lacunes als overbodige kanalen aan het licht brengen. De hernieuwde opzet kan worden weergegeven in een communicatieschema. De bestaande verhoudingen kunnen worden bestudeerd aan de hand van bestaande organisatieschema's, formulierendiagrammen, bevoegdheidsdiagrammen en stroomschema's (2). Formulierendiagrammen b.v. schrijven de loop voor van formulieren. In dit verband spreekt men van serieschakeling en parallelschakeling. In het eerste geval ontvangen functionarissen het formulier na elkaar. In het tweede geval ontvangen ze gelijktijdig een kopie. Bevoegdheidsdiagrammen geven een grafische voorstelling van de verdeling der bevoegdheden bij een bepaalde activiteit. Het diagram zal de handeling in elementen moeten voorstellen en aangeven van wie initiatief op dit gebied wordt verwacht, wie verantwoordelijk is voor de uitvoering, aan wie advies dient te worden gevraagd en met wie overleg moet worden gepleegd.

(1) R. MAYNTZ : *op. cit.* blz. 110.
(2) *Ibid.* blz. 113-116.