

zijn, zullen ze via een samenhangend programma moeten worden ontwikkeld, een programma dat vanzelfsprekend geformuleerd dient te zijn vanuit het gezichtspunt van een taalbeheersers-in-een-organisatie.

En tot slot: wat mag een taalbeheerser in een organisatie verwachten van zijn opleiding? Eén ding wordt wel heel duidelijk: de opleiding moet veel tijd inruimen voor de praktijk. Van één stage leer je meer dan van vijf scripties, naar ons idee. Zit er nu nog traditioneel veel letterkunde binnen de opleiding van een neerlandicus, de taalbeheerser in een organisatie zal dat moeten inruilen voor heel andere vakken, wil hij goed kunnen werken. We zullen eraan moeten wennen dat organisaties vaker behoefte zullen hebben aan een 'taaltechnisch ingenieur' dan aan een 'doctorandus Nederlandse taal- en letterkunde'. De volgende vakken/bezigheden zouden deel moeten uitmaken van een adequate opleiding:

- theoretisch*
- taalbeheersingstheorieën op de terreinen schrijven, lezen, spreken, luisteren, argumenteren, enzovoort;
  - analysemethoden voor de analyse van stijl, structuur en inhoud van teksten;
  - onderzoeksmethoden;
  - communicatietheorieën;
  - organisatiekunde/-psychologie/-sociologie;
  - trainingmethoden voor communicatieve vaardigheden.
- praktisch*
- training in de eigen communicatieve vaardigheden;
  - leren een werkstrategie te maken, met onder andere een nauwkeurige afbakening van de opdracht, een tijdsplanning, en dergelijke;
  - praktijkopdrachten uitvoeren, in het begin van beperkte omvang, (met veel begeleiding) en later van grotere omvang (zonder begeleiding).

#### Noten

1. Bij het opzetten van dit artikel heeft Jorien Enning een grote rol gespeeld. Eén van de praktijkvoorbeelden is van haar hand en zij heeft met ons meegedacht over wat er in een artikel als dit allemaal behandeld zou kunnen worden. We bedanken je daarvoor hartelijk, Jorien!

#### Literatuur

- Drop, W.  
1983 *Instrumentele tekstanalyse*. Groningen.
- Steen, P. van  
1984 *Schrijven van beleidsnota's*. Utrecht: RUU (Interne publicatie Instituut De Vooy, afdeling Taalbeheersing).
- Woerkum, C.M.J. van  
1984 *Voortlichtingskunde en massacommunicatie*. Wageningen [z.j.] (Diss. LHW).

# Organisatiekenmerken en communicatieproblemen

*Een aanzet tot een contingency-benadering*

Thijs Homan en Paul Looijmans

## 1. Inleiding: de contingency-benadering

In deze bijdrage richten we ons op *communicatieproblemen in organisaties*. Heel wat problemen in bedrijven en instellingen zijn communicatief van aard, of hebben althans belangrijke communicatieve aspecten. In hoeverre wordt nu de aard of de frequentie van deze problemen bepaald door de sociale en structurele kenmerken van de organisatie? Dat is de vraag die we hier in eerste aanzet proberen te beantwoorden. Wij hopen daarmee de grondslag te leggen voor een *contingency-benadering*. Dat wil zeggen, een benadering die recht doet aan de grote complexiteit van de omgeving waarin deze problemen zich voordoen. Aan het begrip 'contingency', en het belang ervan in dit verband, wijden we eerst een korte paragraaf. Vervolgens presenteren we de uitkomsten van onze 'desk-research': welke soorten organisaties zijn er? Welke communicatievormen en -problemen kun je daarin verwachten? We besluiten met een korte discussie.

Een organisatie is ingewikkeld. Onderzoekers die in een bedrijf of instelling een probleem moeten analyseren of oplossen kennen die ervaring: het probleem houdt verband met onverwacht veel andere factoren, de situatie wijzigt zich snel en ingrijpend en het effect van ingrepen laat zich lang niet altijd gemakkelijk voorspellen. Deze ervaring heeft onder andere in organisatiekundige kring geleid tot de opkomst van contingency-benaderingen (Burrell & Morgan 1982; Pennings 1984; Silverman 1970). De contingency-benadering stoelt op het besef dat er in zulke complexe situaties weinig heil te verwachten valt van algemeen geformuleerde, universalistische theorieën. Veeleer bestaat er behoefte aan specifieke, situatie- en omgevingsgebonden modellen. Zulke modellen vormen dan de basis voor gerichte adviezen, die algemeen genoeg zijn om in een nuttig aantal gevallen te kunnen worden toegepast en specifiek genoeg om daarin ook werkelijk effect te sorteren. Op de formulering van dergelijke modellen en adviezen moet de onderzoeker zich richten.

We illustreren de contingency-benadering aan de hand van de onderzoeks-traditie waarin zij sinds ongeveer tien jaar sterk opgeld doet: het onderzoek naar *leiderschap*. Het traditionele onderzoek op dit terrein concentreerde zich hoofdzakelijk op de karaktertrekken en gedragingen van leiders. Op basis

daarvan schetst men het profiel van *de* ideale leider voor *elke* situatie. De contingency-benadering zoekt daarentegen naar het profiel dat *in een specifieke situatie het best past*. Dat wil zeggen: men typeert en inventariseert leiderschapstijlen, men identificeert de variabelen die de context van het leiderschap bepalen en men onderzoekt tenslotte welke stijl in welke context het effectiefst zal zijn. Het resulterende contingency-model zou bijvoorbeeld kunnen verklaren waarom de autocratische, non-communicatieve leiderschapstijl van 'Generaal' Rinus Michels in sommige gevallen (Ajax, Barcelona) succes heeft en in andere gevallen (FC Köln) volledig faalt. Het voordeel is duidelijk: een goed contingency-model voor leiderschap kan tot gerichtere en effectievere adviezen aan organisaties leiden dan een klassieke generaliserende aanpak (Fiedler 1976; Vroom & Yetton 1973).

Communicatie in organisaties is naar onze mening typisch zo'n complexe problematiek waarvoor de contingency-benadering zich leent. Willen we tot adequate oplossingsstrategieën voor de verschillende soorten problemen in verschillende soorten organisaties komen, dan moet er een viertal - op zich weer complexe - vragen worden beantwoord:

- (a) Welke soorten organisaties (en organisatiedelen) kunnen we onderscheiden?
- (b) Welke communicatieve problemen spelen in die verschillende soorten organisaties een rol?
- (c) Welke onderzoeksmethoden zijn in de verschillende gevallen adequaat?
- (d) Welke mogelijke oplossingen zijn in de verschillende gevallen voorhanden?

Dit is een lang en moeilijk traject. Onze bijdrage beoogt een eerste stap te zijn: we geven een aanzet tot de beantwoording van de eerste twee vragen.

## 2. De relatie tussen organisatietype en communicatieproblemen

Voor de *indeling van organisatievormen* maken we gebruik van de typologie van Mintzberg (1979). Deze onderscheidt een vijftal organisatievormen, die onderling verschillen in coördinatiemechanismen en organisatiestructuurlementen. Iedere vorm kent zijn karakteristieke problemen, werkwijzen, machtsverhoudingen en dergelijke. Daarom biedt Mintzberg's typologie een goed aangrijpingspunt voor onze vraagstelling. Een belangrijke eigenschap van deze typologie is, dat zij niet uitsluitend van toepassing is op hele organisaties, maar ook op onderdelen ervan, zoals divisies of afdelingen. Zo kan een bedrijf met overall-organisatievorm X enkele divisies tellen die de karakteristieken van organisatievorm Y vertonen.

Voor elk organisatietype (eenvoudige structuur, machinebureaucratie, professionele bureaucratie, divisiestructuur en adhocratie) bekijken we dan de drie belangrijkste informatiestromen: *directieve*, *operationele* en *feedback*-communicatie. In navolging van onder andere Wofford, Gerloff & Cummins (1977) verstaan wij daaronder het volgende:

<i>directief:</i>	verticale communicatie van boven naar beneden; (planning, regelgeving, beloning en dergelijke);
<i>operationeel:</i>	horizontale communicatie, gericht op het goed en gecoördineerd doen verlopen van de primaire functies van de onderneming (werkoverleg, coördinatie en dergelijke);
<i>feedback:</i>	verticale communicatie van onder naar boven; (rapportage van produktie- en prestatiegegevens, klachten).

De organisatievorm die Mintzberg als *eenvoudige structuur* betitelt, is vooral kenmerkend voor kleine, beginnende bedrijven, waarin het familiekarakter overheerst. Typische voorbeelden zijn kleine bouwondernemingen of produktiebedrijfs en winkels. De leider van het bedrijf is niet zelden ook de eigenaar. Hij (of zij) verricht feitelijk alle werkzaamheden die het bedrijf draaiende houden: planning, inkoop, personeelswerving, administratie, enzovoort. Delegeren is hoogst ongebruikelijk.

Ook afzonderlijke afdelingen of divisies kunnen de eenvoudige structuur vertonen. Dat is bijvoorbeeld het geval met zogenaamde 'turn-around management-teams' en 'product champions'. Turn-around managers opereren doorgaans in kleine ploegen, geformeerd rond een 'sterke man'; hun taak is een verliesgevende onderneming of divisie weer in het goede spoor te brengen. Product champions zijn medewerkers die zich binnen een organisatie sterk maken voor een specifiek produkt. Ze doen daar alles voor: van ontwikkeling tot verkoopbevordering.

*De 'directieve communicatie'* draagt in eenvoudig gestructureerde organisaties een overwegend informeel karakter. Traditioneel is 'het gesprek met de baas': qua vorm tweezijdig en interactief, qua inhoud in de praktijk meestal eenrichtingsverkeer. *De 'operationele communicatie'* gebeurt eveneens informeel en mondeling, maar deze kan wel echt interactief zijn. Opwaartse of feedback-informatie komt in dergelijke organisaties zelden voor.

De belangrijkste problemen hangen samen met het sterk autoritaire en patriarchale leiderschap in deze organisaties en met het ontbreken van kanalen voor commentaar of weerwoord. 'De baas luistert niet naar ons' is een typische klacht; het is de reactie op de eenzijdige beslissingen van de leider. Een complicerende factor - belangrijk voor (toekomstige) onderzoekers - kan de achtergrond/opleiding van de leider zijn. Deze heeft doorgaans wel de nodige expertise op zijn vakgebied, maar is minder thuis in zaken als personeelsbeleid of communicatie. Niet zelden is hij een 'selfmade man' die wars is van veranderingen, vooral als ze door anderen worden voorgesteld. Externe adviezen zullen daarom lang niet altijd in vruchtbare bodem vallen.

In de categorie *machinebureaucratie* plaatst Mintzberg vooral grotere, oudere bedrijven en instellingen die rondom de lijn directie-middenkader-uitvoeren, een groot aantal staforganen kennen. Deze staforganen verrichten het beleidsvoorbereidende werk en doen beleidsvoorstellen aan de directie. Wanneer deze haar goedkeuring aan het voorstel heeft gehecht, krijgt het midden-

kader opdracht het beleid 'naar beneden toe te vertalen'. Dit mogelijk in samenspraak met de betreffende stafafdelingen. Door de verregaande graad van specialisatie zijn machinebureaucratieën sterk afhankelijk geworden van hun staforganen. Deze hebben dan ook relatief veel macht.

Machinebureaucratieën zijn groot en log. Ze hebben er daarom alle belang bij dat de omgeving waarin ze opereren stabiel is: dan hoeft de organisatie niet te veranderen. Externe communicatie (beeldvorming, lobbyen) is daarmee zeer belangrijk. Treden er toch veranderingen op in de omgeving - en dat gebeurt voortdurend - dan zien we een vast communicatiepatroon. De stafdiensten schatten de verandering in, al dan niet in opdracht van de directie; ze verwerken hun analyse in een organisatieaanpassingsvoorstel; de directie veilt een beslissing over het te voeren beleid; en de betreffende staforganen ondernemen stappen om dat beleid geïmplementeerd te krijgen (vgl. ook Croizier 1964). Typische machinebureaucratieën zijn (semi-)overheidsorganen als de NS, de PTT en de Gemeenschappelijke Administratiekantoren; verder ook de grote banken en de DSM. De aard van de communicatie is, zoals Mintzberg's benaming al doet vermoeden, in hoge mate gestandaardiseerd en geformaliseerd.

De *directieve communicatie* is voor een groot deel vastgelegd in S.O.P.'s: Standard Operational Procedures. Hieronder verstaan we de handboeken, procedureschema's, draalboeken en dergelijke, die de taak van de uitvoerenden reguleren. Een goed voorbeeld van de werking van S.O.P.'s is te vinden in Allison (1971). Is zo'n S.O.P. toevallig niet voorhanden, dan beslist 'de lijn'. Overwegend formeel en schriftelijk taalverkeer dus. Een specifieke en frequent optredende vorm hiervan is de opdracht voor beleidsrapportage. In de *operationele communicatie* ligt, onder invloed van de geformaliseerde proceduregerichte directieven, het accent eveneens op standaardprocedures. Men bedient zich frequent van schriftelijke en formele coördinatie methoden. Doordat de organisatie in extreme mate is opgesplitst (wat te denken van afdelingsnamen als: Hoogdruk Controle Centraal Buizensysteem West?), verloopt de onderlinge coördinatie vaak moeizaam. Dit klemt vooral wanneer er interne reorganisaties moeten worden gepland of doorgevoerd. Deze gaan gepaard met een golf van vergaderingen, notities en briefwisselingen, die problematisch kan zijn vanwege de sterk verschillende, multidisciplinaire achtergrond van de betrokken mensen en de tegengestelde belangen van de betrokken afdelingen. De *feedback-communicatie* is meestal ook vooraf gestructureerd en geformaliseerd. De opwaartse informatiestroom bestaat voor een groot deel uit standaardformulieren: produktiestaten, materiaalafgiftebonnen, bezettingsoverzichten, enzovoort. Het invullen en verwerken van deze formele, schriftelijke 'one-way'-communicatiemiddelen maakt een aanzienlijk deel uit van het totale takenpakket.

De belangrijkste problemen van de machinebureaucratie hangen samen met de constante strijd die de organisatie in feite tegen zichzelf voert. Door groei en differentiatie heeft zij in het verleden haar complexer wordende takenpakket kunnen vervullen. Nu wordt ervaren dat juist deze verregaande

opsplitsing en uitbreiding de organisatie te log maakt om slagvaardig op veranderingen in de omgeving te reageren. Dit dilemma uit zich in een voortdurende drang tot interne reorganisatie. Soms wordt deze door kracht van buitenaf afgedwongen. Zo kunnen bezuinigingen van overheidswegen leiden tot de opheffing, inkrimping of samenvoeging van bepaalde stafafdelingen. Soms ook zijn ze het resultaat van het eigen efficiencydenken.

In zo'n machinebureaucratie, die zichzelf voortdurend probeert te herstructureren, is beleidscommunicatie van groot belang. De problemen rond beleidsrapportage die Van Steen (1984) signaleert zullen voornamelijk in dit soort organisaties een rol spelen. De technische en organisatorische problemen die hij noemt - te weinig gespecificeerde opdrachtgeving, meerdere thema's per beleidsnota, onvoldoende 'doorvragen' door de schrijver - worden nog door enkele factoren gecompliceerd. Dat zijn in de *eerste plaats* de 'politieke' machtsspelletjes. De bevoegdheidsvraag is in machinebureaucratieën niet gemakkelijk te beantwoorden. Met al die stafafdelingen, projectteams, commissies en werkgroepen is lang niet altijd duidelijk wie nu eigenlijk waarover wat te zeggen heeft. Daardoor kan een beleidsdiscussie het (heime-lijke) karakter dragen van een prestigestrijd, zowel op persoonlijk als op afdelingsniveau. In het bijzonder zien we dit vaak gebeuren tussen lijnmanagement en stafafdelingen: de lijnmanager ontvangt adviezen van de staf, maar accepteert geen zeggenschap over 'zijn' terrein. 'Die heren daar op kantoor weten toch niets van de problemen waarvoor ik sta'. In de *tweede plaats* kennen machinebureaucratieën het probleem dat wordt aangeduid met "management by numbers" (zie bijvoorbeeld Peters & Waterman 1983: 68). Door de omvang van de organisatie verliest het management gemakkelijk het overzicht. Men kent lang niet ieder detail meer, en verliest vooral het zicht op de kwalitatieve aspecten van het functioneren van de organisatie. Dit leidt ertoe dat de organisatie gestuurd wordt op basis van getallen: zie de formulierencultuur die we hierboven beschreven. Sturing op basis van verkoopcijfers, budgetoverschrijdingen en winstverwachtingen heeft niet altijd het gewenste effect, zodat veelvuldig de roep om meer informatie wordt gehoord. Maar de respons is geconditioneerd: nog meer cijfers. Een duidelijk voorbeeld van een beleidscommunicatieprobleem dat door de organisatie-structuur bepaald is.

*Professionele bureaucratieën* zijn te herkennen aan de hoge specialisatiegraad van het uitvoerend personeel. Het zijn de ziekenhuizen met hun specialisten, de universiteiten, de ingenieursbureau's, de consultancy-firma's etcetera. Het takenpakket is complex, soms zelfs uitzonderlijk complex, maar toch heeft het ook routinematige kanten (kijk bijvoorbeeld naar het werk van een chirurg). Alles draait om het werk van de specialisten. Bestuur en administratie zijn er alleen om de onderlinge relaties tussen de specialisten te reguleren. De stafafdelingen staan eveneens volledig ten dienste van de specialisten (zie ook Koot 1983).

De *directieve communicatie* verloopt hier heel anders dan in een machinebureaucratie. Omdat de feitelijke macht bij de specialisten ligt, kan de directie geen eenzijdige opdrachten geven. We zien veel meer interactieve beleidsvorming: veel overleg, dat doorgaans een weinig formeel karakter draagt. Staf en directie streven in veel gevallen wel naar formalisering (vaststellen van procedures), maar ondervinden hierbij tegenwerking van de specialisten. Zij beschouwen zoiets als een inbreuk op hun hoogwaardige werk. De *operationele communicatie* beperkt zich tot de coördinatie van directe werkzaamheden. Andere vormen van operationele communicatie die in andere organisaties wel belangrijk zijn (opbouw en overdracht van know-how bijvoorbeeld), spelen hier nauwelijks een rol. Die zijn voor het grootste deel al in de opleiding van de specialisten ingebed. Hierdoor weten zij wat hun te doen staat; slechts de planning van het werk moet gecoördineerd worden: wie voert welke taken op welk moment waar uit? In de taakuitvoering zelf zijn de specialisten geheel zelfstandig.

Ook in de meeste professionele bureaucratieën valt een machtsstrijd waar te nemen. Maar het is typisch voor deze organisatievorm dat deze strijd zich voornamelijk manifesteert in de *feedback-communicatie*, in opwaartse richting dus. Elke specialist poogt naar boven toe duidelijk te maken dat zijn werkzaamheden het belangrijkste zijn en dat daarom het grootste deel van de beschikbare middelen naar zijn afdeling moet toevloeien. Over de verdeling van de koek wordt gecommuniceerd in vergaderingen en gesprekken met een overwegend onderhandelingskarakter; ook wel via schriftelijke stukken, die vaak een geformaliseerd karakter hebben. Denk bijvoorbeeld aan ZWO-aanvragen of formatieplannen: deze hebben een vaste vorm en een min of meer vaste inhoud. De soorten argumenten liggen vantevoren vast.

Typische communicatieproblemen in de professionele bureaucratie zijn de 'territoriumdrift' en de vaak defensieve en gesloten houding van de specialisten. Zij vinden al gauw dat collega's zich teveel op hun gebied begeven. Ook geven zij maar met tegenzin informatie aan directie of stafafdelingen. Die begrijpen hun complexe werk toch niet en gebruiken de betreffende informatie - in de optiek van de specialisten - voor verkeerde doeleinden: formalisering van procedures, verkleining van budgetten en dergelijke. Het spreekt voor zich dat de specialisten precies het tegenovergestelde voorstaan. We zien hier een communicatief 'dubbelprobleem' dat ook weer op de aard van de organisatie terug te voeren is. De specialisten verwijten directie en staf onbegrip; de staf en directie verwijten de specialisten onwil.

*Ondernemingen met een divisiestructuur* kenmerken zich door een centrale eenheid en een aantal min of meer autonome organisaties die aan de 'centrale' rapporteren en verantwoordelijkheid schuldig zijn: een holding met divisies of werkmaatschappijen, een moederbedrijf met 'dochters', een hoofdkantoor met filialen. Bekende voorbeelden zijn een handelsmaatschappij als SHV, een transportbedrijf als Furness en industriële giganten als Philips, Unilever, AKZO en General Motors. De divisies zijn meestal ingedeeld op basis van

produkt/markt-combinaties: zo kent Philips onder meer de 'hoofdindustrie-groepen' Medical Systems en Telecommunications Industry (PTI).

Ook in dit organisatietype speelt 'management by numbers' een grote rol. Zowel de *feedback-communicatie* als de *directieve* gaan overwegend over financiële zaken. Divisies dienen budgetten in, de centrale directie keurt deze goed of af en beoordeelt na verloop van tijd de divisie op de werkelijke prestatie in relatie tot het budget. Sturing op basis van outputgegevens dus. In een dergelijk systeem is de interne financiële rapportering natuurlijk cruciaal. Deze geschiedt voor een belangrijk deel via rapporten en beleidsplannen en -beslissingen, die alle een geformaliseerd karakter dragen: er zijn schema's waarin is vastgelegd welke financiële gegevens in welke volgorde gepresenteerd moeten worden. Vanzelfsprekend zal er ook mondeling overleg plaatsvinden over budgetten en plannings; het accent ligt echter op 'de stukken'. De *operationele communicatie* vertoont grote overeenkomsten met die in machinebureaucratieën: nadruk op standaardprocedures.

In *feedback-communicatie* zien we twee hoofdstromen. In de eerste plaats is er de geplande en geformaliseerde opwaartse stroom van financiële gegevens, die we al beschreven in de alinea over directieve communicatie. Daarnaast is er meestal een onderhandelingsproces waar te nemen over de bevoegdheden van de divisie. Dit hangt samen met het probleem van de 'valse diversificatie': de holding deelt een bepaald productmarktsegment aan een divisie toe, legt die divisie hoge output-eisen op, maar stelt daar onvoldoende bevoegdheden tot adequaat handelen tegenover. Men kan zich voorstellen dat de hoofdin-dustriegroep PTI en de Centrale Directie een heftige strijd voeren over het beheer van een nieuw op te richten researchlaboratorium.

Een *adhocratie* heeft geen duidelijke hiërarchische structuur. Ze bestaat uit een aantal vrij rondzwevende taakgroepen, bemand door werknemers die expert zijn op één of meerdere gebieden. Onderscheid tussen staf en lijn valt er nauwelijks te maken. Personeel wordt geworven en geselecteerd op basis van specialistische competenties. Typische voorbeelden van deze weinig formele, platte organisatievorm zijn de NASA, hoog gespecialiseerde adviesbureaus en 'thinktanks'. Binnen grotere organisaties vertonen Research & Development-afdelingen niet zelden de kenmerken van een adhocratie.

*Directieve communicatie* komt in een adhocratie eigenlijk nauwelijks voor; er is immers geen duidelijk onderscheid tussen 'bazen' en 'ondergeschikten'. De taken van de leiding - zo deze naam al van toepassing is - beperken zich tot de toewijzing en aanstelling van nieuw personeel en (minimale) sturing op basis van lange termijn werkresultaten. En in beide zaken heeft het uitvoerend personeel (de experts) doorgaans een fikse vinger in de pap. De directieve communicatie zal zich zodoende voornamelijk afspelen in de vorm van overleg met nagenoeg gelijkwaardige partijen. Net als in de professionele bureaucratie is hier de manier waarop een expert zijn taak uitvoert voor een groot deel vastgelegd door opleiding en werkervaring. Dit impliceert dat binnen een 'task force' de *operationele communicatie* hoofdzakelijk beperkt

kan blijven tot afspraken over de onderlinge verdeling van het takenpakket. De communicatie *tussen* de verschillende taakgroepen is beduidend moeilijker; zij vormt misschien wel het probleem van de adhocratie. We komen hierop dan ook terug. Ook *feedback-communicatie* is goed vergelijkbaar met die in een professionele bureaucratie. De medewerkers zullen steeds proberen zoveel mogelijk fondsen voor hun eigen projecten te vergaren. Dus: driftig onderhandelen met de leiding.

De belangrijkste communicatieproblemen in een adhocratie liggen op het terrein van de *coördinatie* en de *conflicthantering*. De verregaande specialisatie en autonomie van de taakgroepen maken de communicatie *tussen* die taakgroepen bijzonder problematisch. Omdat de leiding slechts een zeer globaal inzicht heeft in het reilen en zeilen van de taakgroepen, is het ook voor deze instantie uiterst moeilijk om de onderlinge communicatie tussen de taakgroepen op gang te brengen en te houden. Niettemin is dat in veel gevallen een noodzaak: zo zal bij NASA het afzonderlijke werk van de task-forces 'Brandstofvoervoer' en 'Meet- en regelapparatuur' gecombineerd en geïntegreerd moeten worden in één en dezelfde ruimtevlucht. De kwaliteit van een adhocratie staat of valt daarom met de kwaliteit van het 'interdepartementale' overleg.

Conflicten zijn in een adhocratie eerder regel dan uitzondering. De taakgroepen zijn bemand met deskundigen, die vaak coryfeeën zijn op hun specifieke gebied. Met, in heel wat gevallen, de autoritaire en eigenzinnige houding die daarmee gepaard kan gaan. Dit kan de onderlinge verstandhoudingen danig verslechteren; vaak moet de leiding van een adhocratie dan ook als bemiddelaar optreden in conflicten tussen de leden van werkteams. Een rol die even moeilijk kan zijn als die van een wielploegleider in een team dat louter kopmannen bevat, en geen waterdragers.

#### 4. Discussie

Op grond van literatuuronderzoek en ervaringsgegevens hebben we een voorlopig en ideaaltypisch beeld geschetst van vijf soorten organisaties en hun (mogelijke) communicatieproblemen. We formuleren nu een aantal slotopmerkingen, die niet bedoeld zijn om een discussie te beslechten, maar om er één te openen.

- (1) Taalbeheersers die in een organisatie werken hebben een benadering als deze nodig om hun probleem-analyserende en probleem-oplossende activiteiten efficiënt te kunnen structureren.
- (2) Voor sommige communicatieproblemen zijn de mogelijkheden tot oplossing of verbetering gering, aangezien ze (bijna) noodzakelijkerwijs voortvloeien uit het type van de organisatie.
- (3) Een organisatie-analyse dient een wezenlijk onderdeel te vormen van de probleem-aanpak van een taalbeheerser. Zonder zo'n analyse zijn

bepaalde communicatieproblemen nauwelijks te begrijpen en blijft de haalbaarheid van voorgestelde oplossingsmethoden onduidelijk.

- (4) De hier gedemonstreerde aanpak moet worden verbreed en verdiept. Een gedetailleerder beeld is nodig. Ook moeten andere variabelen (omgeving, ontwikkelingsfase van de organisatie, informele en externe communicatie) in het onderzoek betrokken worden.

#### Literatuur

- Allison, G.T.  
1971 *Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis*. Boston: Little-Brown.
- Burns, T. en G.M. Stalker  
1961 *The management of innovation*. London: Tavistock.
- Burrell, G. en G. Morgan  
1982 *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann.
- Fiedler, F.E.  
1976 *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Koort, W.T.M.  
1983 'De segmentenorganisatie: typing en implicaties van botsingen met de bureaucratie'. *M & O; Tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid* 5, 333-353.
- Lawrence, P.R. en J.W. Lorsch  
1967 *Organization and environment*. Boston: Harvard Business School.
- Mintzberg, H.  
1983 *Structure in fives: designing effective organizations*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall.
- Mintzberg, H.  
1983 *The structuring of organizations; a synthesis of the research*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall.
- Pennings, J.M.  
1984 *Organisatiesociologie in de Verenigde Staten: driestromenland*. Amsterdam (Paper gepresenteerd op de Sociologische Dagen aan de VU, SISWO).
- Peters, Th.J. en R.H. Waterman  
1983 *Excellente ondernemingen; kenmerken van succesvol management*. Utrecht: Veen.
- Steen, P van  
1984 "'Zet dat maar op papier!"; over problemen rond opdrachtgeving voor beleidsnota's'. *Tijdschrift voor taalbeheersing* 6 (1).
- Traas, L. en F.W. Vlotman  
1984 *The internal economic statement; its informational content and structure in different organizations*. St. Gallen (Paper presented at the 7th annual congress of the European Accounting Association).
- Vroom, V.H. en P.W. Yetton  
1973 *Leadership and decision-making*. Pittsburgh (Pa.): University of Pittsburgh Press.
- Wofford, J.C., E.A. Gerloff en R.C. Cummins  
1977 *Organizational communication; the keystone to managerial effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Wolfe, D.M. en D.A. Kolb  
1979 'Career development, personal growth and experimental learning'. In: D.A. Kolb, I.M. Rubin en J.M. McIntyre, *Organizational psychology: a book of readings*. Englewood Cliffs (N.J.): Prentice Hall.