

# 15 De kaderbijeenkomst. Analyse van een intern communicatieprobleem

W. Vuijk en C. Reezigt

## 1. Inleiding

'Communicatie is een middel, en geen doel', is een bekend uitgangspunt bij het opsporen, analyseren en oplossen van communicatieproblemen in organisaties. In deze bijdrage willen wij een communicatieprobleem nader beschouwen, waarbij aan de orde zal komen op welke wijze het probleem is geconstateerd, welke analysemidelen daarbij zijn gehanteerd -in het bijzonder, welke taalgebruiksanalyses hierbij een rol spelen- en welke oplossing is gekozen. Vervolgens worden de resultaten besproken, waarbij, in de vorm van discussiepunten, deze resultaten in het kader worden gezet van de vraag welke bijdrage de 'taalbeheersingsaanpak' aan de oplossing van het probleem bijdraagt en wat de beperkingen van deze aanpak zijn.

## 2. Theorie en onderzoek

Het hier beschreven onderzoek<sup>1</sup> maakt deel uit van een omvangrijk multidisciplinair onderzoek naar de analyse van communicatieproblemen in organisaties en de effecten van de gesuggereerde oplossingen.

Het empirische gedeelte van dit onderzoek, uitgevoerd bij een drietal organisaties, kent een de volgende fases: ten eerste wordt door interviews en een schriftelijke enquête inzicht verkregen in de organisationele context en voorts, in voor taalbeheersers meer globale zin, het bestaan van communicatieproblemen. In de tweede fase (de interventie) worden, eerst, aanbevelingen ten aanzien van aanpassingen in het communicatiesysteem geïmplementeerd na overleg met de betrokken organisatie. Ten tweede worden, toegespitst op een aantal onderwerpen (bijvoorbeeld een beleidskwestie, een jaarplan) en/of op een bepaald communicatiemiddel (bijvoorbeeld de kaderbijeenkomst), de gesignaleerde communicatieproblemen nauwkeurig geanalyseerd. Hierbij wordt voornamelijk gebruik gemaakt van taalgebruiksanalyses. Op basis van deze gegevens worden, in nauwe samenwerking met functionarissen uit de organisatie, verbeteringsvoorstellen ontwikkeld, die vervolgens uitgevoerd worden. Het eerste effect hiervan wordt eveneens geanalyseerd, teneinde direct feedback te kunnen geven op de wijze waarop de verbeteringen worden uitgevoerd, en om eventueel bijstellingen te kunnen plegen. We spreken hier over 'eerste effect', omdat deze wijzigingen pas op wat langere termijn daadwerkelijk het beoogde effect kunnen krijgen. Op deze kwestie gaan we par. 7 nader in.

Wij trachten in de derde fase van het onderzoek, de naming, inzicht te krijgen in het meer 'organisatie-brede' effect, ofwel in de vraag of de voorgestelde wijzigingen met betrekking tot de structuur, de gehanteerde vormen en het taalgebruik resultaat hebben gehad.

Uitgangspunt bij dit onderzoek is een contingency-benadering van interne communicatie, waarbij een relatie wordt voorondersteld tussen de organisationele context en de interne communicatie. De organisationele context wordt geanalyseerd aan de hand van een vijftal variabelen (organisatie-omgeving, -doelstellingen, -structuur, participanten en technologie). De interne communicatie (het communicatiesysteem) wordt geanalyseerd op structuur-, vorm- en vaardigheidsniveau (resp. macro-, meso- en micro-niveau). In algemene termen kan van een communicatieprobleem worden gesproken, wanneer het communicatiesysteem niet meer voldoet aan de eisen van de organisationele context. Communicatie is, zoals reeds gezegd, een middel. Zie voor een uitvoeriger beschrijving van dit conceptuele analysemodel o.m. Vuijk en Reezigt 1988.

## 3. Het communicatieprobleem

Voordat we kunnen ingaan op het communicatieprobleem, is het noodzakelijk eerst kort stil te staan bij de betreffende organisatie. Het communicatieprobleem dat in deze bijdrage aan de orde is raakt met name aan het vorm- en vaardigheidsniveau van de interne communicatie. Het hier beschreven onderzoek zal zich dan ook met name op deze niveaus richten.

De organisatie produceert metaal (aluminium) in een volcontinu proces. Van de ongeveer 750 medewerkers zijn ruim 500 personen (in 5-ploegendienst) direct betrokken bij de productie. Daarnaast zijn er nog ondersteunende diensten (controlling, personeelszaken, secretariaat en een relatief omvangrijke onderzoeks- en kwaliteitsbewakingseenheid). De organisatie kent 5 hiërarchische lagen. Voor dit onderzoek is het van belang dat er ongeveer 85 personen zijn die een kaderfunctie hebben.

De interne communicatie verloopt vooral door middel van de zogenoemde linkingspin-constructie, waarbij elke hiërarchische laag in hoge mate verantwoordelijk is voor de doorgifte (top-down en bottom-up) van informatie (vgl. Reezigt en Vuijk 1991). Ter ondersteuning van deze primaire communicatielijnen bestaat evenwel een aantal vormen van parallelle communicatie: het personeelsblad, de 'twee-wekelijkse berichten' (waarin voornamelijk recente productiegegevens en -problemen worden opgenomen) en, uitsluitend voor de kaderleden, de kwartaalbijeenkomst (verder aan te duiden als de *kaderbijeenkomst*).

Het gebruik van deze twee laatste parallelle communicatievormen duidt al enige mate op een communicatieprobleem: het functioneren van de primaire lijn is, naar mening van de directie, niet optimaal en dient ondersteund te worden door andere communicatiemiddelen. Deze mening kon in de eerste fase van het onderzoek bevestigd worden: de verticale informatiedoorgifte verloopt moeizaam, naar mening van de betrokkenen wordt door de verschillende hiërarchische lagen veel informatie niet doorgegeven (selectie), dan wel vertekend, en van horizontale informatiedoorgifte is niet of nauwelijks sprake.

Dit gegeven werd tot een probleem doordat de organisatie haar concurrentiepositie tegenover andere, buitenlandse producenten bedreigd zag. De buitenlandse producenten hebben veelal het voordeel van lagere kosten. De Nederlandse onderneming wil daar, teneinde haar concurrentiepositie te handhaven of zelfs te verbeteren, een hogere kwaliteit en productiviteit tegenover zetten.

Deze wensen leiden tot eisen aan de interne communicatie: teneinde een hogere

kwaliteit en productiviteit mogelijk te maken, is, naar mening van de directie, ten eerste een hoge mate van informatie-uitwisseling tussen organisatie-onderdelen onderling noodzakelijk. Ten tweede dient relevante informatie van de top de onderste hiërarchische lagen te bereiken, en ook omgekeerd. Met andere woorden: de horizontale communicatie dient te worden verbeterd, voornamelijk om een snelle afstemming tussen de onderdelen mogelijk te maken en de sterke scheiding tussen staf- en lijnonderdelen te doorbreken, de verticale communicatie dient te worden verbeterd om deskundigen (ook de uitvoerende werknemers) op alle niveaus te betrekken bij het controleren en verbeteren van de kwaliteit van de producten (bottom-up), en deze deskundigen van de daarvoor noodzakelijke informatie te voorzien (top-down).

#### 4. De kaderbijeekomst

De kaderbijeekomst is zowel gericht op het verbeteren van de horizontale als de verticale communicatie. Door de informatie niet-geselecteerd (d.w.z. toegesneden op een bepaald onderdeel) aan te bieden, moet het deelnemers mogelijk worden in te zien dat een bepaalde kwestie, bijvoorbeeld een regelmatige kwaliteitscontrole a.h.v. eisen die door de klant worden gesteld, samenwerking met andere onderdelen binnen de organisatie noodzakelijk maakt. Dit moet een verbetering van de horizontale communicatie tot gevolg hebben.

Voor het verkrijgen van specifieke verbeteringsvoorstellen van produktiemedewerkers moet de directie informatie krijgen over de vraag welke machinestoringen optreden, wat de oorzaken daarvan zijn, en hoe die storingen voorkomen kunnen worden. Hiervoor moet vaak eerst top-down informatie worden aangeboden (hier bijvoorbeeld over problemen in het productieproces), om vervolgens bottom-up informatie te genereren. De informatie moet zodanig worden aangeboden, dat, door het verschaffen van de nodige context, begrip kan ontstaan voor het gehele, organisatiebrede probleem dat aan de orde wordt gesteld en opgelost moet worden. Het voordeel van deze bijeekomst bij het genereren van horizontale communicatie kan snel duidelijk zijn: veel van de betrokkenen in een dergelijk proces zijn bij deze bijeekomst aanwezig. Het verbeteren van de verticale communicatie moet gerealiseerd worden doordat de directe chefs van de uitvoerende medewerkers door deze bijeekomst rechtstreeks bereikt worden, zodat selectie door hogere hiërarchische lagen voorkomen wordt. Zij kunnen de informatie vervolgens aan hun medewerkers doorgeven, en eventuele oplossingen via de reguliere linking-pin-constructie terugkoppelen.

De bijeekomst wordt, zoals gemeld, eens in het kwartaal georganiseerd, en bezocht door ongeveer 85 personen. De directeur spreekt gedurende ongeveer 2,5 uur de kaderleden toe. Doorgaans worden vier items behandeld, naast een bespreking van de meest recente productiecijfers en het financieel kwartaaloverzicht. Tijdens de bijeekomst bestaat de mogelijkheid tot het stellen van vragen. Daarvan wordt -zoals te verwachten valt bij een bijeekomst met deze omvang- vrijwel geen gebruik gemaakt. Bij de bespreking van de onderwerpen wordt gebruik gemaakt van overzicht-head-sheets, voornamelijk om cijfertabellen en grafieken weer te geven.

#### 5. Communicatie-analyse kaderbijeekomst

De 'meer-gedetailleerde metingen' (vgl. de inleiding) bij de bijeekomst zijn als volgt opgezet. Ten eerste werd een meting uitgevoerd bij een bijeekomst zoals die tot op dat moment werd gehouden. Deze meting had tot doel nauwkeuriger inzicht te krijgen in de communicatieproblemen bij de bijeekomst. Op basis hiervan, alsmede op basis van gegevens uit de voormeting aangevuld met nadere interviewgegevens, zijn voorstellen ontwikkeld om de informatie zodanig te presenteren, dat de doelstellingen van de bijeekomst bereikt kunnen worden. De effecten van deze verbeteringen werden gemeten bij de eerstvolgende bijeekomst waarin deze zijn toegepast. Op een later moment zal nogmaals zo'n meting plaatsvinden, enerzijds omdat de toehoorders dan meer gewend zijn aan de nieuwe presentatievorm, anderzijds om een groter aantal onderwerpen bij de metingen te betrekken (zie voor deze overwegingen ook de discussiepunten in paragraaf 7).

Behalve de deelnemers is ook een aantal ploegen bij de metingen betrokken. Een van de doelstellingen was immers het beter en sneller kunnen bereiken van de groepen van uitvoerende medewerkers. Deze meting wordt gehouden tijdens de vergadering van een ploeg met de chef, het kaderlid.

Teneinde het effect van de bijeekomst te kunnen bepalen, is bij de onderzochte groepen met een voor- en een nameting gewerkt. De voormeting bestond uit een beperkt aantal globale vragen over de te behandelen onderwerpen, waarbij de medewerkers een keuze moesten maken uit een viertal plausibele antwoorden. Bij het opstellen van de antwoorden is gebruik gemaakt van de door de directeur verstreekte informatie over de voorkennis die hij veronderstelde met betrekking tot een bepaald item.

Uit het voorafgaande blijkt dat de onderzoekers op de hoogte moesten zijn van de te behandelen onderwerpen. Hoe de *preciese* uitwerking van de items tijdens de bijeekomst zou zijn, was echter niet bekend, mede als gevolg van het feit dat de presentatie door de spreker, wegens tijdsgebrek, niet tot in detail werd voorbereid. Dit houdt in dat de vragen voor de nameting pas na afloop van de bijeekomst konden worden opgesteld. Om de vragen en de antwoorden zo nauwkeurig mogelijk te kunnen formuleren, werd de bandopname van de bijeekomst uitgeschreven. Naast de meer specifieke vragen over de items werd bij deze meting ook gebruik gemaakt van de globale vragen uit de voormeting.

De voor de nameting opgestelde vragen en antwoorden (wederom 4 keuzemogelijkheden) zijn vervolgens voorgelegd aan de directeur, vooral om de correctheid van het juiste antwoord en de plausibiliteit van de overige antwoorden te laten controleren. De vragen van de voor- en nameting werden opgesteld aan de hand van een viertal niveaus van tekstbeschouwing. Het macro-tekst-beschouwningsniveau betrof het item als geheel, op mesoniveau werd gekeken naar de gedeelten van de uitwerking van een item (m.n. gedeelten die bij het begrip van het item noodzakelijke voorwaarden zijn) en op microniveau werd de kennis van bij het item genoemde termen bevestigd (doorgaans gaat het hierbij om de gebruikte technische termen). Deze drie niveaus zijn ontleend aan Galema e.a. 1989. Daarnaast werden vragen over de bedoeling, de functie van het item voorgelegd, om te bezien of duidelijk is geworden wat de kaderleden geacht worden te doen met de aangeboden informatie. Zoals aangegeven, hadden de vragen van de voormeting uitsluitend betrekking op het macro-niveau. Door middel van deze voor- en nameting kan inzicht worden verkregen in de vraag of het communicatieprobleem een probleem is met betrekking tot

- de functie van het item;
  - de inhoud van het item als geheel;
  - de inhoud van een (voor de opbouw van een goed begrip van het gehele item zeer belangrijk) onderdeel van het item;
  - de in verband met het item gehanteerde termen.
- De nameting van de eerste bijeenkomst bevatte 22 vragen, van de tweede 25. Door middel van de metingen bij de ploegen kon worden nagegaan of de informatie door de kaderleden ook correct (d.w.z. met de beoogde functie) is overgebracht aan de uitvoerende medewerkers. Hieronder gaan we in op de resultaten van de metingen en de verbeteringsvoorstellen.

## 6. Resultaten

### Eerste bijeenkomst

Bij de eerste bijeenkomst kwamen items aan de orde ter zake van een aantal (korte-termijn-)beleidsplannen, een automatiseringsproject en kwaliteitszorg. Deze onderwerpen werden qua moeilijkheid door de directeur als 'normaal' aangeduid; alle onderwerpen waren reeds via normale communicatiekanalen aan de orde gesteld. Uit de voormeting bleek dat lang niet alle aanwezigen beschikten over de nodige voorkennis: de goed-score bij de voormeting-vragen was 37% (n=90). De score bij de deelnemers was over het algemeen hoger (51%; n=58) dan bij de ploegen (verder *niet-deelnemers*, 20%; n=32), al zijn de verschillen bij bepaalde vragen soms gering. De nameting toont de volgende resultaten. Gemiddeld over alle vragen scoorden de deelnemers plm. 72% (n=41) goed, de niet-deelnemers 58% (n=30). Bekijken we de scores met betrekking tot het macro-, meso- en microniveau, dan valt op dat het macroniveau steeds relatief laag scoort (deelnemers 65%, niet-deelnemers 50%). Ook vragen met betrekking tot de functie scoorden laag: het bleek onduidelijk te zijn wat men met de informatie moest doen (gemiddeld over de items gaf 27% aan de informatie te gaan gebruiken zoals bedoeld).

Over het algemeen konden de volgende conclusies worden getrokken na de eerste metingen.

- 1 De voorkennis met betrekking tot de onderwerpen is gering, dit ondanks het gegeven dat de items reeds eerder, via de linking-pin-structuur en andere parallelle media aan de orde zijn geweest.
- 2 De nameting toonde aan dat bij de deelnemers een kennisnaam te constateren was met betrekking tot de items. De conclusie kan dus zijn dat de bijeenkomst zinvol is geweest. Echter, in de volgende punten zullen hierbij kanttekeningen worden gemaakt.
- 3 Het begrip op macroniveau geeft steeds een relatief lage score te zien. Dit werd als verontrustend beschouwd omdat juist dit niveau het begrip met betrekking tot het item als geheel weerspiegelt (de centrale gedachte, het hoofdthema). Men zou kunnen zeggen dat een van de bedoelingen van de bijeenkomst (het aangeven van een meer-omvattend begrip) niet goed wordt bereikt.
- 4 De functie van een onderwerp (wat moet men met de informatie doen) scoort zeer slecht.
- 5 De informatiedoorgifte aan de ploegen verloopt eveneens slecht.

### Interventie-voorstellen

De aanwijzingen met betrekking tot het aanpassen van de kaderbijeenkoms waren tweeledig. Ten eerste diende de wijze van informatiepresentatie te worden aangepast, ten tweede diende de functie-aanduiding sterk te worden verbeterd.

Een verbeterde wijze van informatie-presentatie diende te worden gerealiseerd door het onderwerp op een meer logische wijze te structureren. Hiervoor werd gebruik gemaakt van de vaste structuren (Steehouder, e.a. 1984; zie ook Maks en De Koning 1987:16 e.v.). Teneinde de verwerking van de informatie verder te verbeteren diende gebruik gemaakt te worden van het expliciet aangeven van deze logische samenhang in de tekst (d.m.v. structuuraanduiders, vgl. over de functie hiervan o.m. Vuijk en Bax 1988 en -over het gebruik ervan bij mondelinge presentaties- Palm-Hoebé 1989:40). Om de functie van het onderwerp duidelijk te maken werd ten eerste aanbevolen bij elk onderwerp die functie expliciet te maken. Aangezien dit, gesteld in deze algemene termen, moeilijkheden opleverde bij de realisatie (zie over realisatieproblemen voorts par. 7), werden vragen geformuleerd die tijdens de presentatie expliciet beantwoord moesten worden voorafgaande aan de inhoudelijke behandeling van het onderwerp, en verder -wanneer nodig- tijdens en na afronding van het item. Deze vragen luiden: *waarom, met welk doel wordt het onderwerp aan de orde gesteld; wat moet er door de ontvangers gedaan worden met de geboden informatie; wanneer en op welke wijze wil de zender van de informatie een terugkoppeling ontvangen* (hierbij moet expliciet ingegaan worden op de vragen die bij de terugkoppeling moeten worden beantwoord). Al deze vragen zijn een poging tot explicitering van het sprekersdoel, -opdat het doel van van de toehoorders en het sprekersdoel zoveel mogelijk overeen kunnen komen (vgl. Pander Maat 1990).

### Tweede bijeenkomst

De tweede bijeenkomst had wederom een aantal beleidskwesties tot onderwerp; veel aandacht ging uit naar het middellange termijnbeleid van de organisatie. Met name dit laatste onderwerp werd als 'moeilijk' bestempeld.

De voormeting liet zien dat de voorkennis over de onderwerpen iets hoger was dan bij de eerste bijeenkomst (50%; n=85).

De nameting gaf een met de eerste bijeenkomst vergelijkbaar beeld te zien: de deelnemers scoorden wederom 71% (n=45) goed, de niet-deelnemers (de ploegen) 52% (n=40).

Naar aanleiding van de uitsplitsing over de verschillende niveaus kan worden opgemerkt dat -wederom- met name het macro-niveau laag scoort (deelnemers 66%, niet-deelnemers 46%). De expliciet aangegeven functies van de verschillende onderwerpen -die ook expliciet bevestigd werden- scoorden opvallend beter dan bij de eerste meting: 56% van de deelnemers gaf aan de onderwerpen zoals bedoeld te gaan gebruiken. Het resultaat daarvan (dat moet blijken uit de metingen bij de ploegen) is echter niet positief: deze scores zijn bij veel items (nog) lager dan bij de eerste bijeenkomst.

De conclusies naar aanleiding van de tweede bijeenkomst luiden als volgt.

- 1 De interventie heeft in zijn algemeenheid op de geanalyseerde punten niet tot een positiever resultaat geleid. Dit geldt niet voor het expliciteren van de functie van een behandeld onderwerp, dat een opvallend positieve uitwerking heeft gehad.
- 2 Echter, die positieve uitwerking heeft vooral betrekking op de intenties van

de deelnemers aan de bijeenkomst; het effect op het daadwerkelijke gebruik van de informatie was niet positief.

3 De scores met betrekking tot het begrip van de behandelde onderwerpen zijn in grote lijn vergelijkbaar met de meting bij de eerste bijeenkomst. De behandelde items werden echter voor een deel beduidend als 'moeilijker' gekwalificeerd, zodat wellicht de resultaten toch positiever zijn dan deze cijfers weerspiegelen. Ook hierop gaan we nog nader in (par.7).

## 7. Discussie

Naar aanleiding van bovenstaande beschrijving van de onderzoeksopzet en de resultaten willen we afsluiten met een aantal opmerkingen en discussiepunten. Hierbij maken we onderscheid tussen punten die direct naar aanleiding van het gepresenteerde onderzoek zullen worden opgemerkt, onder meer teneinde de resultaten in het perspectief van het meeromvattende onderzoek naar de interne communicatie te plaatsen en punten met betrekking tot het doen van taalgebruiks-onderzoek en het geven van aanwijzingen om het taalgebruik te verbeteren.

De resultaten van het onderzoek naar de kaderbijeenkomst kunnen eerst daadwerkelijk gemeten worden als ook de overige aanpassingen van het communicatiesysteem in de organisatie zijn gerealiseerd. Het aanvullende karakter van de kaderbijeenkomst (vgl. Groenendijk e.a. 1987:198 en Van Omnen en Van Kuppenveld 1990:60) geeft al aan dat er een grote afhankelijkheid bestaat van de primaire communicatie, de linking-pin-constructie. Het meer omvattende, multidisciplinaire onderzoek behelst ook verbeteringsvoorstellen met betrekking tot die structuur, alsmede de invulling van de structuur (m.n. wijzigingen in het presenteren van vergaderstukken). Dit houdt dus in dat, naar verwachting, de kaderbijeenkomst pas beter kan functioneren als de linking-pin-constructie ook beter functioneert. Of dit ook daadwerkelijk het geval zal zijn, kan eerst na de eindmeting van het onderzoek vastgesteld worden.

Het succes van de interventie zoals in dit artikel beschreven, wordt voor een groot deel bepaald door de verstrekte aanwijzingen en de wijze waarop die aanwijzingen worden gerealiseerd.

Ter zake van deze aanwijzingen dient te worden opgemerkt dat voor een deel gebruik is gemaakt van bestaande handboeken als Steehouder, e.a. (1984), Palm-Hoebé (1989) en Maks en Koning (1987). Het voordeel hiervan is dat de aanwijzingen voor een vrij grote doelgroep toegankelijk zijn geformuleerd, en dat situatie-specifieke toevoegingen, invullingen e.d. eenvoudig zijn aan te brengen. Een nadeel is echter gelegen in het te weinig aanwezig zijn van ondersteuning van de aanwijzingen op basis van onderzoek (zie voor een beschouwing, Bax 1987).

De wijze waarop de aanwijzingen gerealiseerd worden, is voor een groot deel afhankelijk van de vaardigheden van betrokken functionarissen in een organisatie. In ons onderzoek wordt uitgegaan van het uitgangspunt dat de interne communicatie een verantwoordelijkheid is en blijft van de betrokken organisaties: zij accepteren de analyse, kiezen middelen ter verbetering en voeren die verbeteringen zelf uit. De onderzoekers hebben bij dit proces een adviserende taak, en nemen de interne communicatie niet over. De reden voor onze stellingname is, naast de reeds genoemde

overwegingen, vooral een praktische: het vergroten van vaardigheden is voor organisaties een zeer kostbare aanlegenheid, en vaak ook ontbreekt de tijd om vaardigheden te laten trainen. Dit uitgangspunt betekent echter dat de aanwezige vaardigheden grotendeels een gegeven zijn, en slechts voor een klein gedeelte beïnvloedbaar door de onderzoekers. De oplossing moet dus zoveel mogelijk worden gezocht in het, gegeven de vaardigheden, hanteerbaar maken van de aanwijzingen voor de uitvoerders (zoals de spreker in het beschreven onderzoek). Dan nog blijft men afhankelijk van de wijze waarop de aanwijzingen voor verbetering gerealiseerd worden. Tevens is van belang dat rekening gehouden wordt met een zekere periode van gewenning. In het hier beschreven onderzoek is die gewenningsperiode zeker nog niet afgerond, vandaar dat op een later moment opnieuw onderzoek wordt verricht. Bovenstaande punten worden nog problematischer, indien men zich realiseert dat bij dit soort *in vivo*-onderzoek altijd onzekerheid zal blijven bestaan ten aanzien van de adequaatheid van de gehanteerde middelen en van de gegeven adviezen. De meetresultaten worden voor een groot deel beïnvloed door de toevallige onderwerpen die aan de orde zijn. Daarnaast zijn de voorgestelde verbeteringen zeer organisatiespecifiek van invulling. Valide controle-mogelijkheden voor de aangegeven verbeteringen ontbreken om die reden; om de validiteit van de voorstellen zoveel mogelijk te garanderen, moet gewerkt worden met redelijk grote aantallen proefpersonen en moeten metingen herhaald worden, teneinde de invloed van de onderwerpen bij de metingen zoveel mogelijk te beperken.

Los van de meer methodologische problemen met betrekking tot het onderzoek, kan, afsluitend, wel gesteld worden dat een analyse van taalgebruik in organisatie-contexten nuttig is in het kader van de analyse van de interne communicatie. Echter, met nadruk moet gewezen worden op de noodzaak deze 'taal-analyse' in te bedden in een (multidisciplinair) kader, waarbij het communicatieprobleem een onderdeel is van een probleem van de organisatie. Dit houdt voor taalbeheersers in dat de analyses van taalgebruik alsmede de gesuggereerde oplossingen altijd ingekaderd zijn in de analyse van de interne communicatie, en deze weer in de analyse van de organisatie. De organisatie geeft aan *wat* waarom een probleem is, waarbij het *middel* interne communicatie (inclusief de talige communicatie) op zichzelf een belangrijk onderdeel van dat probleem kan zijn. Op deze wijze is het mogelijk oplossingen van taalgebruiksproblemen voor te stellen die erop gericht zijn een bijdrage te leveren aan het oplossen van problemen in de organisatie.

## Noten

1. Wij willen Patricia C.M. Kok hartelijk danken voor de belangrijke bijdrage die zij, in het kader van haar stage en scriptie, heeft geleverd aan het onderzoek naar de effectiviteit van de kaderbijeenkomst.

## Bibliografie

- Bax, M.M.H.  
1987  
Gespreksanalyse en gesprekst raining: de complementaire relatie tussen taal-gebruikstheorie en taalvaardigheidsonderwijs. In: *Spektator*, 16-5, pp. 350-368.  
Galema, C., e.a.  
1989  
*Verbeteren van tekstbegrip*, Groningen.

## 16 Communication audits

P. van den Hoven

### 1. Inleiding

Er loopt een man langs een muur. In zijn hand heeft hij een gekleurde speelgoedbal. Op gezette tijden doet hij een stap achteruit, beziet de muur, drukt dan de bal tegen de muur, en noteert iets in een boekje. Soms komt er een gekleurd lint uit de zak dat min of meer diagonaal tegen de muur wordt gehouden, en dan worden er meerdere zaken opgeschreven. Deze man lijkt aan het meten en een beetje gek te zijn. Wat denkt hij te meten? Geen idee!

Er staat een glimmende truck op de weg, met vier stabiliserende poten uitgedraaid. De deur staat open. We zien dat de wagen barstens vol staat met kostbare apparatuur, waarschijnlijk voor tonnen. Wijzers al om. Hier wordt gemeten. Wat? Geen idee, maar het is ongertwijfeld nuttig en de mensen die het doen zijn alles behalve gek.

De voorlopige conclusie uit deze schetsjes kan zijn dat we de communication audit zeer ingewikkeld en duur moeten houden. We kunnen er immers het best voor zorgen dat onze klanten zich het tweede beeld van ons vormen, niet het eerste. Wanneer men voorstellen voor dergelijke audits bekijkt, dan lijkt het erop dat de constructeurs ervan inderdaad deze conclusie getrokken hebben. De ICA-audit spant de kroon waar het om het aantal meetinstrumenten gaat, maar ook de relatief korte en eenvoudige OCD-audit kent vele wijzers en lichtjes op het paneel. Ik bedoel dat ook de gebruiker van deze audit beoogt vele concepten in één meting te meten (Goldhaber & Rogers 1982, Goldhaber e.a., 1984).

In deze lezing wil ik vanuit een methodologisch perspectief mijn scepsis over de gefundeerdheid van de huidige voorstellen voor communication-audits argumenteren. Naar mijn mening staat er schijnbaar die wagen barstens vol met apparatuur, maar is de theoretische status die van de gek met bal en lint. Aan het slot van mijn verhaal wil ik echter ook kort aanduiden hoe het mogelijk is dat de gek na zijn act verklaart: "Dit gebouw staat er niet lang meer", en inderdaad binnen drie weken de eerste grote scheuren zichtbaar worden.

### 2. De audit

Hamilton (1987:3) omschrijft de communication audit als: "A communication audit is an objective report on the internal communication of an organization. The audit allows management to improve the way in which the organization deals with the information necessary to its operation". Het is deze omschrijving van een audit waarop ik in mijn lezing het oog heb. Het gaat me om de praktische pretenties van de audit: het management van een bepaalde organisatie wordt voorzien van strategische beleidsinformatie omtrent de interne communicatie. Belangrijk is te bena-

W. Vuijk en C. Reezigt

- Groenedijk, J.N.A., e.a. (red.)  
1987 *Public relations en voorlichting. Beleid, organisatie en uitvoering*. Alphen a.d. Rijn.
- Maks, R., en A.M. de Koning  
1987 *Leergang taalbeheersing voor het HBO. De techniek van het mondeling presenteren*. Groningen.
- Meiden, A. van der, en G. Fauconnier  
1986 *Profiel en professe. Inleiding in de theorievorming van Public Relations*. Leiden.
- Ommen, H. van, en E. van Kuppenveld  
1990 *De PR-methode. Een inleiding in de public relations*. Groningen.
- Palm-Hoebé, M., en H. Palm  
1989 *Effectieve zakelijke presentaties*. Groningen.
- Pander Maat, H.  
1990 *Leestaken in beroepssituaties. In: Tijdschrift voor Taalbeheersing*, 12, 161-179.
- Reezigt, C., en W. Vuijk  
1991 *Informatie, macht en besluitvorming. Te verschijnen in: Management en Organisatie*.
- Steehouder, M., C. Jansen, e.a.  
1984 *Leren Communiceren*. Groningen.
- Vuijk, W., en M.M.H. Bax  
1988 *Structuuraanduiders voor efficiënte tekstverwerking. In: Communicatief. Praktijkadviezen voor zakelijke communicatie*, 1-3, pp. 111-119.
- Vuijk, W., en C. Reezigt  
1988 *Communicatieproblemen in organisatiekundig perspectief. In: F.H. van Eemeren en R. Grootendorst (red.), Taalbeheersing in ontwikkeling. Lezingen van het VIOT-taalbeheersingscongres gehouden op 16, 17 en 18 december 1987 aan de Universiteit van Amsterdam*. Dordrecht. pp. 239-247.