

- Groenendijk, 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 Knippenveld
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
- Reezigt, C., en W. Vuijk
1991 *Leestaken in beroepssituaties. In: Tijdschrift voor Taalbeheersing, 12, 161-179.*
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 *Structuurbegeleiders 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.*

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 ongetwijfeld 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-

drukken dat het me naar de vorm gaat om die voorstellen die nu juist niet lijken op hetgeen Hamilton presenteert. Hamilton legt vrij veel nadruk op het zoekende, op de situatie reagerende gedrag van de onderzoeker, slechts gewapend met een minimum aan standaardapparatuur. Verstandig. In deze lezing heb ik het over het idee van een *standaardprocedure* met een *standaardset* van instrumenten, een procedure die op willekeurig welke organisatie kan worden losgelaten. De instrumenten bestaan veelal uit uitgebreide enquêtes, interviewschema's, netwerkanalyses, critical incident methoden, etcetera. De standaard-audit gaat dikwijls gepaard met ideeën over grote databases waarin gegevens van vele organisaties worden opgeslagen om uit onderlinge vergelijkingen conclusies te trekken. Dat idee van *de* audit die *de* kwaliteit van *de* interne communicatie van een organisatie doorlicht, dat idee duikt telkens weer op. Mijn stellige overtuiging is dat het een idee- fixe is en blijft.

Het begrip *communication audit* is ontstaan vanuit een analogie met de *financial audit*. De gedachte achter financial auditing is om een organisatie periodiek door te lichten op de financiële toestand. Dat gebeurt door het bepalen van de waarden van een aantal financiële parameters. De absolute waarde van deze parameters, maar vooral het relatief verschil ten opzichte van eerdere metingen, beoogt het management interpreteerbare, beleidsrelevante informatie te verschaffen waarop gerichte acties kunnen worden gebaseerd. Hoe kan dat? De gedachte is gebaseerd op de noodzakelijke driëslag.

Ten eerste zijn de te meten parameters gerelateerd aan theoretische bedrijfseconomische modellen. De parameters zijn daarmee geen informatie op zich, maar indicatoren voor de keuze en invulling van een model. Dergelijke modellen zijn *descriptief*. Ze geven een meer of minder adequate beschrijving van de financiële toestand.

Op zo'n model wordt vervolgens een *evaluatief* model losgelaten. Dit is een stelsel van gemotiveerde normen die oordelen verbinden aan karakteristieken uit het descriptieve model. Dat wil zeggen dat men het descriptief model kan interpreteren in termen van de wenselijkheid of onwenselijkheid van de geobserveerde situatie.

De derde stap is dat op het evaluatief model een *prescriptief* model wordt losgelaten. De input voor dit model zijn de evaluatieve uitspraken. De output zijn handelingssuggesties. Weten dat iets niet goed is betekent immers nog niet weten wat er aan te doen. Het prescriptieve model specificeert met andere woorden welke variabelen voor beïnvloeding vatbaar zijn en welke effecten zo'n ingreep zal hebben op andere beleidsrelevante variabelen. Het is dus een model waarin causaliteitsrelaties tussen de variabelen uit het descriptieve model zijn gespecificeerd, maar ook causaliteitsrelaties met andere beleidsrelevante variabelen.

Laat ik direct benadrukken dat ik geen overdreven positief beeld wil wekken van de bedrijfseconomie. Echter, juist binnen dit betrekkelijk 'harde', want relatief eenvoudige onderdeel ervan, het financiële aspect, kan men stellen dat er een stelsel van enigszins generaliseerbare, tamelijk adequate descriptieve modellen is. Dat er een behoorlijke consensus bestaat omtrent de evaluatieve modellen, althans dat de posities en geschillen van mening redelijk vertaalbaar zijn in dergelijke modellen. En dat er enig inzicht bestaat in causale samenhangen en stuurbaarheid binnen dit gebied. Dat betekent dat er te denken valt aan procedures die in een ruimere klasse van situaties kunnen worden gevolgd en volgens welke men, onder aanname van een beschrijfbaar set van bedrijfseconomische vooronderstellingen, parameterwaarden met enige validiteit kan relateren aan managementstrategische adviezen.

Want dat is waar we het over hebben, blijkens de karakteristieken en begripsomschrijvingen van de bedoelde communication-audits. *Standaardprocedures* met sterk *gestandaardiseerde* meetinstrumenten die op een ruime klasse van gevallen toepasbaar zijn. Daar komt dan nog bij dat de patiënt niet in door hem zelf al intuïtief en globaal aan te duiden termen ziek is ("Dokter, als ik buk dan voel ik het meteen onder in mijn rug"). Nee, hoogstens heeft de patiënt een licht gevoel van onvrede, zo is de gedachte achter routinematige auditing. En bovendien, maar hier neem ik al een voorschotje, gaat het niet om periodieke keuring - daarvoor is zelfs de meest bescheiden communication-audit veel te belastend voor een organisatie - maar om een vooralsnog eenmalig consult. Welnu, de medische diagnostiek blijft ten aanzien van een dergelijke ongerichte algemene check-up nog sterk in gebreke. Maar misschien is een organisatie eenvoudiger dan het menselijk lichaam.

Ik vat schematisch samen wat idealiter moet gebeuren vanuit deze audit-gedachte.

ACTIE	GEREEDSCHAP	EISEN
data verzamelen	dataverzamelmingsmethoden	de dataverzamelmingsmethoden moeten praktisch haalbaar zijn, betrouwbaar en valide ten aanzien van de te meten parameter
waarde parameters bepalen	(statistische) verwerkingstechnieken	de verwerkingstechnieken moeten transparant, betrouwbaar en valide zijn zodat betrouwbare en valide schattingen van de parameters worden verkregen
systeem beschrijven	descriptief model	het descriptieve model moet kunnen worden geconcretiseerd op basis van de parameters
systeem evalueren	evaluatief model	het evaluatieve model moet kunnen werken met de gegevens uit het descriptief model als input
adviseren over bijsturen	prescriptief model	het prescriptieve model moet kunnen werken met de gegevens uit het evaluatief model als input; de adviezen moeten herkenbaar en uitvoerbaar zijn

Elke concessie die we moeten doen aan dit handelingsideaal tast in beginsel de informativiteit van de adviesuitspraken aan. Feitelijk zou ik nu elk van de gewoonlijk

gemeten parameters moeten evalueren. Wanneer ik dat zou doen, zo stel ik, zou blijken dat vrijwel in alle gevallen ernstige gebreken optreden op tenminste één van de gemelde niveaus. Ik zal echter volstaan met enkele voorbeelden.

3. Enquêteeren

In een enquêtedeel van een audit zijn zeer begrijpelijk vragen opgenomen als: welke informatie behoort u te krijgen over onderwerp X, van wie moet u die krijgen, krijgt u deze informatie, in welke mate, bent u tevreden over de verkregen informatie. Het lijkt me dat de antwoorden op die vragen een idee kunnen geven of een en ander naar het oordeel van de geënquêteerde goed loopt. Op het eerste gehoor basale en bijna per definitie relevante vragen. Maar stelt u zich voor dat we over vijftien onderwerpscategoriën van tweehonderd medewerkers deze antwoorden hebben. Wat zegt ons dit? Mogelijkerwijs zijn we gelukkig en komen er bepaalde clusters van onvrede uit, gecentreerd rond personen of gecentreerd rond onderwerpen. Het blijkt bijvoorbeeld dat er overwegend tevredenheid wordt gerapporteerd, maar dat een aantal mensen op de p.r.-afdeling overwegend ontevreden is over vrijwel elk onderwerp en dat het hoger management overwegend ontevreden is over de rapportage vanuit het middenmanagement waar het gaat om strategisch relevante informatie over de stemming op de werkvloer.

Kunnen we deze informatie passen in een descriptief model van interne bedrijfscommunicatie? Zonder enige aanvullende informatie evident niet. Maar stel dat we bijvoorbeeld ook weten dat we te maken hebben met een middelgrote organisatie, met karakteristieken van een machinebureaucratie in de terminologie van Mintzberg (1983), dat we in de textielsector zitten, dat de organisatie in 1912 gesticht is, dat de winsten gedurende de laatste drie jaar weer opgelopen zijn, dat de afzetmarkt grotendeels in Duitsland ligt bij een beperkt aantal klanten, dat er niet aan eigen technologisch onderzoek wordt gedaan, en ga zo maar door. We hoeven dus niet helemaal algemeen te werken, we weten het een en ander dat tot specificatie van het descriptieve model kan leiden. Kunnen we dan nu dat descriptieve model zo concretiseren dat het de input kan vormen voor een evaluatief model? Is de gemelde tevredenheid kenmerk van een goed verloop of van een kwalijke berusting? Is de ontevredenheid kwalijk of een normale karakteristiek binnen het type organisatie?

Hier ziet u de relatie tussen descriptief en evaluatief model geïllustreerd. Om de descriptieve gegevens omtrent gevoelde tevredenheid of ontevredenheid evaluatief te kunnen interpreteren, nog steeds in een *standaardprocedure*, moeten we *standaardnormen* hebben. En mijns inziens hebben we die niet omdat dergelijke normen sterk *contingent* zijn. Wie zou willen stellen dat elke vorm van ontevredenheid slecht is, elke vorm van tevredenheid goed? In elk enigszins complex communicatiesysteem treffen we verschijnselen aan als *multifunctionaliteit* van boodschappen: één en dezelfde boodschap moet meer dan één functie vervullen. Gewoonlijk betekent dit dat de boodschap ten aanzien van sommige van die functies niet optimaal is. Vaak gaat dit gepaard met een verschijnsel als *meervoudig adressaatschap*. De boodschap is voor verschillende doelgroepen met verschillende karakteristieken bedoeld. Ook dit leidt ertoe dat een optimale boodschap niet steeds optimaal kan zijn voor elke adressant afzonderlijk. Oplossingen als: maak dan afzonderlijke boodschappen, zijn meestal vanwege bepaalde kaderstellende voorwaarden niet wenselijk.

Daarmee is de veel principiële oorzaak van *noodzakelijke vormen van onvrede* gegeven. Een communicatiesysteem staat in een relatie tot vele andere aspectsystemen binnen de organisatie: primair een produktie-aspect, maar ook een strategisch-organisatorisch aspect, een juridisch aspect, een financieel aspect (zie voor een theoretische uitwerking Van den Hoven & Korpel, 1989). Alle aspecten stellen, vaak onverenigbare voorwaarden aan elkaar. De processen binnen elk aspect kunnen daarmee slechts een optimum zijn binnen de beperkende randvoorwaarden van de andere aspecten. Een betrekkelijk optimum dus. Die betrekkelijkheid kan daarmee tot onvermijdbare vormen van onvrede leiden die geen aanwijzing voor een niet optimale communicatie vormen. Een eenvoudig voorbeeld. Wanneer binnen een verzekeringsmaatschappij onvrede heerst omtrent de informatiestromen tussen de schadeverzekeringsafdelingen en de levensverzekeringsafdelingen, dan zal een deel daarvan voor lief moeten worden genomen vanwege de wettelijke verplichting deze activiteiten in hoge mate gescheiden te houden. Het juridische aspect weegt hier duidelijk zwaarder en een optimum moet worden gezocht *binnen* deze gegeven kaderstelling.

We hebben het tot dusverre over het verkrijgen van informatie. Met name ook een onvrede over een informatieverrichtingstaak kan uiterst betrekkelijk zijn, maar ook zeer gerechtvaardigd. De taak kan immers variëren van een vervelend gevonden, maar noodzakelijke belasting tot een functieloos residu van een eens gecreëerde maar ten onrechte nummer opgegeven routine. Een paar uur brainstorms met enkele ervaren communicatie-adviseurs en men heeft vele tientallen casus op tafel waarin positieve of negatieve evaluatie van gemelde tevredenheid of onvrede afhankelijk blijkt van vele, vele variabelen, dus sterk contingent is. Voor een algemeen toepasbare *standaardaudit* betekent dit dat al deze variabelen, met hun onderlinge relaties, in de modellen moeten worden opgenomen, in het evaluatieve zowel als het prescriptieve. Dit lijkt een onhaalbare zaak.

Nog een complicatie. Ik ben er tot nu toe vanuit gegaan dat de gemelde onvrede correspondeert met echte onvrede; dat als iemand zegt ontevreden te zijn, hij het ook is. Ik wil niet diep ingaan op de meettechnische problematiek van schaalconstructie. Voorbeeldsgewijs aanduiden lijkt echter nodig omdat deze problematiek juist in audits met de gestelde algemene pretenties in al haar volheid naar voren komt.

We bepalen parameters ten behoeve van de descriptie. Evaluatieve modellen en prescriptieve modellen moeten werken op de waarden van die parameters. Ideeën over vergelijkende databases met organisatiegegevens gaan over tafel. Wel dan, wanneer in twee verschillende organisaties 16% van de geënquêteerden 3 of lager scoort op een 7-punt Likertschaal, betekent dat dan dat de onvrede in beide organisaties even sterk is? Dat is toch een relevante vraag. De meer principiële achterliggende vraag is: mogen we twee organisaties vergelijken op basis van dergelijke gegevens? Deze vraag betekent: staat de gevoelde ontevredenheid altijd in een vaste relatie tot de gemelde ontevredenheid? Ik stel: op deze vraag is geen eenduidig antwoord. Dat er een discrepantie is tussen beide moet men accepteren wanneer men aanneemt dat sociale wenselijkheid ook in dit antwoordgedrag een rol kan spelen. Maar dan komt bijvoorbeeld een cultuurvariabele in beeld die ik alleen maar kan omschrijven als 'bereidheid om de vuile was buiten te hangen'. Als de waarde van die variabele in verschillende organisaties of delen van organisaties verschilt, dan wordt de relatie tussen feitelijke ontevredenheid en gemelde ontevredenheid bijzonder moeilijk te interpreteren. We zouden dan moeten zeggen: informatie over de

feitelijke situatie kunnen we slechts krijgen door de gemelde situatie te corrigeren voor deze cultuurvariabele. Deze moet dus in het model zijn gespecificeerd. Wie zich wel eens met dit cultuurfenomeen heeft beziggehouden, moeten nu de haren ten berge rijzen. Ernstige problemen dus, ook al bij het bepalen van de waarden van de parameters.

Mogelijk ten overvloede en wellicht tot vervelens toe benadruk ik nogmaals dat deze kanttekeningen slechts gelden wanneer we bezig zijn die grote meetwagen met *standaardapparatuur* te bouwen die in beginsel in elke organisatie kan worden binnengereden om de zaak door te meten en te vertellen welke ingrepen wenselijk zijn.

Met opzet heb ik als eerste een erg voor de hand liggend en ogenschijnlijk zeer plausibel deelinstrument besproken, de enquête onder de leden van de organisatie. Als tweede voorbeeld wil ik nu kijken naar de veel genoemde netwerkkanalyse.

4. Netwerkanalyse

Bij de netwerkanalyse gaat het erom een beeld te krijgen van het stelsel van feitelijke communicatieve contacten zoals dat in de organisatie plaatsvindt. Een dataverzamelingstechniek die er dikwijls aan wordt verbonden is die van het logboek. Medewerkers houden gedurende een bepaalde tijd een logboek bij van hun communicatieve acties. Op de verkregen data worden berekeningen uitgevoerd op basis waarvan netwerkkarakteristieken kunnen worden berekend. Hierbij moet men denken aan berekeningen die duidelijk maken welke groepen van medewerkers een clique vormen: dat wil zeggen dat ze relatief meer met elkaar communiceren dan met anderen. Men kan de dichtheid van het netwerk of delen ervan berekenen in termen van de afwijkingen van het theoretisch maximum (iedereen communiceert met iedereen). Men kan specifieke rollen identificeren zoals bridges of liaisons. Dat zijn respectievelijk personen die vanuit een clique contact onderhouden met een ander clique, dan wel personen die zonder deel uit te maken van één van twee cliques een verbinding tussen die cliques vormen.

Ook hier moet de eerste reactie wel zijn dat een valide en betrouwbaar en goed gespecificeerd beeld van de communicatieve contacten zoals deze feitelijk plaatsvinden, een uitstekende basis lijkt voor een evaluatie en eventueel bijsturen ervan. Het is bijna zeker dat een communicatie-adviseur op zeker moment behoefte zal hebben aan een inzicht in althans delen van zo'n netwerk. Het probleem is echter dat dit instrumentarium in de praktijk een volstrekte fictie is. Ik zal zo uitleggen waarom. Eerst de kwestie ten principale. Stel dat het zou lukken zo'n netwerk in beeld te brengen, kunnen we het dan interpreteren? Laten we weer het gunstigste geval nemen. We hebben een interpretatiemodell geconstrueerd door uit het organogram van de organisatie en vastgelegde informatie over het communicatiebeleid een normatief model af te leiden dat specificeert hoe het netwerk eruit zou moeten zien. We kunnen dan scoren waar de empirische bevindingen afwijken, zo zou de standaardprocedure van de audit ons kunnen voorschrijven. Maar kunnen we die afwijkingen dan werkelijk evalueren? Dat kan alleen onder het uitgangspunt dat elke afwijking van hetgeen op papier is voorzien, negatief moet zijn. Dat lijkt een uiterst grof uitgangspunt. Dus moet het verrijnd worden. Maar in algemene zin en vooral noodzakelijke verfijningen van dit uitgangspunt voorzien lijkt welhaast onmogelijk. Het is dikwijls een kwestie van wat het management in het betreffend geval wenst te

accepteren. Of er ligt een genuanceerde beoordelingsvraag of bepaalde feitelijke routines soms een verbetering vormen van de papieren routines. Of er is, in termen van het prescriptieve model, een noodzakelijk kwaad. Voorbeelden van het laatste vindt men volop bij organisaties in verandering waarin bepaalde oude routines hardnekkig blijven bestaan omdat het nu eenmaal de routines zijn die de concrete, zittende personen jarenlang hebben gehanteerd. Vaak is er dan slechts de keuze tussen het vervangen van deze mensen of het in bepaalde mate aanvaarden van de feitelijke gang van zaken. Wat in zo'n situatie te prefereren is, is naar mijn stellige overtuiging weer in hoge mate contingent, dat wil zeggen in hoge mate afhankelijk van een zeer ingewikkeld stelsel van niet in algemene zin te modelleren variabelen.

Deze opmerkingen zijn in zekere zin een herhaling van zetten; we hebben ze al leren kennen bij de enquête. Bij de netwerkanalyse is meer aan de hand. Zoals ik al heb gezegd, het instrument is een fictie. Elders in deze bundel kan men beschouwingen vinden over taalbeheersing in het onderwijs en over taalvaardigheidsmeting. Daar komt ook de eindexamenproblematiek en de onderwijsvaluatieproblematiek in ruimere zin steeds aan de orde. Ongetwijfeld zullen de onderzoekers daar vinden dat het wenselijk ware wanneer zij op moment X een perfect inzicht zouden hebben in de werkelijke taalvaardigheid van de leerlingen op alle relevante aspecten van de taalvaardigheid. Daar heeft men echter al geleerd dat dit ten ene male onmogelijk is. En die onmogelijkheid is niet af te doen met de dooddoener 'praktisch onmogelijk'. Die scheiding tussen theorie en praktijk is niet zinvol. Even ad absurdum geredeneerd: het kan zo zijn dat de ingreep in een organisatie om een netwerkbeschrijving als bedoeld te verkrijgen, zo zwaar is dat daardoor de gehele netwerkstructuur - althans tijdelijk - ingrijpend wordt gewijzigd.

Bij de auditing is gegeven dat er duidelijke grenzen zijn aan de ingreep in en de belasting van de te onderzoeken organisatie. Het logboek in zijn gewenste specificiteit bijhouden gedurende een representatieve periode blijkt steeds weer onhaalbaar. Er worden dan concessies gedaan op vier manieren, vaak overigens in ondoorzichtige combinaties.

- a. *Het logboek wordt vereenvoudigd.* Het onderwerp waarover wordt gecom-municeerd wordt nauwelijks meer gespecificeerd, de tijd dat het contact duurt hoeft niet meer genoemd, het kanaal waarlangs vervalt. Ietswat gechar-geerd: wanneer maar genoeg van de specificaties worden weggelaten, is voorspelbaar dat de koffieuffrouw in het centrum van elk netwerk komt te staan, op de voet gevolgd door de mensen van de postkamer.
- b. *Het aantal mensen dat een logboek bijhoudt wordt beperkt,* vaak volgens zeer onduidelijke criteria waarin verwachte resultaten een rol spelen. Dit betekent dat er onvolledige datasets tot stand komen die, ik kom daar zo nog op, de verwerking van de data uiterst moeizaam maken.
- c. *De periode gedurende welke het logboek wordt bijgehouden wordt sterk beperkt.* Het gevolg is dat de representativiteit van de data voor de feitelijke gang van zaken wordt aangetast. Een toevallige gebeurtenis kan een reeks com-munica-tieve contacten teweeg brengen die normaal niet optreden.
- d. *Men neemt de toevlucht tot alternatieve, minder belastende technieken* zoals het retrospectieve interview (met wie hebt u gecommuniceerd over onderwerp X?). Hoewel onderwerp van discussie, lijkt er toch reden voor grote twijfel over de betrouwbaarheid van deze methode (zie bijvoorbeeld Bernard & Killworth 1984).

Kortom, de datasets die worden gehanteerd deugen niet in relatie tot de te meten concepten. Afwijkingen van het optimum in dergelijke datastructuren zouden misschien nog wel te repareren zijn, wanneer we precies zouden weten wat we met die datasets willen. Ik bedoel dat de theoretische inhoud van concepten als centraliteit, dichtheid, bridge, liaison heel nauwgezet omschreven moeten zijn en liefst ook in een functioneel perspectief: wat moeten de concepten doen? Vergeleken met de onderwijscontext zou de vraag zijn: wat willen we met het concept 'leesvaardigheid'? Willen we de leerlingen van goed naar slecht ordenen, of willen we voorspellen of ze het in een bepaalde cursus goed zullen doen, of willen we vaststellen of ze een bepaald niveau hebben, of willen we hun klas vergelijken met een andere klas, of Nederland met de V.S.? Dat maakt nogal wat uit voor het denken over de wijze van meten en de ernst van bepaalde niet optimale karakteristieken in die meting, zoals bijvoorbeeld missing data.

We moeten weer constateren dat er geen antwoord is op de vraag naar de precieze invulling van de concepten. In geen van de voorstellen vind ik nauwgezette specificaties van de evaluatieve, laat staan van de prescriptieve modellen die een beschreven netwerk zouden moeten interpreteren. Dat breekt zich op het niveau van de dataverwerking. Veel van de onduidelijkheden in de standaardprogramma's voor netwerkberekeningen (mijn oordeel berust op vooral op NEGOPY)(Richards & Rice 1982)) komen voort uit het feit dat er op theoretisch niveau geen standaarddefinities van de concepten zijn. Dat betekent dat heel veel keuzen nog maar liever niet worden gedaan door de programmaconstructeur. Dit resulteert in de noodzaak voor de gebruiker om in het programma een lange reeks parameters te definiëren, dan wel de defaultwaarden te accepteren, zonder een werkelijk goed inzicht in de consequenties van een bepaalde definitie (vergelijk ook Van Doorn 1990).

Naar mijn mening kan de conclusie niet anders luiden dan dat netwerkanalyse in het kader van een communicatie-audit zoals hier bedoeld, letterlijk een kostbare grap is. De dataverzameling is onbetrouwbaar en invalide, een standaard evaluatiemodel is slecht voorstelbaar, een standaard prescriptief model eveneens.

5. Concluses

Ik heb slechts twee voorbeelden gegeven waaruit naar voren komt dat geenszins is voldaan aan de eisen die ik in het begin van dit verhaal heb afgeleid uit de pretenities. Ik meen echter dat het eenvoudig is in te zien dat de redeneerlijnen ook op technieken als de critical-incident method e.d. van toepassing zijn. Het idee van een standaard-audit in de vorm van een vaste procedure met een standaardset aan apparatuur moet naar mijn mening van tafel. Geen grote meetwaggen met indrukwekkende stabilisatoren. Liever de gek. Wat had die bij zich? Een bal, een lintje, een opschriftboekje en een paar goede ogen. Hij kon de teloorgang van het gebouw voorstellen omdat hij gewoon al had gezien wat nog niemand was opgevallen: die eerste scheurtjes. En, lang niet gek, bedacht hij dat die er te vers uitzagen om er al jaren te zitten. En, de man had een half jaar bouwkunde gestudeerd, dat zoiets op een zeer weke bodem als deze wel haast moet betekenen dat het gebouw bezig is van zijn palen te schuiven.

Die bal en dat meetlint hebben goed gewerkt doordat ze de man dwongen met zijn neus heel dicht op de muur te komen, en om zijn tijd te nemen; en ook dat

had hij weer goed gezien. Hij was namelijk helemaal niet bezig de vraag te onderzoeken of dit gebouw nog wel goed op de palen stond. Hij had er nog nooit aan gedacht dat het niet zo zou kunnen zijn. Wanneer bijvoorbeeld goud zou hebben gezeten in de bakstenen van de muur, dan zou hij het ook gezien hebben. En een relatief warmere plek ontsnapt niet aan zijn aandacht. Evenmin als de reacties van de mensen die door zijn gedrag mede op het gebouw worden geattendeerd. Etcetera. Kortom, met eenvoudige middelen optimaliseerde hij de kans dat hij opmerkelijke dingen ook daadwerkelijk zou waarnemen, waarbij de basis ligt in ervaring en verstandig kijken.

Welnu, een goed communicatieadviseur gedraagt zich in een oriëntatiefase als deze man die ik al lang niet meer gek wil noemen. Met een minimum aan apparatuur, wellicht met wat korte enquêtes, maar veeleer vrije interviewschema's en een lijst van personen die hem wellicht interessante informatie kunnen leveren, komt hij de organisatie binnen. Doelstelling van deze fase is niet anders dan het verzamelen van concrete, toegespitste vraagstellingen, intellectio, probleemdefinitie. De output waarnaar wordt gestreefd bestaat uit vragen als: Is mijn indruk juist dat de organisatie in haar inkoopbeleid voortdurend achter de feiten aanloopt? Kloopt het dat het hoger management de betrokkenheid van de mensen op de werkvloer zwaar onderschat? Vertaalt zich een competentiestrijd tussen directiesecretariaat en p.r.-afdeling inderdaad in een wederzijdse terughoudendheid in het verschaffen van informatie? Klopt het dat deze informatiestroom stagneert doordat A wil dat alles over hem loopt? Is het zo dat deze formele procedure nagenoeg geheel is vervangen door een informeel circuit? Is het mogelijk dit terug te draaien? Vragen met descriptieve, evaluatieve en soms prescriptieve elementen. Pas vanaf dat moment wordt gericht de mogelijkheid van een inzet van zwaardere apparatuur op bepaalde punten overwogen. Deze werkwijze spoort overigens met de conclusies die Blauw bereikt in zijn doctoraalscriptie (1989).

Bij een aantal van deze vragen is het mogelijk om als bijdrage aan het antwoord op bepaalde punten *standaardmeetapparatuur* te ontwikkelen. Een ladenkast-idee heb ik het wel eens genoemd. De adviseur herkent een vraagtype als een vraag naar een netwerkkenmerk, als een vraag die zich leent om onderzocht te worden door een weloverwogen critical-incident onderzoek, etcetera. Pas dan kunnen wetenschappelijk onderbouwde instrumentaria - dat wil zeggen instrumentaria met een genuanceerde en weloverwogen gebruiksaanwijzing, voorzien van uitgewerkte betrouwbaarheids- en validiteitsgegevens - ook conform de gebruiksaanwijzing worden ingezet. Zulke instrumenten kunnen in de ladenkast zitten. Deze ladenkast kan naar mijn overtuiging wel door een samenspel van wetenschap en praktijk worden ontwikkeld.

Men realiseer zich wel dat de droom van de algemene audit met de grote databases dan verlaten is. De principiële omslag die we hebben gemaakt is die van de medicus die de patiënt maar eens in de scanner gooit "want je weet maar niet of er soms iets interessant zichtbaar wordt" naar de medicus die met gerichte blik zoekt naar bepaalde kritische verschijnselen. Welnu, dit beeld van de medische diagnostiek met een op kennis en ervaring berustende, sterk heuristische, open zoekende voorfase, gevolgd door een meer gerichte diagnostische fase waarin een weloverwogen keuze uit het nodige materieel kan worden gemaakt, dat is het beeld waarbinnen ik een zinvolle samenwerking tussen wetenschap en praktijk zie. De auditgedachte zoals hier gekritiseerd is strijdig met dat beeld en misleidend.

Literatuur

- Bernard, H.R., P.D. Killworth, D. Kronenfeld e.a.
1984 'The Problem of Informant Accuracy; the Validity of Retrospective Data'. In: *Annual Review of Anthropology* 13, p.495-518.
- Blauw, N.
1989 *Communicatie-onderzoek: Inventarisatie, Analyse, Aanzet*. Doctoraalscriptie KUN, Nijmegen.
- Doorn, G. van
1990 *Negopy: een beoordeling van de bruikbaarheid*. Doctoraalscriptie Taalbeheersing, RUU, Utrecht.
- Goldhaber, G.M., en D. Rogers
1982 *Auditing Organisational Communication Systems: the ICA Communication Audit*. Dubuque.
- Goldhaber, G.M., H. Dennis, Rchette e.a.
1984 *Information Strategies: New Pathways to Corporate Power*. Norwood, etc. Hamilton, S.
- 1987 *A Communication Handbook: Helping Organizations Communicate*. Londen.
- Hoven, P.J. van den, en L. Korpel
1989 'Het spel en de knikkers'. In: D.L. Janssen, G. Verhoeven (red.), *Taalbeheersing in Nederland*. Groningen, p.13-28.
- Mintzberg, H.
1983 *Structures in Fives: Designing Effective Organizations*. Englewood Cliffs.
- Richards, W.D., en R.E. Rice
1981 'The Negopy Network Analysis Program'. In *Social Networks* 3, p.215-225.

Lijst van auteurs

- Dr. E.M.H. Assink
Vakgroep Psychonomie
Rijksuniversiteit Utrecht
Heidelberglaan 2
3508 TC Utrecht
- Dr. M.M.H. Bax
Vakgroep Nederlands
Rijksuniversiteit Groningen
Oude Kijk in 't Jatstraat 26
9712 EK Groningen
- Drs. J. Berenst
Vakgroep Nederlands
Rijksuniversiteit Groningen
Oude Kijk in 't Jatstraat 26
9712 EK Groningen
- Drs. H. van den Berg
Vakgroep Nederlandse Taal- en Letterkunde
Rijksuniversiteit Utrecht
Cluster Trans-binnenstad
Trans 14
3512 JK Utrecht
- Drs. A. Bramer
Vakgroep Nederlandse Taal- en Letterkunde
Rijksuniversiteit Utrecht
Cluster Trans-binnenstad
Trans 14
3512 JK Utrecht
- Prof. Dr. F.H. van Eenmeren
Vakgroep Taalbeheersing
Universiteit van Amsterdam
Spuistraat 134
1012 VB Amsterdam
- Dr. M.G.M. Elling
Sectie Toegepaste Taalkunde
Technische Universiteit Delft
Kanaalweg 2 B
2628 EB Delft
- Dr. T. Easink
Vakgroep Nederlands
Rijksuniversiteit Groningen
Oude Kijk in 't Jatstraat 26
9712 EK Groningen
- Dr. R.J. Geel
Vakgroep Taalbeheersing
Universiteit van Amsterdam
Spuistraat 134
1012 VB Amsterdam
- Drs. S. Gerritsen
Vakgroep Taalbeheersing
Universiteit van Amsterdam
Spuistraat 134
1012 VB Amsterdam
- Dr. H.I. Hacquebord
Vakgroep Taalwetenschap
Rijksuniversiteit Groningen
Oude Kijk in 't Jatstraat 26
9712 EK Groningen
- Dr. P. ten Have
Vakgroep Sociologie
Universiteit van Amsterdam
Oude Hoogstraat 24
1012 CE Amsterdam
- Prof. Dr. mr. P.J. van den Hoven
Vakgroep Nederlandse Taal- en Letterkunde
Rijksuniversiteit Utrecht
Cluster Trans-binnenstad
Trans 14
3512 JK Utrecht
- Drs. M. de Jong
Sectie Toegepaste Taalkunde
Technische Universiteit Delft
Kanaalweg 2 B
2628 EB Delft
- Drs. W. de Jong
Vakgroep Psychonomie
Rijksuniversiteit Utrecht
Heidelberglaan 2
3508 TC Utrecht
- Dr. F. Jungslager
Vakgroep Nederlandse Taal- en Letterkunde
Rijksuniversiteit Utrecht
Cluster Trans-binnenstad
Trans 14
3512 JK Utrecht