

5 Communicatieproblemen als verwerkingsproblemen

5.1 Inleiding

In het vorige hoofdstuk is een beschrijving gegeven van de communicatieproblemen in de drie onderzochte organisaties. Daarbij is ten aanzien van het functioneren van teksten opgevallen dat als voornaamste probleem de onduidelijkheid van *status en functie van teksten* naar voren komt. Het gaat daarbij voornamelijk om teksten die op de vergaderingen in de linking-pin-structuur behandeld worden.

Onder status wordt verstaan dat het de medewerkers niet duidelijk is welke versie van een tekst zij voor zich hebben: een concept-tekst of een vastgestelde, 'definitieve' tekst. Kennis over de status van een tekst is van belang voor de wijze van behandeling op een vergadering: een concept-tekst kan besproken worden met het oog op het ontwikkelen van wijzigingsvoorstellen, die namens een afdeling als reactie op het voorstel gegeven kunnen worden. Een definitieve tekst bepaalt een (doorgaans door het management vastgestelde) wijze van werken. Een dergelijke tekst beschrijft op welke wijze de taken uitgevoerd moeten worden, wie verantwoordelijkheden draagt en waaruit deze bestaan, op welke wijze controle uitgevoerd wordt, en dergelijke. Een dergelijke tekst is niet meer bediscussieerbaar.

De functie van de tekst sluit nauw aan op de status: onder functie wordt (voorlopig) verstaan wat de medewerkers geacht worden tijdens de vergadering te doen met een beleidstekst. Zij moeten de informatie beschouwen òf als een mededeling over vastgesteld beleid òf het betreft informatie waarop gereageerd dient te worden. De algemene beschrijving van de functie van een tekst is derhalve sterk gerelateerd aan het communicatiesysteem van de organisatie. Dit zal in dit hoofdstuk nader aan de orde komen.

Voor alle duidelijkheid moet hier aangegeven worden dat de medewerkers tijdens de diagnose niet aangaven de teksten niet te begrijpen. Zij hebben, naar eigen zeggen, geen moeite met de inhoud, ondanks dat deze inhoud, voor buitenstaanders, een nogal specifiek, vaktechnisch karakter kan hebben. Zij gaven aan problemen te hebben met het gebruiken van de tekst tijdens vergaderingen: het was voor hen onduidelijk wat met de informatie aan te vangen.

Ten aanzien van zulke oordelen moet tevens opgemerkt worden dat zij gezien moeten worden in relatie tot zowel de organisatie als de interne communicatie van de organisatie. Het betreft niet een algemeen oordeel over het functioneren van 'teksten in organisaties', maar een oordeel over het functioneren van teksten in een specifieke organisatie, dus betrekking hebbend op de specifieke omstandigheden waarin teksten gebruikt worden.

In dit hoofdstuk wordt een theoretische verklaring gezocht voor het probleem van het gebrekkig functioneren van teksten. Daarbij maak ik ten eerste gebruik van theorieën waarin het verwerken van teksten centraal staat, zoals weergegeven in Ensink (1992).

Uitgangspunt bij de analyse van de teksten was dat de aanbieders een bepaalde, nauw te omschrijven bedoeling hebben met een tekst. Binnen organisaties worden teksten niet aangeboden ter vermaak en ontspanning, maar deze zijn – in het algemeen gesproken – gerelateerd aan de doelen van de organisatie, dat wil zeggen, de teksten ondersteunen het bereiken van die doelen op de een of andere wijze. Het bleek evenwel dat de teksten niet succesvol waren in het bereiken van die doelen.

In meer concrete zin hebben de teksten die in het onderzoek centraal staan binnen organisaties ten nauwste betrekking op taken en verantwoordelijkheden van medewerkers. Teksten zijn een middel om binnen een organisatie taken te verdelen en te coördineren. In vervolg op hetgeen ten aanzien van coördinatie opgemerkt is in Hoofdstuk 3, paragraaf 3.2.2, worden teksten binnen een organisatie opgevat als een middel om besturing gestalte te geven.

Wanneer medewerkers, zoals gebleken is tijdens de diagnose (zie Hoofdstuk 4), de bedoeling, de functie van teksten niet of niet goed (kunnen) begrijpen, heeft dit uiteindelijk negatieve gevolgen voor het bereiken van de organisatiedoelen. Deze worden in dat geval niet of niet goed bereikt. Meer in concreto kan in dergelijke gevallen geconstateerd worden dat de besturing van de organisatie niet of niet goed (niet effectief dan wel niet efficiënt) plaatsvindt. Het zal duidelijk zijn dat dit een ongewenste situatie is: de doelen van de organisatie worden niet bereikt, of er moet relatief veel inspanning gepleegd worden om die doelen alsnog te bereiken, waardoor de kosten toenemen.

In verband met het formuleren van een mogelijke oplossing, wil ik in dit hoofdstuk stilstaan bij de vraag hoe het komt dat medewerkers komen tot het negatieve oordeel over status en functie van teksten. Ik tracht op die vraag een antwoord te formuleren door te kijken naar de wijze waarop de aangeboden informatie door de medewerkers verwerkt wordt.

Vragen die daarbij centraal staan zijn 'Waarom is onduidelijk wat de bedoeling ervan is?', 'Kan die onduidelijkheid worden opgeheven?', en zo ja, hoe? Met andere woorden, in dit hoofdstuk wordt getracht de oorzaak van het oordeel over het functioneren van teksten te vinden, in de hoop hierdoor zicht te krijgen op een oplossing.

Ten aanzien van de oorzaak en een mogelijke oplossing nog het volgende: gezien de relatie tussen het oordeel over het functioneren van teksten aan de ene kant en de specifieke organisatie en haar interne communicatie aan de andere kant zal bij de verklaring van het probleem steeds nadrukkelijk deze relatie in het oog gehouden moeten worden. Niettemin hoop ik uiteraard aan de hand van de in dit hoofdstuk beschreven verklaring voor het niet goed functioneren van teksten en de gegeven oplossing een voorstel te kunnen ontwikkelen dat, ook al is het slechts 'ingevuld' voor een bepaalde tekst in een bepaalde organisatie, ook een meer algemene bruikbaarheid heeft. Of dat het geval is, komt met name in hoofdstuk 6 en 7 aan de orde.

Om de beschrijving en verklaring van het communicatieprobleem zo veel mogelijk te concretiseren en om de relatie met de organisatie en haar interne communicatie duidelijk te maken maak ik in dit hoofdstuk gebruik van een beleidstekst uit een van de beschreven organisaties, de politie-organisatie. In paragraaf 5.2 wordt deze tekst in essentie weergegeven, en wordt ingegaan op de achtergrond en bedoeling van deze tekst. In Bijlage B is de tekst integraal opgenomen.

Vervolgens wordt in theoretische zin aangegeven hoe de tekst door de lezers verwerkt zal zijn. Op basis van een bekend – en ook in Hoofdstuk 3 in beknopte vorm weergegeven – model wordt aangegeven waar het geconstateerde communicatieprobleem gelokaliseerd kan

worden (paragraaf 5.4). Vervolgens kan een tweedeling onderscheiden worden. Eerst wordt aan de orde gesteld (in paragraaf 5.5) op welke wijze kennis (zoals kennis van de organisatie) die gebruikt wordt bij (onder meer) het interpreteren van teksten in het cognitief systeem georganiseerd is. Ten tweede komt het proces van verwerken van teksten aan bod (in paragraaf 5.6). Bij de beschrijving van dit proces wordt gebruik gemaakt van het in paragraaf 5.5 weergegeven model van het cognitief systeem.

5.2 Een voorbeeld: de tekst over helingbestrijding

In de politie-organisatie werd door de korpsleiding op basis van onderzoek naar de vraag naar politiediensten en een analyse van de huidige inzet van middelen en medewerkers geconstateerd dat de organisatie niet in staat is de criminaliteit effectief en efficiënt te bestrijden. Zoals aangegeven in hoofdstuk 4, paragraaf 4.2, vormde deze conclusie de aanleiding voor het nieuwe beleidsplan, waarin uiteengezet wordt op welke wijze de politie haar werkzaamheden dient in te richten teneinde die doelen wel te bereiken. In het plan wordt geconcludeerd dat de politie minder gericht moet zijn op het oplossen van zich dagelijks voordoende problemen, en meer aandacht dient te besteden aan het voorkómen van criminaliteit. Deze zogenoemde proactieve werkwijze dient gerealiseerd te worden aan de hand van werkplannen, waarin ten aanzien van een bepaalde vorm van criminaliteit aangegeven wordt hoe dat voorkómen nu concreet gestalte kan krijgen.

De keuze van een bepaalde vorm van criminaliteit wordt eveneens in het beleidsplan verantwoord. Het onderwerp van de hier gebruikte voorbeeldtekst is *helingbestrijding*. Dit thema is gekozen vanwege de nauwe relatie met diefstal. De inwoners van de gemeente waar het korps werkzaam is storen zich in hoge mate aan gepleegde diefstallen, en vragen de politie de aandacht in de komende tijd te richten op deze vorm van criminaliteit. Door helingbestrijding zal diefstal minder attractief worden.

5.2.1 De stappen in het communicatieproces

Het management van de politie, de korpsleiding, heeft in samenspraak met de partners in het driehoeksoverleg besloten heling te kiezen als een van de thema's waar het komende jaar speciale aandacht aan wordt geschonken. In grote lijnen verloopt het opstellen van een werkplan als volgt.

1. Het managementteam (MT) bepaalt voornamelijk op basis van het beleidsplan het thema van een werkplan.
2. Er wordt door het MT een *werkplan-groep* geformeerd die tot taak heeft in een aangegeven periode een *concept-werkplan* op te stellen. In dit geval gaat het om het *werkplan helingbestrijding*. De werkgroep wordt ingesteld door de korpsleiding, en is samengesteld uit medewerkers die in verband met hun taken een speciale deskundigheid hebben met betrekking tot het onderhavige thema.

De groep dient in het werkplan aan te geven wat verstaan wordt onder het delict *heling*, welke wetsartikelen relevant zijn, op welke wijze de politie nu reeds informatie over helers verzamelt, welke informatie al bekend is, welke acties in de werkplanperiode ondernomen

kunnen worden teneinde heling te bestrijden en welke inzet van middelen dit vergt. Dit alles dient in het kader van een concrete doelstelling plaats te vinden, dus in het plan moet expliciet aangegeven worden (a) wat dat doel precies inhoudt (bijvoorbeeld een bepaalde hoeveelheid processen-verbaal, een bepaald percentage gestolen goederen dat teruggevonden wordt), (b) via welke stappen het doel bereikt wordt (bijvoorbeeld eerst in kaart brengen wie potentiële helers zijn, regelmatige controle van bij handelaren aangeboden en verkochte goederen), (c) wanneer en op welke wijze de voortgang van het werkplan gecontroleerd wordt en ten slotte (d) wie tot bijstelling van het plan kan besluiten.

Het werkplan specificeert naast de inzet van middelen (wie doet wat) ook hoe de voortgang van het plan wordt gecontroleerd en geëvalueerd, en geeft aan welke interne afdelingen hiervoor de gegevens opslaan, bewerken en verstrekken.

3. Nadat de werkplangroep het concept-werkplan helingbestrijding heeft opgesteld, wordt het plan aangeboden aan de korpsleiding. In een vergadering van het managementteam (MT-overleg) wordt het plan beoordeeld op *passendheid* en *volledigheid*. Het oordeel over passendheid houdt een toetsing in aan de hand van het beleidsplan, het oordeel over volledigheid houdt in dat gecontroleerd wordt of in het plan alle relevante informatie die in een werkplan hoort, daadwerkelijk is opgenomen (zie onder punt 1.).
Wanneer het oordeel positief is, zou het management het (thans formeel bestaande) werkplan kunnen vaststellen, waarna het (na goedkeuring in het driehoeksoverleg, zie stap 8) uitgevoerd kan worden.
4. Echter, om redenen van *kwaliteit* en *betrokkenheid* is besloten het plan eerst voor te leggen aan de bij de uitvoer betrokken afdelingen. Het plan wordt via de linking-pin-structuur verzonden aan de chefs van de betrokken diensten (in dit geval de APD en JD).
5. Door de JD- en APD-leiding wordt het plan doorgezonden aan de afdelingen (in dit geval uitsluitend de Recherche) binnen de JD en de APD-groepen. Door het betrekken van de afdelingen bij de vaststelling van een werkplan wil de korpsleiding twee doelen bereiken. Enerzijds wil men de inhoud van het plan, met name de in het plan ontwikkelde voorstellen met betrekking tot de werkzaamheden die door de medewerkers uitgevoerd moeten worden, op juistheid en uitvoerbaarheid laten beoordelen. Hierbij geldt de overweging dat de medewerkers die de taken uitvoeren waarop het plan betrekking heeft ook over de deskundigheid beschikken om het plan, althans op onderdelen zoals uitvoerbaarheid, te beoordelen. Bij het werkplan helingbestrijding zijn dat in eerste instantie de agenten en de recherche-medewerkers. Anderzijds heerst de opvatting dat, gegeven de in het beleidsplan gestelde eis te komen tot een pro-actieve werkwijze, het verstandig is de medewerkers die deze werkwijze moeten realiseren niet pas op het laatste moment, dus als het plan al vaststaat, op de hoogte worden gebracht van de inhoud. Door deze medewerkers te betrekken bij het vaststellen van het plan hoopt het management dan ook zowel de inhoud van het plan te verbeteren als de betrokkenheid te vergroten. Dit laatste vanuit de gedachte dat wie mede inhoud mag geven aan zijn of haar werkzaamheden, meer gemotiveerd is die werkzaamheden zo goed mogelijk uit te voeren dan wie uitsluitend opdrachten ontvangt over uit te voeren werkzaamheden.
6. De *status* van de werkplan-tekst is, met andere woorden, die van een discussiestuk, een voorstel waarin wijzigingen kunnen worden aangebracht. Voorstellen tot wijziging worden

door de APD-groepen aan de APD-leiding voorgelegd, de Recherche legt voorstellen voor aan de JD-leiding. De voorstellen worden samengevat en doorgezonden aan het MT.

7. Op basis van de commentaren stelt het MT het werkplan vast, zij het dat het in dit stadium formeel nog steeds een concept-werkplan betreft. Dit komt doordat alle beslissingen ten aanzien van activiteiten van de politie, wanneer deze betrekking hebben op beleid en taakuitvoer, een concept-status hebben tot het moment van vaststelling door het bevoegd gezag, in casu de korpsbeheerder (de burgemeester) en de Officier van Justitie van het betreffende ressort. De politie werkt immers in ondergeschiktheid aan dat bevoegd gezag.
8. Na besluitvorming in het driehoeksoverleg (dat wil zeggen, na de beslissing door de betrokken hoofdofficier van justitie en de burgemeester), staat pas vast dat de politie de taak gaat uitvoeren, dus dat het voorvoegsel *concept* kan worden geschrapt.
9. Indien het bevoegd gezag het werkplan accoord heeft bevonden, kan het MT overgaan tot het treffen van maatregelen het plan te implementeren.

Aangezien het onderzoek louter de interne communicatie van het korps betreft, wordt het woord *concept* hier uitsluitend gebruikt voor het proces dat vooraf gaat aan de besluitvorming door de korpsleiding, in het MT-overleg (stap 6).

De centrale communicatieve *functie* van de tekst is het verkrijgen van reacties van medewerkers op de inhoud, vanuit de expertise van deze medewerkers. Om deze expertise in te kunnen brengen moeten de medewerkers de tekst uiteraard eerst begrijpen, vervolgens kunnen zij, op basis van hun kennis over het politiewerk, de tekst beoordelen. Politieagenten kunnen het plan bijvoorbeeld beoordelen vanuit de vraag of de controle op heling in de praktijk uitgevoerd kan worden, hoe die controle precies gestalte kan krijgen en of de inzet van personeel gegeven de andere taken reëel is; recherche-medewerkers zullen het plan bijvoorbeeld beoordelen vanuit de vraag of op deze wijze voldoende informatie verkregen kan worden om de bewijsvoering 'rond te krijgen'. Het *doel* is om te komen tot een werkplan dat de gestelde doelen van de organisatie (in dit geval specifiek ten aanzien van helingbestrijding) bereikt op een zo goed mogelijke wijze.

Het communicatieproces omvat dus de volgende stappen (zie tabel 5.1).

stap	betrokkenen	taken
1	MT	bepalen thema werkplan
2	werkplangroep	opstellen concept-werkplan
3	MT	goedkeuren concept-werkplan
4	APD-/JD-leiding	doorgeven concept-werkplan aan ondergeschikten, afspraken maken over terugkoppeling
5	APD-groepen/Recherche	becommentariëren concept-werkplan
6	APD-/JD-leiding	samenvatten commentaren t.b.v. MT-overleg
7	MT	vaststellen concept-werkplan
8	Driehoeksoverleg	vaststellen werkplan
9	MT	implementatie werkplan vaststellen

tabel 5.1 Communicatieproces van het werkplan helingbestrijding

Het hier weergegeven communicatieproces veronderstelt een bepaald communicatiesysteem dat het mogelijk maakt het projectvoorstel van het MT-overleg, via het APD- en JD-overleg naar het groepsoverleg of het Recherche-werkoverleg te sturen. Deze communicatiestructuur is formeel weliswaar aanwezig, maar functioneert niet naar behoren, als gevolg van de problemen die eerder, in paragraaf 4.2.2.2, genoemd zijn: de problemen met betrekking tot de informatievoorziening binnen de APD, de oriëntatie van de groepsbrigadiers, het blokstandpunt en het functioneren van het groepsoverleg. Deze problemen bemoeilijken vrijwel alle politie-interne stappen van het communicatieproces (zie tabel 5.1). Het belangrijkste probleem is dat de politiegroepen vrijwel geen werkoverleg kennen: stap 5 – waardoor de grootste groep medewerkers bereikt wordt – kan daardoor niet gerealiseerd worden. Een voorwaarde voor het kunnen laten slagen van het werkplan-communicatieproces is uiteraard dat dergelijke vergaderingen georganiseerd worden.

De oordelen van de medewerkers over het concept-werkplan betreffen het gedeelte van het proces waarbij zij betrokken zijn, dat wil zeggen de stappen 3, 4 en 5. Het merendeel der medewerkers heeft te maken met stap 5, wanneer het plan in een vergadering van de politie-groep dan wel de Recherche besproken wordt.

5.2.2 De inhoud van het concept-werkplan

Het concept-werkplan helingbestrijding kent de volgende, hier schematisch weergegeven, inhoud. Voor de volledige weergave van de tekst zie Bijlage B.

	titel hoofdstuk	paragrafen/korte inhoud
1	Wat moeten we/kunnen we?	1 controle registerplichtigen 2 verhouding diefstal-heling administratief zichtbaar maken 3 voorlichting geven 4 activiteiten t.b.v. personeel (interne voorlichting, uitleg)
2	Wat vraagt de burger?	1 doel: bestrijding criminaliteit 2 burger wil weten wat politie nu doet 3 verhouding oplossen diefstallen en heling zichtbaar maken
3	Wat bieden we aan?	1 welke activiteiten voert de politie nu al uit? 2 wat ontbreekt nog? 3 welke verbeteringen/aanvullingen zijn noodzakelijk? 4 hoe presenteren en implementeren we dat?
4	Wat kan er in onze organisatie?	1 controle registerplichtigen, inzet van personeel 2 relatie diefstal-heling: welke (geautomatiseerde) administratiesystemen zijn nodig? 3 wie geeft welke voorlichting?

tabel 5.2 Weergave inhoud werkplan helingbestrijding

Hoofdstuk 1 (*Wat moeten we/kunnen we?*) geeft de activiteiten weer die in het concept-werkplan voorgesteld worden. Dit hoofdstuk bevat, met andere woorden, de concrete activiteiten die de werkplan-groep voorstelt.

Hoofdstuk 2 (*Wat vraagt de burger?*) geeft aan welke vragen de burger de politie stelt in verband met criminaliteitsbestrijding. Hier wordt het doel van het plan weergegeven: bestrijding criminaliteit door bestrijding heling, in casu door de verkoopmogelijkheden van gestolen goederen te beperken, en gestolen goederen terug te bezorgen bij de eigenaar.

In hoofdstuk 3 (*Wat bieden we aan?*) wordt aangegeven welke activiteiten de politie nu reeds uitvoert, en per activiteit of deze voortgezet of geïntensiveerd of op een andere wijze aangepakt moet worden.

In hoofdstuk 4 (*Wat kan er in onze organisatie?*) wordt aangegeven welke aanpassingen van de interne organisatie en inzet van middelen benodigd zijn om de voorstellen die in het werkplan staan te kunnen uitvoeren.

De indeling van het concept-werkplan is gebaseerd op een voorbeeld-indeling die de korpschef heeft verstrekt tijdens de behandeling van het beleidsplan. Zijn doel was in elk werkplan de relatie duidelijk te laten maken tussen de vraag van de burgers, de voorstellen ten aanzien van de activiteiten die de politie gaat ondernemen en de interne organisatie van de politie (administratie, financiën, uitvoerende eenheden, en dergelijke).

Het concept-werkplan kan gekenschetst worden als een tekst die een nauwe relatie heeft met de dagelijkse werkzaamheden van de politiemedewerker, die bovendien zeer concreet is, en derhalve geen hoge moeilijkheidsgraad heeft. Daarnaast kan het onderwerp, heling, als interessant en uitdagend gekenschetst worden: tot een sluitende tenlastelegging inzake heling

groepsleden van de APD) een reactie te ontvangen op de voorstellen gedaan in het werkplan helingbestrijding (*T*), alsmede secundair de bedoeling de betrokkenheid bij het werk te vergroten door op deze wijze met de ondergeschikten te communiceren. Dit is het communicatieproces dat hier centraal gesteld wordt. De nadruk hier zal liggen op de primaire bedoeling.

Voorafgaand aan dat proces heeft een ander communicatieproces (stap 2 in tabel 5.1) plaatsgevonden, namelijk: een werkplangroep heeft het concept-plan helingbestrijding opgesteld, en dit plan is aan het managementteam aangeboden.

Bij de beschrijving van het communicatieproces wordt ingegaan op beide, aan elkaar gerelateerde processen. Voor de duidelijkheid wordt gesproken van fase en tekst A wanneer het de concept-werkplantekst betreft die is opgesteld door de werkplangroep en is aangeboden aan het MT, en van fase en tekst B wanneer het de concept-werkplantekst betreft die door het MT wordt aangeboden aan de APD-medewerkers. De relatie is gelegen in het gegeven dat de output van het (in de tijd) eerste proces (van werkplan-groep naar managementteam, de concept-werkplantekst is de output) de input vormt van het tweede proces (van managementteam naar groepsleden).

Hoewel deze wijze van beschrijven het nadeel kent van een zekere mate van ingewikkeldheid, wordt dit toch gedaan omdat – naar later zal blijken – in deze combinatie een deel van de problemen met betrekking tot status en functie van de tekst schuilgaat.

In paragraaf 5.4 kom ik terug op de intentie van de zender.

2. *De zender is zich (in meer of mindere mate) bewust van genoemde intentie(s).*

De formele zender van het concept-werkplan is het managementteam van de organisatie. In paragraaf 5.2.1 is reeds opgemerkt dat de tekst wordt vervaardigd door de werkplangroep, en dat deze tekst door het managementteam wordt gecontroleerd op passendheid en volledigheid. Wanneer de uitkomst van dat proces volgens het MT positief is, wordt de tekst aangeboden aan de betrokken afdelingen.

Het management is zich – mede door het hiervoor genoemde proces A – zeer bewust van de onder 1 (zie boven) genoemde intentie. Niet alleen is deze intentie vastgelegd in het beleidsplan en daarmee tot vaststaand, aan iedere betrokkene bekend gemaakt beleid van het korps verklaard, ook is de interne communicatie aangepast aan het realiseren van deze intentie. Dit laatste is geschied aan de hand van voorstellen van de onderzoekers (vergelijk Hoofdstuk 4, paragraaf 4.2).

3. *Zender: de voor de ontvanger identificeerbare bron van de boodschap.*

Het managementteam is de formele bron van de boodschap. Hier dient zich echter een complicatie aan, aangezien de groepsleden mogelijk de volgende zenders kunnen onderscheiden:

- a. de opstellers van de tekst, de groep die de tekst heeft geschreven en aangeboden aan het managementteam;
- b. de eerstbovenliggende hiërarchische laag (de chef, de brigadier), aangezien deze de tekst aanbiedt, de vergadering waar de tekst centraal staat leidt en de reactie terugkoppelt;
- c. het management (de korpsleiding, hier de korpschef), die, zoals aangegeven, de formele zender is.

Gezien hetgeen is vastgelegd in het beleidsplan (zie onder punt 2 van deze communicatieprocesbeschrijving), met name ten aanzien van de algemene bekendheid met de inhoud van het beleidsplan, zullen de groepsleden het management als bron identificeren. Ik zal in het kader van de bespreking van het communicatieproces in verband met het werkplan helingbestrijding nog op de identificatie van de bron terug komen.

4. *Het productieproces, dit houdt de encoding in van de intentie It, of wel de door Z in tekstvorm weergeven mentale representatie ervan. Z gebruikt hierbij taxaties van wat hij van O weet onder verwijzing naar en met gebruikmaking van de context. De productie in de vorm van een tekst sluit de concretisering in een bepaald medium in.*

Intenties worden door de zender in taal, in tekst gerealiseerd. Een zender wil zijn intentie via de tekst aan de ontvanger overdragen. Iets zeggen (in taal) impliceert aldus iets doen (de intentie overdragen): door middel van een tekstinhoud (de propositionele inhoud) realiseert de zender dus zijn intentie (de 'illocutie'). Searle (1979) introduceerde de term *taalhandeling* om aan te geven wat de zender kan doen door iets te zeggen: een zender kan door middel van een tekst iemand *waarschuwen*, iets aan iemand *beloven*, en dergelijke. Hij richt zich op de vraag op welke wijze een spreker zijn intentie (om iemand te waarschuwen, om iemand iets te beloven) kan realiseren in taal (aangeduid als *illocutie*), waarbij hij voornamelijk in gaat op de vraag welke voorwaarden conventioneel gesteld worden aan het verrichten van specifieke taalhandelingen en welke grammaticale vormen gerelateerd zijn aan bepaalde typen illocutieve handelingen (te weten de door hem onderscheiden drie klassen van taalhandelingen, *beweren*, *vragen* en *bevelen*).

Het productieproces is uitgevoerd door de werklengroep en dat proces heeft geleid tot de werkplantekst. Na accordering door het MT, in de zin van hetgeen daarover onder 2. hiervoor en in paragraaf 5.2.1 is opgemerkt, is de tekst als het ware van zender veranderd. Vanaf dat moment immers is de formele zender, zoals hiervoor ook opgemerkt, het managementteam. De tekst zelf is daarbij (in dit geval) niet veranderd.

Bij de productie van de tekst en bij de formele verzending van de tekst spelen intenties van de zender en taxaties met betrekking tot de ontvangers een rol. In dit geval betreft het de intenties en taxaties van het managementteam met betrekking tot de APD-groepsleden. De concretisering in een bepaald medium houdt hierin dat de intentie in de vorm van de werkplantekst is geconcretiseerd.

5. *De boodschap, taaluiting, gedrag, dat waarneembaar gecommuniceerd is in een bepaald medium, de tekst (T).*

De tekst is het concept-werkplan helingbestrijding. Deze tekst is op hoofdpunten weergegeven in paragraaf 5.2.2, en is in zijn geheel opgenomen in Bijlage B.

6. *Bij de ontvanger: perceptie van wat gecommuniceerd is, decoding.*

De werkplantekst wordt door de ontvanger(s) gelezen, geïnterpreteerd, verwerkt. In paragraaf 5.6 wordt uitvoerig ingegaan op het verwerkingsproces. In het geval van het managementteam heeft deze activiteit tot doel de in het plan vervatte voorstellen te vergelijken met de beleidsdoelstellingen. In het geval van de groepsleden heeft deze activiteit als beoogd doel

hetgeen onder functie van de tekst werd genoemd in paragraaf 5.2.1, te weten het verkrijgen van een reactie op de voorstellen in het concept-beleidsplan.

7. *De ontvanger (O), de hoorder, de lezer, enzovoorts.*

De ontvangers (respectievelijk MT en APD-groepsleden) zijn in het onderhavige geval lezers. In de bespreking richt ik me hoofdzakelijk tot de ontvangers van het concept-beleidsplan die onderdeel uitmaken van het linking-pin-systeem, de APD-groepsleden.

8. *De kennis van de ontvanger(s), opgeslagen in het geheugen en geactiveerd door de tekst.*

Zoals bij 6 reeds is gemeld (op basis van hetgeen in paragraaf 5.2.1 is weergegeven) leidt de functie van de tekst er in beginsel toe dat een specifiek deel van de opgeslagen kennis gebruikt wordt. Over het gebruik van kennis bij het verwerken van informatie handelt paragraaf 5.5. (gebaseerd op onder meer Ensink 1992). Het managementteam gebruikt de kennis over het beleidsplan om de tekst te beoordelen, de groepsleden gebruiken de kennis over de uitvoer van hun taken om de tekst te beoordelen. Daarnaast zullen lezers nog meer algemene kennis gebruiken, zoals kennis van de politietaken en -bevoegdheden, kennis over taakverdeling binnen de organisatie, kennis over criminaliteit en kennis van de wereld.

9. *De context, de situatie, gedeelde aannames met betrekking tot de situatie, inclusief aannames omtrent de rol die Z en O hebben ten opzichte van elkaar.*

Bij 8 werd reeds gesproken over kennis die in verband met het verwerken van de tekst wordt geactiveerd. Daar gaat het voornamelijk om kennis die geactiveerd wordt, om kennis in directe, zo men wil inhoudelijke, relatie tot het onderwerp. Naast deze kennis gebruiken ontvangers en zenders ook kennis over de context. In het geval van dit communicatieproces gaat het om kennis die in algemene zin benoemd kan worden als kennis over de organisatie en de interne communicatie van de organisatie. Deze kennis is beschreven in Hoofdstuk 4, paragraaf 4.2, waar de politie-organisatie, de interne communicatie en de knelpunten daarvan aan de orde waren. Deze beschrijving is gebaseerd op de schriftelijke enquête en interviews (zie Hoofdstuk 3, met name paragraaf 3.4 en 3.6), en is als zodanig als een weergave van kennis en oordelen van de diverse organisatieleden te beschouwen. Hoewel tekstverwerking een individueel proces is, en de kennis over inhouden en contexten per individu kan verschillen, kan gesteld worden dat de gegevens die in Hoofdstuk 3 hierover verstrekt worden een goede basis vormen voor het bepalen van de kennis die de organisatieleden bezitten alsmede van hun aannames met betrekking tot de context die ze bij de verwerking van de tekst kunnen of zullen betrekken. Daarnaast kan opgemerkt worden dat tekstverwerking weliswaar een individueel proces is, maar het communicatieproces omtrent werkplannen – net als veel communicatieprocessen in organisaties – dat niet is. Zij zijn gericht op groepen van individuen (afdelingen, in geval van de politie de APD-groepen), die – zoals in ons voorbeeld – gezamenlijk op basis van de aangeboden tekst tot een besluit moeten komen. Deze benadering wordt eveneens in paragraaf 5.5 uitgewerkt.

10. *Het verrijgingsproces, onder verdiscontering van de gedecodeerde boodschap, de actieve kennis, de context.*

Op basis van de kennis die in 8 en 9 aan de orde is geweest, wordt de tekstinhoud verwerkt. Dat verwerken houdt een verrijgingsproces in, dat wil zeggen dat de informatie die de tekst geeft gedurende de verwerking wordt gerelateerd aan kennis die de lezer reeds heeft, dat wil zeggen de kennis beschreven in 8 en 9. Op deze wijze ontstaat het begrip van de tekst. En dat begrip vormt de basis voor het volbrengen van het communicatieproces, in casu het realiseren van de functie.

11. De interpretatie (Ip), de mentale representatie van de ontvanger als eindresultaat van de verwerking.

Het onder 10 toegelichte leidt tot de interpretatie van de tekst, op basis waarvan de volgende stap in het communicatieproces gezet kan worden. De APD- en Recherche-medewerkers komen na verwerking van de werkplantekst (met als grondslagen de kennis over de inhoud van de beschreven politionele activiteit (bestrijding van heling), de organisatie met inbegrip van het communicatiesysteem en de tekstinhoud) tot een interpretatie die in het geheugen opgeslagen wordt. Deze kennis moeten zij gebruiken om in een groepsbijeenkomst te komen tot de gewenste terugkoppeling, het beantwoorden aan de tekstfunctie. De interpretatie komt in paragraaf 5.5 uitvoerig aan de orde.

In het schema wordt door middel van een (niet genummerde) lijn binnen de context (9) een verbinding weergegeven tussen *Z* en *O*; de pijlen in deze lijn van *Z* naar *O* en omgekeerd verbeelden de wederzijdse oriëntatie op elkaar.

Het communicatie- en, meer in het bijzonder, het verwerkingsproces dat in verband met de werkplantekst doorlopen wordt, zal nader uitgewerkt worden in het vervolg van dit hoofdstuk.

Op basis van de beschrijving kan geconcludeerd worden dat de volgende onderdelen in aanmerking komen voor een nadere beschouwing.

- a. De *intentie van de zender* in het eerste deel van het communicatieproces (van werkplangroep naar managementteam) versus het tweede deel van het communicatieproces (van managementteam naar groepsleden), alsmede de rol van de chef als eventuele 'derde zender'. Hierbij speelt ook het produktieproces van teksten in organisaties alsmede het intern communicatiesysteem een rol. Het oordeel over de status van de tekst is voornamelijk gebaseerd op deze aspecten.
- b. De *geactiveerde kennis* (met betrekking tot inhoud alsmede de contextuele kennis) bij het *interpreteren van de tekst door de ontvangers*. Deze kennis wordt in de beschouwingen betrokken omdat hierop de oordelen met betrekking tot de functie gestoeld zijn.

Genoemde aspecten, de zender-intentie en de interpretatie door de ontvanger, spelen bij het communicatieproces een belangrijke rol: de zender heeft verwachtingen over wat de ontvanger begrijpt naar aanleiding van de gecommuniceerde informatie, de ontvanger dicht de zender bepaalde intenties toe. Deze intenties en verwachtingen, ook wel de pragmatische aspecten genoemd (Van Cuilenburg en Noomen 1984), zijn doorgaans niet als zodanig in de boodschap (de tekst) aanwijsbaar te vinden, maar ze bepalen wel voor een groot deel het effect van de

communicatie: de oordelen van de medewerkers over de status en – vooral – de functie van de communicatie hebben met name hierop betrekking.

Aangezien het onderzoek naar de interne communicatie tot doel heeft de communicatieknelpunten niet alleen te verklaren maar ook op te lossen, wordt in het hierna volgende niet alleen een beschrijving gegeven van communicatie- en interpretatieprocessen (zoals ook al in het bovenstaande is gebeurd), maar zal ook, op basis hiervan, gezocht moeten worden naar een oplossing. In dit hoofdstuk wordt die oplossing zoveel mogelijk geconcretiseerd aan de hand van een niet bestaande, aangepaste versie van de werkplantekst.

Gepoogd is in de hierna volgende paragrafen de beschrijvingen zoveel mogelijk te beperken tot het voor het bereiken van het doel noodzakelijke. Toch is het op een aantal plaatsen nodig uitvoeriger in te gaan op theoretische achtergronden, voornamelijk op het gebied van de tekstverwerking, teneinde zowel theoretische verklaringen als mogelijke oplossingen van voldoende kader te kunnen voorzien.

5.4 De intentie van de zender

In het geval van de werkplantekst helingbestrijding werden 9 stappen in het communicatieproces onderscheiden (zie paragraaf 5.2.1). Na de goedkeuring door het bevoegd gezag (stap 8) heeft de tekst de status van instructietekst; het MT heeft de bevoegdheid de werkzaamheden van de korpsleden aldus te regelen. De intentie van de zender van deze tekst (stap 9) is het geven van aanwijzingen, instructies in verband met het bestrijden van heling.

In de voorgaande stappen is de tekst eerst een *voorstel* tot regeling van werkzaamheden in verband met helingbestrijding, vanaf stap 3, de goedkeuring door het MT, een *formeel* voorstel. Mijn aandacht gaat vooral uit naar de stappen 4 en 5, waarin dit formele voorstel als tekst wordt doorgezonden aan de APD- en JD-medewerkers, via de hoofden APD en JD.

De intentie van de zender (het MT) in deze fase van het communicatieproces is het laten *reageren* op het voorstel door de aangeschreven medewerkers. Die reactie moet inhouden dat de tekst gecontroleerd is op juistheid (in dit geval van heling) en dat de voorgestelde werkzaamheden geanalyseerd en bekritiseerd zijn aan de hand van criteria als 'uitvoerbaarheid' en 'betaalbaarheid'. De gewenste reacties betreffen met andere woorden mogelijke verbeteringen en aanvullingen op het voorstel. Wellicht ten overvloede: deze uit te voeren handelingen impliceren een bepaalde (en door de zender gewenste) interpretatie van de tekst op basis van tekstbegrip en context.

In onderstaande tabel worden aan de hand van de onderscheiden stappen in het communicatieproces de verschillende intenties van de zender weergegeven.

stap	tekst	intentie zender
3	(voorstel) voorstel (regeling werkzaamheden i.v.m. helingbestrijding)	laten vaststellen (voorstel (regeling werkzaamheden i.v.m. helingbestrijding))
4/5	voorstel (regeling werkzaamheden i.v.m. helingbestrijding)	reageren op (voorstel (regeling werkzaamheden i.v.m. helingbestrijding))
9	regeling werkzaamheden i.v.m. helingbestrijding	uitvoeren werkzaamheden i.v.m. helingbestrijding

tabel 5.3 Zender-intenties gerelateerd aan de stappen in het communicatieproces

Deze gang van zaken, waarbij een tekst door een groep medewerkers wordt vervaardigd ten behoeve van het management, is binnen organisaties een vaak gehanteerde procedure. De teksten die door het management via het reguliere communicatiesysteem naar de medewerkers gecommuniceerd worden, en waarop in sommige gevallen terugkoppeling gevraagd wordt, worden zelden door (een van) de managers zelf vervaardigd. Dit heeft te maken met tijdgebrek en met het (voor een manager) specialistische thema van de teksten. De teksten worden doorgaans voorbereid door een groep specialisten (doorgaans afkomstig uit de organisatie zelf) en ter becommentariëring en/of kennisneming aan de betrokken medewerkers doorgegeven via de linking-pin-structuur.

Het zou een onjuiste voorstelling van zaken zijn – naar aanleiding van de oordelen van de medewerkers – te suggereren dat de intentie die het management met de teksten heeft in het geheel niet aan de orde is tijdens het communicatieproces. Die intentie is in meer of minder mate aan de orde in de vergadering van het managementteam zelf, waarin de tekst formeel wordt vastgesteld. De tekst wordt met de zender- of managementintentie vervolgens, in de gevallen van de onderzochte organisaties, via het linking-pin-systeem gecommuniceerd. Via die linking-pin-constructie kunnen in beginsel ook intenties gecommuniceerd, of althans, op enigerlei wijze overgebracht worden. Aangezien de tekst in de verschillende stappen van het communicatieproces ongewijzigd wordt doorgestuurd is het echter zeer de vraag of de (in stap 3 gewijzigde) intentie wel duidelijk wordt.

De functie van een tekst wordt in dit onderzoek gelijk gesteld aan de uiting van de intentie van de zender (*It* in figuur 5.1), in dit geval houdt de intentie in dat de ontvangers reageren op de informatie. De zender produceert de informatie met het oogmerk dat de informatie op deze (geïntendeerde) wijze wordt geïnterpreteerd door de ontvanger (Bax 1995: 32). Aldus impliceert het gebruik van taal iets doen door middel van de taal, het verrichten van een handeling (Searle 1977). In het beschreven geval gaat het om het realiseren van een *verzoek*: door middel van het aanbieden van informatie over helingbestrijding vraagt de zender de ontvanger hierop te reageren, de zender verzoekt de ontvanger te reageren. Onderzoek naar de *functionele betekenis* van taaluitingen is, zoals reeds aangegeven in paragraaf 5.3, vooral gebaseerd op het werk van Grice (1975) en Searle (1977).

Centraal in de beschouwing van Grice staat het *cooperative principle*, de grondslag van informatieve communicatie: "Make your contributions such as is required at the stage at which

it occurs, by the accepted purpose or direction, of the talk exchange in which you are engaged" (Grice 1975: 45). Op basis van dit principe ontwikkelde Grice vier stelregels voor communicatie: de stelregel van kwaliteit ('zeg dingen die waar zijn'), van kwantiteit ('wees zo informatief mogelijk'), van relatie ('maak je bijdrage relevant') en van wijze ('wees helder'). Wanneer een of meer van deze stelregels geschonden lijken te worden, dan kiest de ontvanger een interpretatie die zodanig is dat de stelregel alsnog gehandhaafd is of de schending verklaard is (een zogenaamde conversationele implicatuur) (Bax en Berenst 1993: 118). Het coöperatieprincipe leidt er in het geval van de tekst over helingbestrijding toe dat er een interpretatie door de medewerkers plaatsvindt, een interpretatie die inhoudt dat men geïnformeerd wordt over uit te voeren taken. Men beschouwt de tekst dus als een *bevel* van het management (eventueel een *bewering*) aangaande de uit te voeren taken. De letterlijke inhoud van de tekst kan ook heel wel leiden tot deze interpretatie, geen van de stelregels ('maximen') lijkt te worden geschonden. De intentie van het management, te weten het verzoek te reageren op de aangeboden informatie, wordt niet gerealiseerd, en dus is er sprake van een communicatieprobleem. De vraag waarom tot deze interpretatie gekomen wordt, wordt uitgewerkt in paragraaf 5.5.

Zoals aangegeven in paragraaf 5.3, en in aansluiting op hetgeen daarover in paragraaf 5.1 gezegd is, kan het begrip *functie* omschreven worden als dat wat de zender *verwacht* dat de ontvanger dient te doen met de aangeboden informatie; hetgeen dus niet hetzelfde is als dat wat de ontvanger daadwerkelijk *dóet*. *Functie* wordt daarmee door mij derhalve gelijk gesteld aan het begrip *illocutie*, zoals ontwikkeld door Searle (1977: 34, 35).

De informatie betreft uitsluitend zaken die betrekking hebben op de organisatie en die op formele wijze (dat wil zeggen *gepland*) aangeboden worden. Dit laatste is relevant aangezien de zender binnen een organisatie over de (formele) macht beschikt de intentie of functie 'op te leggen' aan anderen binnen de organisatie: in beginsel beschikken de ontvangers, met andere woorden, niet over de vrijheid met de informatie te doen wat zij willen.

De functie van de onderhavige tekst luidt (a) het *beogen te laten uitvoeren* van hetgeen in de aangeboden informatie wordt beschreven (de intentie van de zender is het sturen van de werkactiviteiten van de medewerkers, vergelijk 'uitvoeringshandelingen' (Pander Maat 1990: 167) en (b) het *beogen te laten reageren* op deze informatie (de verdere bedoeling van de zender is dan om op basis van deze reactie de informatie te kunnen bijstellen).

Deze omschrijving van het begrip functie sluit aan bij wat de *pragmatische functie* van een tekst genoemd wordt. In de pragmatiek (of tekstwetenschap) wordt taalgebruik in relatie gebracht tot de gebruiksfunctie, het object van studie heeft betrekking op de samenhang tussen taalgebruik en 'contextuele overwegingen' (Berenst 1994: 19). In het onderhavige onderzoek wordt, zoals eerder gezegd, de relatie tussen taalgebruik (de tekst) en de communicatieve context (met name het communicatiesysteem van de organisatie) gelegd. In paragraaf 5.7 zal ik op deze relatie terugkomen, met speciale aandacht voor het realiseren van functies.

In concreto gaat het in de onderzochte fase van het communicatieproces dus om het (laten) reageren (functie *b*) op het voorstel aangaande de uitvoering van helingbestrijding (functie *a*). Op basis van de reacties kan de tekst pas 'definitief' worden; deze definitieve tekst (uiteindelijk vastgesteld door het bevoegd gezag) wordt aan de medewerkers aangeboden, en kent dan uitsluitend nog functie *a*. In paragraaf 5.4.2 wordt daarnaast nog een afgeleide functie onderscheiden.

Het succesvol realiseren van de functie van een tekst wordt uiteindelijk gerelateerd aan het uitvoeren van een handeling. Dit kan zijn de handeling van het uitvoeren van concrete werkzaamheden of, zoals in geval *b*, de handeling van het geven van een reactie (een communicatieve handeling). Op de (complexe) relatie tussen de realisatie van functies, de interpretatie van een tekst en genoemde handelingen en de stappen in dat proces zal ik nog in de volgende paragraaf nader ingaan.

De wijze waarop functies van teksten aan de orde gesteld worden kent de volgende uitersten op het continuüm impliciet-expliciet.

- a. *Geheel impliciet*, dat wil zeggen dat binnen het management aangenomen wordt dat alle organisatiemedewerkers weten dan wel kunnen achterhalen wat de functie van de tekst is; dat wil zeggen, de intentie wordt niet uitgesproken.
- b. *Geheel expliciet*, dat wil zeggen dat de functie mondeling en/of schriftelijk uitgesproken wordt. In het geval van een schriftelijke weergave is de intentie gerealiseerd in een tekst zoals het werkplan, in geval van een mondelinge weergave wordt de intentie tijdens de behandeling aangegeven door de voorzitter van een vergadering (doorgaans de chef).

Het impliciet laten van bedoelingen (optie *a*), in dit geval het doen van mededelingen over het werk, is overigens heel gangbaar in communicatie. De zender veronderstelt in dergelijke gevallen dat de ontvanger, op de wijze die bij *a* beschreven is, de intentie zelf kan afleiden: de ontvanger infereert de intentie, en komt aldus tot een interpretatie van de boodschap (Grice 1975; Bax en Berenst 1993: 118).

De impliciete wijze van overbrengen van intenties is voor een groot deel gebaseerd op conventies: de zender veronderstelt dat de ontvanger over de kennis beschikt om de bedoeling van de boodschap te kunnen achterhalen. In de bij het onderzoek betrokken organisaties werd in verreweg de meeste gevallen de functie van de tekst impliciet gehouden. Het management verkeert blijkbaar in de veronderstelling dat alle leden van het managementteam waarin de tekst formeel wordt vastgesteld de intentie van de zender van de tekst kennen, en deze, indien nodig, bij de volgende vergaderingen in het linking-pin-systeem mondeling toelichten. Deze toelichting kan voorts door de volgende 'linking-pins' (de chefs) eveneens gebruikt worden om de intentie over te brengen op hun ondergeschikten.

De functie van een tekst is ook verbonden aan de werking van het communicatiesysteem, in het bijzonder aan het kenmerk één- of tweezijdigheid van een communicatieweg. Indien een communicatieweg éénzijdig is, zoals bij een parallel communicatiemiddel, is het onmogelijk informatie te verstrekken waarop via diezelfde weg gereageerd moet worden.

Het merendeel van de informatie waarop de oordelen van de medewerkers in de enquête betrekking hadden wordt verstrekt via de (in principe tweezijdige) linking-pin-structuur. We moeten dan ook aannemen dat het vastgestelde gebrekkig functioneren van de intenties van teksten in nauwe relatie staat tot het functioneren van de linking-pin-structuur; het functioneren van deze structuur staat voorts in relatie tot de organisatie. In de volgende paragraaf en in Hoofdstuk 8 wordt op deze relaties nader ingegaan.

In paragraaf 5.4.1 wordt ingegaan op het achterhalen van impliciet gebleven zender-intenties, waarbij de ontvangers trachten de aangeboden informatie te plaatsen in het kader van een doelstelling die de zender toch zal moeten hebben. Vervolgens wordt stilgestaan bij de vraag of de geschetste intentie-problematiek bij alle soorten informatie een rol speelt.

5.4.1 Het achterhalen van zender-intenties

In het inleidende gedeelte van deze paragraaf (5.4) is aangegeven dat de intentie van de zender impliciet dan wel expliciet kan zijn.

De door de medewerkers tijdens de voormeting gesignaleerde problemen met betrekking tot de functie van de informatie moeten betrekking hebben op de niet-expliciete realisatievorm, aangezien expliciete realisatievormen niet zijn aangetroffen in de werkplan-tekst, noch bij andere teksten in de bij het onderzoek betrokken organisaties. Voor alle duidelijkheid moet benadrukt worden dat niet de conclusie kan worden getrokken dat de medewerkers aan de verstrekte informatie überhaupt geen intenties toedichten; zij geven aan, moeite te hebben met het *achterhalen* van de door de zender bedoelde intentie.

Een en ander hangt nauw samen met de omstandigheid dat communicatie binnen organisaties binnen nauw omschreven kaders functioneert, met formeel vastgelegde verantwoordelijkheden voor de deelnemers aan het communicatieproces (zie Hoofdstuk 3). De oordelen van de medewerkers betreffen de moeite die zij hebben met het achterhalen van de intenties van de zender; een zender die formeel de verantwoordelijkheid ('de macht') heeft hen aan te geven wat zij met de informatie moeten doen. Zij gaan er om redenen van efficiëntie en effectiviteit terecht wel vanuit dat de zender (het managementteam, de chef) hen iets meedeelt met een bepaalde bedoeling. Alleen, de precieze invulling van die bedoeling ontgaat hen, naar eigen zeggen.

Bij niet-expliciete intentievormen wordt, zoals aangegeven door de zender, uitgegaan van de veronderstelling dat iedereen weet of in staat is te achterhalen wat de bedoeling van de tekst is, en dat dit derhalve niet meegedeeld hoeft te worden.

In het geval van de politie betekent dit dat iedereen die deel uit maakt van het managementteam deze bedoeling wel zal kennen, mogelijk omdat men, het beleidsplan kennende, ervan op de hoogte is dat voor het vaststellen van een werkplan oordelen, aanvullingen en/of verbeteringen van de medewerkers gevraagd worden. Binnen het managementteam is het dan ook zeer wel voorstelbaar dat men goed op de hoogte is van deze intenties; bij veel van de thema's waarover besluitvorming plaatsvindt spelen namelijk dergelijke intenties mee. Voor deze groepen is het expliciet maken van de tekstfunctie dan ook een overbodige toevoeging.

Een soortgelijke redenering zou ook, maar mogelijk in mindere mate, kunnen gelden voor alle medewerkers die betrokken zijn bij de volgende stappen in het communicatieproces rond het werkplan: ook zij zijn in principe op de hoogte van het beleidsplan, en kunnen daaruit eventueel afleiden welke de intenties zijn waarmee een in het kader van dat beleidsplan functionerend werkplan gecommuniceerd wordt.

Niettemin zijn het juist deze medewerkers die aangeven moeite te hebben met het achterhalen van de intenties. Dat kan als volgt verklaard worden: de medewerkers zijn, in tegenstelling tot de managementteamleden, het merendeel van de werktijd niet bezig met besluitvorming op beleidsniveau. Zij zijn het merendeel van de tijd bezig met uitvoerende werkzaamheden (surveillance en dergelijke operationele activiteiten), en worden daarnaast, slechts voor een relatief klein deel van de werktijd, door middel van vergaderingen betrokken bij de relatie tussen hun dagelijkse werkzaamheden en het organisatiebeleid. Hoewel ook zij op diverse wijzen (onder meer via parallelle communicatiemiddelen) over het beleid geïnformeerd worden, is het heel wel voorstelbaar dat zij bij een bespreking rond een concreet thema als het

werkplan niet goed in staat zijn op basis van die eerder verstrekte informatie in het beleidsplan de juiste zenderintenties erbij te betrekken.

Met andere woorden: het achterhalen van een impliciete intentie is, gegeven de kennis met betrekking tot het organisatiebeleid waarover medewerkers kunnen beschikken, niet onmogelijk, echter, het veronderstelt wel dat de medewerkers over de benodigde kennis met betrekking tot procedures en doelstellingen beschikken, en dat ze de relatie tussen die kennis en het onderhavige, concrete thema (zoals het werkplan) kunnen leggen. Een vooronderstelling die, blijkens de uitkomsten van de enquête, niet geheel reëel is.

Het oordeel over *onduidelijkheid van de functie van de aangeboden informatie* heeft ten eerste gevolgen voor de snelheid, de efficiëntie van het communicatiesysteem. Indien medewerkers onjuiste intenties afleiden (en als dit niet snel opgemerkt en hersteld wordt), kunnen de oordelen ten tweede leiden tot een 'foutief functionerend', ineffectief communicatiesysteem. Immers, de verzender van de informatie bereikt dan zijn doel niet. In het onderhavige geval kan dit inhouden dat het managementteam geen voorstellen ontvangt die betrekking hebben op verbetering van het helingbestrijdingplan en daar mogelijk ten onrechte uit afleidt dat de lagere echelons zonder meer met het voorgestelde werkplan instemmen.

Het behoeft nauwelijks betoog dat bij mondeling doorgegeven bedoelingen het aantal stappen in het communicatiesysteem van invloed kan zijn op het correct overdragen hiervan: hoe groter de gelaagdheid in het communicatiesysteem (in casu, hoe meer linking-pins), hoe groter uiteindelijk de kans op een incorrecte weergave van de bedoelingen.

Het toedichten van niet bedoelde intenties door de medewerkers kan, zo bleek tijdens het onderzoek, in veel gevallen verklaard worden aan de hand van de gewoonten, gebruiken binnen de organisatie en de interne communicatie. Zoals opgemerkt in Hoofdstuk 4, paragraaf 4.2.1, werd de politie-organisatie tot op dat moment gekenmerkt door een reactieve werkhouding. In de interne communicatie betekende dit, dat de politiegroepen informatie kregen die zij als mededeling, instructie (over uit te voeren werkzaamheden, doorgaans) dienden op te vatten. Er werden toen door het management nog geen reacties gevraagd of verwacht. Met andere woorden: wanneer men informatie kreeg, werd aan deze informatie de bedoeling toegeschreven die eerder als functie-type *a* (paragraaf 5.4) werd omschreven. Men zou de huidige problemen met betrekking tot de status en functie van de informatie, toegesneden op de intentie, dus voor een groot deel kunnen verklaren aan de hand van de organisatiegewoonten, of -cultuur: het management gaat er bij het verzenden van de informatie vanuit dat de nieuwe cultuur reeds bij iedereen voldoende bekend is, zodat het onnodig geacht wordt de intenties (met name van het type *b*) expliciet te maken.

Op deze verklaring, waarin een relatie gelegd wordt tussen enerzijds onduidelijkheid over status en functie van informatie en intenties en anderzijds een cultuuromslag in organisaties wordt in het slothoofdstuk, Hoofdstuk 8, nader ingegaan.

5.4.2 Afgeleide functies

Naast de genoemde functies *a* en *b* van teksten kan nog een derde, afgeleide functie onderscheiden worden. Deze functie kan omschreven worden als het, via functie *a* of *b*, realiseren van de doelstellingen van de organisatie, teneinde medewerkers te motiveren tot de gewenste actie (Knaapen 1978: 33; zie ook 5.3.1).

Mogelijk kan de afgeleide functie van een tekst aan de hand van het volgende voorbeeld duidelijk gemaakt worden. In de politie-organisatie wil het management van de direct betrokken medewerkers vernemen of het werkplan helingbestrijding 'goed' is, dat wil zeggen, of het voorstellen ontwikkeld heeft waarin adequaat rekening gehouden wordt met het kader van de relevante wetsartikelen, met de mogelijkheden (zoals inzet van personeel en financiën) die de organisatie heeft, en dergelijke. Wanneer het management van de medewerkers antwoord op deze vraag heeft gekregen, kan het werkplan op basis van de verstrekte informatie bijgesteld worden. Dat betreft nog het directe doel van het management, onder gebruikmaking van het communicatiesysteem. Daarnaast wil het management door middel van het op deze wijze betrekken van de medewerkers bij het vaststellen van hun werkzaamheden de motivatie en betrokkenheid van de politieagenten vergroten; dat is het indirecte, afgeleide doel.

Het eerste doel kan bereikt worden in de communicatie over dit thema – de wijze waarop is later aan de orde. Het tweede doel kan niet expliciet in de communicatie gerealiseerd worden, tenminste, wanneer men niet van nutteloze en potsierlijke formuleringen als 'en hiermee willen wij u motiveren tot ...' gebruik wil maken. Door het, waarschijnlijk meerdere malen, vragen om een reactie van medewerkers op voorstellen met betrekking tot de inhoud en uitvoering van de werkzaamheden, en het daadwerkelijk gebruik maken van (nuttige) suggesties om teksten zoals werkplannen te verbeteren, kan langzaamaan bij de medewerkers het gevoel ontstaan dat zij daadwerkelijk bij het werk betrokken worden, hetgeen dan weer zou kunnen leiden tot een verbeterde motivatie. *Kunnen*, wel te verstaan, want bij motivatie speelt (veel) meer dan alleen communicatie een rol. Niettemin is effectieve communicatie van management naar de medewerkers van een organisatie van vitaal belang om een 'gemotiveerd werken' te realiseren (Groenendijk, Hazekamp en Mastenbroek 1989: 276).

De informatie die bij het huidige onderzoek centraal staat, en waarop de oordelen van de medewerkers gebaseerd zijn, betreft informatie die verstrekt wordt om binnen (een deel van) de organisatie toekomstige activiteiten te sturen, te evalueren en desgewenst bij te stellen. Dit alles in overeenstemming met het beleid van de organisatie. Met andere woorden, het is informatie waarmee – uiteindelijk – de organisatie-doelen worden gerealiseerd, waarmee coördinatie en taakverdeling gestalte krijgt. Het betreft dus informatie op basis waarvan de organisatie bestuurd wordt. De ontvanger van de informatie moet dan ook niet passief zijn, maar iets met de informatie doen. Het onderzoek naar de functie heeft uitsluitend betrekking op dit soort informatie. De afgeleide, motiverende functie – hoe belangrijk op zich ook – komt minder aan de orde. Wanneer dit op de achtergrond toch meespeelt, wordt dit vermeld.

5.5 Het cognitief systeem en het gebruik van kennis

Wanneer een politiemedewerker de informatie over het werkplan leest ter voorbereiding van het werkoverleg, treedt een proces in werking waarbij de tekst wordt verwerkt c.q. geïnterpreteerd. Hiermee wordt bedoeld dat de lezer de tekst begrijpt, dat de lezer aan de tekst een bepaalde betekenis toekent. Het oordeel van de lezers in de organisaties is, zoals aangegeven, dat zij problemen hebben met betrekking tot de uitkomst van dit proces: zij betwijfelen of de betekenis die zij aan de tekst toekennen wel de goede betekenis is, te weten, de betekenis die de zender, het management, heeft bedoeld.

In deze en de volgende paragraaf ga ik in op het proces dat hier aangeduid wordt als tekstverwerking, het proces dat resulteert in de interpretatie van de tekst door de lezer. Deze beschouwing is noodzakelijk om de vraag te beantwoorden of het mogelijk is via de tekst de interpretatie zodanig te laten verlopen, dat het gewenste resultaat bereikt wordt. Gezocht wordt dus naar een mogelijkheid om het oordeel van de medewerkers over status en functie van teksten in organisaties te verklaren en te bezien of het mogelijk is de verwerking tot het beoogde resultaat te laten leiden.

In de praktijk van de interne communicatie stopt het communicatieproces niet na het interpreteren van een tekst. De verwerkte tekst vormt de basis voor een bespreking in bijvoorbeeld een werkoverleg, en het resultaat van de bespreking wordt teruggekoppeld en – uiteindelijk – betrokken bij de beslissing die het management neemt. Het slagen van het gedeelte van het communicatieproces waaraan in dit hoofdstuk, in het bijzonder in deze en de volgende paragraaf, aandacht geschonken wordt, is dan ook op te vatten als een noodzakelijke, en niet als een voldoende voorwaarde voor het slagen van het gehele communicatieproces.

In deze en de volgende paragraaf wordt het verwerkingsproces nader bekeken. Dit proces vindt plaats in het cognitief systeem van mensen, waarin kennis opgeslagen is en voortdurend opnieuw kennis opgeslagen wordt. Hierover gaat paragraaf 5.5.1. De kennis die in het cognitief systeem is opgeslagen wordt gebruikt bij het verwerken en ordenen van nieuw binnengekomen informatie, zoals de informatie met betrekking tot het werkplan helingbestrijding. In paragraaf 5.5.2 alsmede paragraaf 5.5.3 wordt ingegaan op de vraag welke soorten kennis gebruikt worden, hoe deze in het cognitief systeem opgeslagen zijn, en hoe deze soorten kennis gebruikt worden bij het interpreteren van nieuw binnengekomen informatie. In deze paragraaf gaat het dus om het cognitief systeem dat gebruikt wordt bij het verwerken van informatie, in het bijzonder teksten. Daarbij gaat de aandacht vooral uit naar het gebruik van kennis van specifieke gebeurtenissen.

5.5.1 Het cognitief systeem en de opslag van kennis

Bij het beschrijven van het proces dat leidt tot de interpretatie van een tekst zie ik af van de fysieke aspecten, zoals de weg, via het oog (dan wel het oor) naar de hersenen, die de letters, woorden, woordgroepen, enzovoorts, afleggen. Evenmin wordt, wanneer gesproken wordt over relaties die gelegd worden tussen binnenkomende informatie en opgeslagen kennis, stilgestaan bij de (overigens interessante) vraag hoe die relaties nu in de hersenen in concrete zin gelegd worden, en wat in materiële, neurolinguïstische zin 'opgeslagen kennis' is.

het interne communicatiesysteem gegeven wordt) een weergave is van wat de gemiddelde politiemedewerker van het korps aan kennis bezit, kennis die ressorteert onder het label *organisatie*. Voor alle duidelijkheid: het betreft hier kennis die aanwezig is, en die niet kan worden beoordeeld in termen van 'juistheid'.

De kennis die onder labels is gegroepeerd wordt gebruikt om de wereld waarin een persoon zich bevindt dagelijks en al doende te kunnen begrijpen. Bepaalde kennis wordt, wanneer daartoe (bijvoorbeeld in verband met het lezen van een werkplan over helingbestrijding) aanleiding is, geactiveerd. Dit proces, het activeren van kennis om de binnenkomende informatie over de wereld te begrijpen, wordt *retrieval* genoemd.

Een politiemedewerker kan naar aanleiding van de tekst over helingbestrijding voor hem nog onbekende, nieuwe informatie over dit thema opslaan in het LTM onder het betreffende label. Dit proces, het opslaan van nieuwe kennis, wordt *storage* genoemd.

Procedureel geheugen

In het procedureel geheugen is kennis opgeslagen over de manier waarop omgegaan moet worden met kennis uit het korte-termijngeheugen (zie hieronder) en LTM ('cognitieve vaardigheden') alsmede kennis omtrent motorische vaardigheden (Craik en Jennings 1992: 54). Onder 'omgaan met' wordt hier verstaan een set van regels, waardoor duidelijk wordt welke handelingen of operaties in welke volgorde uitgevoerd moeten worden om een gewenst doel te bereiken. Het procedureel geheugen wordt wel het meest primitieve onderdeel van het geheugen genoemd; het stuurt gedrag op een basaal niveau: als omstandigheid *x* zich voordoet, moet *y* gebeuren.

Een politiemedewerker die informatie krijgt over helingbestrijding zal middels zijn procedureel geheugen deze ter voorbereiding op die vergadering lezen als: *als* de omstandigheid 'vergadering' zich voordoet, *dan* dient de handeling 'lezen' (verwerken) van het werkplan zich vooraf te voltrekken. Dat lezen, verwerken, dient een bepaald doel.

Korte-termijngeheugen

Het korte-termijngeheugen (Short Term Memory, *STM*; ook wel Working Memory, *WM*, of *werkgeheugen*) heeft, in tegenstelling tot het LTM, waarin kennis voor onbepaalde tijd is opgeslagen, slechts een beperkte capaciteit (de omvang is 7 'chunks', 7 informatie-eenheden zoals een telefoonnummer dat uit 7 cijfers bestaat (Miller 1956). In het STM kan een beperkte hoeveelheid informatie korte tijd worden vastgehouden. Gedurende deze tijd wordt deze geheugenruimte gebruikt voor het bewerken van de nieuw binnengekomen informatie.

In het STM komt kennis uit het LTM en nieuwe kennis bij elkaar om deze laatste kennis te bewerken en voor versturing naar het LTM geschikt te maken. In het model wordt de relatie met het LTM weergegeven door middel van een koppeling tussen het LTM en het korte-termijngeheugen ('retrieval'). Na deze bewerking wordt nieuwe informatie in het LTM opgeslagen ('storage'). De relaties tussen het korte-termijngeheugen en de overige onderdelen van het geheugen worden gestuurd door een systeem (de 'central executive', zie Baddeley 1986).

Door de beperkte capaciteit van het korte-termijngeheugen vinden koppelingen met het LTM en procedureel geheugen snel en veelvuldig plaats. In het korte-termijngeheugen is geen plaats voor grote hoeveelheden informatie. Een tekst als de werkplantekst wordt dan ook niet gedurende het leesproces als geheel in het korte-termijngeheugen opgeslagen, en na het leesproces in het LTM opgeslagen. Het proces van relaties leggen met opgeslagen kennis uit het LTM, het bewerken en opslaan vindt gedurende het verwerkingsproces doorlopend plaats.

Hoe het cognitief systeem op dit snelle verwerkingsproces is voorbereid komt aan de orde in de volgende paragraaf. Hierbij dient nadrukkelijk te worden aangetekend dat het in dit stadium slechts mijn doel is de wijze van verwerking te bespreken en deze bespreking zoveel mogelijk duidelijk te maken aan de hand van het voorbeeld van de werkplantekst, en níet om de verwerkingstheorie kritisch te beschouwen.

Naast de genoemde drie onderdelen van het geheugen wordt (vrij recent) wel een vierde onderdeel onderscheiden: het perceptueel-representatie-systeem (perceptual representation system, *PRS*; Tulving en Schachter in Craik en Jennings 1992: 54). Waar (binnen het LTM) in het semantisch deel van het geheugen relaties gelegd worden op basis van vergaarde kennis van de wereld – en dus een bewerking van informatie voorondersteld wordt –, worden in het *PRS* relaties gelegd die geen abstracte bewerking vooronderstellen. De relaties worden op basis van uiterlijke, en niet inhoudelijke kenmerken gelegd. Dit onderdeel van het geheugen is voor het hier gepresenteerde onderzoek overigens niet van belang, en blijft derhalve buiten beschouwing.

5.5.2 Gestructureerde kennisopslag-modellen: schema's

De vraag hoe kennis is opgeslagen is van belang in verband met het begrijpen van het verwerkingsproces. Het beschrijven van het verwerkingsproces naast het cognitief model (in paragraaf 5.5.1) is noodzakelijk omdat deze procesbeschrijving het mogelijk maakt *weten* en *handelen* (het uiteindelijke doel waarop de intenties van de zender gericht zijn, zie paragraaf 5.4) te relateren aan het verwerven, herinneren en gebruiken van kennis opgeslagen in het cognitief systeem (Craik en Jennings 1992: 53).

Zoals hiervoor is aangeduid, verloopt dat verwerkingsproces buitengewoon snel. In deze en in de volgende paragraaf is aan de orde waarom dit proces niet alleen snel, maar in verreweg de meeste gevallen ook succesvol verloopt. Het systeem is, met andere woorden, doorgaans in staat effectief en efficiënt te werken, dit ondanks de zeer beperkte capaciteit van het werkgeheugen, waarin alle bewerkingen worden uitgevoerd. Succesvol wil in dit verband zeggen, met het door de zender, het management, gewenste of geïntendeerde resultaat. Dit gewenste resultaat is, vanuit het perspectief van de organisatie (bijvoorbeeld het perspectief van de organisatiedoelen, zoals bij de politie-organisatie), een voor de verwerker *zinnvolle* interpretatie.

Het vaststellen van wat een zinnvolle of gewenste interpretatie is, is overigens niet onprobleematisch; hierop zal ik dan ook, zowel in deze paragraaf als in de volgende, terugkomen.

Een verklaring voor het effectief en efficiënt werken van het cognitief systeem kan gevonden worden in de wijze waarop de kennis is opgeslagen in het LTM en gebruikt kan worden in het werkgeheugen. Het proces dat hier beschreven wordt, wordt gestart door 'binnenkomende informatie', zoals informatie van een gebeurtenis waarin geparticipeerd wordt of een tekst die gelezen wordt. Dergelijke binnenkomende informatie wordt wel de 'stimulus' genoemd (Craik en Jennings 1992: 67).

Een eerste verklaring voor de effectieve en efficiënte verwerking is gelegen in een wijze van opslag die ook wel wordt aangeduid met de termen *frame* en *script*; ik gebruik hier de algemene term *schema*. De behandeling van deze materie is voornamelijk gebaseerd op Schank (1982a en 1982b).

Met een schema wordt bedoeld dat kennis over stereotype situaties zodanig gestructureerd is opgeslagen, dat, wanneer die situatie in de werkelijkheid al doende herkend wordt, alle relevante aspecten van zo'n situatie daardoor geactiveerd worden (Schank 1982a: 95). Daardoor wordt die situatie in hoge mate *voorspelbaar*, en door deze voorspelbaarheid kan de verwerking van gegevens snel verlopen, en via een hoog-geautomatiseerde wijze van hypothese-toetsing en falsificatie, waarbij falsificatie tot bijstelling van het schema leidt. De voorspellingen maken het mogelijk dat in het werkgeheugen, ondanks de zeer beperkte capaciteit, de binnenkomende informatie snel bewerkt kan worden: het is niet nodig voor elke binnenkomende informatie-eenheid alle mogelijke relaties in het LTM steeds weer opnieuw te leggen. Wanneer een specifieke situatie eenmaal herkend is, kan – totdat het tegendeel blijkt (totdat de hypothese gefalsificeerd is) – de interpretatie van binnenkomende informatie geheel op basis van de kennis van die specifieke situatie plaatsvinden. Het werkgeheugen wordt op die manier voor een groot deel ontlast, en dit geheugen kan daardoor, ondanks de beperkte capaciteit, snel en effectief de binnenkomende informatie bewerken.

Een voorbeeld van een dergelijk schema is 'een organisatie', met een onderverdeling in organisaties met bepaalde kenmerken (zoals een productiebedrijf – een 'echte fabriek' –, een dienstverlenende organisatie – een 'kantoor' –, en dergelijke). Een van de specifieke invullingen van 'een organisatie' is de organisatie waar men werkt ('mijn bedrijf'), met daarin opgeslagen alle aan de verwerker bekende kenmerken van de organisatie, zoals de procedures die in de eigen organisatie gelden. In het schema is vastgelegd wie er bij de organisatie horen, welke rollen zij vervullen, welke werkprocedures gevolgd worden, enzovoorts. In het geval van de politie-organisatie en de behandeling van de werkplantekst worden dus niet alleen feiten in het geheugen geactiveerd (zoals al beschreven is bij de bespreking van het LTM), maar ook de situatie of context waarin deze feiten aan de orde komen, gebruikt worden, en/of een rol spelen. Hierdoor wordt duidelijk hoe de informatie die in de werkplantekst is weergegeven gebruikt moet worden: tijdens het werkoverleg waaraan bepaalde medewerkers deelnemen (te weten de ploegleden en de groepsbrigadier), met een specifieke rolverdeling (de brigadier leidt de vergadering), gegeven de doelen van het werkoverleg zoals die tot op dat moment binnen de organisatie (formeel en informeel) gelden. In het werkoverleg komen doorgaans operationele politiezaken aan de orde, bijvoorbeeld de brigadier deelt mee wat men wanneer gaat doen. De interpretatie van de tekstfunctie type *b* is dus nauw verbonden met de communicatieve situatie (in dit geval het werkoverleg) waarin de tekst gebruikt wordt. Functie type *a* (voornamelijk verbonden aan de inhoud van de voorstellen met betrekking tot helingbestrijding) wordt gerelateerd aan schema's over heling en semantische kennis met betrekking tot dit thema. De vraag is nu hoe de communicatieve situatie van invloed is op de interpretatie.

Een schema zoals in deze paragraaf omschreven, biedt de mogelijkheid een relatie te leggen tussen een tekst en de (communicatieve) situatie waarin de tekst gebruikt wordt. Of, in termen van de beschrijving van het communicatiemodel dat in hoofdstuk 3 is weergegeven, de relatie wordt gelegd tussen de verwerking van tekst en het communicatiesysteem van de organisatie, waaronder ook begrepen het communicatieklimaat. Er wordt dus, anders gezegd, een relatie gelegd tussen de verwerking van een tekst en de kennis die een medewerker heeft over de gewoonten binnen de organisatie. In verband met de politie-organisatie is het nu relevant op te merken dat de organisatie traditioneel gekenmerkt wordt door een reactieve werkwijze, terwijl het beleidsplan – waarvan het werkplan een concretisering is – een proactieve werkwijze veronderstelt (vergelijk Hoofdstuk 4, paragraaf 4.2).

Deze laatste vaststelling is van belang in verband met het communicatieprobleem dat in de politie-organisatie aan de orde is. Het is namelijk in het voorbeeld de bedoeling dat de medewerkers het concept-werkplan helingbestrijding bespreken en aan het management suggesties doen voor aanpassing en verbetering van het plan. Het plan heeft dus de status van een *voorstel*, en de functie type *b* van de tekst is dat de medewerkers reageren op dit voorstel, waarbij in de reactie gebruik gemaakt wordt van de kennis die de medewerkers hebben over helingbestrijding en de taken die zij dagelijks uitvoeren.

De medewerkers maken dus (a) enerzijds gebruik van de kennis die zij hebben over de inhoud van de tekst (in dit geval dus kennis over heling en helingbestrijding) en zij doen dit ten behoeve van bespreking in het werkoverleg, waardoor, (b) anderzijds, kennis geactiveerd wordt met betrekking tot het communicatiesysteem van de organisatie, of wel de communicatieve context van de tekst. Op de relatie tussen deze 'soorten' kennis en het begrip functie kom ik in paragraaf 5.7 nog terug. Het verwerkingsproces wordt gestart door de externe stimulus (de tekst) en de context waarin die externe stimulus gerealiseerd wordt; deze worden wel gevat onder de noemer 'externe informatie'. De externe informatie wordt door het STM gerelateerd aan intern (in het geheugen) opgeslagen informatie, die is opgeslagen in de vorm van schema's (Craik en Jennings 1992: 80).

Voor de duidelijkheid wordt de in paragraaf 5.4 gegeven tabel nu uitgebreid met de schema-informatie waarvan de medewerkers gebruik maken; onderstaande tabel betreft nu uitsluitend communicatiefase B. Hierbij worden 'virtueel' twee teksten onderscheiden: tekst A, waarin *instructies* omschreven worden met betrekking tot helingbestrijding en tekst B, waarin deze activiteiten als *voorstel* gezien moeten worden waarop een *reactie* mogelijk is. Tekst B kan als volgt omschreven worden: B is voorstel (tekst A). Bij de politie-organisatie zou het verschil tussen tekst A (de definitieve tekst) en tekst B (het voorstel) aangegeven moeten worden door de voorzitter van het werkoverleg. De voorzitter hanteert, zo bleek tijdens de diagnose, echter hetzelfde schema als zijn ondergeschikten (vergelijk de oriëntatie van de ploegbrigadiers, paragraaf 4.2.2.2).

tekst	intentie/functie	gebruikte schema's
B (=A)	(b) reageren op (voorstel a)	kennis van het communicatiesysteem
A	(a) instructie m.b.t. helingbestrijding	kennis over helingbestrijding

tabel 5.4 Teksten en gebruikte schema's

De situatie waarin de reactie moet worden gegeven, het communicatiesysteem of de communicatieve context, in dit geval dus het werkoverleg, wordt sinds jaar en dag daardoor gekenmerkt dat de brigadier mededelingen doet aangaande de inrichting van de werkzaamheden, en het oplossen van problemen binnen de APD-groep (zie de hierboven genoemde oriëntatie van de ploegbrigadiers). Deze gewoonten hebben geleid tot een bepaald cognitief schema, waarin 'vastgelegd' is wat er gebeurt tijdens een werkoverleg, wat met informatie

gedaan wordt en welke rollen de deelnemers daarbij vervullen. Het nu niet meer uitsluitend 'formeel' geldende schema is dus in de afgelopen jaren aangeleerd en ingesleten.

Dit ingesleten schema staat als het ware haaks op de intentie waarmee het management de werkplanktekst communiceert. De gewenste verwerkingswijze kan mogelijk vanwege het bestaande, preferente schema niet bereikt worden. In dit onderzoek komt later aan de orde op welke wijze de gewenste verwerkingswijze nu mogelijk wèl bereikt kan worden, ondanks het bestaande schema, teneinde op die wijze het communicatieprobleem op te lossen.

5.5.3 Gestructureerde kennisopslag-modellen: flexibel gebruik van schema's

In de voorafgaande paragraaf werd de snelle en doeltreffende wijze van informatieverwerking gerelateerd aan de hoge mate van voorspelbaarheid van veel voorkomende situaties, die vastgelegd zijn in schema's (ik hanteer de term *schema* voor wat Schank (1982) een *scene* noemt). Een mogelijke en aanvankelijk bedoelde interpretatie van het begrip *schema* is dat het schema voor altijd vastligt en exact de relevante gegevens van de situatie bevat (Hartveldt 1987). Dat leidt ertoe dat wanneer zich iets voordoet dat níet in een bepaald schema is vastgelegd (bijvoorbeeld een deelnemer aan de communicatiesituatie 'die er niet bij hoort'), dat schema niet bruikbaar zou zijn. Een dergelijke invulling van het begrip schema is dan in de realiteit al snel een handicap, aangezien de situaties waarmee mensen geconfronteerd worden niet altijd volgens een volledig vaststaand patroon verlopen. Een dergelijk schema verklaart weliswaar de snelle en succesvolle interpretatie van de werkelijkheid (waaronder ook een tekst of het omgaan met een tekst), maar deze verklaring geldt dan uitsluitend wanneer alle omstandigheden volstrekt identiek zijn aan de informatie die men in het schema opgeslagen heeft.

Nu doet de werkelijkheid (zoals het werkoverleg) zich zelden voor op een *volstrekt* identieke wijze. Concrete gebeurtenissen kunnen verschillen met wat in een dergelijk schema is vastgelegd. Niettemin zijn mensen zeer wel in staat adequaat op nieuwe situaties in te spelen; het is zelfs onwaarschijnlijk dat situaties zich op een volstrekt identieke wijze voltrekken – in zulke gevallen is eerder sprake van een ritueel. Om het eenvoudig te stellen: geen twee werkoverleggen binnen een organisatie-onderdeel zijn volstrekt identiek. Ze zijn echter wel in hoge mate *vergelijkbaar*, waardoor hetgeen in een schema is vastgelegd gebruikt kan worden voor het begrijpen van de situatie. Met andere woorden, een al te 'starre' invulling van het begrip schema biedt geen verklaring voor de hoge mate van efficiëntie en effectiviteit dat het cognitief systeem toch lijkt te kenmerken.

Het probleem van de inflexibiliteit van schema's kan theoretisch gezien op twee manieren opgelost worden. Ten eerste is het mogelijk dat elk, mogelijk marginaal, nieuw aspect leidt tot een nieuw schema. Het is echter beter voorstelbaar – bijvoorbeeld om redenen van efficiëntie – dat dergelijke aanpassingen niet telkens leiden tot geheel nieuwe schema's, maar tot een aanpassing van het bestaande schema. Het bestaande schema krijgt dan een bredere gebruiksmogelijkheid, het wordt abstracter. Deze aanpassing houdt in dat het schema geeneraliseerde onderdelen en voortzettingsopties kent zodat het schema in meerdere, niet identieke maar gelijksoortige situaties te gebruiken is. Schema's waarin dergelijke generalisaties opgenomen zijn, worden door Schank "Memory Organization Packets" (*MOPs*, Schank 1982a: 83 en 95 en verder) genoemd. Een MOP bevat, in tegenstelling tot een schema, niet zozeer (de herinnering van) gebeurtenissen, maar een MOP *organiseert* schema's, in

andere woorden, legt relaties tussen schema's en onderdelen daarvan. In tegenstelling tot schema's zijn MOPs ook *doelgericht*; het doel stuurt de keuze van de schema's. MOPs maken het dus mogelijk dat op allerlei momenten (wanneer de binnenkomende informatie daartoe aanleiding geeft) relaties tussen verschillende schema's gelegd kunnen worden (zie ook Van Berkel 1991: 26 en verder).

MOPs helpen de verwerker bij het voorspelbaar maken (en dus snel kunnen verwerken) van situaties waarin de verwerker zich geplaatst weet. De kennis en het herkennen van een situatie is dus cruciaal. Echter, mensen komen ook in aanraking met (nieuwe) omstandigheden die geen directe relatie hebben met bekende schema's, maar hoogstens met zeer kleine onderdelen daarvan. Zo kan, naar Schank's (overbekende) voorbeeld (1982a: 110), onze kennis van de gang van zaken in een restaurant, waar het contact met een 'waitress' een onderdeel van vormt, gebruikt worden bij een sollicitatiegesprek. Wat we weten over de gang van zaken in een restaurant kan van invloed zijn op hoe we reageren in een sollicitatiegesprek (bijvoorbeeld een sollicitatie naar een functie bij een McDrive). En, niet alles wat gebeurt in een restaurant kan (uitsluitend) geassocieerd worden onder het label 'restaurant'. Voor het leggen van relaties tussen het schema 'restaurant' en 'sollicitatiegesprek' is een MOP dan een veel te specifieke (want te doelgerichte) structuur; de structuur die deze relaties legt wordt Thematic Organization Point (*TOP*) genoemd. TOPs zijn structuren die een nog hogere graad van abstractie kennen dan MOPs en deze zijn domein- of situatie-onafhankelijk (Schank 1982a: 111). Gezien het doel van mijn onderzoek, waarbij het juist niet gaat om situatie-onafhankelijke verwerkingsprocessen, lijkt een verdere behandeling van TOPs in dit bestek niet nuttig.

In het geval van de verwerking van de helingbestrijdingstekst, kan de werking van deze geflexibiliseerde schema-opvatting dan als volgt begrepen worden. De tekst wordt verwerkt in het kader van het schema dat de medewerker heeft ten aanzien van het werkoverleg, inclusief de rollen van de deelnemers daarbij en de functie die informatie bij dit overleg heeft. Gedurende het verwerkingsproces worden op tal van momenten, naar aanleiding van de binnengekomen informatie, steeds nieuwe relaties gelegd, een van die relaties betreft het schema over diefstal, en daarbinnen weer een schema over een speciale vorm van een diefstalgerelateerde activiteit, heling. Gegeven die geactualiseerde schema's worden tevens relaties gelegd met kennis over (semantische) inhoud die in dit kader relevant zijn. De 'binnenkomende' werkplankst actualiseert voorts de nodige semantische en episodische (individuele) kennis.

Wanneer deze relaties gedurende het proces van verwerking succesvol blijken (er kan blijken het vervolg van de tekst met de informatie iets 'gedaan' worden), blijven ze geactualiseerd of snel actualiseerbaar, en wordt die kennis weer gebruikt bij het verwerkingsproces. Wanneer actualisaties niet succesvol blijken, vervallen deze relaties of moeten schema's of MOPs aangepast worden.

Toegesplitst op de genoemde intenties, zou men kunnen veronderstellen dat het schema ook de mogelijkheid heeft het werkplan niet louter te zien als een tekst die mededelingen bevat over hoe helingbestrijding te organiseren, maar ook als een voorstel waarop gereageerd moet worden. Uit het onderzoek bleek echter dat deze interpretatie niet voldoende plaats vond, ondanks, zoals gezegd, de kennis die men kan hebben opgedaan in het beleidsplan, en de expliciete aanduiding van de functie op verschillende plaatsen in de tekst, bijvoorbeeld de diverse vragen die in de tekst opgenomen zijn (zie Bijlage B, bijvoorbeeld pagina 1 (originele paginering), onder ad. 2 en ad. 3). Dat zou erop kunnen wijzen dat het schema *werkoverleg* –

het overkoepelende schema, waarin de situatie van bespreking als geheel te vatten is – dominant is. Dermate dominant zelfs, dat expliciete vragen in de tekst, opgenomen op plaatsen waar (bijvoorbeeld) een *voorstel* wordt gedaan voor de invulling van werkzaamheden, niet leiden tot een antwoord op dat voorstel: de vergaderdeelnemers beoordelen het voorstel niet in termen van realiseerbaarheid of wenselijkheid. De vragen lijken eerder geïnterpreteerd te worden als een *instructie* om deze vragen (pas) bij de uitvoer van de werkzaamheden te beantwoorden.

Deze aanvulling op het model dat de cognitieve verwerking van informatie weergeeft, namelijk om ook de functionaliteit van een tekst gegeven de context erbij te betrekken, lijkt een nuttige aanvulling op het eerder gegeven schema-model te zijn. Dit komt vooral doordat het model ook inzicht verschaft in het *proces* van doelgerichte informatieverwerking. De informatie wordt verwerkt in het kader van bestaande schema's. Gedurende het proces kunnen, door de recent binnenkomende informatie, wanneer nodig, andere schema's geactualiseerd worden. Die schema's zijn actueel zolang ze bevestigd worden door de volgende informatie-eenheden die binnenkomen. Wanneer blijkt dat bepaalde schema's niet (verder) te gebruiken zijn, worden ze weer 'op non-actief gesteld', of wel, ze worden bijgesteld.

Dit model van de werking van het cognitief systeem als een (grote) hoeveelheid kennis die op de een of andere wijze geordend is naar gebeurtenissen (in de vorm van schema's) en betekenissen (het semantisch geheugen), gecombineerd met een systeem dat een set van regels bevat over de volgorde van interpretatiehandelingen die uitgevoerd moeten worden (het procedureel geheugen) maakt het mogelijk uit (in partjes) binnenkomende informatie zeer snel voorspellingen af te leiden ten aanzien van de informatie die nog moet binnenkomen. Onder 'voorspellingen afleiden' wordt, gegeven de inhoud van schema's en het belang van intenties bij het oproepen van schema's, ook begrepen wat gedaan moet worden met de informatie.

De voorspellingen worden gedurende het verwerkingsproces, op basis van nieuw binnenkomende informatiedelen, steeds bijgesteld. Een bijstelling kan het oproepen van nieuwe schema's inhouden, maar ook het afstoten van schema's die niet langer van toepassing lijken. Gedurende het proces van tekstverwerking zullen de voorspellingen met een steeds toenemende mate van zekerheid gedaan kunnen worden. De eerst binnenkomende informatie zal kunnen leiden tot een zeer groot aantal mogelijke schema's en betekenissen. Mensen beschikken, aldus Scha (1992: 63), over een 'fabelachtig associatief vermogen' wanneer het erom gaat nieuwe gegevens te relateren aan reeds bestaande kennis en ervaringen. Alle volgende binnenkomende informatiedelen maken het mogelijk de gemaakte voorspellingen te schrappen, bij te stellen of te continueren. Scha spreekt in dit verband van een proces van disambiguering, waarin een sterke neiging bestaat voor de keuze van een 'meest waarschijnlijk' traject dat zijn waarde heeft bewezen bij eerdere ervaringen.

In het geval van het werkplan helingbestrijding leiden de ervaringen die de medewerkers hebben met het werkoverleg ertoe dat als meest waarschijnlijk traject gekozen wordt dat de tekst die informatie bevat over een *voorstel* inzake het werkplan helingbestrijding niet opgevat wordt zoals bedoeld door het management. Het wordt dus niet opgevat als een voorstel waarop gereageerd kan worden, maar, gegeven het werkoverleg-schema waarover de medewerkers beschikken, als een mededeling waarin het management uitlegt hoe heling vanaf nu bestreden dient te worden. Dat houdt in dat (door het management) gewenste relaties niet gelegd worden: bijvoorbeeld het traject waarin de werkplaninformatie vergeleken wordt met

de kennis over de bestaande werksituatie. Hierdoor zal er ook geen reactie gegeven worden op die vraag, zelfs niet wanneer, zoals in het geval van de tekst over helingbestrijding, die vragen expliciet gesteld worden. Gezien de flexibiliteit van schema's en het belang van intenties bij het oproepen van verschillende schema's wordt vooralsnog aangenomen dat het probleem in beginsel oplosbaar is: de invulling van (een deel van) het schema moet aangepast worden. De vraag hoe dat kan gebeuren komt later in dit hoofdstuk aan de orde.

Voor de volledigheid wordt in onderstaande tabel naast de door de zender gewenste intentie (de reactie op een voorstel) en de door de lezers gebruikte schema's ook de door de lezer aan de zender toegedichte intenties weergegeven.

tekst	intentie/functie zender	toegedichte intentie	gebruikte schema's
B (=A)	(b) reageren op (voorstel a)	(b) mededeling over	kennis van het communicatiesysteem
A	(a) instructie inrichting werkzaamheden helingbestrijding	(a) inrichting werkzaamheden helingbestrijding	kennis over helingbestrijding

tabel 5.5 Teksten, intenties en gebruikte schema's

De toegedichte intenties worden dus verklaard vanuit de kennis die de medewerkers hebben over het bestaande communicatiesysteem; deze kennis kan, in de termen die gebruikt zijn bij de beschrijvingen van de organisaties (Hoofdstuk 4), kennis zijn over het communicatieklimaat, en, in bredere zin, kennis over de organisatiecultuur.

Bij de verklaring van verwerkingsprocessen die in deze paragraaf is gegeven is een relatie gelegd tussen externe informatie (stimuli, zoals een tekst, en de context) en interne mentale processen ('aangeleerde' schematische informatie). Wanneer problemen geconstateerd werden, gebeurde dat in termen van (door de verwerker) onjuist toegedichte intenties, die verklaard werden aan de hand van de kennis die is opgebouwd over (vooral) het communicatiesysteem. Door het gebruik van deze kennis bij het verwerken van informatie wordt de informatie niet verwerkt zoals bedoeld door de zender. De schema's, die daarvoor grotendeels verantwoordelijk werden gesteld, blijken flexibel genoeg om aangepast te kunnen worden (MOPs). De vraag die dan resteert is uiteraard, op welke wijze kan die aanpassing bij wijze van interventie gerealiseerd worden.

Wat dan beoogd wordt, is uiteindelijk een aangepast intern mentaal proces (in casu een verandering van het schema), als resultaat van (vooral) een verandering van de aangeboden externe informatie. Het gaat dan om een verandering in de stimulus en/of de context. De context, hier voornamelijk beschouwd als het communicatiesysteem van de organisatie, is reeds (formeel) veranderd, derhalve resteert een aanpassing van de tekst. Een dergelijke benadering staat bekend als een verrijking van de 'environmental support', waarbij de interactie tussen externe informatie (uit de context, waaronder ook de tekst) en interne mentale processen gestimuleerd wordt door het aanpassen van de externe informatie. Deze aanpassingen moeten leiden tot een reductie van de hoeveelheid interne processen, die een verwerker moet uitvoeren om tot een (naar zijn idee) zinvol resultaat te komen (Craik 1983 en 1986, in Craik en Jennings 1992: 80). Met andere woorden: de aanpassingen aan de tekst

hebben tot doel de 'interpretatieve moeite' (de hoeveelheid interne processen) te reduceren door het verwerkingsdoel duidelijker te maken.

Tot nu toe is het proces van verwerking van teksten beschreven zonder de tekst nader te beschouwen en het verwerkingsproces te relateren aan specifieke kenmerken of eigenschappen van een tekst. Aangezien het oplossen van de beschreven verwerkingsproblemen met name gezocht moet worden in het aanpassen van de tekst (als onderdeel van de environmental support), is het noodzakelijk in de volgende paragraaf in het bijzonder stil te staan bij de relatie tussen de wijze waarop informatie in teksten is geordend en de verwerking van deze informatie door het cognitief systeem.

5.6 De verwerking van teksten

In de vorige paragraaf is, wanneer het ging over de verwerking van teksten, dit verwerkingsproces in algemene zin beschreven en gerelateerd aan de organisatie van kennis in het cognitief systeem, waarbij wellicht de suggestie werd gewekt dat tekst in één keer, als geheel, verwerkt wordt. Dat is bepaald een te sterk vereenvoudigde weergave van het proces van tekstverwerking. In deze paragraaf wordt de verwerking van teksten aan de orde gesteld. Net als in de vorige paragrafen wordt aan de hand van de werkplanktekst helingbestrijding een en ander verduidelijkt.

5.6.1 Teksten

Een tekst kan omschreven worden als "(...) een min of meer complexe, en min of meer afgegrensde, talige structuur die interpreteerbaar is op grond van enige functionaliteit" (Ensink 1992: 25).

Een tekst bestaat uit een hoeveelheid opeenvolgende taalelementen (woorden, zinnen, alinea's) waartussen samenhang bestaat. De samenhang komt tot uiting in een bepaalde tekststructuur, dat wil zeggen dat in de opeenvolging van taalelementen een zekere hiërarchische ordening onderscheiden kan worden. Zo zijn alinea's idealiter een hoeveelheid thematisch samenhangende zinnen, is een hoofdstuk idealiter een aantal thematisch samenhangende alinea's en bestaat een tekst uit een aantal thematisch samenhangende hoofdstukken.

In de werkplanktekst helingbestrijding (het thema is helingbestrijding, dat is de top in de hiërarchische weergave) zijn verschillende hiërarchische niveaus (hoofdstukken, paragrafen, het middenniveau) onderscheiden, zoals weergegeven in tabel 5.2. De zinnen en woorden (het laagste niveau) zijn te vinden in de volledige weergave van de tekst (Bijlage B).

5.6.2 Teksten als basis voor de verwerking

Bij het verwerken van een tekst vormt de materiële tekst, zoals aangegeven in 5.6.1, een thematisch samenhangend afgegrensd geheel van taalelementen, 'slechts' de input voor de verwerker, namelijk datgene wat de verwerker (lezer) verwerkt. Deze input leidt (onder meer, ik heb me hier beperkt tot wat voor het onderzoek relevant is) tot een betekenis-toekenning en een interpretatie (Ensink 1992: 84). In deze paragraaf ga ik in op betekenis-toekenning, in de

volgende (paragraaf 5.6.3) op de interpretatie. Vooraf zij gemeld dat het verwerkingsproces aan de hand van deze onderdelen van het proces besproken wordt om duidelijk te maken welke de relatie is tussen de tekst, het semantisch en prosodisch geheugen enerzijds, en de invloed van schema's anderzijds. Die relatie wordt in de volgende paragraaf (5.7) aan de orde gesteld.

Betekenistoekenning heeft betrekking op de toekenning van een betekenis aan de woorden en zinnen (het laagste verwerkingsniveau, ook wel microniveau) uit de tekst, waarbij de verwerker gebruik maakt van in het geheugen aanwezige algemene en semantische kennis. Gedurende het proces van betekenistoekenning wordt de informatie die in de materiële zin is opgenomen verrijkt met kennis uit het geheugen, daarna worden tussen de tekstdelen relaties gelegd (aldus ontstaat de 'expliciete tekstbasis' (Kintsch en Van Dijk, 1978)). Het leggen van relaties tussen delen van de inhoud van een tekst vindt plaats op basis van kennis van logische regels, opgeslagen in het procedurele geheugen (Bax 1995: 269-271). Daarnaast worden in de tekst zelf tal van relaties aangegeven tussen de taalelementen onderling (zie voor een overzicht Ensink 1992: 159-167).

Zoals hieruit duidelijk wordt, speelt het geheugen een belangrijke rol bij het proces van betekenistoekenning. De informatie, die in partjes in het STM binnenkomt (en waarvan de omvang van die partjes bepaald wordt door de inherent beperkte capaciteit van het STM), wordt gerelateerd aan opgeslagen kennis en kennis over regels en procedures. De aldus verrijkte informatiepartjes worden voortdurend in het LTM opgeslagen, en kunnen op hun beurt ook weer gebruikt worden om nieuw binnenkomende partjes te 'verrijken'.

Bij dit opslaan wordt de tekst niet in zijn ('verrijkte') geheel opgeslagen, maar in een samengevatte vorm: zoals bekend kunnen lezers zich doorgaans niet een gehele tekst herinneren, maar wordt een tekst onthouden in de vorm van overkoepelende begrippen. Er vindt dus een samenvattingsproces plaats, waarvan het resultaat een cognitieve representatie is, in de vorm van een zogenoemde macrostructuur (Van Dijk en Kintsch 1978). De top van de macrostructuur wordt gevormd door wat eerder het thema van de tekst genoemd werd.

Deze vorm van betekenistoekenning kan gekenschetst worden als 'data driven' of bottom-up, dat wil zeggen dat de tekst beginnend bij de kleinste betekenisvolle eenheden verwerkt wordt – er worden relaties met semantische, prosodische en procedurele kennis opgeslagen in het geheugen om betekenissen te kunnen toekennen aan de informatie in de tekst. Gedurende het proces van verwerken wordt de informatie in bewerkte vorm opgeslagen in het geheugen (er wordt een cognitieve representatie gemaakt), waarbij het bewerken leidt tot een steeds meer samengevatte, meer abstracte vorm van de tekst (de macrostructuur).

Echter, zoals in paragraaf 5.5 is aangegeven, beschikt de verwerker over meer dan alleen kennis die behulpzaam kan zijn bij het betekenis-geven aan een tekst. Een tekst wordt gebruikt in een bepaalde context, is functioneel, en de zender heeft de intentie om een bepaald effect te bewerkstelligen bij de ontvanger, ofwel, de zender tracht door middel van de tekst een bepaalde interpretatie te realiseren (zie paragraaf 5.4). Wanneer ook zulke aspecten als de intentie van de zender bij de verwerking betrokken zijn, kan gesproken worden van een interpretatie van de tekst (vergelijk Ensink 1992: 19). Dit komt in de volgende paragraaf aan bod.

5.6.3 De interpretatie van teksten

Het gebruik maken van 'hogere cognitieve processen' bij het verwerkingsproces houdt in dat de lezer door de context gegenereerde verwachtingen betreft bij de verwerking van een tekst (Hacquebord 1989: 89). Voorbeelden van dergelijke hogere cognitieve processen zijn de schema's die in de vorige paragraaf zijn behandeld, waarin gebeurtenissen worden beschreven. Bij de verwerking van de tekst leidt het gebruik maken van dergelijke schema's tot verwachtingen (voorspellingen) over wat er in de tekst nog aan de orde zal kunnen komen. Er wordt dus door de verwerker als het ware eerst (althans, zo snel als mogelijk) een macrostructuur gecreëerd, gebaseerd op de kennis over het thema en de context (in casu het schema) waarin de tekst gebruikt wordt. Deze vorm van verwerking, waarbij de kennis van de verwerker een cruciale rol speelt bij het maken van voorspellingen over de tekst, wordt 'concept driven' of wel 'top-down-verwerking' genoemd. Deze verklaring voor het (snelle) tekstverwerkingsproces vertoont sterke overeenkomsten met het gebruik van kennis van andere vormaspecten van taal, zoals lexicale elementen en syntactische structuren (Scha 1992: 66; voor een uitwerking zie Van Berkel 1991).

Het conceptgestuurd of top-down-verwerken van teksten behelst ook kennis van bepaalde tekstgenres: lezers maken gebruik van hun kennis over hoe bepaalde soorten (veel voorkomende) teksten zijn opgebouwd. Kintsch en Van Dijk (1978) hanteren voor deze kennis over de gestandaardiseerde tekstopbouw de term superstructuur.

De beschrijving van tekstverwerking als conceptgestuurd houdt in dat de verwerker kennis van de situatie, de context, waarin de tekst gebruikt wordt nadrukkelijk betreft bij het verwerken van een tekst. Pas met deze toevoeging kan gesproken worden van het interpreteren van een tekst (Ensink 1992: 19).

In de praktijk zal een verwerker niet de gehele tekst altijd geheel in strikte zin top-down kunnen verwerken. Het kan immers vóorkomen dat bepaalde onderdelen van een tekst niet voorspeld kunnen worden. In dat geval zal een verwerker om tot een interpretatie te kunnen komen, moeten overschakelen op een bottom-up-verwerkingswijze. De verwerking van teksten als 'waar mogelijk top-down, en waar nodig bottom-up' wordt wel de interactieve benadering genoemd, en kan gekenschetst worden als 'de meest aantrekkelijke en realistische' (Hacquebord 1989: 91). Interactief kan dan omschreven worden als een verwerkingswijze waarbij top-down- en bottom-up-strategieën afwisselend plaatsvinden, afhankelijk van de leestaak waarvoor de verwerker zich geplaatst ziet (Kintsch en Van Dijk 1978).

In de volgende paragraaf worden de geconstateerde problemen met betrekking tot het functioneren van teksten in organisaties aan de hand van de tekst over het werkplan helingbestrijding gerelateerd aan de tot nu toe behandelde theorieën over de opbouw en werking van het geheugen en de verwerking van teksten.

5.7 Expliciteren van beoogde tekstfuncties

Het in Hoofdstuk 3 beschreven communicatieprobleem dat de medewerkers van de betrokken organisaties constateerden, betreft onduidelijkheid met betrekking tot de *status* en de *functie* van de informatie die hen in de vorm van een tekst (veelal ter behandeling tijdens het werkoverleg) aangeboden wordt.

In deze paragraaf, die hoofdstuk 5 afsluit, wil ik op basis van de in de voorafgaande paragrafen behandelde theorie dit probleem samenvattend verklaren. Vervolgens wil ik een aantal mogelijke oplossingen voorstellen, die in het volgende hoofdstuk (6) onderwerp van onderzoek vormen.

Met betrekking tot het probleem van de *status* van een tekst is de relatie gelegd met het totstandkomingsproces van een formele tekst binnen een organisatie: een groep van deskundigen bereidt een tekst voor, die, na goedkeuring door de verantwoordelijken (doorgaans het management), aan de verschillende afdelingen wordt gezonden ter behandeling op een vergadering. De tekst, die als opsteller ('zender') een groep deskundigen had, krijgt vanaf het moment van goedkeuring een andere zender, binnen de interne communicatie van de organisatie is het management vanaf dat moment de formele verzender van de informatie.

Deze formele zender beoogt met de tekst 'iets' te bereiken. Dit 'beogen *iets* te bereiken' (illocutie) kan – binnen de onderzochte organisaties – omschreven worden als het beogen uit te laten voeren van bepaalde werkzaamheden, of het beogen te reageren. In het eerste geval heeft de tekst de status van een reeds genomen besluit, in het tweede geval betreft het de status van een voorstel. Het probleem met de functie van de tekst kan, in aansluiting hierop, beschreven worden als een onduidelijkheid voor wat betreft de juiste statustoekenning: de medewerkers beoordelen de tekst als een genomen besluit dat door het management aan hen wordt medegedeeld, in plaats van als een voorstel dat becommentarieerd diende te worden.

Dit probleem werd nader verklaard aan de hand van een beschrijving van de wijze waarop teksten verwerkt worden. Teksten worden niet als losstaande eindige verzamelingen taalelementen verwerkt, maar worden verwerkt in het kader van de context waarin zij functioneren. In ons onderzoek wordt die context in sterke mate bepaald door het communicatiesysteem (waarvan de vergadering het voor de medewerkers meest gebruikte en zichtbare onderdeel vormt) en de organisatie waarin zij werken. Kennis van het communicatiesysteem (in casu de vergadering) en de organisatie is opgeslagen in het cognitief systeem van de medewerkers, in de vorm van verschillende schema's. Behalve kennis van gebeurtenissen (zoals een vergadering of een werkwijze) bevat het cognitief systeem onder meer semantische kennis, waarin de inhoud van begrippen (zoals 'heling') opgeslagen is.

Bij het verwerken van teksten wordt gebruik gemaakt van genoemde schema's. Het meest dominante schema dat bij de verwerking van een tekst binnen de onderzochte organisaties gehanteerd wordt, lijkt dat van het werkoverleg te zijn. Aangezien schema's gevormd zijn op basis van ervaringen in het verleden, worden de tijdens het werkoverleg aan de orde komende teksten door de werknemers binnen dat schema vooral geïnterpreteerd als 'mededelingen van besluiten' die ten uitvoer gebracht moeten worden, waarbij het werkoverleg dient om afspraken te maken omtrent de uitvoering van besluiten. Deze functietoekenning staat haaks op de intentie van het management, dat juist beoogt door middel van de tekst een reactie te krijgen op hetgeen in de tekst wordt voorgesteld.

Deze verklaring voor de 'focus' waarmee een tekst verwerkt wordt, sluit aan bij de theorie over concept- of top-down-gestuurde tekstinterpretatie.

Hoewel schema's gebaseerd zijn op ervaringen in het verleden, zijn zij niet statisch: er kunnen binnen schema's relaties met andere schema's gelegd worden, en schema's kunnen aangepast worden. De mogelijkheid creëren te reageren op een tekst waarin een voorstel wordt gedaan, houdt in dat een bestaand schema aangepast wordt, mogelijk eerst door binnen het bestaande

schema een relatie te leggen met een schema waarin een dergelijke gang van zaken is opgenomen. Op deze wijze kan de functie van de tekst zoals die geïntendeerd was, ook qua interpretatie gerealiseerd worden.

Binnen organisaties kan de beoogde functie impliciet blijven (zoals bij de onderzochte organisaties het geval was), ook kan de functie op meer expliciete wijze aan de orde komen. In dat laatste geval kunnen de volgende mogelijkheden genoemd worden.

- Voorafgaande aan en tijdens de bespreking op het werkoverleg kan de voorzitter van de vergadering (doorgaans de chef) expliciet wijzen op de status van de tekst en op de mogelijkheid te reageren (de chef is op deze mogelijkheid gewezen tijdens vergaderingen 'hoger' in de linking-pin-structuur); teneinde reacties te stimuleren kan de voorzitter vragen stellen (bijvoorbeeld over de uitvoerbaarheid van het voorstel).
- In het begin van de tekst dan wel op geëigende momenten in de tekst kan de status van de tekst genoemd worden en kan expliciet opgemerkt worden dat op de tekst gereageerd kan worden; mogelijk, teneinde reacties te stimuleren, kan dit geschieden door middel van vragen.

Over deze mogelijkheden dient het volgende opgemerkt worden.

Ten eerste, aangezien de tekst in de meeste gevallen voorafgaande aan de vergadering aan de medewerkers verzonden wordt, en zij de tekst dus reeds verwerkt en geïnterpreteerd hebben, verdient laatstgenoemde mogelijkheid de voorkeur. Immers, de tekst is op het moment van de vergadering verwerkt, waarbij gebruik gemaakt is van een schema. Deze verwerking heeft, gegeven dat schema, geleid tot een bepaald verwerkingsresultaat. Het – in geval van de onderzochte organisaties – gehanteerde schema leidt tot een verwerkingsresultaat dat voornamelijk gestuurd is door de 'mededeling-optiek', en is derhalve niet zonder nadere bewerkingen geschikt voor de beoogde behandeling. De status en beoogde functie van een tekst kan dus beter bij de tekst zelf aangegeven worden, aangezien de tekst dan tijdens de verwerking op de beoogde wijze geïnterpreteerd zal kunnen worden.

Ten tweede is de vraag aan de orde wáar in de tekst de beoogde intentie van de zender het beste opgenomen kan worden. Gegeven de voorkeur van verwerkers voor een conceptgestuurde verwerkingswijze, lijkt een plaatsing aan het begin van de tekst het meest succesvol te zijn. In dit verband kan dezelfde redenering als bij de eerste overweging gelden: door aan het begin van het verwerkingsproces, wanneer de verwerker een macrostructuur van de tekst creëert, het beoogd verwerkingsdoel expliciet te maken, kan de tekst reeds vanaf het eerste moment van verwerken geplaatst worden in het beoogde kader, ofwel: de juiste macrostructuur wordt dan gecreëerd. Plaatsing aan het begin van de tekst maakt dus een efficiënte interpretatie mogelijk.

Aangezien de verwerking van teksten het resultaat is van een externe stimulus (de tekst) en een aantal interne processen (waarbij het STM en de MOPs in het LTM een centrale rol spelen), kan het op deze wijze expliciet maken van de tekstfunctie gezien worden als een maximalisering van de externe stimuli die het cognitief verwerken van teksten mede vorm en richting geven. Het concretiseren van de tekstfunctie (een ingreep dus in de externe stimulus, de tekst) kan gezien worden als een vorm van 'enrichment of the stimulus' (Craik en Jennings 1992: 67), waardoor de lezer de kennis waarover hij beschikt beter ('meer gericht') kan gebruiken om tot de beoogde, zinvolle interpretatie te komen. De plaatsing van 'intentie-aanduiders' aan het begin van de tekst sturen het interpreteren van een tekst vanaf het begin

van het verwerken in de beoogde (geïntendeerde) richting. Deze intentie-aanduiders zullen concrete uitwerkingen moeten zijn van de in paragraaf 5.5.2 en 5.5.3 genoemde intentie (b) 'reageren op' (a) 'voorstellen met betrekking tot helingbestrijding'.

Deze uitwerkingen kunnen gestalte krijgen:

- *in een bestaande tekst*, dat wil zeggen dat de schrijver van een tekst de intentie-aanduiders tijdens het vervaardigen van een tekst reeds opneemt of dat zij achteraf toegevoegd worden (de tekst moet dan herschreven worden);
- *los van de tekst*, schriftelijk, op een aparte bladzijde die vooraf gaat aan de tekst, of mondeling, tijdens een vergadering, voorafgaand aan en/of gedurende de bespreking van de tekst.

Het los toevoegen van de intentie-expliciteerders heeft als mogelijk voordeel dat bestaande teksten niet herschreven hoeven te worden, of dat opstellers van een tekst (zoals de werkplangroep in het geval van het werkplan helingbestrijding), die zich normaliter vooral concentreren op de inhoud van de tekst en minder op het beoogd functioneren ervan, zich niet reeds in een vroegtijdig stadium hoeven te bekommeren over de vraag hoe de tekst gebruikt zal moeten worden. Zeker wanneer dat niet tot hun formele competentie behoort, zal dat een complicerende factor zijn bij het vervaardigen van de tekst.

In het volgende hoofdstuk, waarin verslag wordt gedaan van empirisch onderzoek naar het expliciteren van tekstfuncties, komt deze kwestie uitvoeriger aan de orde.