

## 6 Onderzoek naar tekstfunctionaliteit

### 6.1 Inleiding

Uit de beschrijving van de communicatieproblemen bij de drie organisaties kwam naar voren dat de communicatiestructuur, met name het linking-pin-systeem, niet naar behoren functioneerde. In concreto ging het om een groot informatieverlies bij het passeren van de linking-pins, om onduidelijkheid met betrekking tot status en functie van de informatie en om terugkoppelingsproblemen (zie de paragrafen over de communicatieproblemen in Hoofdstuk 4).

Getracht is deze problemen gedurende de interventieperiode op te lossen. Eerst werd de communicatiestructuur van de organisaties aangepast. De aanpassing van de linking-pin-structuur vormde daarbij de basis: wanneer deze structuur aan de eisen van de organisatie voldoet (bijvoorbeeld door alle gewenste niveaus adequaat te bereiken binnen de gewenste tijd), is de basis gelegd voor het via deze structuur communiceren van boodschappen. Het tweede deel van de interventie betrof het oplossen van het (hierboven genoemde) probleem met betrekking tot het informatieverlies en de onduidelijkheid met betrekking tot de status en functie van de informatie en, daaraan verbonden, de terugkoppelingsproblemen. In het vorige hoofdstuk zijn deze problemen, aan de hand van een voorbeeld ontleend aan een van de bij het onderzoek betrokken organisaties, gedetailleerd beschreven en verklaard aan de hand van een empirisch aantrekkelijke theorie over het verwerken van teksten. Geconcludeerd werd dat het expliciteren van de beoogde tekstfunctie (de intentie van de zender) de problemen met betrekking tot de status en functie en de daaraan verbonden terugkoppelingsproblemen in principe kan oplossen. In dit hoofdstuk staat het onderzoek naar het effect van deze explicitering van de functie van de tekst centraal.

De opbouw van hoofdstuk 6 is als volgt. In paragraaf 6.2 worden de achtergronden van de aanpassingen van de teksten beknopt weergegeven.

In paragraaf 6.3 komt de vraag aan de orde op welke wijze de aanpassingen in de teksten – de explicitering van de beoogde tekstfunctie – zijn gerealiseerd, en wordt er ook nader ingegaan op de ontwikkeling in de wijze van explicitering van de beoogde tekstfunctie: in het onderzoek is ook bekeken welke wijze van aanpassing voor de betrokken organisaties het meest eenvoudig uitvoerbaar is, en welke wijze tot het beoogde resultaat leidt. Met andere woorden, in deze paragraaf wordt ingegaan op de efficiëntie en effectiviteit van de aanpassing aan de tekst.

In paragraaf 6.4 wordt het onderzoeksdesign weergegeven, waarna in paragraaf 6.5 ingegaan wordt op de gebruikte tekstbegripstoets, waarmee de overdracht van de beoogde functionaliteit wordt gemeten.

Dan volgen in paragraaf 6.6, in chronologische volgorde en per organisatie, de beschrijvingen van de bij het onderzoek betrokken teksten en de resultaten van het onderzoek. Het

hoofdstuk wordt afgesloten in paragraaf 6.7, waarin een overzicht gegeven wordt van de onderzoeksresultaten.

## 6.2 De achtergrond van de tekstaanpassingen

Zoals in de inleiding van dit hoofdstuk aangegeven, bleek uit de voormeting dat medewerkers van de betrokken organisaties problemen hadden met de gecommuniceerde teksten. In concreto ging het om de volgende kwesties:

- groot informatieverlies bij het passeren van linking-pins;
- onduidelijke status en functie van de informatie;
- terugkoppelingsproblemen.

Deze problemen worden – in navolging van hetgeen hierover in Hoofdstuk 5 is opgemerkt – hierna gevat onder één term: problemen met betrekking tot het *functioneren* van teksten.

Het *doel* van het tweede gedeelte van de interventie was dan ook het verbeteren van het functioneren van organisationele teksten. Bij het bepalen van het 'functioneren van de tekst' is het nuttig voorafgaand aan het onderzoek stil te staan bij de vraag (1) wie het functioneren van een tekst bepaalt, (2) wat de functie van een tekst inhoudt en (3) welke andere factoren mogelijk ook een rol spelen.

1. Ten eerste is het belangrijk vast te stellen, dat de functie van een tekst bepaald wordt door het management dan wel een manager (zoals een chef, een directeur) van een organisatie. In Hoofdstuk 5 (met name paragraaf 5.4 en 5.5) is in dit verband stilgestaan bij de intentie van de zender van de tekst en op de door de ontvangers toegedichte intentie. Wanneer de zenderintentie en de toegedichte intentie niet overeenkomen is er sprake van een communicatieprobleem binnen een organisatie. Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer het verzoek een reactie te geven op een voorstel, zoals bij de helingbestrijdingstekst, door de ontvangers louter wordt geïnterpreteerd als informatie over het bestrijden van heling.

Het management of de manager is door zijn functie gerechtigd de bedoeling van een te communiceren thema te bepalen. De formele verantwoordelijkheid van de manager voor de tekst houdt in dat hij of zij optreedt als 'de zender' van de tekst, om het even of hij/zij de tekst nu wel of niet zelf heeft vervaardigd (zie paragraaf 5.2.1).

2. De functie van een tekst kan worden omschreven als hetgeen de zender beoogt te bereiken bij de ontvanger (zie paragraaf 5.7). Het 'beogen te bereiken' kan (in het kader van de genoemde communicatieproblemen) betrekking hebben op het uit laten voeren van werkzaamheden, dan wel het laten reageren op een tekst. In het laatste geval intendeert de zender verbaal gedrag bij de lezer (vergelijk Van der Geest 1978). Het management stelt vast welke functie een tekst heeft (zie 1).

Naast deze directe, 'primaire' functies kunnen ook nog meer indirecte, 'secundaire' functies worden onderscheiden: door middel van het informeren en laten reageren wil het management betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie creëren, of de motivatie van medewerkers verbeteren.

De primaire functies kunnen direct gerelateerd worden aan een bepaalde tekst: medewerkers begrijpen een tekst al dan niet zoals beoogd, en geven al dan niet een reactie in de zin zoals het management heeft bedoeld. De secundaire functies kunnen niet direct

en louter gerelateerd worden aan het verwerken van een specifieke tekst, maar eerder aan een hoeveelheid gebeurtenissen, omstandigheden in een organisatie. Teksten zijn onderdelen van die gebeurtenissen, en hebben mede invloed op de gewenste secundaire functies. Dergelijke functies zullen echter eerst op langere termijn effect kunnen hebben. Ze kunnen bovendien niet via tekst(begrips)onderzoek bepaald worden, maar slechts indirect, onder gebruikmaking van instrumenten als de audit.

Aangezien uit de eerste fase van het onderzoek naar voren kwam dat er problemen bleken te bestaan met betrekking tot het realiseren van een bepaalde primaire functie van teksten, te weten het reageren op voorstellen of wel de terugkoppeling, zal het hierna gepresenteerde onderzoek vooral betrekking hebben op deze functie. Wanneer ook secundaire functies van belang zijn geweest, zullen ook deze vermeld worden. Het effect van de primaire functie kan direct bij de presentatie van de onderzoeksgegevens vermeld worden, het effect van de secundaire functie kan niet eerder dan bij de nameting (waarin meer algemene vragen in verband met motivatie aan bod zijn gekomen) bepaald worden, en dan nog slechts met de nodige voorzichtigheid. Dit omdat het vaststellen van het effect van deze functie, zoals beschreven in hoofdstuk 5, niet eenvoudig is, en daarnaast door een complex van factoren – waar de tekst er één van is, naast bijvoorbeeld beloning, leiderschapstijl, enzovoorts – bepaald wordt.

3. De overige factoren die van invloed zijn op het effect van het verbeteren van de teksten, hebben te maken met de wijze van behandelen van de teksten. Het betreft teksten die als volgt zijn aangeboden aan de medewerkers van de betrokken organisaties.
  - Doorgaans gaat het om teksten die betrekking hebben op te ontwikkelen beleid; deze teksten worden gecommuniceerd via de linking-pin-structuur.
  - Een aantal maal is op verzoek van de organisatie ook een (ondersteunende) beleids-tekst bij het onderzoek betrokken die via parallelle kanalen gecommuniceerd is.

Het proces van behandeling van teksten, gecommuniceerd via de linking-pin-structuur, verloopt in grote lijnen als volgt. Wanneer een tekst over een bepaald onderwerp ter behandeling op een vergadering (zoals een werkoverleg) wordt aangeboden, dient deze vooraf gelezen te worden door de deelnemers. Voor het bereiken van resultaat in deze fase is het noodzakelijk dat de tekst voorafgaand aan de bespreking daadwerkelijk beschikbaar was. Daarnaast is het van belang te weten of de deelnemers beschikken over voldoende voorkennis over het onderwerp van de tekst.

Vervolgens bespreken zij de tekst op de vergadering, die doorgaans wordt voorgezeten door de linking-pin (de chef), en geven ze een reactie. De bespreking kent de onderdelen 'het geven van een toelichting' door de voorzitter van de vergadering (doorgaans de chef) of een aanwezige deskundige en 'vragen stellen', wanneer bepaalde zaken in de tekst onduidelijk zijn. De toelichting die de voorzitter geeft, hangt samen met zijn of haar kennis van het onderwerp. Een deskundige is – nomen est omen – deskundig op het terrein waarop de tekst betrekking heeft (zoals personeelsbeleid of automatisering) en zal de vragen moeten kunnen beantwoorden. Het stellen van vragen kan als een middel gezien worden om ontbrekende informatie te verkrijgen, onduidelijke informatie duidelijk te maken en twijfels die men ten aanzien van bepaalde informatie heeft weg te nemen.

De reactie dient te voldoen aan de beoogde functie van de tekst. Dat wil bij het merendeel van de onderzochte (concept-beleids)teksten zeggen dat de medewerkers op basis van hun kennis moeten aangeven of de feitelijke informatie in de tekst correct is weergegeven, of voorgestelde oplossingen, wijzen van werken, etcetera, realiseerbaar zijn, en dergelijke. De reacties worden door de voorzitter (doorgaans de chef) of de secretaris van de vergadering genoteerd, wanneer nodig na enige discussie (bijvoorbeeld over de vraag of een voorstel met de beschikbare middelen realiseerbaar is, zoals in het geval van de helingbestrijdingstekst). De reactie wordt vervolgens ingebracht in een vergadering op een aansluitend niveau in de linking-pin-structuur.

Een beleidstekst werd in een enkel geval ondersteund door een of meerdere teksten die aangeboden werden via een parallel communicatiemiddel, zoals een personeelsblad of een mondelinge presentatie, verzorgd door het management.

Bij de bespreking van de interventie en de resultaten zal de gewenste functie van de tekst steeds nauwkeurig aangegeven worden, en zal, wanneer nodig, aangegeven worden of er sprake is geweest van storende factoren, zoals het niet tijdig beschikbaar zijn van de tekst.

Voor de goede orde: een gewenste reactie houdt niet in dat de deelnemers aan een vergadering het eens zijn met de in de tekst vervatte informatie; het gaat erom, dat zij, vanuit hun specifieke deskundigheid en verantwoordelijkheden, een inhoudelijke reactie geven, opdat de (concept-)tekst verbeterd kan worden om (ten slotte) vastgesteld te kunnen worden door het management.

Wanneer dit proces van top-down- en bottom-up-communicatie via de linking-pin-structuur geheel doorlopen is en de beoogde reacties zijn verkregen, wordt geconcludeerd dat de tekst goed functioneert. Dit houdt dus in dat de tekst (blijkbaar) begrepen is en dat de bedoeling van de tekst (blijkbaar) duidelijk is geweest. Deze oordelen hebben allen betrekking op de eerder genoemde primaire functie van de tekst.

Op basis van de reacties, de 'terugkoppeling', kan door het management de volgende stap gezet worden, het definitief vaststellen van een beleidstekst dan wel het (laten) bewerken van de concept-tekst. Zoals uit de beschrijvingen van de communicatieproblemen bij de verschillende organisaties bleek, wordt dit proces bij de organisaties doorgaans niet of niet goed doorlopen. Dit betekent dat het niet goed verlopen van het proces directe invloed heeft op de effectiviteit en efficiëntie van de organisatie. Het verbeteren van de efficiëntie en effectiviteit is het eerste doel van de verbeteringen in de interne communicatie.

Niet relevant is – althans, in het kader van het onderzoek – of de reactie inhoudelijk gezien 'juist' of 'waar' is, aangezien dat oordeel niet tot mijn competentie behoort maar voorbehouden is aan de verantwoordelijken binnen de organisatie. Evenmin is, om dezelfde reden, in het onderzoek aan de orde of de reacties door het management ook daadwerkelijk gebruikt zijn.

Naast het eerste doel (het realiseren van de beoogde tekstfunctie) wordt vervolgens verondersteld dat het (goed) doorlopen van dit proces nog effecten heeft met betrekking tot de hiervoor genoemde secundaire functie.

Ten eerste betreft een gewenst effect de motivatie van de medewerkers: de aanname is dat wanneer medewerkers bij de vaststelling van beleid betrokken worden, zij (meer) gemotiveerd zullen zijn ten aanzien van hun werkzaamheden. Hierbij wordt aangetekend dat het

verbeteren van het interne communicatieproces slechts een van de middelen is die geacht worden van invloed te zijn op de motivatie.

Ten tweede wenst het management door middel van een verbeterde interne communicatie meer greep te krijgen op de organisatie, zodat de organisatie meer stuurbaar wordt.

Bij het aanpassen van de teksten aan de gewenste primaire functie staat de vraagstelling centraal, hoe teksten op een zodanige wijze aangeboden kunnen worden, dat de verwerking daarvan door de medewerkers tegemoet komt aan de hiervoor omschreven wensen van het management. Daarover gaat de volgende paragraaf.

### 6.3 De explicitering van de tekstfunctie.

De aanpassingen die in de teksten zijn aangebracht teneinde het functioneren te verbeteren, zijn gebaseerd op de theorie over het verwerken van teksten, zoals beschreven in Hoofdstuk 5.

In Hoofdstuk 5 werd het verwerken van teksten aan de orde gesteld. Het verwerkingsproces werd daar beschreven als een deels top-down en deels bottom-up verlopend proces van betekenisopbouw en -toekenning. Het resultaat van dat proces is een cognitieve representatie van de informatie die in de tekst is vervat. De interpretatie die opgebouwd wordt is zeker niet uitsluitend gebaseerd op de informatie die uit de tekst 'gehaald' wordt; er wordt ook gebruik gemaakt van in het geheugen aanwezige kennis over de organisatie en de voorkennis over het tekstthema. Het communicatieprobleem is in Hoofdstuk 5 voornamelijk verklaard aan de hand van de kennis die de medewerkers hebben over de communicatiegewoonten in de organisatie: de verwerking van de tekst vindt plaats tegen een achtergrond die al te gemakkelijk leidt tot een ongewenste interpretatie.

De 'soorten' kennis (over de inhoud en de organisatie en communicatiegewoonten) werden in Hoofdstuk 5 aan de hand van onderstaande tabel weergegeven.

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

tabel 6.1 Teksten, intenties en gebruikte schema's

#### 6.3.1 De tekstaanpassingen

Wanneer medewerkers, zoals door hen aangegeven tijdens de voormeting, weinig zicht hebben op de functie van een tekst, zullen zij die tekst wel verwerken, maar op een wijze die niet tot het beoogde resultaat leidt. Dat bemoeilijkt de efficiëntie en effectiviteit van het communicatieproces van een organisatie in sterke mate: de medewerkers zullen immers niet de gevraagde informatie naar het management terugkoppelen.

Tekstaanpassing zal dit probleem moeten verhelpen. Daarbij is het uitgangspunt geweest dat het duidelijk maken van de functie van de tekst de verwerkingsproblemen vermindert of wellicht oplost. Het expliciet maken van de functie houdt het volgende in.

1. Het gebruikte deel van de communicatiestructuur wordt geëxpliciteerd;
2. De eisen die aan de communicatiestructuur gesteld worden, worden geëxpliciteerd;
3. De algemene functie wordt geëxpliciteerd;
4. De door de lezer te hanteren inhoudelijke context wordt geëxpliciteerd;
5. De intentie waarmee de zender de informatie aanbiedt wordt gedetailleerd, aan de hand van inhoudelijke vragen, geëxpliciteerd.

Het geheel van deze 'expliciteerders' wordt *functie-aanduiders* of *functie-expliciteerders* genoemd. De genoemde punten zullen hierna toegelicht worden.

1. Het gebruikte deel van de communicatiestructuur betreft het voor deze tekst gebruikte stelsel van communicatiewegen, in veel gevallen een deel van de linking-pin-structuur van de organisatie. Dit valt, afhankelijk van de beoogde functie van de tekst, onder te verdelen in een top-down- en een bottom-up-gedeelte van de structuur. In het laatste geval is ook een reactie of terugkoppeling vereist. In het merendeel van de bij het onderzoek betrokken concept-beleidsstukken is sprake van een verzoek om terugkoppeling. In het geval van via parallelle communicatiewegen aangeboden informatie kan een dergelijke terugkoppeling uiteraard niet, althans niet direct plaatsvinden: de op deze wijze aangeboden informatie moet de terugkoppeling dan via de linking-pin-structuur ondersteunen.

Eenvoudiger gezegd: er wordt aangegeven van welke functionaris de tekst afkomstig is, via welke functionarissen (linking-pins) de informatie naar de medewerker is gezonden, en – indien gewenst – via welke functionarissen de reactie wordt gegeven, en bij wie de reactie uiteindelijk terecht komt. Kortom: *van wie*, *via wie*, *aan wie* de tekst gezonden wordt, en *via wie*, *aan wie* een reactie gegeven moet worden.

2. De eis die aan de structuur gesteld wordt, betreft de vraag met welke snelheid de onder 1 genoemde structuur doorlopen moet worden, dus, in het geval van een terugkoppeling, wanneer de reactie uiterlijk moet zijn ontvangen.
3. Een aanduiding van de functie wordt aangegeven. Wanneer uitsluitend informatie verstrekt wordt, wordt vermeld *ter informatie*, wanneer op basis van de informatie in de tekst een bepaalde handeling moet worden uitgevoerd ('werk-instructie') wordt vermeld *uitvoer*, wanneer een reactie wordt gevraagd naar aanleiding van de verstrekte informatie wordt aangegeven *reageren*, tevens wordt daarbij dan vermeld wanneer de reactie ontvangen moet zijn (zie punt 2). Bij het onderzoek zijn teksten betrokken waarop (direct dan wel op een ander moment) een reactie moet worden gegeven.
4. De door de lezer te gebruiken *inhoudelijke context* wordt aangegeven wanneer de gecommuniceerde tekst in relatie staat tot reeds verstrekte informatie, bijvoorbeeld een vastgesteld beleidsplan. Om de voorbeeldtekst over helingbestrijding te gebruiken ter verduidelijking: het werkplan helingbestrijding is een uitwerking van het beleidsplan van de politie; het beleidsplan is dan de inhoudelijke context waarnaar verwezen wordt. Op deze wijze wordt het de lezer duidelijk gemaakt welke ('achtergrond'-)informatie bij

de verwerking van de tekst gebruikt dient te worden. Desgewenst kan deze informatie dan door de lezer uit een archief gehaald worden.

5. Het expliciet maken van de bedoelingen van de zender met de informatie is een *nadere concretisering* van de onder 2 genoemde functie, die daar in algemene zin reeds genoemd werd. De concretisering heeft betrekking op het in de tekst aan de orde gestelde thema. Wanneer de algemene functie het geven van een reactie betreft, wordt hier vervolgens duidelijk gemaakt waar deze reactie betrekking op moet hebben. Dit gebeurt aan de hand van vragen naar aanleiding van (delen van) de inhoud van de tekst. Welke vragen precies gesteld worden is afhankelijk van wat de zender van de informatie van een bepaalde groep ontvangers wil weten. De ontvangers, afdelingen en/of bepaalde hiërarchische lagen van de organisatie, zullen de informatie vanuit hun verantwoordelijkheden en taken begrijpen en beoordelen, en worden door het management ook met deze informatie benaderd in hun functie van chef en/of medewerker van een bepaalde afdeling. Wanneer een bepaalde tekst op meer dan een afdeling betrekking heeft, zullen de verschillende afdelingen elk vanuit de eigen deskundigheid op een terrein reageren. Het expliciet maken van de bedoelingen van de zender vindt dus zoveel mogelijk plaats gericht op de specifieke taken en verantwoordelijkheden van de diverse ontvanger(s).

Overigens hoeft dit niet te betekenen dat voor elke ontvanger of groep van ontvangers aparte vragen opgesteld hoeven te worden: formuleringen als 'in uw afdeling' of 'vanuit uw specifieke verantwoordelijkheid' maken het mogelijk ondanks de algemene formulering toch de ontvanger aan te spreken in diens specifieke functie en deskundigheid.

### 6.3.2 Het realiseren van de tekstaanpassingen

In de eerste fase van de interventieperiode werd, in samenspraak met de verantwoordelijken voor het verzenden van de informatie, nader bekeken op welke wijze de vorennoemde functie-expliciteringen gerealiseerd konden worden. Hierbij is een belangrijk uitgangspunt geweest dat gestreefd moest worden naar een *optimale oplossing*, dat wil zeggen, dat het verbeteren van de functie van de teksten bereikt moest worden op een wijze die een minimale inspanning van de organisatiemedewerkers (zenders en ook ontvangers) vereiste om een aanvaardbaar resultaat te bereiken.

Dit heeft geleid tot de volgende wijze van expliciteren van de tekstfunctie.

- a. De beleidsteksten kunnen niet herschreven worden om de functie in de (bestaande) teksten zelf te expliciteren. De redenen hiervoor zijn:
  - de concept-beleidsteksten dienen op eenvoudige wijze (zonder herschrijvingen) tot definitieve beleidsteksten omgevormd te kunnen worden;
  - de concept-beleidsteksten dienen op eenvoudige wijze aangepast te kunnen worden aan een divers lezerspubliek (zie hierboven: verschillende hiërarchische lagen, verschillende afdelingen).
- b. De functie-explicitering kan op mondelinge en schriftelijke wijze, alsmede een combinatie van de mondelinge en schriftelijke wijze, gerealiseerd worden. Hierbij werd het volgende overwogen.

- Een *mondeline wijze van expliciteren* van de functie heeft als voordeel dat 'de hoeveelheid te lezen papier' niet toeneemt. Zeker wanneer de organisatie door een sterk mondeling communicatieklimaat gekenmerkt wordt, speelt dit argument in grote mate.

Echter, daar staat als nadeel tegenover dat het (top-)management weinig of geen zicht heeft op de wijze van realiseren van de functie-expliciteerders: zegt de chef wel wat de bedoeling is en zegt hij/zij dit wel goed? Pas aan het eind van het 'communicatietraject' rond een bepaald thema wordt duidelijk of terugkoppeling is verkregen, en zo ja, of dit op de gewenste wijze is geschied.

- Een *schriftelijke wijze van expliciteren* heeft als voordeel dat de zender (het management) de functie duidelijk kan maken aan elk van de aangeschreven (groepen van) medewerkers. De schriftelijke wijze van expliciteren dient dan te geschieden op een apart bij de tekst gevoegd vel papier. In de rest van dit onderzoek wordt hiervoor de term *covernote* gebruikt (ingevoerd door een medewerker van een van de organisaties), een korte notitie die de zender opstelt, en waarop alle in de vorige paragraaf genoemde punten weergegeven worden.

Een nadeel van deze schriftelijke realisatiwijze is dat de beoogde functie, zeker in een organisatie die gekenmerkt wordt door een 'mondeline cultuur', 'van bovenaf' komt, door het management wordt opgelegd, en wel op een heel nadrukkelijke wijze. Daarnaast lijkt het onverstandig juist degene die een zeer belangrijke rol speelt bij het *realiseren* van de functie, de linking-pin, niet te betrekken bij het expliciteren van de functie-aanduiding.

Zowel de exclusief mondelinge als exclusief schriftelijke wijze van expliciteren als ook de combinatie mondeling-schriftelijk zijn in het onderzoek gebruikt. In de beginfase van het onderzoek waren de nadelen van een uitsluitend mondelinge realisatiwijze nog niet duidelijk, deze bleken eerst in de loop van het communicatieproces.

Een uitsluitend schriftelijke wijze is in sommige gevallen onvermijdelijk. Zoals aangegeven bij de bespreking van de nadelen van de schriftelijke wijze, is het voor een adequate behandeling van de betreffende tekst een groot voordeel wanneer de linking-pins betrokken worden bij het vaststellen van de vragen die de functie moeten expliciteren. Bij een grote organisatie is het helaas niet altijd mogelijk alle linking-pins, dat wil zeggen alle chefs, te betrekken bij het vaststellen van de vragen.

De genoemde vormen, mondeling en schriftelijk en de combinatie van mondeling en schriftelijk, zijn, zoals gezegd, allemaal in de interventieperiode gebruikt. Bij de weergave van de resultaten van elk onderzoek wordt aangegeven welke vorm(en) is (zijn) gebruikt.

#### 6.4 Verwachtingen ten aanzien van het effect van de functie-explicitering

In het onderzoek wordt gepoogd het effect van de (mondeline dan wel schriftelijke dan wel een gecombineerde mondelinge en schriftelijke) aanpassing van de teksten aan het beoogd functioneren vast te stellen. De inhoud van de verandering is weergegeven in paragraaf 6.3. Bij de metingen zijn al de genoemde aanpassingen gerealiseerd.

De verwachting is dat:

1. deze aanpassing het begrip van de functie van de tekst alsmede de tekstinhoud zal doen toenemen, waardoor
2. het beoogde communicatieproces (in casu, het doorlopen van de linking-pin-structuur en het bereiken van terugkoppeling) zal worden gerealiseerd, en voorts dat
3. deze aanpassing de tevredenheid over de in het communicatieproces opgenomen vergadering(en) zal laten toenemen, en ten slotte
4. dat hierdoor de tevredenheid over de interne communicatie zal toenemen.

Deze verwachtingen zullen hierna worden toegelicht.

*1. Het begrip van de functie van de tekst alsmede de tekstinhoud zal toenemen.*

Deze verwachting kent twee onderdelen: het begrip van de functie van de tekst en het begrip van de inhoud van de tekst; daarnaast wordt aangegeven dat het begrip zal toenemen, wat een vergelijking impliceert. Deze onderdelen van de verwachting worden hieronder besproken. Na de bespreking van de onderdelen *a* en *b* wordt stilgestaan bij de keuze van de meetmomenten en de daarmee samenhangende interpretatie van de resultaten van de metingen.

*a. De verwachting dat het begrip van de functie van de tekst zal toenemen.*

De verwachting dat het begrip van de functie van de tekst zal toenemen heeft betrekking op het communicatieproces (zoals omschreven in paragraaf 5.2.1). De in paragraaf 6.3.1 opgesomde tekstaanpassingen 1, 2 en 3 moeten leiden tot een verbeterde kennis van het communicatieproces waarbinnen de tekst functioneert.

Zoals aangegeven in Hoofdstuk 5 kan de niet-gewenste interpretatie van teksten grotendeels verklaard worden aan de hand van bij de interpretatie gebruikte (in schema's opgeslagen) kennis over de organisatie en het intern communicatiesysteem.

Tijdens de metingen (de communicatie-audit) die hebben geleid tot de beschrijvingen van de communicatieproblemen van de organisaties (zie Hoofdstuk 4) is gebleken dat bij de medewerkers onduidelijkheden bestaan over de status en de functie van teksten. Door middel van deze functie-aanduiders wordt nu getracht deze onduidelijkheid op te heffen. De begripstoename van de functie van de tekst betreft dan ook een (significante) toename in vergelijking tot de eerste meting bij elke organisatie. Deze meting geeft een algemeen oordeel van de medewerkers over alle binnen de organisatie gecommuniceerde teksten waarmee zij te maken hebben; een toename houdt dus een positief algemeen oordeel in over de hier weergegeven tekstaanpassing (de punten 1 en 3, zie eerder).

Naast dit algemene oordeel zijn tijdens de metingen in verband met specifieke teksten (weergegeven in paragraaf 6.6) vragen gesteld over het communicatieproces en 'het gebruikte deel van de communicatiestructuur, dat voor deze specifieke tekst gebruikt wordt (zie bijvoorbeeld het communicatieproces in verband met de helingbestrijdingstekst, paragraaf 5.2.1). Aangezien tijdens de eerste communicatie-audit geen metingen hebben plaatsgevonden die betrekking hebben op specifieke teksten, is tijdens de interventie bij elke tekst die onderwerp van aandacht was een zogenoemde *meting 1* gehouden, waarin de medewerkers gevraagd is naar de functie van de tekst. Op het moment van meting 1 hadden de medewerkers de tekst nog niet onder ogen gehad. Na het lezen van de schriftelijke toelichting of het aanhoren van de mondelinge toelichting en na het lezen van de tekst en de vergadering vond *meting 2* plaats; een toename van het begrip van deze

aspecten van de functie van de tekst houdt een (significante) toename in van het begrip van de functie ten opzichte van meting 1. Er is dus sprake van een één-groeps voor- en nameting (Swanborn 1987: 233).

Voor de benaming *meting 1* en *meting 2*, in plaats van de meer gebruikelijke aanduiding *voor-* (of *nul-*) en *nameting*, is gekozen om verwarring met de meetmoment-aanduidingen van de communicatie-audit (de diagnose) te voorkomen.

De algemene functie (onderdeel 3 van de functie-aanduiders) wordt eveneens aangegeven. Hier kan gekozen worden uit 'ter informatie', 'uitvoeren' en 'reageren'. Zoals aangegeven, zijn bij het onderzoek gedurende de interventieperiode uitsluitend teksten gebruikt waarop gereageerd diende te worden. Ook deze algemene functie wordt bij beide meetmomenten bevraagd.

b. De verwachting dat *het begrip van de inhoud van de tekst zal toenemen*.

Voortbouwend op hetgeen in Hoofdstuk 5 gemeld is, zal, wanneer het communicatieproces (zie hierboven) duidelijk is, de aangeboden tekst verwerkt worden in het geschetste contextuele kader. Met andere woorden, de lezer weet welke stappen het communicatieproces kent dat in verband met deze tekst doorlopen wordt. Hij kan de tekst plaatsen in termen van de organisatie en (het relevante deel van) de interne communicatie. Men zou kunnen zeggen dat daarmee aan één van de voorwaarden voor het goed (dat wil zeggen zoals beoogd door het management) verwerken van de tekst is voldaan.

De andere, daarmee verbonden voorwaarde betreft het verwerken van de inhoud van de tekst. Naast genoemde kennis over de organisatie en de interne communicatie gebruikt de verwerker ook kennis over het thema, het onderwerp van de tekst. Deze kennis, opgeslagen in het lange-termijngeheugen onder 'labels' en 'schema's' (zie paragraaf 5.5.1), wordt gebruikt bij het verwerken van de tekst; de kennis kan opgevat worden als kennis over werkinhouden en de wijze van werken, zoals – bij de eerder gebruikte voorbeeldtekst – kennis over heling en helingbestrijding.

Deze kennis – die in geval van het verwerken van een tekst *voorkennis* genoemd wordt – wordt geactiveerd tijdens het leesproces. Binnen de organisaties bleek het voor de medewerkers in veel gevallen moeilijk te zijn de juiste kennis te gebruiken; daarom wordt bij de functie-aanduiders 'de door de lezer te hanteren inhoudelijke context' genoemd. In concreto zijn dit eerder door het management vastgestelde en verspreide teksten, zoals de beleidstekst van de politie. Deze ('achtergrond'-)teksten vormen de basis voor de te behandelen tekst, dat wil zeggen, de kennis die nodig is voor het goed begrijpen van de te behandelen tekst. Met behulp van deze aanduiding wordt het schema geactiveerd waarmee de tekst verwerkt dient te worden.

De vijfde functie-aanduiders betreft het inhoudelijk expliciteren van de intentie waarmee de zender de informatie aanbiedt. Dit houdt in dat de zender concrete vragen stelt aan de ontvanger, vragen waarmee beoogd wordt de terugkoppeling inhoudelijk – dat wil zeggen, gerelateerd aan het thema van de tekst – gestalte te geven. Deze vragen kennen als basis de algemene functie (in dit geval dus: *reageren op*) en worden voorts nader ingevuld aan de hand van de concrete voorstellen die in de concept-beleidsteksten vervat zijn. In het geval van de voorbeeldtekst over helingbestrijding kunnen dit vragen zijn als 'is de voorgestelde tijdsinvestering van uw politiegroep, gegeven de overige taken, uitvoerbaar?', en 'zijn de voorgestelde voorlichtingsactiviteiten een compleet overzicht of kunnen er nog activiteiten toegevoegd worden?'.

De vragen leiden tot antwoorden van de aangeschreven groepen van medewerkers van de organisatie (in de meeste gevallen een afdeling); aan de hand van de antwoorden wordt de terugkoppeling daadwerkelijk gerealiseerd. Het beantwoorden van de vragen geschiedt vanuit de specifieke deskundigheden en verantwoordelijkheid van de aangeschreven groepen of hiërarchische laag. Het management krijgt zodoende een terugkoppeling op alle door hen gewenste punten, in een vorm die direct te verwerken is in de betreffende tekst, door alle relevante groepen binnen de organisatie.

Aan de hand van vragen gesteld bij meting 1 wordt inzicht verkregen in de voorkennis die de medewerkers hebben over het tekstthema. Vervolgens krijgen zij de tekst met de functie-aanduiders, waarna meting 2 plaatsvindt.

Verwacht wordt dat meting 2 een (significante) toename laat zien ten opzichte van meting 1. Echter, deze toename zal ook zonder functie-aanduiders kunnen plaatsvinden. De functie-aanduiders (en dan vooral de onder 5. genoemde) leiden naast een toename van de algemene kennis naar aanleiding van het lezen van de tekst specifiek tot een kennistoename van de onderdelen van de tekst waarop de vragen gericht zijn. Zoals aangegeven dient de terugkoppeling plaats te vinden vanuit de specifieke deskundigheid en verantwoordelijkheid van de medewerkers. Om dat effect te kunnen vaststellen moet naast een algemene kennistoename (een positief verschil op het macro-tekstbegrips-niveau (zie paragraaf 5.6; zie voor de bespreking van de vragenconstructie voorts paragraaf 6.5)) ook gekeken worden naar de kennistoename van bepaalde onderdelen van de tekst. Dit laatste komt tot uiting in het tekstbegrip op meso- en microniveau.

Om kort te gaan, de volgende verwachtingen ten aanzien van het tekstbegrip worden verondersteld, waarbij een toename een significante toename behelst tussen meting 1 en 2:

- een toename van het macro-tekstbegripsniveau, omdat de inhoudelijke context (punt 4 van de functie-aanduiders) expliciet is gemaakt en de kerngedachte van de tekst wordt bevraagd;
- een toename van het meso- en het micro-tekstbegripsniveau, omdat (op theoretische gronden) een verbeterd macro-begrip (zie hiervoor) een verbeterd meso- en microbegrip mogelijk maakt door het beter voorspelbaar maken van deze informatie.

Zoals aangegeven wordt in paragraaf 6.5 teruggekomen op de constructie van de vragen die gebruikt worden in meting 1 en 2 om het tekstbegrip op de verschillende niveaus vast te stellen.

De vraag die in mijn onderzoek centraal staat is de vraag of het expliciteren van de organisationele functie van de tekst een positief effect heeft op het begrip dat lezers van een tekst hebben. Het beantwoorden van deze vraag vereist eigenlijk een vergelijking tussen het functioneren van een tekst met functie-aanduiders (de onderzochte groep) en een tekst zonder functie-expliciteerders (de controlegroep). Helaas was het uitvoeren van deze onderzoeksopzet niet mogelijk, met name omdat het gebruik maken van één tekst in twee vormen (met en zonder functie-expliciteerders) tot een voor de organisatie ongewenste situatie zou leiden: organisatieleden zouden op verschillende wijzen geïnformeerd worden over een bepaald onderwerp, en als gevolg daarvan zou het onderwerp op een onvolledige wijze behandeld worden. Uiteindelijk zou de organisatie een thema inhoudelijk gezien ten onrechte als 'vastgesteld' beschouwen.

Het was derhalve onmogelijk met de methodologisch gezien gewenste controlegroep te werken. Daarom is ervoor gekozen de resultaten van de meting 1 en 2 te combineren met de resultaten van de diagnose, waarbij gebruik gemaakt wordt van de enquête alsmede observatie- en interviewgegevens.

Van de enquêteresultaten wordt, wat betreft de gegevens uit de voor- en nameting, gebruik gemaakt van de volgende items:

- de *status* en *functie* van de aangeboden informatie;
- het *realiseren van het beoogde communicatieproces* (punt 2);
- de *tevredenheid over de in het communicatieproces opgenomen vergaderingen* (punt 3);
- de *tevredenheid over de interne communicatie* (punt 4).

Bij elk onderdeel wordt een significant verschil verwacht tussen voor- en nameting.

De oordelen over *status en functie van informatie* worden weergegeven onder verwachting 1, aangezien deze oordelen betrekking hebben op de gecommuniceerde teksten en niet op (aspecten van) het communicatieproces.

In paragraaf 6.5.2 zal ik, in het kader van de bespreking van de vraagconstructie, nogmaals op de keuze van de meetmomenten en de gevolgen daarvan voor de interpretatie van de meetresultaten terugkomen.

## 2. *Het beoogde communicatieproces (in casu, het bereiken van terugkoppeling) zal worden gerealiseerd.*

Door het begrip dat de medewerkers hebben van de functie en de inhoud van de tekst, zal naar verwachting het functioneren van de tekst in de interne communicatie geoptimaliseerd worden. Dat wil bijvoorbeeld zeggen dat, wanneer de informatie is verzonden met het doel om van de medewerkers een reactie te verkrijgen met voorstellen tot verbetering, deze reactie ook daadwerkelijk verkregen wordt door het management. Bij het bepalen van het effect van de aanpassingen zal dus ook gekeken moeten worden of het doel van de tekst gerealiseerd wordt.

Dit kan beschreven worden wanneer het communicatieproces van de bij het onderzoek betrokken teksten door de onderzoekers geheel is gevolgd, hetgeen in de meeste gevallen is geschied. Dit oordeel kan dan ook uitsluitend op basis van observatie en documentanalyse gegeven worden.

## 3. *De tevredenheid over de in het communicatieproces opgenomen vergadering(en) zal toenemen.*

Door de sturing van het verwerkingsproces verloopt niet alleen het verwerkingsproces efficiënter, maar – en daar gaat het meer specifiek om – zal ook de vergadering en de voorbereiding daarvan efficiënter verlopen. De functie-aanduiders hebben immers als doel de klacht van de deelnemers over onduidelijkheid met betrekking tot status en functie van de informatie weg te nemen.

Betekent dat nu dat voorbereidingstijd en vergaderduur (ook items van de communicatie-audit) zullen verminderen? Dat hoeft zeker niet het geval te zijn, aangezien het meer gerichte verwerkingsproces vooral een effect zal hebben op de kwaliteit van het communicatieproces: de uitkomst van de voorbereiding en de vergadering zal – zo is de verwachting – in kwalitatief opzicht verbeteren, dat wil zeggen dat het resultaat van de besprekingen meer voldoet aan de verwachtingen van het management.

De efficiëntievergroting betreft dan ook niet zozeer een vermindering van de tijdsduur van de voorbereiding en de vergadering, als wel het in de beschikbare tijd bereiken van de beoogde doelen van de bespreking.

De nameting zal naar verwachting (significant) hogere waarderingen van de bij het onderzoek betrokken vergaderingen laten zien dan de voormeting.

*4. De tevredenheid over de interne communicatie zal toenemen.*

Wanneer de functie-explicitering bij de gecommuniceerde teksten algemeen wordt gebruikt, en deze de effecten heeft zoals bij 1 en 2 beschreven, zal uiteindelijk ook de tevredenheid over de communicatie in het algemeen toenemen.

Ook hier moet voorzichtigheid betracht worden ten aanzien van de resultaten. Immers, tijdens de interventieperiode is niet alleen deze aanpassing doorgevoerd, ook de communicatiestructuur is veranderd. Daarnaast, (mede) door dit soort veranderingen, veranderen de medewerkers ook, bijvoorbeeld met betrekking tot hun oordelen over de informatie die zij aangeboden krijgen. Zij gaan mogelijk andere eisen stellen aan de duidelijkheid van de informatie, en worden, gegeven de nieuwe, hogere normen, ontevreden wanneer de informatie niet aan de nieuwe norm voldoet.

De aanpassingen kunnen leiden tot een verbetering in de waardering van de communicatie, waarbij echter niet duidelijk hoeft te zijn welke verandering voor welk deel van de waardering verantwoordelijk is. Tijdens de nameting kan door middel van interviews wat meer duidelijkheid verkregen worden over de onderscheiden effecten.

Uiteraard is het ook mogelijk dat bovengenoemde verwachtingen niet uitkomen. Dit leidt dan tot het aanvaarden van 'nulhypotheses', die achtereenvolgens inhouden dat:

1. het gebruik van functie-aanduiders niet leidt tot een verbeterd (macro-, meso- en/of micro-)tekstbegrip;
2. de tevredenheid over de vergadering niet zal toenemen;
3. de tevredenheid over de interne communicatie niet zal toenemen.

Het is, ten slotte, ook nog mogelijk dat

4. het gebruik van functie-aanduiders niet tot een verbetering van het tekstbegrip leidt, maar dat wel de mate van tevredenheid over de vergadering en/of de interne communicatie toeneemt.

Deze mogelijkheden zullen hieronder worden toegelicht.

1. Het is mogelijk dat de functie-aanduiders niet leiden tot een (significante) verbetering van het tekstbegrip (meting 1 en 2) op alle dan wel een van de niveaus: het macrobegrip kan niet toenemen, en het meso- en/of microtekstbegripsniveau kan niet toenemen.
  - a. Wanneer het macrotekstbegrip niet toeneemt, maar het meso- en/of microtekstbegrip wel, houdt dit mogelijk in dat de medewerkers uitsluitend die onderdelen van de tekst goed begrijpen die betrekking hebben op de eigen werkzaamheden en/of verantwoordelijkheden. In dat geval kan de tekst mogelijk wel tot een goede terugkoppeling leiden, echter een algemeen begrip van de (strekking van de) tekst is niet tot stand gekomen.
  - b. Wanneer het macrotekstbegrip wel toeneemt, maar het meso- en microtekstbegrip niet toenemen, is een van de mogelijkheden dat de lezers wel in staat zijn gebleken

de algemene strekking van de tekst te begrijpen, maar dat de relatie met de eigen werkzaamheden en verantwoordelijkheden niet of niet goed tot stand gekomen is. De terugkoppeling zal dan geen gestalte hebben kunnen krijgen.

- c. Wanneer geen van de begripsniveaus toegenomen is, is noch de strekking van de tekst begrepen, noch de terugkoppeling gerealiseerd.

In de gevallen *b* en *c*, wanneer dus geen (goede) terugkoppeling wordt gerealiseerd, kan geconcludeerd worden dat het gebruik van functie-aanduiders niet tot positieve resultaten heeft geleid. In het geval *a* wordt mogelijk wel een terugkoppeling gerealiseerd, wat als zodanig een positief effect is: de lezers worden dan blijkbaar door de functie-aanduiders direct gestuurd naar die delen van de tekst die, gezien hun verantwoordelijkheden en kennis, voor de terugkoppeling relevant zijn. De lezers worden als het ware direct(er) gericht op de voor hen relevante delen van de informatie.

2. Wanneer de tevredenheid van de vergaderingen in de nameting geen toename laat zien, kan dat de volgende oorzaken hebben:
  - a. de functie-aanduiding heeft niet het gewenste resultaat gehad (zie 1), en dus neemt ook de tevredenheid over de vergadering niet toe;
  - b. de functie-aanduiding (zie 1) heeft wel het gewenste effect gehad, maar dit leidt niet tot een grotere mate van tevredenheid over de vergadering.

In de nameting zal met name wanneer optie *b* zich voordoet ingegaan moeten worden op de achtergronden hiervan. Er kunnen immers in een organisatie allerlei factoren een rol spelen die effect hebben op de tevredenheid van de medewerkers. Zie de bovenstaande opmerkingen over het door de medewerkers stellen van hogere eisen aan de communicatie.

3. Wanneer de tevredenheid over de interne communicatie niet toeneemt, kan dat de volgende oorzaken hebben:
  - a. de functie-aanduiding (zie 1) heeft niet het gewenste effect gehad en de tevredenheid over de verschillende vergaderingen is niet toegenomen en de tevredenheid over de interne communicatie is evenmin toegenomen;
  - b. de functie-aanduiding (zie 1) heeft wel het gewenste effect gehad, de tevredenheid over de vergadering is niet toegenomen, en de tevredenheid over de interne communicatie is evenmin toegenomen;
  - c. de functie-explicitering heeft wel het onder 1 genoemde effect gehad, de tevredenheid over de vergadering is toegenomen, echter, de tevredenheid over de interne communicatie is niet toegenomen.

Het onder *a* genoemde betreft een logische gevolgtrekking: de interventie met betrekking tot de functie-aanduiding heeft geen effect gehad. Het onder *b* en *c* genoemde vereist van de nameting dat inzicht verkregen wordt in de complicerende factoren die in de organisatie en de interne communicatie een rol hebben gespeeld.

4. Het is ten slotte denkbaar dat de functie-aanduiding geen positief effect sorteert op het tekstbegrip, maar dat wel de oordelen over 'status en functie van de informatie', en/of over de tevredenheid met betrekking tot de vergaderingen en de interne communicatie in het algemeen verbeteren.

In dat geval moet geconcludeerd worden dat de verwachting ten aanzien van de functie-aanduiding niet uitkomt met betrekking tot het tekstbegrip, en moet het verbeteren van de tevredenheidsscores op een andere wijze verklaard kunnen worden. Ook in dit verband is het van groot belang de omstandigheden die zich tijdens de interventieperiode voordoen goed te beschrijven. Immers, het is mogelijk dat allerlei andere factoren een rol spelen. Zo kan de tevredenheid toenemen omdat de organisatie meer winst heeft gemaakt, en de salarissen heeft verhoogd of meer personeel heeft aangenomen. Het effect hiervan kan zijn dat men gemotiveerder is voor het werk (inclusief het lezen van stukken en het vergaderen) of dat de werkdruk is verminderd waardoor men meer aandacht heeft voor de vergaderstukken.

Een ander belangrijk effect kan veroorzaakt worden door het onderzoek zelf: het onderzoek brengt een zekere aandacht voor de interne communicatie met zich mee. Men getroost zich, vooral tijdens de interventieperiode, inspanningen op dat gebied en wordt geconfronteerd met allerlei metingen en met de onderzoekers. Het is mogelijk dat de oordelen over de interne communicatie en over afzonderlijke vergaderingen hierdoor, met name tijdens de nameting, beïnvloed worden, mogelijk in positieve zin (het zogenoemde Hawthorne-effect; Tajfel en Fraser 1978: 219).

In alle gevallen kan gesteld worden dat conclusies slechts met de nodige voorzichtigheid getrokken zullen kunnen worden, en dat in elk geval een goede beschrijving van de omstandigheden van de organisaties ten tijde van de interventieperiode en ten tijde van de nameting van groot belang is.

## **6.5 Het onderzoek naar tekstbegrip**

Zoals reeds gemeld is bij de verwachtingen (zie vorige paragraaf), wordt het effect van het gebruik van de functie-aanduiders in eerste instantie vastgesteld tijdens het bepalen van het functioneren van de tekst tijdens de vergadering waar de tekst aan de orde is. Zoals ook reeds daar aangegeven, wordt het functioneren van de tekst voor een groot deel vastgesteld aan de hand van het begrip dat lezers opbouwen van een tekst. Op dit meetinstrument wordt in onderstaande paragraaf ingegaan: eerst sta ik stil bij het gebruikte instrument en ga ik in dat verband tevens nader in op de verwachtingen ten aanzien van de resultaten. Vervolgens geef ik aan waar en wanneer de metingen van het functioneren van de teksten, waaronder dus ook het vaststellen van het tekstbegrip, hebben plaatsgevonden tijdens het onderzoek, waarvan de resultaten in de volgende paragraaf (6.6) zijn opgenomen.

### **6.5.1 Tekstfunctionaliteit en tekstbegrip**

In het hoofdstuk over de verwerking van teksten (hoofdstuk 5) is sprake geweest van niveaus van tekstverwerking. Opgemerkt is, dat lezers via top-down- en bottom-up-verwerkingsprocessen uiteindelijk het begrip van een tekst opbouwen (paragraaf 5.6). Bij de verwerking maken de lezers actief gebruik van kennis opgeslagen in het lange-termijngeheugen, zoals kennis opgeslagen onder labels en in schema's. Deze verwerking leidt tot het opbouwen van een representatie van de tekst in het geheugen. Deze representatie wordt gebruikt tijdens de vergadering waar de tekst behandeld wordt. De medewerkers gebruiken

deze representatie bij voorkeur op een zodanige wijze, dat tegemoet gekomen wordt aan de intentie waarmee de zender (doorgaans het management) de tekst heeft aangeboden. In het onderzoek bleek dat aan deze intentie tot dan niet op een effectieve en efficiënte wijze tegemoet gekomen kon worden, hetgeen in eerste instantie tot uiting kwam in de klacht over onduidelijkheid ten aanzien van het functioneren van teksten (zie ook paragraaf 6.2).

Het doel van het gebruik maken van functie-aanduiders is het sturen van het verwerkingsproces, op een zodanige wijze dat deze onduidelijkheid wordt weggenomen. De lezers zijn dan in staat een meer adequate representatie op te bouwen, op basis waarvan de vergadering in beginsel effectiever en efficiënter kan verlopen, en – uiteindelijk – het communicatiesysteem van de organisatie ook effectiever en efficiënter kan functioneren. De representatie die door de lezers wordt opgebouwd, wordt vastgesteld aan de hand van een tekstbegripsmeting. Deze meting sluit aan op hetgeen in de theorie over de verwerking van teksten in Hoofdstuk 5 gemeld is. De gehele tekstrepresentatie, het resultaat van het verwerkingsproces, wordt wel de expliciete tekstbasis genoemd (Kintsch en Van Dijk 1978).

Het 'hoogste' niveau, de top van de representatie van de tekst, het macroniveau, behelst de algemene noemer waaronder de tekst te vatten is, beter gezegd, door de verwerker 'gevat' is. Het is de hoofdgedachte die door de lezer uit de tekst gehaald is of moet worden. In de voorbeeldtekst over helingbestrijding is de hoofdgedachte van de tekst 'voorgestelde (proactieve) werkwijze in verband met helingbestrijding'.

Een lager niveau, het mesoniveau, betreft onderdelen van de tekst die de hoofdgedachte direct ondersteunen. Een dergelijke ondersteuning kan vaak gevonden worden in een alinea of een aantal alinea's, dan wel, bij een wat langere tekst, in een paragraaf of hoofdstuk. De hoofdstuk- en paragraafindeling van de tekst over helingbestrijding (weergegeven in paragraaf 5.2.2) geeft zicht op deze ondersteuning. Zo behandelt Hoofdstuk 1 de beleidsdoelen en de mogelijkheden binnen de organisatie, Hoofdstuk 2 geeft weer wat de klanten van de organisatie verlangen, Hoofdstuk 3 geeft weer welke activiteiten nu reeds ondernomen worden door de organisatie en in hoofdstuk 4 worden concrete voorstellen ontwikkeld voor een (aangepaste) vorm van helingbestrijding. Aldus dragen de hoofdstukken 1, 2 en 3 als het ware de argumenten aan voor wat in Hoofdstuk 4 uitgewerkt wordt in de vorm van concrete voorstellen.

De ondersteuning heeft dus een bepaalde relatie tot de hoofdgedachte van een tekst: de achtergrond van het nieuwe werkplan en de huidige situatie worden geschetst, waarna de voorstellen worden gedaan. De onderdelen (zoals deze hoofdstukken) van de tekst kunnen wel afzonderlijk verwerkt worden, maar in deze tekst worden ze in relatie gebracht tot elkaar, en dat leidt – althans, dat wordt beoogd – tot de gegeven hoofdgedachte, het creëren van de macrostructuur als representatie van de tekst in het geheugen.

Het laagste verwerkingsniveau is het microniveau. Het gaat hierbij om het begrip van zinnen en delen van zinnen, woorden en woordgroepen. In de voorbeeldtekst komen bijvoorbeeld vaktermen als 'aanhouding ter zake 310/311' voor. Begrip van deze termen is een noodzakelijke voorwaarde om de voorstellen die in de tekst ontwikkeld worden te kunnen begrijpen. Overigens hebben de medewerkers aangegeven geen moeite te hebben met dergelijke termen.

Deze verschillende niveaus van tekstverwerking zijn door Galema (1988) en Hacquebord (1989) als uitgangspunt gebruikt voor het maken van tekstbegripstoetsen. Eenvoudig weergegeven houdt de door hen ontwikkelde tekstbegripstoets – overigens, zoals veel van

dit soort toetsen ontwikkeld voor onderwijsdoeleinden – in, dat voor elk tekstbegripsniveau (macro, meso en micro) vragen ontwikkeld worden (in de vorm van stellingen of meerkeuzevragen), die aan de proefpersonen worden voorgelegd. Het kiezen van de goede antwoorden leidt tot de conclusie dat de lezer de tekst begrepen heeft, in casu een goede representatie van de tekst heeft opgebouwd.

De onderverdeling in vragen met betrekking tot macro- meso- en microtekstbegripsniveau maakt het mogelijk nauwkeurig na te gaan waar zich eventuele begripsproblemen voordoen. Zo kan inzicht verkregen worden in het door de lezer begrijpen van termen, in het leggen van relaties tussen onderdelen van de tekst of het komen tot een overkoepelend begrip van de tekst.

Centraal in mijn onderzoek staat, zoals gezegd, het gegeven dat lezers problemen hebben met de functie van de tekst, en de vraag of dit probleem weggenomen kan worden door het gebruik maken van functie-aanduiders (zie paragraaf 6.3). Deze functie-aanduiders beogen het tekstbegrip te verbeteren, en dan in eerste instantie op het macrotekstbegripsniveau. Het is dit niveau immers dat de algemene, overkoepelende betekenis van de tekst behelst, die, zoals in theoretische zin verklaard in Hoofdstuk 5, op een onjuiste – of beter: niet-gewenste – wijze werd gerealiseerd door de medewerkers. Zo werd de tekst over heling op macroniveau geïnterpreteerd als een mededeling over de inrichting van werkzaamheden in verband met helingbestrijding, terwijl de beoogde representatie een voorgestelde (proactieve) werkwijze in verband met helingbestrijding is. Met name het gebruikte schema van het communicatiesysteem van de organisatie leidt tot deze macropresentatie, de functie-aanduiders is er dan ook op gericht door het expliciet maken van de (juiste) kennis van het communicatiesysteem de beoogde macropresentatie van de tekst te realiseren. Wanneer dus bij de verwachtingen ten aanzien van het toepassen van functie-aanduiders gemeld wordt dat het tekstbegrip zal toenemen, heeft deze verwachting vanwege de hier genoemde achtergrond in eerste instantie betrekking op het macrotekstbegripsniveau.

In Hacquebord (1989, zoals gezegd gericht op het beschrijven van toetsen voor onderwijsdoeleinden) worden de begripsniveaus uitsluitend betrokken op de informatie van de tekst zelf (de propositionele inhoud) en niet op de functie van de tekst in relatie tot de context waarin de tekst gebruikt wordt. Bij uitwerkingen in de vorm van didactische handleidingen en lesstof wordt aan dergelijke tekstfuncties veel aandacht besteed. De vraag is of het macroniveau wel het juiste tekstbegripsniveau is om context-gerelateerde functies van een tekst vast te stellen (te meten), of dat er sprake is van een boven het macroniveau geordend begripsniveau.

Dat laatste impliceert Searle (1979) mogelijk met zijn 'generische taalhandelingen' *beweren, vragen, bevelen*. De interpretatie van de generische taalhandeling 'ik vraag u hierbij om een reactie met betrekking tot [het voorstel over helingbestrijding]' luidt dan op het 'hoogste' niveau (mogelijk het *functionele niveau* of *functie-niveau*) dat persoon x aan persoon y vraagt iets te doen. Op het niveau onder het hoogste niveau (het voorstel over helingbestrijding) wordt dan een apart, maar wel door het functionele niveau beïnvloed, *macroniveau* onderscheiden bij de interpretatie.

Juist die theoretische beïnvloeding door het functionele niveau van het macroniveau, veronderstelt een nauwe relatie tussen deze niveaus – zo ze al in empirische zin te onderscheiden zijn. Het lijkt aannemelijk dat het functionele niveau (de relevante context) nauw met het macroniveau verbonden is, en dat meetresultaten met betrekking tot het macroniveau de interpretatie van het functionele niveau weerspiegelen. Echter, het is,

aansluitend op het gemaakte onderscheid, ook mogelijk dat het zinvol is deze niveaus te onderscheiden. Daarom heb ik beide niveaus in de metingen opgenomen: het *functie*-niveau en het *macroniveau*.

Zoals aangegeven bij de verwachtingen (paragraaf 6.4), wordt ook een verbetering verondersteld ten aanzien van het meso- en microtekstbegrip, en wel vooral ten aanzien van het mesotekstbegrip. De redenen hiervoor zijn de volgende.

Ten eerste wordt door de vragen die onderdeel uitmaken van de functie-aanduiders de lezer gericht op een of meer onderdelen (mogelijk paragrafen of hoofdstukken) van de tekst. Deze sturing zal leiden tot extra aandacht bij de lezer voor dit gedeelte van de tekst. Wanneer deze gedeelten bevraagd worden, zal deze extra aandacht mogelijk leiden tot een hogere score op de betreffende (meso)tekstbegripsvragen.

Ten tweede, een verbeterd tekstbegrip op macroniveau kan, op theoretische gronden (Hacquebord 1989), leiden tot een verbeterd tekstbegrip op meso- en microniveau. Immers, wanneer de algemene gedachte van de tekst reeds in een vroeg stadium van het verwerkingsproces correct is 'gevat' door de lezer, zal het goed begrijpen van dat macrobegrip ondersteunende delen van de tekst alsmede het daarop aansluitende begrip van termen sneller en beter afleidbaar maken: de lezer is beter in staat correcte voorspellingen te doen ten aanzien van het meso- en microniveau, en kan daardoor de tekst ook sneller verwerken. Het proces verloopt effectiever en efficiënter, hetgeen ook het doel was van het gebruik van functie-aanduiders.

### 6.5.2 De meting van tekstbegrip en tekstfunctionaliteit

Bij de beschrijving van het opbouwen van een representatie van de tekst werd een drietal niveaus onderscheiden, het macro-, meso- en microniveau. De vraag of lezers bij gebruikmaking van functie-aanduiders tot een adequaat tekstbegrip komen, kan beantwoord worden door middel van de metingen van het tekstbegrip op de onderscheiden niveaus.

De metingen zijn in de organisaties als volgt ontworpen. Door middel van vragen worden de drie tekstbegripsniveaus aan de orde gesteld. De vragen moeten door de medewerkers beantwoord worden door een keuze te maken uit aangeboden antwoorden (multiple choice). De aangeboden antwoorden bevatten naast het juiste antwoord nog plausibele onjuiste antwoordmogelijkheden, die staan voor bijvoorbeeld het komen tot een onjuiste (ongewenste) kerngedachte van de tekst, het leggen van onjuiste relaties tussen de kerngedachte en de ondersteunende delen van de tekst en het verkeerd hanteren van begrippen die in de tekst gebruikt worden. Met betrekking tot dat laatste aspect, het microniveau, wordt aangetekend dat bij de metingen dan gekeken wordt naar die begrippen die van groot belang zijn voor het begrijpen van de tekst. Zo speelt bij de tekst over helingbestrijding de 'gruithokcontrole' bij de proactieve werkwijze een belangrijke rol, en is een goed begrip van deze term van belang om de gehele tekst goed te begrijpen, vooral omdat – uiteindelijk – de lezers dit soort concrete voorstellen moeten beoordelen en met soortgelijke suggesties moeten komen.

Van deze testvorm met multiple choice-antwoordmogelijkheid is gebruik gemaakt omdat dit de mogelijkheid biedt de meting relatief snel uit te voeren. Wanneer lezers zelf een samenvatting van de tekst moeten maken of open vragen moeten beantwoorden (dit zijn andere mogelijkheden om het begrip van een tekst te bepalen), vergt dit te veel tijd en legt

dit een te groot beslag op beschikbare middelen, aangezien de meting in werktijd, tijdens vergaderingen verricht moet worden. Ook doet deze vorm van onderzoek een groot beroep op het schrijfvermogen, zodat naast de receptieve vaardigheden (het begrijpen van de tekst) ook de produktieve vaardigheden in het onderzoek (het schrijven van antwoorden of een samenvatting) betrokken worden. De interpretatie van de resultaten van een zo uitgevoerd onderzoek wordt, omdat beide vaardigheden een rol spelen, bepaald moeilijk, want niet eenduidig vast te stellen (Van der Geest 1995a).

Een nadeel van de multiple choice-metwijze is de 'tentamenachtige' suggestie die ervan uitgaat: de deelnemers hadden de indruk 'overhoord' te worden over hun kennis van taken die zij moeten uitvoeren. Om die indruk zoveel mogelijk weg te nemen werd – nadat dit gevoel geconstateerd werd – aan het begin van de vergadering benadrukt dat het er bij het bepalen van het begrip van de tekst de onderzoekers niet om te doen is vast te stellen of de medewerkers al dan niet voldoende kennis over de organisatie hebben, maar of de informatie op een zo handig, gebruikersvriendelijk mogelijke wijze aangeboden wordt. Met andere woorden, niet de individuele prestatie wordt onderzocht, maar de geschiktheid van de tekst. Tevens werd nadrukkelijk vermeld dat de resultaten uitsluitend in geaggregeerde vorm kenbaar gemaakt zouden worden aan het management en in de andere verslagen van het onderzoek.

Om de vraag te beantwoorden wanneer de begripsmetingen plaats moeten vinden, is het nodig het communicatieproces in ogenschouw te nemen.

Wanneer de tekst op een vergadering moet worden behandeld, wordt deze doorgaans van te voren aan de deelnemers gezonden, per interne post of, bij een van de organisaties, ook wel aan het huisadres. Tijdens de vergadering wordt de tekst behandeld. Aangezien tijdens de vergadering nog problemen met betrekking tot de tekst aan de orde kunnen komen en opgelost kunnen worden, speelt ook de vergadering zelf een rol in het begrijpen van de tekst en de tekstfunctie (merk op dat ook mondeling verstrekte functie-aanduiders in het onderzoek een rol hebben gespeeld). Dit 'vertroebelt' het vaststellen van het effect van de functie-aanduiders, zodat naar meetmomenten gezocht moest worden die het effect van functie-aanduiders zo eenduidig mogelijk bepalen.

De momenten waarop het tekstbegrip, de afhankelijke variabele, is vastgesteld, zijn de volgende:

- a. meting 1, voor lezing van de tekst;
- b. meting 2, na lezing van de tekst met functie-aanduiding.

Op deze wijze, de één-groeps-voor- en nameting (Swanborn 1987: 233), wordt in meting 1 vastgesteld wat de voorkennis met betrekking tot het onderwerp van de tekst is. Meting 2 wordt dan beïnvloed door de onafhankelijke variabele, het gebruik van de functie-aanduiders. De verschillen tussen meting 1 en 2 kunnen aldus met zo groot mogelijke mate van zekerheid verklaard worden door het gebruik van de functie-aanduiders. Het effect van de functie-aanduiders op de tevredenheid met de vergadering wordt vastgesteld in de communicatie-audit.

Helaas is het niet steeds mogelijk geweest deze gewenste meetmomenten zonder ingrijpen in de informatievoorzieningsgewoonte van de organisaties te hanteren, aangezien, zoals aangegeven, de reguliere werkwijze in de organisaties eruit bestaat de (vaak relatief omvangrijke) tekst ongeveer een week van te voren toe te zenden aan de deelnemers. Het uitvoeren van de voormeting, meting 1, zou in dat geval niet plaats kunnen vinden: meting 1 zou moeten worden meegestuurd aan de deelnemers met de informatie ten behoeve van

de vergadering, maar er zou dan uiteraard geen zekerheid bestaan over de vraag of de deelnemers bij het beantwoorden van de vragen de tekst niet zouden raadplegen, of andere medewerkers zouden consulteren.

Echter, aangezien het bij de betreffende organisaties nogal eens voorkwam dat informatie niet tijdig – een week voorafgaand aan de vergadering – werd aangeboden, was het toch mogelijk en op een onderzoeksmatig goed moment en op een voor de deelnemers 'natuurlijk moment' de metingen uit te voeren. Een 'informatie-logistiek' probleem dat op dit moment goed van pas kwam. Ten slotte is ook een keer een mondelinge presentatie van het management onderzocht, hierbij speelt dit 'meetmomenten-probleem' uiteraard een andere rol – hierop wordt in paragraaf 6.6 ingegaan.

Wanneer, zoals in het begin van het onderzoek een aantal keer het geval is geweest, de functie-aanmelders niet schriftelijk maar mondeling gerealiseerd zijn, kan het effect van de functie-aanmelders uiteraard niet worden bepaald los van de invloed van de vergadering zelf. In dat geval zijn de metingen als volgt georganiseerd:

- a. meting 1 aan het begin van het besprekspunt van de vergadering, na lezing van de tekst;
- b. meting 2 aan het eind van het besprekspunt van de vergadering, na de mondelinge realisatie van de functie-aanmelders.

Onder 'besprekspunt' wordt verstaan een te bespreken onderwerp van de agenda van de betreffende vergadering. Hoewel deze meetmomenten zeker niet 'ideaal' zijn om het effect van het gebruik van functie-aanmelders te bepalen – immers, niet alleen de wijze waarop de voorzitter deze realiseert, maar ook de wijze waarop de vergadering verloopt is dan van invloed op de meetresultaten – is niettemin besloten deze metingen uit te voeren. Bij deze meetmomenten gaat het dan in eerste instantie om meting 1, waarmee het begrip van de tekst exclusief de functie-aanmelders wordt bepaald, zonder dat een vergelijking gemaakt kan worden met de voorkennis. Meting 2 geeft dan zicht op het effect van de vergadering en de mondelinge realisatie van de functie-aanmelders, uiteindelijk de belangrijkste onderzoeksvraag.

De metingen bij schriftelijke en mondelinge realisatie kunnen hierdoor wel moeilijk met elkaar vergeleken worden. Vanzelfsprekend is bij de presentatie van de onderzoeksresultaten steeds aangegeven op welke momenten de metingen zijn uitgevoerd; in paragraaf 6.7 wordt ingegaan op de mogelijkheden tot vergelijking van de onderzoeksresultaten.

Om, mogelijk zelfs nu reeds opgetreden, verwarring naar aanleiding van de verschillende meetmomenten te voorkomen dan wel te bestrijden, worden in onderstaande tabel deze meetmomenten op een meer overzichtelijke en eenduidige wijze weergegeven.

meetmoment	schriftelijke realisatie functie-aanuiders	mondelijke realisatie functie-aanuiders
1	meting 1: voorkennis m.b.t. onderwerp en functie tekst	n.v.t.
<i>tekst inclusief functie-aanuiders wordt verwerkt (lezen/luisteren)</i>		
2	meting 2: bepalen tekstbegrip	meting 1: bepalen tekstbegrip
<i>vergadering/bespreekpunt</i>		
3	n.v.t.	meting 2: bepalen tekstbegrip

tabel 6.2 Overzicht meetmomenten

Aansluitend op dit laatste punt ten aanzien van de meetmomenten, wil ik hier, voorafgaand aan de presentatie van de onderzoeksresultaten, nog kort stilstaan bij de problemen die annex zijn aan deze vorm van onderzoek, die men wel als 'veldexperiment' (Swanborn, 1987: 215) aanduidt. Op deze problemen wordt ook nog in het volgende hoofdstuk ingegaan, onderstaande kanttekeningen zijn van belang in verband met de presentatie van de onderzoeksresultaten.

Ten eerste, het voordeel van de praktische oriëntatie van het onderzoek en de mogelijkheid het onderzoek te kunnen uitvoeren in de 'natuurlijke situatie' (Swanborn 1987: 210) is evident: wie wil weten of functie-aanuiders de verwerking van een tekst al dan niet in de beoogde zin beïnvloeden, ontkomt er, vanwege de nauwe relatie die de functie-aanuiders hebben met de situatie – zo men wil, de context – waarin de tekst gebruikt wordt niet of nauwelijks aan dergelijk onderzoek in de praktijk te verrichten. De verzameling van gegevens vindt rechtstreeks bij en ten behoeve van de doelgroep plaats. Echter, die praktijk, in casu de organisatie, heeft nadrukkelijk niet tot doel het mogelijk maken van betrouwbaar en geheel controleerbaar onderzoek dat een goede vergelijking tussen de resultaten mogelijk maakt. De organisatie past zich niet (geheel) aan aan het onderzoek, het onderzoek moet zich zoveel mogelijk aanpassen aan de mogelijkheden van de organisatie. Daarbij komt ook nog dat een aanpassing van de organisatie nu juist de natuurlijke situatie zou veranderen, waardoor het voordeel van het verrichten van onderzoek in die situatie weer (gedeeltelijk) teniet zou worden gedaan. De verschillende meetmomenten die (noodgedwongen) in het onderzoek gehanteerd zijn, zijn een gevolg van de aanpassing van de onderzoekers aan de organisatie, en de onmogelijkheid de organisatie aan te passen aan het onderzoek. Zoals gezegd, de meetmomenten worden vermeld bij presentatie van de resultaten.

Ten tweede, in de loop van de tijd die de interventieperiode in beslag nam, en waarin (onder meer) het onderzoek naar het effect van functie-aanuiders is uitgevoerd, trad ook een leereffect op, dat voornamelijk inhield dat de functie-aanuiders niet mondeling (door een chef) maar schriftelijk (door het management) werden aangeboden. De reden voor deze verandering is dat chefs op een nogal idiosyncratische wijze de functie-aanuiders op de vergaderdeelnemers overbrachten, waardoor het management – naar onze mening terecht – vreesde dat de gewenste terugkoppeling dan nog niet op de gewenste wijze gerealiseerd zou worden. Bij de presentatie van de resultaten wordt de realisatiewijze van de functie-aanuiders vermeld.

Bij wijze van illustratie is in Bijlage C de toets met betrekking tot het werkplan helingbestrijding opgenomen. De overige toetsen alsmede de bijbehorende teksten zijn bij de onderzoeker in te zien.

## 6.6 De resultaten van het onderzoek

### 6.6.1 Presentatie onderzoeksresultaten

In deze paragraaf worden de resultaten besproken van de metingen die verricht zijn in verband met de vraag naar het effect van de functie-explicitering. De weergave van de resultaten zal steeds onderstaande onderdelen bevatten, die hier worden toegelicht.

#### 1 *Organisatie*

De organisatie (politie-organisatie, productie-organisatie, dienstverlenend bedrijf) waar de tekst onderwerp van bespreking is geweest.

#### 2 *Data*

De datum van concipiëring en verzending van de tekst of de gehouden presentatie en de datum (data) van de vergadering(-en) waar de tekst onderwerp van bespreking is geweest.

#### 3 *(Van) Zender*

De formeel verantwoordelijke verzender, aanbieder van de informatie. Wanneer deze niet de opsteller van de informatie is wordt dat vermeld, en tevens wordt aangegeven door wie de informatie dan is opgesteld.

#### 4 *(Aan) Ontvanger, in casu onderdeel/onderdelen (afdeling(en)) van de organisatie*

Het onderdeel (afdeling, hiërarchische laag) van de organisatie waaraan de informatie is verzonden. Wanneer de tekst naar meerdere afdelingen gezonden is, worden deze alle weergegeven; wanneer de tekst een hiërarchische laag als doelgroep heeft, dan wordt deze omschreven.

#### 5 *(Via) Communicatiestructuur*

Weergegeven wordt welke functionarissen betrokken zijn bij het communicatieproces in verband met deze tekst, uitsluitend wanneer deze niet identiek zijn aan 3 en 4.

#### 6 *Eisen communicatiestructuur*

Eisen met betrekking tot de snelheid van communiceren, waaronder met name de gewenste terugkoppelingstijd.

#### 7 *Tekstinhoud*

Een korte weergave van de inhoud van de tekst. Daarnaast wordt de lengte van de tekst uitgedrukt in het aantal pagina's en het aantal woorden.

#### 8 *Tekstfunctie*

De inhoud alsmede de realisatiwijze van de functie-aanduiders wordt weergegeven. De functie die de tekst heeft zal worden verdeeld in een primaire functie (informatie verschaffen, terugkoppeling verkrijgen) en, wanneer dat nadrukkelijk een rol heeft gespeeld, de secundaire functie (zoals *motiveren*).

### 9 *Inschatting moeilijkheid tekst*

Een door deskundigen van de betreffende organisatie (doorgaans het management) gemaakte inschatting van de voorkennis ten aanzien van het tekstonderwerp; in dit verband wordt ook wel ingegaan op de verwachte houding van de medewerkers ten opzichte van het tekstonderwerp. Daarnaast wordt, vooral om de teksten onderling met elkaar te kunnen vergelijken, het resultaat weergegeven van de berekening van de Flesh-Douma leesbaarheidsformule, in termen van een R.E.-score ('reading ease'-score) en wordt aangegeven in welke moeilijkheidscategorie de tekst valt (van 'zeer moeilijk' tot 'zeer makkelijk'; zie Bijlage M voor de berekening en waardering).

### 10 *Meetmomenten*

Weergave van de meetmomenten.

### 11 *Weergave tekstbegripsmeting 1*

Weergave van de resultaten van de eerste meting van het tekstbegrip en de tekstfunctie, samengevat in functie-, macro-, meso- en micro-items. Wanneer algemene oordelen over de tekst zijn bevraagd (over de duidelijkheid van de tekst bijvoorbeeld) worden deze eveneens weergegeven. De resultaten worden in percentages weergegeven.

### 12 *Vergadering*

Weergave verloop vergadering, voornamelijk gericht op het geven van een beknopte beschrijving van eventuele problemen in verband met de inhoud of de functie van de tekst.

### 13 *Weergave tekstbegripsmeting 2*

Weergave van de resultaten van de tweede meting van het tekstbegrip en de tekstfunctie, samengevat in functie-, macro-, meso- en micro-items. Ook hier worden de resultaten in percentages weergegeven.

### 14 *Evaluatie*

Bespreking van de resultaten, voornamelijk op basis van een vergelijking tussen voor- en nameting, waarbij al dan niet significante verschillen aangegeven zullen worden. Wanneer een nabespreking met de deelnemers heeft plaatsgevonden wordt dit aangegeven en worden hun oordelen kort weergegeven.

Hierna volgt een aantal algemene punten dat van belang is in verband met de presentatie van de gegevens.

1. Bij de presentatie van de onderzoeksresultaten is de chronologische volgorde aangehouden van het uitvoeren van de toetsen. Hiervoor is gekozen omdat de realisatiewijze van de functie-aanduiders in de loop van het onderzoek is gewijzigd naar aanleiding van 'voortschrijdend inzicht' (waarop in het slothoofdstuk nader ingegaan zal worden).
2. Van elke tekst worden de meetresultaten in samenvatting weergegeven, dat wil zeggen, wanneer meerdere functie-, macro-, meso- en microniveauvragen gesteld zijn, wordt een samenvatting gepresenteerd: van alle microvragen van een meting worden de resultaten

samengevat en als gemiddelde weergegeven. In de Bijlagen D tot en met L zijn alle meetresultaten opgenomen. Voorafgaand aan deze bijlagen is een legenda opgenomen.

3. Aangezien het ondoenlijk is alle oorspronkelijke teksten en vragenlijsten integraal weer te geven, is er voor gekozen bij wijze van voorbeeld de vragen over het werkplan helingbestrijding weer te geven, en wel in Bijlage C. De tekst van het werkplan helingbestrijding is weergegeven als Bijlage B.
4. De berekeningen naar aanleiding van de metingen zijn uitgevoerd met behulp van het statistisch programma SPSS/PC+. In de Bijlagen D tot en met L worden de volgende berekeningen weergegeven:
  - de *percentsverdeling* over de (nominale) schaal;
  - de resultaten van Pearson's *Chi-kwadraattoets* (weergegeven als  $\alpha$ ) over *elk item* (elke vraag) van de toets; bij een score  $\alpha < 0.05$  wordt gesproken van een significant verschil tussen meting 1 en meting 2;
  - de *gemiddelden per tekstniveau* (macro-, meso- en microniveau) alsmede de vragen met betrekking tot de functie;
  - de resultaten van de *Cronbach-alfa-toets* om vast te stellen of, wanneer sprake is van meerdere vragen *per tekstniveau* of met betrekking tot het functieniveau, deze vragen opgevat mogen worden als *één schaal*, met andere woorden, of de schaal betrouwbaar is; wanneer de toets het resultaat  $> 0.65$  heeft, kan gesproken worden van één schaal;
  - de resultaten van Pearson's *Chi-kwadraattoets* ( $\alpha$ ) bij een vergelijking tussen de *gemiddelden* van de vragen *per tekstniveau* en met betrekking tot de functie; bij een score  $\alpha < 0.05$  wordt gesproken van een significant verschil tussen de gemiddelden van meting 1 en 2;
  - bij een score van  $0.05 < \alpha < 0.1$  op de hiervoor genoemde Pearson's *Chi-kwadraattoets* wordt, vanwege de geringe aantallen proefpersonen waardoor een significant verschil zoals hiervoor genoemd niet snel gerealiseerd kan worden, gesproken van een *tendens*.

In de tekst van de hierna volgende paragrafen worden van elke tekst uitsluitend de belangrijkste meetresultaten weergegeven en besproken.

Voor de volledigheid wordt eerst de opbouw van elke paragraaf weergegeven. In de paragrafen worden alle metingen die gedurende de interventieperiode zijn verricht weergegeven. In een tweetal gevallen, de beleidspresentatie en het personeelsblad (tekst 3 en 4), worden weliswaar de resultaten weergegeven van het gebruik van functie-aanduiders, maar deze resultaten worden verder niet bij de beschouwingen betrokken. Het betreft in deze gevallen communicatie via een parallelle communicatiestructuur, waardoor het geven van een directe terugkoppeling via de direct verantwoordelijke (de chef) niet mogelijk is.

*paragraaf tekst-nummer, thema en organisatie*

- 6.6.2 Tekst 1, werkplan 'fietsendiefstal' politie-organisatie
- 6.6.3 Tekst 2, werkplan 'helingbestrijding' politie-organisatie
- 6.6.4 Tekst 3, beleidspresentatie productie-organisatie

- 6.6.5 Tekst 4, personeelsblad productie-organisatie
- 6.6.6 Tekst 5, beleidstekst 'preventief onderhoud' dienstverlenend bedrijf
- 6.6.7 Tekst 6, beleidstekst 'uitbestedingen' dienstverlenend bedrijf
- 6.6.8 Tekst 7, beleidstekst 'informatiebeveiliging' dienstverlenend bedrijf
- 6.6.9 Tekst 8, beleidstekst 'functiewaarderingssysteem' productie-organisatie
- 6.6.10 Tekst 9, beleidstekst 'aanpakplan ziekteverzuim' dienstverlenend bedrijf

## 6.6.2 Tekst 1: werkplan 'fietsendiefstal'

### 1 *Organisatie*

Politie-organisatie

### 2 *Data*

Het werkplan is geschreven in juli 1990, de behandeling vond plaats in het overleg van de verschillende groepen in augustus, september en oktober 1990.

### 3 *(Van) Zender*

Het werkplan is opgesteld door een projectgroep, bestaande uit 2 brigadiers en 2 agenten. Het werkplan is door deze projectgroep ter goedkeuring voorgelegd aan het Managementteam en het APD-overleg; nadat deze het plan getoetst hebben aan de hand van het beleidsplan en hebben goedgekeurd, is het doorgezonden naar de ploegen.

(Het communicatieproces in verband met dit werkplan is identiek aan het proces rond het werkplan helingbestrijding; zie voor een uitvoeriger weergave paragraaf 5.2.)

### 4 *(Aan) Ontvanger, in casu onderdeel/onderdelen (afdeling(en)) van de organisatie:*

Het werkplan wordt toegezonden aan alle APD-groepen.

### 5 *(Via) Communicatiestructuur*

Top-down: van het Managementteam via APD-overleg en groepsbrigadier naar de APD-groepen.

Bottom-up: terugkoppeling van de APD-groepen, via de groepsbrigadier, naar het APD-overleg, waar het werkplan door het APD-overleg op basis van het commentaar wordt bijgesteld; aldus ontstaat een 'herziene versie', die aan het Managementteam wordt toegezonden. Het Managementteam stelt het concept-werkplan vast, vervolgens wordt het ingebracht in het driehoeksoverleg van burgemeester, openbaar ministerie en politie. Het bevoegd gezag stelt het werkplan definitief vast, waarna het uitgevoerd kan worden.

### 6 *Eisen communicatiestructuur*

De eisen zijn niet expliciet aangegeven; in APD-overleg was bekend dat de afhandeling in voorjaar 1991 gewenst was, zodat de werkplan-activiteiten van de politie in de relatief rustige zomerperiode zouden kunnen beginnen. Het plan dat verzonden is, heeft, zoals aangegeven, een 'concept-status', en wordt voorgelegd aan de APD-groepsleden, die op basis van hun deskundigheid kunnen reageren, met name op eventuele realisatieproblemen.

### 7 *Tekstinhoud*

Het werkplan is erop gericht een aanpak te ontwerpen om het probleem rond fietsendiefstallen op doeltreffende wijze te verminderen.

Het plan schetst achtereenvolgens (in hoofdstukken) de ontwikkeling van de aantallen fietsendiefstallen in de periode 1982-1989, het tot nu toe gevoerde beleid, de acties om fietsendiefstallen tegen te gaan, de achtergronden van de daders en bovendien schetst het de nieuwe aanpak, waarin concrete voorstellen ontwikkeld worden. Tevens wordt gemeld dat fietsendiefstallen onderdeel uitmaken van het in het beleidsplan hoog geprioriteerde thema criminaliteitsbestrijding.

De doelstelling van het werkplan is het terugdringen van het aantal fietsendiefstallen in het bewakingsgebied met 20 % in een jaar ten opzichte van het jaar 1989.

Subdoelen zijn: door aanhouding van fietsendieven ook de heling bestrijden, vergroting van de kans gestolen fietsen terug te bezorgen bij de eigenaar, vergroting van de aangiftebereidheid van burgers, verkrijgen van meer inzicht in de vraag of er sprake is van individuele dan wel georganiseerde diefstal en vergroting van de kennis over preventie bij de burgers. Teneinde het werkplan te laten slagen moet de interne organisatie van de politie het mogelijk maken gegevens over diefstal, aangifte, en dergelijke, nauwkeurig vast te leggen en ter beschikking te stellen van de agenten ('operationele informatie'). Dat betekent dat het Informatiecentrum een belangrijke rol gaat spelen bij het welslagen van het plan.

Ten slotte worden de werkzaamheden genoemd die door de agenten moeten worden uitgevoerd: tijdens surveillances moeten 'verdachte fietsen' gecontroleerd worden aan de hand van een checklist, er moet voorlichting gegeven worden aan individuen (bij aangifte diefstal, bij speciale acties) en aan groepen (vooral op scholen). De burgers die woonachtig zijn binnen het bewakingsgebied moeten via de pers op de hoogte worden gebracht van het werkplan, de resultaten van de activiteiten van de politie (op basis van tussentijdse rapportages) en zij moeten opgeroepen worden mee te werken aan speciale activiteiten in verband met voorkoming van diefstal, zoals het laten registreren van fietsen.

Nogmaals wordt benadrukt dat het welslagen van het plan afhangt van de wijze waarop de agenten de taak uitvoeren. Zij moeten specifiek aandacht besteden aan fietsendiefstallen en preventie, en gegevens nauwkeurig 'mutteren' (opmerkelijke zaken melden).

De tekst van het werkplan is – zeker in een organisatie waar weinig geschreven wordt – een toonbeeld van heldere presentatie, vooral door een goede structurering en zeer leesbare stijl.

Lengte van de tekst: 9,5 bladzijden (inclusief illustraties zoals schema's, tabellen en twee tekeningen), totaal ongeveer 2000 woorden.

### 8 *Tekstfunctie*

De primaire functie is:

- de agenten kennis laten nemen van de inhoud van het werkplan fietsendiefstal;
- de agenten een oordeel laten geven over de daarin opgenomen voorstellen met betrekking tot de uitvoer van taken;
- de agenten aanvullende voorstellen laten ontwikkelen om fietsendiefstal tegen te gaan.

De secundaire functie is:

- de betrokkenheid van de agenten bij het organisatiebeleid te vergroten;
- de motivatie van de agenten te vergroten.

Deze functies zijn niet expliciet in de tekst opgenomen: in de tekst zijn geen functieaanduiders aanwezig. De functie van de tekst is door de voorzitters van het werkoeverleg mondeling aan de orde gesteld tijdens de vergadering.

Het was de eerste keer dat na vaststelling van het beleidsplan – dat korpsbreed besproken is – een werkplan aan de orde kwam. Het was tevens de eerste keer dat een beroep gedaan werd op alle agenten om op formele wijze (in een vergadering) hun oordeel te geven over een plan dat afkomstig is van het management.

De primaire en secundaire tekstfuncties zijn uitvoerig aan de orde geweest in kringen van het Managementteam, de APD-leiding en de groepsbrigadiers. De interventie ten aanzien van het expliciet maken van de primaire tekstfunctie bestond eruit, dat tijdens een APD-overleg aan de brigadiers deze functie (nogmaals) expliciet is uitgelegd, zowel door het hoofd APD als door de onderzoekers. Het hoofd APD maakte tevens duidelijk dat hij van

elk groepsoverleg schriftelijk terugkoppeling verwachtte. Deze eisen zijn vastgesteld en bekend gemaakt omdat de organisatie tot op dat moment in sterke mate gekenmerkt werd door informaliteit en een voorkeur voor mondelinge informatie-overdracht; de ploegbrigadiers hadden tot op dat moment nooit formeel met de ploeg vergaderd.

### 9 *Inschatting moeilijkheid tekst*

De mate van voorkennis ten aanzien van zowel de achtergrond van het plan als het thema van het werkplan wordt verondersteld hoog te zijn. Het beleidsplan was immers zojuist korpsbreed aan de orde gesteld (in bijeenkomsten met alle medewerkers) en door het bevoegd gezag vastgesteld. Aan fietsendiefstallen was de afgelopen jaren relatief veel aandacht besteed door de politie. Het werkplan geeft reeds bekende achtergrondinformatie en de voorstellen die ten aanzien van de werkinrichting gedaan worden zijn al langer realiteit. De concrete doelstelling (over een jaar 20% minder diefstallen) is nieuw, evenals de noodzaak van secure administratie van gegevens door de agenten (mutaties) en de regelmatige analyse van de gegevens door het Informatiecentrum.

De kennis van het beleidsplan is ook onderwerp van de metingen geweest. Zowel bij de eerste meting als bij de tweede meting bleek de kennis over het functie van het beleidsplan en met name het kernpunt van het beleidsplan (te weten, de overgang van een reactieve naar een pro-actieve werkwijze) buitengewoon gering (zie Bijlage D, tabellen A bij meting 1 en 2).

De RE-score luidt 47, hetgeen leidt tot de beoordeling 'tamelijk moeilijk'.

### 10 *Meetmomenten*

De meetmomenten waren de volgende:

- de medewerkers ontvingen en lazen de tekst (zonder functie-aanuiders);
- meting 1, die het tekstbegrip vaststelt;
- vergadering, waarin de voorzitter (brigadier) de functie-aanuiders realiseerde;
- meting 2, die het effect van de functie-explicitering en de vergadering vaststelt.

De metingen zijn dus niet georganiseerd op momenten die 'ideaal' zijn voor het bepalen van het effect van de functie-aanuiders.

De functie-aanuiders werden, zoals gemeld, mondeling gerealiseerd. Een klein aantal brigadiers en agenten kende de tekst reeds voorafgaande aan de vergadering (zij hadden zitting in de werkplan-groep). Zij hebben wel aan de metingen meegedaan, maar deze gegevens zijn niet in de overzichten verwerkt. Wel hebben zij mogelijk hun collega's geïnformeerd over de inhoud en de functie van het werkplan.

Overigens gaf het overgrote merendeel van de medewerkers bij aanvang van de vergadering aan de tekst niet te kennen. Na meting 1 werd een leespauze ingelast van ongeveer 20 minuten.

### 11 *Weergave tekstbegripsmeting 1*

Zie Bijlage D, Meting 1, tabel B voor een overzicht van de resultaten, en de vergelijkingstabel bij punt 14, *Evaluatie* in deze paragraaf.

De eerste meting laat zien dat de deelnemers redelijk op de hoogte zijn van de functie van de tekst (waarover zij dus tot op dat moment niet expliciet geïnformeerd zijn) (66%). De begripsvragen scoren redelijk, al moet opgemerkt worden dat de macroscore (44%) bepaald niet bevredigend te noemen is, zeker niet gezien het feit dat de kerngedachte van het werkplan op een opvallende plaats, in een kader, is weergegeven. Daarnaast moet in

ogenschouw gehouden worden, dat het thema 'fietsendiefstal' gedurende een lange periode aan de orde is geweest binnen het korps.

### *12 Vergadering*

De vergadering werd voorgezeten door de groepsbrigadier. Van elke vergadering werd een schriftelijk verslag gemaakt door een ter plekke aangewezen notulist. De vergaderingen duurden ongeveer 1,5 uur.

De vergaderingen verliepen als volgt: de brigadier geeft aan dat de agenten het stuk moeten beoordelen en suggesties moeten geven om fietsendiefstallen terug te dringen. Het werkplan wordt vervolgens paginagewijs behandeld, en per pagina, per alinea of aandachtstreepje, geeft men aan wie (welke afdeling) welke actie moet ondernemen.

Het algemene oordeel is dat wat in het werkplan staat bekend is, men vraagt niet om uitleg van bepaalde begrippen of verduidelijking over voorstellen. Het plan wordt neutraal beoordeeld, gezien de ervaringen met de fietsendiefstallen-problematiek verwacht men weinig van de resultaten: fietsendiefstallen zijn politieel gezien niet erg interessant om veel aandacht aan te besteden, het doet geen bijzonder beroep op de kennis en ervaring van de agenten. Het probleem wordt gezien als nauwelijks beheersbaar en oplosbaar.

Elke groep geeft via het verslag naast positieve algemene oordelen over de duidelijkheid en leesbaarheid van het plan een aantal praktische punten aan: wie wat moet gaan doen, eindmeting moet opgenomen worden om het bereiken van het doel te kunnen vaststellen, meer nadruk op voorlichting aan specifieke groepen in de burgerij en de rol van de recherche moet aangegeven worden. De concrete uitvoer – inpassing in het takenpakket – wordt nauwelijks besproken aangezien het werk in verband met dit soort diefstallen ook nu al tot het gewone takenpakket behoort.

### *13 Weergave tekstbegripsmeting 2*

Zie Bijlage D, Meting 2, tabel B voor een overzicht van de resultaten.

De nameting laat een iets positiever beeld zien op alle onderzochte niveaus, waarbij vooral het macroniveau in het oog springt.

### *14 Evaluatie*

Voor een overzicht van de resultaten per verwerkingsniveau zie tabel 6.3; het aantal proefpersonen bedroeg 27 tijdens de voormeting en 28 tijdens de nameting (1 formulier werd niet ingevuld). De percentageverdeling laat op alle niveaus een – zij het soms zeer geringe – stijging zien. De toename op een van de vragen met betrekking tot het macrobegrip (vraag 4) is significant ( $\alpha = .022$ ). Er is echter geen significante toename te constateren met betrekking tot de gemiddelde goed-scores op de verschillende tekstbegripsniveaus en het functieniveau.

niveau	meting 1 (n=27)	meting 2 (n=28)	Pearson Chikwadraat
functie	66.6	67.8	.197
macro	44.4	58.5	.328
meso	44.4	48.2	.924
micro	54.3	54.4	.807

tabel 6.3 Gemiddelde goed-scores per niveau werkplan fietsendiefstal

Het oordeel over het werkplan fietsendiefstal scoorde zeer matig: "Het werkplan fietsendiefstal is duidelijk qua doelstelling en de wijze waarop het werkplan in de praktijk gerealiseerd zal worden" (keuze A: meting 1: 51,9; meting 2: 51,7).

Tijdens de bespreking over de wijze van behandelen van het werkplan gaven de medewerkers te kennen hierover positief te oordelen. Tevens gaven zij – zoals hierboven al gemeld – aan, uiterst sceptisch te staan tegenover het onderwerp fietsendiefstal. Het oordeel was dat het een nagenoeg onoplosbaar probleem betrof, vooral veroorzaakt door de lakse en tolerante houding van de burgers tegenover deze vormen van criminaliteit: men doet vaak geen aangifte, of doet slechts aangifte in verband met een verzekeringsclaim. De aandacht die fietsendiefstallen nu zou krijgen zou alleen maar leiden tot valse hoop bij de burgers, tot meer aangiften en – door de gebrekkige wijze waarop de aangifte gedaan wordt – tot een geringer percentage opgeloste diefstallen. Per saldo, zo verwachtte men, zou het werkplan na een jaar leiden tot teleurstelling bij de burgers en een slechter imago van de politie.

### 6.6.3 Tekst 2: werkplan 'helingbestrijding'

De behandeling van het werkplan helingbestrijding is identiek aan het werkplan fietsendiefstal. Hierna worden alleen punten weergegeven die afwijkend zijn ten opzichte van het werkplan fietsendiefstal.

Het werkplan helingbestrijding is reeds uitvoerig beschreven in paragraaf 5.2.

#### 1 *Organisatie*

Politie-organisatie

#### 2 *Data*

Het werkplan is geschreven in de periode juni-juli 1990, de behandeling vond plaats in het overleg van de verschillende groepen in augustus, september en oktober 1990.

(3-6 Zie paragraaf 6.6.2, werkplan fietsendiefstal.)

#### 7 *Tekstinhoud*

De tekst van het werkplan helingbestrijding kent de volgende inhoud.

Hoofdstuk 1 bespreekt de vraag wat de politie moet doen aan helingbestrijding. In dit hoofdstuk worden achtereenvolgens behandeld de bestaande controle mogelijkheden, de huidige administratie van helingverdachten en vroegere helers (hier worden de nieuwe mogelijkheden van de computer weergegeven), de voorlichting naar de burgerij (gericht op het voorkomen van heling) en de instructie aan de politiemedewerkers (gericht op kennis van wetsartikelen inzake diefstal en heling).

In hoofdstuk 2 is de vraag aan de orde wat de burger van de politie verwacht. De burgerij wil onvreemde goederen terugkrijgen, op de hoogte zijn van de acties van de politie en voorgelicht worden over diefstalpreventie en heling. Hier wordt ook het doel van het plan aangegeven: de bestrijding van heling als onderdeel van de bestrijding van de criminaliteit. Men wil dit bereiken door het tegengaan van handel in onvreemde goederen, de opsporing van helers en de goederen en het inwinnen van informatie over het helingcircuit.

In hoofdstuk 3 wordt aangegeven dat de politie nu reeds opkopers van goederen controleert, maar dat deze acties niet gecoördineerd plaatsvinden, dat een goed registratiesysteem ontbreekt en dat de burgers niet goed op de hoogte zijn van het delict heling.

In hoofdstuk 4 wordt aangegeven wat er binnen de organisatie moet gebeuren om heling effectief te bestrijden: de opkoperscontrole moet consequent worden uitgevoerd (er wordt aangegeven hoeveel inzet van personeel dat per ploeg vereist, en er wordt samenwerking met de Recherche bepleit), er moet een inventarisatie gemaakt worden van alle opkopers, het geautomatiseerde datasysteem moet ook voor helingdoeleinden geschikt gemaakt worden (er wordt aangegeven welke koppelingen tussen bestanden nodig zijn) en ten slotte wordt ingegaan op de voorlichtingsactiviteiten die de politie moet ontwikkelen.

Aan het eind van dit hoofdstuk worden nog relevante wetsartikelen (artikel 310/311 en 416/417) genoemd.

Hoewel de tekst een nadrukkelijke structurering kent (net als de tekst van het werkplan fietsendiefstal) wordt de onderbouwing van de kerngedachte van de tekst (de doelstelling van het werkplan) op een onverwachte plaats gepresenteerd, namelijk in hoofdstuk 2, waar de vraag van de burger behandeld wordt. Voorts wordt de tekst gekenmerkt door een grote hoeveelheid spellings- en formuleringsfouten.

Lengte van de tekst: 9,5 bladzijden, totaal ongeveer 1750 woorden.

### 8 *Tekstfunctie*

De primaire functie is:

- de agenten kennis te laten nemen van de inhoud van het werkplan helingbestrijding;
- de agenten een oordeel te laten geven over de daarin opgenomen voorstellen met betrekking tot de uitvoer van taken;
- de agenten aanvullende voorstellen te laten ontwikkelen om helingbestrijding adequaat mogelijk te maken en in het reguliere takenpakket op te nemen.

De secundaire functie is:

- de betrokkenheid van de agenten bij het organisatiebeleid te vergroten;
- de motivatie van de agenten te vergroten.

De primaire tekstfunctie is voor wat betreft het terugkoppelingsonderdeel expliciet in de tekst opgenomen. Dit is gebeurd door middel van het opnemen van vragen bij de tekst, die door de agenten beantwoord moesten worden tijdens de vergadering (bijvoorbeeld: 'wat moeten we doen?'). Wanneer de projectgroep zelf voorstellen voor antwoorden had, zijn deze tevens in de tekst opgenomen. Deze voorstellen zijn zodanig geformuleerd, dat voor de lezer de nodige 'openheid', reactiemogelijkheid, bleef bestaan zelf met aanvullende of andere ideeën te komen. Dit werd gerealiseerd door formuleringen als 'zou kunnen', 'mogelijk is', en dergelijke. De vragen zijn door de werkplan-groep zelf geformuleerd.

De functie is door de brigadiers ook nadrukkelijk mondeling ondersteund tijdens de vergadering. Naast de terugkoppelingsfunctie is daarbij vooral ook de relatie met het beleidsplan steeds benadrukt.

De onderzoekers zijn niet betrokken geweest bij het vervaardigen van de tekst. De projectgroep – met name een van de brigadiers – heeft zelf de terugkoppelingsfunctie expliciet in de tekst weergegeven, op de manier zoals hiervoor beschreven.

### 9 *Inschatting moeilijkheid tekst*

De mate van voorkennis ten aanzien van de achtergrond van het werkplan, het beleidsplan, wordt verondersteld hoog te zijn. Met betrekking tot het thema van het werkplan, heling, worden de APD-medewerkers geacht wel veel kennis te bezitten. Ten aanzien van het *oplossen en bestrijden* van helingzaken zijn de verwachtingen minder hoog gespannen. Dit laatste komt doordat het merendeel van de helinggevallen door de Recherche wordt behandeld, nadat deze dienst of zelfstandig op het spoor van een geval van heling is gekomen of getipt is door APD-medewerkers. In dat laatste geval verneemt de APD formeel zelden meer iets over de afhandeling van een dergelijke zaak.

De RE-score luidt 37, hetgeen leidt tot de beoordeling 'moeilijk'.

### 10 *Meetmomenten*

De meetmomenten waren identiek aan die bij het werkplan fietsendiefstal:

- de medewerkers ontvingen en lazen de tekst (maar nu met functie-aanmelders);
- meting 1, die het tekstbegrip vaststelt;
- vergadering, waarin de functie-aanmelders (nogmaals, uitvoeriger) mondeling gerealiseerd werden;
- meting 2, die het effect van het functie-explicitering en de vergadering vaststelt.

Deze meting is dus niet georganiseerd op een wijze die gewenst is om het effect te meten van een schriftelijke realisatie van de functie-aanmelders, de 'ideale' realisatiewijze. Het

plan was om organisatie-interne redenen vroegtijdig aan alle APD-medewerkers verzonden. Meting 1 laat nu het effect zien van het gebruik van schriftelijke functie-aanduiders, echter, aangezien de tekst ruim voor de vergadering aan de deelnemers was verzonden, worden de resultaten mogelijk ook door andere factoren beïnvloed (de deelnemers waren bijvoorbeeld in de gelegenheid zich nader te laten informeren door de opstellers van het werkplan). Meting 2 laat het effect zien van de aandacht van de voorzitter op de reeds aanwezige kennis van de tekst inclusief functie-aanduiders.

### *11 Weergave tekstbegripsmeting 1*

Voor een overzicht van de resultaten wordt verwezen naar Bijlage E; een tabel waarin een vergelijking tussen voor- en nameting wordt gepresenteerd is aan te treffen onder *Evaluatie* (14) in deze paragraaf.

De meting laat zien dat de deelnemers goed op de hoogte zijn van het doel van het werkplan (70,4% goed). De directe ondersteuning van het doel (het mesoniveau) scoren net niet redelijk positief, rond de 43% goed-scores. Dat kan voor een belangrijk deel verklaard worden door de verwarrende weergave van deze ondersteuning (zie hierboven).

De twee micro-vragen scoren verhoudingsgewijs redelijk (56%), wat verklaard kan worden doordat hier onderwerpen bevestigd worden die op de concrete acties van de APD betrekking hebben. Zij hebben immers tot op heden weinig ervaring met helingbestrijding. De functie van de bespreking van het werkplan (vraag 8) wordt vooral gezien als een functie van de bespreking *in* de groep: de brigadier – de voorzitter van de vergadering – moet eventuele onduidelijkheden verhelderen. Daarnaast geeft 55% van de ondervraagden aan dat de resultaten worden teruggekoppeld naar het APD-overleg (vraag 9).

### *12 Vergadering*

De vergaderingen werden voorgezeten door de groepsbrigadiers. Van de vergaderingen werd een schriftelijk verslag gemaakt door een ter plekke aangewezen notulist. De vergaderingen duurden ongeveer 2 uur.

De vergaderingen verliepen vergelijkbaar met de vergaderingen over het thema fietsendiefstal. De behandeling volgde doorgaans de paragrafen omdat de titels daarvan veelal in vraagvorm gesteld zijn: de deelnemers geven antwoorden op de vragen.

Bij een aantal kleinere punten werd uitvoerig stilgestaan, niet vanwege begripsproblemen, maar – zoals de bedoeling is van de bespreking van het werkplan – om de inzet van personeel per APD-ploeg te bespreken. In het werkplan wordt voorgesteld 2 personeelsleden uit elke ploeg speciaal te belasten met helingbestrijding. Men vraagt zich af of dat, gezien het takenpakket, haalbaar is. Ook de samenwerking met de Recherche (een personeelslid van de Recherche is beschikbaar voor de acties, en de Recherche stelt regelmatig de nodige gegevens ter beschikking) is onderwerp van uitvoerige discussie, waarin vooral problemen met betrekking tot de samenwerking APD-Recherche aan de orde zijn.

Het algemene oordeel is dat wat in het werkplan staat duidelijk is, men vraagt soms om uitleg van bepaalde begrippen of het waarom van bepaalde voorstellen. Met name het gebruik van de computer bij de administratie van verdachten en helers wordt uitvoerig besproken. Naar aanleiding van de vragen en voorstellen wordt eveneens uitvoerig stilgestaan bij ervaringen met helers, gruthokkers, en problemen met de bewijsvoering in verband met heling. Ook wordt regelmatig geklaagd over het ontbreken van regelmatig en

grondig overleg met de Recherche over ervaringen met helers, het vinden van bewijzen en over tipgevers.

Het plan raakt een gevoelige snaar bij de APD-medewerkers: dit is het echte politiewerk! Men vindt het thema uitdagend, en de te ontplooiën activiteiten worden als een welkome afwisseling van het reguliere surveillancewerk beschouwd ('een hoog Hillstreet Blues-gehalte').

Het plan wordt beoordeeld als duidelijk en informatief; men verwacht dat de APD-leiding en de organisatietop veel met de op- en aanmerkingen zal kunnen doen, en ziet de aanpak van het helingprobleem als een aanleiding de contacten met de Recherche te verbeteren.

De notulist maakt een verslag van de bespreking, en de verslagen worden aan het APD-overleg gezonden.

### 13 Weergave tekstbegripsmeting 2

Zie voor een overzicht van de resultaten Bijlage E, zie voorts de tabel bij de *Evaluatie* (14).

De tweede meting – die dus het effect weergeeft van de mondelinge toelichting tijdens de vergadering – geeft hogere goed-scores op alle niveaus met uitzondering van het microniveau. Deze score hoeft niet tot verbazing te leiden na de behandeling op de vergadering. Opvallend is dat het functie-, macro- en mesoniveau relatief sterk toenemen, terwijl het microniveau zeer licht daalt. De functie van de bespreking wordt nu meer gekoppeld aan het doel dat de organisatie heeft dan aan het doel van de medewerkers in de ploeg. Blijkbaar wordt dit pas duidelijk tijdens de vergadering.

### 14 Evaluatie

Noch de vergelijking tussen meting 1 en 2 per vraag, noch tussen de gemiddelde goed-scores laat een significante toename zien. Onderstaande tabel (6.4) geeft een overzicht van de gemiddelde goed-scores met betrekking tot de verschillende verwerkingsniveaus.

niveau	meting 1 (n=27)	meting 2 (n=28)	Pearson Chi-kwadraat
functie	43.1	51,5	.148
macro	70.3	82.1	.680
meso	42.8	54	.215
micro	56.3	56.2	.983

tabel 6.4 Gemiddelde goed-scores per niveau werkplan helingbestrijding

Het duidelijk maken van de functie van het werkplan en (dus) het doel van de bespreking leidt hier vooral tot een verbeterd begrip van de kern van het werkplan, het doel van de actie in verband met helingbestrijding. De relatief grote vooruitgang van het mesoniveau, zij het niet significant, kan hier vooral verklaard worden doordat in het rapport de directe ondersteuning van de doelstelling van het werkplan (de kerngedachte) op verwarrende wijze gepresenteerd wordt. Door de verduidelijking van de functie tijdens de vergadering en door de bespreking van het plan was het de deelnemers mogelijk de relatie tussen de doelstelling en de directe ondersteuning daarvan in te zien.

De opname van de functie in de tekst heeft een duidelijk sturende werking gehad op de manier waarop het plan tijdens de vergadering besproken is: de vragen vormden de leidraad voor de bespreking. Ook het met enige 'openheid' formuleren van voorstellen heeft geleid tot discussie, de deelnemers vroegen zich af of dit wel de juiste oplossing was, kwamen met andere ideeën, en dergelijke.

De deelnemers werd ook nog gevraagd naar hun oordelen over duidelijkheid van de inhoud en doelstelling van de beide werkplannen. Onderstaande tabel geeft de oordelen weer.

<b>oordelen</b>	<b>meting 1 (n=27)</b>	<b>meting 2 (n=28)</b>
A Beide plannen zijn duidelijk qua inhoud en doelstelling	70.4	69
B Fietsendiefstal duidelijk, helingbestrijding onduidelijk	22.2	13.8
C helingbestrijding duidelijk, fietsendiefstal onduidelijk	7.4	17.2
D Beide werkplannen onduidelijk	0	0

*tabel 6.5 Oordelen over de werkplannen in gemiddelden*

Bij deze resultaten moet worden aangetekend dat de verschillen niet significant zijn ( $\alpha = .434$ ). Niettemin valt op dat het merendeel van de medewerkers beide plannen gematigd positief beoordeelt met betrekking tot duidelijkheid qua inhoud en doelstelling.

#### 6.6.4 Tekst 3: beleidspresentatie

Gezien het bijzondere karakter van de beleidspresentatie van organisatie 2, volgt hier eerst een korte inleiding over deze tekst, en wordt aangegeven waarom deze presentatie onderwerp van aandacht is geweest tijdens de interventieperiode.

Zoals bij de voormetingresultaten beschreven is (paragraaf 4.3), functioneert het communicatiesysteem van de produktieorganisatie bepaald niet goed. De organisatie kent zowel problemen met betrekking tot de verticale als de horizontale informatiedoorgifte.

Deze constatering werd niet eerst gedaan bij de bekendmaking van de onderzoeksgegevens. Ook het management zag dat de organisatie problemen met betrekking tot de integratie had, en sinds een jaar voorafgaand aan het moment van de voormeting wordt door de directie dan ook het middel van de managementpresentatie gebruikt.

Deze managementpresentatie, eens in het kwartaal gehouden – vandaar de naam 'Kwartaalinfo' – geeft het management de gelegenheid een gehele middag rechtstreeks het gehele middenkader (80 personen) toe te spreken. Tijdens de presentatie bestaat in beginsel ook de mogelijkheid vragen te stellen, maar gezien de omvang van de groep gebeurt dit hoogst zelden.

De Kwartaalinfo wordt door het management in zeer hoge mate gewaardeerd: zoals aangegeven, kampt de organisatie met ernstige communicatieproblemen, en men ziet deze bijeenkomst dan ook als de enige mogelijkheid tot rechtstreeks, zij het – gezien het parallelle karakter ervan – eenzijdig, contact tussen het management en de kaderleden. Met deze bijeenkomst 'omzeilt' het management de problemen die bestaan in de linking-pin-structuur, waardoor de informatie de kaderleden niet alleen rechtstreeks en relatief snel, maar vooral ook onvervormd kan bereiken. Het is de bedoeling dat de kaderleden deze informatie tijdens het werkoverleg met hun ondergeschikten doorgeven, zodat de uitvoerenden weliswaar niet geheel rechtstreeks, maar toch wel sneller dan via het reguliere communicatiesysteem bereikt kunnen worden.

De bijeenkomst, die het management dus in staat stelt rechtstreeks het kader en via weinig schakels het uitvoerend niveau te bereiken, bleek ten tijde van de interventieperiode een hoog gewaardeerd communicatiemiddel te zijn. De reden is naast de reeds genoemde vooral ook gelegen in de situatie waarin de organisatie zich toen bevond. Deze werd gekenmerkt door een sterke mate van onzekerheid over haar voortbestaan door het ontbreken van een contract over de energievoorziening, en daaraan gerelateerd het uitblijven van vervangingsinvesteringen en tot slot een aanhoudend lage produktprijs. De onzekerheid over het voortbestaan van het bedrijf leidde uiteraard tot grote onzekerheid bij het personeel over de eigen arbeidsplaats. Deze onzekerheid leidde, naar het oordeel van het management, voorts tot motivatieproblemen, die als gevolg konden hebben dat de kwaliteit van de produkten en de arbeidsproductiviteit zouden dalen, waardoor het voortbestaan van de organisatie nog verder bemoeilijkt zou worden.

Het management wilde alle middelen benutten om laatstgenoemde gevaren af te wenden. Hoewel aanbevolen werd de Kwartaalinfo af te schaffen (zie paragraaf 4.3), besloot men, in de gegeven omstandigheden, dit middel te blijven gebruiken, omdat men de tijd niet had de effecten van een ontwikkelde dan wel verbeterde linking-pin-structuur af te wachten. De onderzoekers werd gevraagd de Kwartaalinfo aan een nader onderzoek te onderwerpen, en verbeteringen voor te stellen, die het functioneren van de bijeenkomsten zou verbeteren.

Het onderzoek kent de volgende opzet. Eerst werd bij een Kwartaalinfo bekeken hoe het met het huidig functioneren van de bijeenkomst gesteld is. Vervolgens werd een aantal aanbevelingen opgesteld, waarvan het effect tijdens een volgende Kwartaalinfo werd vastgesteld.

Gezien de doelen van de Kwartaalinfo werd niet alleen bij de kaderleden, maar ook tijdens het werkoverleg met de medewerkers bekeken of de functie gerealiseerd werd. Bij het onderzoek is dezelfde methode gehanteerd als bij het overig onderzoek naar de functie van teksten, maar met de volgende aanpassingen.

- De directeur, die de Kwartaalinfo verzorgde, lichtte ons in over de thema's die hij aan de orde ging stellen, deze vormden de basis voor meting 1 (de voormeting).
- Aangezien de tekst van de Kwartaalinfo niet vooraf beschikbaar is (de tekst wordt niet voorgelezen maar aan de hand van een aantal steekwoorden uitgesproken), kon de voormeting uitsluitend het functioneel niveau en het macroniveau betreffen; de onderzoekers beschikten immers niet over meer informatie.
- Hierbij wordt aangetekend dat het bepalen van de kennis ten aanzien van het macroniveau niet de Kwartaalinfo als geheel betreft: het gaat om het macroniveau per thema binnen de Kwartaalinfo (de Kwartaalinfo wordt dus niet opgevat als een samenhangende tekst, maar als een aantal teksten).
- Voor meting 2 moest de tekst beschikbaar komen; daartoe is de tekst van de bijeenkomst zo snel mogelijk uitgeschreven, en op basis van deze tekst zijn per thema ten behoeve van de tweede meting meso- en microniveau-vragen toegevoegd.
- Door de tijd die nodig was voor het uitschrijven van de tekst kon de tweede meting eerst een tweetal dagen na de bijeenkomst plaatsvinden – ondanks het gering aantal contacten tussen kaderleden en de onregelmatige diensten is het uiteraard mogelijk dat deze tijdspanne de gegevens beïnvloed heeft.
- Bij het eerstkomende reguliere werkoverleg van een aantal kaderleden met hun ondergeschikten werd bekeken – door middel van dezelfde eerste en tweede meting – welk resultaat de informatiedoorgifte naar de afdelings- en ploegmedewerkers had – ook hier kan de tijdspanne tussen de informatiebijeenkomst en het gegeven dat de chef van de eerdere metingen op de hoogte was van invloed zijn geweest op de resultaten.
- Aan de metingen namen alle deelnemers van de Kwartaalinfo deel, voor de metingen bij de vergaderingen met medewerkers werd een ploeg uit de Gieterij, een ploeg uit de Electrolysehal en een stafafdeling geselecteerd.

Een Kwartaalinfo bestaat uit meerdere thema's die op een agenda voor de bijeenkomst weergegeven worden, en, zoals aangegeven, uit meerdere teksten. Dat de resultaten hier weergegeven worden onder de paragraaftitel 'tekst 3' heeft louter als doel de resultaten op een zo overzichtelijk mogelijke wijze te presenteren.

Bij de voorgestelde aanpassingen aan de Kwartaalinfo speelden onder meer de functie-aanduiders een rol. Uiteraard kan het effect van het gebruik van functie-aanduiders dat uit dit deel van het onderzoek naar voren komt, niet vergeleken worden met de overige meetresultaten, aangezien deze bijeenkomst nu juist niet bedoeld is direct te reageren op hetgeen door de directeur gemeld wordt. In de Kwartaalinfo komen beleidsvoorstellen aan de orde, maar deze worden niet ter bespreking voorgelegd. Ook worden genomen managementbeslissingen weergegeven en nader uitgelegd. De functie-aanduiders hebben dan ook vooral betrekking op het top-down 'doorcommuniceren' van de verstrekte informatie via de linking-pin naar de ondergeschikten.

## 1 *Organisatie*

### Productie-organisatie

## 2 *Data*

De Kwartaalinfo waarbij geen aanpassingen zijn aangebracht (verder: Kwartaalinfo I) heeft plaatsgevonden op 13-6-1990, de aansluitende vergaderingen met medewerkers in de periode 27-6-1990 tot 15-7-1990.

De Kwartaalinfo die wel is aangepast (verder: *Kwartaalinfo II*) is gehouden op 12-9-1990, de aansluitende vergaderingen met medewerkers vonden plaats in de periode van 26-9-1990 tot 15-10-1990.

## 3 *(Van) Zender*

Het Managementteam bespreekt de onderwerpen die aan bod zullen komen op de komende Kwartaalinfo, de directeur bereidt deze voor en verzorgt de bijeenkomst. Uitsluitend wanneer een thema aan de orde komt dat exclusief op het terrein ligt van een van de hoofden van dienst, verzorgt deze dat deel van de bijeenkomst. Tijdens de onderzochte bijeenkomsten was dat niet het geval.

## 4 *(Aan) Ontvanger, in casu onderdeel/onderdelen (afdeling(en)) van de organisatie*

De Kwartaalinfo is gericht tot alle onderdelen (diensten, afdelingen) van de organisatie; de deelnemers behoren tot het kader, dat wil zeggen dat zij ten minste de rang van chef hebben. In totaal kunnen maximaal ongeveer 90 medewerkers aan de bijeenkomst deelnemen (de daadwerkelijke participatie verschilt per Kwartaalinfo als gevolg van dienstroosters, vakanties, cursusdeelname, ziekte, en dergelijke). Aan Kwartaalinfo I namen 90 medewerkers deel, aan Kwartaalinfo II 46.

Deze chefs behoren de informatie die zij tijdens de Kwartaalinfo gehoord hebben aan hun medewerkers door te geven tijdens het eerstvolgend werkoverleg.

## 5 *(Via) Communicatiestructuur*

De communicatiestructuur die gehanteerd wordt is een parallelle: een rechtstreeks contact tussen de directie en de chefs in de organisatie, naast de linking-pin-structuur. Via de chefs wordt het overig personeel bereikt.

## 6 *Eisen communicatiestructuur*

De frequentie van de Kwartaalinfo is eenmaal per kwartaal, de doorgifte van de informatie naar de medewerkers verloopt verder via het linking-pin-systeem, dat, zoals bekend, slecht functioneert in dit stadium van de interventieperiode. Deze 'doorkoppeling' vindt plaats in een zeer ruime periode, tussen een week en enige maanden na de bijeenkomst. Soms vindt er tussen twee Kwartaalinfo's zelfs in het geheel geen werkoverleg plaats. Het managementteam houdt strikt vast aan de frequentie van de Kwartaalinfo, aan het vervolg, de doorgifte naar de medewerkers, worden geen eisen gesteld. Dat laatste is bij Kwartaalinfo II wel geschied, deze wijziging wordt besproken bij het onderwerp *Tekstfunctie* (8).

## 7 *Tekstinhoud*

Per Kwartaalinfo wordt een puntsgewijze weergave gegeven van de besproken onderwerpen.

*Kwartaalinfo I*1. *Overzicht operationele resultaten afgelopen kwartaal*

Lengte van de tekst in uitgeschreven vorm: 150 woorden (bij de Kwartaalinfo gaat het steeds om de lengte van de uitgesproken tekst in uitgeschreven vorm; dit wordt steeds weergegeven als *lengte van de tekst*).

2. *Gang van zaken projecten Veiligheid, Kwaliteitszorg, Procesbewaking*

Onder deze noemer werd een kort overzicht gegeven van de vorderingen met betrekking tot deze projecten.

Lengte van de tekst: 3500 woorden.

3. *Beleid Technische Dienst*

Het beleid van de Technische Dienst behelst een groot aantal wijzigingen in de werkwijze en de administratie van deze dienst. De directeur bespreekt dit thema wat uitvoeriger, aangezien de besluitvorming rond dit thema bijna afgerond is. Benadrukt wordt wat de huidige stand van zaken is, zodat zowel de TD-medewerkers als de rest van de organisatie weet wanneer wijzigingen in concreto doorgevoerd kunnen worden. De kern van het betoog is dat de projectgroepen nu rapporten over aanpassingen hebben uitgebracht, en dat de leiding deze rapporten voor commentaar doorgestuurd heeft aan de chefs binnen de TD.

Lengte van de tekst: 4000 woorden.

4. *Visie op klanten*

Binnen de organisatie is het zogenoemde 'klant-leverancier-principe' ontwikkeld, wat inhoudt dat de bij het productieproces betrokken afdelingen zich als klanten, afnemers van producten en als aankopers van die producten dienen op te stellen. Dit om intern een systeem te creëren, dat afdelingen ertoe brengt de kwaliteit van de binnengekomen en afgeleverde producten constant te controleren en elkaar daarop aan te spreken. In zijn bijdrage gaat de directeur in op wat het klant-leverancier-principe nu precies inhoudt, omdat over de betekenis ervan binnen de organisatie verwarring bleek te bestaan. Zijn (overigens enigszins verwarrend) betoog komt erop neer dat intern de klant en de leverancier samen bepalen aan welke voorwaarden het produkt moet voldoen – hetgeen betekent dat verschillende afdelingen daarover met elkaar in overleg moeten treden.

Lengte van de tekst: 1900 woorden.

5. *Samenhang projecten*

De grote hoeveelheid projecten die binnen de organisatie uitgevoerd wordt, heeft geleid tot vragen over de afstemming tussen de projecten. De directeur meldt dat er wel allerlei verbanden tussen de projecten bestaan, al zijn die relaties soms moeilijk aan te geven. De verschillende projecten kennen coördinatoren, die weer zijn ondergebracht in afstemmingsgroepen. Er zijn nauwe verbanden tussen de verschillende projecten, zoals automatisering, logistiek, kwaliteitszorg, en dergelijke. Deze worden aan de hand van een enkel voorbeeld besproken.

Lengte van de tekst: 1800 woorden.

Lengte van de gehele Kwartaalinfo I-tekst: ongeveer 11.000 woorden.

## *Kwartaalinfo II*

### 1. *Overzicht operationele resultaten afgelopen kwartaal*

Lengte van de tekst: 200 woorden.

### 2. *Ontwikkelingen bedrijf afgelopen kwartaal*

Hoewel de ontwikkelingen over het afgelopen kwartaal doorgaans bij de operationele resultaten besproken worden, is er ditmaal, gezien de omstandigheden waarin het bedrijf verkeert, een apart item aan gewijd. De stelling is dat het resultaat thans bevredigend genoemd kan worden, en deze stelling wordt door de directeur onderbouwd aan de hand van een aantal bedrijfs- en marktgegevens.

Lengte van de tekst: 3700 woorden.

### 3. *Nieuwbouw deel organisatie*

Een deel van de machines van het bedrijf is afgeschreven, en er zijn plannen gemaakt voor nieuwbouw. Ondanks de onzekere situatie waarin de organisatie verkeert, gaat men door met de procedures. Een belangrijk en problematisch onderdeel van de procedure is het verkrijgen van een bouwvergunning. Bij de beoordeling van de aanvraag zal een milieu-effect-rapportage plaats moeten vinden, waarvan het onzeker is of die gunstig is voor het op redelijk snelle termijn realiseren van de plannen – dit is de kern van zijn betoog. Het is de eerste maal dat de organisatie met een dergelijke procedure te maken krijgt, en de directeur legt uit uit welke onderdelen zo'n rapportage bestaat.

Lengte van de tekst: 600 woorden.

### 4. *Organisatie en werkwijze*

De staf heeft als voorbereiding op de nieuw organisatie en werkwijze een bijeenkomst gehouden, waarin een nieuwe structuur van de organisatie aan de orde is geweest. Er is nog niets besloten over een gewijzigde structurering, maar wel is gesproken over de eisen waaraan de nieuwe structuur dient te voldoen: het ondubbelzinnig vastleggen van de bevoegdheden van de medewerkers. Dat vereist allereerst een duidelijke beschrijving van bevoegdheden. Met dat thema gaat men verder, in het kader van een ronde Integrale Functiewaardering, waarin alle functies opnieuw beschreven worden.

Lengte van de tekst: 600 woorden.

### 5. *Organisatie en werkwijze: meetbare resultaatgebieden*

Een ander belangrijk aspect van de werkwijze binnen de organisatie is het vaststellen van normen, waaraan de produktie moet voldoen. De directeur meldt dat het thema 'kwaliteitszorg' in de organisatie op korte termijn een belangrijke rol zal gaan spelen.

Lengte van de tekst: 2500 woorden.

Lengte van de gehele Kwartaalinfo II-tekst: 8.000 woorden.

## 8 *Tekstfunctie*

De primaire functies van de Kwartaalinfo-teksten zijn, zoals al aangegeven:

- het rechtstreeks informeren van de kaderleden;
- het indirect informeren van de overige medewerkers.

De eerstgenoemde functie heeft als doel de kennis van de medewerkers met betrekking tot voor de organisatie belangrijke thema's te vergroten. De tweede functie vereist dat de kaderleden weten welke informatie voor hun medewerkers relevant is.

De secundaire functies van de Kwartaalinfo zijn:

- het tegengaan van de cultuurverschillen binnen de organisatie;
- het tegengaan van verkokering binnen de organisatie;

- het vergroten van de betrokkenheid en de motivatie van de kaderleden.

Door het aanbieden van de informatie aan alle kaderleden op hetzelfde moment, wil het management de nodige 'saamhorigheid' creëren, en de mogelijkheid scheppen van gezamenlijk, zo rechtstreeks mogelijk overleg tussen de verschillende afdelingen. De basis voor dat overleg is het beschikken over voldoende kennis over aangelegenheden die bij alle of de meeste onderdelen van de organisatie een rol spelen. Aangezien de informatie niet rechtstreeks aan iedere medewerker, maar in een speciale bijeenkomst uitsluitend aan het leidinggevend personeel wordt aangeboden, wordt deze leidinggevende specifiek in zijn verantwoordelijkheid en functie aangesproken. Op deze manier hoopt men het kader te betrekken bij hetgeen in de organisatie speelt, bij beleidsaangelegenheden, en dergelijke. Deze grotere betrokkenheid bij de organisatie moet voorts leiden tot een hogere motivatie bij deze personeelsleden.

In Kwartaalinfo II zijn in de tekst de primaire tekstfuncties opgenomen. Per onderwerp is aangegeven waarom de informatie aan de orde is, en wat de toehoorders met de informatie moeten doen. In dat kader is ook duidelijk gemaakt welke onderwerpen 'doorgecommuniceerd' moeten worden via het werkoverleg.

### 9 *Inschatting moeilijkheid tekst*

De directeur maakte per item de volgende inschattingen ten aanzien van de voorkennis van de kaderleden.

#### *Kwartaalinfo I*

- *Gang van zaken projecten Veiligheid, Kwaliteitszorg, Procesbewaking, Beleid Technische Dienst*

Gezien het feit dat deze projecten al eerder en uitvoerig aan de orde zijn geweest in diverse publikaties en op voorgaande Kwartaalinfo's, mag de kennis als voldoende worden ingeschat. Kaderleden van de Productie zullen meer voorkennis hebben dan stafmedewerkers, aangezien de projecten geen betrekking hebben op activiteiten van de stafdiensten.

- *Visie op klanten*

Ook over dit thema is eveneens veel informatie verstrekt. Het heeft betrekking op alle onderdelen van de organisatie, dus de voorkennis mag gelijkelijk als ruim voldoende ingeschat worden.

- *Samenhang projecten*

Hoewel de projecten op zich redelijk bekend moeten zijn bij de deelnemers, zal de kennis over de samenhang tussen de vele projecten niet groot zijn. Het management had de behoefte hieraan aandacht te besteden, omdat de kaderleden weinig inzicht in die samenhang bleken te hebben.

#### *Kwartaalinfo II*

- *Ontwikkelingen bedrijf afgelopen kwartaal*

Hoewel de kennis over de ontwikkelingen groot zal zijn (het thema komt op elke Kwartaalinfo aan de orde, en er wordt ook via andere publikaties informatie over de

resultaten verstrekt) verwacht de directeur dat, gezien de algemene indruk die bestaat over het bedrijf, zijn visie niet snel begrepen zal worden. De stelling die in deze tekst wordt ingenomen en onderbouwd, is dat de resultaten een stijgende lijn laten zien, ondanks de problemen waarmee de organisatie geconfronteerd wordt.

– *Nieuwbouw deel organisatie*

Er is al geruime tijd aandacht voor nieuwbouwplannen, echter over het hier behandelde aspect van de procedure, de milieu-effect-rapportage, zullen de medewerkers weinig voorkennis hebben, aangezien zij daarmee nimmer te maken hebben gehad.

– *Organisatie en werkwijze*

Over dit thema zal geen voorkennis bestaan: weinig of geen van de personeelsleden had kennis van deze herbezinning op de structuur.

– *Organisatie en werkwijze: meetbare resultaten*

Idem als bij het vorige item: weinig personeelsleden zullen kennis hebben van het bepalen van normen op het gebied van het productieproces. Het thema kwaliteitszorg was op dat moment nog niet eerder aan de orde geweest in de organisatie.

Aangezien het een gesproken tekst betreft, is geen RE-score berekend.

### 10 Meetmomenten

De weergave van de meetresultaten is als volgt.

Ten eerste wordt, zoals aangegeven, onderscheid gemaakt tussen de *Kwartaalinfo I* (13-6-1990) en *Kwartaalinfo II* (12-9-1990). Tijdens de laatste is door de directeur de functie van de verschillende onderwerpen expliciet aan de orde gesteld, door het voorafgaand aan elk onderwerp te melden en op een overheadsheet te presenteren.

Ten tweede wordt onderscheid gemaakt tussen *Kwartaalinfo-deelnemers* en *niet-Kwartaalinfo-deelnemers*. Deze laatste groep is opgenomen om te bekijken wat het resultaat is van de doorgifte van de informatie via het werkoverleg.

Ten derde de *meetmomenten*.

Bij de *Kwartaalinfo-deelnemers* vond een eerste meting plaats direct voorafgaand aan de bijeenkomst. Deze meting stelt de voorkennis vast, de deelnemers wisten tot op dat moment niet welke items aan bod zouden komen. Aangezien ook de onderzoekers niet wisten op welke wijze een item precies zou worden besproken, kon deze meting uitsluitend het macroniveau betreffen. De vragen zijn gemaakt op basis van de informatie van de directeur. De tweede meting betreft alle tekstniveaus, en vond plaats twee dagen nadat de *Kwartaalinfo* gehouden werd. Tijdens deze twee dagen werd de *Kwartaalinfo* geprotocolleerd, en konden de vragen voor de meting worden vervaardigd. De meting van het functie- en het macroniveau kent dus een één-groeps-voor- en nameting, van de overige niveaus kon alleen een achterafmeting plaatsvinden. In vergelijking tot meting 1 geeft meting 2 het begrip weer dat beïnvloed is door de *Kwartaalinfo*-tekst (met of zonder explicitering van de functie van een onderwerp) en de informatie die men gedurende de twee dagen heeft verkregen, bijvoorbeeld tijdens informele besprekingen op het werk.

Bij de *niet-Kwartaalinfo-deelnemers* vonden de metingen voorafgaand (voorkennis) en na afloop van de werkoverlegvergadering plaats. Deze kenden dus de vorm van een één-groeps-voor- en nameting. Het verschil tussen meting 1 en 2 kan hier toegeschreven

worden aan de wijze waarop de voorzitter de functie en de inhoud van het onderwerp toelicht alsmede aan de informatie die het werkoverleg nog oplevert (bijvoorbeeld naar aanleiding van vragen van deelnemers).

Aangezien de realisatie van de Kwartaalinfo's afweek van hetgeen de directeur vooraf had aangegeven, moet aangetekend worden dat bij de nametingen geen gebruik gemaakt kon worden van dezelfde vragen met betrekking tot het macroniveau als bij de voormeting. Derhalve zijn geen significantieberekeningen uitgevoerd, en kunnen de resultaten dan ook niet anders dan met de grootste voorzichtigheid geïnterpreteerd worden.

De resultaten van de nameting bij de deelnemers kunnen, zoals reeds aangegeven, beïnvloed zijn door de tijdspanne van 2 dagen tussen de Kwartaalinfo en de meting. Deze invloed kan zowel inhouden dat de deelnemers relatief laag zullen scoren (als gevolg van het vergeten van de informatie) als dat zij hoog zullen scoren (als gevolg van een beter en meer bezonnen begrip van de informatie). De verwachting is dat het 'negatieve' effect (lager scoren) vooral op zal treden bij het microniveau, en het 'positieve' vooral bij het macroniveau.

Bij de deelnemers kan, net als bij de andere metingen, ook het sturingseffect van de vragen van de voormeting (meting 1) optreden: de vragen geven immers aan welke thema's aan de orde komen, en men zal meer dan normaal gespist zijn op deze onderwerpen, teneinde de nameting-vragen goed te beantwoorden. De deelnemers zijn na het afnemen van meting 1 niet op de hoogte gebracht van meting 2.

Bij de niet-deelnemers zullen deze beide effecten niet optreden: de nameting vindt immers direct na afloop van de vergadering plaats. Wel is het mogelijk dat zij over het algemeen relatief hoog scoren, aangezien de tijd tussen de Kwartaalinfo en de werkoverlegvergadering waarop de informatie aan de orde wordt gesteld relatief lang is, en er gelegenheid te over bestaat voor het verkrijgen van de informatie via andere, informele kanalen.

### *11 Weergave tekstbegripsmeting 1*

Zie onder 13; voor een volledig overzicht van de resultaten zie Bijlage F.

### *12 Vergadering*

De bijeenkomsten worden gekenmerkt door een sterk eenzijdige vorm van informatie-uitwisseling: de directeur spreekt, en wordt zelden onderbroken door een vraag of een opmerking. Wanneer sprake is van een vragensteller, is dit zonder uitzondering iemand uit de hogere regionen van de staf.

De bijeenkomsten duren de gehele middag, waarvan effectief ongeveer 2,5 uur aan informatie-overdracht wordt besteed. Men pauzeert uitvoerig voor koffie, en praat ook langdurig na. Het is de enige formele gelegenheid voor een treffen met collega-chefs en hoofden van dienst, en tevens bestaat de mogelijkheid de directeur te spreken, die – niet in de laatste plaats vanwege de moeilijkheden waarin het bedrijf zich bevindt – zelden aanwezig is.

Tijdens de Kwartaalinfo II verloopt de informatie-overdracht meer gestructureerd: de directeur geeft door middel van overheadsheets de opbouw van elk thema weer en gaat in algemene zin in op de functie van de gehele bijeenkomst, en soms op de functie van een bepaald onderwerp.

De thema's die tijdens de tweede bijeenkomst aan bod komen, worden al tijdens de bijeenkomst als aanzienlijk moeilijker gekwalificeerd dan de thema's van de eerste bijeenkomst. Dit geldt met name over de onderwerpen 'organisatie en werkwijze', die als 'abstract' beoordeeld worden. Deze oordelen komen overeen met de inschattingen van de

directeur: bij alle te behandelen thema's geeft hij aan dat de voorkennis hierover gering of zeer gering zal zijn. Het doorgeven van deze informatie op het werkoverleg verloopt dan uiteraard ook moeizaam: de chefs blijken zelf niet goed te begrijpen waar het over gaat, en wat de mogelijke gevolgen van de besproken maatregelen en plannen zijn.

### *13 Weergave tekstbegripsmeting 2*

Zie voor een volledig overzicht van de resultaten Bijlage F.

#### a. Deelnemers Kwartaalinfo

##### *Kwartaalinfo I*

Met betrekking tot het macroniveau is een aanzienlijke kennistoename te constateren tussen meting 1 en 2 (van 36,6% naar 78%). De doorgifte van de informatie tijdens het werkoverleg verloopt iets minder goed (zie niet-deelnemers onder b): het macroniveau stijgt wel aanzienlijk tussen meting 1 en 2, maar het percentage goede antwoorden blijft toch nog op 50% steken (meting 1: 30,8%). Dit is niettemin een aardige prestatie wanneer men beseft dat deze medewerkers lager in de hiërarchie van de organisatie gepositioneerd zijn en allen in continudienst werken, en derhalve weinig informatie krijgen over beleidsaangelegenheden. Daar komt bij dat het linking-pin-systeem van de organisatie op het moment van deze metingen nauwelijks functioneerde, de informatie waarover men kan beschikken werd voornamelijk op informele wijze verkregen.

##### *Kwartaalinfo II*

Ondanks de duidelijke toelichting die de directeur gaf tijdens deze Kwartaalinfo op de functie en het macrobegripsniveau, kunnen de resultaten van de metingen bepaald niet in positieve zin geïnterpreteerd worden. De verklaring van de directeur hiervoor was het naar zijn inschatting aanzienlijk hogere niveau van de moeilijkheidsgraad van de onderwerpen in deze bijeenkomst, en de grote mate van onzekerheid over het voortbestaan van de organisatie. De toename van het percentage goede antwoorden op macroniveau (van 34% naar 57%) is hoog, niettemin blijft het een betrekkelijk lage score. De vraag gaat over het thema 'organisatie en werkwijze'.

Ook de score op vragen over de functie van de Kwartaalinfo is laag (56%).

#### b. Niet-deelnemers Kwartaalinfo

##### *Kwartaalinfo I*

De resultaten die geconstateerd konden worden bij de deelnemers, vertonen zich eveneens bij de niet-deelnemers, met de aantekening dat de meeste percentages lager zijn. De uitleg van de belangrijkste punten van de Kwartaalinfo wordt door de deelnemers (de chefs, de voorzitters van het werkoverleg) verzorgd, zodat de scores voor het overgrote deel verklaard kunnen worden uit het (matige) begrip van de deelnemers, die tot de lager-

opgeleiden in de organisatie behoren. Niettemin is er sprake van een toename van macrokennis bij de niet-deelnemers.

De hoge microscore (82%, hoger dan de score van de deelnemers) kan verklaard worden uit de grotere mate van (technische) kennis bij deze groep dan bij de chefs.

### *Kwartaalinfo II*

Hoewel de toename van het macrobegrip hier aanzienlijk is (van 17% naar 34%) is de score, evenals de overige resultaten, zonder meer laag te noemen. Hierbij speelt het zogenaamde 'bodem-effect': de kans dat de deelnemers een goed antwoord 'gokken' is 25%; 17% (meting 1) scoort aanzienlijk lager dan deze gokkans. De problemen die de deelnemers hadden met het begrijpen van de informatie, spelen hier waarschijnlijk mee. Opvallend laag scoort het (toch eenvoudige) punt 'functie', dat nu juist door de directeur zo nadrukkelijk ingebracht was in de vergadering. Mogelijk is de functie door de chefs niet of niet goed duidelijk gemaakt aan hun medewerkers.

### *14 Evaluatie*

De verschillen tussen de twee onderzochte bijeenkomsten hebben een vergelijking tussen de verschillende meetmomenten sterk bemoeilijkt; zoals reeds aangegeven bij punt 10, meetmomenten, kunnen de resultaten slechts met de grootst mogelijke voorzichtigheid geïnterpreteerd worden.

De scores op het macroniveau vertonen (logischerwijs) een stijgende lijn in beide gevallen, waarbij aangetekend dient te worden dat de vergelijking tussen de meting 1 en 2 bij beide Kwartaalinfo's in sterke mate bemoeilijkt werd door de wijze waarop de directeur de onderwerpen uiteindelijk realiseerde, in vergelijking met de wijze waarop hij vooraf aangaf de onderwerpen uit te willen werken. Hierdoor werd de mogelijkheid meting 1 en meting 2 te vergelijken in sterke mate bemoeilijkt.

De aanduiding van de functie scoorde bij Kwartaalinfo I zelfs hoger dan bij Kwartaalinfo II, hetgeen opvallend is, aangezien de functie bij Kwartaalinfo I niet, en bij II wel aangeduid werd.

De mogelijkheden van de Kwartaalinfo als instrument om de lagere echelons sneller en op een minder vertekende manier te kunnen bereiken lijken beperkt, zeker wanneer de informatie voor de deelnemers als moeilijk bestempeld kan worden. Niettemin, wanneer men de uitgangspositie van de medewerkers op het laagste hiërarchische niveau in ogenschouw neemt (door de continudienst in avond- en nachturen regelmatig langdurig verstoken van de informatie die tijdens 'normale' werktijden aangeboden wordt, de geringere mogelijkheden tot informeel contact met medewerkers buiten de ploeg, het niet aansluiten van het werkoverleg op het linking-pin-systeem, het lage opleidingsniveau van deze groep medewerkers), dan is het effect soms opmerkelijk positief te noemen: de percentages goede antwoorden verdubbelen in veel gevallen, vergelijk onderstaande tabellen 6.6 en 6.7.

onderzochte groep	niveau	meting 1	meting 2
Kwartaalinfo-deelnemers	macro	36.6 (n=90)	78 (n=36)
niet-Kwartaalinfo-deelnemers	macro	30.8 (n=42)	50.6 (n=14)

tabel 6.6 Gemiddelde goed-scores macroniveau Kwartaalinfo I

onderzochte groep	niveau	meting 1	meting 2
Kwartaalinfo-deelnemers	macro	34.3 (n=46)	57 (n=32)
niet-Kwartaalinfo-deelnemers	macro	17.7 (n=36)	34 (n=22)

tabel 6.7 Gemiddelde goed-scores macroniveau Kwartaalinfo II

Ten slotte kan opgemerkt worden dat het rendement van dit soort bijeenkomsten (in termen van het overdragen van informatie en het laten doorgeven van informatie) niet overschat moet worden. Verreweg de meeste scores van de niet-deelnemers zijn lager dan van de deelnemers. Niettemin laat meting 2 steeds een grote toename zien ten opzichte van de score van meting 1.

Aangetekend moet voorts worden dat, gegeven de (organisatie-)problemen waarvoor het management zich gesteld zag en de beperkte mogelijkheden van het communicatiesysteem op dat moment, via grote bijeenkomsten zoals de Kwartaalinfo informatie ook de lagere echelons kan bereiken. Zie voor de achtergronden en een bespreking van de effecten van grotere bijeenkomsten Reezigt en Vuijk (1991).

### 6.6.5 Tekst 4: personeelsblad

Het onderzoek naar teksten in het personeelsblad moet ingeleid worden om een tweetal redenen. De eerste reden is gelegen in de specifieke situatie van de productie-organisatie, de tweede reden hangt samen met de, methodologisch gezien, bijzondere situatie waarin het onderzoek naar het functioneren van deze teksten uitgevoerd kon worden. In de inleiding op de bespreking van de resultaten van de personeelsbladteksten ga ik in op deze omstandigheden.

#### 1. *Het functioneren van het personeelsblad in de productie-organisatie*

Het verrichten van onderzoek naar het functioneren van het personeelsblad van deze organisatie heeft een achtergrond die vergelijkbaar is met het onderzoek naar de mondelinge beleidspresentatie, waarover in de vorige paragraaf is gerapporteerd (6.6.4).

Hoewel het ook bij het personeelsblad om een parallel communicatiemiddel gaat, dat normaliter louter ter ondersteuning van het reguliere (linking-pin-) communicatiesysteem dient, is de situatie waarin de productie-organisatie zich bevindt dermate zorgelijk, dat niet gewacht kan worden op verbeteringen in het linking-pin-systeem.

Zoals bleek uit de voormeting (zie paragraaf 4.3.), wordt het personeelsblad hoog gewaardeerd. Echter, de indruk bestaat dat deze hoge waardering niet in de laatste plaats veroorzaakt wordt door het niet goed functioneren van het linking-pin-systeem. De medewerkers lijken het personeelsblad vooral te waarderen omdat zij via dit kanaal überhaupt geïnformeerd worden. Een van de meest treffende oordelen waarmee deze zienswijze ondersteund kan worden is de hoge waardering die het blad krijgt in verband met het verkrijgen van *werkgerelateerde* informatie (informatie die in directe relatie staat tot de uitvoer van het werk, zoals informatie die nodig is om een werkopdracht uit te kunnen voeren). Het behoeft geen uitvoerig betoog dat een personeelsblad voor dat doel principieel ongeschikt is. Een blik in het personeelsblad van deze organisatie leert overigens dat deze informatie er ook niet in opgenomen is. De lezers halen echter, naar het eigen oordeel, wel werkgerelateerde informatie uit de teksten van het blad, informatie die voor de uitoefening van de functie van *direct* belang zou zijn.

Het personeelsblad van de productie-organisatie wijkt niet af van wat gewoonlijk onder een dergelijk medium verstaan wordt. Het blad verschijnt maandelijks, en geeft naast nieuws over personen binnen de organisatie (aanstellingen, promoties, en dergelijke) informatie over beleidsontwikkelingen, ontwikkelingen op het gebied van de gehanteerde produktiemiddelen, technische ontwikkelingen en de eindprodukten. Laatstgenoemde thema's kunnen in de toekomst uiteraard mogelijk wel verbonden worden aan de taken die een medewerker van de organisatie uitvoert, echter, op het moment van publiceren is deze informatie nog lang niet aan de uit te voeren werkzaamheden te relateren. Onder beleidsinformatie wordt in dit verband ook verstaan informatie over projecten, zoals de projecten die aan de orde kwamen bij de bespreking van de Kwartaalinfo-teksten (paragraaf 6.6.4). Naast deze doelstelling gericht op het aan de medewerkers verschaffen van informatie over de genoemde gebieden, wil de organisatie, aldus de redactieformule, ook de familieleden van medewerkers en overige relaties informeren over de ontwikkelingen binnen het bedrijf; het blad wordt daarom ook aan deze lezersgroepen toegestuurd.

Aangezien het blad een relatief hoge waardering kreeg van de medewerkers, was het de wens van het management het blad bij het onderzoek te betrekken. Zoals gezegd, onder-

schreef men de stelling dat eerst het linking-pin-systeem aangepast zou moeten worden, maar in de gegeven omstandigheden wilde men het personeelsblad beter laten functioneren in de interne communicatie. 'Beter' wil in dit verband zeggen, dat in de artikelen duidelijk gemaakt moest worden welke functie met de informatie beoogd werd te realiseren, dit niet in de laatste plaats omdat het management het niet-bedoeld functioneren (zoals gezegd, als verschaffer van werkgerelateerde informatie) wilde tegengaan. Men zou kunnen zeggen, dat het management de normale, gangbare functie van het blad, en dan met name van de artikelen waarin over beleidsontwikkelingen en technologische ontwikkelingen gerapporteerd werd, duidelijk wilde maken.

## 2. Methodologische overwegingen

Ten tweede moeten redenen genoemd worden die verbonden zijn met de onderzoeksmethode en de resultaten van het onderzoek. De resultaten tot op dat moment van het onderzoek beperken zich tot het gebruik van functie-aanduiders bij een tweetal beleidsstukken van de politie-organisatie en een mondelinge presentatie bij de productie-organisatie, waarbij het onderzoek naar laatstgenoemde tekst, vanwege de gesignaleerde problemen met betrekking tot de wijze waarop de inhoud werd gerealiseerd, geen betrouwbare onderzoeksresultaten kon opleveren (er zijn derhalve geen significantie-berekeningen uitgevoerd). Bij de politie-organisatie is het mogelijk geweest de functie-aanduiders mondeling en schriftelijk (in de tekst, niet door middel van een apart tekstgedeelte) te realiseren. De resultaten van het onderzoek zijn niet bevredigend, er kon slechts in een geval een significant resultaat geconstateerd worden.

*Achteraf gezien* (de gemiddelden-berekeningen werden reeds tijdens het onderzoek uitgevoerd, de significantie-berekeningen op een later moment), was er reden het (tegenvallende) effect van het gebruik van functie-aanduiders te toetsen in een laboratoriumsituatie, zodat het effect van beïnvloedende factoren, zoals de situatie van de bij het onderzoek betrokken organisaties, zoveel mogelijk dan wel geheel kon worden uitgesloten. Men moet hier dan bijvoorbeeld denken aan het feit, dat het effect van functie-aanduiders zelden of nooit geïsoleerd gemeten kan worden, aangezien er vrijwel altijd interveniërende zaken als 'uitleg van de voorzitter', 'verloop van de vergadering' of 'belang voor de lezer van hetgeen in de tekst aan de orde wordt gesteld' de resultaten mede beïnvloeden.

De laboratoriumsituatie heeft echter in het specifieke geval van het meten van het effect van de functie-aanduiders ook een nadelige kant: juist de kennis van de context wordt geacht van invloed te zijn op het verwerkingsproces van de lezer. In een laboratoriumsituatie bestaat de voor de proefpersonen relevante context (zoals het communicatiesysteem van een organisatie) niet. Een onderzoek naar teksten in het personeelsblad biedt de mogelijkheid tot een soort 'tussenoplossing': enerzijds wordt gebruik gemaakt van een in een organisatie functionerende tekst alsmede een context en kennen de proefpersonen deze context, anderzijds functioneert het personeelsblad niet in het (slecht functionerende) linking-pin-systeem. Een tweede, bepaald niet onbelangrijk probleem, is dat de functie-aanduiders in het geval van een personeelsblad nauwelijks meer aanduiden dan de opmerking dat de in een van de teksten (tekst 1) opgenomen informatie op een moment in de toekomst mogelijk gevolgen zal hebben voor de uit te voeren werkzaamheden van gieters en smelters; tekst 2 heeft betrekking op het afvoeren van afval, en heeft daardoor betrekking op de continuïteit van de organisatie (immers, wanneer het bedrijf het afval niet zou kunnen afvoeren zou de productie stilgelegd moeten worden), en niet op de specifieke werkzaamheden van de verschillende medewerkers.

Met de cursivering van de woordgroep *achteraf gezien* hiervoor wil ik duidelijk maken dat dit inzicht in meer gedetailleerde zin ontstond op het moment waarop het verslag van het onderzoek werd geschreven. Ten tijde van de interventie was wel duidelijk dat de resultaten van de metingen bij de politie-organisatie niet de gewenste effecten hadden, maar de oplossing voor dit probleem werd gezocht in een meer gecontroleerde, schriftelijke realisatiewijze van de functie-aanduiders. Onderzoek naar het gebruik van functie-aanduiders in een laboratoriumsituatie werd 'toevallig' mogelijk doordat de productie-organisatie nauwkeuriger geïnformeerd wilde worden over het functioneren van het personeelsblad (dit gezien de hierboven genoemde resultaten van de diagnose), inzonderheid over het functioneren van het personeelsblad als instrument om de motivatie van werknemers op peil te houden of te krijgen. Het management meende dat, wanneer het functioneren van de informatie in het personeelsblad zou worden benadrukt (in de zin van het gebruik van functie-aanduiders, zoals ook geschiedde bij de Kwartaalinfo), het personeelsblad beter benut zou kunnen worden als instrument om organisationele en beleidsmatige informatie over te brengen op de medewerkers, zonder dat men afhankelijk is van het niet goed functionerende linking-pin-systeem.

Het onderzoek naar het functioneren van het personeelsblad van de productie-organisatie is onder begeleiding van de onderzoeker uitgevoerd door Visser (1991), die haar onderzoek, na een gedetailleerde beschouwing van de functie en waardering van het personeelsblad in deze organisatie, heeft gericht op de vraag of de proefpersonen de teksten die voorzien zijn van functie-aanduiders beter begrijpen dan wanneer deze aanduiders niet in de tekst zijn opgenomen.

### 1 *Organisatie*

Productie-organisatie

### 2 *Data*

Het onderzoek naar het functioneren van de personeelsbladteksten is uitgevoerd in de periode voorjaar-zomer 1991.

### 3 *(Van) Zender*

Het personeelsblad is een uitgave van de productie-organisatie, de redactie wordt gevormd door enkele stafmedewerkers, waaronder de verantwoordelijke functionaris voor de in- en externe communicatie en public relations.

### 4 *(Aan) Ontvanger, in casu onderdeel/onderdelen (afdeling(en)) van de organisatie*

Het blad wordt toegestuurd aan alle (750) medewerkers van de organisatie. Bij het onderzoek is 8% van de medewerkers betrokken, geselecteerd volgens een gestratificeerde methode, zodat de steekproef in proportie evenredig aan de opbouw van de organisatie is samengesteld.

### 5 *(Via) Communicatiestructuur*

De gehanteerde structuur is een parallelle; formeel gezien functioneert het management van de organisatie als zender en zijn alle medewerkers de ontvangers. De verantwoordelijkheid voor het blad is door het management toebedeeld aan de verantwoordelijke functionaris voor in- en externe communicatie en public relations.

## 6 *Eisen communicatiestructuur*

De verschijningsfrequentie van het blad is eenmaal per maand, met uitzondering van de zomer, wanneer het julinummer gecombineerd wordt met het augustusnummer. In totaal verschijnt het blad dus 11 maal per jaar.

## 7 *Tekstinhoud*

Zoals aangegeven betreft de inhoud van de personeelsbladteksten informatie over beleidsontwikkelingen, ontwikkelingen op het gebied van de gehanteerde produktiemiddelen en over eindprodukten. Bij het onderzoek zijn twee teksten betrokken:

- tekst 1: nieuwe transportmiddelen voor aluinaarde ('Hyperdense aluinaardetransport');
- tekst 2: ovenpuintransporten naar de DDR ('Ovenpuin naar DDR').

De inhoud van de twee teksten wordt hieronder kort weergegeven.

### *Tekst 1 Hyperdense aluinaardetransport*

De aluinaardevulwagens die voor het transport van aluinaarde van de silo van de droge-luchtreiniging naar de elektrolyse-ovens gebruikt worden, worden vervangen. Het nieuwe transportsysteem is door een organisatie (een der grootste aluminiumsmelters in Europa) ontwikkeld.

Het nieuwe systeem heeft de naam 'hyperdense' (letterlijk: superdicht), en werkt met een stelsel van leidingen. Voorafgaand aan het transport door de leidingen wordt de aluinaarde via een lichte overdruk beter verplaatsbaar gemaakt (door de opname van lucht tussen de aluinaardekorrels).

Het systeem heeft als voordeel dat er weinig onderhouds- en bedrijfskosten zijn.

Lengte van de tekst: ongeveer 170 woorden, 1 pagina in het personeelsblad.

### *Tekst 2 Ovenpuin naar DDR*

Vanaf medio augustus tot en met oktober 1991 wordt circa 9200 ton ovenpuin en circa 100 ton fluorhoudende stof afgevoerd naar de Deponie Schönberg in de DDR. Het Nederlandse ministerie van V.R.O.M., de Bondsrepubliek en de DDR hebben de benodigde vergunningen voor respectievelijk de export, de doorvoer en de invoer verleend.

De export van afval naar de DDR is noodzakelijk omdat er in Nederland geen mogelijkheden meer bestaan voor het storten van grote hoeveelheden chemisch afval. Pas wanneer de Maasvlakte-stortplaats in gebruik komt, bestaat er weer een mogelijkheid in Nederland.

De stortplaats Schönberg voldoet aan de milieuhygiëne-criteria die door de overheid voor Nederland gehanteerd worden. Dat betekent dat het afval voldoende geïsoleerd wordt opgeslagen, het afval gedurende lange tijd beheersbaar blijft en er regelmatig controles plaatsvinden. De stortplaats ligt circa 5 kilometer van de grens tussen West- en Oost-Duitsland, heeft een oppervlakte van 168 hectare en een capaciteit van 1 miljoen ton afval per jaar.

De afdichting bestaat uit een waterdichte mergellaag met een dikte van 290 meter, die lekvrij is gemaakt. Tevens is op deze laag een folie van 2,5 mm aangebracht, waaronder een drainage-systeem is geplaatst. Het afgevoerde water wordt gereinigd, nauwkeurig gecontroleerd en, indien deze metingen een bevredigend resultaat laten zien, geloosd op het oppervlaktewater.

De totale kosten voor het vervoer van afval naar deze stortplaats bedraagt 3 miljoen gulden.

Lengte van de tekst: ongeveer 400 woorden, 2,5 pagina in het personeelsblad.

## 8 *Tekstfunctie*

Per tekst kunnen de volgende primaire en secundaire tekstfuncties onderscheiden worden.

### Tekst 1, *Hyperdense aluinaardetransport*

Deze tekst heeft als thema een ontwikkeling op technologisch gebied, die het mogelijk maakt het aluinaardetransport op efficiëntere wijze te laten verlopen.

De ingebruikneming van dit systeem brengt veranderingen op de werkvloer met zich mee, met name (uiteraard) voor de direct betrokken afdelingen waar deze grondstof voor verwerking gereed gemaakt wordt en de Elektrolyse-afdeling (onderdeel Productie). De medewerkers van andere productie-afdelingen krijgen ook te maken met (de gevolgen van) de veranderde transportwijze van aluinaarde.

De primaire functie is het informeren over de komende veranderingen in de werkkuitvoer als gevolg van de veranderde bewerking van aluinaarde en het transport.

De secundaire functie heeft, gezien de situatie waarin de organisatie zich bevindt, vooral betrekking op het motiveren van de medewerkers, door te laten zien dat in het bedrijf nog investeringen plaatsvinden die een verbetering van de efficiëntie als doel hebben.

De primaire tekstfunctie zal van groter belang zijn voor de produktiemedewerkers dan voor de overige personeelsleden. De secundaire tekstfunctie zal voor alle medewerkers even belangrijk zijn.

### Tekst 2, *Ovenpuin naar DDR*

Deze tekst heeft als thema het veiligstellen van het afvaltransport, mogelijk gemaakt door een overeenkomst tussen Nederland, de Bondsrepubliek Duitsland en de DDR. Wanneer het bedrijf hiervoor geen oplossing had kunnen bereiken, was een tijdelijke stillegging of op zijn minst vermindering van de productie op afzienbare termijn onvermijdelijk geweest.

De primaire functie van de tekst is het informeren van alle medewerkers over dit resultaat, dat de continuïteit van de organisatie mogelijk maakt. De secundaire functie is vergelijkbaar met die van tekst 1, het aan de medewerkers laten zien dat er regelingen getroffen worden die laten zien dat zowel het management als de nationale overheid nog geloof heeft in de toekomst van het bedrijf.

De aanduiding van de functie van deze teksten bestond erin dat de relatie tussen de informatie over het aluinaardetransport en de ovenpuinregeling en het gebruik van de informatie in het dagelijkse werk in het begin van de tekst uiteen werd gezet. Aangezien deze tekst niet besproken hoeft te worden in het werkoverleg, noch een conceptstatus heeft die ter becommentariëring voorgelegd wordt, is deze wijze van functie-aanduiding niet vergelijkbaar met de wijze waarop dat elders in het onderzoek aan de orde is. Wel kan opgemerkt worden dat tekst 1 een voor de medewerkers concreet voorstelbaar effect in de werksituatie heeft, terwijl tekst 2 een mogelijk effect op de gehele organisatie heeft, maar geen effect heeft op de inrichting van de werkzaamheden van een individuele medewerker.

## 9 *Inschatting moeilijkheid tekst*

Over beide thema's kon volgens de verantwoordelijken (de redactie) geen voorkennis bestaan, aangezien nog niet eerder binnen de organisatie op enige wijze aandacht was geschonken aan de in de teksten besproken veranderingen.

De RE-score van tekst 1 luidt 58,3, hetgeen leidt tot de beoordeling 'tamelijk moeilijk'.

De RE-score van tekst 2 luidt 37,3, hetgeen leidt tot de beoordeling 'moeilijk'.

### 10 Meetmomenten

Het onderzoek had tot doel vast te stellen of het expliciteren van de functie-aanduiding het verwerken van de tekst in positieve zin beïnvloedde. Daarom is van beide teksten (I en II) een versie gemaakt met en een versie zonder functie-explicitering. Deze expliciteringen zijn in de eerste alinea van de tekst opgenomen.

In tegenstelling tot alle andere onderzoeken die hier gepresenteerd worden is niet gewerkt met vragen en multiple-choice-antwoorden, maar met stellingen die door de lezer beoordeeld moesten worden als goed of fout. Dit heeft uiteraard het nadeel dat de kans dat een proefpersoon een antwoord goed gokt groter is dan bij de hier gepresenteerde multiple-choice-antwoordmogelijkheden. Voor deze onderzoeksopzet moest gekozen worden omdat eerder bleek dat de medewerkers (die niet verplicht zijn aan het onderzoek deel te nemen, de organisatie heeft zich slechts verplicht tot het verschaffen van de mogelijkheid om onderzoek te verrichten) veel tijd nodig hadden voor het lezen van de antwoordmogelijkheden.

In tegenstelling tot de overige metingen, waar steeds van meting 1 en 2 sprake is, was het bij het onderzoek naar de personeelsbladteksten uitsluitend nodig te beschikken over de nametinggegevens ('meting 2'). De resultaten van de metingen met en zonder functie-aanduiders kunnen in deze laboratoriumsituatie vrijwel uitsluitend door de onafhankelijke variabele veroorzaakt worden.

### 11 Weergave tekstbegripsmetingen

De resultaten van de metingen kunnen gevonden worden in Bijlage G. Aan de metingen heeft 8% van het binnen de organisatie aanwezige lezersbestand van het personeelsblad deelgenomen.

Hoewel beide teksten zonder meer goed scoren met betrekking tot alle tekstbegripsniveaus, kan wel geconcludeerd worden dat het expliciet maken van de (informerende) functie van de tekst een positief effect heeft, vooral op het macroniveau.

### 12 Evaluatie

Er zijn, gezien de onvergelijkbaarheid met het toepassen van functie-aanduiders in de rest van dit onderzoek, geen significantieberekeningen uitgevoerd. Wel kunnen de gemiddelde goed-scores enig inzicht geven in het effect van functie-expliciteerders.

niveau	zonder functie (n=28)	met functie (n=28)
macro	76	81.3
meso	77.8	78.3
micro	92.3	92

tabel 6.8 Gemiddelde goed-scores per tekstniveau van beide personeelsbladteksten met en zonder functie-explicitering

De positieve invloed van de functie-expliciteerders op het macroniveau is van belang, aangezien het personeelsblad juist de meer algemene gedachte met betrekking tot een bepaald item wil overbrengen. In vergelijking met de totaalscore van de tekst zonder functie-aanduiding scoort de tekst met aanduiding op het macro- en mesoniveau iets beter,

terwijl het verschil op microniveau verwaarloosbaar is. Hierbij dient aangetekend te worden dat het zogenaamde 'ceiling effect' ('plafond-effect') optreedt: de scores in de conditie 'zonder functie-aanduiding' zijn reeds dermate hoog dat daardoor de analyse van het effect van het gebruik van functie-aanduiders bemoeilijkt wordt (Vogt 1993: 31; zie ook Hacquebord 1989). De verschillen in resultaten tussen tekst 1, waarvan de functie voor de medewerkers concreter is aan te geven, en tekst 2, die betrekking heeft op de organisatie als geheel, is aanzienlijk: tekst 1 geeft op elk niveau een betere score te zien bij het gebruik van functie-expliciteerders, terwijl tekst 2 alleen een betere macroscore te zien geeft.

Bij het experiment met de teksten in het personeelsblad was het mogelijk de lezers in een testomstandigheid te plaatsen die het effect van storende variabelen (zie 'onder methodologische overwegingen', eerder in deze paragraaf) meer beperkte dan in de overige ('real life'-)testsituaties die in de rest van het onderzoek mogelijk zijn. De lezer werd bij het onderzoek naar de personeelsbladtekst een bepaald perspectief aangeboden (met of zonder functie-aanduiding), waarmee de tekst gelezen diende te worden. Bij het onderzoek gaat het om het effect van beide perspectieven: wanneer deze in voldoende mate contrasteren, is de kans op verschillen in het testresultaat groter. Dergelijk onderzoek naar het effect van verschillende leesperspectieven is ook uitgevoerd door Peeck (in Van den Hoven en Korpel 1989), waarbij ik moet opmerken dat Peeck duidelijk verschillende leesperspectieven hanteerde, terwijl in mijn onderzoek lezers bij de conditie 'zonder functie-aanduiding' toch een functie-aanduiding gehanteerd hebben. Niettemin liet de test verschuivingen zien die in positieve zin te interpreteren zijn ten aanzien van het gebruik van functie-aanduiders.

## 6.6.6 Tekst 5: beleidstekst 'preventief onderhoud'

### 1 *Organisatie*

Dienstverlenend bedrijf

### 2 *Data*

Het rapport 'Preventief onderhoud' werd in oktober 1990 afgerond. Het is geschreven in opdracht van het hoofd van de hoofdafdeling Kabelnetten (KN). In december 1990 werd het conceptrapport in het KN-overleg formeel vastgesteld, en aan alle storingsdienstmedewerkers rondgestuurd. In januari werd het op het werkoverleg van deze medewerkers behandeld.

### 3 *(Van) Zender*

Het Hoofd KN is de formele verzender van het rapport, dat is opgesteld door een ad hoc-werkgroep.

### 4 *(Aan) Ontvanger, in casu onderdeel/onderdelen (afdeling(en)) van de organisatie*

Het rapport wordt verzonden aan de storingsdienst (onderverdeeld in 'groepen').

### 5 *(Via) Communicatiestructuur*

Het rapport wordt verzonden via de linking-pin-structuur: van Hoofdafdelingschef KN via chef storingsgroepen naar de groepen.

### 6 *Eisen communicatiestructuur*

Het Hoofd KN wil de reacties op het rapport bespreken op het eerstvolgende werkoverleg, het overleg van februari 1991.

### 7 *Tekstinhoud*

Het onderhoud aan telefooncentrales wordt onderverdeeld in curatief en preventief onderhoud. De kerngedachte van het rapport is dat activiteiten op het gebied van preventief onderhoud in de dagelijkse werkzaamheden opgenomen moeten worden, omdat het goedkoper en klantvriendelijker is dan het plegen van curatief onderhoud. Deze kerngedachte is in Hoofdstuk 1 weergegeven, te zamen met een overzicht van de opbouw van het rapport.

Hoofdstuk 2 geeft de doelen specifiek weer: ten eerste, het aantal curatieve handelingen zal moeten dalen naar 4000 per jaar in 1992, door het procentueel opvoeren van het aantal preventieve handelingen. Het tweede doel is het verbeteren van het imago van de organisatie, door de betrouwbaarheid van het systeem te laten toenemen en het aantal noodzakelijke reparaties te verminderen. Het aantal klachten dat leidt tot curatief onderhoud zal dan dalen, wat de gewenste imagoverbetering tot gevolg moet hebben.

Hoofdstuk 3 geeft de achtergronden van het huidige onderhoudsprobleem weer: door de grote werkdruk krijgt het curatief onderhoud voorrang, daarnaast worden binnen dit deel van de organisatie allerlei ingrijpende projecten uitgevoerd waardoor men geen tijd heeft voor preventief onderhoud en ten slotte zijn de medewerkers waarschijnlijk niet geïnteresseerd in een (hoog-technisch en gecomputeriseerd) preventief onderhoudssysteem ('systeem X').

Dit Hoofdstuk geeft ten slotte nog een overzicht van de wijze waarop andere onderdelen van de landelijke organisatie het onderhoud geregeld hebben. Sommige werken met

systemen vergelijkbaar met X. Er wordt ten slotte ingegaan op de vraag wie wanneer de gegevens die het systeem oplevert analyseert en hoe binnen de organisatie het preventief onderhoud in organisatorische zin gestalte heeft gekregen.

In Hoofdstuk 4 wordt uitgegaan van het gaan gebruiken van systeem X (implementatie). Eerst wordt een overgangsfase beschreven, waarin de problemen uit het systeem gehaald moeten worden, daarna vindt de definitieve invoering plaats.

De invoering van het systeem wordt begeleid door een projectgroep, bestaande uit 5 personen; de kwalificaties van deze medewerkers worden aangegeven, evenals de noodzakelijke tijdsinvestering en de benodigde voorzieningen zoals materialen. Ten slotte wordt een planningsvoorstel gedaan, waarin precies is aangegeven welke activiteiten wanneer ondernomen moeten worden, en er wordt een kostenoverzicht gegeven.

Lengte van de tekst: ongeveer 3000 woorden, 9 pagina's exclusief bijlagen met schema's, meetgegevens, selectiecriteria projectgroep, en dergelijke.

### 8 *Tekstfunctie*

De primaire functie van de tekst is het informeren van de medewerkers over het project en ze te laten reageren op de voorstellen die in de projectbeschrijving worden ontwikkeld. Tevens kunnen geïnteresseerden zich aanmelden voor het projectteam.

Deze primaire functies worden niet expliciet gemaakt in de tekst, maar mondeling overgebracht door de voorzitters van het werkoverleg. Het was de eerste keer dat het functioneren van een bepaalde tekst binnen deze organisatie onderwerp van onderzoek was, en men meende dat kon worden volstaan met het tijdens het KN-overleg benadrukken van deze functie. De chef van de betrokken groep medewerkers is aanwezig bij het KN-overleg.

De secundaire functie is om de medewerkers zoveel mogelijk te motiveren ten aanzien van het project om voldoende draagvlak te verkrijgen voor het in gang zetten van het preventief-onderhoudsproject. Het welslagen van het project betekent een afname van de curatieve werkzaamheden, die juist door de storingsgroepen worden uitgevoerd. Het project kan door de medewerkers ervaren worden als een bedreiging. Het zo vroeg mogelijk betrekken van de medewerkers bij het project heeft als doel deze bedreiging weg te nemen. Wanneer het project slaagt zullen ook zij immers meer bij preventieve dan curatieve werkzaamheden betrokken raken. Aangetekend moet worden dat zij dan een opleiding moeten volgen, aangezien bij preventief onderhoud gebruik gemaakt wordt van computertechnologie, waarvan zij geen kennis hebben.

### 9 *Inschatting moeilijkheid tekst*

Met betrekking tot de technische informatie over het onderhoudssysteem X verwachten het hoofd Kabelnetten en de schrijver van het rapport geen problemen: de medewerkers hebben ruimschoots voldoende technische kennis om deze informatie te kunnen begrijpen. Met betrekking tot het project hebben zij vrijwel geen voorkennis. Het thema 'preventief onderhoud' is weliswaar eerder aan bod geweest binnen de organisatie, maar nimmer is over dit specifieke systeem gesproken. Dat betekent dat de algemene doelen van de tekst, zoals het inzicht dat preventief onderhoud wenselijker is dan curatief onderhoud, wel bekend moeten zijn, maar de informatie over dit specifieke onderhoudssysteem niet.

De RE-score luidt 49, hetgeen leidt tot de beoordeling 'tamelijk moeilijk'.

### *10 Meetmomenten*

De metingen zijn georganiseerd volgens het stramien van mondelinge realisatie van de functie-aanmelders. De eerste tekstbegrips- en functiemeting werd afgenomen aan het begin van de vergadering, nadat de deelnemers het rapport hadden ontvangen en gelezen. In het rapport is, zoals gezegd, geen aanduiding opgenomen ten aanzien van de beoogde functie. Na afloop van het vergaderonderwerp werd een tweede meting afgenomen.

De verschillen tussen de meetmomenten zijn dus slechts deels afhankelijk van de wijze waarop de voorzitters de functie-aanmelders realiseren. Aangezien dit de eerste meting was in verband met het functioneren van een tekst, was het de bedoeling om althans een indicatie te verkrijgen over het functioneren van teksten.

### *11 Weergave tekstbegripsmeting 1*

Zie voor een overzicht van de resultaten Bijlage H.

De meting laat op alle punten gemiddeld een niet meer dan matige score zien (rond de 50% à 60% goede antwoorden; zie het overzicht van de 'goed-scores' onder 14). Ten aanzien van de functie, waarover tot op dat moment dus geen informatie is ontvangen, wordt gemiddeld genomen iets boven de 50% goed gescoord. Hier moet wel worden aangetekend dat het niet goed beantwoorden van deze vragen verklaard kan worden uit de tot dan toe gangbare (maar nimmer expliciet gemaakte) opvattingen over de functie van dit soort teksten, te weten dat zij louter ter informatie dienen.

### *12 Vergadering*

Tijdens de vergadering werd de functie van de tekst door de chef (voorzitter) in zijn inleiding verwoord. Dit gebeurde niet steeds adequaat. De chef maakte duidelijk dat de storingsgroepmedewerkers hun belangstelling voor deelname aan de op te richten projectgroep kenbaar konden maken, maar verder presenteerde hij de informatie over het voorstel voor het preventief onderhoud als een genomen beslissing, waarover geen discussie meer mogelijk was. Een inhoudelijke bespreking van het plan vond dan ook niet plaats; de voorzitter besprak de nota paginagewijs. De vergadering stond ten slotte alleen nog stil bij de problemen in verband met de uitvoer van taken die zich zouden kunnen voordoen indien een of twee medewerkers van de groep toe zouden treden tot de projectgroep.

Overigens is de teneur van de vergadering bepaald niet positief ten aanzien van het plan: men verwacht dat het aantal curatieve storingsen niet zal dalen, en dat het implementeren van een nieuw systeem alleen maar meer werk met zich mee zou brengen.

### *13 Weergave tekstbegripsmeting 2*

De tweede meting laat een teleurstellend – maar gezien het voorafgaande, niet geheel onverwacht – resultaat zien: een van de functievragen en de macrovraag worden duidelijk minder goed beantwoord dan die tijdens meting 1. De score op de functievragen laat zien dat de medewerkers de functie zoals deze door de chef gezien wordt (een mededeling over een genomen beslissing) volgen.

Met betrekking tot het macrotekstbegripsniveau doet zich een welhaast dramatische daling van de goed-score voor, dit ondanks het feit dat het rapport expliciet de kerngedachte van de tekst weergeeft. Men kiest nu evenveel voor twee subdoelen, die ook als zodanig geformuleerd zijn in het plan.

#### 14 Evaluatie

Het doel van het communiceren van dit plan, primair het verkrijgen van reacties op de voorstellen en secundair het verkrijgen van draagvlak voor de implementatie van het preventief onderhoud, werd bepaald niet bereikt: de macroscore gaat achteruit.

Geen van de scores op de tekstbegripsniveaus vertoont een significante wijziging, noch op item-niveau, noch op het niveau van de gemiddelden.

Het oordeel over de tekst (vraag 8) vertoont wel een significant verschil tussen meting 1 en 2: het oordeel van de deelnemers is significant negatiever bij meting 2 in vergelijking met meting 1: men vindt de tekst onduidelijk qua doelstelling en inhoud.

De indruk bestaat bij het management dat de dreiging die van het plan uitgaat – meer werkdruk, de dreiging van een nieuw systeem – de bespreking overschaduwde. Dit wordt mede veroorzaakt doordat de chef de functie van de tekst niet duidelijk over het voetlicht heeft gebracht. Overigens kan de indruk van het management niet empirisch onderbouwd worden.

De resultaten van de metingen (zie onderstaande tabel) zijn, zowel vanuit de doelen die het KN-overleg met het communiceren van het plan had als, daarop aansluitend, vanuit het perspectief van het gebruik maken van functie-aanduiders, ronduit slecht te noemen.

Wanneer de slechte scores – zoals hierboven gebeurt – gerelateerd worden aan de omstandigheden van de organisatie, moet hierbij wel nadrukkelijk aangetekend worden dat dit zoeken naar een aannemelijke verklaring buiten de 'scope' van dit onderzoek valt. Er wordt immers een relatie gelegd tussen het gebruik van functie-aanduiders, de tekstbegripsscores en specifieke omstandigheden als 'dreiging', waarover geen data verzameld zijn, op basis waarvan dergelijke relaties inzichtelijk gemaakt kunnen worden. Het zijn slechts mogelijke veronderstellingen van het management en de onderzoekers. Overigens laat de score van vraag 1 van de twee gebruikte functie-vragen bij meting 2 een toename zien ten opzichte van meting 1 (zij het geen significante), terwijl het resultaat van vraag 2 een sterke afname laat zien. Het slechte totaalresultaat wordt sterk beïnvloed door het resultaat van vraag 2. Vraag 2 gaat over de wijze waarop de resultaten van de bespreking van het rapport over preventief onderhoud via het communicatiesysteem gecommuniceerd worden. In concreto ging het om de volgende kwestie: is de regiochef dan wel de hoofdafdelingschef degene naar wie het resultaat van het groepsoverleg gestuurd wordt, en degene die de commentaren van de groepen verwerkt tot een definitieve tekst over preventief onderhoud? (Het goede antwoord was: de hoofdafdelingschef.)

Onderstaande tabel geeft een overzicht van de gemiddelde goed-scores.

niveau	meting 1 (n=14)	meting 2 (n=14)	Pearson Chi-kwadraat
functie	57.1	53.2	.479
macro	50	28.5	.167
meso	53.5	60.7	.856
micro	53.5	57.1	.153

tabel 6.9 Gemiddelde goed-scores per niveau beleidstekst preventief onderhoud

---

Een resultaat als het bovenstaande is voor een organisatie uiteraard niet acceptabel. De gang van zaken is voor het hoofd KN en zijn directe medewerkers aanleiding geweest om in het vervolg het aangeven van de functie van de tekst minder aan de chef of voorzitter van een vergadering over te laten, en deze functies meer zelf, op schriftelijke wijze, te bepalen.

## 6.6.7 Tekst 6: beleidstekst 'uitbestedingen'

### 1 *Organisatie*

Dienstverlenend bedrijf

### 2 *Data*

De tekst voor de nota 'Uitbestedingsbeleid' is geschreven in de periode november-december 1990. De nota is vastgesteld in het KN-overleg van december 1990, en behandeld in de verschillende regio- en werkoverleggen in de periode januari-maart 1991.

### 3 *(Van) Zender*

De formele zender is het Hoofd Kabelnetten, de opsteller van de nota is een van de regiochefs.

### 4 *(Aan) Ontvanger, in casu onderdeel/onderdelen (afdeling(en)) van de organisatie*

De nota is aan alle medewerkers van de afdeling KN gezonden die te maken hebben met onderaannemers: dat zijn alle KN-afdelingen minus de storingsgroepen.

### 5 *(Via) Communicatiestructuur*

De nota werd verzonden via de linking-pin-structuur: van KN-overleg via regio-overleg naar werkoverleg.

### 6 *Eisen communicatiestructuur*

De nota moest zo spoedig mogelijk vastgesteld worden, gezien het belang van het thema. Door de frequenties van de verschillende vergaderingen betekende dat dat terugkoppeling binnen 6 weken moest plaatsvinden. Dat is niet gelukt: in een regio werd de nota niet binnen de voorgeschreven vergadercyclus behandeld. De terugkoppeling kostte uiteindelijk ruim 4 maanden.

### 7 *Tekstinhoud*

De beleidsnotitie 'Uitbestedingen' gaat over werkzaamheden die in opdracht van de dienstverlenende organisatie door onderaannemers uitgevoerd worden. Dergelijke werkzaamheden moeten voldoen aan de kwaliteitseisen die de organisatie stelt. Om dat te kunnen vaststellen moet er eigenlijk voortdurend of tenminste zeer regelmatig toezicht op de werkzaamheden gehouden worden. Een dergelijke controle is te tijdrovend en te duur om uit te voeren. De nota geeft aan op welke wijze werk uitbesteed kan worden zonder toezicht te houden op de werkzaamheden. De oplossing houdt in dat deze werkzaamheden voortaan uitsluitend uitbesteed kunnen worden aan ISO-gecertificeerde bedrijven, onderaannemers van KN die voldoen aan bepaalde kwaliteitscriteria op het gebied van werkprocessen en producten.

In de nota wordt, na een algemene inleiding op het thema zoals hiervoor beschreven (Hoofdstuk 1), in Hoofdstuk 2 beschreven om welk probleem het precies gaat. Tevens wordt de relatie gelegd met het begrip 'kwaliteit'.

In Hoofdstuk 3 wordt aangegeven hoe welke werkzaamheden uitbesteed worden.

In dit hoofdstuk wordt eerst aangegeven welke onderdelen van die werkzaamheden zich lenen voor controle door middel van metingen. Opgemerkt wordt dat die metingen door de aannemer zelf verricht kunnen worden, en dat het voldoen aan vastgestelde eisen een

certificaat voor de onderaannemer kan opleveren. Vervolgens wordt een kosten-baten-analyse gemaakt van 'uitbestedingen zonder toezicht'.

Ten slotte wordt ingegaan op de kwaliteitsborging en certificering. Beschreven wordt wat deze begrippen inhouden, en wat het beleid van de dienstverlenende organisatie is ten aanzien van kwaliteitsborging. Er wordt een voorbeeld gegeven van een aannemer die voor verschillende bedrijven werkt, en voor die bedrijven al aan bepaalde kwaliteitseisen moet voldoen.

Hoofdstuk 4 schetst een plan van aanpak: hoe uitbestedingen zonder toezicht gerealiseerd kunnen worden, hoe gecertificeerd kan worden, en vanaf wanneer er alleen nog met gecertificeerde aannemers gewerkt mag worden.

Lengte van de tekst: ongeveer 2500 woorden, 7 pagina's.

### 8 *Tekstfunctie*

De primaire tekstfunctie is expliciet weergegeven op een apart bij de tekst gevoegd blad (de 'covernote'). Voor deze aanpak is gekozen vanwege de ervaring met de vorige tekst bij deze organisatie (zie paragraaf 6.6.6), toen de chefs van de afdeling de functie mondeling over dienden te brengen.

De primaire tekstfunctie is verdeeld in een algemeen deel en een specifiek deel.

De functie van het algemene deel is als volgt omschreven:

- het informeren van de KN-medewerkers over het concept-uitbestedingsbeleid van KN;
- vragen, reacties verkrijgen van medewerkers teneinde het beleid te kunnen vaststellen.

De functie ten aanzien van de tekst is als volgt gepreciseerd:

- bevat de tekst onduidelijkheden?
- geef aan hoe de kwaliteit van een aannemer vastgesteld, gemeten kan worden (verwezen wordt naar het specifieke hoofdstuk van de notitie) met als doel te komen tot een standaard-werkwijze;
- is vroegtijdige afstemming in geval van samenleggen (met een ander, doorgaans nutsbedrijf) voldoende mogelijk?

De tekst heeft als secundaire functie het betrekken van de medewerkers bij de beleidsvorming en - vooral - het laten zien dat, met name de verzelfstandiging van het dienstverlenende bedrijf (die in deze periode net achter de rug is) in de concrete werkzaamheden een verandering met zich meebrengt.

### 9 *Inschatting moeilijkheid tekst*

De aangeschreven medewerkers hebben allemaal dagelijks te maken met werkzaamheden die door onderaannemers worden uitgevoerd. De verwachtingen van het hoofd KN ten aanzien van de voorkennis zijn dan ook behoorlijk hooggespannen: de inhoud van de tekst is volgens hem te kwalificeren als 'niet moeilijk'.

De RE-score luidt 43, hetgeen leidt tot de beoordeling 'moeilijk'.

### 10 *Meetmomenten*

Meting 1 werd aan het begin van de vergadering afgenomen, waarna de tekst met functie-aanduiders gelezen werd; daarna werd meting 2 afgenomen. Dit houdt in dat het verschil tussen meting 1 en 2 teruggevoerd kan worden op informatie in de tekst en de covernote.

Het relatief grote tijdsbeslag dat de metingen eerder op de vergaderduur gelegd hadden, hebben geleid tot de beslissing dat de metingen beperkt zouden worden. In plaats van 4 antwoordmogelijkheden werd nu gekozen voor 3. Dit heeft uiteraard gevolgen voor de

vergelijkbaarheid van deze (en de volgende) metingen met de eerdere metingen: de 'gokkans' is gestegen tot 33%.

### *11 Weergave tekstbegripsmeting 1*

Voor een overzicht van de resultaten van de eerste tekstbegripsmeting wordt verwezen naar bijlage I. Daaruit blijkt dat de goed-scores zeer matig zijn, met name op het macroniveau. Dit betekent dat de voorkennisinschatting van het Hoofd KN te optimistisch was. De functie-inschatting scoort eveneens matig (57%).

### *12 Vergadering*

De vergaderingen werden sterk beïnvloed door een factor die vooraf noch door het Hoofd KN, noch door de leden van het KN-overleg, noch door de onderzoekers onderkend werd, alhoewel hij logisch volgt uit de secundaire tekstfunctie.

In de tekst werd aangegeven dat in de toekomst de controleurs ('toezichhouders') niet langer op grond van ervaring en dienstjaren geselecteerd werden, maar op grond van management-kwaliteiten. Daardoor zagen veel medewerkers hun toekomstperspectieven (bevordering tot chef) – naar hun oordeel – in één klap teniet gedaan. Dit ondanks de toelichting die (door de chefs benadrukt) eveneens in het rapport was opgenomen, waarin gesteld werd dat de beleidswijziging in de directe toekomst geen effect zou hebben op het personeelsbeleid. Niettemin ging een groot deel van de vergadering over de (met name financiële) gevolgen voor de medewerkers. De inschatting van de medewerkers bleek een half jaar later, na verschijning van een gewijzigd personeels- en beoordelingsbeleid, overigens niet geheel ongegrond te zijn.

De primaire functie van de tekst bleek tijdens de vergadering goed gerealiseerd te worden, met name daar waar de functie heel sterk gerelateerd was aan concrete voorstellen die in de tekst gedaan worden: men kwam met veel ideeën over de meting van de kwaliteit van een onderaannemer.

### *13 Weergave tekstbegripsmeting 2*

Wellicht als gevolg van de sterke nadruk tijdens de vergadering op de bedreiging die van het rapport uit ging, liet de tweede meting over de hele lijn een negatiever beeld zien, met als uitzondering het functieniveau. Dat niveau scoorde beter dan tijdens de voormeting.

### *14 Evaluatie*

Op itemniveau kon geen significant verschil geconstateerd worden tussen meting 1 en 2. Wanneer gekeken wordt naar de gemiddelde-scores, valt op dat het functieniveau een significante positieve verbetering laat zien ( $\alpha = .044$ ). Het mesoniveau verandert ook significant, zij het negatief ( $\alpha = .091$  neg.). Ook de oordeelsvraag laat een significant negatieve verandering zien: men vond de tekst onduidelijk qua doelstelling en inhoud. Onderstaande tabel geeft het overzicht van de gemiddelde goed-scores.

niveau	meting 1 (n=35)	meting 2 (n=37)	Pearson Chi-kwadraat
functie	53	61.5	.044**
macro	57.7	54.1	.207
meso	57.7	54.1	.091**neg
micro	67.7	66.7	.934

tabel 6.10 Gemiddelde goed-scores per niveau beleidstekst uitbestedingen

Het werken met een expliciete aanduiding van de functie van de tekst werd binnen de organisatie, en dan met name op het niveau van het Hoofd KN en zijn direct ondergeschikten (regiochefs), redelijk positief beoordeeld. Een nadeel was dat de regio's nog niet in staat bleken de (door de regiochefs) gemaakte afspraken met betrekking tot de terugkoppelingssnelheid na te komen. De deelnemers aan het regio- en werkoverleg oordeelden positief over de functie-aanduiders, omdat daardoor de bespreking op de vergadering meer gestructureerd kon verlopen. Dit ondanks de nadruk op de mogelijke toekomstige bedreigingen ten aanzien van de eigen carrière, die de boventoon voerde tijdens de besprekingen. De terugkoppeling werd goed gerealiseerd, en de nota kon op basis van de informatie van de medewerkers door de schrijver aangepast worden, waarna accordering door het KN-overleg volgde.

Een punt dient nog opgemerkt te worden: de functie-aanduiders werden door de deelnemers aan het KN-overleg vastgesteld, een taak die uitvoerige bespreking vereiste. Men realiseerde zich (naar eigen zeggen, 'voor het eerst in 25 jaar') dat het communiceren van teksten meer kan inhouden dan het overdragen van informatie: de beleidsbeslissingen blijken ook door de medewerkers inhoudelijk verbeterd te kunnen worden, en deze wijze van behandeling blijkt – naar het gevoel van de chefs – tot een daadwerkelijke betrokkenheid te kunnen leiden. Wel kostte het hen zelf veel tijd en moeite aan te geven wat nu eigenlijk de functie van deze wijze van communiceren is.

Het negatieve effect van het gebruik van mondelinge functie-aanduiders is, zoals uit deze meting blijkt, veranderd in een significant positief effect, nu schriftelijke functie-aanduiders gebruikt worden. Dit leidt tot twee elkaar aanvullende conclusies:

- ten eerste, functie-explicitering dient niet op mondelinge wijze plaats te vinden, maar via schriftelijke bewerking van de tekst of apart gerealiseerd bij de tekst;
- ten tweede, het nut van de covernote lijkt aannemelijk te zijn gezien de resultaten van het communicatieproces en de score op het functieniveau, dit ondanks de tegenvallende begripsscores.

Desondanks kunnen de extra inspanningen met betrekking tot het duidelijk maken van de functie, nog niet zonder meer positief beoordeeld worden, immers, het oordeel van de medewerkers over inhoud en doelstelling van de tekst blijft negatief. Dit kan te maken hebben met de inhoud van de tekst, die, zoals aangegeven, mogelijk bedreigend kan zijn voor de medewerkers. Ook hier moet geconcludeerd worden dat mogelijk storende variabelen, die niet in de opzet van het onderzoek konden worden voorzien, van invloed waren op de resultaten.

## 6.6.8 Tekst 7: beleidstekst 'informatiebeveiliging'

### 1 *Organisatie*

Dienstverlenende organisatie

### 2 *Data*

De tekst (met een begeleidende videoband) werd verzonden in september 1991. De behandelingen op het werkoverleg vonden plaats in de maand oktober 1991, de besluitvorming eveneens.

### 3 *(Van) Zender*

De tekst werd vervaardigd door het hoofd KN. De video werd vervaardigd door een gespecialiseerde concern-afdeling.

### 4 *(Aan) Ontvanger, in casu onderdeel/onderdelen (afdeling(en)) van de organisatie*

De notitie werd aan alle KN-afdelingen verzonden.

### 5 *(Via) Communicatiestructuur*

De notitie werd via de linking-pin-structuur verzonden: van KN-overleg via regio-overleg naar werkoverleg. De terugkoppeling vond eveneens via deze linking-pin-structuur plaats.

### 6 *Eisen communicatiestructuur*

De tekst diende behandeld te worden op het eerstvolgende werkoverleg, de terugkoppeling diende zo snel mogelijk plaats te vinden via de linking-pin-structuur.

### 7 *Tekstinhoud*

De tekst heeft betrekking op het beveiligen van informatie die zich bevindt binnen de organisatie. Deze informatie is grotendeels vertrouwelijk, of omdat de telecommunicatiesystemen waarmee de organisatie werkt door haar zijn ontworpen, of omdat het informatie over klanten van de organisatie betreft. De informatie is overal in de bedrijfsruimten te vinden: op papieren die in kasten zijn opgeslagen, op floppy's en in computersystemen. De toegankelijkheid van de bedrijfsruimten is groot, ondanks de beveiliging van de gebouwen van de organisatie.

De tekst geeft vooral een waarschuwing: diefstal van gegevens is eenvoudiger dan men denkt, en men ziet ook niet zo snel in dat gegevens voor anderen van belang kunnen zijn. Vervolgens wordt een aantal concrete problemen genoemd bij de locaties die onder KN vallen.

Ten slotte wordt een aantal acties voorgesteld die moeten leiden tot een verbeterde beveiliging van informatie.

Lengte van de tekst: ongeveer 750 woorden, 3 pagina's.

### 8 *Tekstfunctie*

De primaire tekstfunctie is:

- zorg dragen voor een veel waakzamer, meer alert gedrag van de medewerkers;
- een inventarisatie maken van de beveiliging en beveiligingsproblemen van de werkomgeving;
- voorstellen bespreken om de beveiliging van de gegevens te verbeteren.

De functie werd door de voorzitters van de vergadering mondeling duidelijk gemaakt. Er is geen gebruik gemaakt van een schriftelijke realisatie in verband met de tijdsdruk: het KN-overleg had de vorige keer veel moeite gehad de functie van de tekst aan te geven, daar was in dit geval geen tijd voor, zo oordeelde men. Dit ondanks het feit dat eerder bleek dat een schriftelijke realisatie effectiever bleek te zijn (zie paragraaf 6.6.7). Daarnaast hoeft bij een schriftelijke realisatie niet elke voorzitter van een werkoverleg zelf te bedenken hoe de functie aan de medewerkers duidelijk gemaakt moet worden, zodat het argument dat door het KN-overleg gehanteerd wordt niet geheel kan overtuigen.

Het hoofd KN had het communicatieproces rond het thema informatiebeveiliging gekozen als een test in verband met de tijdigheid van de terugkoppeling. Bij het communicatieproces rond de vorige tekst die terugkoppeling vereiste (over 'uitbestedingen') bleek dat niet alle regio's zich aan de eisen hadden gehouden; nu zou bekeken worden of een tijdige terugkoppeling mogelijk was.

### *9 Inschatting moeilijkheid tekst*

De problemen hebben betrekking op zeer bekende gegevens: de medewerkers hebben kennis van de informatie die binnen de organisatie is opgeslagen. De belangstelling die derden voor deze gegevens hebben zal minder bekend zijn.

De beveiliging van de organisatie wordt geassocieerd met het pasjessysteem en de beveiligingsdienst. Het doel van de tekst is de medewerkers te laten inzien dat ook zij verantwoordelijk zijn voor het beveiligen van eigendommen van de organisatie.

De tekst sluit af met een aantal voorbeelden uit de directe werkomgeving: diskettes die overal liggen, te eenvoudig te achterhalen wachtwoorden, belangrijke papieren in niet-afgesloten ruimten, beveiligde deuren die open staan, en dergelijke.

De RE-score luidt 51, hetgeen leidt tot de beoordeling 'tamelijk moeilijk'.

### *10 Meetmomenten*

Gezien de mondelinge realisatie van de functie-aanduiders werd na lezing van de tekst meting 1 verricht, dan volgde de vergadering en na afloop van het bespreekpunt werd meting 2 verricht. Aan het begin van het bespreekpunt werd de video bekeken.

### *11 Weergave tekstbegripsmeting 1*

Zie voor een overzicht van de resultaten Bijlage J.

De kennis met betrekking tot het functioneren van de tekst scoort matig, ondanks dat het volgens een bepaalde aanpak beter laten functioneren reeds eerder aan de orde is geweest. Rond de 50% van de medewerkers weet de functie correct aan te geven. De kerngedachte van de tekst scoort aanzienlijk beter (72% goede antwoorden), de andere tekstniveaus scoren wederom matig.

### *12 Vergadering*

De behandeling van het thema informatiebeveiliging vond als volgt plaats: eerst vertelde de voorzitter van de vergadering welk onderwerp aan bod kwam, en waarom: de functie werd aangeduid. Vervolgens bekeken de medewerkers de video-band, die bestond uit een 'Krimi'-gedeelte, waarin een onguur uitziende man allerlei gegevens ontvreemdt uit een kantoor, waarna een betrouwbare medewerker van de organisatie meldt dat de gegevens eigendom zijn van de organisatie, en dat de medewerkers verantwoordelijk zijn voor de beveiliging van deze gegevens.

Na de videoband (die ongeveer 20 minuten duurde) werd de (korte) tekst gelezen, waarna vergaderd werd over de vraag welke beveiligingsproblemen de organisatie (en specifiek het onderdeel van de medewerkers van het betreffende werkoverleg) kende, en welke oplossingen gewenst waren.

De vergadering werd sterk beïnvloed door het 'Krimi'-karakter van de video. Zoals een van de medewerkers opmerkte, 'Het is alsof je naar Veronica zit te kijken, in plaats van een serieus onderwerp op een vergadering'. Niettemin was men in staat een aantal voorstellen te doen met betrekking tot het verbeteren van de beveiliging van informatie.

### 13 Weergave tekstbegripsmeting 2

De resultaten zijn niet positief: alle scores zijn lager dan die van de eerste meting, zij het nimmer significant. Wellicht speelt ook het effect van de video een rol - er ontstond een wat lacherige sfeer, anderzijds moet opgemerkt worden dat de beoogde functie van de vergadering wel gerealiseerd werd. De tekst was kort en niet moeilijk, en de functie helder.

Het thema werd door de medewerkers als 'eenvoudig' omschreven, hetgeen enerzijds te begrijpen is als men de informatie op zich beschouwt, anderzijds niet blijkt uit de resultaten van de metingen.

### 14 Evaluatie

Zoals gemeld zijn er geen significante verschillen te constateren op het niveau van de vragen. Ook de gemiddelde goed-score laat geen significante verbetering zien, zoals blijkt uit onderstaande tabel.

niveau	meting 1 (n=38)	meting 2 (n=38)	Pearson Chi-kwadraat
functie	54.6	42.6	.306
macro	72.2	62.1	.377
meso	62.4	59.4	.817
micro	55.5	55.2	.985

tabel 6.11 Gemiddelde goed-scores per niveau beleidstekst informatiebeveiliging

De (teleurstellende) uitkomst moet gegeven de vorige meetresultaten (zie paragraaf 6.6.7) in eerste instantie teruggevoerd worden op de mondelinge wijze waarop de functie van de tekst werd overgebracht: met name het functiegedeelte gaat sterk achteruit.

De functie van de informatie werd niettemin toch nog behoorlijk goed gerealiseerd: de terugkoppeling kwam tot stand, het Hoofd KN heeft op basis van de gegevens een definitieve beleidstekst gemaakt over informatiebeveiliging. De functie is – het is van belang daarop te wijzen – niet op schrift geëxpliciteerd, maar direct voorafgaand aan het begin van het vergaderpunt gemeld door de voorzitter.

Ten slotte het oordeel over de tekst: deze werd door de overgrote meerderheid van de deelnemers positief gewaardeerd met betrekking tot inhoud en doelstelling.

### 6.6.9 Tekst 8: beleidstekst 'functiewaarderingssysteem'

Reeds meerdere keren is gewezen op de bijzondere situatie van de produktie-organisatie ten tijde van de interventie: de organisatie werd in haar voortbestaan bedreigd. In de loop van de interventieperiode werd de situatie steeds nijpender. Een van de gevolgen van deze situatie was dat het management gedurende de interventieperiode meer aandacht had voor het oplossen van dit probleem dan voor het verbeteren van de interne communicatie, waarvoor uiteraard alle begrip.

Zoals bij de aanbevelingen (zie paragraaf 4.3.2.3) is aangegeven, diende de organisatie eerst een communicatiestructuur te ontwikkelen die de top van de organisatie verbindt aan de lagere echelons. Gedurende de interventieperiode heeft men dit niet geheel kunnen realiseren – wel zijn er verbeteringen aangebracht.

Het was gedurende de interventieperiode vrijwel onmogelijk om een tekst door de organisatie heen te volgen. Dit om de eenvoudige reden dat gedurende deze periode geen teksten, anders dan via de eerder beschreven parallelle kanalen (Kwartaalinfo en het personeelsblad), werden gecommuniceerd. Deze situatie kende één uitzondering: de gehele organisatie werd op de hoogte gebracht van een wijziging in het functiewaarderingssysteem. Het hoeft geen betoog dat het herbenoemen en -waarderen van functies in deze periode met de nodige scepsis werd beoordeeld binnen de organisatie.

Deze tekst bood in de interventieperiode de (enige) gelegenheid nader onderzoek te doen naar het functioneren van het communicatiesysteem, een mogelijkheid waarvan door de onderzoekers uiteraard gebruik is gemaakt. Dit ondanks de vele bezwaren die men, vanwege de bijzondere situatie, kan aanvoeren.

#### 1 *Organisatie*

Produktie-organisatie

#### 2 *Data*

De tekst over de functieherwaardering werd in september 1991 opgesteld door het hoofd van de afdeling Personeelszaken. De tekst werd door alle werkoverleg-vergaderingen behandeld in de periode februari-juli 1992.

#### 3 *(Van) Zender*

Het Hoofd Personeelszaken (PZ) was de opsteller van de tekst. Formeel was de tekst afkomstig van het managementteam. Bij het opstellen werd het hoofd PZ geassisteerd door medewerkers van de afdeling.

#### 4 *(Aan) Ontvanger, in casu onderdeel/onderdelen (afdeling(en)) van de organisatie*

De tekst betreft de aanstellingen van alle medewerkers, en is derhalve verzonden naar alle werkoverleg-vergaderingen.

#### 5 *(Via) Communicatiestructuur*

De tekst werd deels via de linking-pin-structuur verzonden. Aangezien deze structuur nog niet naar behoren functioneerde, werd hij ook aan alle medewerkers met de rang van chefs gestuurd, met het verzoek de tekst op de eerstkomende vergadering te behandelen.

### 6 *Eisen communicatiestructuur*

De tekst moest behandeld worden in de periode van februari tot en met de zomer van 1992. De terugkoppeling diende zo spoedig mogelijk plaats te vinden. De invoering van het functiewaarderingssysteem zou in de laatste maanden van 1992 plaatsvinden.

### 7 *Tekstinhoud*

De tekst betreft het invoeren van een nieuw functiewaarderingssysteem, gebaseerd op het systeem dat in het kader van de CAO-regelgeving is ontwikkeld. Hierbij spelen de bijzondere arbeidsomstandigheden van met name produktiemedewerkers in de zware-metalaanindustrie een grote rol.

Het doel van de operatie is om op een meer inzichtelijke en kernachtige manier functies te beschrijven. Het systeem sluit beter aan op de CAO-functieclassificatie, waardoor het waarden van de functies eenvoudiger wordt.

De herwaardering heeft uitsluitend betrekking op de functies die onder een bepaald deel van de door de CAO beschreven functies vallen (de 'lagere' functies).

In de tekst wordt aangegeven welke onderdelen van de functies anders worden beschreven. In plaats van een zeer uitvoerige algemene beschrijving van een functie wordt nu gewerkt met een beschrijving per kenmerk (kennis, handvaardigheid, uitdrukkingsvaardigheid, samengesteldheid, risico, besturen/leiding geven).

Vervolgens wordt de procedure van functiewaarderingen geschetst: er komt een graderingscommissie die de functies gaat beschrijven en die een indelingsadvies geeft. De medewerker ontvangt de gewijzigde beschrijving, en kan bezwaar aantekenen tegen de beschrijving (en daarmee doorgaans tegen de waardering).

De graderingscommissie gaat binnenkort aan het werk. Zij richt zich eerst op functies die voor herziening worden aangeboden en op nieuwe functies. Daarna worden bestaande functies herschreven.

Als bijlage zijn twee voorbeelden van functiebeschrijvingen meegestuurd: een oude en een herziene beschrijving van een productie- en een van een stafmedewerker.

Lengte van de tekst: ongeveer 750 woorden, verdeeld over 7 bladzijden (exclusief bijlagen met twee voorbeelden van een functie-beschrijving).

### 8 *Tekstfunctie*

De primaire functie van de tekst is:

- het informeren van de medewerkers over een aanstaande wijziging van de beschrijving van hun functie;
- de medewerkers wijzen op de mogelijkheid over een gewijzigde functiebeschrijving in contact te treden met de graderingscommissie;
- het verkrijgen van meningen van de medewerkers over de nieuwe beschrijvingsmethode, om eventueel nog bijstellingen in het systeem te kunnen doorvoeren.

### 9 *Inschatting moeilijkheid tekst*

Het hoofd PZ veronderstelt weinig tot geen voorkennis met betrekking tot het huidige en geen voorkennis met betrekking tot het nieuwe functiebeschrijvings- en -waarderingssysteem. Wel heeft iedere medewerker kennis van zijn of haar eigen functiebeschrijving en -waardering, de kennis van de systematiek in de beschrijvingen en waarderingen (die tot op heden ook nog vrijwel ontbrak) kan alleen via grondige kennisname van CAO-stukken vergaard zijn. Het overgrote merendeel van de medewerkers heeft van deze teksten niet een dergelijk gedetailleerde kennis.

De RE-score luidt 54, hetgeen leidt tot de beoordeling 'tamelijk moeilijk'.

### *10 Meetmomenten*

De functie-aanduiders werden aan het begin van de vergadering (die uitsluitend over het functiewaarderingssysteem ging) mondeling gerealiseerd door de voorzitter van de vergadering, nadat meting 1 had plaatsgevonden. De tekst werd op de vergadering aan de deelnemers verstrekt, de eerste 10 minuten werd een 'leespauze' gehouden. Nadat de medewerkers de tekst hadden gelezen, werd meting 2 afgenomen.

### *11 Weergave tekstbegripsmeting 1*

Zie voor een overzicht van de meetresultaten Bijlage K.

Het macrobegrip geeft aan dat men gemiddeld genomen redelijk goed op de hoogte is van de kerngedachte van de tekst. De functie scoort aanzienlijk lager (bijna 50%), in de vergadering blijkt dat veel medewerkers de tekst als een mededeling beschouwen. De soms lage scores met betrekking tot het microbegrip is verklaarbaar door de technische termen die (vooral bij de nieuwe beschrijvingen) gebruikt worden voor de beschrijvings- en beoordelingscriteria. Het niveau van voorkennis met betrekking tot deze termen is dus gering te noemen.

### *12 Vergadering*

De vergaderingen verliepen - gegeven de omstandigheden van de organisatie - vrij goed: de deelnemers maakten ruimschoots gebruik van de mogelijkheid vragen te stellen. Het thema betreft uiteraard iedere deelnemer persoonlijk: het gaat om een beschrijving en - vooral - indeling van zijn of haar functie, een verandering kan direct gevolgen hebben voor het salaris.

De informatie werd tijdens de vergadering verstrekt door een medewerker van de afdeling PZ, een inbreng die zeker positieve gevolgen had op de kwaliteit van de vergadering: de uitleg op de vele vragen was helder en uitvoerig.

### *13 Weergave tekstbegripsmeting 2*

Zie voor een overzicht van de meetresultaten Bijlage K.

De tweede meting laat op alle niveaus een stijging zien. De meetresultaten van de vragen 2 (macro:  $\alpha = .023$ ) en 3 (micro:  $\alpha = .007$ ) stijgen zelfs significant. Deze stijging is zonder twijfel te relateren aan het werk van de PZ-medewerker, de voorzitters (doorgaans chef van een ploeg) zijn op dit terrein net zo min deskundig als de overige ploeg- of afdelingsmedewerkers. De functie-score neemt nauwelijks toe.

### *14 Evaluatie*

Zoals aangegeven, is er op macro- en microniveau bij een aantal vragen sprake van een significante verbetering tussen meting 1 en 2. De gemiddelde goed-score op het micro-niveau is echter niet significant verbeterd. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de goed-scores.

niveau	meting 1 (n=59)	meting 2 (n=59)	Pearson Chi-kwadraat
functie	49.1	51.7	.597
macro	74.5	81	.023 **
meso	64.4	77.5	.289
micro	31.1	46	.145

tabel 6.12 Gemiddelde goed-scores per niveau beleidstekst functiewaarderingsysteem

De tekst, die als 'behoorlijk moeilijk' ingeschat werd, bleek (boven verwachting) te functioneren en begrepen te worden. De verklaring voor deze positieve gang van zaken is zonder meer voor een groot deel gelegen in de interesse van de medewerkers voor dit thema, dat voor hen mogelijk positieve gevolgen kan hebben voor het salaris, al was de kans daarop gering. Echter, die interpretatie hechtten zij aan de tekst, ondanks waarschuwingen van de PZ-medewerker, die niet naliet te melden dat er niet veel zou veranderen.

## 6.6.10 Tekst 9: beleidstekst 'aanpakplan ziekteverzuim'

### 1 *Organisatie*

Commercieel dienstverlenend bedrijf

### 2 *Data*

De notitie 'aanpakplan ziekteverzuim' werd verzonden op 30 januari 1992. De notitie werd behandeld op het werkoverleg van alle afdelingen in de periode februari-maart 1992.

### 3 *(Van) Zender*

De verzender van de informatie is het Hoofd KN. Een deel van de tekst is van zijn hand, een deel is afkomstig van de overkoepelende organisatie waar KN een onderdeel van is: bij de tekst zijn overzichten met betrekking tot het ziekteverzuim opgenomen afkomstig van de afdeling Personeelszaken.

### 4 *(Aan) Ontvanger, in casu onderdeel/onderdelen (afdeling(en)) van de organisatie*

De tekst is verzonden aan alle KN-afdelingen.

### 5 *(Via) Communicatiestructuur*

De tekst is via de linking-pin-structuur verzonden: van KN-overleg via regio-overleg naar het werkoverleg.

### 6 *Eisen communicatiestructuur*

De eisen zijn: behandeling op het eerstkomende werkoverleg, terugkoppeling binnen 6 weken via de linking-pin-structuur naar het Kabelnettenoverleg (KNO).

### 7 *Tekstinhoud*

De tekst bestaat uit de onderstaande drie onderdelen.

1. *Introductie* aanpakplan ziekteverzuim, waarin aangegeven wordt dat het aanpakplan top-down geïntroduceerd wordt en dat chefs wanneer zij nadere toelichting wensen contact op kunnen nemen met de personeelsadviseur. Lengte van dit onderdeel van de tekst: ongeveer 150 woorden, 1 pagina.
2. *Beleidendstekst* aanpakplan ziekteverzuim van de organisatie. Hier wordt een overzicht gegeven van alle aspecten met betrekking tot het werk die van invloed zijn op het ziekteverzuim, alsmede van activiteiten die ontplooid kunnen worden. Vervolgens wordt een overzicht gegeven van de verzuimcijfers, van 'langdurig verzuim' alsmede 'frequent kort verzuim', en hoe deze verzuimsoorten 'aangepakt' moeten worden, dat wil zeggen, welke wijze van handelen de organisatie in geval van deze verzuimgevallen voorstaat. Vervolgens komen de achtergronden van ziekteverzuim aan bod: de managementstijl en de arbeidsomstandigheden. Het ziekteverzuim is een verantwoordelijkheid van het management. De individuele manager zal zich dan ook moeten beraden op zijn stijl van leidinggeven; deze moet zodanig zijn, dat het ziekteverzuim (als gevolg van problemen met de manager of de arbeidsomstandigheden) bespreekbaar wordt. Dat laatste is een voorwaarde voor het verminderen van het verzuim. Met betrekking tot de ontwikkeling van verzuimcijfers geeft het aanpakplan aan dat per afdeling regelmatig verzuimcijfers ter beschikking gesteld zullen worden van de chef, zodat deze kan zien of de streefgetallen gerealiseerd worden.

De relatie tussen het ziekteverzuim en de stijl van leidinggeven is zo van belang, dat daarmee in de nabije toekomst rekening gehouden zal worden bij de selectie van leidinggevendenden.

Ten slotte wordt kort aandacht geschonken aan de rol van de bedrijfsarts: deze moet zonodig - met inachtneming van de zijn vertrouwelijke relatie met de patiënt - de stijl van leidinggeven of de arbeidsomstandigheden bij het management aan de orde stellen.

Het aanpakplan ziekteverzuim zal met behulp van alle binnen de organisatie beschikbare communicatiemiddelen onder de aandacht gebracht worden van de medewerkers.

Lengte van dit onderdeel: ongeveer 2000 woorden, 7 pagina's.

3. *Handleiding voor de directe chef*, waarin aangegeven wordt welke procedure in geval van ziektemelding gevolgd moet worden. Deze procedure is niet alleen voor de chef van belang, maar ook voor alle medewerkers. De enige verandering ten opzichte van vroeger is dat de ziekte thans bij de directe chef gemeld moet worden, voorheen gebeurde dat bij de afdeling Personeelszaken.

Lengte van dit onderdeel van de tekst: ongeveer 800 woorden, 5 pagina's.

4. *Overzichten* van het ziekteverzuim over het afgelopen jaar van de organisatie als totaal en van de afdeling waartoe de medewerker behoort.

Lengte van dit onderdeel van de tekst: 2 pagina's met schema's en legenda's.

De lengte van de gehele tekst is ongeveer 3000 woorden, 13 pagina's exclusief de overzichten.

## 8 *Tekstfunctie*

De primaire tekstfunctie is:

- het informeren van de medewerkers over het aanpakplan ziekteverzuim;
- het informeren van de medewerkers over de (gewijzigde) melding van ziekte;
- het verkrijgen van informatie van KN-medewerkers over arbeidsomstandigheden die ziekteverzuim nadelig beïnvloeden;
- het verkrijgen van voorstellen voor verbetering van deze ongunstige arbeidsomstandigheden.

De primaire tekstfunctie is schriftelijk gerealiseerd.

De secundaire tekstfunctie is:

- het overbrengen van een meer zakelijke benadering van het verschijnsel ziekte, vooral aan de chefs;
- het overbrengen van een meer bedrijfsmatige, zakelijke cultuur aan de medewerkers.

## 9 *Inschatting moeilijkheid tekst*

De medewerkers zullen voorkennis met betrekking tot het aanpakplan ziekteverzuim hebben, aangezien reeds enige jaren daarvoor ook een actieplan is opgesteld en openbaar gemaakt. Nu worden de achtergronden ook meegedeeld, en wordt het eerste deel van het aanpakplan gerealiseerd, te weten het inventariseren van problemen met betrekking tot de arbeidsomstandigheden en het ontwikkelen van voorstellen tot verbetering.

De ziektemeldingsprocedure is bekend.

De RE-score luidt 44, hetgeen leidt tot de beoordeling 'moeilijk'.

## 10 *Meetmomenten*

De metingen zijn als volgt georganiseerd: aan het begin van de vergadering werd meting 1 afgenomen, vervolgens werd de tekst gelezen, waarna meting 2 werd afgenomen. Dit houdt in dat de voorkennis op alle niveaus wordt afgezet tegen het tekstbegrip.

### 11 Weergave tekstbegripsmeting 1

Zie voor een overzicht van de resultaten Bijlage L.

Slechts 47% van de vragen over de functie werd goed beantwoord. Deze score kan als laag gekwalificeerd worden, omdat inmiddels meerdere beleidsteksten gecommuniceerd zijn waarbij de functie steeds hetzelfde was (waarbij direct moet worden opgemerkt dat het realiseren van de functie een cultuurverandering impliceert, die uiteraard niet snel verloopt). Het macrotekstbegrip scoort redelijk goed (78%), de overige niveaus scoren matig (ongeveer 55%).

### 12 Vergadering

De vergadering verliep voorspoedig. Men kwam in de bespreking tot de vaststelling van een redelijk groot aantal werkomstandigheden binnen de eigen afdeling die als 'problematisch' te kenschetsen zijn, en mogelijk van invloed zijn op het ziekteverzuim. Tevens werd aangegeven hoe de omstandigheden te verbeteren zijn, al was men van mening dat die verbeteringen – vooral met betrekking tot het verminderen van de werkdruk – niet doorgevoerd zullen worden, vanwege de kosten die aan de oplossingen verbonden zijn.

### 13 Weergave tekstbegripsmeting 2

Zie voor een overzicht van de resultaten Bijlage L en voor de gemiddelde goed-scores hieronder.

De tweede meting, na afloop van het vergadering-thema, geeft op geen enkel niveau een opmerkelijke verandering te zien. Geen van de scores wijkt significant af.

### 14 Evaluatie

Geen van de scores, noch op het niveau van de vragen, noch op het niveau van de gemiddelden, vertoont een significante verbetering. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de gemiddelde goed-scores.

niveau	meting 1 (n=43)	meting 2 (n=43)	Pearson Chi-kwadraat
functie	471	49.5	.324
macro	78	80.9	.747
meso	55.6	56.8	.169
micro	57.3	56.2	.079

tabel 6.13 Gemiddelde goed-scores per niveau beleidstekst aanpakplan ziekteverzuim

Met name de relatief matige of zelfs slechte score van het functionele aspect mag tot enige verbazing leiden: ondanks dat de functie expliciet werd aangeboden, en ondanks het (functioneel gezien) goed verlopen van de vergadering en van het communicatieproces als geheel, geeft de score aan dat minder dan de helft van de vragen hierover correct werden beantwoord. Wel laat de score op macroniveau een heel bevredigend beeld zien, zowel in de voor- als de nameting.

Het oordeel over de tekst is redelijk positief. Aangetekend dient te worden dat veel deelnemers gebruik hebben gemaakt van de mogelijkheid een eigen oordeel te formuleren. Die oordelen kwamen er vooral op neer dat de veranderingen veel papierwerk opleverden, zonder dat er in de betaling of arbeidsomstandigheden iets zou verbeteren.

## 6.7 Overzicht onderzoeksresultaten

### 6.7.1 Inleiding

Na de bespreking van de onderzoeksresultaten per tekst (6.6) volgt in deze paragraaf een samenvatting van deze resultaten. Ik probeer in deze paragraaf de resultaten op een overzichtelijke wijze te presenteren, zodat het materiaal voldoende toegankelijk wordt in verband met de conclusies naar aanleiding van het onderzoek naar de functionaliteit van teksten (aan de orde in Hoofdstuk 7).

De samenvatting van de onderzoeksresultaten is geschied aan de hand van de volgende criteria.

#### *a Meetmomenten bij schriftelijke versus mondelinge realisatie van functie-aanuiders*

Aansluitend op hetgeen over de verschillende meetmomenten bij een mondelinge versus schriftelijke realisatie van de functie-aanuiders is opgemerkt (paragraaf 6.5), moet bij de presentatie van de resultaten onderscheid gemaakt worden tussen deze realisatievormen.

1. Bij de mondelinge realisatie dient meting 1 gehouden te worden ná lezing van de tekst. Vervolgens kan de vergadering gehouden worden en kan de voorzitter de functie van de tekst weergeven. Meting 2 kan na afloop van het bespreekpunt van de vergadering afgenomen worden.

De wijze waarop de functie door de voorzitter van de vergadering mondeling is gerealiseerd, kon weliswaar door de onderzoekers met de voorzitter voorbereid worden (hetgeen doorgaans is geschied), echter, de realisatie kon niet steeds op een wijze en een moment geschieden die een goede vergelijking met de schriftelijke realisatievorm mogelijk maakt. Voor een vergelijking tussen de realisatielijzen is het, vanuit methodologisch perspectief, uiteraard noodzakelijk dat deze identiek zijn. Eenvoudig gezegd, wanneer een mondelinge realisatielijze werd gebruikt – hetgeen in het begin van het onderzoek is geschied omdat die wijze de eenvoudigste en voor de medewerkers (vooral: verzenders van de informatie) de minst belastende leek te zijn – hadden de onderzoekers te weinig greep op deze realisatielijze om een vergelijking goed mogelijk te maken. Een dergelijke vergelijking moet dus met de grootst mogelijke terughoudendheid worden gemaakt.

Daarenboven wordt meting 2 niet alleen beïnvloed door de realisatie van de functie-aanuiders, maar ook door de wijze waarop de vergadering is verlopen. Met andere woorden, het effect van de functie-aanuiders kan in het geval van de mondelinge realisatie niet eenduidig worden verklaard aan de hand van de functie-aanuiders.

2. Een schriftelijke realisatielijze kon doorgaans in samenspraak met de verantwoordelijke zender van de informatie vastgesteld worden, en deze functie-aanuiders werden aan iedere vergaderdeelnemer aangeboden op een apart bij de tekst gevoegde pagina (wel de 'covernote' genoemd).

Meting 1 vond idealiter plaats voorafgaand aan het lezen van de functie-aanuiders en de tekst, meting 2 na afloop van het lezen. In dat geval geeft meting 1 de voorkennis weer met betrekking tot het begripsniveau alsmede de voorkennis met betrekking tot de

functie. De voorkennis met betrekking tot de functie reflecteert een aspect van de organisatiecultuur of, meer in het bijzonder, het communicatieklimaat.

Aangezien de functie-aanduiders steeds op dezelfde wijze werden opgesteld, is een vergelijking tussen de schriftelijke realisatielijzen wel goed mogelijk. Het verschil tussen meting 1 en 2 kan toegeschreven worden aan het gebruik van functie-aanduiders, zoals die expliciet aan de tekst toegevoegd worden.

De meetmomenten zullen in paragraaf 6.7.2 gepresenteerd worden, zodat het mogelijk is vast te stellen waarop het meetresultaat nu precies betrekking heeft. Daarnaast zullen de verschillende realisatielijzen worden gepresenteerd. In het conclusiehoofdstuk (Hoofdstuk 7) wordt op dit realisatieonderscheid en de effecten op het functioneren van het communicatiesysteem nader ingegaan.

#### *b. Linking-pin-structuur versus parallelle kanalen*

Zoals in paragraaf 6.4 en 6.5 aangegeven, is het onderzoek naar het gebruik van functie-aanduiders uitgevoerd bij vergaderingen die onderdeel uitmaken van de linking-pin-structuur van de organisaties. Tijdens dergelijke vergaderingen bestaat daadwerkelijk de mogelijkheid te reageren op de aangeboden informatie.

Een aantal keren is op verzoek van een organisatie een meting uitgevoerd naar het gebruik van functie-aanduiders in een situatie die níet de mogelijkheid biedt te reageren, teksten die via parallelle kanalen aangeboden worden. Dit om redenen die weergegeven zijn bij de betreffende teksten in paragraaf 6.6 (in casu de teksten 3 en 4 respectievelijk in paragraaf 6.6.4. en 6.6.5).

Wanneer conclusies getrokken moeten worden ten aanzien van het gebruik van functie-aanduiders, zal apart gekeken worden naar teksten die gebruikt zijn in de linking-pin-structuur, de 'natuurlijke' situatie voor het geven van een reactie, en apart naar het gebruik van functie-aanduiders bij parallelle communicatiemiddelen. Ook op dit onderscheid wordt in Hoofdstuk 7 nader ingegaan.

#### *c. Significante verschillen per item*

Bij de presentatie van de onderzoeksresultaten zal aangegeven worden wanneer significante verschillen optraden tussen de meting 1 en 2 (de significantie-berekeningen zijn ook te vinden in de bijlagen D tot en met L). Zoals aangegeven in paragraaf 6.6.1, kan uitsluitend op basis van (positieve) significante verschillen de conclusie getrokken worden dat het gebruik van functie-aanduiders het gewenste effect heeft gehad. Het significante verschil wordt aangegeven per item (in casu, per vraag).

#### *d. Betrouwbaarheid van de schalen en significante verschillen van gemiddelden*

Het weergeven van de gemiddelden-percentages van de functie en het macro-, meso- en microniveau met betrekking tot meting 1 en 2 veronderstelt dat de vragen op elk van deze niveaus op te vatten zijn als één schaal. De vraag of dat ook werkelijk zo is, wordt beantwoord aan de hand van de berekening van de Cronbach-alfa op basis van de betrokken items. Wanneer op basis van deze berekening kan worden vastgesteld dat er sprake is van één schaal, kan bekeken worden of er sprake is van een significant verschil tussen de gemiddelden van meting 1 en 2.

Niettemin, ook al zijn de resultaten van de Cronbach-alfa niet tevredenstellend vanuit het 'schaal-perspectief', toch wordt berekend of er sprake is van een significant verschil tussen meting 1 en 2. Dit omdat vanuit theoretisch perspectief de veronderstelling die ten

grondslag ligt aan de Cronbach-alfa-berekening (de items moeten één schaal vormen) voor de onderscheiden niveaus van tekstverwerking (functie, macro, meso, micro) hier niet per se hoeft op te gaan. De achterliggende gedachte van deze schaalconstructie – er is sprake van één vaardigheid die getest wordt, te weten het kunnen construeren van (bijvoorbeeld) het macrobegripsniveau – hoeft hier immers niet op te gaan: er kunnen heel wel meerdere vaardigheden betrokken zijn bij het construeren van een bepaald begripsniveau, bijvoorbeeld de vaardigheid teksten te lezen, de vaardigheid op het gebied van een bepaald onderdeel van het werk of de vaardigheid met betrekking tot het participeren in het besluitvormingsproces. Derhalve wordt ook bij een lage Cronbach-alfa een significantieberekening aangegeven met betrekking tot meting 1 en 2.

#### *e. 2-, 3- en 4-keuzevragen*

Tijdens het onderzoek vonden de chefs van de hoofdafdeling van de dienstverlenende organisatie dat de metingen te veel vergadertijd in beslag namen. Daarom is ervoor gekozen bij de metingen in die organisatie gebruik te maken van drie in plaats van vier antwoord-mogelijkheden.

Het onderzoek naar de personeelsbladteksten is uitgevoerd met twee antwoordmogelijkheden (stellingen). Aangezien deze teksten niet in de linking-pin-structuur functioneren, worden deze resultaten, zoals onder *b* aangegeven, apart besproken.

#### *f. Lengte tekst*

De lengte van de tekst in aantal woorden is telkens weergegeven bij de bespreking van de resultaten in de vorige paragrafen. Een langere tekst wordt in veel gevallen als minder eenvoudig te verwerken beoordeeld, hetgeen zeker in een organisatie waar zelden of nooit teksten ter lezing aangeboden worden, effect kan hebben op de resultaten.

In de volgende paragraaf, die de hierboven gegeven indeling volgt, wordt eerst een indeling van de resultaten gepresenteerd. Elk onderdeel begint met een schematische aanduiding van de teksten (aan de hand van de tekstnummers gebruikt in paragraaf 6.6), waarbij het hierboven aangegeven onderscheid wordt gehanteerd. In paragraaf 6.7.3 worden de resultaten van de metingen gepresenteerd, uitsluitend dus de resultaten van de metingen die op basis van de genoemde criteria als vergelijkbaar beoordeeld zijn.

### **6.7.2 Weergave onderzoeksresultaten**

#### *a. Schriftelijke versus mondelinge realisatie*

In onderstaande tabel is aangegeven bij welke teksten de functie-aanduiders schriftelijk en bij welke zij mondeling zijn gerealiseerd.

mondeling		schriftelijk	
tekst-nummer	tekst-thema	tekst-nummer	tekst-thema
1	werkplan 'fietsendiefstal'	2	werkplan 'helingbestrijding'
3	beleidspresentatie	4	personeelsblad
5	beleidstekst 'preventief onderhoud'	6	beleidstekst 'uitbestedingen'
7	beleidstekst 'informatiebeveiliging'	9	beleidstekst 'aanpakplan ziekteverzuim'
8	beleidstekst 'functiewaarderingsstelsel'		

tabel 6.14 Mondelinge versus schriftelijke realisatie functie-aanmelders

Zoals in de inleiding van deze paragraaf aangegeven, is bij mondelinge realisatie van de functie-aanmelders op andere momenten het tekstbegrip gemeten dan bij de schriftelijke realisatie. Bij de conclusies die naar aanleiding van het onderzoek getrokken kunnen worden speelt – gezien deze verschillen in meetmomenten – in eerste instantie de schriftelijke realisatiewijze een rol, aangezien in dit geval de resultaten uitsluitend beïnvloed kunnen zijn door de functie-aanmelders, en niet, zoals bij de mondelinge realisatie, door de wijze van realiseren door de voorzitter en door andere factoren die tijdens de vergadering een rol spelen.

Uiteindelijk is het dus slechts mogelijk geweest bij een viertal teksten de functie-aanmelders op schriftelijke wijze te realiseren. Zoals aangegeven, kan het mondeling realiseren van functie-aanmelders op verschillende wijze gebeuren, en op verschillende momenten tijdens de bespreking plaatsvinden. Deze realisatiewijzen zijn niet vastgelegd.

De meetmomenten zijn, zoals aangegeven, ook van belang voor het vaststellen van het effect van functie-aanmelders. In onderstaande tabel (6.15) is een overzicht opgenomen van de meetmomenten. In deze tabel wordt onderscheid gemaakt tussen metingen waarbij de eerste meting een voorkennismeting is (groep I) en metingen waarbij de eerste meting een tekstbegripsmeting is (groep II). Tevens wordt in de tabel aangegeven op welke wijze de tekstfunctie gerealiseerd is (gebaseerd op tabel 6.14).

tekstnummer	met (+) of zonder (-) functie-aanduiding	realisatiewijze	opmerkingen
<i>I meting 1 (voorkennis) - tekst - meting 2 (tekstbegrip)</i>			
3	+ en -	mondeling	parallel communicatiemiddel; meting 2 vond 2 dagen na presentatie plaats
4	+ en -	schriftelijk	parallel communicatiemiddel
6	+	schriftelijk	
8	+	mondeling	
9	+	schriftelijk	
<i>II tekst - meting 1 (tekstbegrip) - vergadering - meting 2 (effect vergadering)</i>			
1	+	mondeling	
2	+	mondeling	
5	+	mondeling	
7	+	mondeling	

tabel 6.15 Overzicht meetmomenten

Het overzicht laat zien dat bij groep I, met uitzondering van de Kwartaalinfotekst (3) en de beleidstekst 'functiewaarderingsysteem' (8), steeds de schriftelijke realisatiewijze is gebruikt en bij groep II steeds de mondelinge.

*b. Linking-pin-structuur versus parallele kanalen*

In onderstaande tabel is weergegeven welke teksten via de linking-pin-structuur, en welke via parallele kanalen gecommuniceerd zijn.

via linking-pin-structuur		via parallele kanalen	
tekst-nummer	tekst-thema	tekst-nummer	tekst-thema
1	werkplan 'fietsendiefstal'	3	beleidspresentatie
2	werkplan 'helingbestrijding'	4	personeelsblad
5	beleidstekst 'preventief onderhoud'		
6	beleidstekst 'uitbestedingen'		
7	beleidstekst 'informatiebeveiliging'		
8	beleidstekst 'functiewaarderingsysteem'		
9	beleidstekst 'aanpakplan ziekteverzuim'		

tabel 6.16 Teksten aangeboden via linking-pin-structuur versus via parallele kanalen

*c. Significante verschillen per item*

In paragraaf 6.6 is steeds een algemene indruk van het effect van het gebruik van functie-aanduiders gegeven, aan de hand van gemiddelden van de percentages goede antwoorden,

en is aangegeven of er sprake is van significante verschillen per item tussen meting 1 en 2 ( $\alpha < 0.05$ ). Bij de conclusies spelen uiteraard teksten waarbij significante verschillen optraden een rol. In paragraaf 6.6.1 is ook gesproken van een tendens, wanneer  $0.05 < \alpha < 0.1$ . Dergelijke tendenswaarden zijn niet uit de berekeningen naar voren gekomen.

In onderstaande tabel wordt onderscheid gemaakt tussen teksten met en zonder significante verschillen op items tussen meting 1 en 2; tevens wordt aangegeven op welk tekstbegripsniveau (macro, meso, micro) het verschil betrekking heeft.

niet-significant		significant		
tekst-nummer	tekst-thema	tekst-nummer	tekst-thema	itemniveau
2	werkplan 'helingbestrijding'	1	werkplan 'fietsendiefstal'	macro
5	beleidstekst 'preventief onderhoud'	8	beleidstekst 'functie-waarderingssysteem'	macro
6	beleidstekst 'uitbestedingen'			micro
7	beleidstekst 'informatiebeveiliging'			
9	beleidstekst 'aanpakplan ziekteverzuim'			

tabel 6.17 Niet-significante versus significante resultaten op item-niveau

Zoals blijkt uit dit schema, is slechts bij een tweetal teksten een significant verschil geconstateerd met betrekking tot een item tussen voor- en nameting. Dit verschil heeft betrekking op vragen in verband met het macroniveau, en (bij tekst 4) een vraag op microniveau.

#### *d. Betrouwbaarheid van de schalen en significante verschillen van gemiddelden*

De vraag naar de betrouwbaarheid van de schaalconstructies kan worden beantwoord aan de hand van de Cronbach-alfa-berekeningen. Zoals bij alle daarvoor in aanmerking komende meetresultaten blijkt, kan op basis van deze berekening bij geen van de functie-, macro-, meso- en microgemiddelden worden vastgesteld dat elk niveau apart op te vatten is als één betrouwbare schaal. Geen van de Cronbach-alfa-berekeningen laat een resultaat zien  $> 0.65$ . Hierbij moet worden aangetekend dat het geringe aantal vragen per niveau alsmede het geringe aantal proefpersonen het bereiken van een gewenste Cronbach-alfa sterk bemoeilijkt (Hacquebord 1989).

De berekening van de significantie op basis van gemiddelden-scores van meting 1 en 2 laat het volgende beeld zien.

niet-significant		significant		
tekst-nummer	tekst-thema	tekst-nummer	tekst-thema	gemiddelden-niveau
1	werkplan 'fietsendiefstal'	6	beleidstekst 'uitbestedingen'	functie
2	werkplan 'helingbestrijding'			
5	beleidstekst 'preventief onderhoud'			
7	beleidstekst 'informatiebeveiliging'			
8	beleidstekst 'functiewaarderingsysteem'			
9	beleidstekst 'aanpakplan ziekteverzuim'			

tabel 6.18 Niet-significante versus significante resultaten op gemiddelden-niveau

Uit de tabel blijkt dat (slechts) bij tekst 6 sprake is van een (positief) significant verschil tussen gemiddelden bij meting 1 en 2.

*e. 2-, 3- en 4-keuzevragen*

Onderstaande tabel geeft inzicht in het aantal mogelijke antwoorden waaruit de deelnemers konden kiezen.

tekst-nummer	tekst-thema	2	3	4
1	werkplan 'fietsendiefstal'			*
2	werkplan 'helingbestrijding'			*
3	beleidspresentatie			*
4	personeelsblad	*		
5	beleidstekst 'preventief onderhoud'			*
6	beleidstekst 'uitbestedingen'		*	
7	beleidstekst 'informatiebeveiliging'		*	
8	beleidstekst 'functiewaarderingsysteem'		*	
9	beleidstekst 'aanpakplan ziekteverzuim'		*	

tabel 6.19 2, 3 versus 4 antwoordmogelijkheden

Vanzelfsprekend is, zoals ook aangegeven in paragraaf 6.6.7, de kans dat een medewerker het antwoord goed gokt bij 2 50%, bij 3 antwoordmogelijkheden 33,3% en bij 4 antwoordmogelijkheden 25%.

*f. Lengte en moeilijkheid van de tekst*

Tabel 6.20 geeft de lengte van de tekst in aantal woorden en de moeilijkheidsgraad aan de hand van de uitkomsten van de RE-formule.

tekst-nummer	tekst-thema	aantal woorden	RE-score
1	werkplan 'fietsendiefstal'	2000	46
2	werkplan 'helingbestrijding'	1750	37
3	beleidspresentatie	presentatie I: 11.000 presentatie II: 8.000	-
4	personeelsblad	tekst 1: 170 tekst 2: 400	58 37
5	beleidstekst 'preventief onderhoud'	3000	49
6	beleidstekst 'uitbestedingen'	2500	43
7	beleidstekst 'informatiebeveiliging'	750	51
8	beleidstekst 'functiewaarderingsstelsel'	750	54
9	beleidstekst 'aanpakplan ziekteverzuim'	3000	44

tabel 6.20 Lengte en moeilijkheidsgraad van de teksten

Uit de tabel blijkt dat de lengte van de teksten vrij sterk uiteen loopt. De moeilijkheidsgraad van de teksten valt, volgens de Flesch-Douma-leesbaarheidsformule, in de categorieën 'moeilijk' (RE-score 30-45) of 'tamelijk moeilijk' (RE-score 45-60).

Een combinatie tussen de eerder gepresenteerde schema's en bovenstaande schema's over significante verschillen en verschillen in percentages positieve en negatieve scores wordt gepresenteerd in de volgende paragraaf, 6.7.3.

### 6.7.3 Samenvatting van de onderzoeksresultaten

Op basis van de indeling die in de vorige paragraaf is weergegeven, kunnen de onderzoeksresultaten als volgt weergegeven worden.

Uitgangspunt zijn de resultaten die een significant verschil laten zien tussen meting 1 en 2, op item- dan wel op gemiddelden-niveau: alleen die teksten zijn in dit verband van belang. Van deze teksten worden de bij de criteria onderscheiden verschillen hierna weergegeven.

tekst-nummer	tekst-thema	significantie		meting en realisatie	aantal keuzemogelijkheden antwoord	lengte tekst
		item	gemiddelden			
1	werkplan 'fietsendiefstal'	macro		groep II mondeling	4	2000
6	beleidstekst 'uitbestedingen'		functie	groep I schriftelijk	3	2500
8	beleidstekst 'functiewaarderingssysteem'	macro micro		groep I mondeling	3	750

tabel 6.21 Samenvatting onderzoeksresultaten naar criterium 'significantie'

Wanneer de significantie gecombineerd met de, onderzoeksmatig gezien, meest ideale realisatiewijze (zie paragraaf 6.7.1, onderdeel a), dan blijft alleen tekst 6 over. Het significante effect van het gebruik van functie-aanduiders kan bij deze tekst vrijwel uitsluitend worden toegeschreven aan die functie-aanduiders.

In hoofdstuk 7 worden de resultaten van de nameting (de herhaling van de communicatie-audit) weergegeven, in hoofdstuk 8 worden aan de hand van de verwachtingen ten aanzien van het gebruik van functie-expliciteerders conclusies getrokken en wordt het onderzoek naar het functioneren van teksten geëvalueerd.