

## **Coöperatief schrijven: kickboksen of schermkunst: over het nut van communicatiemanagement bij meervoudig auteurschap**

Renkema, Jan

*Published in:*

Nieuwe media en gevestigde kanalen in de Nederlandse en Vlaamse bedrijfscommunicatie

*Publication date:*

2000

[Link to publication](#)

*Citation for published version (APA):*

Renkema, J. (2000). Coöperatief schrijven: kickboksen of schermkunst: over het nut van communicatiemanagement bij meervoudig auteurschap. In J. P. Verckens (Ed.), *Nieuwe media en gevestigde kanalen in de Nederlandse en Vlaamse bedrijfscommunicatie* (pp. 166-179). Antwerpen: Standaard.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright, please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Coöperatief schrijven: kickboksen of schermkunst<sup>1</sup>

## Over het nut van communicatiemanagement bij meervoudig auteurschap

Jan Renkema

### 1 Inleiding

Wat zijn uw antwoorden op de volgende vragen?

1. Hoeveel uur is de gemiddelde ondernemer per week bezig met het beantwoorden van alle vragen van de overheid?
2. Hoeveel kost de bureaucratische papierwinkel per medewerker per jaar?
3. Met hoeveel procent zijn de totale kosten van de administratieve lasten gestegen tussen 1993 en 1995?

De Nederlandse overheid heeft een Commissie Administratieve Lasten ingesteld. Deze commissie heeft onlangs een tussenrapport uitgebracht met de veelzeggende titel *De Papierberg Te Lijf* (1999). In dit rapport staat dat de gemiddelde ondernemer elf uur per week bezig is met het beantwoorden van alle vragen van de overheid, dat de kosten van de papierwinkel per medewerker moeten worden becijferd op f 25.000 per jaar, en dat die kosten de laatste vijf jaar met bijna dertig procent zijn gestegen (van 13 miljard naar 16,5 miljard). Op dit moment bedraagt het totaalbedrag twee procent van het BNP. Hoe moet je zo'n papierberg te lijf gaan? Niet door de symptomen aan te pakken, lijkt me, maar door de oorzaken te achterhalen. Veel problemen ontstaan door de beperkingen van de context waarin de tekst tot stand komt. In onderzoek naar bedrijfscommunicatie is tot nu toe te weinig aandacht besteed aan dergelijke productiefactoren. Er wordt over het algemeen slechts aangenomen dat er 'institutionele beperkingen' zijn op de kwaliteit en daarmee op de effectiviteit van teksten. Maar ondanks de groeiende stroom publicaties over communicatiemanagement is nog steeds onduidelijk hoe de organisatie van een instelling de tekstproductie beïnvloedt. Onderzoek naar de precieze invloed van verschillende productiefactoren op de effectiviteit van tekstproductie is dan ook noodzakelijk.

---

<sup>1</sup> Met dank aan Jan van de Wetering (Belastingdienst, Centrum voor Kennis en Communicatie) voor de stimulerende discussies, en aan Femke de Blijzer voor suggesties en commentaar.

Ik voelde mij in deze benadering gesteund door datgene wat Janssen en Jaspers opmerken in het eerste nummer van *Document Design*, in hun rubriek *Problems in the Field* (1999). Zij schrijven dat de beroepspraktijk veel breder is dan het domein dat wordt bestreken door de academische benadering van document design. Eén van de punten die te weinig aandacht krijgen, is 'the organization surrounding the writer'. Janssen en Jaspers signaleren dat er grote behoefte is aan een goede methode om het schrijfproces in een instelling te managen, en zij vervolgen deze opmerking met: "That is becoming all the more important as fewer and fewer texts are being written individually. Practice-oriented research into collaborative writing is very important for us." In deze bijdrage zal aandacht worden geschonken aan de door Janssen en Jaspers genoemde productiefactor: het 'meervoudig auteurschap' (collaborative of cooperative writing). Veel grote instellingen zijn zo georganiseerd dat verschillende afdelingen vanuit verschillende uitgangspunten en met verschillende doelen aan één tekst moeten werken. De tekstproductie wordt nog onoverzichtelijker wanneer er verschillende deskundigen zijn of wanneer voorlichters externe schrijvers moeten inhuren. Belangrijke tekstaspecten als genrekeuze, inhoudselectie en publieksafstemming krijgen daardoor onvoldoende aandacht. Aan de hand van een gevalstudie bij de Nederlandse Belastingdienst (de productie van brochures) zal worden aangetoond dat via speciale procedures in communicatiemanagement de competentieverschillen creatief kunnen worden ingezet.

Eerst zal ik met een eenvoudig, representatief voorbeeld aangeven welke tekorten naar voren komen in een standaardevaluatie van brochures van de Belastingdienst (2). Daarna wil ik, startend vanuit het eenvoudige zender-tekst-ontvangermodel, aangeven hoe teksten institutioneel zijn ingebed en welke rol het meervoudig auteurschap daarin speelt (3). Vervolgens waag ik mij aan een (schetsmatige) uitweiding over constanten in de organisatie van grote instellingen (4). Ten slotte gebruik ik een standaardmodel voor tekstevaluatie als blauwdruk voor een taakverdeling tussen auteurs die met elkaar samen moeten werken (5). Mijn claim is dat het gebruik van een model ertoe kan bijdragen dat teamleden ervan overtuigd raken dat ze het strijdperk betreden ten behoeve van een optimale communicatie.

## **2 De brochures van de Nederlandse Belastingdienst**

In opdracht van het Nederlandse Ministerie van Financiën is aan de Letterenfaculteit in Tilburg onderzoek verricht naar de communicatieve kwaliteit van belastingbrochures. (Zie Cleutjens & Renkema, 1998.) Het ging hierbij om brochures die worden ingezet in de communicatie met belastingplichtigen (zowel particulieren als ondernemers). In de brochures worden specifieke fiscale regelingen toegelicht. De informatie in de brochures



Deze inleiding is veel te gedetailleerd. In een inleiding van een brochure hoort alleen een korte omschrijving van het onderwerp en een beschrijving van de inhoud van de folder te staan. De titel van paragraaf 1.1 sluit niet aan op de vraag van de lezer die deze brochure ter hand neemt. Het merendeel van de gebruikers zal vragen hebben over een personenauto. De lezer zou al veel geholpen zijn wanneer de informatie per type voertuig wordt gerangschikt. Ook de titel van paragraaf 1.2. sluit niet aan op een lezersvraag. Wat een auto is, mag bekend worden verondersteld. Benadrukt zou moeten worden dat het in deze paragraaf gaat om een definitie zoals die gehanteerd wordt door de Belastingdienst. Extra verwarring ontstaat doordat motoren eerst worden gedefinieerd als motorrijtuigen op twee wielen, en dat 'trikes' (driewielers) direct daarna ook motoren worden genoemd. Ook hier gaat het om een 'fiscale definitie'. Het is opvallend dat er in de inleiding van deze brochure volstrekt geen rekening is gehouden met de behoeften en verwachtingen van de lezer. De zinnen lopen goed, maar de tekst is nauwelijks leesbaar.

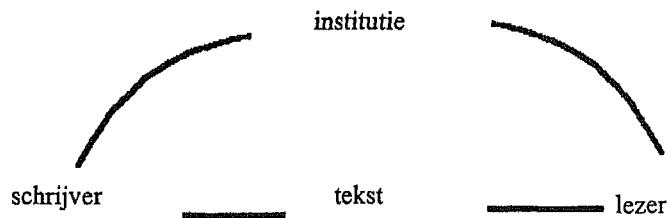
In het algemeen gold voor de brochures dat het zeer de vraag is of met deze teksten de belastingplichtigen geholpen worden bij het voldoen aan hun fiscale verplichtingen. Vaak was niet duidelijk waarom voor de brochure als communicatiemiddel is gekozen. Een ander communicatiemiddel (bijvoorbeeld een folder of een instructietekst) zou in sommige gevallen meer voor de hand hebben gelegen. Inhoudelijk gezien sluiten veel brochures onvoldoende aan op (mogelijke) vragen van een belastingplichtige. De dikwijls onlogische en onevenwichtige opbouw maakt het verzamelen van relevante informatie vaak niet eenvoudig. Veel informatie staat verspreid over verschillende paragrafen en hoofdstukken; hoofd- en bijzaken zijn vaak nauwelijks van elkaar te onderscheiden. De tekstopbouw wordt ook onvoldoende ondersteund door de opmaak.

### **3 Het meervoudig auteurschap in het communicatieproces**

Naar aanleiding van deze kritiek, die overigens door de communicatiespecialisten en de fiscale deskundigen van de Belastingdienst werd gedeeld, kreeg de Letterenfaculteit in Tilburg het verzoek om nader onderzoek te verrichten naar de oorzaken van het gebrek aan communicatieve kwaliteit. In overleg met alle betrokkenen werd geconcludeerd dat de oorzaken vooral gezocht moesten worden in het productieproces, ofwel in institutionele factoren. Voor dit onderzoek is de volgende benadering als uitgangspunt gekozen.

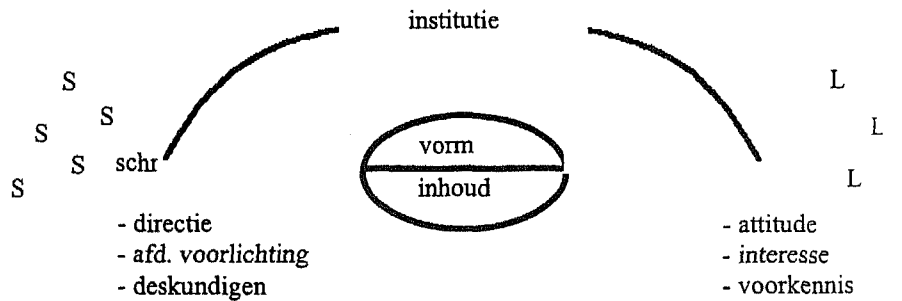
Het meest eenvoudige communicatiemodel bestaat uit slechts drie onderdelen: de zender, de boodschap en de ontvanger (zie figuur 1). Er zijn nog steeds veel mensen die een dergelijke simplistische opvatting hebben van het communicatieproces: een schrijver stuurt een tekst en die wordt door een lezer ontvangen. Hierbij wordt doorgaans wel erkend dat de institutie een rol speelt.

Figuur 1: simplistische weergave van het communicatieproces



In de jaren tachtig en negentig is er meer onderzoek gedaan naar het communicatieproces. (Zie onder meer Damoiseaux & Van Ruler, 1998.) Er kunnen immers meerdere schrijvers zijn, die op verschillende afdelingen een rol in het proces spelen. De tekst wordt door meerdere lezers ontvangen, die elk eigen attitudes, interesses en voorkennis hebben. Bovendien zijn er meerdere invalshoeken van waaruit een tekst bekeken kan worden: op zijn minst moet onderscheid gemaakt worden tussen vorm en inhoud. In figuur 2 zijn enkele verfijningen uit de laatste decennia samengevat.

Figuur 2: verfijnde weergave van het communicatieproces



In grotere bedrijven zijn er ruwweg drie afdelingen betrokken bij de tekstproductie. De eerste schrijver of groep schrijvers is de directie, die bepaalt wanneer er een tekst geproduceerd moet worden, wat voor soort tekst dat moet zijn, en binnen welke randvoorwaarden de productie plaats moet vinden. Daaronder opereert de afdeling voorlichting, die de tekst uiteindelijk op papier zet, en die nauw samen moet werken met de derde groep schrijvers, de deskundigen, die de inhoud van de tekst moeten aanleveren en goedkeuren. Problemen kunnen ontstaan wanneer deze schrijversgroepen niet goed op

elkaar zijn afgestemd. Als er geen duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden is, werkt men langs elkaar heen, of erger nog: tegen elkaar in. De conflicten verzanden vaak in frustrerende discussies tussen een afdeling voorlichting enerzijds en deskundigen onder onduidelijke leiding van de directie anderzijds.

Het onderzoek bij de Belastingdienst geeft een nauwkeuriger beeld van de specifieke problemen die op kunnen treden. In overleg met de Belastingdienst zijn er een twintigtal diepte-interviews gehouden met personen die betrokken waren bij het schrijfproces van diverse brochures. Uit deze interviews kwamen de volgende problemen bij de tekstproductie naar voren (Cleutjens & Renkema, 1998).

1. Onduidelijke verantwoordelijkheden

De organisatiestructuur en de taken van de verschillende afdelingen zijn grotendeels vastgelegd en beschreven, maar juist bij de tekstproductie ontbreekt het aan duidelijkheid. Door slechte ervaringen met eerdere teksten worden een aantal afdelingen en personen niet of niet op het juiste moment betrokken in het proces. Opmerkelijk is ook dat geen enkele afdeling binnen de Belastingdienst kon aangeven hoeveel en welke brochures in omloop zijn.

2. Onbekende procedures en richtlijnen

De procedures en richtlijnen voor brochure-ontwikkeling zijn vastgelegd in een aantal interne uitgaven. Deze uitgaven zijn wel bekend, maar ze worden niet geraadpleegd. De uiteindelijke werkwijze wordt vooral bepaald door positieve of negatieve ervaringen bij eerdere projecten.

3. Vage communicatieve richtlijnen

Het communicatiebeleid van de Belastingdienst is uitgewerkt in een zogenoemd Architectuurplan, maar de communicatieve richtlijnen voor de diverse tekstsoorten zijn onvoldoende uitgewerkt. De betrokkenen missen duidelijke criteria die aangeven wanneer een brochure het beste communicatiemiddel is. Men heeft behoefte aan expliciete aanwijzingen over de aard en de omvang van de doelgroep, de aard en de hoeveelheid van de informatie, het doel van de communicatie en verbanden met andere communicatiemiddelen.

4. Verwarrend budgetbeheer

Brochures kunnen vanuit verschillende budgetten worden gefinancierd. Het is onduidelijk wanneer op welk budget een beroep kan worden gedaan. Bovendien is de opdrachtgever niet altijd ook de budgetbeheerder. Daarom kan zelden precies worden nagegaan of de gelden efficiënt zijn besteed.

#### 5. Tijdsdruk

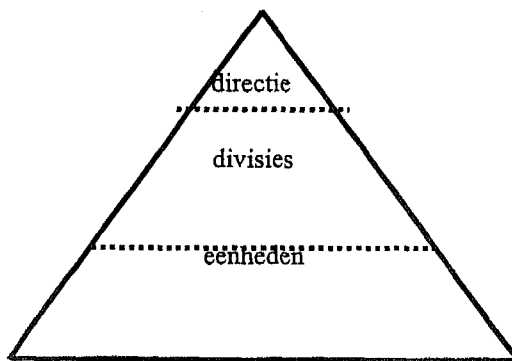
Alle betrokkenen noemen ook gebrek aan tijd als een belangrijke oorzaak van de te lage kwaliteit van de brochures. Deskundigen krijgen vaak te weinig tijd om nieuwe wet- en regelgeving door te voeren in brochures. Opdrachtgevers kennen een lage prioriteit toe aan offertes, overzichten en communicatieve aspecten. Afdelingen die zich met deze aspecten van het productieproces bezighouden, krijgen daardoor onvoldoende armslag, vooral omdat deze productiefasen naar verhouding veel tijd in beslag nemen. (Vaak is immers niet duidelijk wat precies de baten zijn van communicatie, zie Childers Hon, 1997.)

Tot zover de belangrijkste kritiekpunten van degenen die direct of indirect bij het productieproces van belastingbrochures betrokken zijn. Voordat er wordt ingegaan op organisatorische oplossingen voor deze problemen, wordt eerst vanuit een letterenperspectief enige aandacht besteed aan enkele basiselementen uit de organisatie-theorie. Uiteraard is dit niet de plaats voor een uitgebreide bespreking.

#### 4 De structuur van grote organisaties

Bijna alle grote organisaties hebben een piramidestructuur waarin drie lagen zijn te herkennen (zie figuur 3).

Figuur 3: de drie lagen in een grote organisatie

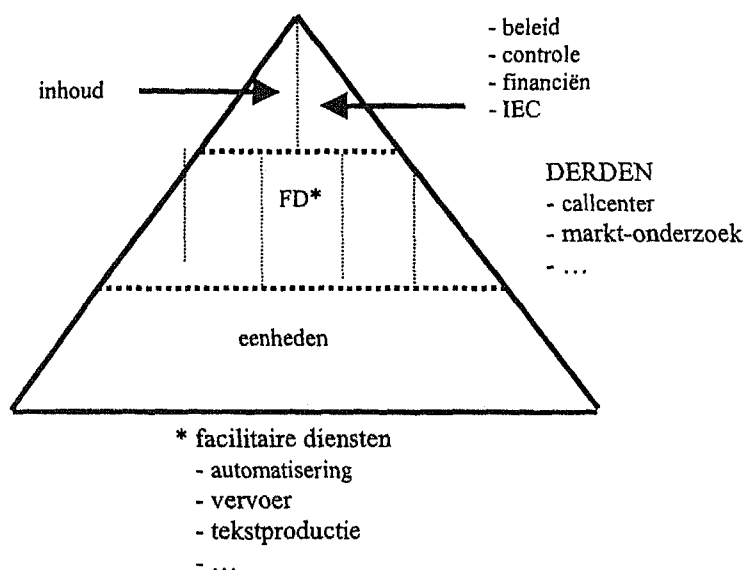


Deze structuur is terug te vinden bij grote overheidsinstellingen, het bedrijfsleven en non-profit instellingen. Het Ministerie van Onderwijs heeft onder de ministeriële en ambtelijke top verschillende divisies voor de soorten van onderwijs; daaronder ressorteren de eenheden: de scholen zelf. Een bank heeft verschillende afdelingen voor geldverkeer (sparen, beleggen,



hypotheken, enz.), met daaronder de verschillende bankkantoren die over het land verspreid zijn. Een vereniging als Amnesty International heeft een hoofdkantoor en daaronder in veel landen een divisie. Onder elke divisie bevinden zich een aantal schrijfgroepen in verschillende plaatsen. Binnen deze drie lagen moeten weer nadere onderverdelingen worden aangebracht. Ik beperk me hier tot de bovenste twee lagen (zie figuur 4).

Figuur 4: verfijningen op de verschillende niveaus

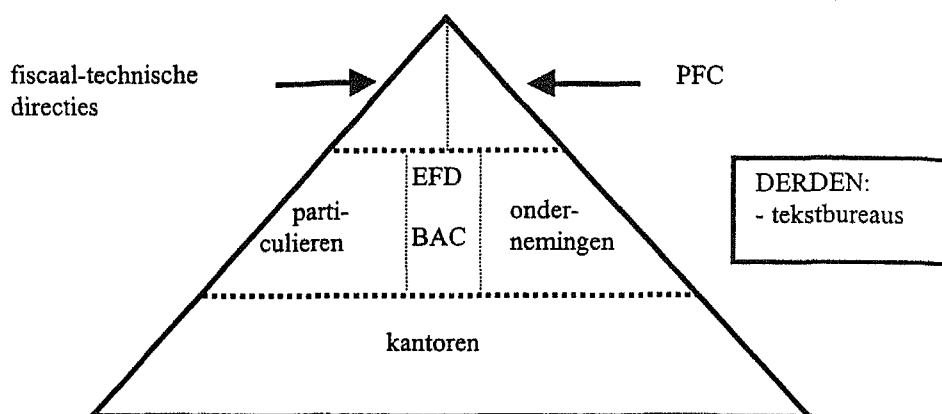


Elke grote organisatie kent op topniveau afdelingen die zich bezighouden met inhoudelijke zaken (het onderwijs, geldverkeer, schendingen van mensenrechten, enz.) en afdelingen die ervoor zorgen dat de organisatie als geheel zich kan richten op inhoudelijke kwesties. De belangrijkste van deze afdelingen zijn de afdelingen die zich bezighouden met beleidsontwikkeling, bijvoorbeeld op basis van swot-analyses, controle op het uit te voeren beleid, financiële kwesties, en de interne en externe communicatie.

Op het niveau van de divisies zijn er ook onderdelen die zich niet richten op inhoudelijke zaken, maar op het faciliteren van de productie: de facilitaire diensten. Bij een ministerie, een bank of een non-profit organisatie ziet men vaak aparte facilitaire afdelingen voor automatisering, onderzoek, vervoer, enz. Soms worden deze diensten uitbesteed. Bekende voorbeelden zijn hier het 'leasen' van een callcenter of het inschakelen van een extern bureau voor

marktonderzoek. Voor de Nederlandse Belastingdienst ziet het diagram het er als volgt uit (zie figuur 5).

Figuur 5: organisatiediagram van de Belastingdienst<sup>2</sup>



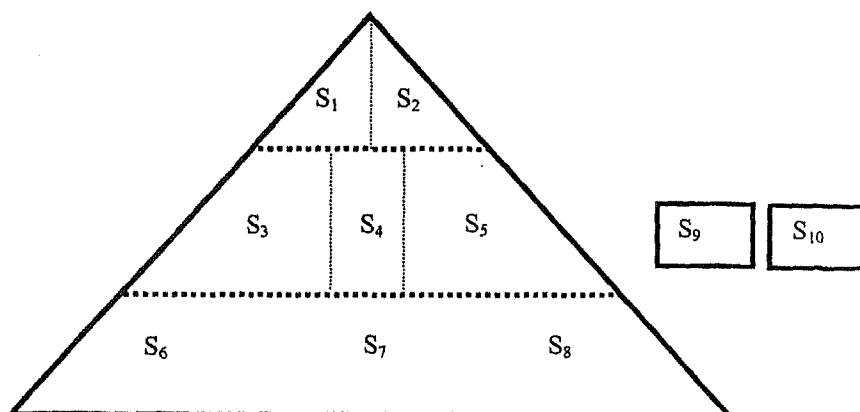
De Belastingdienst heeft op het hoogste niveau fiscaal-technische directies voor de belastinginning (de inhoudelijke kant van het werk) en een afdeling Planning/Financiën en Control (PFC) om ervoor te zorgen dat het werk wordt uitgevoerd. Op het tweede niveau zijn de verschillende divisies werkzaam: particulieren, grote en kleine ondernemingen, de douane, enz. Op divisieniveau zijn ook de afdeling Externe Formulieren en Documenten (EFD) en de automatiseringsafdeling (BAC) gesitueerd. Verder huurt de Belastingdienst tekstbureaus in om teksten te schrijven.

Doorgaans zijn medewerkers die bij tekstproductie betrokken zijn, op alle drie niveaus te vinden, op zowel inhoudelijke als facilitaire afdelingen, en vaak ook nog daarbuiten bij een extern tekstbureau, een lay-outbureau en een drukker (zie figuur 6).

---

<sup>2</sup> Bij de Belastingdienst werken 30.000 medewerkers. Uiteraard worden hier alleen die elementen in beschouwing genomen die relevant zijn voor deze tekst.

Figuur 6: een voorbeeld van een meervoudig auteurschap



Uit de hierboven vermelde diepte-interviews kwam naar voren dat niet alleen het niveau-onderscheid volstrekt vervaagd was, maar dat ook onduidelijk bleef hoe de verhouding was tussen de fiscale deskundigen van de inhoudelijke afdelingen enerzijds en de facilitaire afdelingen anderzijds. Bovendien werd de zaak nog vertroebeld doordat afdelingen rechtstreeks, buiten formele procedures om, contact onderhielden met externe bureaus.

Het kon voorkomen dat een verantwoordelijke op divisieniveau, bijvoorbeeld S<sub>3</sub>, zich direct wendde tot een extern schrijfbureau (S<sub>9</sub>) en daarbij de richtlijnen van het facilitaire bedrijf (S<sub>4</sub>) negeerde. Ook kwam het voor dat het externe bureau (S<sub>9</sub>) in overleg met het lay-outbureau (S<sub>10</sub>) moest constateren dat huisregels voor communicatie opgesteld op directieniveau (S<sub>2</sub>) niet werden toegepast. Vaak kon ook worden vastgesteld dat de inhoudelijke deskundigen op divisieniveau (S<sub>3</sub> of S<sub>5</sub>) via medewerkers op het niveau van de eenheden (S<sub>6</sub>, S<sub>7</sub> en S<sub>8</sub>) zich verzetten tegen richtlijnen van de facilitaire dienst (S<sub>4</sub>).

### 5 Een model voor tekstevaluatie

Wat voor nut heeft nu zo'n organisatie-analyse voor een taalkundige benadering van de te lage communicatieve kwaliteit van teksten? Hierboven is gesteld dat institutionele factoren – en in het bijzonder het meervoudig auteurschap – problemen op kunnen leveren bij de tekstproductie. Daardoor wordt de kwaliteit van de tekst lager. Dit taalkundig probleem kan slechts worden opgelost door organisatorische maatregelen, met name een betere taakverdeling. Hiervoor is in de eerste plaats kennis van de organisatie en de betrokken afdelingen noodzakelijk. Verder moeten we weten welke afdelingen

de verantwoordelijkheid over welke tekstaspecten moeten krijgen. Hierbij kan een model voor tekstkwaliteit houvast bieden.

De teksten van de Belastingdienst, waarvan een voorbeeld is behandeld in paragraaf 2, zijn geanalyseerd met behulp van het CCC-model (Renkema, 1996). In het CCC-model worden drie criteria voor tekstkwaliteit toegepast op vijf niveaus. De drie criteria zijn Correspondentie, Consistentie en Correctheid. Het correspondentie criterium heeft betrekking op de afstemming van de schrijver op de lezer. Een tekst voldoet aan het correspondentie criterium wanneer de schrijver voldoende aansluit bij de lezer, en de lezer kan afstemmen op wat de schrijver met de tekst wil overbrengen. Wanneer een auteur bijvoorbeeld de moeilijkheidsgraad van een tekst niet aanpast aan de leesvaardigheid van de lezer, dan is er sprake van een schending van het correspondentie criterium.

Het tweede criterium is het consistentie criterium. Een tekst voldoet aan het consistentie criterium als de schrijver eenmaal gemaakte keuzes consequent door de hele tekst volhoudt. Wanneer een auteur bijvoorbeeld kiest voor een formele stijl en vervolgens halverwege de tekst overgaat op een populaire stijl, dan is er sprake van een consistentiefout.

Tabel 1: het CCC-model		
correspondentie	consistentie	correctheid
<b>a. tekstsoort</b>		
1. geschiktheid	2. genrezuiverheid	3. toepassing genreregels
<b>b. inhoud</b>		
4. voldoende informatie	5. overeenstemming tussen feiten	6. juistheid van gegevens
<b>c. opbouw</b>		
7. voldoende samenhang	8. consequente opbouw	9. correcte verbindingswoorden
<b>d. formulering</b>		
10. gepaste toon	11. eenheid van stijl	12. correcte zinsbouw en woordkeus
<b>e. presentatie</b>		
13. gepaste presentatie	14. afstemming tekst en vormgeving	15. correcte spelling en interpunctie

Het derde criterium is het correctheids criterium. Als de schrijver in de hele tekst geen taalregels schendt en alle informatie in de tekst klopt, dan voldoet de tekst aan het correctheids criterium. Een voorbeeld van een schending van het correctheids criterium is de spelfout.

De drie criteria Correspondentie, Consistentie en Correctheid worden toegepast op vijf tekstniveaus – tekstsoort, inhoud, opbouw, formulering en presentatie – wat resulteert in vijftien ijkpunten (zie tabel 1).

Het model is in eerste instantie een tekstbeoordelingsmodel. Een beoordelaar kan een tekst systematisch analyseren en van commentaar voorzien aan de hand van de vijftien ijkpunten. Het model kan echter ook gezien worden als een schematische weergave van het productieproces van de tekst. In grove lijnen verloopt het proces in het model van boven naar beneden: eerst wordt de tekstsoort gekozen (brochure, folder, brief of telefonisch gesprek), vervolgens de inhoud (welke onderwerpen komen aan bod), daarna de opbouw (welke paragraaf- en alinea-indeling) en tenslotte de formulering en de presentatie. Daardoor kan dit model ook gebruikt worden bij het verdelen van de taken bij tekstproductie.

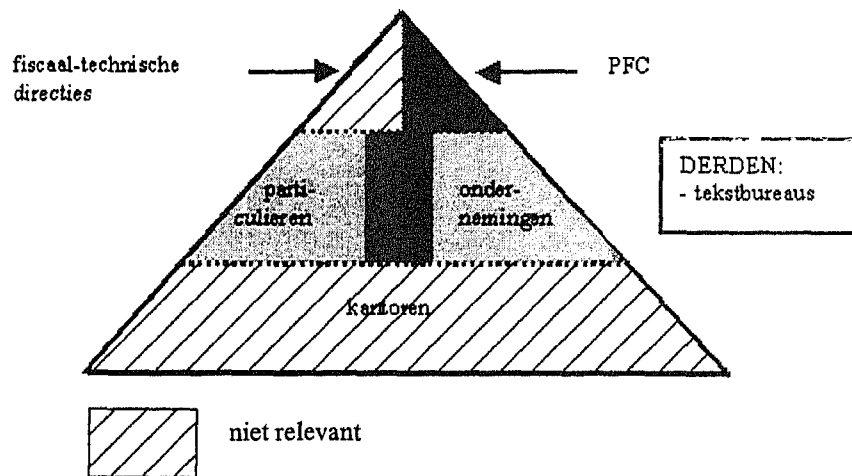
Tabel 2: het CCC-model

correspondentie	consistentie	correctheid
a. tekstsoort 1. geschiktheid	2. genrezuiverheid	3. toepassing genreregels
b. inhoud 4. voldoende samenhang 5. eenheid van stijl	6. afstemming tekst en vormgeving	8. juistheid van gegevens
c. opbouw 7. voldoende samenhang	8. consequente opbouw	9. correcte verbindingswoorden
d. formulering 10. gepaste toon	11. eenheid van stijl	12. correcte zinsbouw en woordkeus
e. presentatie 13. gepaste presentatie	14. afstemming tekst en vormgeving	15. correcte spelling en interpunctie

In tabel 2 wordt nogmaals het CCC-model weergegeven en in figuur 7 wordt ook het organisatiediagram van de Belastingdienst herhaald. De grijze vlakken geven aan welke afdelingen zich bezighouden met welke fasen van de tekstproductie. De directie (donkergrijze vlakken) beslist welke tekstsoort gekozen wordt: leent een specifieke informatie vraag zich het beste voor een

brochure of is hier een brief beter op zijn plaats? De deskundigen op het gebied van de inhoud, in het geval van de Belastingdienst de fiscaal specialisten, houden zich bezig met alle keuzes op het niveau van inhoud (lichtgrijze vlakken). De facilitaire diensten nemen de belangrijkste beslissingen op het gebied van opbouw (welke paragraaf- en alinea-indeling komt het best overeen met de informatiebehoefte van de lezers?), de formulering (hoe moeten we de lezers aanspreken?) en de presentatie (wat is de huisstijl van de folder?) (middelgrijze vlakken). Externe tekstbureaus kunnen dan vervolgens de andere tekstuele beslissingen nemen: Wat zijn de specifieke regels voor de geselecteerde tekstsoort? Worden de correcte verbindingswoorden gebruikt? Is de gehanteerde stijl consequent? Dit wordt weergegeven door de witte vlakken.

Schema 7: het organisatiediagram van de Belastingdienst



## 6 Tot slot

Aangezien elke tekst is ingebed in een specifieke institutie met zijn eigen kenmerken, is de effectiviteit van een productieproces en daarmee de kwaliteit van een tekst direct afhankelijk van productiefactoren. Tekstproblemen die als gevolg van deze productiefactoren ontstaan, kunnen alleen doelmatig worden opgelost door de onderliggende organisatorische problemen op te lossen. In dit artikel is aangegeven hoe zo'n oplossing eruit kan zien. Tekstproblemen die ontstaan door meervoudig auteurschap kunnen worden aangepakt door een betere en duidelijkere taakverdeling. Om ervoor te zorgen dat de expertise van

de afdelingen optimaal wordt ingezet, kan gebruik worden gemaakt van een model voor tekstproductie en -beoordeling.

Een dergelijke aanpak, een synthese van tekstwetenschappelijke en organisatorische kennis, kan bijdragen aan een betere (externe) communicatie. De verschillende afdelingen zouden niet aan kickboksen moeten doen – op elkaar inslaan tot één van de partijen het onderspit delft, met als resultaat een slechte tekstproductie en een slechte tekst – maar aan schermkunst: een edele sport, waarbij niemand werkelijk gewond raakt, en er toch ruimte is voor gezonde competitie. Het resultaat van dat alles is een meer efficiënte en effectieve tekstproductie, een betere tekstkwaliteit en uiteindelijk ook een minder hoge papierberg.

### **Referenties**

- Childers Hon, L. (1997). "What Have You Done For Me Lately? Exploring Effectiveness in Public Relations" *Journal of Public Relations Research*, 9 (1), 1-30.
- Cleutjens, B. & J. Renkema (1998). *Brochures beoordeeld*. Rapport Centrum InterCom, Katholieke Universiteit Brabant, Tilburg.
- Commissie Administratie Lasten (1999). *De papierberg te lijf*. Tussenrapportage Ministerie Economische Zaken, Den Haag.
- Damoiseaux, V. & B. van Ruler (Red.) (1998). *Effectiviteit in het Communicatiemanagement*. Houten/Zaventem: Bohn Stafleu van Loghum.
- Janssen, D. & J. Jaspers (te verschijnen). "Problems in the Field" *Document Design*, 1.
- Renkema, J. (1996). "Over smaak valt goed te twisten. Een evaluatiemodel voor tekstkwaliteit" *Tijdschrift voor Taalbeheersing*, 18, 324-338.