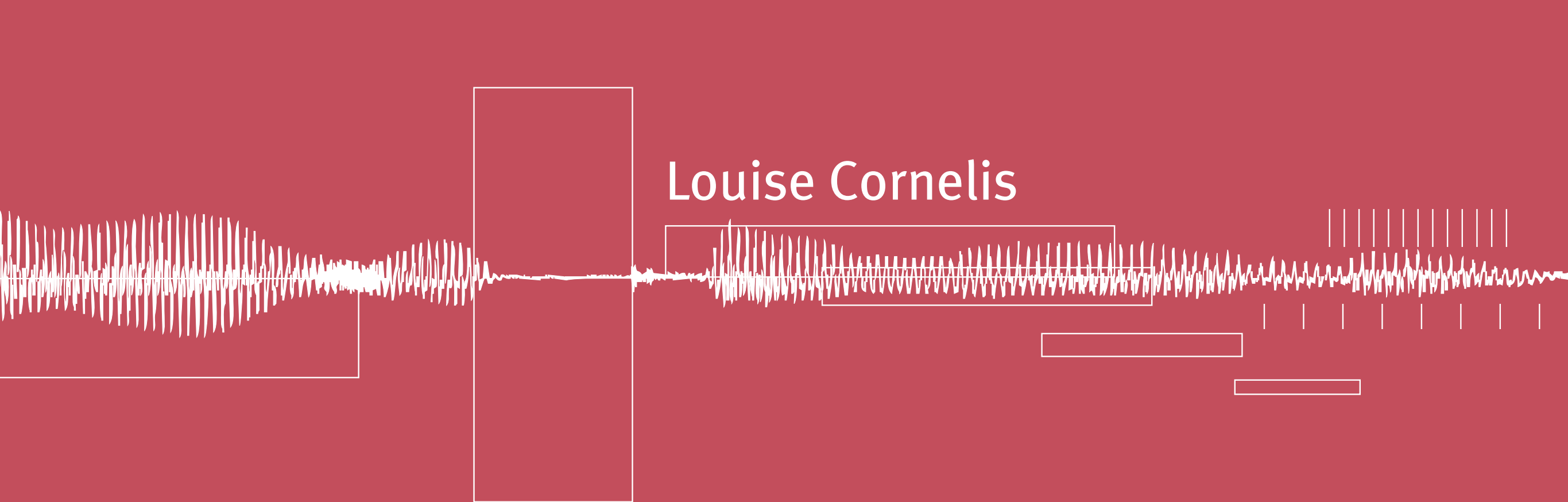


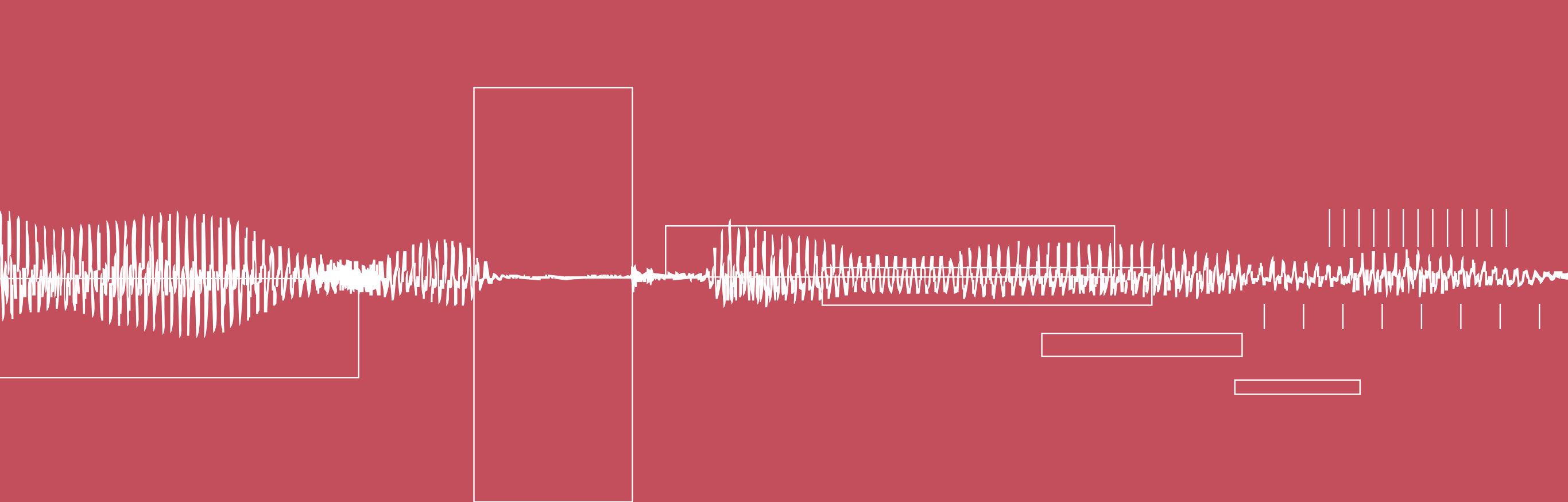


Louise Cornelis

Tekst Werkt

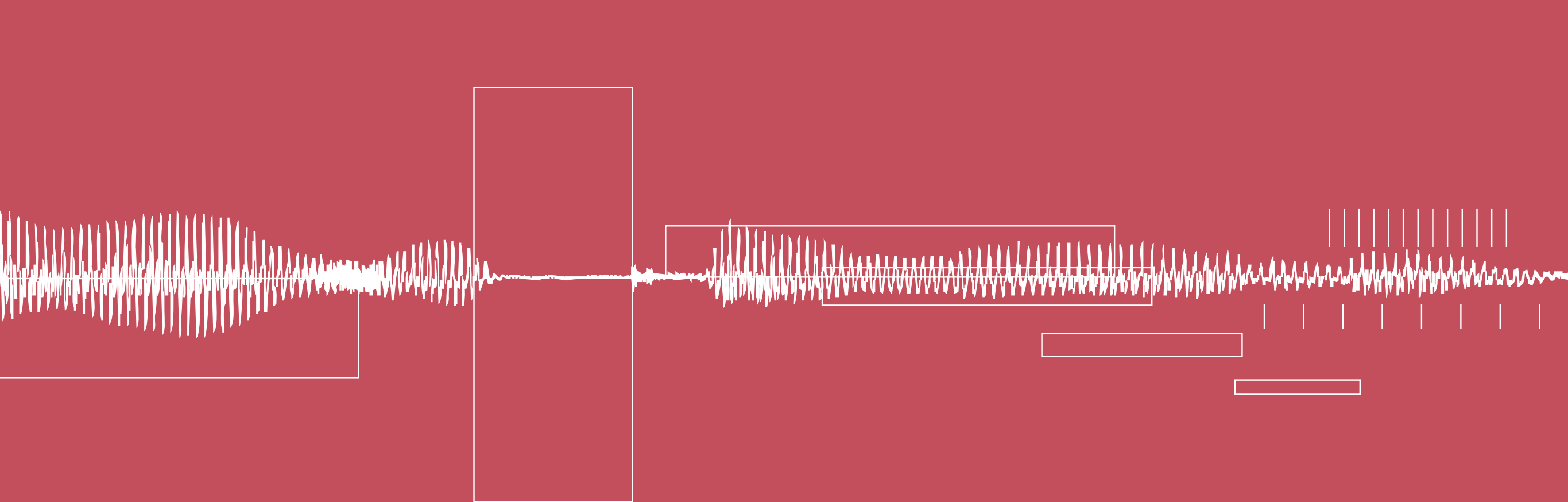
lezen en schrijven in organisaties



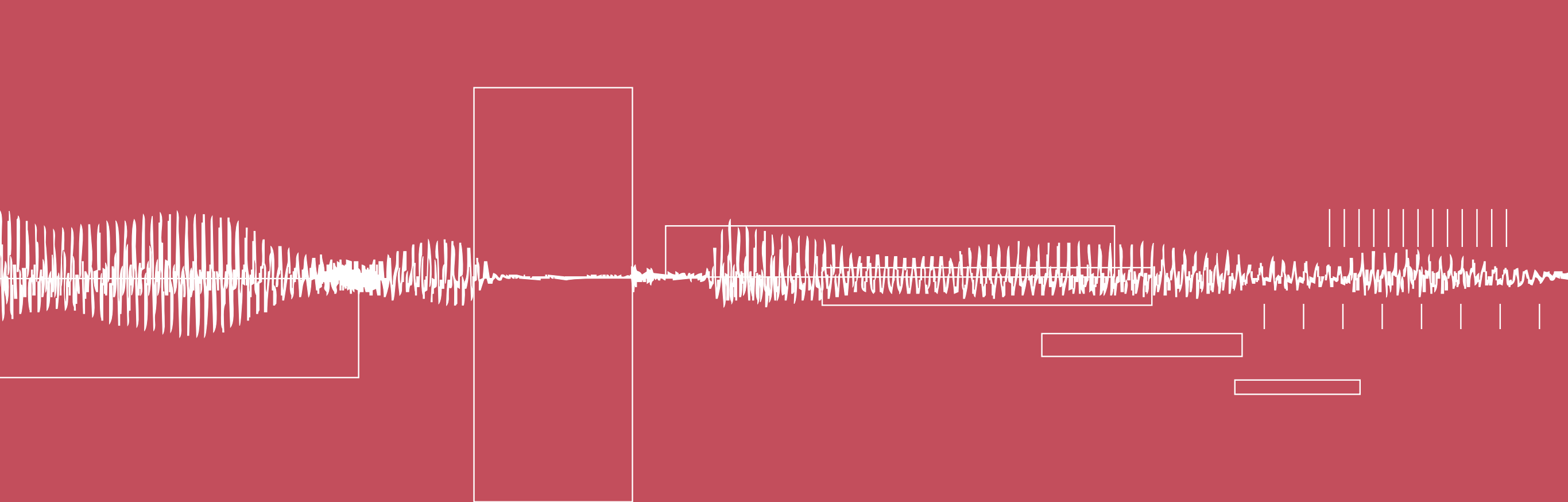


Genres

10 Columns

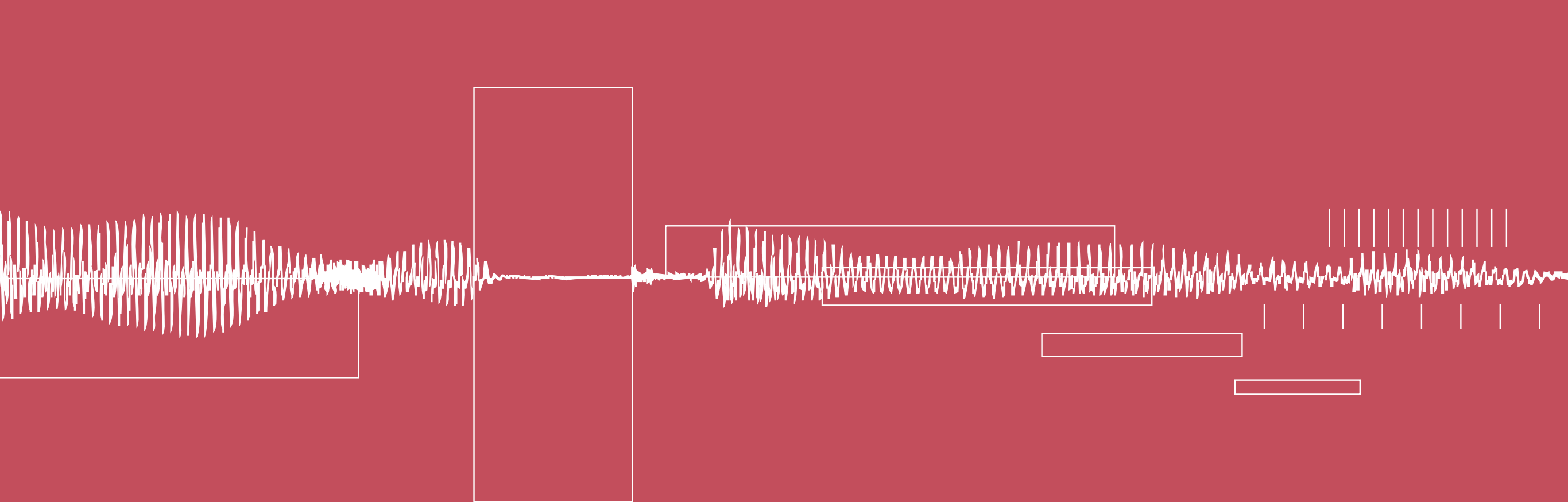


Artikelen



Bron

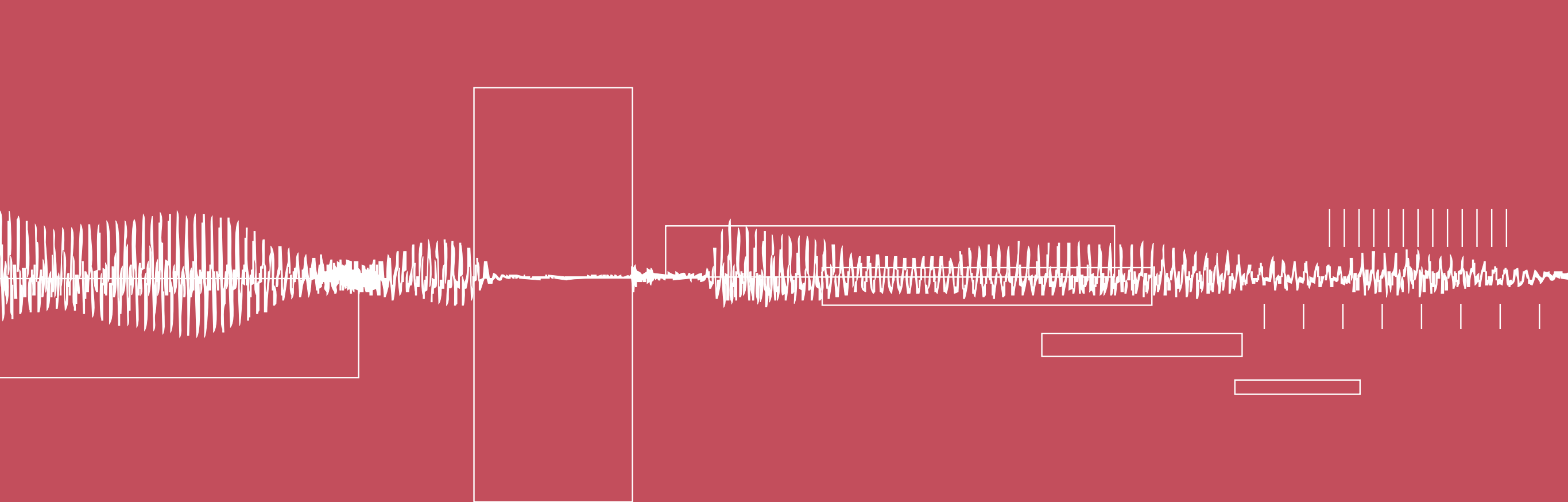




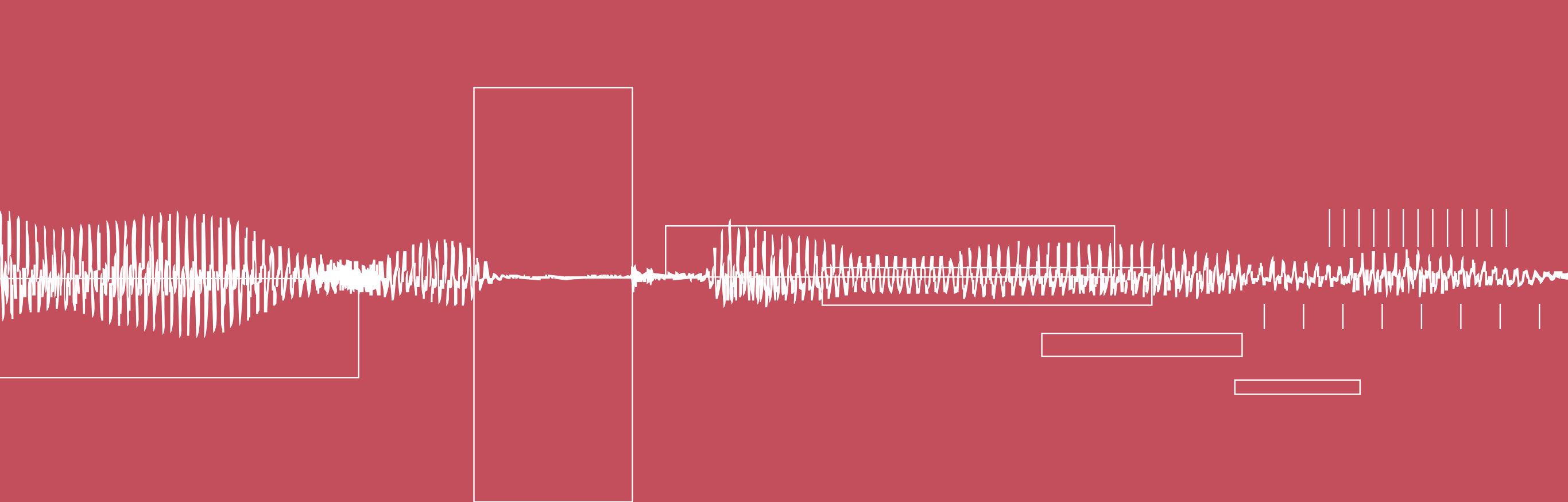
Congresbundel



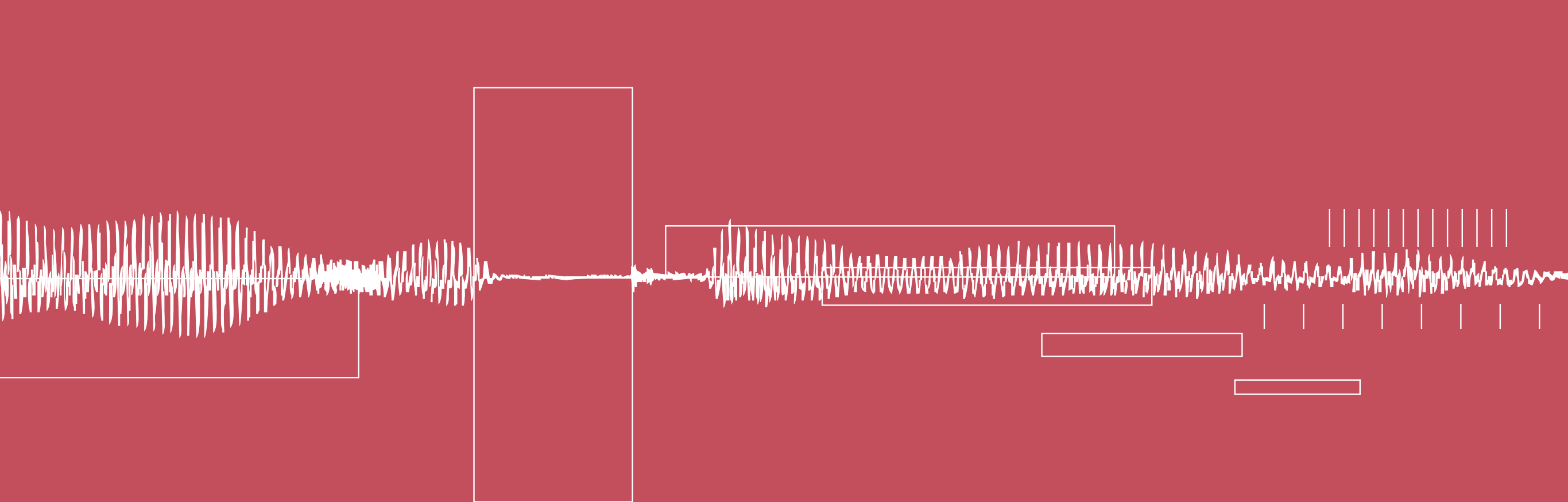
Chronologisch



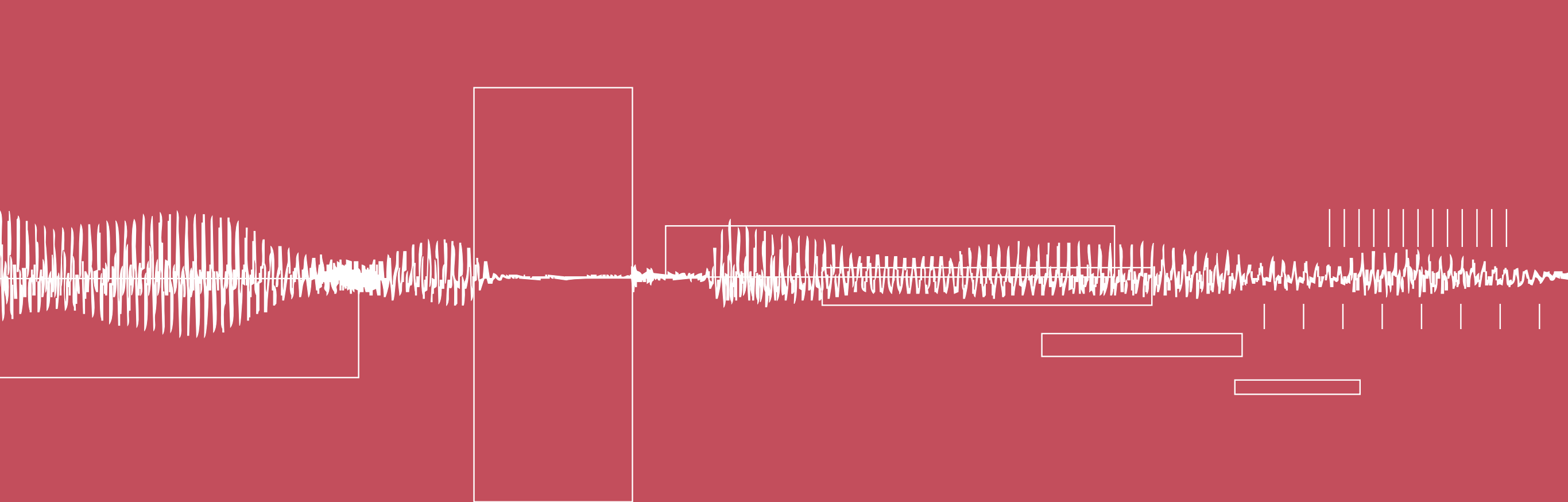
Thema's



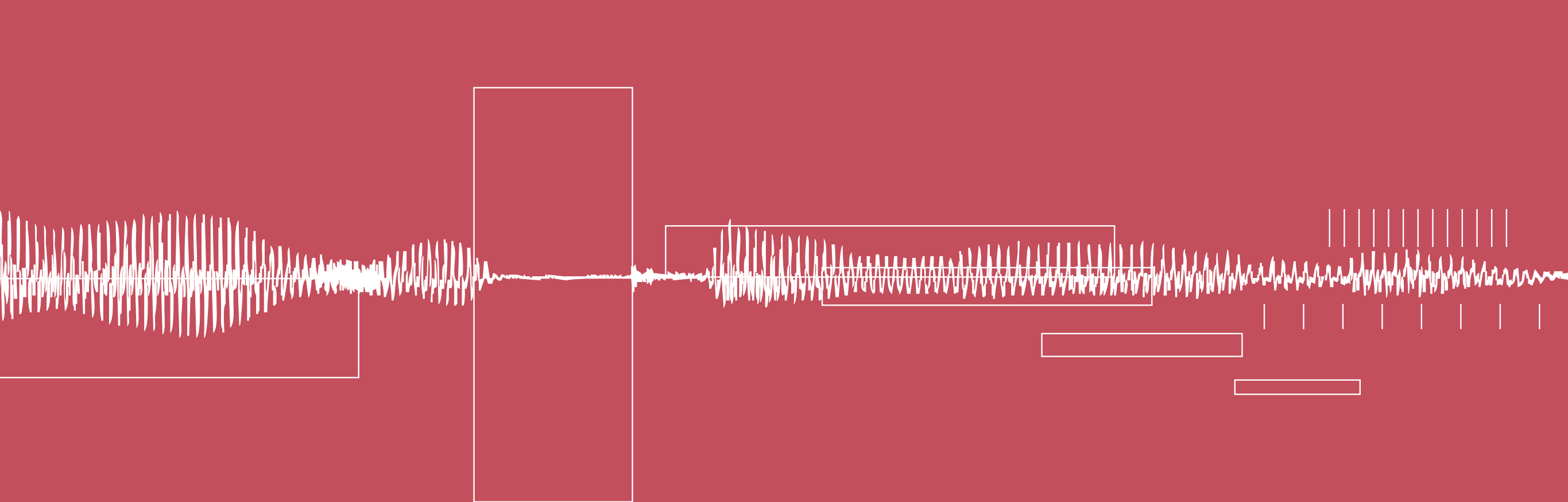
Tekststructuur



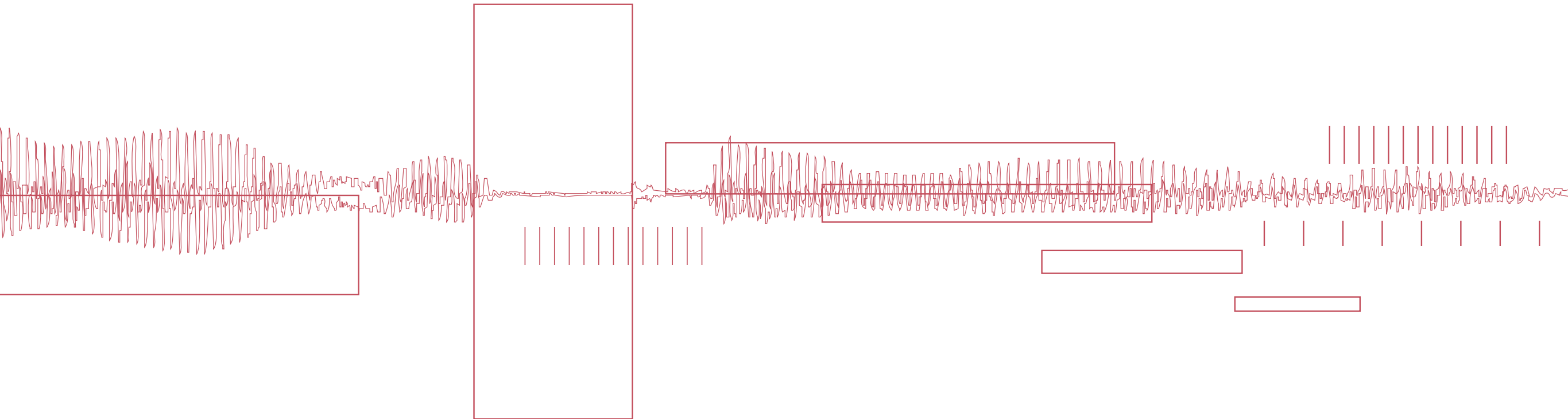
Tekstkwaliteits-
zorg



Lezen



Tekstblad



Inleiding

Er wordt in organisaties heel wat geschreven en gelezen. Met de rol van teksten in werk houd ik me bezig sinds ik in 1997 in het bedrijfsleven ging werken. Eerder dat jaar was ik gepromoveerd, en zoals je dat van iemand met zo'n degelijke wetenschappelijke achtergrond mag verwachten, was ik hongerig naar gefundeerde kennis over lezen en schrijven in organisaties – kennis om te gebruiken in mijn werk.

Dat viel tegen. Er bleek niet zo veel te zijn. Bij McKinsey & Company, mijn eerste werkgever (er volgde er nog één, daarna, in 2001, ging ik verder als eigen baas), leerde ik het onvolprezen piramideprincipe kennen, maar dat was nooit aan wetenschappelijk onderzoek onderworpen.

Wat me verder opviel, was dat mijn eigen vakgebied van de taalbeheersing, me nogal in de steek liet rond vragen als:

Hoe lezen professionals?

Hoe leer je mensen in organisaties beter schrijven?

Wat is ‘beter’ uit die vorige vraag eigenlijk?

En waarom is dat beter schrijven zo weerbarstig?

Over die weerbarstigheidsvraag leerde ik bijvoorbeeld meer van het vakgebied van de organisatieverandering. De opleiding die ik daarin volgde aan de OU inspireerde bijvoorbeeld tot het voorlaatste artikel in deze bundel.

Er was wel wat, en die kennis gebruikte ik ook en is deels weer terug te vinden in de literatuurverwijzingen in deze bundel. Maar verder ging ik zelf maar aan de slag: leren, observeren, kijken, praten, uitproberen. Ik praatte met opdrachtgevers, ik verzamelde snippers inzicht van collega's, uit vakliteratuur en soms van heel andere vakken, ik las blogs en bezocht cursussen, conferenties, workshops en lezingen. Ik bleef met een halve voet in de wetenschap, en dat was nuttig, vooral toen ik drie jaar achter elkaar aan de RUG een onderzoekscollege gaf over de effectiviteit van het

piramideprincipe, en MA-scripties begeleidde. Dat leverde een karrenvracht aan nieuwe inzichten op – en een boel nieuwe vragen.

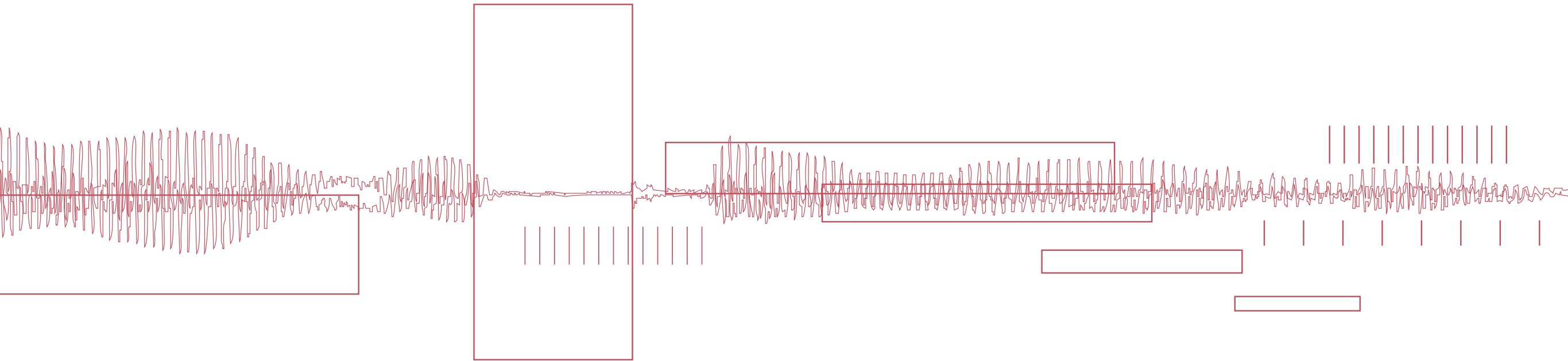
Over al die inzichten schreef ik. Door te schrijven wordt mijn vage praktijkkennis concreet en expliciet; ik heb het nodig om wat ik leer tot in de puntjes door te denken. En bovendien kan ik die kennis zo delen met anderen en ik leerde ook weer van hun reacties. Ik publiceerde het handboek *Adviseren met perspectief. Rapporten en presentaties maken*, inmiddels in de derde, vernieuwde druk. Sinds 2008 houd ik een weblog bij (<http://www.lhcorneilis.nl/weblog-tekst-communicatie/>), en al eerder en ook sindsdien schreef ik af en toe voor *Tekstblad*, het vakblad voor tekstprofessionals. Een paar jaar lang had ik zelfs in elk nummer een column. Ik publiceerde ook nog wel elders, één keer zelfs nog wetenschappelijk: in de bundel bij de driejaarlijkse taalbeheersingsconferentie VIOT, over het onderzoek samen met de Groningse studenten.

Deze bundel bevat de relevante artikelen en columns van mij tussen 2001 en 2015 uit *Tekstblad*, aangevuld met dat ene wetenschappelijke stuk. Samen geven ze een overzicht van mijn denken over, kennis van en mening over lezen en schrijven in organisaties. Als je ze chronologisch leest, zie je de ontwikkeling van mijn denken over mijn vak. Je kunt de stukken echter

ook per thema lezen, per genre, en per bron, of hoe je maar wilt. Door de bronvermeldingen en dankwoorden geven ze ook een overzicht van mijn inspiratiebronnen, al wil ik benadrukken dat het dagelijkse werk met mijn opdrachtgevers de belangrijkste daarvan is.

Ik hoop dat de vruchten van mijn denk- en schrijfwerk mijn praktijk en dus mijn opdrachtgevers ten goede komen, want er kan aan al dat gelees en geschrijf in organisaties nog veel verbeteren. Je kunt een bijdrage leveren door deze artikelen te gebruiken om te reflecteren op je eigen schrijf- en leesgedrag.

Als het je dan helpt erover te schrijven, dan lees ik het resultaat graag – stuur het naar contact@lhcorneilis.nl, dan hoor je van mij.



Over BAUS en Advocataria (en niet gaan zeuren) Tekstkwaliteitszorg bij een arbodienst

Stel je voor, je bent een adviesbureau dat veel waarde hecht aan goede schriftelijke rapportage. Het adviesrapport is immers het enige concrete dat achterblijft als de adviseurs de deur uit zijn. Hoe kun je ervoor zorgen dat de rapporten zo goed mogelijk zijn? Af en toe eens wat mensen naar een training rapporteren sturen, ach, dat zet niet zo veel zoden aan de dijk. Het is leuk, ook best leerzaam, maar in de praktijk van alledag blijft alles bij hetzelfde. Het wordt, zo besef je, tijd voor een wat grondiger aanpak: een project verbetering tekstkwaliteit. Hier een verslag van zo'n project, met vooral aandacht voor wat er werkte en wellicht ook voor andere tekstadviseurs zou werken.

Over BAUS en Advocataria

Schermer Trommel & de Jong is een middelgrote arbodienst met vier vestigingen in de Randstad, en zo'n 12 artsen en 7 arbo-adviseurs in dienst. STdJ wil zich van andere arbodiensten onderscheiden door haar visie: arbo is onmisbaar. Je doet niet aan arbo omdat het een wettelijke verplichting is, nee, je doet aan arbo omdat dat via een verbetering van de arbeidsomstandigheden bijdraagt aan het welbevinden van de medewerkers en dus aan het bedrijfsresultaat. STdJ wil zich daarom liever profileren als adviesbureau in de arbeidsomstandigheden dan als controle-instantie van ziekteverzuim. Maar hoe doe je dat?

Eén van de plekken waar je kunt laten zien dat je het adviseurschap serieus neemt, is in tekst. Van de brieven van de bedrijfsartsen via de projectvoorstellen tot de rapportages: alles zou een adviestekst moeten zijn. En stel nu eens dat het zo is dat je, als je adviserend gaat schrijven, ook adviserend gaat denken. Dat zou helemaal mooi zijn, want dan snijdt het mes aan twee kanten: werken aan adviesvaardigheden via de teksten. Maar dat gaat natuurlijk niet vanzelf, en ook niet door eens af en toe een tekst langs een tekstschrijver of redacteur te sturen, of de professionals op een training.

Over BAUS en Advocataria

Dat waren de gedachten van Schermer Trommel & de Jong, nu ruim anderhalf jaar geleden. Ik kwam daar toen in dienst om het project verbetering tekstkwaliteit te gaan trekken (en daarnaast ook nog wat andere dingen te doen op het gebied van de interne en externe communicatie). Enerzijds kwam ik goed beslagen ten ijs, want ik had hiervoor gewerkt bij een gerenommeerd consultantsbureau (McKinsey), dus ik wist wel wat adviserend schrijven was. Anderzijds was het een spannend avontuur, want dáár draaide de tekstkwaliteitszorg al, en bij Schermer Trommel & de Jong zou ik het van de grond af moeten opbouwen. En dat was ook de uitdaging: mijn eigen winkeltje.

Inmiddels is het zover dat ik mijn aanstelling heb kunnen halveren – het winkeltje staat, ik kan volstaan met onderhoud. En het resultaat? De organisatie schrijft in ieder geval ánders. De grootste verandering die de teksten hebben ondergaan is dat de structuur van methodologisch-chronologisch naar adviesgericht is gegaan. Een methodologische structuur is zoals artsen en adviseurs (en veel meer mensen) hebben leren schrijven in hun opleiding (kader 1), terwijl de inhoudsopgave van een willekeurig fictief arbo-rapport van STdJ er nu uit ziet als in kader 2. Zulke rapporten schrijven de arbo-adviseurs; de artsen schrijven voornamelijk consultbrieven over arbeidsongeschikte medewerkers aan de leidinggevenden daarvan. Ook in

die brieven is het advies explicieter geworden en op een prominente plaats terechtgekomen. De artsen doen dat door de brief op te bouwen volgens de ‘BAUS’-structuur: Begin – Advies – Uitwerking – Slot.

De grootste verandering was dus de structuur. Bijkomende veranderingen waren o.a.:

- de teksten en brieven zijn (veel) korter geworden;
- de adviseurs ervaren dat ze efficiënter schrijven;
- de stijl is verbeterd en vooral directer en persoonlijker geworden. Deels heb ik op het belang daarvan gehamerd, maar deels is de verbetering volgens mij ook een vanzelfsprekend gevolg van enerzijds de toegenomen aandacht voor teksten, en anderzijds het nieuwe perspectief op schrijven: als je niet langer braaf en schools rapporteert wat je gedaan hebt maar je klant adviseert, bijna alsof je met hem/haar in gesprek bent, ga je vanzelf ‘natuurlijker’ schrijven.

Kader 1: Methodologische indeling adviesrapport (algemeen)

- 1. Inleiding**
- 2. Aanleiding**
- 3. Vraagstelling**
- 4. Methode van onderzoek**
- 5. Bevindingen**
- 6. Analyse**
- 7. Conclusie**
- 8. Adviezen**

Kader 2: Adviesgerichte indeling adviesrapport (fictief arbo-voorbeeld)

- 1. Inleiding**
- 2. Zet structureel arbobeleid op**
- 3. Pak RSI stevig aan op de kantoren**
- 4. Verbeter de veiligheid van de magazijnmedewerkers**
- 5. Stel een vertrouwenspersoon in voor ongewenste omgangsvormen**

Over BAUS en Advocataria

Het is anders, maar is het ook beter? In mijn ogen wel, in de ogen van de organisatie (directeur, schrijvende professionals, secretariaat) ook. Wat de klanten erover denken – uiteindelijk het belangrijkste – is lastig te achterhalen (en al helemaal niet te kwantificeren). Het blijkt moeilijk te zijn om aan de doelgroep van onze brieven en rapporten (PZ'ers, OR-leden, arbo-coördinatoren van (middel-)grote ondernemingen in de zakelijke dienstverlening, industrie, luchtvaart, podiumkunsten en media) zinvolle uitspraken of oordelen te onttrekken over de kwaliteit van de *teksten* van onze rapporten.

Als ik ernaar vroeg, kreeg ik commentaar op de lay-out of de inhoud. In de loop van de tijd heb ik slechts een enkele keer feedback gekregen waaruit ik kon afleiden dat we op de goede weg zaten.

In anderhalf jaar tijd heeft een organisatie dus anders leren schrijven – zo, dat ze een deskundige amper meer nodig hebben om adviesgericht te rapporteren. En het was een grondige verandering: niet zozeer een beetje explicieter structureren of helderder formuleren, maar een heel andere manier van schrijven van alle teksten (rapporten, consult- en andere brieven, offertes e.d.). Inmiddels gaan er vrijwel geen rapporten of projectvoorstellen de deur uit die niet adviesgericht zijn, en van de brieven is het een minderheid van naar schatting 10 %. Die verandering zat 'm er

niet in dat alle teksten nu worden ge- of herschreven door een redacteur – zo'n tekstprofessional is juist (bijna) overbodig. Wat was er nodig voor zo'n tekstgerichte organisatieverandering? Anders en algemener gezegd: wat zijn de vruchtbare ingrediënten van een project verbetering tekstkwaliteit?

1. Doe het samen met de inhoudsdeskundigen (oftewel: wees een echte adviseur).

Je kunt nog zo veel van teksten afweten, als het gaat om bruikbare verbeteringen aan de kwaliteit ervan kun je niet zonder intensief overleg met de mensen die ze schrijven: in mijn geval de bedrijfsartsen en de arbo-adviseurs; in het algemeen de inhoudsdeskundigen, de schrijvende professionals. Overleg is eigenlijk nog te zwak uitgedrukt. Met twee arbo-adviseurs vormde ik vanaf het begin een 'rapporten-denktank'. Met z'n drieën hebben we de nieuwe rapportagevorm ontworpen en gemaakt, en daarbij – met plezier – veel van elkaar geleerd. Ik bracht mijn vakkennis in, de adviseurs hun ervaringen met andere rapportagevormen, hun kennis van de inhoud van de rapporten (bijvoorbeeld waaraan bepaalde arbo-rapporten volgens de wet moeten voldoen), hun inzicht in hoe klanten de rapporten gebruiken en wat ze ervan willen en verwachten, enzovoort.

Over BAUS en Advocataria

Zonder inbreng lukt het nog wel om bijvoorbeeld feedback op teksten te geven en tot verbetervoorstellen te komen (zoals een trainer vaak doet), maar daarmee heb je nog geen direct bruikbaar alternatief. Daarvoor kun je niet zonder bijvoorbeeld de ervaring van de adviseurs met de klanten en de manier waarop die met rapporten omgaan. Bijvoorbeeld: de manier waarop arbo-commissies werken maakt een thematische indeling handig, zo begreep ik van de adviseurs. Dan staat alle informatie over dat onderwerp bij elkaar. Als dat onderwerp (bv. RSI-preventie) op de agenda staat, weten de commissie-leden meteen waar ze moeten kijken. Of: als er een apart team gevormd wordt dat zich over dat onderwerp buigt, hoeven zij bij wijze van spreken maar één hoofdstuk te lezen. Bijkomend voordeel van de inbreng van de adviseurs was dat er ook inhoudelijk de nodige puntjes op de i gezet konden worden: de modelrapporten moesten voorbeeldig zijn – en dat kon, ook daarvoor was ruimte in de denk-tank.

In de denk-tank was mijn rol echt die van adviseur: meedenker-met-vakkennis, gericht op organisatieverandering. Dat is een andere rol dan die van trainer/coach of expert. Een trainer/coach richt zich op veranderingen in de (vaardigheden van) mensen; een expert zegt hoe het moet, (her-)schrijft zelf.

Als het goed is, worden de betrokken schrijvende professionals de advocaten voor de nieuwe methode. Zij hebben hem mede ontwikkeld,

weten net zo goed als de adviseur hoe hij in elkaar steekt, en gelóven er ook in (anders is er iets misgegaan). Als zij daarbij mensen zijn met een duidelijke stem en positie in de organisatie, gaat het van daaruit bijna vanzelf verder. In mijn geval zijn beide adviseurs inmiddels mentor van een junior-adviseur, op wie zij kennis van en enthousiasme voor de rapportagevorm overbrengen.

2. Zorg voor een duidelijke verbetering én voor vergemakkelijking van het werk.

Dat een verandering een verbetering moet zijn lijkt misschien een open deur, maar is het in de praktijk van veel organisatieverandering niet. Alleen als de teksten daadwerkelijk beter zijn en/of (liefst en) je er efficiënter mee kunt werken, zullen de schrijvende professionals openstaan voor de investering die de verandering vergt. En terecht natuurlijk! Maar dat stelt hoge eisen aan de nieuwe tekstvorm.

Het ‘goede’ eraan moet te motiveren zijn in termen van kwaliteit en meerwaarde voor de klant. Belangrijkste verbetering wat dat betreft bij ons is de grotere efficiëntie: de klant hoeft niet eerst bladzijden over methodologie door, maar krijgt meteen de kern. STdJ schrijft dus een beetje journalistiek: hoofdboodschap voorop, net zoals in de leads

van krantenberichten. Er zijn meer voordelen, zoals het gemak van de thematische indeling voor een per onderwerp werkende arbo-commissie, zoals hierboven al aan de orde kwam. Belangrijk verbeterpunt was ook dat de teksten nu beter passen bij de missie en de gewenste uitstraling van het bedrijf. Toen ik begon, schrok ik van de discrepantie tussen de vriendelijke, persoonlijke en betrokken manier van doen van de bedrijfsartsen en de formele en afstandelijke stijl in hun brieven. Ze lieten zich sterk bepalen door de eisen die formele verslaglegging stelt (de brieven komen in het personeelsdossier en dat kan gebruikt worden bij een eventuele ontslagprocedure) en hadden de neiging tot enig statusvertoon zodra ze het dicteerapparaat aanzetten. Ze zijn zich er inmiddels meer van bewust dat hun status juist voortkomt uit hun betrokkenheid en inhoud, en uit de meerwaarde die hun teksten hebben: heldere adviezen waar de lezer wat mee kan.

Dit soort voordelen zijn mooi, maar als het betekent dat het schrijven van een rapport extra inspanning kost (met tijd = geld, natuurlijk), is het toch pech gehad met je mooie ideeën. Je moet er dus ook handig mee kunnen werken. Uiteindelijk is dat in ons geval de ervaring van zowel artsen als adviseurs – het schrijven is gericht en dus sneller en makkelijker – maar zoals bij alle nieuwe dingen is de omschakeling tóch een investering. Om

te zorgen dat het in die veranderingsfase goed gaat, is het goed om als adviseur veel ‘handwerk’ te verrichten. Immers, alleen zeggen hoe het zo ongeveer moet, daarmee help je de schrijvende professionals onvoldoende op het moment dat de deadline voor een rapport nadert. Dat is ongetwijfeld een reden voor de gebrekkige transfer van veel trainingen: in het heetst van de strijd grijpt de schrijver terug op wat oud en vertrouwd is; het geleerde in een training is onvoldoende beklifd. Wat wél werkt, zijn naast training en coaching modelteksten en voorbeelden die zo dicht mogelijk aansluiten bij wat de schrijvers doen en dus herkennen. Die kunnen ze gebruiken als ze zelf schrijven, als voorbeeld, maar ook om hele stukken kant-en-klaar uit te kopiëren.

Voor de adviseurs maakten we in de denktank een hele serie modelteksten (vooral rapporten en projectvoorstellen). Voor de artsen ontwikkelde ik voorbeeldbrieven en standaard-BAUS-onderdelen: kant-en-klare zinnen en alinea's voor elk van de vier structuur-onderdelen. Om aan BAUS te wennen, hielden sommige artsen die bij zich tijdens het dicteren. Na een tijdje zat de nieuwe structuur in hun hoofd. Helemaal standaardiseren wilden we overigens niet – het woord *persoonlijk* komt in de missie van de organisatie voor, en vonden we strijdig met vergaande uniformering. BAUS werd trouwens door enkele artsen zeer verwelkomd: brieven dicteren is natuurlijk

niet bepaald hun ‘core business’, en nu kregen ze er eindelijk eens een keer houvast voor. Aan de andere kant zijn artsen ook dusdanige vrijbuiters dat het niet realistisch is om te streven naar 100 % BAUS-brieven. Om de inhoudelijke kwaliteit van de adviezen en de daaruit voortvloeiende model- en voorbeeldteksten te garanderen is overigens ook weer de hierboven genoemde inbreng van de inhoudsdeskundigen essentieel: zij weten hoe ze schrijven, wat er wel en niet werkt, enzovoort. Artsen standaardzinnen geven waar ze niet direct mee uit de voeten kunnen, werkt alleen maar tégen je. Ze moeten tot in de details kloppen – je verliest veel goodwill als er in de voorbeeldteksten onrealistische getallen staan of foutief gebruikt jargon, laat staan slordigheden als typfouten. Daarom moeten alle voorbeeldteksten e.d. realistisch zijn en niet schools, en tot in de puntjes verzorgd.

3. Implementeer!

Veel verandertrajecten stranden na het uitbrengen van het advies, in dit geval: na het ontwikkelen en presenteren van de nieuwe tekstvormen. Waarschijnlijk gaat de adviseur dan eigenlijk net te vroeg weg. De implementatie is er ook nog. Die kost meer tijd en moeite dan het ontwikkelwerk, en is misschien ook minder leuk. Maar om te zorgen dat het project niet strandt op mooie en nooit gebruikte adviezen, moet je je er wél tegenaan bemoeien.

Over BAUS en Advocataria

Nadat we in de ‘denktank’ een model van een bepaald rapport hadden ontwikkeld, zorgde ik ervoor dat iedereen ermee uit de voeten kon. Dat betekende dat ik desgewenst voor elke adviseur een keer een rapport ‘ombouwde’, zodat deze dat kon gebruiken als basis voor zijn/haar eigen schrijven. Want zo wordt er veel geschreven: de adviseur zoekt een rapport dat er het meest op lijkt, en past dat aan. Dat schrijft efficiënt. Bovendien zagen ze zo wat er aan de nieuwe rapportagevorm anders en beter was – niet in abstracte vorm van modelrapport en richtlijn, maar in de concrete vorm van een nieuwe versie van hun eigen tekst.

Bij de volgende keren rapporteren was ik nauw betrokken om te zorgen dat de nieuwe vorm echt bekliefde. In die fase zorgde ik voor individuele coaching en feedback (gericht op de adviseur), én voor redigeren van het rapport (en dat is prettig voor de klant). Uiteindelijk konden de zittende adviseurs het zonder mij af, en kon ik mij richten op nieuwelingen en nog eens af en toe iets bijschaven als er bijvoorbeeld een bijzonder rapport verscheen.

Ook bij de artsen nam de implementatie de vorm aan van training en coaching, naast het BAUS-model. Elke arts kreeg minstens twee keer individuele feedback op de consultbrieven, en verder organiseerden een

senior-arts en ik een training over consulten in het algemeen waarin de relatie tussen consult en brief (streef in het consult naar een duidelijke conclusie of advies, en begin de brief daarmee) werd benadrukt. De consultbrieven hield ik in de gaten, en ik bleef arts en af en toe prikkelen BAUS te gebruiken.

Een wat frivoler onderdeel van de implementatie was de ‘communicatiewedstrijd’. Een jaar lang kon iedereen (inclusief ikzelf) collega’s nomineren bij een ‘jury’ (ik), die eens per kwartaal een ‘communicatiekampioen’ uitriep en deze een heuse beker overhandigde. Deze kampioen had zich onderscheiden met bijzondere of inspirerende communicatie in het algemeen; het hoefde niet per se tekstkwaliteit te zijn. De wedstrijd hield de aandacht voor communicatie vast en maakte haar tot een thema dat bijvoorbeeld ook aan de lunchtafel besproken werd. En natuurlijk zijn kwartaalprijzen gegaan naar adviseurs voor een complex maar voorbeeldig rapport, en naar de arts die als eerste volgens BAUS schreef en dat bovendien het beste onder de knie had.

4. Betrek ondersteunend personeel (secretariaat) erbij

Als adviseur krijg je niet alle teksten te zien, helemaal niet als je part-time werkt. Dat is praktisch lastig, en het is eigenlijk ook niet wenselijk of nodig:

ze moeten het zélf leren en niet (leren) vertrouwen op een redacteur die alles nog even oppoetst voordat het de deur uitgaat. Er zijn anderen in de organisatie die wél alles zien, in ons geval in ieder geval alle brieven van de artsen: het secretariaat. De secretaresses kunnen een grote rol spelen in de kwaliteitsbewaking van de teksten. Ze kunnen bijvoorbeeld een oogje in het zeil houden en bij al te gekke dingen (van spelling tot structuur) de tekst of diens schrijver ‘doorverwijzen’ naar de tekstadviseur. Dan moeten ze natuurlijk wel weten waar ze op moeten letten. Een aparte training of instructie is dan ook nodig, en ook kan het nuttig zijn ze regelmatig ‘bij de les’ te houden.

5. Blijf de boodschap herhalen, liefst steeds op een andere manier

Het is belangrijk om de boodschap (de basisprincipes van het nieuwe schrijven en de reden waarom) te blijven herhalen: het gaat niet in één keer, zelfs niet in een jaar. Nu al het ontwikkelwerk af is, blijf ik nog een tijdje om ‘onderhoud’ te plegen, bijvoorbeeld in de vorm van instructie aan nieuwe mensen en meewerken aan de totstandkoming van vooral de wat lastigere of belangrijke rapporten. Er komen altijd weer teksten voor die net weer een beetje anders zijn, en daar blijf ik over meedenken.

Over BAUS en Advocataria

Wat de herhaling extra kracht bijzet, is variatie op het inmiddels vertrouwde thema. Ik denk dat het enerzijds belangrijk is om een herkenbare term of principe te gebruiken om snel te kunnen verwijzen naar de nieuwe rapportagevorm. Voor de artsen was dat het acroniem 'BAUS'; voor de adviseurs fungeerde een modelrapport zo. Dat was geschreven voor een gefingeerde klant in de advocatuur die we 'Advocataria' hadden genoemd, en ik heb adviseurs meer dan eens horen zeggen dat een bepaald rapport 'à la Advocataria' geschreven moest worden.

Aan de andere kant is het belangrijk om niet de hele tijd hetzelfde deuntje te zingen, of niet de hele tijd met hetzelfde vingertje te zwaaien – en dan een 'jaja, nou weten we het wel'-reactie op te roepen. De communicatiewedstrijd maakte het mogelijk op een wat lossere manier de boodschap steeds te herhalen. En: de uitleg van het hoe en waarom van de tekstvorm heeft baat bij variatie. Ik heb dat niet van te voren bedacht, maar deed het kennelijk min of meer vanzelf – ook wel omdat ik zèlf steeds nieuwe kanten aan en motieven voor deze rapportagevorm ontdekte. Daardoor groeide mijn boodschap mee, en dat hebben de adviseurs als waardevol ervaren. Nu het nieuwtje er voor mij van af is, wordt het tijd voor mij om me terug te gaan trekken – anders ga ik zeuren! Zeuren moet

je sowieso vermijden – spelling en huisstijl enzo moeten goed zijn, maar te veel nadruk erop werkt averechts voor tekstkwaliteit in het algemeen. Het zou goed zijn als niet alleen ik de boodschap steeds zou herhalen, maar als door ‘hogerhand’ in de organisatie ook meer zou gebeuren. Daar ontbreekt het nog een beetje aan. Account managers zouden erop moeten hameren dat elk rapport en elke brief naar hun klant voldoet aan de kwaliteitseisen. In functionerings- en beoordelingsgesprekken zou goed schrijven een belangrijk thema moeten zijn – belangrijker dan het nu is. Daar werken we aan.

6. Ken de beperkingen

Ten slotte: ergens houdt het op. Een project als dit heeft zijn grenzen (en een adviseur ook). Wat in mijn geval (nog?) niet is gelukt, is dat de hele organisatie intrinsiek gretig is om goede teksten af te leveren. Concreter: accountmanagers lezen de rapporten van de adviseurs, letten daarbij op de inhoud, en een enkele laat ze standaard langs mij gaan. Maar als er eens een free-lancer een rapport aflevert dat niet volgens onze normen is, hebben ze het amper in de gaten. Als een senior-arts de brieven van een junior leest, ziet hij inhoud en spelfouten, meer niet. Langs mij gaan voor redactie van een rapport of voor eigen coaching blijft voor een deel van de organisatie een beetje een verplicht nummer; ik moet er nogal achteraan

Over BAUS en Advocataria

zitten. De vanzelfsprekende gretigheid en ambitie ontbreken. Ergens blijft tekstkwaliteit een luxe-artikel, een 'nice to have' en (nog?) geen 'must have' – en de aandacht ervoor zou waarschijnlijk dus snel verslappen als ik er helemaal niet meer zou zijn. Daarom: waken is goed, maar vechten tegen grenzen wordt gezeur. Daar heeft niemand iets aan. En het is ook niet nodig: BAUS en Advocataria doen binnen die grenzen gewoon hun werk!

Als tekstkwaliteit al te zeer alleen 'nice' is, moet je er als adviseur helemaal niet aan beginnen. Je kunt het immers niet in je eentje, je hebt de organisatie nodig – om mee te denken, maar ook om zelf niet op te branden aan getrek en gesjor. Het is zaak om dat in het voortraject goed na te gaan, bij de schrijvende professionals (het moge duidelijk zijn dat je daarvan afhankelijk bent), en vooral bij het hogere management, want daar moet het belang van tekstkwaliteit door gedragen worden. In mijn geval deed de organisatie een forse investering door mij in dienst te nemen. Dat garandeert motivatie en ambitie. En dus kon ik goed uit de voeten, de grenzen zelfs ietsje oprekken. Want dat is natuurlijk het spanningsveld: niet alles kan, je moet de grenzen kennen en accepteren (het zijn uiteindelijk hún teksten, hún manier van werken), maar je moet ook weer niet al te gauw bij de pakken neerzetten, je mag best een behoefte creëren. Je móet er zelfs aan werken dat de organisatie zich bewust wordt van het belang van de tekstadviseur.

Literatuur

Er is niet zo heel veel literatuur over hoe je in een organisatie te werk gaat om de tekstkwaliteit te verbeteren. Dit is voor mij nuttig geweest, en ik houd me aanbevolen voor meer:

Block, Peter. *Feilloos adviseren. Een praktische gids voor adviesvaardigheden*. Schoonhoven: Academic Service (1e druk 1996; er is inmiddels een 2e).

Janssen, Daniël & Nancy van Etten. 'Kwaliteitszorg in een tekstfabriek'. In: *Tekst[blad]*, nummer 1, 1999, p. 28-36.

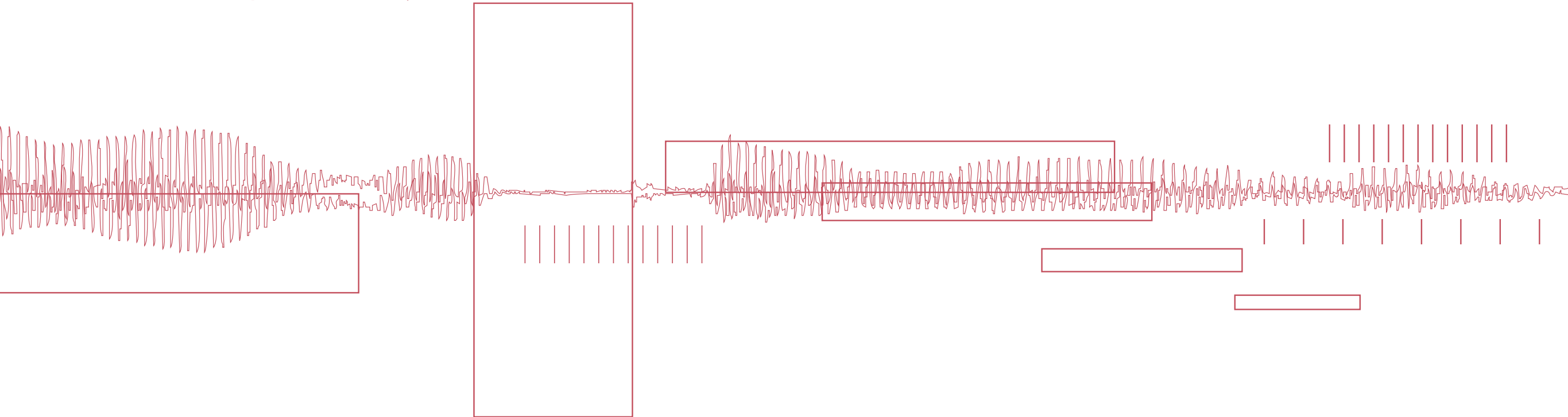
Janssen, Daniël, Mirjam van der Loo & Nancy Rullens. 'Van trainer schrijfvaardigheid naar adviseur tekstkwaliteit'. In: *Opleiding & Ontwikkeling*, nummer 12, 1999, p. 19-22.

Louise Cornelis

Louise Cornelis is part-time communicatiespecialist en adviseur tekstkwaliteit bij Schermer Trommel & de Jong arbodienst in Amsterdam. Daarnaast is ze free-lance trainer, docent en adviseur tekst & communicatie.

(1) In de dagelijkse praktijk van ons én van onze klanten was het niet mogelijk hier uitgebreider onderzoek naar te doen dan een eenvoudige enquête, gevolgd door een telefoongesprek. Zelfs daarvoor kon slechts de helft van de benaderde klanten tijd vrijmaken. Begrijpelijk, want hun belang erbij is beperkt. Dat betekent dat je onderzoek zou moeten doen met bv. proefpersonen. De verhouding tussen onze inspanning en belang zou dan echter zoek zijn: grote moeite, en onduidelijk wat de resultaten zeggen over onze ‘echte’ klanten. Kortom: dat kan niet in de praktijk. Misschien in de wetenschap?

Structuur is goed voor je relatie



Structuur is goed voor je relatie

Een vuistregel voor adviesrapporten

In veel schrijfadviessliteratuur, trainingen en onderwijs staat steeds ongeveer dezelfde beschrijving van de fasen van het schrijfproces.* Ruwweg komt het er op neer dat je begint met iets als een ‘oriëntatie op de taak’. Daarna volgt inhoud verzamelen en ordenen zodat je kunt toewerken naar een tekststructuur. Daarna volgt schrijven, herschrijven en afredigeren. In de oriëntatie denk je over van alles na, bijvoorbeeld over de lezer. De resultaten daarvan neem je mee naar het schrijven. Voor stijl is dat nog wel voorstelbaar: voor de ene lezer moet je bijvoorbeeld makkelijkere woorden kiezen dan voor de ander. Maar voor structuur? Over het algemeen is er maar één ding dat de tekststructuur bepaalt: de inhoud.

Structuur is goed voor je relatie

Structuur hangt echter wel degelijk ook af van overwegingen over de lezer, bij adviesrapporten bijvoorbeeld. Daarvoor is het mogelijk een vuistregel te formuleren die dit verband expliciteert. De vuistregel luidt als volgt: *Als er in de relatie tussen lezer en schrijver voldoende vertrouwen is, kies dan een actiegerichte structuur met de hoofdboodschap voorop. Kies bij meer wantrouwen een methodologische structuur met de conclusie aan het eind.*

Hieronder zal ik eerst laten zien dat de relatie tussen schrijver en lezer bij adviseren maakt dat de klassieke methodologische structuur van onderzoeksrapporten niet optimaal is, en dat de actiegerichte structuur met de hoofdboodschap voorop beter aansluit. Daarna zal ik het nut van de vuistregel illustreren aan de hand van enkele praktijkvoorbeelden. Daar zal blijken dat er toch redenen zijn om voor een adviesrapport terug te vallen op de methodologische structuur, namelijk in geval van gebrek aan vertrouwen van de lezer (opdrachtgever) in de schrijver (adviseur). Vandaar de prominente plek van dat begrip in de vuistregel.

Structuur heeft een relationeel aspect

De meesten van ons hebben rapporten leren schrijven in het hoger onderwijs. Tussen onderwijs en wetenschap aan de ene kant en adviseren aan de andere kant, verschilt de relatie tussen schrijver en lezer nogal.

Structuur is goed voor je relatie

Zo verschilt bijvoorbeeld het belang van die relatie. Waar in wetenschap en onderwijs neutraliteit en objectiviteit belangrijk zijn, is adviseren een persoonlijke en relationele bezigheid (vgl. Block 2001).

Ook doen lezer en schrijver een ander appèl op elkaar, en verschilt de hiërarchie. Een student of wetenschapper moet zich verantwoorden, de lezer mag of moet controleren. Een adviseur hoeft zich niet te verantwoorden, maar kan ook de opdrachtgever nergens toe dwingen. Hij stelt zich op als dienstverlener, en richt zich dus op de belangen van de opdrachtgever, zoals het organisatiebelang ('wat moet er gebeuren?') en efficiëntie (elke opdrachtgever is drukdrukdruk).

Verder verschilt het vertrouwen dat de lezer heeft in de vakbeheersing van de schrijver. Kenmerkend voor wetenschap en onderwijs is dat de lezer niet bij voorbaat gelooft dat de schrijver zijn vak wel goed beheerst. In het onderwijs gaat het erom dat de schrijver dat laat zien zodat de lezer het kan controleren; in de wetenschap maakt het kritisch zijn op elkaar de aard van het spelletje uit. Er zou weinig vooruitgang zijn als wetenschappers klakkeloos van elkaar zouden aannemen dat de ander het allemaal wel goed gedaan heeft. Het is dus nodig dat docenten en wetenschappers de gevolgde methodiek kunnen beoordelen.

Bij adviseren mag de schrijver juist vooronderstellen dat de lezer vertrouwen heeft in zijn vakbeheersing. Een opdrachtgever kiest een adviseur waarvan

Structuur is goed voor je relatie

hij gelooft dat hij zijn werk goed doet. Meestal heeft een opdrachtgever bovendien niet het inhoudelijke benul om de methodologie te kunnen beoordelen. Hij heeft immers niet de vakkennis van de adviseur, en móet er daarom wel op vertrouwen dat de adviseur zijn werk goed gedaan heeft. Een grote interesse in of kritiek op de gevolgde methodiek kan zelfs een teken zijn van weerstand tegen de voorgestelde verandering (zie Block 2001).

De methodologische of navelstarende structuur

De verschillen hebben consequenties voor de structuur van een adviesrapport. Ze leiden ertoe dat de traditionele, methodologische structuur (kader 1) in de adviespraktijk niet optimaal is. Die is immers bij uitstek geschikt voor het demonstreren van het kunnen van de student en het meedenken, controleren en eventueel reproduceren van het onderzoek door de kritische lezer. In termen van Schulz von Thun (1982, bekend geworden door *Leren Communiceren*): het relationele aspect van de boodschap, voor zover bepaald door de structuur ervan, sluit goed aan bij onderwijs en wetenschap, maar minder goed bij adviseren.

Dat relationele aspect van de methodologische structuur heeft kenmerken die bij adviseren niet zo belangrijk zijn en die zelfs averechts kunnen uitpakken. Ten eerste is het gewoon niet zo sterk aanwezig. De structuur volgt het proces dat de schrijver in het onderzoek gezet heeft. Je zou het dus een navelstarende structuur kunnen noemen: meer op de schrijver dan

Structuur is goed voor je relatie

op de lezer gericht. Ten tweede is ook de inhoud ervan niet zo passend. Het mogen controleren en meedenken langs de stappen van het onderzoek leidt bij een opdrachtgever soms tot irritatie, en dat komt doordat mógen meedenken, móeten meedenken betekent; namelijk moeten wachten totdat de aap uit de mouw komt. Het risico bestaat dus dat de opdrachtgever zich aan het lijntje gehouden voelt: ‘wij weten al waar dit heen gaat voor jouw bedrijf, maar wacht jij maar rustig tot aan pagina 32 voordat wij dat uit de doeken zullen doen’.

1. Inleiding
2. Aanleiding voor het onderzoek
3. Vraagstelling
4. Methode van onderzoek
5. Resultaten
6. Analyse
7. Conclusie
8. Adviezen

Niet voor niets bladeren veel zakelijke lezers bij rapporten met een methodologische structuur meteen door naar het einde, waar adviezen staan, en is bij presentaties de irritatie van moeten wachten op de conclusie vaak van de gezichten van de toehoorders af te lezen (vgl. Janssen & Jaspers 1997, p 285).

Structuur is goed voor je relatie

De angelsaksische, actiegerichte structuur

Een alternatieve structuur is uit de angelsaksische schriftcultuur overgewaaid (kader 2 en 3). Deze structuur kenmerkt zich door principes die zijn afgekeken van de journalistiek: de hoofdboodschap staat vooraan, de indeling is inhoudelijk (bepaald door de uit te voeren acties), de titels bevatten een beknopte boodschap. De ervaring leert dat zo'n structuur tot kortere rapporten leidt dan methodologisch gestructureerde: het rapport komt sneller ter zake, hoeft minder terug te verwijzen omdat alles over één onderwerp bij elkaar staat, en de lezer hoeft bijvoorbeeld geen doodlopende wegen mee te lezen die tijdens het onderzoek een rol speelden, maar niet tot resultaat hebben geleid (zie verder Cornelis 2002). Deze actiegerichte structuur sluit beter aan bij de relatie tussen schrijver en lezer in een adviessituatie: ze is dienstverlenend door de nadruk op de acties die de opdrachtgever worden aangeraden, doordat ze efficiënt lezen mogelijk maakt en doordat de adviseur meteen alle kaarten open op tafel legt.

Structuur is goed voor je relatie

1. Inleiding met hoofdboodschap
 2. Advies 1
 3. Advies 2
 4. Advies 3
 5. (enz.)
- Bijlage: methode van onderzoek

Kader 2: actiegerichte structuur

Drie acties nodig vóór privatisering:

1. Maak de organisatie lean and mean
2. Zoek een aantrekkelijke fusiepartner
3. Zet de interne communicatie op scherp

Kader 3: Voorbeeld actiegerichte structuur, uit de management consulting

Vertrouwen geeft de doorslag

Dan nog het punt van vertrouwen. Als de lezer voldoende vertrouwen heeft in de vakbeheersing van de schrijver, is het niet nodig om in het rapport uitgebreid de aanpak te verantwoorden. Weerstand is niet te bestrijden met een lijvig stuk over methodologie, en vraagt andere interventies. Met minder

Structuur is goed voor je relatie

nadruk op de methode komt de weg vrij voor meer nadruk op de acties, en dat is waar het bij adviseren om gaat. Precies dat doet de actiegerichte structuur. Die creëert vertrouwen door niet te navelstaren, dus door de afwezigheid van het accent op de methode. Als zodanig drukt de structuur geen vertrouwen uit, maar hij vooronderstelt het.

Niet alleen past zo de tekststructuur bij de adviesrelatie, de structuur bevordert ook die relatie, aan beide kanten: het nodigt de opdrachtgever uit tot vertrouwen, en het stimuleert bijvoorbeeld een junior-adviseur om opdrachtgevergericht te werken en te denken, in plaats van vak- en methodegericht. Zo maakt hij zich de juiste houding voor dit ‘tweede beroep’ eigen (vgl. Nathans 1997). Schrijfvaardigheid is op deze manier dus een zinnig onderdeel van een training adviesvaardigheden.

Drie voorbeelden

Er zijn eigenlijk alleen maar goede redenen om voor de actiegerichte structuur te kiezen, zo lijkt het. Toch kiezen veel adviseurs de methodologische. Daar zijn een aantal slechte redenen voor:

- ze weten niet beter,
- de traditie is dominant, of
- ze kunnen of willen niet abstraheren van hun eigen proces, bijvoorbeeld omdat het loslaten van het accent op de vakinhoud onzekerheid oproept.

Structuur is goed voor je relatie

Al die overwegingen zijn jammer en leiden op zijn minst tot een gemiste kans in de omgang met de opdrachtgever. Er is maar één goede reden om voor de methodologische structuur te kiezen: als in adviessituaties dat vertrouwen in de vakbeheersing toch niet zo voor zich spreekt. Dan kan een adviseur alsnog kiezen voor de methodologische structuur. Hieronder werk ik drie situaties uit waarbij ik als trainer/adviseur betrokken was of ben. Telkens was er een dilemma: is het vertrouwen wel groot genoeg? Daarover moest in de oriëntatiefase nagedacht worden, en dan bood de vuistregel steun.

1 Arbo-advisering: de arbeidsinspectie leest mee

Bij arbo-advisering is de relatie enerzijds gewoon die tussen adviseur en opdrachtgever, gestoeld op vertrouwen. Arbo is bovendien praktisch, dus dat leent zich goed voor een actiegericht aanpak waar de arbo-verantwoordelijken in de organisatie meteen mee aan de slag kunnen ('Intensiveer het RSI-preventiebeleid', 'Verbeter de bedrijfshulpverlening' en dergelijke, zie Cornelis 2001). Een beknopte beschrijving van de methodologie kan dan naar een bijlage. De adviseurs van het Arbo Coördinatie Centrum (ACC) wezen mij er in een training echter op dat het rapport ook gelezen wordt door de Arbeidsinspectie. De Arbeidsinspectie heeft geen direct belang bij het uitvoeren van de acties, maar wil wel weten of de arbo-adviseur deugdelijk werk heeft afgeleverd. Die lezer is dus juist

Structuur is goed voor je relatie

wel geïnteresseerd in de verantwoording van het onderzoek — het is een wantrouwende lezer. Het liefst ziet de Arbeidsinspectie bijvoorbeeld de gehanteerde checklist terug, met een verantwoording van de evaluatie en periodisering van de gevonden knelpunten. Zo is bijvoorbeeld na te gaan of de arbo-adviseur wel volledig is geweest. Wat de opdrachtgever kan doen aan die knelpunten is eigenlijk van minder zorg.

De ACC-adviseurs hadden dus op het gebied van de tekststructuur een dilemma: bedien ik de opdrachtgever of de Arbeidsinspectie? De makkelijke weg was te kiezen voor de methodologische structuur. Veilig voor de Arbeidsinspectie, en de opdrachtgever zou er niet over vallen, want die kende die structuur. Consequentie van die keuze was echter een sub-optimale omgang met de eigenlijke opdrachtgever. Uiteindelijk kreeg, na enige discussie, de actiegerichte structuur de voorkeur, behalve in situaties die om een bijzondere reden extra gevoelig liggen. Terecht, lijkt me.

In dit geval hielp de vuistregel bij het verhelderen van de dilemma's in de training, maar later ook bij het dagelijkse schrijven. Want dan moet voor elk rapport opnieuw beoordeeld worden: is dit een standaardsituatie en krijgt het rapport dus een actiegerichte structuur, of zijn er redenen om een uitzondering te maken en methodologisch te schrijven? Het doorhakken van die knoop in de oriëntatiefase is en blijft de verantwoordelijkheid van de adviseur.

2 Adviesvaardigheden leren: docent laat touwtjes vieren

Een rapport voor het vak ‘adviesvaardigheden’ op bijvoorbeeld een HBO-opleiding heeft een dubbel publiek: enerzijds een opdrachtgever (lieft een echte, wanneer het vak voorzien is van een praktijkopdracht, of bijvoorbeeld in een stage), anderzijds de docent, in een schoolse context. Bij de eerste lezer mag je dat vertrouwen vooronderstellen. Immers, het is goed als de praktijksituatie nagebootst wordt, zodat de student echt opdrachtgevergericht leert werken, en daar hoort opdrachtgevergericht schrijven bij. Aan de andere kant wil de docent de vakbeheersing kunnen beoordelen. Ook weer niet te binnen één tekst verzoenen, deze twee lezers. Het belangrijkste doel van het vak adviesvaardigheden is dat de student zich de vaardigheden eigen maakt die nodig zijn om zich goed met de opdrachtgever te kunnen verstaan. Bij de deeltijdopleiding Communicatie van de HEBO van de Haagse Hogeschool gaven Marjan Huisman en ik dan ook het advies aan de docenten, om hun professionele wantrouwen opzij te zetten. Het resultaat, rapporten met een actiegerichte structuur, beviel ons, de studenten en de opdrachtgevers goed. Alleen konden de vakdocenten de studenten nu minder goed op vakinhoud controleren. Een tussenoplossing voor dit probleem is dat de studenten nog een aparte methodologisch verslag schrijven. De twee verschillende lezers worden dan terecht met twee verschillende teksten bediend.

3 Kwaliteitssystemen en vaste structuren: altijd behelpen

In de open-inschrijvingstrainingen over het schrijven van adviesrapporten die ik geef voor Schouten & Nelissen zegt er altijd wel iemand in de loop van het onderdeel over structureren: ‘erg leuk allemaal, maar bij ons hebben we een vast format en dus kan ik niet schrijven zoals jij ons leert’. Ze bedoelen dat de kopjes zijn voorgeschreven. Vrijwel altijd volgen die een methodologische structuur, en altijd zijn ze generiek, om ervoor te zorgen dat ze elke keer bruikbaar zijn. Ze hebben als voordeel dat het schrijven makkelijker wordt en dat de lezer altijd weet waar hij tekstonderdelen kan vinden.

Toch, als die opmerking valt, zucht ik eens diep en leg ik uit dat er een onoplosbaar spanningsveld bestaat tussen een vast format en echt goed adviserend schrijven. Een opdrachtgevergericht adviesrapport laat zich niet vangen in een systeemgericht keurslijf. Deels ligt dat er simpelweg aan dat goed adviseren maatwerk is, en dat goed schrijven meer is dan een standaard invuloefening. Bovendien: bij het maken van de vaste structuur heeft de lezer over het algemeen nauwelijks een rol gespeeld, laat staan diens vertrouwen in de vakkennis. Je zou zelfs kunnen zeggen dat er bij vaste systemen sprake is van inherent wantrouwen in de vakkennis, creativiteit en schrijfvaardigheid van de schrijvende adviseurs. De systemen zijn immers gericht op het beheersen daarvan. Dat de lezergerichtheid het dan aflegt is het duidelijkst zichtbaar in rapporten waar onder een aantal

Structuur is goed voor je relatie

van de verplichte kopjes *n.v.t.* staat.

Als beheersbaarheid en systeem inderdaad belangrijker zijn dan lezer- en klantgerichtheid, houdt het verhaal over de vuistregel gewoon op. De actiegerichtte structuur is niet te standaardiseren, en echt lezergericht is een streng vast format niet te krijgen. Het is hooguit wat op te lappen. In de inleiding kan bijvoorbeeld een vast kopje opgenomen worden met ‘hoofdboodschap’, al te generieke kopjes als ‘algemeen’ kunnen worden vervangen door slot-kopjes met ‘overige’, en schrijvers kunnen leren om niet klakkeloos in te vullen, maar om elk tekstonderdeel goed op te bouwen en het geheel te voorzien van een rode draad. Soms kan het helpen schrijvers te doen inzien dat een kopje met *n.v.t.* eronder net zo goed verwijderd kan worden — als dat mag en technisch kan binnen het systeem. Een andere oplossing is het schrijven van een apart memo dat wel optimaal lezergericht is. Het rapport is dan in zijn geheel daarbij bijlage.

Dit alles blijft lapwerk. Als een organisatie kiest voor systeem boven relatie, is daar als individuele schrijver niet veel meer aan te doen. De enige interventie voor een tekstadviseur is om dan op organisatieniveau te bespreken of het anders kan. En daar kan de vuistregel dan dienst bij doen.

Structuur is goed voor je relatie

Slot

Het is voor veel adviseurs een eye-opener dat keuzes over de structuur van de tekst afhangen van bijvoorbeeld hun eigen rolopvatting en hun relatie met de opdrachtgever, dat het belangrijk is om die zaken helder voor ogen te hebben in de oriëntatiefase, en dat dat uiteindelijk hélp't in het vervolg van het schrijfproces. Dan nog is het kiezen voor een actiegerichte structuur niet zo makkelijk voor ze. Het is nogal wat om je op schrift open en dienstverlenend op te stellen, een ander te vertellen wat hem te doen staat en uit te gaan van vertrouwen. Veel adviseurs ervaren dat als hun nek uitsteken. Liever verschuilen ze zich achter de inhoud. Voor goed adviseren is lef nodig. Een tekstadviseur kan soms een handje helpen.

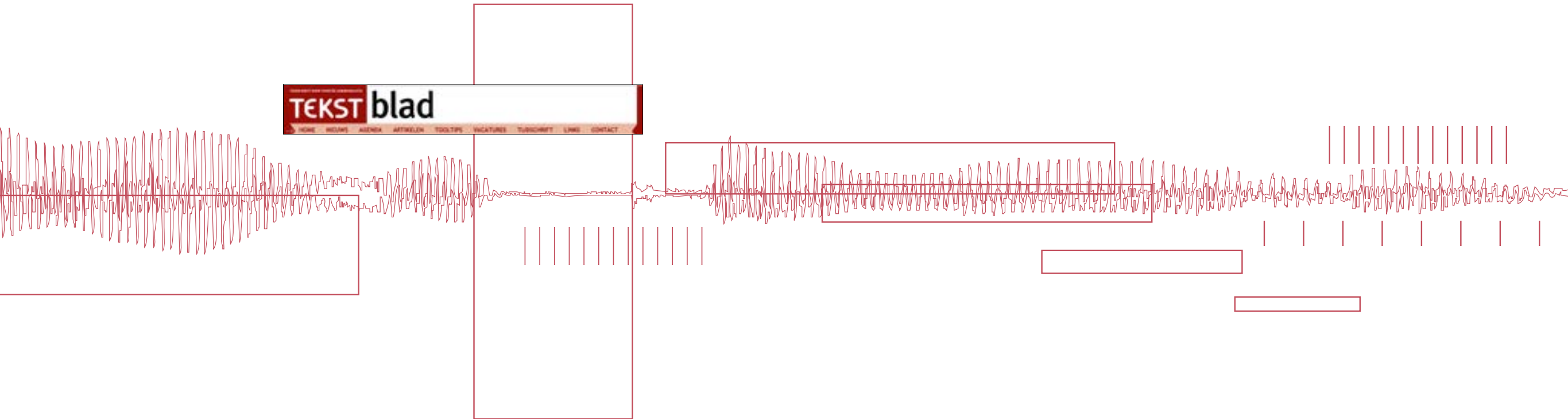
De auteur Louise Cornelis is trainer/adviseur Tekst & Communicatie te Rotterdam.

Structuur is goed voor je relatie

Literatuur

- Block, P. (1999) *Feilloos Adviseren. Een praktische gids voor adviesvaardigheden*. Schoonhoven, Academic Service (2e druk).
- Cornelis, L. (2001) 'Over Baus & Advocataria (en niet gaan zeuren). Tekstkwaliteitszorg bij een arbodienst'. In *Tekst[blad]* 7 (3), 34-39.
- (2002) *Adviseren met perspectief. Adviesrapporten en -presentaties maken*. Bussum: Coutinho.
- Janssen, D. en J. Jaspers (1997) 'Oordeel of advies. Over de dubbelrol van de schrijvende accountant'. In H. van den Bergh e.a. (red.) *Taalgebruik ontrafeld*. Dordrecht: Foris.
- Nathans, Hanna (1997) *Adviseren als tweede beroep. Resultaat bereiken als adviseur*. Deventer: Kluwer.
- Steehouder, M, e.a. (1992) *Leren Communiceren. Handboek voor mondelinge en schriftelijke communicatie*. Groningen, Wolters Noordhoff, (meerdere drukken).
- Schulz von Thun, F. (1982) *Hoe bedoelt u? Een psychologische analyse van menselijke communicatie*. Groningen: Wolters Noordhoff.

* Een deel van het denkwerk voor dit artikel in het algemeen en voor de paragraaf over het onderwijs in het bijzonder vond plaats in samenwerking met Cees Braas, docent taalbeheersing van de Hogeschool van Utrecht — dank!



Schrijftraining verergert het probleem

Aan de telefoon krijg ik een lid van het managementteam van een verzekeraar: kan ik hun mensen beter leren schrijven? Het MT is het zat om door al die onbeholpen nota's met beleidsvoorstellen te ploeteren. Te vaak moet er een nota teruggestuurd worden omdat er geen beslissing op te nemen is. Dat moet toch beter kunnen?! Dat is mooi, denk ik: als de wens tot verbetering van de tekstkwaliteit vanuit de top van de organisatie komt, vergroot dat de kans op slagen. Ook mijn trainingsdeelnemers blijken enthousiast: eindelijk leren ze hoe het moet! Nooit zijn hun met veel moeite geproduceerde stukken goed genoeg; altijd heeft het MT wat te zeuren. Soms komt een stuk een aantal keren terug. Deze training gaat dat oplossen.

Crisis of drukdrukdruk

Maar bij de trainingen zijn de MT-leden afwezig. Ze staan wel op de deelnemerslijst, maar steeds is het op het laatste moment crisis of drukdrukdruk. Bij de koffie hoor ik van de deelnemers dat dat altijd zo gaat: hun managers blinken uit in afwezigheid. Ook valt me op dat de deelnemers zich door mij aan het werk laten zetten met (expres) vage opdrachten. Braaf gaan ze aan de slag, radend naar wat ik precies van hen verwacht. Als ik zeg dat ze mij hadden kunnen vragen om meer duidelijkheid, reageren ze verontwaardigd. Ik houd ze een spiegel voor: hun manager roept bij een thema ‘schrijf jij daar eens een nota over’, en met zoiets vaags laten ze zich aan het werk sturen. Ze leggen de lat voor zichzelf daarbij ook nog eens perfectionistisch hoog. De afkeuring door het MT van het resultaat van hun eenzame geploeter komt vervolgens hard aan.

Nóg meer alleen ploeteren

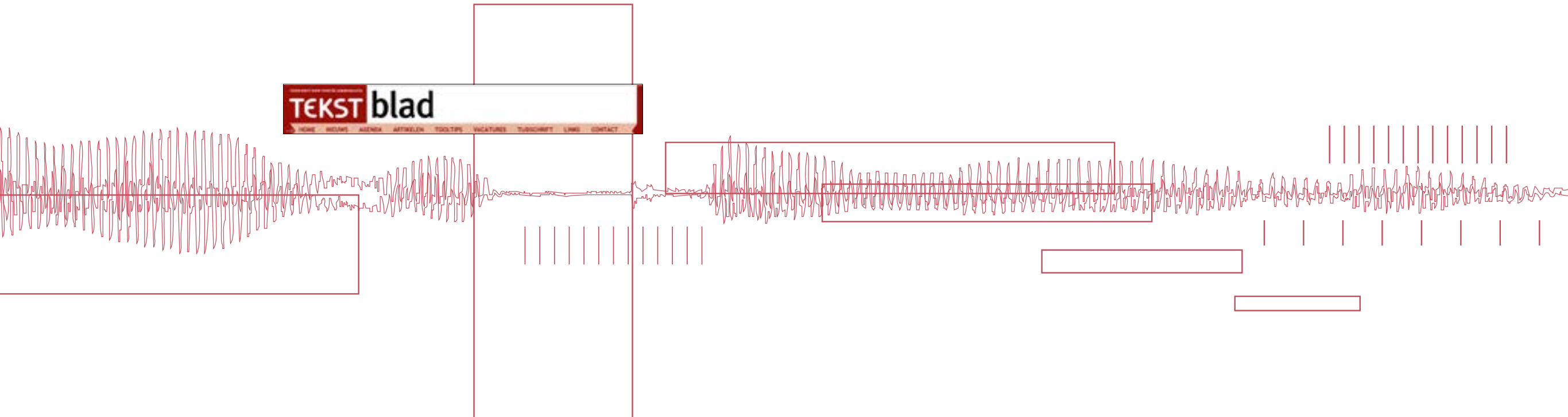
Het wordt me duidelijk wat hier werkelijk gaande is. En de training verergert dat probleem, constateer ik met schrik. Die versterkt aan beide kanten het idee dat de schrijvers het nu echt zelf goed moeten kunnen. Die gaan nog meer alleen ploeteren; de managers trekken zich nog verder terug. Wat dan wel? Het lucht de deelnemers op om met elkaar en met mij te bespreken waar ze tegenaan lopen. Hopelijk maakt dat hen assertiever. Ik

moedig hen aan met hun managers in gesprek te gaan over ‘halffabricaten’: bouwplannen, voorlopige versies. Eén team durft dat aan. Het gaat met een schets voor een presentatie naar de manager. Maar de schets is eigenlijk alweer te perfect en als de manager aangeeft dat hij toch wat anders in gedachten had, is de frustratie over en weer net zo groot als voorheen.

Mede-eigenaars

Mijn advies MT-leden mede-eigenaar van de ingediende stukken te maken opdat het welslagen ervan een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid wordt, strandt al bij mijn contactpersoon: te ingrijpend. Liever neemt hij het afwezigheidsprobleem op in de aanstaande leiderschapstraining. In deze organisatie is een training de pleister op elke wond. De manier van leidinggeven aanpassen is niet zo makkelijk. Veel makkelijker is het om een training van een paar dagdelen te organiseren. Als de nota's dan niet beter worden, zal het wel aan de training gelegen hebben. Alsof een training de oplossing is voor alle schrijfproblemen.

Column



Hints

Nog niet zo lang geleden las ik een filosofisch boek waarin de auteur halverwege pagina's lang boeken opsomt die ook over zijn thema gaan, met veel grote, geleerde namen daarin. Hij wilde zich, denk ik, richten tot lezers die al die moeilijke boeken óók kennen, als moeilijkeboeken-lezers onder elkaar. Dat schept vast een band; ik voelde me echter buitengesloten. In dezelfde tijd las ik een reisboek waarin de gegeven informatie sterk uiteen liep. Ik kon me niet voorstellen dat lezers/reizigers in al die verschillende brokjes informatie geïnteresseerd zouden zijn. Ik ben bang dat die schrijver helemaal geen lezer voor ogen heeft gehad maar is leeggelopen: 'dit is wat ik kwijt wilde'. Oftewel: ik vond het een slecht boek.

Strekking

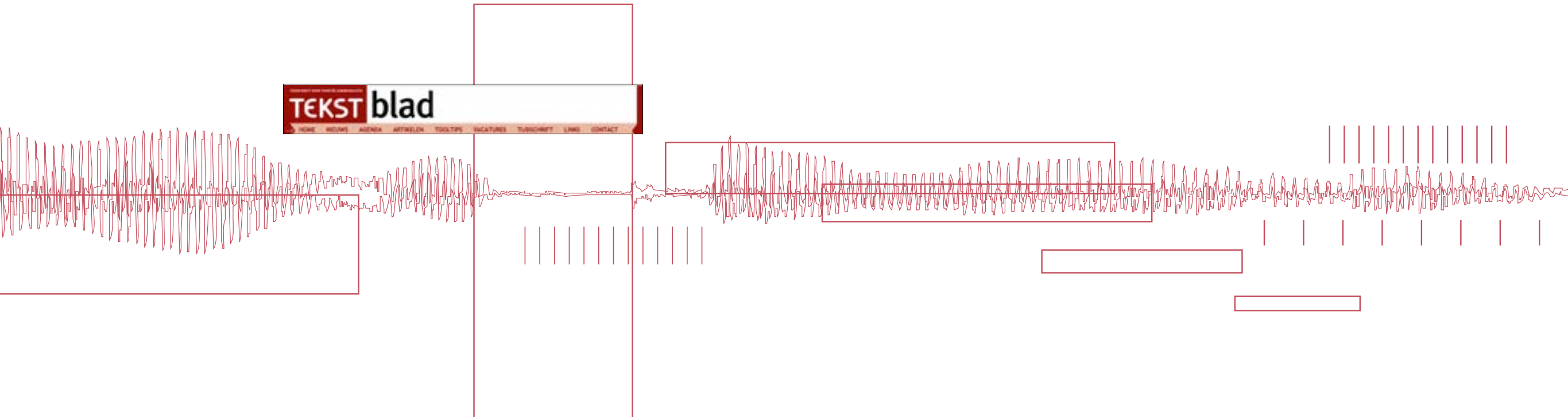
Wat deze voorbeelden laten zien, is dat informeren niet neutraal is. Een strikt informatieve tekst bestaat niet. Met een feitelijke zin als ‘de aarde draait om de zon’ zegt de schrijver óók dat het hem de moeite waard lijkt dat de lezer dit weetje aan zijn kennis toevoegt. Hij geeft daarmee dus het signaal af dat hij veronderstelt dat de lezer dit nog niet weet. Daarom kan zo’n simpel zinnetje vreemd zijn: ‘huh, dat weet ik toch al lang, wat denkt de schrijver wel niet, dat ik achterlijk ben?’ Daaruit kan ook een andere conclusie voortvloeien: ‘deze tekst is niet voor mij bestemd’. Zodoende definieert de schrijver in de tekst ook de lezer.

Meer in het algemeen: bij taal en communicatie gaat het niet alleen om betekenis die we aan elkaar overdragen. In de taalwetenschap is het een geaccepteerd feit dat het gaat om de strekking van de uiting: een schrijver of spreker doet een uiting, met daarin ‘ingebakken’ de bedoeling dat de luisteraar of lezer de strekking eruit afleidt. Het duidelijkste voorbeeld hiervan zijn de indirecte verzoeken, zoals ‘het tocht hier’. De gesprekspartner doet de deur dicht – communicatie geslaagd. Best bijzonder eigenlijk: het woord *deur* komt er niet eens in voor.

Van ‘het tocht hier’ naar mijn twee negatieve leeservaringen is een grote stap, maar toch komt het op hetzelfde neer: de geschreven woorden gaven niet alleen informatie, maar ook een hint; die interpreteerde ik en met de uitkomst daarvan, de strekking, was ik niet happy. Dat ging nogal subtiel: zo’n opsomming van moeilijke boeken is niet *aanwijsbaar* buitensluitend. Maar toch. Juist subtiele buitensluiting lijkt me bijvoorbeeld een belangrijke rol te spelen bij het falen van overheidscommunicatie in het bereiken van laag opgeleiden.

Gewonnen!

Het hanteren van subtiele hints, dat is de kunst van schrijven. Informatie op papier zetten, dat kan iedereen. Maar je voorstellen hoe de lezer je hints zal interpreteren, en je tekst daarop aanpassen, dat is vakwerk. Zonder dat het spelletje zelf nog op tv is, spelen tekstschrijvers dus elke dag *Hints*. En elke keer dat ze een succesvolle tekst afleveren, die zijn doel bij de lezer bereikt, hebben ze wéér gewonnen.



Lezers zijn nare mensen

Vervelende lui, die lezers. In de eerste plaats zijn ze dom. Dan heb je het voor jou gevoel zo luid en duidelijk uitgelegd, snappen ze het nog niet. Mooie handleiding, doen ze het nog fout. Hopelijk kom je daar dan in de pre-test achter, en niet als er al een fikse oplage is gedrukt. ‘Maar het stáát er toch?’ verzucht je dan. Ja, maar lezers zijn dom, ze hebben niet jou voorkennis, en dan snappen ze het dus niet, hoe logisch het ook is. Dan zijn ze ook nog eens lui. Als ze een klein beetje meer moeite zouden doen, zouden ze er wél uitkomen. Maar dat doen ze dus niet. In plaats van zelf even kijken of puzzelen, hebben ze je al een mail teruggestuurd: wat bedoel je dan, waar is het dan, waar heb je het over, hoe laat beginnen we? Of ze hebben de mail al weggeklikt, de brochure weggegooid, of ze zijn alweer terug naar Google om een volgend zoekresultaat te proberen. Bovendien zijn

ze egocentrisch. Ze brengen het niet op om rustig te lezen wat jij allemaal voor interessants te verkondigen hebt, als dat niet in hun eigen belang is. Dus als jij als schrijver niet gauw luid en duidelijk antwoord geeft op de vraag ‘what’s in it for me?’, zijn ze óók alweer weg.

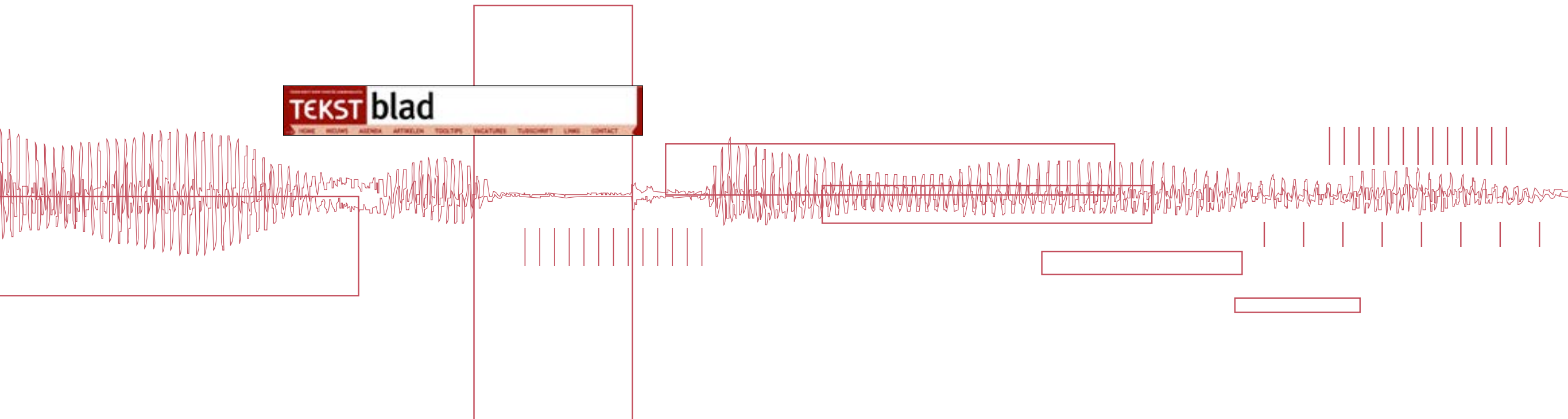
Een vierde onhebbelijkheid

Deze drie vervelende eigenschappen van lezers ken ik al langer. Recentelijk is het belang van een vierde me pas echt helder geworden. Over hoe vervelend die eigenschap is, valt te twisten; je moet er als schrijver wel rekening mee houden. Ik bedoel behoudzucht, conservatisme. In een onderzoek van onder andere Tilburgse taalbeheersers werden rechtbankbrieven herschreven. De originele versies stonden vol met jargon en typisch juridische formuleringen zoals verwijzingen naar wetteksten. De herschreven brieven waren ‘gewoner’ en lezergericht gemaakt. Desalniettemin scoorden de originele versies positiever voor wat betreft het imago van de rechtbank, vooral onder lager opgeleide lezers. Waarschijnlijk speelde daarin een rol dat een rechtbank nou eenmaal juridisch hóórt te schrijven, ook al is dat onbegrijpelijk. Iets soortgelijks vonden we in onderzoek waar ikzelf recentelijk bij betrokken was: sommige lezers vinden dat een adviesrapport wollig hoort te zijn, dus een vlot geschreven rapport komt minder professioneel over.

Geen samenvatting als er geen samenvatting op staat

Uit datzelfde onderzoek naar adviesrapporten, met studenten van de RU Groningen uitgevoerd, lieten we ook proefpersonen snel een mini-samenvatting geven van een adviesrapport. Dat deden we in twee versies: een traditionele, met generieke kopjes als ‘conclusie’ en ‘aanbevelingen’, en een andere, met ‘krantenkoppen’ die de boodschap samenvatten. De inhoudsopgave was daardoor al een mini-samenvatting. De proefpersonen zagen dat echter niet, en raakten ervan in de war, omdat ze de vertrouwde termen als ‘conclusie’ en ‘samenvatting’ niet vonden. De enkele proefpersoon die wel doorzag dat de inhoudsopgave inhoudelijk was, vertrouwde het niet: dat kón gewoon niet waar zijn.

Je moet er als schrijver dus rekening mee houden dat lezers dom, lui en egocentrisch zijn, en ook nog eens dat je geen al te afwijkende dingen met ze doet, ook al zijn die beter voor ze. Naar volk, lezers. En ik kan het weten. Ik lees zelf namelijk ook. En dan ben ik geen haar beter.



Hardloop- en schrijfambities

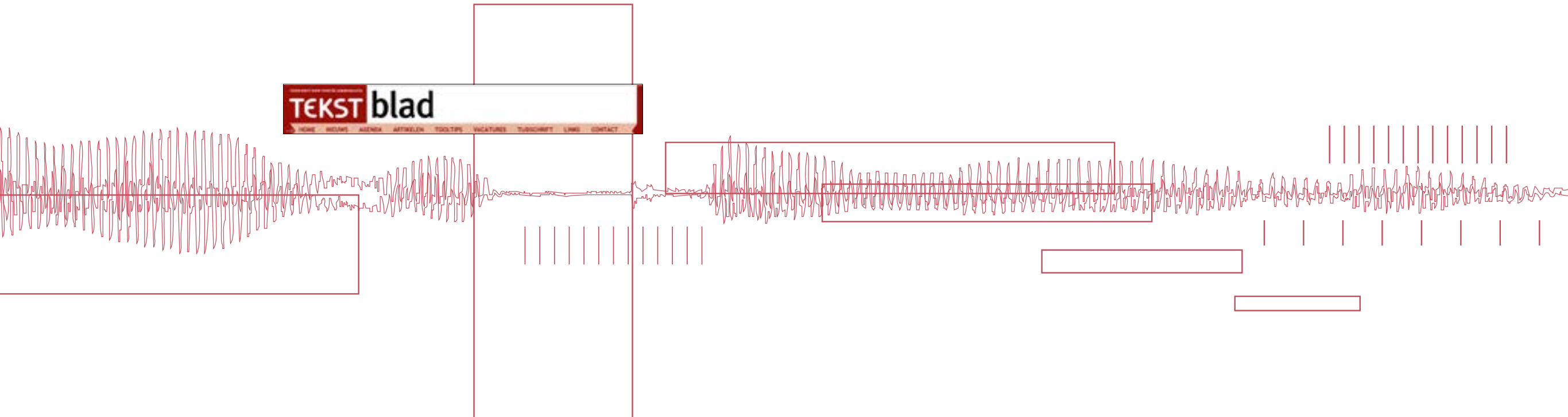
Elk jaar ga ik kijken bij de Rotterdamse marathon. Mijn man doet daaraan mee; afgelopen april liep hij die in 3 uur 13 en behoorde daarmee tot de beste 10% van het deelnemersveld (goed hè?). Als ik hem voorbij heb zien komen, blijf ik wel eens staan om naar de rest van het deelnemersveld te kijken. Na een tijdje trekt de achterhoede dan voorbij, de mensen voor wie het een hele toer wordt om de tijdslimiet van 5 uur te halen. Ik heb daar altijd wat ambivalente gevoelens bij. Enerzijds is het super dat zij sporten en met deelname aan de marathon doen ze geen vlieg kwaad (al kan een marathon lopen met onvoldoende training wel degelijk schadelijk zijn voor de gezondheid). Anderzijds vraag ik me wel eens af: waarom doe je jezelf dit aan? Houd het lekker bij 10 kilometer hardlopen, of zoek een sport die beter bij je lichaam past.

Met schrijven doe je niemand kwaad

Eenzelfde ambivalentie overvalt me ook wel als ik verzeil op weblogs of blader in eigen-beheer-boeken. Geweldig dat zo veel mensen schrijven, en ze doen daar niemand kwaad mee. Maar publiceren, moet dat nou? Nou is een weblog of een boek schrijven een onschuldige hobby. Maar ook bij zakelijke teksten denk ik: waarom moet dit, waarom doe je jezelf en de lezer dit aan? Van diverse professionals aan wie ik werk uitbesteed, zoals een accountant, een aannemer en een computerdokter, krijg ik voorstellen, offertes en rapporten die tenenkrommend slecht geschreven zijn. Van het rapport met een advies voor een funderingsprobleem van ons huis heb ik alleen de slotparagraaf gelezen, en die snapte ik niet omdat in de cruciale zin met het advies (helemaal aan het eind) een jargonwoord stond dat ik niet kende.

Hoeveel heb ik eigenlijk voor dat rapport betaald?

Schrijfprocesonderzoeker Ronald Kellogg heeft wel eens beweerd dat het zo'n 30 jaar oefenen kost om schrijven daadwerkelijk onder de knie te krijgen. Schrijven is een vak. Als je dat vak niet beheerst, en misschien ook helemaal niet leuk vindt (wat is de lol van ouderwetse clichés uit je pen laten rollen?), dan zou ik zeggen: besteed het uit. Aan ons tekstschrijvers. Veel meer mensen zouden dat moeten doen. Het is een voordeel dat schrijven heeft boven hardlopen. De marathon lopen kan niemand anders voor je doen.



Sliduments

Jullie denken waarschijnlijk bij ‘tekst’ aan iets wat uit volzinnen bestaat en duidelijke hiërarchische eenheden kent: alinea, paragraaf, hoofdstuk. Het is geen probleem als de zin onderaan de pagina doorloopt bovenaan de volgende, en je schrijft het op de computer meestal in Word of iets soortgelijks. Dat is tekst voor ons, en we houden ervan (ja toch?). Maar er zijn steeds meer mensen voor wie tekst iets achterhaalds is: wollig, ouderwets en langdradig. Ik kreeg een keer van een opdrachtgever een projectvoorstel retour omdat er een alinea in zat van 100 woorden. Dat ‘kon ze niet lezen’ want het was een ‘onoverzichtelijke brij’. Kon ik er even bullets van maken, of een tabel?

Sneller schrijven, sneller lezen

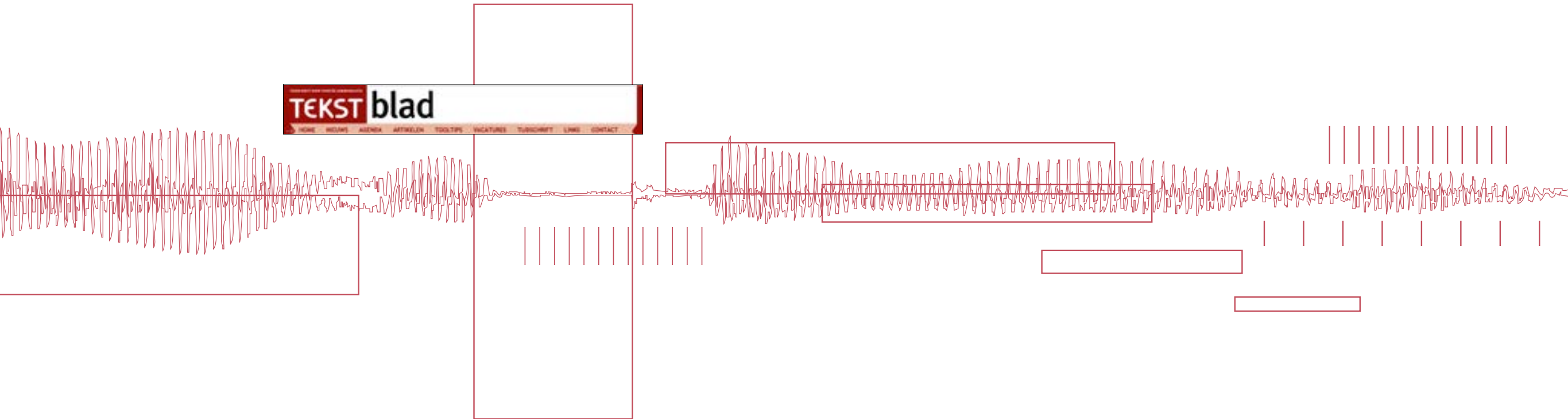
En eigenlijk had ze het liever in Powerpoint gehad. Want zo werkt dat bij deze mensen: als ze iets op papier moeten zetten, doen ze dat in Powerpoint. Word gebruiken ze nooit meer. Want, zo is hun redenering, in Powerpoint schrijf je sneller en makkelijker, en de lezer komt ook sneller door het stuk heen. Maar in Powerpoint worden volzinnen vervangen door groepjes trefwoorden; zinnen mogen niet doorlopen over paginagrenzen, waardoor elke pagina een afgerond geheel moet vormen met een titel erboven, en andere structuurkenmerken zijn er niet, en zeker (nog?) niet uitgekristalliseerd tot heldere conventies. Wel worden er veel bullets gebruikt. Dat gebruik beperkt zich niet tot opsommingen; het lijkt soms wel alsof er voor elke zin (of elk groepje trefwoorden) een bullet komt. Bullets drukken zodoende allerlei verbanden uit, die in tekst met verschillende signaalwoorden zouden worden aangegeven. En vaak ook betekent een bullet helemaal niets.

Nu denken jullie: ze heeft het over presentaties, of iets tussen tekst en presentatie in, zoals handouts. Maar nee, ik bedoel echt dat deze mensen in Powerpoint schrijven. Zo'n slidument (van slide + document) is bedoeld om te lezen, niet voor een presentatie. En dat is te zien: het lettertype is vaak

maar 12 punten, en beelden staan er niet of nauwelijks in. In Powerpoint kun je maatregelen nemen waardoor een slidument net zo expliciet en samenhangend wordt als tekst, maar dat kost een hele inspanning. Die doen de meeste schrijvers niet – het moet snel immers.

Aversie tegen tekst door slechte voorbeelden

De Powerpointschrijvers, vooral te vinden in de financiële sector en de zakelijke dienstverlening, hebben in de loop van hun werkende bestaan veel slecht geschreven teksten moeten lezen, en daardoor een aversie ontwikkeld tegen tekst. Dat kan ik me voorstellen, maar moeilijker voorstelbaar vind ik dat zulke lezers niet merken hoe veel ze missen bij een slidument, en/of hoe hard ze moeten werken om verbanden, hiërarchie en een doorgaande lijn aan te brengen en om de trefwoorden te vertalen naar betekenisvolle boodschappen. Natuurlijk, een slecht geschreven tekst is akelig. Maar een snel in elkaar geflanst slidument vind ik nog akeliger. Ik blijf daarom pleiten voor het uit elkaar houden van de functies: Powerpoint is voor de visuele ondersteuning van presentaties; Word is voor tekst. Alleen is de aversie tegen tekst wel iets om serieus te nemen. Zou het helpen om Powerpointschrijvers aan te raden vaker een mooi boek te lezen?



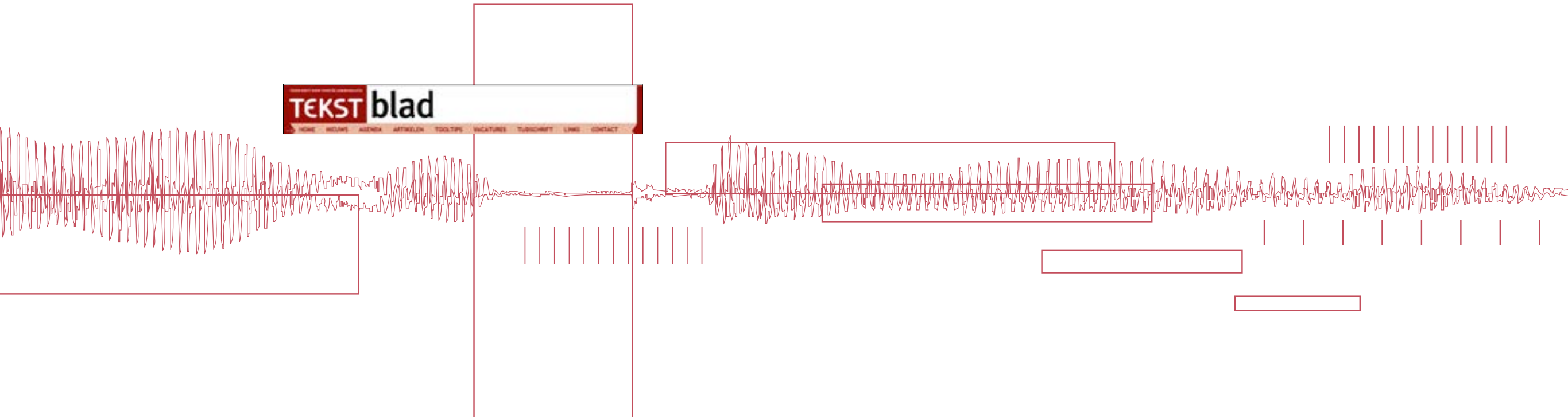
Heavy lezers

Heavy lezers, zo kun je ze wel noemen, vrij naar de heavy users zoals in de marketing de grootgebruikers van een bepaald product of dienst genoemd worden. Ik heb het over de ruim dertig zakelijke lezers die door een groep studenten aan de VU in september geïnterviewd werden. Zakelijke lezers zijn mensen die voor hun werk veel moeten lezen, zonder dat lezen echt hun vak is (zoals wel het geval is bij redacteuren). Ze zijn bijvoorbeeld manager, advocaat, it-adviseur, docent, directeur, journalist of marketeer. En ze lezen. Veel. Tot wel zes uur per werkdag! Niet alle geïnterviewden ervoeren het vele lezen als een probleem, maar de meesten verzuchtten wel dat het toch sneller, effectiever, efficiënter, leuker zou moeten kunnen. Sommige geïnterviewden deden daar suggesties voor. Ze wilden bijvoorbeeld graag:

- De tekst digitaal aangeboden krijgen, zodat hij te lezen is op de smartphone of tablet-computer. Dat is lekker flexibel namelijk, en de meeste zakelijke lezers zijn inmiddels al lang ervaren gebruikers van zo'n apparaat.
- Meer plaatjes, ter informatie of simpelweg voor de gein. Een filmpje is helemaal fijn, maar dat kan natuurlijk alleen bij digitaal aangeboden teksten (zie vorige punt).
- Een tekststructuur die efficiënt lezen mogelijk maakt: veel kleine brokjes tekst met duidelijke kopjes, heldere alinea's en een goede, representatieve samenvatting. Bij wetenschappelijke artikelen wil dat bijvoorbeeld zeggen: de conclusie in de abstract.
- Een goed verzorgde tekst. 'Al dat slechte Engels is verschrikkelijk', zeiden ze, en ze hadden klachten over spelfouten, kromme zinnen, slordige lay-out en zelfs teksten ('baksels', noemde een geïnterviewde ze) die rechtstreeks uit Google Translate afkomstig zijn – het vertaalprogramma dat 'kromme zinnen' vertaalt met 'curved lines'.
- Kortere teksten! Als er één ding veel verzucht werd, was dat het wel: de teksten zijn te lang; het kan, mag, moet korter!

Allemaal heel begrijpelijk natuurlijk en geen wereldschokkende inzichten, maar er zit ook iets gekks aan. Deze zakelijke lezers schrijven namelijk zelf ook; het zijn óók schrijvende professionals. En wat doen die? Hun adviesrapport printen ze uit of hooguit maken ze er ook een pdf van, plaatjes zijn maar moeilijk en filmpjes helemaal, structureren betekent niet meer dan het invullen van de standaard-sjabloon, van de verzorging trekken ze zich niet zoveel aan want ‘het staat er toch’, en ze hebben de neiging om álles op te schrijven: alles wat ze gedaan hebben in de analyse komt in het adviesrapport terecht, ongeacht of de lezer er wat aan heeft of niet. Dat is zichtbaar aan de teksten, en bovendien komt het natuurlijk door dit soort schrijversgedrag dat lezers zo veel te klagen hebben.

Als professionals schrijven, doen ze de dingen waar ze zich als lezer over beklagen. Er gaapt een kloof tussen leeservaring en schrijfgedrag. Een deelnemer aan een schrijftraining zei eens letterlijk tegen me: ‘Ik heb me nooit eerder gerealiseerd dat je bij schrijven rekening moet houden met een lezer.’ Ik vond dat schokkend – lezergerichtheid sprak toch voor zich? Ja, voor mij, voor ons, maar voor een heleboel mensen voor wie schrijven niet het vak is niet. We kunnen er niet genoeg op hameren...



Moeten's en mag niet's

Sla een schrijf handboek open of ga naar een schrijfcursus en ze vliegen je om de oren: de moeten's en mag-niet's van goed schrijven. Je moet bijvoorbeeld concreet en beeldend schrijven, de lezer aanspreken, goed structureren, de tekst netjes afwerken, enzovoort. En je mag niet: lijdende vormen gebruiken, clichés, jargon, te moeilijke woorden, te makkelijke woorden, enzovoort – vooral de lijst mag-niet's is makkelijk uit te breiden. Van zulke lijstjes zakt de schrijfmoed me in de schoenen, vooral van de mag-niet's. Als ik die allemaal serieus neem, krijg ik geen letter meer op papier. Altijd is er een risico dat ik er eentje overtreed. Want een woord dat niet te moeilijk is, is al gauw te makkelijk. En hoe vind ik een alternatief voor het cliché dat in mijn hoofd zit en dat zó uit mijn pen zou kunnen rollen? Want zo zijn clichés: die schrijf je lekker makkelijk op, maar ja, dat mag dus

niet. Wat dan wel? En ik denk altijd maar: als al die dingen die niet mogen echt zo slecht waren, dan zaten ze niet in de taal. Dan hadden we er geen behoefte aan. Ze bestaan omdat ze een functie hebben in de communicatie. Daarom is er ook op elke mag-niet een uitzondering te bedenken.

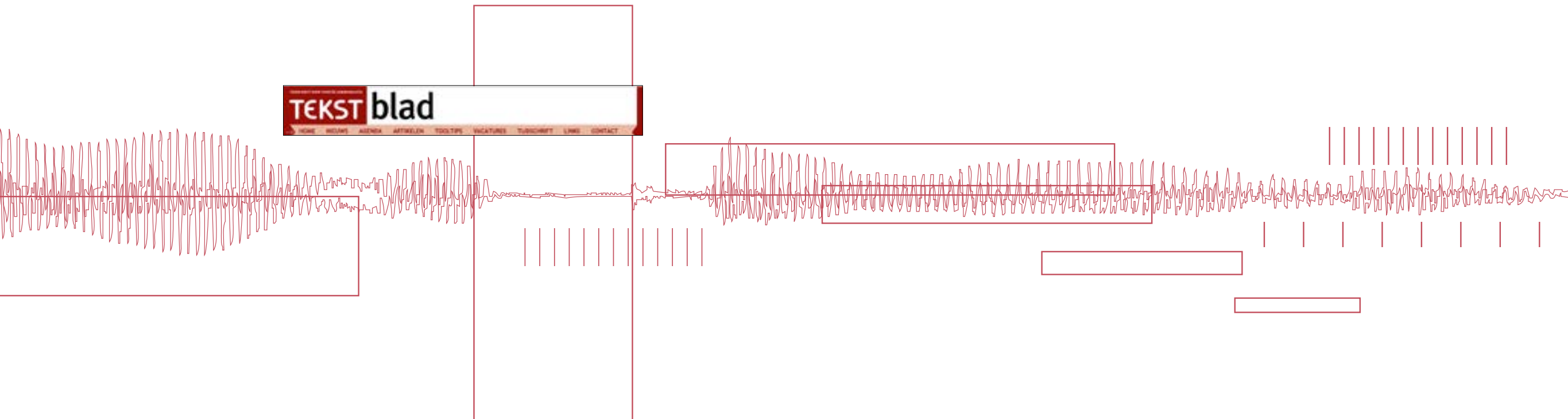
Praten met je lezer

Altijd vooraan bij de mag-niet's staat de lijdende vorm. En altijd krommen dan mijn tenen. In mijn proefschrift (uit 1997) lift ik zien dat je met deze constructie een perspectieffeffect kunt bewerkstelligen. Dat effect is soms subtiel (ik vond dat in computerhandleidingen en voetbalverslagen) en soms krachtig: een goede schrijver kan er bijvoorbeeld een vervreemdingseffect mee bewerkstelligen. Het passief is dan een fraai literair stijlmiddel. Kom dus bij mij niet aanzetten met 'de lijdende vorm mag niet'.

Van mag-niet's ga je dus niet beter schrijven, volgens mij, en van de moeten's ook niet echt. Ik weet maar één moeten dat altijd geldt: heb contact met de lezer. Laat je tekst proeflezen, bijvoorbeeld door iemand die lijkt op de beoogde lezer, door een groep pre-testers, of door een professional zoals een eindredacteur. Luister naar wat die lezers over je tekst te zeggen hebben, ga in gesprek. Niet om blind op te varen; je blijft regisseur van de tekst. Maar omdat elke schrijver blinde vlekken heeft.

En omdat praten met je lezer je ervan doordringt dat schrijven communiceren met die lezer is, en helemaal niet zo heel anders dan praten. Als we met elkaar praten, stemmen we onze bijdragen automatisch op elkaar af. Zelfs de meest verstokte beleidsschrijver zegt echt niet tegen z'n collega: “Er dient op netwerkniveau door middel van een authenticatiemechanisme de authenticiteit van de communicerende netwerkcomponenten te worden vastgesteld.”

Als schrijven en praten meer op elkaar zouden lijken, dus als we ons vermogen tot *recipient design* van praten mee zouden nemen naar schrijven, dan zijn lijsten moeten's en mag-niet's niet meer nodig. Want die komen natuurlijk allemaal neer op 'wees lezergericht'. Zijn er eigenlijk goede teksten die daartegen zondigen?



Waar doen we het voor?

Een goede tekst schrijven kost moeite. Waar doen we die moeite eigenlijk voor? Soms lijkt het alsof je het voor niks doet, zeker in de rapportenwereld. Van een beleidsrapport wordt gemiddeld slechts zo'n 30 procent gelezen, en de lezers blijken weinig gevoelig voor tekstkwaliteit. Ik heb de afgelopen jaren af en toe de mening gevraagd van de beoogde lezers van adviesrapporten over een rapport dat de adviseur en ik in mijn ogen zeer kundig hadden ge- of herschreven en dat qua tekstkwaliteit ver boven het gemiddelde uitstak. Maar daarvan merkten de lezers niets, althans, ze zeiden er niets over. Als ik vroeg hoe ze de tekst vonden, kwamen ze meestal met details: iets in de data in een tabel in de bijlage, of die ene tikfout. Ook zeiden ze vaak wel iets over de inhoud, vooral wat ze wel of niet herkenden en of ze het ermee eens waren.

Een enkele keer zei iemand iets over stijl. De structuur van de tekst lijkt lezers helemaal niet uit te maken. Vijf medewerkers van een transportbedrijf in een Fries dorp kregen twee versies van het rapport van hun klanttevredenheids onderzoek voorgelegd: het origineel en een herschrijving met een betere, lezergerichte structuur. De vraag was welke versie hun voorkeur had. Kort gezegd: dat kon hun niet schelen.

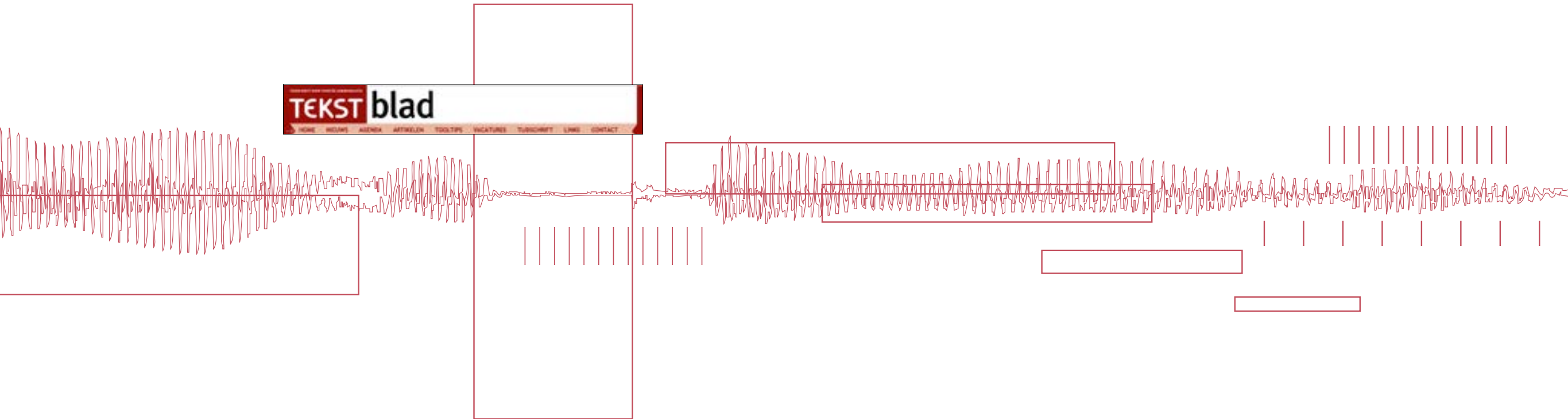
In de woorden van één van hen: *Uiteindelijk doe je een onderzoek om een conclusie te krijgen. En als de conclusie hetzelfde is, dan heb je ook eenzelfde idee en dergelijke over het rapport. En hoe dat dan is opgebouwd, raar gezegd, maakt mij niet heel erg veel uit.*

Het maakte hun zeker niets uit als ze lazen ter bevestiging van hun verwachtingen, iets waartoe ze sterk de neiging hadden. Zo zei een collega: *Als je op voorhand eigenlijk al een beetje weet wat er komt, dan is het niet zo spannend meer hè? Dan kunnen er wel hele rare teksten zijn, maar daar lees je toch overheen want het gaat toch over dat stukje inhoud dat je al wist.*

Een gerichte vraag naar de structuur leidde bij een van de lezers zelfs tot onbegrip: *Wat bedoel je? De lay-out zeg maar? Of hoe jullie het hebben gemaakt?*

Tekst: een voorbijgaande stap

Tsja. Waarom zouden we ons best doen op structureren, waarom zouden we werken aan tekstkwaliteit, als het lezers niets uitmaakt? Inmiddels denk ik dat vragen over de tekst en de leeservaring ter evaluatie van een adviesrapport niet de goede vragen zijn. Wij kunnen leesbaarheid wel belangrijk vinden, maar bij adviseren is de tekst maar een voorbijgaande stap. Het doel ervan is de geadviseerde te helpen bij het oplossen van een probleem. Die geadviseerde moet daarover een besluit nemen. Dáár zouden we naar moeten kijken: naar de kwaliteit van die besluitvorming. Als het besluit dankzij een betere tekst kwalitatief beter wordt of efficiënter tot stand komt, dan hebben we ons werk goed gedaan. Dan was het die moeite dubbel en dwars waard. Als tekstschrijver heb je daar alleen weinig zicht op. Ik ga dat de komende tijd wel proberen te krijgen. Wordt vervolgd!



Schrijfgedragverandering

Stel je voor, een organisatie maakt product X. Het proces waarmee X tot stand komt, vraagt verschillende complexe vaardigheden van de producenten, waaronder veel denkwerk. De medewerkers hebben dat proces wel onder de knie: ze doen het al jaren zo, naar hun eigen tevredenheid en altijd op dezelfde manier. Maar dan blijkt dat de klanten toch niet zo tevreden zijn over X, en het eigenlijk anders willen. X moet dus klantgericht worden. Om dat voor elkaar te krijgen, moeten de medewerkers hun gedrag veranderen. Als je voor X bijna willekeurig wat invult, begrijpt iedereen dat je het hier hebt over een serieus traject van organisatieverandering. Maar als je er ‘tekst’ voor invult, verwachten een heleboel mensen dat je wel kunt volstaan met een traininkje. En X is tekst in ‘tekstfabrieken’: organisaties waar veel geschreven wordt en die niet of

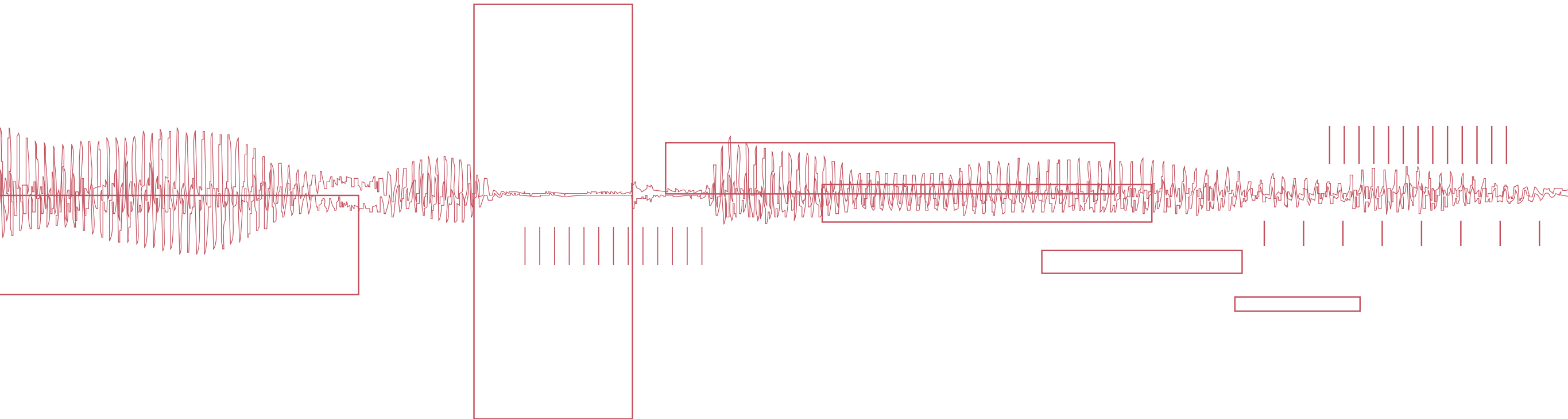
nauwelijks andere tastbare producten opleveren dan tekst. Denk aan allerlei adviesbureaus en stafafdelingen, maar ook aan de overheid (beleidsteksten). Wat ik bedoel te zeggen, is dat het kennelijk nog steeds verbazing oproept als een training schrijfvaardigheid nauwelijks effect heeft (want dat is zo), terwijl er zelfs voor het invoeren van een nieuw computerprogramma al een heus project- of implementatiemanagement wordt opgetuigd. En dat terwijl schrijven veel complexer is dan het bedienen van een gemiddeld computerprogramma. Want:

- Schrijven is gewoon moeilijk, omdat het cognitief complex is (zoals schrijfprocesonderzoekers al sinds de klassiekers Flower & Hayes begin jaren tachtig beweren). Goed schrijven is dus helemáál moeilijk – ik heb de laatste jaren dik over de honderd adviesrapporten voorbij zien komen, en de gemiddelde kwaliteit daarvan is belabberd.
- In de meeste organisaties is het schrijven niet goed georganiseerd. Bijvoorbeeld: de eisen waaraan een tekst moet voldoen zijn vaag en impliciet. Ambtenaren moeten ‘leesbaar’ schrijven, maar als puntje bij paaltje komt moet vooral de wethouder zich erin kunnen vinden. Of: ‘schrijf jij hier maar een notitie over’ is het enige wat een schrijver van zijn leidinggevende aan houvast meekrijgt.

- Schrijven zit heel dicht op de ziel van de schrijvers. Als je ervan overtuigd bent dat een echte jurist zich in lange, jargonrijke zinnen uitdrukt, moet een schrijftrainer er echt niet mee aankomen dat het eenvoudiger moet. Dat wekt dan die beruchte ‘weerstand tegen verandering’ op. Schrijvers die onzeker zijn over hun baan, gebruiken meer naamwoordstijl en kiezen voor een structuur die van hun eigen proces is afgeleid, in plaats van op de lezer gericht.* Met een vaardigheidstraining verander je daar niets aan.

Huur een tekstspecialist in

Gedrag veranderen is helemaal niet makkelijk, sowieso niet, maar zeker niet complex gedrag in dito organisaties. Ik vind het dus niet zo vreemd dat een schrijftraining zo weinig rendement oplevert. Wat dan? Nou ja, je kunt denken aan een wat uitvoeriger project waarin de hobbels van bovenstaande drie redenen geslecht worden. Maar er zijn ook andere oplossingen. Niet de slechtste daarvan is: meer van dat lastige proces overlaten aan een echte deskundige. Een tekstspecialist inhuren dus. Dat ontslaat de producenten niet van het denkwerk, maar wel van een deel van het lastige schrijfwerk. En dat kan nou net de ruimte scheppen waardoor ander gedrag mogelijk wordt.



Schrijven is afstemmen en kiezen

Bij zakelijke brieven of mails waarin je een onderbouwde mededeling doet, heb je de keuze: kern vooraan, gevolgd door de onderbouwing ('direct'), of eerst de onderbouwing, met de kern als conclusie achteraan ('indirect')? Het zou het simpelste zijn om daar een eenduidig advies in te kunnen geven: zó moet het.

Maar dat valt nog niet mee. Naar de beste volgorde is al heel wat onderzoek gedaan, onder andere door het Utrechtse taalbeheersersduo Janssen & Jansen, en ook door mijzelf, samen met Groningse Master-studenten CIW. Uit al dat onderzoek komt geen duidelijk beeld naar voren. Meestal is er bij slecht nieuws een lichte voorkeur voor de indirecte structuur, en maakt het bij neutraal nieuws nog minder uit. Dat is onvoldoende uitgesproken voor

een zwart-wit schrijfadvice ‘gebruik de indirecte structuur’. Want stel dat gemiddeld genomen 55 procent van de lezers graag die indirecte structuur heeft, dan doe je met dat advies de andere 45 procent tekort.

In het meeste recente onderzoekje hebben we lezers daarom twee varianten van een adviesbrief voorgelegd, een met de directe en een met de indirecte structuur. We vroegen naar hun voorkeur, maar vooral ook naar het waarom. Zo kregen we meer inzicht in de verschillende voorkeuren.

De respondenten hadden dit keer een lichte voorkeur voor de directe structuur (59 van de 102). Vooral interessant was echter dat de motivatie verschilde: lezers met een voorkeur voor de directe structuur waardeerden die vanwege de efficiëntie, ik citeer uit de antwoorden op de waarom-vraag:

- [Je ziet] in vrijwel één oogopslag wat er van je verwacht wordt zonder al te veel geblaat eromheen.
- Het [...] is veel meer to the point en geeft mij niet het gevoel dat er om de hete brei heen gedraaid wordt.

De indirecte structuur werd verkozen vanwege de toon:

- Komt persoonlijker over.
- De toon voelt een stuk prettiger.

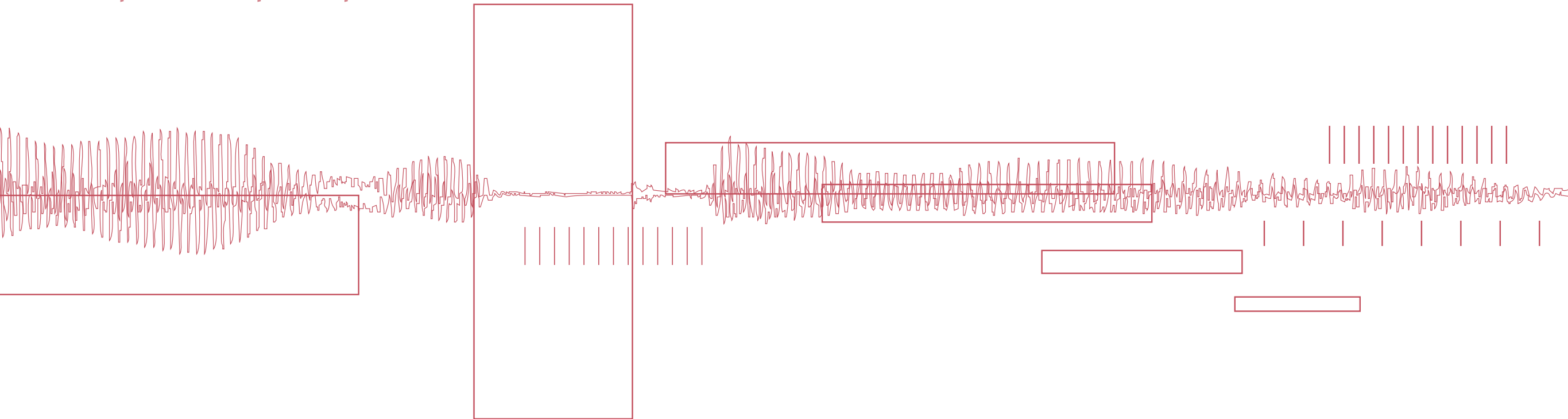
Sterker nog, de lezers met een voorkeur voor de indirecte structuur hadden vaak de indruk dat de directe niet door een mens van vlees en bloed geschreven was:

- Het (...) bericht lijkt op een standaard gegeniseerd bericht, wat direct gekopieerd is uit de FAQ van de website van de bank.
- Het (...) mailtje lijkt een automatisch gegenereerd antwoord.

Nu is er wel een schrijfadvice mogelijk. Wat je het beste kunt doen, hangt af van de context en van je eigen keuze. Vraagt de situatie om efficiëntie of wil je zelf to the point overkomen, kies dan voor de directe structuur, met in je achterhoofd de wetenschap dat die op sommige lezers een ietwat machinale indruk kan maken. Is vriendelijkheid en menselijkheid belangrijker, kies dan voor de indirecte structuur.

Zo'n advies spreekt mij wel aan. Goed schrijven is een kwestie van subtiel afstemmen op de lezer. En van als schrijver je eigen keuzes maken. Niet het blind opvolgen van zwart-witte adviezen is ons vak, maar het maken van dit soort afwegingen. En juist dat maakt het zo mooi.

Het piramideprincipe



Het piramideprincipe: je gaat het pas zien als je het doorhebt

Louise Cornelis

Dit artikel beschrijft de opvallendste bevinding van pionierend onderzoek naar hoe lezers rapporten ervaren die geschreven zijn volgens het piramideprincipe, een statusrijke methode voor het structureren van adviesrapporten (Minto, 2009): respondenten zonder voorkennis van het principe doorzagen de structuur vaak niet. Het lijkt erop dat genreverwachtingen, gebaseerd op methodologisch opgebouwde adviesrapporten, hen hinderen bij het doorzien van het piramidale rapport.

1 Inleiding

Het piramideprincipe (Minto, 2009) is voor veel adviseurs een nastrevenswaardige manier om adviserende documenten te structureren, die leidt tot teksten met een ‘piramidale’ structuur. Adviseurs kiezen ervoor omdat zulke teksten in hun ogen kort, krachtig, lezergericht en van hoge kwaliteit zijn. Of lezers dat ook zo zien, daarnaar is echter, voor zover bekend, geen onderzoek gedaan. Sinds de herfst van 2010 breng ik daar verandering in aan, samen met studenten van de Master CIW aan de RuG.

In dit eerste, pionierende onderzoek bleken veel niet-kenners van het principe de piramidale structuur niet te doorzien. Op deze bevinding ga ik verderop in dit artikel in. Ik leg eerst uit wat het piramideprincipe inhoudt en hoe we het onderzoek hebben aangepakt.

2 Het piramideprincipe: lezergerichte logica

Gangbare schrijfadviezen rafelen het schrijfproces uiteen in stappen, waarvan één van de eerste is ‘oriënteer je op de lezer’, later gevolgd door ‘ontwerp een structuur’. Wat die twee stappen met elkaar te maken hebben, blijft echter vaak onduidelijk. In de klassieker *Rapporteren* (Overduin, 1986, p. 41) staat bijvoorbeeld:

Het piramideprincipe

Soms is het juist beter de ordening die het materiaal suggereert niet te volgen. In een onderzoeksverslag kan een chronologische volgorde zeer onsystematische tekstindelingen veroorzaken (...). In dergelijke gevallen dient men juist een logische of systematische bewerking op het materiaal toe te passen (...).

Hoe je dat doet, staat er echter niet. Sterker nog, de structuur die Overduin enkele pagina's verder aanraadt voor adviesrapporten (p. 47), is chronologisch: 'opzet onderzoek – conclusies – (...) aanbevelingen'. Dat is de chronologie die de schrijver-adviseur gevolgd heeft tijdens het onderzoek, naar de conclusies en aanbevelingen toewerkend.

Zo'n methodologische volgorde wordt voor adviesrapporten in de meeste schrijfhandboeken aanbevolen – ook nu nog. Maar optimaal lezergericht is hij niet: hij wordt bepaald door de ervaring van de schrijver (stappen van het onderzoek). De lezer speelt zo bij het structureren geen rol.

Hoe doe je dat anders, dus hoe houd je bij het structureren wél rekening met je lezer? Op die vraag geeft het piramideprincipe voor adviesrapporten een (uniek) antwoord. Minto combineerde daartoe principes uit de journalistiek (de koppen en het principe van oprolbaarheid) en de retorica (inhoudelijke structuur, argumentatieleer).

Uitgangspunt is dat adviseren betekent: het beantwoorden van een

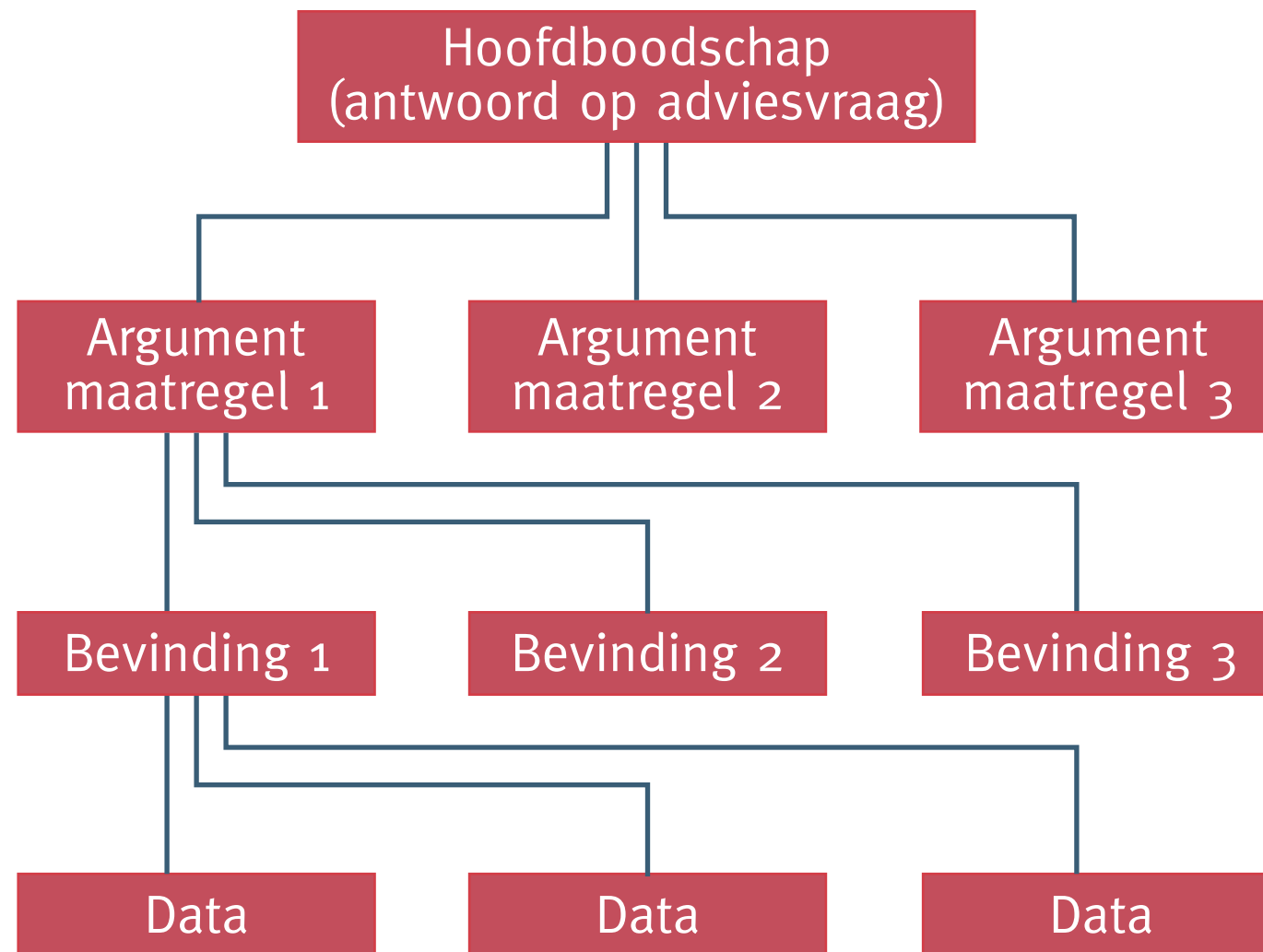
Het piramideprincipe

vraag van de geadviseerde. Het rapport doet precies dat: antwoord geven op de adviesvraag, meteen aan het begin ('hoofdboodschap voorop'). In de rest van het rapport wordt dat antwoord inhoudelijk uitgewerkt, door er argumenten voor te geven of de te nemen maatregelen te beschrijven: één maatregel of één argument per hoofdstuk. De structuur is dus niet chronologisch-methodologisch (schrijvergericht), maar inhoudelijk: argumenterend of actiegericht (lezergericht).

Per hoofdstuk geldt hetzelfde: ook dat heeft een hoofdboodschap (argument of maatregel), die daar nader wordt uitgewerkt, enzovoort, tot op het niveau van de data. De onderliggende structuur van het rapport vormt een driehoek, vandaar de naam piramide (zie figuur 1). Hoog in de piramide is algemener en globaler; laag is specifiek en gedetailleerder. Het bovengelegen niveau is een interpretatie van dat eronder; Minto spreekt van 'synthese'.

Het piramideprincipe

Figuur 1: Gedeeltelijk (slechts 1 tak tot op het onderste niveau) uitgewerkte, schematische piramide.



Het piramideprincipe

Aan de samenhang in de piramide stelt Minto hoge eisen, die dwingen tot een grote helderheid en logica van de structuur. De schrijver wordt zo gedwongen zijn/haar redenering transparant te maken. De twee belangrijkste eisen zijn:

- De leden van een verzameling maatregelen of argumenten (grouping) mogen elkaar niet overlappen en moeten samen het hele gebied afdekken
- Argumentatie is deugdelijk als de redenering een syllogisme is.

De inhoudsopgave van een rapport met argumenten als onderbouwing ziet er bijvoorbeeld zo uit (eigen bewerking van een rapport van de Gezondheidsraad):

Inleiding: Alleen zwangere vrouwen uit risicogroepen dienen gevaccineerd te worden tegen?

1. Risico's voor zwangere vrouwen zijn beperkt
2. Argumenten voor vaccinatie houden geen rekening met vertekeningen
3. Gecompliceerd beloop bij infectie is beperkt
4. Vaccinatie alle zwangeren heeft beperkte gezondheidswinst.

Het piramideprincipe

Deze structuur is voor te stellen alsof er na de hoofdboodschap iemand ‘waarom?’ zou vragen, en de hoofdstukken geven daar een meervoudig antwoord op.

Een actiegericht rapport beantwoordt de ‘hoe?’-vraag door de benodigde maatregelen te geven. Dan ziet de inhoudsopgave er bijvoorbeeld zo uit (eigen bewerking van een rapport van een Risico-Inventarisatie en Evaluatie van een arbodienst):

Inleiding: Arbeidsomstandigheden: zet de volgende stap

1. Voer een structureel arbobeleid in
2. Richt bedrijfshulpverleningsorganisatie in
3. Schenk proactief aandacht aan werkplekopstelling.

Merk op dat de titels als boodschappen geformuleerd zijn, net als krantenkoppen. De inhoudsopgave leest daardoor als een mini-samenvatting. Of, zoals Minto (2009, p. 79) het formuleert:

If you formulate your headings properly, they will stand in the table of contents as a precis of your report – another extremely useful device for the reader in trying to come to terms with your thinking.

Het piramideprincipe

In piramidale rapporten is niet apart plek voor de methode van onderzoek. Zo nodig kan die in de bijlage.

Het piramideprincipe is in Nederland relatief onbekend. Ruim 40 Groningse CIW-studenten zochten in hun omgeving een willekeurig adviesrapport; geen daarvan was piramidaal gestructureerd. Waarschijnlijk is dat niet toevallig en zijn piramidale rapporten op het totaal van de Nederlandse adviesrapportenproductie zeldzaam.

3 We pionierden met vooral kwalitatieve methoden

Het piramideprincipe laat zich niet makkelijk empirisch onderzoeken. De communicatiesituatie heeft namelijk twee, in een experimentele situatie moeilijk na te bootsen, kenmerken: de lezer heeft een direct belang bij de inhoud van het rapport, en lezer en schrijver hebben een persoonlijke relatie met elkaar, want adviseren is een relationele bezigheid (zie hierover Block, 2001, en Cornelis, 2006 over het belang van vertrouwen voor de structuur van adviesteksten). Zodoende is van elk experimenteel onderzoek de ecologische validiteit beperkt, en een kant-en-klare onderzoeksmethode is er niet.

Het piramideprincipe

We hebben er daarom voor gekozen om zowel de effectiviteit van het principe als de mogelijkheden om het te onderzoeken te verkennen, met tien kleinschalige, kwalitatieve deelonderzoeken en één groter, kwantitatief experiment. In deze paragraaf geef ik de grote lijn van het onderzoek; in de volgende paragraaf ga ik voor de meest saillante onderdelen ervan in op de details.

We lieten studenten en/of zakelijke lezers steeds iets doen met verschillende en verschillend gemanipuleerde adviesrapporten. Dat ‘iets’ was meestal: in korte tijd de hoofdlijn uit het rapport halen, bijvoorbeeld gericht op verslag uitbrengen aan een manager. We hoopten zo de respondenten aan te zetten tot een manier van lezen die in de praktijk gebeurt: met tijdsdruk en gericht op het achterhalen van de saillante informatie (beoordelend in plaats van schools lezen; vgl. Neutelings, 1997).

Soms lieten we de respondenten er hardop bij denken (zoals in Neutelings, 1997); meestal namen we hen een half-gestructureerd interview af, waarin we vroegen hoe ze het lezen van het rapport hadden ervaren. De data van het hardop denken en van de interviews werden getranscribeerd en geanalyseerd. Bij het omvangrijkere experiment gebruikten we een schriftelijke vragenlijst en samenvattingsopdracht.

Het piramideprincipe

De teksten waren meestal originele methodologische rapporten versus eigen piramidale herschrijvingen daarvan, en diverse bewerkingen van die piramidale rapporten, bijvoorbeeld met verschillende leesinstructies. Alleen voor het grotere experiment zijn de twee versies gepretest op gelijkwaardigheid. In de andere gevallen vonden we de kwaliteit van de originele rapporten laag, en de piramidale herschrijving beter. De rapporten gingen over verschillende onderwerpen en ze verschilden ook in de aard van de uitwerking (argumentatief of actiegericht).

Voor wat betreft de bevindingen die hier besproken worden, maakten we bij de analyse gebruik van de volgende operationaliseringen van de relevante afhankelijke variabele ‘doorzien van de structuur’:

- In de hardop-denkprotocollen gingen we op zoek naar tekenen van verwarring van de respondenten als zij (soms zelfs vrij wanhopig) op zoek waren naar tekstonderdelen als de conclusie, aanbevelingen, samenvatting.
- In de protocollen van de interviews gingen we op zoek naar zelf-rapportage door de respondenten van verwarring en (on)begrip van de structuur van de tekst.
- Soms betrokken we de kwaliteit van de gegeven samenvatting bij de analyse. We deden dit systematisch in het grootschaligere experiment, waar we van alle respondenten de kwaliteit van de samenvatting van het piramidale rapport vergeleken met die van de methodologische versie.

Het piramideprincipe

In de andere analyses ging het vooral om de vraag of de respondent het antwoord op de adviesvraag en/of rode draad van het rapport te pakken had gekregen, zoals bijvoorbeeld blijkend uit antwoorden op onze vragen daarnaar.

- Bij het grootschaligere experiment gebruikten we Likertschalen voor de gepercipieerde mate van verwarring. De data verwerkten we statistisch.

4 Resultaat: niet iedereen doorziet het piramideprincipe

We zijn ons ervan bewust dat de kleinschalige en weinig gecontroleerde opzet van het onderzoek betekent dat de generaliseerbaarheid beperkt is. Eén verschijnsel deed zich echter heel vaak voor: de piramidale structuur werd doorzien en gewaardeerd door respondenten die er bekend mee waren, maar niet met ‘oningewijden’. Ik zal dat hieronder laten zien. Het verschijnsel deed zich zo vaak voor dat er op zijn minst iets mee aan de hand moet zijn.

4.1 Veel respondenten doorzagen de structuur niet

Telkens bleek dat van een piramidaal rapport de structuur in het algemeen en de inhoudsopgave in het bijzonder verwarring veroorzaakte bij respondenten die niet bekend waren met het piramideprincipe. Die lezers troffen niet de verwachte termen als conclusie, adviezen en samenvatting

Het piramideprincipe

aan en doorzagen niet hoe het rapport wel in elkaar zat.

De eerste keer dat dit verschijnsel zich voordeed, was toen we onderzochten of lezers de inhoudelijke basis van de structuur doorzien. We deden dat door de respondenten te vragen een samenvatting te geven van een rapport. Als origineel methodologisch rapport gebruikten we *Vaccinatie van zwangere vrouwen tegen seizoensgriep 2010-2011* van de Gezondheidsraad (zie noot 3) en een piramidale herschrijving daarvan door Lyjanne Kroek (zie het voorbeeld van hierboven). De layout van de herschreven versie werd zo veel mogelijk gelijk gemaakt aan het origineel. De piramidale herschrijving was echter aanzienlijk korter, iets wat niet te vermijden is bij deze vorm van herschrijven.

Aan de respondenten werd gevraagd om zich voor te stellen dat ze binnen enkele minuten het advies en de onderbouwing voor hun baas zouden moeten samenvatten. Ze kregen daarvoor maximaal 5 minuten. We vroegen hen om al hun denkstappen hardop weer te geven zodat hun activiteiten tijdens het zoeken naar het advies gevolgd konden worden. Deze hardop-denktopprotocollen zijn opgenomen, uitgeschreven en geanalyseerd. Bij die analyse stond centraal de mate waarin de respondent in staat was om de hoofdlijn weer te geven, en de woorden waarmee de respondent zijn/haar leeservaring en de taakuitvoering beschreef.

Het piramideprincipe

Die woorden logen er niet om, bijvoorbeeld van deze twee respondenten:

- (1) Ik heb de inhoudsopgave bekeken en ik begreep het gewoon niet.
- (2) Ik vond het een onduidelijk, ongestructureerd verhaal om heel eerlijk te zijn, maar daarom hou ik ook van samenvattingen.

Dat de inhoudsopgave een minisamenvatting was, zag slechts één respondent, en die vertrouwde het toch nog niet en las verder. Dat betekent dat geen van de respondenten alleen de inhoudsopgave durfde te gebruiken om de hoofdlijn van het rapport vast te stellen. De vier anderen lukte dat sowieso niet.

Dit verschijnsel, van het niet-doorzien van de structuur van het piramidale rapport, deed zich in de andere onderdelen van ons onderzoek steeds opnieuw voor, ook in die gevallen waarin de respondenten geen studenten, maar zakelijke lezers waren. Het ging soms zelfs nog een stapje verder: een deel van de respondenten zag tekstonderdelen die er niet waren. Ze projecteerden als het ware de methodologische structuur op het piramidale rapport. In hun eigen woorden (andere respondenten):

Het piramideprincipe

- (3) Die inleiding en die conclusie vond ik goed, en tussendoor dat geneuzel, wat was het? (...) Als je kunt zeggen inleiding, middenstuk, conclusie, mja nee, dat middenstuk (...) vond ik niet duidelijk.
- (4) En als je dan een inhoudsopgave hebt, dan kun je heel goed de lijn van een onderzoek zien. En dan kun je hier echt: inleiding, nou onderzoek 1 tot en met 4 en dan bam conclusie.
- (5) Ik kan me voorstellen dat je enquêtes hebt gedaan, die beschrijft in de methode en dat het advies geschreven is vanuit die enquêtes. (...) Voor het advies ga je bij de uiteindelijke resultaten kijken.

Maar een piramidaal rapport is niet opgebouwd als inleiding - middenstuk - conclusie, heeft de conclusie niet aan het eind en laat de lijn van het onderzoek niet zien, de methode staat hooguit in de bijlage; het advies staat voorop, niet bij de 'uiteindelijke resultaten'. Ten opzichte van hoe de tekst bedoeld was, sloeg de tekstverklaring van deze drie respondenten nergens op. Ze is alleen te verklaren vanuit een neiging om het piramidale rapport door een methodologische bril te bekijken.

4.2 Verwarring lijkt waardering te beïnvloeden

In één van de deelonderzoeken vroegen we 22 lezers (studenten) naar hun waardering van een piramidaal of een methodologisch rapport (dezelfde

Het piramideprincipe

teksten als in 4.1 beschreven), in de vorm van een globaal rapportcijfer. Het methodologisch opgebouwde rapport kreeg een hogere algemene waardering: gemiddeld een 7, tegenover een 6,5 voor het piramidale rapport. Opvallend was echter dat het methodologische rapport geen enkele onvoldoende kreeg; het piramidale vier keer. Daartegenover stonden dus enkele cijfers die hoger waren dan voor de methodologische variant. Het bleek dat alle respondenten die een onvoldoende gaven, het rapport onoverzichtelijk vonden (blijkend uit hun reactie op de stelling ‘De informatie werd op een overzichtelijke manier gepresenteerd’). Het lijkt erop dat verwarring over de structuur bij deze respondenten leidde tot een negatieve waardering van het rapport.

4.3 Leesinstructies hielpen de respondenten hooguit een beetje

Nadat we hadden geconstateerd dat ‘oningewijde’ respondenten moeite hadden met het doorzien van de structuur van de piramidale rapporten, zijn we gaan zoeken hoe we hen zouden kunnen helpen, door te experimenteren met verschillende leesinstructies. In de minimale vorm was dat het toevoegen van de woorden advies en argument aan de hoofdstuktitels in de tekst en in de inhoudsopgave, bijvoorbeeld:

Het piramideprincipe

Advies:

Alleen zwangere vrouwen uit risicogroepen dienen gevaccineerd te worden

Argument 1: Risico's voor zwangere vrouwen zijn beperkt

Argument 2: Argumenten voor vaccinatie houden geen rekening met vertekeningen
(enzovoort)

Met die manipulatie bereikten we een marginale verbetering: de gevraagde samenvatting was beter dan ervoor (drie van de vier respondenten gaven het correcte advies), maar nog steeds zagen de meeste respondenten (ook drie van de vier) niet dat in de inhoudsopgave al de benodigde informatie te vinden was. De respondent die het wel zag, werd er achterdochtig van, en zocht verder.

In een variant hierop gebruikten we vervolgens *conclusie* voor de hoofdboodschap en *advies* voor de actiegerichte onderbouwende hoofdstukken. Dat ging beter: de vier respondenten (zakelijke lezers) vonden de hoofdboodschap, doorzagen de structuur en beseften dat in het tekstgedeelte dat conclusie heette het belangrijkste stond, ook al was dat dus op een onverwachte plek, vooraan. Het rapport werd goed gewaardeerd, maar twee respondenten vonden het gek dat conclusie en inleiding één hoofdstuk was. En nog steeds zagen de respondenten niet dat de inhoudsopgave een minisamenvatting was.

Het piramideprincipe

We zijn zelfs zo ver gegaan dat we tussenvormen ontworpen hebben, tussen methodologisch en piramidaal in. We draaiden van een methodologisch rapport de hoofdstukvolgorde om en maakten de titels ervan explicieter. Zo'n rapport begon met een hoofdstuk *conclusie en advies* en daarna twee hoofdstukken met analyse en onderbouwing. De hoofdstuktitels begonnen met de methodologische term, gevolgd door een krantenkop, bijvoorbeeld: 'Analyse: X meest geschikte verzekeraar en bank'. We lieten de zestien respondenten een voorkeur uitspreken voor hybride versus methodo-logisch of hybride versus piramidaal. De hybride versie kreeg vaker de voorkeur boven de methodologische versie en leek het dus aardig te doen. Toch is het daarmee nog geen goed alternatief voor een piramidale tekst. Nadeel van zo'n tussenvorm is namelijk dat ook de strenge eisen van het piramideprincipe zijn afgezwakt, waardoor de structuur minder logisch 'mag' zijn.

We hebben ook nog andere mogelijke hulpmiddelen uitgeprobeerd, op in totaal 36 respondenten (zakelijke lezers en studenten): leesinstructies die eruit zagen als een krantenartikel (in de hoop dat lezers die meer aandacht zouden geven), een visuele inhoudsopgave (zodat de driehoek van de piramide zichtbaar werd), en uitgeschreven leesinstructies op verschillende plekken in de tekst. We onderzochten ook of het hielp om de lezers eerst een krantenbericht te lezen te geven, in de hoop de gedachte aan

Het piramideprincipe

boodschaptitels op te roepen, en we keken of het beter helemaal zonder inhoudsopgave kon.

Het enige wat van deze hulpmiddelen duidelijk effect sorteerde was een zeer expliciete vorm van leesinstructies, op verschillende plekken in de tekst herhaald, zodat de respondenten die wel móesten lezen. Maar als daar niet letterlijk in stond dat de lezers níet op zoek hoefden te gaan naar conclusie en advies, deden ze dat alsnog – en rapporteerden ze verwarring. Bovendien kan het toevoegen van grote hoeveelheden leesinstructies natuurlijk in de praktijk nooit de oplossing zijn: dat moet niet nodig zijn.

Andere mogelijke hulpmiddelen hadden geen effect. Ze waren zelfs aanleiding voor de respondenten tot bloemrijke uitspraken als, gevraagd naar het nut van de inhoudsopgave:

(6) Ja volgens mij wel naar gekeken, maarre zinloos. Zin – loos!

4.4 Respondenten die principe kennen, zien hoofdboodschap sneller

Omdat we vermoedden dat voorkennis van het principe een rol speelde, legden we aan drie groepen respondenten (studenten) een korte piramidale tekst voor (fictief voorbeeld naar Cornelis 2007, p. 126). De groepen verschilden in hun mate van kennis van het principe: groep 1 was er niet bekend mee, groep 2 kreeg een A4'tje met uitleg vooraf, en groep 3 had een

Het piramideprincipe

jaar eerder het college over het piramideprincipe gevolgd; deze studenten mochten als kenners beschouwd worden.

Groep 1 deed aanzienlijk langer over het aanwijzen van de hoofdboodschap (zie tabel 1). Het lijkt er dus op dat kennis hebben van het piramideprincipe helpt om de structuur van een piramidale tekst te doorgronden. Een korte instructie is wellicht al genoeg.

Tabel 1: Gemiddelde tijd nodig voor aanwijzen hoofdboodschap (N= 9; 3 respondenten per groep)

Groep 1	niet-kenners	8,7 sec
Groep 2	tussengroep: korte instructie vooraf	1,8 sec
Groep 3	kenners	3,0 sec

4.5 Sommige respondenten doorzagen structuur wel

Het was onder de respondenten niet zo was dat geen enkele niet-kenner het principe doorzag. Er waren er die goed uit de voeten konden met de piramidale tekst. Het rapport over de griepvaccinatie voor zwangeren dat in het algemeen slecht doorzien werd, werd wel begrepen door twee studenten medicijnen. Hielp hun inhoudelijke voorkennis hen?

Het piramideprincipe

In het enige kwantitatieve onderzoek dat we deden, was er onder 90 respondenten (eerstejaars studenten CIW) geen significant verschil tussen de piramidale en methodologische versie van een rapport (RI&E-rapport van een arbodienst) in het doorzien ervan, gemeten aan de hand van de kwaliteit van een schriftelijke samenvatting van de tekst (Cellarius, 2012). Voor verwarring, gemeten met Likertschalen in een vraag naar de ervaren verwarring ('Vond je het zoeken van de hoofdboodschap en de onderbouwing verwarrend in dit rapport?') scoorden de rapporten gemiddeld 2,7 (piramidaal) en 3,1 (methodologisch), waarbij de lagere score voor minder verwarring staat (Likertschaal). Van de respondenten die het methodologische rapport lazen, vond 47 % het juist antwoord op de adviesvraag, tegenover 60 % van de lezers van het piramidale rapport. Al die verschillen waren niet significant. In vergelijking met de andere bevindingen is dat een relatief gunstige score voor het piramidale rapport. In paragraaf 5 kom ik terug op mogelijke verklaringen daarvoor.

4.6 Wie het doorziet, lijkt het principe te waarderen

In het in 4.2 besproken onderzoek naar de waardering van het rapport bleek dat de respondenten die de structuur niet doorzagen, het rapport slecht waardeerden. Het omgekeerde gold echter ook: degenen die de structuur wél doorzagen, gaven het piramidale rapport een hoger rapportcijfer. Ze

Het piramideprincipe

roemden dan vooral de beknoptheid en overzichtelijkheid ervan.

Het gunstige effect van het doorhebben blijkt ook uit de praktijk. Het piramideprincipe is ontwikkeld bij McKinsey & Company, de toonaangevende managementconsultants. Daaraan ontleent het een hoge status. Oud-cliënten van McKinsey willen net zo leren schrijven als de consultants, en oud-consultants willen dat hun nieuwe werkomgeving het gaat gebruiken. Niet voor niets lijkt het piramideprincipe op dit moment in Nederland in de lift te zitten: Barbara Minto was in 2011 in Nederland (zie <http://www.mintomeeting.nl/>) en net daarvoor verscheen Janssen & Van Hasselt (2011), het eerste boek op de Nederlandse markt met het woord piramideprincipe in de titel.

In mijn eigen ervaring als trainer is de overgrote meerderheid van de leerders enthousiast, als het kwartje van de andere structuur eenmaal gevallen is. Enige tijd later is het raar om een vraag aan het begin van het rapport pas vele pagina's later te beantwoorden, zoals in methodologische rapporten gebeurt. Om met Johan Cruijff te spreken (in De Boer, 2011, p. 189): 'Logisch, want je gaat het pas zien als je het doorhebt.'

5 Conclusie en discussie: verstoorde genre-verwachtingen?

De verwarring die een piramidaal rapport bij onze respondenten veroorzaakte, lijkt erop te wijzen dat lezers van een adviesrapport de conventionele opbouw met conclusie en aanbevelingen op het eind verwachten. Als een rapport die termen niet bevat, snappen ze niet hoe het in elkaar zit, ook al is de structuur in principe lezergerichter dan de conventionele, en ook al zouden ze tekstkenmerken zoals de krantenkoppen kunnen herkennen uit een ander genre. In termen van Van Dijk (1980): de superstructuur is strijdig met de macrostructuur, en dat verwart de lezer.

Het lijkt er dus op dat genre-verwachtingen een grote rol spelen.

Sommige respondenten gaven in de interviews blijk van besef van de verstoorde verwachtingen. We vroegen een deel van hen of het rapport aansloot bij hun verwachtingen, en eentje zei daarop, over rapporteren:

(7) Nee, het sluit niet echt aan omdat het een andere manier ván is. En als dit de manier ván gaat worden dan zou ik daar eerst aan moeten wennen. (...) dat je normaal je rapportages maak en daar achterin de conclusies vindt. En die zijn nu meer in verweven.

Het piramideprincipe

Dat niet-kenners piramidale teksten slecht doorzien is een tegenwerping tegen claims van Minto (2009, p. 35) als ‘Never have a heading called “Conclusion”. Such headings have no scanning value’. Wij zagen juist dat lezers op zoek gaan naar conclusie en zulke kopjes missen als ze er niet zijn. Dat de inhoudsopgave met boodschaptitels werkt als minisamenvatting gold al helemaal niet voor onze lezers. Op zijn minst zou bij deze claims de nuancering aangebracht moeten worden dat lezers bekend moeten zijn met het piramideprincipe.

In een aantal onderzoeken doorzagen oningewijde lezers de structuur echter wél. Waar we graag meer licht op zouden krijgen, is wat de verklaring is voor de verschillen die we waarnamen: van bodemeffecten bij het piramidale rapport (niemand doorzag het) tot een score gelijk aan de methodologische tegenhanger. We hebben op basis van indrukken de volgende mogelijke verklaringen bedacht, die we verder willen gaan onderzoeken:

- Wellicht krijgen lezers meer moeite met de piramidale structuur naarmate ze meer ervaring hebben met de methodologische. Het grotere experiment, waarbij het piramideprincipe het even goed deed als de methodologische versie, is gedaan onder eerstejaars studenten. Het zou kunnen zijn dat jongerejaars studenten nog minder ‘geïndoctrineerd’ zijn door de methodologische rapportagevorm, zodat hun genreverwachtingen

Het piramideprincipe

minder daardoor bepaald zijn, en dat ze daarom minder moeite met het piramideprincipe hebben. We willen dit experiment daarom herhalen onder ouderejaars studenten, om te zien of die inderdaad meer moeite hebben.

- Weinig zicht hebben we nog op andere lezerskenmerken: algemene leeservaring (onze indruk: betere lezers snappen het eerder), mate van voorkennis over en interesse in het onderwerp (dat leek de respondenten te helpen, en het is natuurlijk al lang een bekende factor bij schools lezen; zie bijvoorbeeld Hidi & Baird, 1986), en leesstijl (een vermoeden op basis van Neutelings, 1997).
- Misschien spelen tekstkenmerken een rol: de lengte van de rapporten (onze indruk: een korter rapport wordt beter begrepen) en het verschil tussen de argumentatieve en actiegerichte structuur (indruk: actiegericht wordt beter begrepen).

Voor de praktijk van piramideschrijvers heeft ‘onbekend maakt onbemind’ weinig consequenties. Voor een breed publiek is het piramideprincipe wellicht niet de beste keuze. Maar adviseurs schrijven meestal niet voor een breed publiek, maar voor een opdrachtgever: één iemand of een kleine groep. Vaak gebruiken zij het piramideprincipe op verzoek van die opdrachtgever, en dan is dat dus een kenner. En zo niet - dan legt de adviseur het toch even uit? Dan wil die opdrachtgever al gauw niets anders meer.

Noten

- 1 De versie uit 2009 is een bewerking van de druk uit 1987. Er is daarnaast een nieuwe, gewijzigde, editie van Minto's boek, maar die is beperkt verkrijgbaar. Mijn interpretatie van Minto (2009) staat in Cornelis (2007) en vormt de basis voor het onderzoek.
- 2 Zoals rapporten, brieven en presentaties. Dit artikel gaat alleen over adviesrapporten.
- 3 <http://www.gezondheidsraad.nl/sites/default/files/201014.pdf>.
- 4 We deden ook nog ander onderzoek, onder andere gericht op beleefdheid, de plek van de hoofdboodschap in brieven (geïnspireerd door Janssen & Jansen, 2011) en de ervaringen van schrijvende professionals. Over de resultaten daarvan hoop ik elders te publiceren.
- 5 Deze structuur lijkt op wat Janssen & Van Hasselt (2011, p. 98) aanraden.
- 6 We vonden in een ander, op beleefdheid gericht, deelonderzoek meer effecten van genreconventies: sommige respondenten wilden liever een 'wollige' stijl in een adviesrapport. Ook Lagerwerf & Bossers (2002) vonden effecten van genreverwachtingen in zakelijke teksten.

Literatuur

- Block, P. (2001). *Feilloos adviseren. Een praktische gids voor adviesvaardigheden* (3e druk). Den Haag: Academic Service.
- Boer, S. de (2011). *Johan Cruijff. Uitspraken. Een biografie in citaten*. Cruijff bibliotheek.
- Cellarius, J.J. (2012). Het piramideprincipe: de moeite waard? Een verkennend onderzoek naar 'verwarring' en 'vindbaarheid' in een piramidaal rapport (Ongepubliceerde masterscriptie RU Groningen).
- Cornelis, L.H. (2006). Structuur is goed voor je relatie. Een vuistregel voor adviesrapporten. *Tekst[blad]*, 12(4), 39-43.
- (2007). *Adviseren met Perspectief. Rapporten en presentaties maken* (2e druk; 1e druk 2002.) Bussum: Coutinho.
- Dijk, T.A. van (1980). *Macrostructures: An interdisciplinary study of global structures in discourse, interaction and cognition*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Hidi, S., & Baird, W. (1986). Interestingness - A neglected variable in discourse processing. *Cognitive Science*, 10, 179-194.
- Janssen, D., & Jansen, F. (2011) 'Explanations first: A case for presenting explanations before the decision in Dutch bad-news messages'. *Journal of Business and Technical Communication*, 25, 36-67.
- Janssen, E. & Hasselt-Van Rijssen, M. van (2011). *De kracht van het piramideprincipe. Gids voor helder denken en schrijven*. Den Haag: Sdu.

Het piramideprincipe

- Lagerwerf, L., & Bossers, E. (2002). Assessing business proposals: Genre conventions and audience response in document design. *Journal of Business Communication*, 39, 437-459.
- Minto, B. (2009). *The Pyramid Principle. Logic in Writing and Thinking* (Herziene druk.) London: Prentice Hall.
- Neutelings, R. (1997). *De eigenzinnige lezer. Hoe Tweede-Kamerleden en gemeenteraadsleden beleidsteksten beoordelen* (Proefschrift Universiteit Utrecht). Den Haag: Sdu.
- Overduin, B. (1986) *Rapporteren. Het schrijven van rapporten, nota's, scripties en artikelen*. Utrecht: Aula.



'We gaan hier niet populistisch schrijven'

Praten over tekstkwaliteit in organisaties

Het is niet gemakkelijk voor een organisatie om beter te gaan schrijven. Al langer is bekend dat het rendement van losse schrijftrainingen nihil is. Ook breder aangepakte projecten leveren vaak minder op dan ze beoogden. In dit artikel laat Louise Cornelis aan de hand van een casus zien hoe weerbarstig het verbeteren van tekstkwaliteit kan zijn. Ook reflecteert ze op de rol van de externe tekstdeskundige. Ze gebruikt daarbij inzichten uit het vakgebied van de organisatieverandering, om te laten zien hoe relevant dat is voor 'tekstenwerk' met schrijvende professionals.

Boodschaptitels zijn populistisch

Al enige jaren werk ik voor de advies-afdeling van een technisch bedrijf dat klantgerichtere rapporten wil leren schrijven (zie kader). Aanleiding daartoe was dat uit klanttevredenheidsonderzoek bleek dat klanten de rapporten ‘wollig’ vonden. We hebben in die jaren onder andere modelrapporten ontwikkeld, richtlijnen opgesteld en twee keer een grote trainingsbijeenkomst georganiseerd voor alle schrijvende medewerkers. De laatste daarvan is dik twee jaar geleden, en sindsdien zijn er af en toe ‘kleine groepjes’: bijeenkomsten met ongeveer vijf deelnemers per keer, over hun eigen teksten.

In die kleine groepjes komt vaak hetzelfde thema terug, met dezelfde bezwaren: tegen de boodschaptitels die ik in de startbijeenkomst bepleit heb. In zo’n groepje verwoordde een deelnemer dat afgelopen voorjaar bijvoorbeeld ongeveer zo:

‘Bij de nieuwe methode van rapporteren hoort dat je koppen gebruikt om de tekst interessanter te maken, zoals in de krant. Maar in ons werk willen we dat niet zo uitdagend doen. Het is belangrijk om nauwkeurig en subtiel te rapporteren. Niet populistisch, niet zoals in de *Telegraaf*.’

De 'methode-Cornelis' voor klantgericht schrijven

Klantgerichte adviesrapporten hebben in mijn visie twee kenmerken:

1. Inhoudelijk gestructureerd: het rapport geeft antwoord op de adviesvraag en onderbouwt dat met argumenten dan wel maatregelen, één per hoofdstuk, in plaats van de conventionele methodologische structuur.
2. Efficiënt lezen mogelijk makend, zoals de krant: in de hele tekst en per tekstonderdeel staat steeds de hoofdlijn vóór de details ('hoofdboodschap voorop'). De tekstonderdelen hebben zo mogelijk een inhoudelijke titel ('boodschaptitel').

Zie verder Cornelis (2007). De methode is geïnspireerd op Minto (2009)

In mijn ogen berust dit op een misverstand, en dat probeer ik recht te zetten. Ik leg dan uit dat voor koppens in adviesrapporten het *Financieel Dagblad* een goed rolmodel is, en niet de *Telegraaf*. Ik zeg ook dat het er niet om gaat de tekst interessant te maken, maar om lezers te helpen efficiënt te lezen, net zoals een krant dat doet door 'koppensnellen' mogelijk te maken. Ik gebruik er ook wel een oefening voor: bij een recent kort nieuwsbericht van internet twee koppens bedenken, eentje zo neutraal mogelijk, de ander tendentiek, *Telegraaf*-achtig (zie het voorbeeld over Strootmans knie-operatie in het kader). Maar dat helpt niet; die oefening

roept reacties op als ‘onze lezers willen helemaal geen koppen. Ze willen feiten, inhoud’.

Bovendien gaan sommige deelnemers er vreemd mee aan de haal. Voor het voorbeeld in het kader bedenken ze bijvoorbeeld als tendentieuze kop ‘Einde carrière Strootman’ of ‘Strootman wellicht toch op tijd fit voor het WK’. Die worden niet afgedekt door de inhoud, en zouden daarom zelfs voor de *Telegraaf* te bont zijn.

Oefening: bedenk 2 boodschaptitels bij dit bericht: een neutrale en een tendentieuze

Middenvelder Kevin Strootman is dinsdag in het AMC in Amsterdam met succes aan zijn knie geopereerd. Dat meldt zijn Italiaanse club AS Roma op de website.

Tijdens de twee uur durende ingreep is een reconstructie van de voorste kruisband uitgevoerd door Nederlandse artsen. Het hoofd van de medische staf van AS Roma was bij de operatie aanwezig.

Strootman zal over een aantal dagen in Amsterdam aan zijn revalidatie beginnen. Hij is zes tot negen maanden uit de roulatie. De Nederlandse international liep zijn zware knieblessure vorige week op in het duel met Napoli. Hij moet het WK in Brazilië aan zich voorbij laten gaan.

Bron: nos.nl, 18 maart 2014

Populistisch schrijven

En als ik dan denk dat ik in de eerste bijeenkomst dit onderwerp nou eindelijk wel eens heb afgehandeld, duikt het in de tweede bijeenkomst weer op. Dezelfde medewerker die ik hierboven citeerde nam aan het begin daarvan meteen het woord met iets als:

‘Ik wil toch nog een keer terugkomen op dat met die koppen, dat zit me nog steeds niet lekker. Het kan toch écht niet de bedoeling zijn dat we in onze rapporten populistisch gaan schrijven, met van die ronkende Telegraaf-koppen.’

Zucht... Desalniettemin is mijn opdrachtgever tevreden. Daar kom ik straks op terug.

Falen van de geplande verandering

Wat gaat hier nu precies mis? In de eerste plaats is daar mijn eigen rol. Als ik niet oppas, beland ik met deze deelnemers in vruchteloos ‘gehakketak’: welles-nietes over de wenselijkheid van boodschaptitels. Ik wil namelijk graag het misverstand uit de wereld helpen. Over die titels, maar ook over mijzelf. Want iedereen die mij kent, weet dat populisme wel het laatste is wat ik zou aanraden. Toen de term ‘populistisch schrijven’ in dit soort

Populistisch schrijven

groepjes opdook, ervoer ik dat daarom als persoonlijk beledigend. Ik ben er inmiddels aan gewend, maar vind het nog steeds niet fijn.

Ook heb ik zulke hardnekkige bezwaren tegen boodschaptitels nog nooit eerder meegemaakt. Er is wel eens wat discussie over, maar het wordt nooit iets groots. De reactie op de krantenkoppenoefening verrast me. Daarom weet ik niet goed hoe te reageren en de oefening gaat als een nachtkaaars uit.

De organisatie

Tot zover zijn dat dingen die zich beperken tot wat ik in de groepjes doe. Het is zinnig om breder te kijken: in de organisatie. Dáár moet het nieuwe schrijven gestalte krijgen. En dat is helemaal niet vanzelfsprekend. Schrijven in zo'n organisatie is een complexe taak, die leidt tot het enige tastbare eindproduct van advieswerk, achterblijvend bij de klant. Daaraan iets veranderen grijpt diep in in het werkproces, en vergt daarom een grondige veranderaanpak.

In de literatuur over organisatieverandering (zoals Kotter, 2006) worden voor zo'n veranderaanpak succesfactoren beschreven, als een soort checklist die je af kunt lopen om na te gaan of je aan alles gedacht hebt. Er zijn nogal wat factoren die hier geen groen vinkje kunnen krijgen. Ik noem de drie belangrijkste:

Populistisch schrijven

- **Duidelijke visie.** De deelnemers klagen over gebrek aan duidelijkheid van de kant van hun leidinggevende. ‘Moet’ het nou op de nieuwe manier, of niet? De manager zegt dat hij het niet als oekaze wil afdwingen: hij laat het aan de professionele verantwoordelijkheid van zijn mensen over om te bepalen wat goed schrijven is. De medewerkers vinden dat vaag. Waarom tijd uitgetrokken voor de bijeenkomsten met mij, terwijl ze niks moeten met wat ze daar horen?
- **Sense of urgency.** De urgentie van de verandering ontbreekt hier, zo blijkt: dat klanten rapporten ‘wollig’ vinden, is voor de deelnemers geen reden om werk te maken van het verbeteren van hun schrijfvaardigheid, althans, niet veel meer werk dan die paar uurtjes bij zo’n groepje zitten.
- **Quick wins vieren.** Een andere voorwaarde voor succesvolle verandering is het behalen en vieren van vroege successen. Hier gebeurde eerder het tegenovergestelde, een typisch geval van pech: aan het begin is een rapport ‘nieuwe stijl’ afgeschoten door een klant. Die was, in een nogal gevoelige situatie, ontevreden vanwege de ronkende koppen. Het verhaal over dat rapport is gaan rondzingen. Zodoende had ik er al over gehoord voordat ik het voor het eerst onder ogen kreeg in een eerder klein groepje, en inderdaad: dat was geen goed voorbeeld van passende boodschaptitels. Ik heb het toen mogelijk erger gemaakt door niet meteen op te kunnen hoesten hoe het dan wél moest. De structuur van het hele

Populistisch schrijven

rapport leende zich namelijk niet voor boodschaptitels, want die passen alleen bij een inhoudelijke structuur, niet bij de methodologische (de stappen van het onderzoek volgende) die in dit rapport was gebruikt. Dus kon ik niet veel anders zeggen dan: ‘dan moet de hele structuur anders’. Daar konden ze niets mee, het bevestigde eerder hun idee dat die boodschaptitels niks zijn.

Het is ook door deze oorzaken dat ik weinig zie veranderen. Vooral de kern van waar het om gaat, dat inhoudelijke in plaats van methodologische structureren, dat zie ik niet in de rapporten die in de kleine groepjes besproken worden. Hooguit hoor ik dat de deelnemers dat ‘moeilijk’ vinden. Op dat punt bereikt het project dus niet het beoogde doel. En daarmee is het niet uniek. In literatuur over organisatieverandering is te lezen dat ongeveer tweederde van de veranderingsprojecten faalt. Daarbij scoort dit type, de ‘softe’ veranderingen, nog relatief hoog scoren ook, dus vaker mislukken (Smith, 2002). En ook in ons eigen vakgebied is bekend dat het rendement van schrijfinventies beperkt is (zie het literatuuroverzicht in Pollmann, 2012). Toch wil dat niet zeggen dat ze zinloos zijn.

De 'echte techneuten'

In het project gebeurt toch een heleboel. Alleen is dat niet zoals in het oorspronkelijke voorstel beoogd. En dat is precies zoals het gaat in organisatieverandering: die is veel minder plan- en maakbaar dan managers en consultants graag (doen) geloven, met hun stappenplannen en succesfactoren. Maar er komt wel iets anders uit voort: niet de geplande, maar emergerende (d.w.z. de eruit voortvloeiende) verandering. Zo kun je namelijk ook naar organisatieverandering kijken: niet prescriptief ('zet deze stappen'), maar descriptief: wat gebeurt er eigenlijk, hoe ontwikkelt een organisatie zich, al dan niet vanwege interventies van managers, trainers en aanverwanten?

Wat er hier emergeert, dus wat er wel gebeurt, is dat er in de organisatie twee stemmen hoorbaar worden:

- De ene is die van het management en een deel van de medewerkers, vooral de jongere en de medewerkers met een wat meer commerciële functie. Zij zien wel dat hun rapporten moderner en lezer-/klantgericht kunnen, en meer in het algemeen dat de organisatie klantgericht, dienstverlenender, commerciëler moet worden.
- De andere stem is over het algemeen wat ouder. Ik noem ze de 'echte techneuten', want ik hoor ze opvallend vaak 'want wij zijn echte techneuten' gebruiken als argument om iets op een bepaalde manier te

Populistisch schrijven

doen. ‘Echte techneuten’ schrijven bijvoorbeeld niet met krantenkoppen, maar zo academisch mogelijk. ‘Echte techneuten’ zijn alleen bezig met het objectief, neutraal en onafhankelijk op een rijtje zetten van de technische feiten, wat moet zonder het perspectief van de klant centraal te stellen. En het ‘kleuren’ van de boodschap door de onderzoeksresultaten te interpreteren in het licht van de belangen van de klant, en op basis daarvan koppen te formuleren - nee, dat doen ‘echte techneuten’ al helemáál niet.

Waar voor mij (en voor alle tekstprofessionals) klantgericht en dus lezergericht schrijven positieve woorden zijn, is de betekenisgeving daaraan voor dit deel van de medewerkers juist negatief: ‘echte techneuten’ vinden klantgerichtheid en commercie strijdig met hun vak. De beweging van de organisatie in die richting brengt vervelende aspecten met zich mee die het technisch-inhoudelijke vakwerk hinderen, van het halen van omzettargets tot praten met de klant. En meer moeite moeten doen voor de rapporten.

Betekeniswolk

Het is een machtsstrijd tussen die twee stemmen. Er wordt touwgetrokken, bijvoorbeeld door de nieuwe rapportagevorm belachelijk te maken door er een karikatuur van te maken (‘populistisch schrijven’), door met de koppen-

Populistisch schrijven

oefening aan de haal te gaan, door lange discussies te voeren over details zoals die titels, zodat er in de bijeenkomsten geen voortgang is en we aan de kern, inhoudelijk structureren, amper toekomen, en door dat inhoudelijke structureren als ‘(te) moeilijk’ af te doen.

Zodoende klinkt in de kleine groepjes die stem van de ‘echte techneuten’ opvallend veel luider dan de andere. Je zou dus kunnen zeggen dat die stem succesvol gebruik maakt van dit project om de eigen positie te versterken en meer aanhang te kweken. Wat er emergeert, zou je dus een contrarevolutie kunnen noemen (in deze context een term uit Homan, 2013), die ingaat tegen de officiële revolutie: de plannen van het management. Met mijn pleidooi voor boodschaptitels heb ik onbedoeld die contrarevolutie munitie gegeven. Ik heb ooit wat gezegd, daar is achter mijn rug en die van de manager, bij de koffiemachine en op andere informele plekken, van alles over gezegd, totdat iemand een keer zei ‘Die koppen, dat lijkt wel de *Telegraaf*!’ Dat viel goed, er is op doorgepraat, en zo ontstond er een gemeenschappelijke reactie op de nieuwe manier van schrijven: ‘die is populistisch, en dat doen we dus niet’.

Zo’n gemeenschappelijke reactie op een veranderinitiatief, voortkomend uit de onderlinge gesprekken van de medewerkers, noemt Homan (2005) een

Populistisch schrijven

betekeniswolk. Die wolk krijg ik niet weg of veranderd, in de twee keer twee uurtjes per groepje dat ik langskom. Ook de manager heeft er weinig invloed op. Hij heeft weliswaar formele macht, maar misschien wel minder informele macht dan al die tegenstemmen samen. Hij schippert tussen de twee partijen: de nieuwe manier van schrijven niet opleggen maar het project wel laten voortbestaan.

Stagnatie en tevredenheid

Als je kijkt naar de geplande verandering, dan stagneert dit project. Toch is mijn opdrachtgever, die manager, tevreden. Zijn analyse is korter dan de mijne: er wordt tenminste gepraat over wat klanten willen, en wat dat betekent voor het werk in het algemeen en voor schrijven in het bijzonder. Dat is wat hem betreft voldoende. Mijn rol in deze organisatie verandert zo van directieve trainer in gespreksleider over teksten en schrijven. Uitkomst ongewis. Maar dat hoeft mij niets uit te maken. Hoe zij willen schrijven en hoe ze niet willen schrijven, dat bepalen ze uiteindelijk zelf, met elkaar. En daar zijn ze luid en duidelijk mee bezig.

Literatuur

Cornelis, L.H. (2007) *Adviseren met Perspectief*. Rapporten en presentaties maken. Bussum: Coutinho (2e druk).

Homan, T. (2005) *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering*. Den Haag: Academic Service.

-- (2013) *Het et-ceteraprincipe. Een nieuw perspectief op organisatieontwikkeling*. Den Haag: Academic Service.

Kotter, J. en **H. Rathgeber** (2006) *Onze ijsberg smelt! Succesvol veranderen in moeilijke omstandigheden*. Amsterdam: Business Contact (en/of andere dingen van of over Kotter, maar dit is de leukste).

Minto, B. (2009). *The Pyramid Principle. Logic in Writing and Thinking* (Herziene druk.) London: Prentice Hall.

Pollmann, E. (2012). Een training als oplossing voor alle schrijfproblemen? Onderzoek naar de effecten van schrijftrainingen op tekstaanpak en tekstkwaliteit. Ongepubliceerde Masterscriptie RUG.

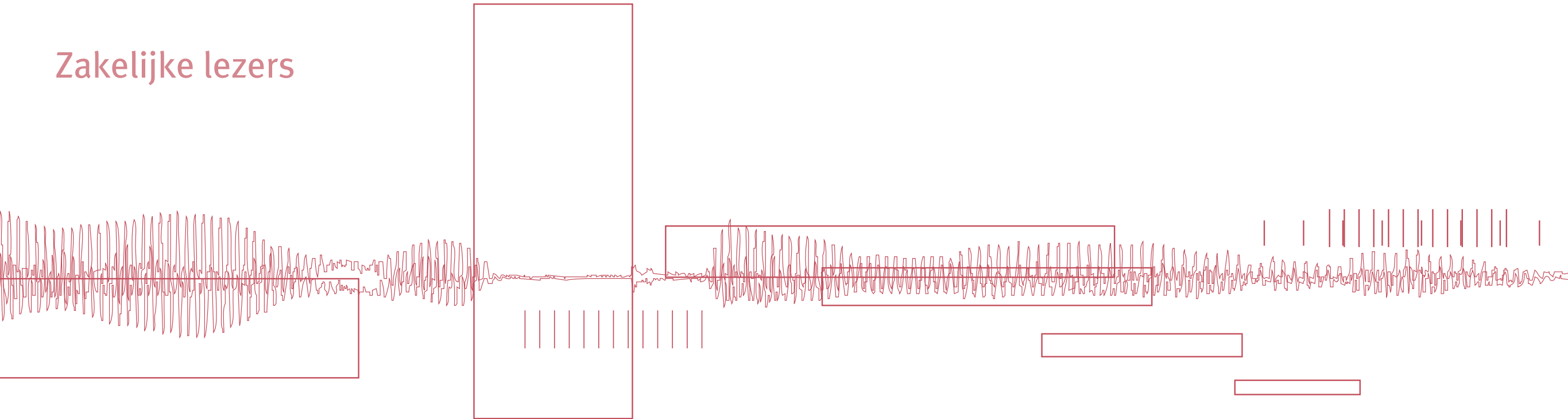
Smith, M.E. (2002) 'Success rates for different types of organizational change'. In: *Performance Improvement* 41, p. 26–33.

Over de auteur:

Dr. Louise Cornelis is zelfstandig tekst- en communicatie-adviseur. Ze helpt vooral organisaties in de zakelijke dienstverlening de kwaliteit van hun rapporten te verbeteren, met training, coaching, tekstadvies en redactie.

(1) Je zou die contrarevolutie ook *weerstand* kunnen noemen, maar dat zet de tegenstem neer als irrationeel psychologisch verschijnsel van ‘hakken in het zand’. De tegenstem is eerder uitermate tactisch in het machtsspel dan irrationeel. Bovendien is weerstand een woord vanuit het perspectief van het management: ‘ze’ willen niet. Ook het management wil hier echter het een en ander niet (zoals zeggen hoe het moet), en ikzelf ook niet (steeds dat ‘verwijt’ van populisme horen).

Zakelijke lezers



Zakelijke lezers: geen peil op te trekken

Over eigenzinnig lezen en wat dat betekent voor schrijvers

Veel werkende mensen besteden een groot deel van hun werktijd aan lezen: advies- en andere rapporten, beleidsnota's, memo's, vakartikelen, e-mails, offertes enzovoort. Eigenlijk weten we amper hoe ze dat doen; er is weinig onderzoek gedaan naar zakelijk lezen. Samen met twee Groningse CIW-studenten bracht Louise Cornelis daar verandering in. Dat resulteerde in hun MA-scripties. Uit het onderzoek blijkt dat zakelijk lezen zich eigenzinniger gedragen dan ze zeggen. En hoe schrijf je eigenlijk voor dit type lezers?

Er is weliswaar weinig onderzoek gedaan naar zakelijk lezen, maar één belangrijke inspiratiebron hadden we wel: het proefschrift van Rob

Zakelijke lezers

Neutelings (Neutelings, 1997). Die vroeg volksvertegenwoordigers hardop te denken en te lezen terwijl ze een beleidsnota lazen die ze sowieso op dat moment moesten lezen. Neutelings zat erbij, nam alles wat de lezers zeiden op, werkte die opnames uit en analyseerde ze. Hij kwam tot de conclusie dat de volksvertegenwoordigers eigenzinnig lazen: elk had een eigen leesstijl. Dorien Groenewoud (Groenewoud, 2013) gebruikte Neutelings' methode voor onderzoek naar het leesproces van vijf verschillende zakelijke lezers, ieder met een adviestekst die ze op dat moment moesten lezen. Uit haar analyse van de opnames blijkt, net als bij Neutelings, dat de leesprocessen allemaal anders verliepen. Dit zijn drie typerende voorbeelden (de namen zijn pseudoniemen):

Marja: actiegericht skimmen. Marja is beleidsmedewerker in een ziekenhuis. Ze leest van papier een tekst van vier pagina's met aanbevelingen die haar werkterrein betreffen. Ze begint zonder enige oriëntatie met lezen, bovenaan pagina één, en leest de tekst vanaf daar lineair. Ze slaat veel woorden, zinnen en soms hele tekstpassages over. Ze zoekt naar acties die zij moet uitvoeren. Daar maakt ze notitie van en aan het eind somt ze ze allemaal nog een keertje op. Ze is dan 7,5 minuut bezig geweest.

Peter: efficiënt scrollen. Peter is voorzitter van de Nederlandse tak van een internationale NGO. Hij is 25 minuten bezig met een digitaal Engelstalig

rapport van 74 pagina's, ter voorbereiding op een bespreking. Na het vluchtig doornemen van de inleiding scrollt hij terug naar de executive summary. Deze leest hij vrijwel helemaal en lineair. Dan scrollt hij snel door de tekst, vaak gebruikmakend van de zoekfunctie. Hij zoekt op trefwoorden naar de stukken die voor hem van belang zijn met het oog op de bespreking: de heikele onderwerpen.

Nadine: ijverig controleren. Jurist Nadine leest een adviestekst van vijf pagina's op papier, in ruim 25 minuten. Voordat ze met lezen begint, bladert ze door de tekst om zich te oriënteren op lengte, structuur en kopjes. Dan begint ze aan de inleiding. Daar valt haar oog al snel op een dikgedrukte alinea die ze grondig leest. Ze zegt vervolgens de strekking van de tekst wel te begrijpen, maar ze moet hem ook nog reviewen op spelfouten, opbouw en eventuele juridische fouten. Ze begint opnieuw vooraan met lezen, en leest dan lineair, bijna alles. Ondertussen formuleert ze kritiek op de opbouw en inhoud van de tekst, en verbetervoorstellen: de tekst kan volgens haar veel bondiger.

De leesprocessen kenmerken zich in het algemeen door een hoge mate van lezersturing: de lezers laten hun leesgedrag bepalen door hun eigen doel en belang, niet door de tekst. Ofwel, in Groenewouds woorden (p. 87): 'Ze bepalen hun eigen koers en wijken daar niet van af'. Die zo sterk bepalende

Zakelijke lezers

leesdoelen verschillen nogal, en daardoor verschillen de manieren van lezen ook, bijvoorbeeld de mate van selectie: de een leest alles en slaat niks over, de andere gaat juist met grote sprongen kris-kras door de tekst en leest in totaal maar een fractie. Ook waren de lezers zeer actieve verwerkers: ze waren de hele tijd bezig zelf dingen bij de tekst te bedenken, zoals associaties, commentaar, oordelen en vragen, opnieuw afhankelijk van hun leesdoel.

Lezers verschillen

Dat lezers zo verschillend lezen, herken ik uit de groepjes met zakelijke schrijvers die ik begeleid in het kader van schrijfvaardigheidstrainingen. Elke deelnemer neemt een eigen tekst mee, en legt die voor aan de anderen voor een '30-seconden-test': vindt een lezer in korte tijd de essentie? Ik ben regelmatig verrast door wat anderen dan uit de tekst halen wat ik niet zie, en omgekeerd. Die verschillen zichtbaar maken is nuttig voor de deelnemers: ze ervaren zo hoe verschillend hun lezers zijn.

Zakelijke lezers: 'Geen tijd voor grondig lezen'

Als je wilt weten hoe zakelijke lezers lezen, kun je ze dat natuurlijk ook gewoon vragen. Dat is wat Kiki Jacobs deed (Jacobs, 2013). Ze hield uitgebreide interviews met acht mensen die voor hun werk veel moeten lezen. Thema's die aan de orde kwamen waren onder andere genres,

leesplekken en communicatiemiddelen, de aanpak van het leeswerk en de tekstuele voorkeuren. Op bijna al deze punten verschillen de geïnterviewden nogal van elkaar. Dat is een overeenkomst met Groenewouds bevindingen: elke zakelijke lezer leest anders.

Maar er bleek ook een overeenkomst tussen deze lezers, die iets nieuws zichtbaar maakt ten opzichte van het hardop denken: de geïnterviewden zeggen het liefst vooraan te beginnen en lineair door de tekst te gaan, eventueel zelfs een tweede keer, om het gelezene te kunnen onthouden. In de woorden van een van hen (p. 30/31): ‘Bijvoorbeeld CAO of wetgeving of instructies voor het werk, dat lees ik soms ook wel twee keer door, omdat het is... onmogelijk om het allemaal in één keer te onthouden.’

Snellezen

In de tijd dat ik de scripties over lezen begeleidde, heb ik me ook verdiept in snellezen. Ik las de klassieker op dat gebied, Buzan (1991), en ik bezocht een snelleescursus. Bij beide werd tekstbegrip gemeten door middel van vragen naar nogal willekeurige details. Dat past bij het leesdoel ‘alles lezen en onthouden’, al kwam dat doel bij geen van beide expliciet aan de orde, laat staan dat het werd geproblematiseerd. Ik denk dat zakelijke lezers die gebukt gaan onder tijdsdruk meer baat hebben bij leren dat ze hun eigen koers mogen bepalen en hoe ze dat kunnen doen. Want van wie ‘moet’ je eigenlijk alles lezen?

Zakelijke lezers

Bij de hardopdenkers komt ‘alles lezen en onthouden’ als doel niet voor. Vergelijk bijvoorbeeld Marja: zij zoekt naar de voor haar belangrijke zaken en schrijft die op.

De geïnterviewden zeiden dat ze voor dat grondige lezen echter nooit genoeg tijd hebben, ook al doen ze het deels buiten werktijd, zoals thuis of in de trein. Vanwege die tijdnoed ‘moeten’ ze wel selecteren. Dan lezen ze alleen de samenvatting of conclusie, of ze scannen de tekst. Dat selectieve lezen zagen we ook bij de hardopdenkers, maar de geïnterviewden lijken zich amper bewust van het belang van hun leesdoel daarbij. Dat duikt slechts bij een paar op, zoals bij deze ondervraagde: (p. 30): ‘Dan pik ik de highlights eruit en de gebieden waar ik wat van moet vinden en daar beperk ik me dan toe.’

Bij anderen drukt de ervaren noodzaak tot selecteren zwaar op de schouders, zoals bijvoorbeeld in de woorden van deze derde geïnterviewde (p. 38), die zichzelf ‘lui’ noemt omdat hij dingen overslaat: ‘Maar ik ben een luie lezer, denk ik. (...) Op een gegeven moment verlies ik gewoon mijn aandacht, of verliest het mijn interesse. En zo kan ik zo’n rapport ook wel lezen (...) als ik een tijd zit te lezen en het schiet eigenlijk niet op, de tekst, dan sla ik stukken over.’

Tot slot blijkt uit de interviews dat zakelijk lezen sterk bepaald wordt

Zakelijke lezers

door gewoontevorming. Alle lezers hebben een strategie ontwikkeld voor complexe teksten, die is gebaseerd op hoe die tekst over het algemeen in elkaar zit. In een adviesrapport verwachten ze bijvoorbeeld de conclusie achterin, en die hoort ook ‘conclusie’ te heten. Dat is in lijn met wat ik in eerder onderzoek (Cornelis, 2013) aantrof, namelijk dat lezen sterk bepaald wordt door gewoontes die bepaald zijn door genreconventies. Een daarvan afwijkend rapport, bijvoorbeeld met de hoofdboodschap voorop en boodschaptitels (zoals krantenkoppen), verwart lezers, althans, als ze die manier van rapporteren (‘piramidaal’, volgens Minto, 2009) niet kennen. Maar als ze hem wél kennen, helpt die opbouw juist. Dat bleek uit een derde scriptie (Born, 2014): rapporten met de hoofdboodschap voorop en met boodschaptitels helpen kenners van die opbouw juist om leesdoelgestuurd te lezen. Ook bij hen wordt lezen bepaald door genreverwachtingen, maar die zijn door hun leeservaring met afwijkende rapporten veranderd. Opnieuw blijkt daaruit hoe zeer zakelijke lezers verschillen.

Eigenzinnige lezers

Zakelijke lezers zijn eigenzinnig: ze lezen allemaal anders, allemaal op hun eigen manier, en ze laten zich veel meer bepalen door hun eigen leesdoel dan door de tekst. Bovendien kun je niet aan op wat ze zelf over hun lezen zeggen, want ze doen iets anders. Er is dus geen peil op ze te trekken. Voor

Zakelijke lezers

schrijvers betekent dit in de eerste plaats dat het kan lonen om je lezer en diens leesdoel zo goed mogelijk te kennen. En verder: als je wilt dat je lezer een bepaalde boodschap meekrijgt, dan zal die luid en duidelijk in de tekst moet staan, op verschillende plekken. Denk aan titel, samenvatting, inhoudsopgave, inleiding, koppen en aan het eind. En dan nog is succes niet gegarandeerd.

Literatuur:

Born, Anco (2014) Hoe lezers zich laten leiden door de piramidale structuur. Een onderzoek naar de verschillen tussen het leesproces van lezers van een methodologische en piramidale adviestekst. Masterscriptie CIW RU Groningen.

Buzan, Tony (1991) *Speed Reading*. New York: Plume. 3rd edition.

Cornelis, Louise H. (2013) 'Het piramideprincipe: je gaat het pas zien als je het doorhebt'. In: R. Boogaart en H. Jansen (red.) *Studies in Taalbeheersing* 4, p. 59-68.

Groenewoud, Dorien (2013) De nóg eigenzinnigere lezer. Hoe zakelijke lezers adviesteksten lezen. Masterscriptie CIW RU Groningen.

Jacobs, Kiki (2013) Zoals we teksten gewend zijn. Hoe zakelijke lezers hun leeswerk aanpakken, waarderen en aansluiting kunnen vinden bij het piramideprincipe als alternatieve tekststructuur. Masterscriptie CIW RU Groningen.

Minto, B. (2009). *The Pyramid Principle. Logic in Writing and Thinking* (herziene druk.) London: Prentice Hall.

Neutelings, Rob (1997). *De eigenzinnige lezer. Hoe Tweede-Kamerleden en gemeenteraadsleden beleidsteksten beoordelen*. Den Haag: Sdu Uitgevers.

Bronvermelding oorspronkelijke artikelen:

Over BAUS en Advocataria (en niet gaan zeuren). Tekstkwaliteitszorg bij een arbodienst. Verschenen in: *Tekstblad*, nr. 3 (2001), p. 34-39.

Structuur is goed voor je relatie. Een vuistregel voor adviesrapporten. In: *Tekstblad*, nr. 4 (2006), p. 39-43.

Columns, allemaal verschenen in *Tekstblad*:

1. Schrijftraining verergert het probleem - in: nr. 2/3 (2010), p. 45
2. Hints - in: nr. 1 (2011), p. 23
3. Lezers zijn nare mensen - in nr. 2 (2011), p. 25
4. Hardloop- en schrijfambities – in nr. 3 (2011), p. 25
5. Sliduments – in nr. 4 (2011), p. 25
6. Heavy lezers – in nr. 5/6 (2011), p. 31
7. Moetens en magniets – in nr. 2 (2012), p. 23
8. Waar doen we het voor? – in nr. 4 (2012), p. 11
9. Schrijfgedragverandering – in nr. 1 (2013), p. 31
10. Schrijven is afstemmen en kiezen - in nr. 3 (2013), p. 34.

Het piramideprincipe: je gaat het pas zien als je het doorhebt. In:
R. Boogaart en H. Jansen (red.) *Studies in Taalbeheersing* 4, p. 59-68.

‘We gaan hier niet populistisch schrijven!’ Praten over tekstkwaliteit in organisaties. In: *Tekstblad*, nr. 2 (2015), p. 6-10.

Zakelijke lezers: geen peil op te trekken. Over eigenzinnig lezen en wat dat betekent voor schrijvers. In: *Tekstblad*, nr. 3 (2015), p. 12-15.

De cartoon op p. 113 is gemaakt door Gijs Mathijs Klunder,
www.gijsmathijs.nl