

Daniël Janssen & Joep Jaspers

1. Inleiding

Een aantal jaren geleden kreeg marktonderzoeksbureau *Profiel* de opdracht om te onderzoeken hoe het maandblad *Avenue* door lezers gewaardeerd werd. Die opdracht was afkomstig van de toenmalige directeur van de Geïllustreerde Pers te Amsterdam, Huib Boermans. Nadat het onderzoek was afgerond, kreeg marktonderzoekster Jet Hamer een uitnodiging om de uitkomsten formeel te presenteren aan Huib Boermans, Wébé Dresselhuys (hoofd Marketing Services) en Ouke de Boer (hoofd Marketing). Het gezelschap kwam bijeen in de kamer van directeur Boermans en zette zich rond de prominent aanwezige vergadertafel. Na een korte introductie van Boermans stak Hamer van wal. Zij vertelde over de opzet van het onderzoek, de gehanteerde selectiemethode voor de geïnterviewden, de consciëntieus geconstrueerde vragenlijst, enzovoort en enzovoort. Dat ging zo een minuut of vijf door totdat zij door directeur Boermans in de rede werd gevallen met de woorden:

'mevrouw laat mij u hier onderbreken. Ik neem namelijk direct van u aan dat u uw onderzoek goed heeft uitgevoerd. Daar hebben we u immers op uitgezocht. Ik neem ook aan dat u de juiste conclusies uit uw onderzoek getrokken zult hebben. Vertelt u mij maar wat ik doen moet. De rest geloof ik wel.'

Hamer slikte, sputterde kort, haalde diep adem en begon opnieuw, maar dit maal aan het einde van haar verhaal.

Dit voorval illustreert waar we het in deze bijdrage over willen hebben: over de soms lastige relatie tussen evaluatie-onderzoek en beleidsadvies. We zullen het in het bijzonder hebben over de schrijvende accountant. De accountant die de opdracht krijgt om de getrouwheid van de jaarrekening te onderzoeken en die over dat onderzoek moet rapporteren.

In de afgelopen jaren hebben wij beiden, samen met collega's een groot aantal opleidings- en adviestrajecten verzorgd voor de meeste grote Nederlandse accountantskantoren en voor vele overheids- en interne accountantsdiensten. Het doel daarvan was meestal de rapportages van deze organisaties – de managementletter en accountantsrapporten – cliëntgericht te maken. Daarvoor hebben we een zeer groot aantal van deze teksten geanalyseerd en commentarieerd. Op grond van deze ervaringen hebben we vastgesteld waar de oorzaken kunnen liggen voor de belangrijkste tekstproblemen. Lezers van managementletters en accountantsrapporten vinden dat die teksten dikwijls:

- onvoldoende klant- of lezersgericht zijn;
- te omvangrijk zijn;
- te weinig homogeen zijn (teksten van individuele accountants verschillen soms erg van elkaar);

- te negatief en corrigerend van toon zijn;
- vaak weinig bruikbare of erg speculatieve adviezen bevatten.

Op zichzelf zijn met name de eerste twee waarnemingen nauwelijks schokkend. Veel managers in allerlei (soorten) organisaties hebben vergelijkbare klachten over teksten in hun organisaties. En ook in veel praktisch georiënteerde taalbeheersingsliteratuur en verslagen van praktijkonderzoek vind je kwalificaties van vergelijkbare strekking: teksten moeten klantgerichter worden, korter (de hedendaagse manager) en de organisatie moet 'naar buiten toe' een eenduidig beeld uitdragen.

Problemen met de toon lijken eveneens algemener te zijn of in elk geval veel voor te komen in de accountancy. Hagge & Kostelnick (1989), bijvoorbeeld, laten zien op welke manier ervaren accountants in hun standaardformuleringen afwijken van algemene adviesliteratuur door vager en indirecter te formuleren. We komen hier verderop in deze bijdrage op terug.

Ten slotte is een veel gehoorde klacht over teksten van accountants dat de adviezen die erin staan soms erg globaal en vrijblijvend zijn. Cliënten kunnen er – naar eigen zeggen – vaak onvoldoende mee uit de voeten. Ook deze klacht hoor je wel meer, wanneer het over adviesrapporten gaat.

Zo beschouwd, zou je kunnen zeggen dat de tekstproblemen die we in deze bijdrage aan de orde stellen, zo algemeen zijn dat ze ook nauwelijks interessant lijken. Maar dat zouden we toch willen bestrijden. We willen in deze bijdrage laten zien hoe je met een analyse van de taken van de schrijvende accountant de algemene oordelen kunt specificeren en kunt verklaren en hoe zo'n analyse kan leiden tot taakgerichte én originele adviezen.

2. Taak van de accountant

Accountants hebben vaak een dubbele rol te vervullen. In de eerste plaats hebben zij een *controlerende* taak. Zij moeten voor de buitenwereld verklaren dat wat een directie of bestuur over de financiële situatie van een onderneming of organisatie naar buiten brengt, conform de werkelijkheid is. Aandeelhouders, maar ook leveranciers, banken, de overheid, of potentiële kopers van een bedrijf hebben behoefte aan en recht op een onafhankelijk oordeel over die situatie.

Daarom controleert de accountant jaarrekeningen – en andere financiële verantwoordingen – op basis van algemeen aanvaarde normen/standaards. Op grond van zijn controle spreekt hij een beredeneerd oordeel uit over de vraag of de verantwoording een getrouw beeld geeft van de werkelijke stand van zaken bij de organisatie: de *accountantsverklaring*; die verklaring onderbouwt hij en licht hij toe in een *accountantsrapport*.

Het is in dit verband nodig onderscheid te maken tussen drie soorten accountants:

- *overheidsaccountants*: zij controleren de verantwoording van overheidsorganen en geven daarover een verklaring af; het opmerkelijke is dat zij daarbij in dienst zijn van het orgaan dat zij controleren (gemeente, ministerie, maar ook bijvoorbeeld organisaties als de NATO);
- *interne accountants*: zij controleren wel de jaarrekening van de organisatie waarbij zij zijn

aangesteld, maar brengen geen verklaring uit; hun werkzaamheden gelden als voorbereiding voor het werk van de externe accountant;

- *public accountants*: dat zijn accountants van grotere of kleinere accountantskantoren die als externe accountant de jaarrekening van organisaties (ondernemingen, overheid, not for profit) controleren en daarover een accountantsverklaring afgeven.

Alle drie soorten accountants worden voor hun werk betaald door de gecontroleerde. Het ligt dan ook voor de hand dat die gecontroleerde van de accountant iets meer verwacht dan de accountantsverklaring en het bijbehorende rapport. De accountant heeft immers de hele administratieve organisatie van de cliënt gezien, en kan op basis daarvan de cliënt *adviseren* om die te verbeteren; en dat is dan zijn tweede taak. Zo'n advies is voor een accountant ook vaak commercieel en inhoudelijk interessant: het kan leiden tot vervolgoeddrachten om de aangegeven verbetering ook mee tot stand te brengen. Wanneer accountants dergelijke adviezen geven (en dat gebeurt nog lang niet altijd), dan doen ze dat in de zogeheten *managementletter* of *adviesbrief*.

In zijn *controlerende* rol wordt de accountant aangesproken op zijn kwaliteiten als onderzoeker en op zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid, in zijn *adviserende* rol verwacht zijn cliënt van hem steeds meer kwaliteiten als serviceverlener en adviseur. Bovendien verwacht zijn kantoor dat hij werk en dus omzet genereert. In die zin is de accountant vergelijkbaar met de tandarts die zijn boeman-*imago* (boorpijn) steeds meer inwisselt voor dat van de gebitsadviseur, die bovendien extra werk genereert voor de mondhygiënist in zijn eigen praktijk.

3. De functie van de tekst

De meeste accountants zijn primair gericht op de controlerende rol: ze zoeken in de organisatie naar afwijkingen van wat hoort, naar problemen, en ze doen dat met hun zeer uitgewerkte onderzoeksmethoden en op basis van het normenstelsel dat binnen hun vakgebied is ontwikkeld.

Wanneer ze over de resultaten van hun onderzoek – hun oordeel – rapporteren, blijkt dan ook vaak de behoefte om te tonen dat dat oordeel gefundeerd is, en dat het controleprogramma optimaal is uitgevoerd. Dat kan in de praktijk tot verschillende structuren van rapporten leiden (afhankelijk van de vraag of het rapporten van interne, externe of overheidsaccountants gaat), maar illustratief is in dit verband de structuur die we bij rapporten van de NATO aantreffen. Die auditrapporten zien er als volgt uit:

1	Introduction
2	Scope and Limitations of the Audit
3	Criteria
4	Methodology
5	Findings
6	Conclusion / Evaluation
7	Recommendations

Iedereen zal hierin direct de standaardelementen uit onderzoeksrapporten herkennen en dan vooral onderzoek waarin iets geëvalueerd wordt (zie ook de vaste-vragenlijst voor evaluatie in bijvoorbeeld *Leren Communiceren*).

Op zichzelf is het bij een *accountantsrapport* nog te verdedigen dat de tekst enige

aandacht besteedt aan de verantwoordelijkheid van het onderzoek en van de bevindingen. Het probleem is echter dat accountants dat uitgangspunt niet alleen kiezen in hun accountantsrapport, maar ook in de managementletter. Die tekst is echter helemaal niet bedoeld om een oordeel te onderbouwen, maar om adviezen te geven waarmee de cliënt zijn eigen (administratieve) organisatie kan verbeteren of behoeden voor onnodige risico's.

Waarom kiezen accountants dan toch voor zo'n structuur? We kunnen hiervoor ten minste twee oorzaken aanwijzen die vermoedelijk sterk samenhangen en die we daarom ook samen zullen bespreken:

8. Zoals veel onderzoekers, maken accountants bij hun rapportage geen onderscheid tussen de wereld van hun onderzoek en de wereld van de tekst. Ze hebben de neiging hun tekst te zien als verslag en verantwoording van onderzoek en niet als een middel om een (strategisch) doel te bereiken: verbetering van de organisatie van hun cliënt.
2. Zowel het rapporteren van tekortkomingen als het geven van adviezen zijn naar onze mening *gezichtsbedreigende handelingen* (Face Threatening Acts, FTA's) in de zin van Brown & Levinson (1987: 66). Dat betekent dat dergelijke handelingen bedreigend kunnen zijn voor een tweeledige menselijke behoefte van de cliënt:
 - a) de behoefte om in vrijheid te handelen (de zogenaamde 'negatieve face'). (Negatieve) oordelen en adviezen perken die handelingsvrijheid in;
 - b) de behoefte aan een consistent positief zelfbeeld (de zogenaamde 'positieve face').

Dit positieve beeld komt in het gedrag door (negatieve) oordelen en adviezen.

Als een schrijver zulke FTA's beslist moet uitvoeren, kan hij besluiten om dat heel direct te doen en de lezer voor het hoofd te stoten, dan wel daarbij *beleefdheidsstrategieën* in te zetten. Daarbij wordt ook weer onderscheid gemaakt tussen negatieve en positieve beleefdheidsstrategieën. De negatieve richten zich op de negatieve 'face', en hebben vaak een verzachtend karakter. De positieve richten zich op de positieve 'face', en komen er vaak op neer dat de schrijver in zijn formuleringen een zekere mate van solidariteit met de lezer/cliënt suggereert. Negatieve beleefdheid wordt daarom ook wel *respectbeleefdheid* genoemd, positieve beleefdheid heet ook wel *solidariteitsbeleefdheid*.

Zowel in rapporten van tekortkomingen als in adviesteksten komen dus FTA's voor. Het rapporteren van tekortkomingen en het onderbouwen van een oordeel zijn echter *formele* taken van de accountant en bij het plegen van een FTA in de rapportage kan de accountant zich daar in zekere zin achter verschuilen. En dat doet hij ook door het onderzoek als uitgangspunt te nemen in die rapportage. Daarmee 'objectiviteit' hij zijn bevindingen en dat is één van de negatieve beleefdheidsstrategieën die Brown & Levinson hebben onderscheiden ('impersonalize S and H', p. 90 e.v.).

In zijn adviserende rol als schrijver van de managementletter kan de accountant zich minder goed achter zijn onderzoek verschuilen om een aantal redenen. In de eerste plaats is de cliënt niet geïnteresseerd in wat op welke manier is vastgesteld, maar meer in wat hij moet doen om zijn

organisatie te verbeteren (zoals Jet Hamer tijdens de vergadering met de directie van de Geïllustreerde Pers ontdekte).

In de tweede plaats is adviserende een handeling waarbij de accountant veel meer als *persoon* in het veld moet komen, en ook later veel meer de kans loopt op grond daarvan zelf zijn gezicht te verliezen, wanneer bijvoorbeeld blijkt dat het advies niet tot het gewenste resultaat leidt. Dit probleem wordt voor hem nog sterker naarmate het advies helderder is omschreven (hij geeft zich meer bloot).

In de derde plaats zijn adviezen per definitie minder objectief dan evaluaties. Evalueren is een vrij directe uitkomst van het toepassen van de vaktechniek: observaties omtrent de administratieve organisatie toetsen aan de algemeen geldende, en tamelijk onbetwiste criteria.

Met een advies begeeft de accountant zich op glibberiger terrein: om tot een goed advies te komen, moet hij nagaan welke *oorzaken* er aan de problemen ten grondslag liggen en die oorzaken zijn doorgaans niet direct waarneembaar. Althans tijdens het onderzoek richt de aandacht van de accountant zich vaak niet op het vaststellen van de oorzaken (Maat 1987). Die oorzaken zijn ook zelden 'in de boeken' aan te wijzen; meestal bevinden die zich ergens op het niveau van de organisatie (mensen doen hun werk niet goed, zijn onvoldoende toegerust op hun taak, procedures ontbreken of zijn inadequaet, etc.).

Lastig is ook dat accountants bij advisering zelf maatregelen moeten bedenken die de veronderstelde oorzaken zullen wegnemen en zo het probleem uit de wereld zullen helpen. Het zal duidelijk zijn dat dit werk niet zonder meer tot de vaktechniek van de accountant gerekend kan worden en het is dan ook niet verwonderlijk dat accountants zich hier minder op hun gemak voelen. Een gevolg is wel dat zij de adviserende rol minder prominent maken in hun teksten en in hun werk. In termen van Brown & Levinson zou je kunnen zeggen dat ze 'off record' gaan.

Tegen deze analyse is in te brengen dat de accountant evalueert en adviseert op verzoek van de cliënt en dat hij daarin een legitimering voor de FTA kan vinden. Hij zou dan zelfs 'bold on record' kunnen gaan: zonder voorbehoud zeggen waar het op staat. Dat zou echter om een aantal redenen onverstandig zijn. De belangrijkste daarvan is dat de accountant gebaat is bij een langdurig relatie met zijn cliënt en dat vraagt om voorzichtigheid en terughoudendheid. Bovendien is het inroepen van de accountant (net als het halfjaarlijkse tandartsbezoek) voor de cliënt toch vooral een verplicht nummer: het belang ervan voor de organisatie ervaart men al snel als een rationalisatie om het angstige moment te kunnen doorkomen. Een tactvolle benadering wordt dus zeer op prijs gesteld. Evenals Hagge & Kostelnick constateren wij dat accountants in hun rapportages veelvuldig gebruik maken van *negatieve* beleefdheidsstrategieën. Zo komen in tekstdelen waarin de *problemen* aan de orde worden gesteld, veel *onpersoonlijke* en modale constructies voor. Bijvoorbeeld:

- Het kon niet worden aangetoond dat de salarisverhoging wettelijk aan mevrouw Ter Beek werd uitbetaald.
- Er kon niet worden vastgesteld dat er een overzicht bestaat van milieurisico's.
- In dit verband ontstaat de indruk dat de kassier niet altijd op de voorgeschreven wijze heeft kunnen opereren.

In *adviserende* tekstdelen vinden Hagge & Kostelnick vaak expliciete aanduiding van illocutionaire handelingen (i.c. directieven) die vaak vergezeld gaan van modale

hulpwerkwoorden, passieven en doelbepalende bijwoordelijke bijzinnen. Ook bij ons komen die regelmatig voor. Enkele voorbeelden:

- *Geadviseerd wordt dat op meerder plaatsen in de organisatie gestreefd wordt naar functiescheiding waardoor de interne controle verbeterd zou kunnen worden.*
- *We stellen voor een inkomend-facturenregister aan te leggen zodat mogelijke omissies in de toekomst kunnen worden voorkomen.*

Naar ons idee biedt deze functionele analyse inzicht in de achtergronden van de schrijfproblemen die we eerder aan de orde hebben gesteld en daarmee een basis voor adviezen.

4. Van evaluatie naar advies

De eerste drie problemen die we in de inleiding onderscheidden, kunnen we nu nader verklaren: het *gebrek aan klantgerichtheid* vindt zijn oorzaak in: te veel aandacht voor controle en te weinig voor advies. Mede daardoor percipiëren de lezers de teksten ook als te *omvangrijk*, het tweede probleem. Allerlei onderdelen die voor het verantwoord van het onderzoek en de oordelen relevant zijn, zijn immers overbodig in het licht van de adviesfunctie. Het derde probleem, de *heterogeniteit*, komt bijvoorbeeld bij de NATO voort uit het feit dat verschillende accountants (auditors) de adviesfunctie verschillend invulden. De één ging daarin bijvoorbeeld veel verder dan de ander. Het ene rapport gaf daardoor antwoord op een evaluerende Centrale vraag, terwijl andere vooral van een adviserende Centrale vraag uitgingen. We gaan nu in op de laatste twee problemen: de negatieve toon en de geringe bruikbaarheid van de adviezen.

Toon: negatieve beleefdheid

De problemen met de toon zijn niet zo eenvoudig te duiden. In de eerste plaats heeft de accountant bij een accent op het onderzoek en de evaluatie wellicht de neiging om zijn resultaten wat plompverloren te presenteren. Er worden immers *feiten* gepresenteerd en dan lijkt duidelijkheid een eerste vereiste; zeker als je vanuit de wereld van het onderzoek redeneert. Maar zoals we hebben gezien, vraagt de communicatieve situatie om enige voorzichtigheid. Er moeten FTA's worden uitgevoerd en de accountant dient zich daar rekenschap van te geven bij het formuleren van zijn bevindingen. De klachten over accountantsteksten wijzen erop dat ze daar wellicht onvoldoende in slagen. Neem bijvoorbeeld het volgende fragment uit een managementletter:

'Tijdens onze controle is ons gebleken dat de beschrijving van de administratieve organisatie op een aantal punten niet overeenkomt met de werkelijke praktijk. Daardoor wordt het voor ons onmogelijk ons onderzoek op die beschrijving te baseren. Wij adviseren u beide zo spoedig mogelijk op elkaar af te stemmen.'

In dit voorbeeld wordt de FTA in zijn volle glorie ('baldly') uitgevoerd. De schrijver maakt daarbij ook nauwelijks gebruik van negatieve beleefdheid. De enige vormen die we zien, zijn:

1. *depersonalisatie van de lezer*: de lezer wordt in de eerste twee zinnen niet direct aangesproken (er blijkt een verschijnsel). De schrijver daarentegen komt wel volledig in beeld, wat erop wijst dat hij bijzonder sterk redeneert vanuit zijn controlestandpunt.
2. *nominalisaties*: het gebruik van woorden als *beschrijving* en *de werkelijke praktijk* maken het

mogelijk om te abstraheren van de daadwerkelijke acties die worden 'bestraft'.

De schrijver zou hier veel meer negatieve beleefdheidsstrategieën kunnen inzetten. Bij het beschrijven van het probleem ligt het voor de hand om gebruik te maken van 'hedging', bijvoorbeeld:

'De indruk bestaat dat (...) op bepaalde punten niet aansluit bij de werkelijke praktijk.'

Bij het 'advies' zou de schrijver ook nog gebruik kunnen maken van depersonalisatie, passieven en modale werkwoorden. Bijvoorbeeld:

'Het zou een positief effect kunnen hebben wanneer een dergelijke aansluiting op korte termijn in gang zou worden gezet.'

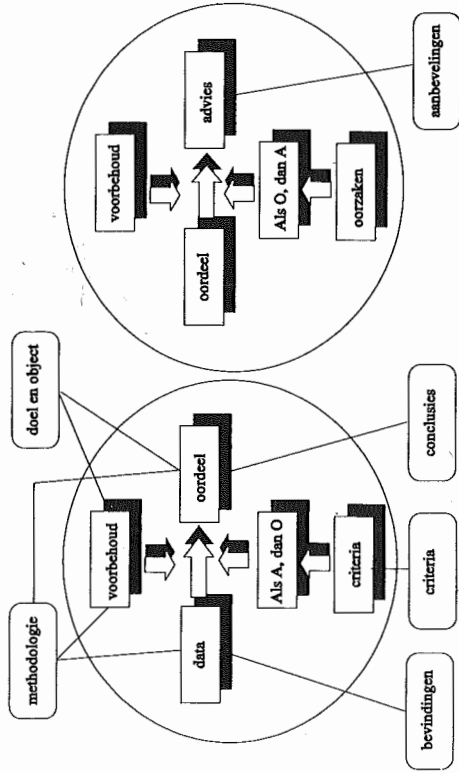
Maar daarnaast menen wij dat accountants nog onvoldoende gebruik maken van de mogelijkheden om *positieve* beleefdheidsstrategieën in te zetten. Dat zou niet alleen de toon van de teksten veranderen, maar het zou ook de adviezen een stuk bruikbaarder kunnen maken; het vijfde probleem. Hagege & Kostelnick gaan op deze mogelijkheid niet in, terwijl ze naar onze indruk essentieel kan bijdragen aan de effectiviteit van accountantsadviezen. We lichten dat toe.

Bruikbaarheid van de adviezen: positieve beleefdheid

Accountants zijn erg opgesloten in de controlefunctie en vullen vaak vanuit dat perspectief de adviesfunctie in. Dat kunnen we laten zien door het tekstmodel voor accountantsrapporten, dat we noemden in paragraaf 3, te combineren met een Toulmin-achtige beschrijving van de redenering achter een accountantsadvies. We kunnen ons de redenering voorstellen als een zogenaamde ketenredenering die in de kern bestaat uit twee stappen:

1. van bevindingen naar oordeel
2. van oordeel naar advies.

Beide stappen lopen via een 'warrant' (als/dan-uitspraak of premisse maior) die ondersteund wordt met verschillende backings. De backing voor de eerste schakel is altijd een *norm of criterium*, die bij de tweede schakel is (bijna) altijd een *oorzaak*. Het advies moet immers de oorzaken voor de problemen aanpakken. Als we nu het tekstmodel in dit Toulminschema plakken, dan zien we dat bijna alle onderdelen gerelateerd zijn aan het eerste deel van de redenering: de evaluatie. Het advies komt eigenlijk een beetje uit de lucht vallen en is vaak maar moeizaam te verbinden met het onderzoek en de uitkomsten ervan. Dat leidt er in de praktijk toe dat de adviezen vaak een vrijblijvend karakter hebben. Ze hebben vaak de vorm van 'zorg dat je aan de norm voldoet' of 'los het probleem op'.



En zelfs dat laatste blijft nog wel eens impliciet. Bijvoorbeeld:

'Bij onze werkzaamheden hebben wij geconstateerd dat door het systeem gegenereerde boekingen voor verwerking in de grootboekadministratie handmatig worden aangepast door medewerkers van de afdeling X. Deze manier van verwerken komt doordat het systeem Y niet alle journalposten op de juiste wijze splitst. Deze manier van werken achten wij niet wenselijk, omdat dit kan leiden tot het ontstaan van verschillen. Bovendien gaat door deze manier van werken het verband tussen de grootboekadministratie en de in het systeem Y vastgehouden totalen verloren.'

En:

'Het uitzoeken van de tussenrekeningen die verband houden met betalen van crediteuren is een moeizaam traject geweest waarbij wij helaas weer administratieve bijstand hebben moeten verlenen. Wij vragen wederom aandacht voor tussentijdse afstemmingen en specificaties mede gezien de implementatie van het (nieuwe) boekhoudprogramma Exact.'

We zien hier dat de accountant de problemen vooral formuleert vanuit zijn eigen perspectief. De problemen die hij noemt, zijn problemen die de accountant zelf heeft ervaren bij zijn onderzoek naar de administratie. Hij zou echter veel meer aandacht van zijn cliënt voor het probleem kunnen krijgen, wanneer hij zou aangeven wat het risico van de bestaande situatie voor de cliënt. Bijvoorbeeld:

'Het bleek moeilijk achteraf tussenrekeningen uit te zoeken die verband houden met het betalen van crediteuren. Samen met uw medewerkers hebben we daar veel tijd aan besteed. Dat brengt niet alleen tijdverlies en extra kosten met zich mee, het leidt er ook toe dat u tijdens het jaar onvoldoende inzicht heeft in uw totale crediteurenadministratie. Het lijkt ons daarom van groot belang dat rekeningen en specificaties tussentijds worden afgesteld. Dit is beslist ook noodzakelijk wanneer straks het nieuwe boekhoudprogramma Exact wordt ingevoerd. Dit programma kan immers zonder die afstemmingen niet werken.'

In deze herschrijving is gebruik gemaakt van positieve beleefdheidsstrategieën: de schrijver gaat bijvoorbeeld in op de informatiebehoefte van de cliënt zelf en op de kosten die de cliënt kan

besparen. Hij claimt daarmee 'common ground' met de cliënt: beiden hebben voordeel van het advies.

Om die positieve beleefdheidsstrategieën te kunnen hanteren, moet de accountant zich kunnen inleven in zijn cliënt en o.a. laten zien dat het in hun beider voordeel is om het probleem bij de horens te vatten. Dat wordt nog eens goed duidelijk gemaakt in het volgende, wat langere voorbeeld:

'De centrale winkeladministratie is onvoldoende in staat om de volledigheid van de pakbonnen, afkomstig van de afzonderlijke winkels, vast te stellen. Hierdoor is er een risico dat niet alle mutaties in de voorraadadministratie worden verwerkt.

(...)
Van uw kant zijn er al diverse maatregelen genomen om de discipline bij het toezenden van getekende pakbonnen te verbeteren.

Om niet geheel van deze discipline afhankelijk te zijn, adviseren wij u om met de leveranciers te overleggen op welke aanvullende wijze u de informatie over de bevoorrading van de winkels kunt verkrijgen. Hierbij valt te denken aan een kopie-pakbon, aan de hand waarvan de volledigheid van de door de winkels toegezonden pakbonnen vastgesteld kan worden. De door vertegenwoordigers verrichte voorraadaanvullingen zouden ontleend kunnen worden aan bezoekrapporten of vergelijkbare overzichten waaruit de omvang van bevoorrading blijkt. Overleg met de leveranciers is wenselijk om vast te stellen of u hun (interne) informatie voor dit doel kunt gebruiken.'

In dit fragment vinden we enerzijds enkele vormen van negatieve beleefdheid: de schrijver houdt bijvoorbeeld een slag om de arm ('hedging') met 'is onvoldoende in staat' en hij impersonaliseert: 'hiërdoor is er een risico' en 'overleg met leveranciers is wenselijk'.

Daarnaast gebruikt hij een interessant passiefconstructie: 'Van uw kant zijn er....' Deze is mogelijk gebruikt omdat die maatregelen nog niet tot resultaat hebben geleid, wat weet gezichtsverlies bij de lezer tot gevolg zou kunnen hebben. Tot slot zien we negatieve beleefdheid in het advies gedeelte waar de schrijver onderdelen van het advies voorzichtig onder woorden brengt.

- Hierbij valt te denken aan een kopie-pakbon, aan de hand waarvan de volledigheid van de door de winkels toegezonden pakbonnen vastgesteld kan worden.
- De door vertegenwoordigers verrichte werkzaamheden zouden ontleend kunnen worden aan bezoekrapporten.

Daarnaast gebruikt de schrijver positieve beleefdheid, vooral in het adviesgedeelte. Neem bijvoorbeeld de allereerste zin daarvan:

Van uw kant zijn er al diverse maatregelen genomen om de discipline bij het toezenden van getekende pakbonnen te verbeteren.

Hiermee wordt de samenwerking tussen schrijver en lezer gesuggereerd: u heeft al een actie uitgevoerd die wij ook van groot belang vinden. Die samenwerking komt ook naar voren in de beleefdheidsstrategie om optimistische partikels te hanteren, zoals 'nog' ('is nog onvoldoende in staat') en 'al' ('u heeft al...').

Daarnaast claimt de schrijver common ground met de lezer. Dit gebeurt het duidelijkst in de zin:

'Om niet geheel van deze discipline afhankelijk te zijn, adviseren wij u om met de leveranciers te overleggen op welke aanvullende wijze u de informatie over de

bevoorrading van de winkels kunt verkrijgen.'

De schrijver suggereert hiermee dat hij goed op de hoogte is van een wens van de cliënt: 'ik kan niet zonder meer vertrouwen op de discipline van mijn medewerkers; ik wil extra middelen om ervoor te zorgen dat de zaak in orde komt': de eerste positieve-beleefdheidsstrategie bij Brown & Levinson.

Een ander, subtieler middel waarmee 'common ground' geclaimd wordt, is het *point of view* in de zinnen:

- op welke aanvullende wijze u de informatie (...) kunt verkrijgen
- om vast te stellen of u hun (interne) informatie voor dit doel kunt gebruiken

In beide gevallen wordt het perspectief naar de cliënt verplaatst (strategie 7 bij Brown & Levinson).

Een advies als in dit fragment is een witte raaf in de accountability. Toch had de schrijver nog meer positieve beleefdheid kunnen inbrengen. We noemen enkele voorbeelden:

- Hij had de samenwerking nog meer kunnen benadrukken door zichzelf een rol toe te bedelen in de uitvoering van de adviezen. Daarbij zou hij ook van het inclusieve 'wij' gebruik kunnen maken.
- Hij zou kunnen aangeven wat de *positieve consequenties* voor de cliënt zijn, wanneer het advies wordt geïmplementeerd.
- Hij zou de positieve inschatting van de cliënt kunnen *overdrijven*: 'U heeft reeds enkele moeilijke, maar noodzakelijke maatregelen genomen'.

In het fragment dat we zojuist benadrukt hebben, suggereert de accountant solidariteit met de cliënt. Daarmee redt hij niet alleen op voorhand het positieve gezicht van de cliënt, maar ook dat van hemzelf: hij maakt de cliënt medeverantwoordelijk voor de oplossing van het probleem.

Wanneer we nu terugkeren naar de Toulminachtige beschrijving die we eerder gaven, dan zien we dat de schrijver de keuze heeft voor een aantal inhoudelijk probleem-oplossingconstellaties. We kunnen die afbeelden op een soort continuüm van 'zeer weinig klantgericht' (1) tot 'zeer klantgericht' (5):

- 1 probleem - los het op
- 2 probleem - risico vanuit accountantsperspectief - los het probleem op (oorzaak ontbreekt)
- 3 probleem - risico vanuit klantperspectief - los het probleem op (oorzaak ontbreekt)
- 4 probleem - risico vanuit klantperspectief - (mogelijke) oorzaken - (conditioneel) advies gericht op wegnemen oorzaken
- 5 probleem - risico vanuit klantperspectief - (mogelijke) oorzaken - (conditioneel) advies gericht op wegnemen oorzaken - werkwijze waarmee cliënt en accountant het advies samen kunnen uitvoeren

Op het ene uiterste punt (probleem - los het op) neemt de accountant afstand van de cliënt en ontstaat de grootste bedreiging van het positieve én negatieve gezicht van de cliënt. Om de relatie met de cliënt niet al te zeer op de spits te drijven, doet de accountant er in zulke gevallen goed aan om in elk geval negatieve beleefdheidsstrategieën in te zetten. De toon zal dan beter beoordeeld worden, maar de kritiek op de bruikbaarheid van de adviezen zal blijven. Het maximale model op het andere einde van de schaal opent de weg naar positieve beleefdheid (altijd gecombineerd met

negatieve). De vraag is natuurlijk wel hoe je accountants leert om volgens zo'n maximaal model te schrijven.

5. Optimalisering

Het blijkt heel belangrijk om accountants inzicht te geven in de verwevenheid van het primaire werkproces en het schrijven van teksten. Schrijven is niet iets dat aan het einde van de rit ook nog even moet gebeuren; de accountantscontrole is in wezen een fase van inhoudsvinding. Die fase moet dus zo worden ingericht dat je uiteindelijk voldoende informatie voor de tekst vergaart. Daarbij moeten ze ook in de gaten houden dat het uiteindelijke schrijfdoel 'adviseren' is. Ze moeten dus tijdens de controle op zoek gaan naar oorzaken voor de problemen en wel naar oorzaken die 'wegneembaar' zijn, en die inherent zijn aan het beleid.

Daarnaast moeten ze onderscheid leren maken tussen de wereld van het onderzoek, de wereld van de tekst en de wereld van de cliënt. Als we nog even de ketenredenering uit het Toulminmodel voor ogen nemen, dan zou je kunnen zeggen dat een accountant die werkt vanuit de wereld van het onderzoek, een sterke neiging zal vertonen om van links naar rechts te redeneren. Zijn tekst zal dan een onderzoeks karakter krijgen. Accountants die de cliënt centraal stellen, redeneren (en selecteren vooral) van rechts naar links. Zij nemen de adviezen als vertrekpunt en presenteren de informatie op zo'n manier dat de kern van tekst, de adviezen aan het einde ondersteunt.

Daarmee hebben we direct aangegeven dat de problemen in managementletters en accountantsrapporten naar onze overtuiging, maar zeer ten dele *taalvaardigheidsproblemen* zijn. Veel eerder ontbreekt het hen vaak aan inzicht in de functionaliteit van hun teksten en missen ze de commerciële attitude. Ze zijn meer vaklieden, dan verkopers. Beide tekorten zijn heel goed op te heffen in korte cursussen en workshops. Daarbij is het dan wel van belang dat de algemene verhalen over functionaliteit worden geconcretiseerd. De accountants moeten concreet gereedschap in handen krijgen waarmee de kloof tussen schrijven en doorlichten kan worden overbrugd. In de praktijk blijken ze heel goed uit de voeten te kunnen met vaste vragensets (voor evaluaties, problemen en maatregelen) en eenvoudige argumentatiemodellen.

Voor wat betreft de beleefdheidsaspecten is het goed om aandacht te besteden aan enkele strategieën die Brown & Levinson onderscheiden en vooral om na te gaan hoe de opties zich verhouden tot traditionele schrijfadviezen waarin duidelijkheid, directheid, aantrekkelijkheid de boventoon voeren. Veel adviesboeken blijken dan slechte raadgevers voor schrijvende accountants. Voor alle duidelijkheid: je hoeft accountants echt niet indirecter, voorzichtiger, te leren schrijven. Dat kunnen ze namelijk al lang; ze doen het alleen te weinig.

Literatuur

- Brown, P. & Levinson, S.C. (1987). *Politeness. Some universals in language usage*. Cambridge: University Press.
- Hagge, J. & Kostelnick, C. (1989). 'Linguistic Politeness in professional prose'. *Written Communication*, 6, 312-339.
- Maat, K. (1987). 'Tekstmodellen in bedrijfscommunicatie (II)'. In: F.H. van Eemeren & R. Grootendorst. (Eds), *Taalbeheersing in ontwikkeling*. Dordrecht: Foris Publications, p. 285-294.
- Steehouder, M. e.a. (1992). *Leren communiceren*. Groningen: Wolters Noordhoff.

VAN COMMENTAAR TOT CONSENSUS

DE ROL VAN POLYFONIE BIJ HET (HER)SCHRIJVEN VAN BELEIDSTEKSTEN

Niels van der Mast

Samenvatting

Een belangrijk kenmerk van het schrijven van beleidsteksten is de noodzaak tot het bereiken van consensus over de tekst onder de betrokken actoren. Bij het bereiken van consensus speelt het reviseren van teksten een grote rol: opeenvolgende versies van een beleidstekst worden besproken en becommentarieerd, waarna delen van de tekst worden herzien. Dit artikel gaat in op onderzoek naar de vraag welke tekstenmerken door beleidsschrijvers worden gebruikt om consensus over hun teksten te genereren. Hiertoe zijn concept- en eindversies van drie provinciale beleidsteksten vergeleken en geanalyseerd. Linguïstische analyse op basis van de theorie van de polyfonie laat zien dat beleidsschrijvers bij het reviseren gebruik maken van specifieke soorten tekstenmerken—onder andere modale (hulp)werkwoorden, bijwoorden van ontkenning en bevestiging, en voegwoorden van veronderstelling en voorwaarde—om tegemoet te komen aan het op hun conceptteksten geformuleerde commentaar.

1. Inleiding

In het huidige onderzoek naar tekstproductie wordt samenwerking ('collaboration') gezien als een belangrijk kenmerk van schrijfprocessen in organisaties (Couture & Rymet, 1989; Ede & Lunsford, 1990; Lay & Karis, 1991; Spilka, 1993). In de praktijk komt dit samenwerken vaak neer op onderhandelen en het trachten te bereiken van overeenstemming over allerlei zaken tussen de bij het schrijfproces betrokken partijen. Het middel om deze overeenstemming te bereiken is de tekst: in een voortdurend proces van schrijven, becommentariëren en herschrijven 'document cycling' in termen van Paradis, Dobrin & Müller (1985) 'wordt er aan conceptversies geschaafd totdat de betrokkenen in meer of mindere mate tevreden zijn gesteld en er overeenstemming is bereikt over een definitieve versie van de tekst'.

Bij de Nederlandse overheid is dit streven naar overeenstemming zeer prominent aanwezig, zo komt uit *Schrijven aan beleidsnota's* (Janssen, 1991) naar voren. In dit proefschrift analyseert Janssen beleidsschrijven op twee niveaus: het sociale en het cognitief-psychologische niveau. Eén van de belangrijkste kenmerken van beleidsschrijven, zo niet de belangrijkste, blijkt 'gerichtheid op consensus' te zijn. Tijdens het schrijfproces worden de verschillende visies van betrokken actoren met elkaar geconfronteerd in de hoop dat er consensus kan worden bereikt over de voorstellen. Het bereiken van overeenstemming vindt plaats door middel van het (her)schrijven van conceptteksten; inhoudelijke en tekstuele kritiek die betrokkenen leveren op de nota-in-wording wordt door de beleidsschrijver verwerkt in een nieuw concept: hij masseert zijn product zo dat er consensus ontstaat over de uiteindelijke tekst, de beleidsnota (Janssen, 1991: 297-298).

Eén van de consequenties van de gerichtheid op consensus is dat commentaar van verschillende actoren op tekst(gedeelten) in een volgende versie verwerkt moet worden. Voor het