

# V TAAALBEHEERSING IN ORGANISATIES

- Kerkhoff, A. en T. Vallen  
1984a *Nederlands als tweede taal en schoolsucces aan het einde van de basisschool; verslag van de pilot-studie*. Tilburg: KHT (Subfaculteit Letteren) (TILL-paper 58).
- Kerkhoff, A. en T. Vallen  
1984b *Cultural biases in second language testing of children*. In: G. Extra en T. Vallen (eds.), *Ethnic minorities and Dutch as a second language*. Dordrecht 1985: Foris.
- Labov, W.  
1972 'The logic of non-standard English'. In: W. Labov, *Language in the inner city: studies in the Black English Vernacular*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press, 201-240.
- Klein-Braley, Chr.  
1983 'A cloze is a cloze is a question'. In: J. W. Oller (ed.), *Issues in language testing research*. Rowley (Mass.): Newbury House.
- Stijnen, S. en T. Vallen  
1981 *Dialect als onderwijsprobleem*. 's Gravenhage: Staatsuitgeverij.
- Weltens, B. et al.  
1981 'Taalvariatie en schoolsucces in een brugklas'. *Tijdschrift voor taalbeheersing* 3 (4), 314-321.
- Werkgroep Begrijpelijkheidsonderzoek  
1982 'Leesvaardigheidsformules: een overzichtartikel van de Werkgroep Begrijpelijkheids-  
onderzoek'. *Tijdschrift voor Massacommunicatie* 10, 115-123.
- Wijnstra, J.M.  
1983 *Interimrapport project Overgang basisonderwijs - buitengewoon onderwijs van leerlingen uit culturele minderheidsgroepen*. Arnhem: CITO (Documentatiereks 102).
- Zondervan, F., P. van Steen en G. Gunneweg  
1976 'De leesbaarheid van basisschoolteksten: objectieve ordeningscriteria voor instructie-  
ve teksten'. *De nieuwe taalgids* 69, 426-445.

# Argumentatietheorie en public affairs – een indruk van de praktijk en enige ethische voetnoten

Kees Beerthuizen

## 1. Inleiding

In mijn bijdrage wil ik vier dingen doen: verduidelijken wat *argumentatietheorie* en *public affairs* (hierna: PA) met elkaar te maken hebben, vervolgens laten zien hoe die twee samenwerken en dan ingaan op enkele gewetenskwellingen die zich aangaande het samenwerken van die twee blijken voor te doen. Tot slot volgen dan nog enige opmerkingen over de bevordering van de theorievorming en het onderwijs in de argumentatietheorie. Over wat argumentatietheorie is zeg ik verder niets; dat mag ik bekend veronderstellen. Waar de argumentatietheorie en PA elkaar raken, mag blijken als ik stilsta bij wat PA is.

Het ondernemen wordt in toenemende mate beoordeeld en getoetst door een groeiend aantal interne en externe groeperingen en instanties. Overheid, omwonenden, consumenten, werknemers, ondernemingsraad, leveranciers, politieke partijen, media, actiegroepen, vakbonden en kerken, etcetera hebben opvattingen en concrete eisen ten aanzien van producten en productieprocessen, de houding tegenover minderheden, marktstrategieën, organisatiestructuren, werkomstandigheden, export van bepaalde producten naar de Derde Wereld en landen met 'onwelgevallige regimes'. Deze toetsing staat bekend als 'vermaatschappelijking' van de onderneming. Niet elke bedrijf-stak of elk bedrijf wordt er in gelijke mate mee geconfronteerd. Wel zijn het vooral de grote multinationale ondernemingen die zich publiekelijk geplaatt zien tegenover een veelheid van vaak tegenstrijdige eisen.

Een bedrijf dat tot het geven van een reactie niet in staat of bereid is, loopt de kans op conflicten, die de doelmatigheid en de continuïteit van de organisatie in gevaar kunnen brengen. Dit was aanleiding tot het ontstaan van PA-afdelingen, een soort 'social and political intelligence'-afdelingen, die tot taak hebben – het signaleren van vooral sociale en politieke ontwikkelingen, zowel intern als extern;

- het analyseren van de betekenis hiervan voor het beleid en de organisatie van de onderneming; en vooral
- het (huidige en voorgenoemen) ondernemingsbeleid naar groepen binnen en buiten de onderneming verantwoord en verklaren; en

- het vanuit de onderneming beheersen van (potentiële) conflicten; PA is hierbij de actor of treedt adviserend op voor management.

De rechtvaardigingsgrond voor de PA-functie en het bezig zijn van het PA-volkje is *altijd* het vennootschappelijk belang. De PA-afdeling werkt ook binnen de bedrijfsstructuur. Deze twee feiten samen zijn de toetssteen en het uiteindelijke referentiepunt voor de aard en ook de inhoud van het actuele PA-gebeuren. Vanuit PA gezien is een reactie altijd een (af)wegingsproces dat een optimum poogt te vinden tussen:

- (1) de wensen van de aanklopers bij het bedrijf;
- (2) algemeen maatschappelijke waarden en normen;
- (3) bedrijfsdoelstellingen en bedrijfsbeleid (nationaal en internationaal);
- (4) De PA-en bedrijfshierarchie.

Hoe het resultaat (= PA-(re)actie) er in concreto uitziet, is geheel afhankelijk van de 'input' van deze vier op een bepaald tijdstip. Iedere PA-reactie is bijgevolg uniek. In zekere zin begint PA altijd weer opnieuw; het is een dynamisch begrip. Streven is wel deze dynamiek een ontwikkeling te laten uitstralen.

De taak van PA omvat voor het grootste deel het actief meedoen aan en adviseren met betrekking tot communicatie. Daartoe oriënteert PA zich, zo breed mogelijk, over standpunten van groeperingen en instanties die bij het bedrijf (kunnen) aankloppen. Vervolgens zal PA zoeken naar de motieven achter deze standpunten. PA zal ze proberen te begrijpen, ook - of juist - als de (wensen van) betreffende groepen de onderneming niet welgezend zijn.

Een kennismaking met of opleiding in de *argumentatietheorie* is voor een PA-funktionaris per definitie uiterst nuttig. Hij is dan de man die 'professioneel' standpunten en standpuntbepalingen kan screenen, de man die een argumentatie binnenste buiten kan keren, uit elkaar kan halen en beoordelen, kan vinden waar er in een argumentatie wát aan schort, het argument vervolgens weer in elkaar kan zetten en dan geen schroefje overhoudt. Zijn taak is het verzamelen van argumenten en argumentatie uit onder meer geschriften, uit kranten, weekbladen, radio en TV, en vertering daarvan in het licht van een (eventueel) contact (of confrontatie, of gesprek). Een en ander is tegelijkertijd de basis waaruit 'stijl' en 'inhoud' van dit contact (confrontatie, gesprek) putten.

Voorbeelden zijn er te over. Ieder contact van enige diepgang vereist een organisatie op aandachtspunten, gespreksonderwerpen. Hieronder valt ook het 'op de zaken vooruit lopen'. Standpuntbepaling en argumenteren in maatschappijkritische discussies over investeren in landen met een verwerpelijk regime, waren al voorwerp van PA-aandacht vóór de buitenwereld bedrijven hierop aansprak. Verder, om bij dit voorbeeld te blijven, ook corrigerende activiteiten op lopende discussies. Voorbeelden: het wijzen op het 'gevaarlijke' van het 'als-wij-het-niet-doen-doet-een-ander-het-wel'-argument, tactiek aangaande uitspraken over het politiek-bezig-zijn -als-bedrijf, (uit)vinden van 'nieuwe' argumenten pro winst/continuïteit, wijzen op het 'gevaarlijke' van het 'maar-hij-doet-het-ook'-argument, aanbevelingen om de

laatste stap in een discussie altijd een "en ik vind nu eenmaal" of "op-grond-van-mijn-ervaring" achter de hand te hebben om uiteen welles-nietes discussie over feiten te komen.

## 2. Gewetenskwellingen. . .

Bovengenoemde activiteiten blijken bij sommige mensen problemen op te roepen. En dan heb ik het niet over het verwijt medeverantwoordelijk te zijn aan het doen en laten van de 'Verkeerde Partij in de Klassenstrijd' of zo u wilt, de 'Grote Remmende Factor in de Maatschappelijke Vooruitgang'. Hierop ingaan is weinig zinvol. Bovendien: het feit dat dit VIOT-congres als onderdeel 'Taalbeheersing in Organisations' heeft, bewijst dat dit gezelschap au fond geen probleem met een liaison tussen die twee heeft. Wel wil ik hier ingaan op andere gewetenskwellertjes die samenhangen met het feit dat argumentatietheorie op deze manier een *tool for management* is.

Eén zo'n kweltetje heeft te maken met het feit dat je bent ingehuurd om altijd je beste beentje voor te zetten. Argumentatietheoretici die ik spreek kunnen er echter zelden begrip voor opbrengen dat je het bedrijf ook helpt zo sterk mogelijk te staan als het gaat om standpunten die 'maatschappelijk' verdacht of onaanvaardbaar zijn (whatever that may be) en, sterker nog, zelfs helpt met verdedigen van standpunten waar je het wellicht persoonlijk niet mee eens bent. Als 'argumentatietheoreticus' (whatever that may be...) word ik dan geacht zo niet medewerking te weigeren, dan in ieder geval toch neutraal te adviseren (whatever that may be...). In het tweede geval moet ik 'mezelflaten gelden'. Op deze opvattingen - waar ik het niet mee eens ben - zal ik terugkomen.

Een tweede punt dat doorgaans problemen oproept, is dat stijl en inhoud van de door het bedrijf gepraktiseerde communicatie mede afhangen van de aansprekers van het bedrijf. Men is het er zelden mee eens dat communicatie wordt ingevuld naar gelang de context van het 'aangesproken worden'. Het verwijt is dan dat ik geen vaste, altijd te volgen communicatielijnen wil verdedigen. Wat dit betreft wordt nogal eens de mening verkondigd dat wanneer personen of groepen aankloppen, het bedrijf deze ook te woord moet staan (dat ben je 'als mens verplicht' heet het dan). Zeker als kritische groepen zich melden. Bovendien zou dan het bedrijf de communicatie net zo lang moeten laten voortgaan tot het 'conflict' bedrijf-aanspreker(s) is opgelost.

Ik deel die mening niet. Echt discussiëren, een echte argumentatie aangaan is altijd een keuze en niet altijd een optie. Het is een zeer rationeel besluit als ervoor wordt gekozen. En het kan zeer dom zijn om er altijd voor te kiezen. Als er iets moet worden ingestampt bij PA-mensen, is het wel dat communicatie bestaat in vele vormen. De PA-man moet weten welke vormen er zijn en welke principes iedere vorm van communicatie 'regeren'. Veel van wat communicatie heet, is die naam niet waard - niet alleen is de afzender niet altijd zuiver op de graat en dient hij andere belangen dan de Vooruitgang, veel communicatie is ook niet meer dan ritueel (handtekeningen aanbieden

gesteld mogen worden. Zo geformuleerd roept een en ander de nodige vragen op. Als eerste vragencomplex: wat is die kennis, overtuiging, dat gevoel? Als tweede: we spreken nu wel over daden, maar waarom eigenlijk? Waarom niet over gedrag, gedragingen, gedragspatronen of, in plaats daarvan, overhoudingen die wel of niet bevorderd moeten worden, of intenties? Vraag is hier ook: waaraan komt toch eigenlijk de eigenschap moreel goed toe? En dan verder: waarom? Vanwege de daad zelf (de aard)? Of het gevolg? Of de regel die uit de daad spreekt? Het derde vragencomplex is: hoe het 'moeten' op te vatten? Geeft dat een strikte verplichting aan, een heilig gebod, een norm waarvan leven of dood afhangen? Of duidt dit 'moeten' eerder op gaafheid, aristocratie van de geest, een mooi beschaafd of fatsoenlijk gedrag? En dan als vierde complex – het feit van het morele zelf.

#### 4. De armoede in de argumentatietheorie

Als je niet al deze vraagcomplexen bent langs gegaan vóór je aan getheoretiseer begint, is er kans op ontsporing. In veel moderne ethische bedrijvigheid wordt bijvoorbeeld zonder meer aangenomen dat het in de ethiek erom zou gaan uit te denken wat er te doen is. Maar is die formule wel zo exemplarisch? Getuigt de vraag 'wat moet ik doen' (of 'wat mag ik niet doen?') niet reeds van een bepaalde instelling? Zeker aan het begin van een ethiek is het geenszins duidelijk dat dit de meest omvattende of de kernvraag van de ethiek zou zijn. Ook zo'n onbesproken uitgangspunt is: "moraal is een gedragscode waaraan een groep mensen zich te houden heeft". Dat is wel oppassen geblazen! Want wie de moraal als een code opvat, is bezig haar te begrijpen naar analogie van een rechtsordering. Maar is dat wel legitiem? Kortom, als je niet de moed, de fantasie hebt kunnen opbrengen om je uitgangspunten 'im Frage' te stellen, dan zul je dat later moeten bekopen.

Ik denk dat 'moderne' argumentatietheorie hiervan de sporen draagt. Dat blijkt bijvoorbeeld bij haar uitleg van dat 'moeten' van de moraal. Dat het in de ethiek niet zozeer om plichtsvervulling zou gaan, maar om Bildung, vorming tot menselijke voortreffelijkheid, Selbstgestaltung, dat het in de ethiek erom gaat dat je laat zien wat je kunt zijn, dat het erom gaat om een glans, een glorie van mens-zijn tot uitdrukking te brengen – kortom dat 'voorname' beter is dan 'goed', dat alles zijn gedachten die hier doorgaans niet aan bod komen. Het maakt de theorie bijgevolg blind voor de gedachte dat een regeling van daden maar een eerste benadering is en dat een stijlvolle manier van mens-zijn ook zijn ethische waarde heeft. Dat daden plus een stijl iets moreel aanvaardbaar kunnen maken en dezelfde daden plus een mindere stijl, iets moreel minder aanvaardbaar kunnen maken.

Met een dergelijke goed doordachte opzet komt ook iets heel anders uit de bus dan de doorsnee-ethiek die 'het vak' pleegt te doceren. Het 'leven' van de moraal kan bijvoorbeeld ook worden gezien als een soort zelfzuivering – het experimenteren met minder grote (on)rechttheid. Ethiek is langs deze weg dan ook nooit het formuleren van een stel regels, maar een curve, een dynamiek,

aan Lubbers, spandoeken op het Malieveld). En één ding is onvergevelijk: als PA-afdeling in (adviezen voor) communicatie de principes van verschillende vormen door elkaar halen.

Van een categorie-fout heeft u dezer dagen weer eens in de krant kunnen lezen – het gedoe in de VS rond Mondale's running mate Geraldine Ferraro. Zij had moeten weten dat de media achter haar verleden aan zouden gaan en zich niet in eerste instantie door haar ideeën zouden laten aanspreken. In ieder geval had haar perschef haar moeten waarschuwen – want zo zijn kranten. Dat heeft hij blijkbaar niet gedaan. Ik kan begrijpen dat argumentatietheoretisch onderlegden zo reageren. Maar tegelijkertijd vind ik het een kwalijke zaak dat het gebeurt. Ik ben er heilig van overtuigd dat juist een opleiding in de argumentatietheorie dit soort muizenissen moet voorkomen en geloof dat je mensen er niet alleen allerminst een plezier mee doet, maar ook dat het moreel uiterst laakbaar is dit soort ongemakken te laten opbloeien. Ik denk ook dat ik een oorzaak weet, want ik zie een duidelijk verband met een recente stijl in de argumentatietheorie: de Rationaliteits- en Redelijke Discussiemodellen-stromingen noem ik ze maar. Het ontbreekt mij hier aan ruimte om deze stelling te onderbouwen. Toch wil ik er iets over zeggen. Wat volgt is dus vooralsnog een wat mager, of zelfs helemaal niet, bewezen verhaal. Toch wil ik het u niet onthouden.

#### 3. Argumentatietheorie en ethiek

Ik zou ten aanzien van wat wel en wat niet mag in discussies graag een zekere onbenulligheid willen verdedigen – in ieder geval met betrekking tot de 'moderne geleerdheid' in de argumentatietheorie. Ik acht een bepaalde vorm van gedachteeloosheid uitermate redelijk; die namelijk welke weigert het normale, echte leven in te ruilen voor het spreken en nablaten van geleerdheid. Nog afgezien van het feit dat de PA-praktijk weinig of geen boodschap heeft aan dit soort geleerdheid, acht ik het op zich belangrijker dat mensen in staat zijn desnoods tastenderwijs redelijke discussies te voeren. Moet het allemaal echt zo moeilijk? Welnee!

Ik denk dat de ellende al heel vroeg begint. In de argumentatietheorie wordt de sprong van feit naar norm gemaakt. Zij heeft tot doel uit te maken wanneer een argumentatie deugdelijk genoemd mag worden. Argumentatietheorie is dus zoiets als argumentatie-ethiek. Welnu, dan zal eerst duidelijk moeten worden waar je het eigenlijk over hebt bij het 'bedrijven' van ethiek. De moderne geleerdheid is hier te snel mee klaar en kiest daarom uiteindelijk voor een vrij abstracte mogelijkheid – en vergeet daarmee dat ethiek tenslotte altijd iets wil zeggen over deze wereld en de mogelijkheden van die wereld voor mijn en U.

Zoals bij iedere ethische analyse hangt letterlijk alles af van een goede analyse van het feit accompli van iedere ethiek: het feit – laten we het voorlopig als volgt formuleren – dat er morele aspecten zitten aan overtuigingen, overtuigingen: het ik-ben-ervan-overtuigd dat bepaalde daden wel of niet

welke een oriëntatie laat zien naar echtheid toe, waarbij is aangegeven hoe minder zuivere vormen in zuiverder vormen kunnen overgaan. Ethiek is hier niet een synchronische doorsnede van 'de moraal schrijft dit of dat voor', maar een soort dynamiek, een soort quasi-geschiedenis dat een quasi-historisch patroon aangeeft met behulp van paradigma's en voorbeelden.

Een argumentatietheorie die ernst maakt met het feit dat ze iets wil zeggen over het feitelijke discussiëren en over de mogelijkheden die er voor mij en U zijn, zou, eerder dan de spontane suggestie te volgen dat deugdelijk argumenteren iets te maken heeft met in discussies bepaalde daden wel of niet stellen, in ieder geval óók beproeven of goede, deugdelijke argumenten wellicht niet óók, of misschien zelfs wel éérder, met wat anders te maken hebben; bijvoorbeeld met gedragspatronen, of ook een gezindheid of een houding die in het argumenteren wordt aangenomen. Ze zou, eerder dan de spontane suggestie te volgen dat een redelijke discussie iets te maken heeft met een gedragscode waaraan discussianten zich hebben te houden, zich bijvoorbeeld afvragen of dit alles niet eerder te maken heeft met een stijl van de discussianten en een zekere aanvaardbare harmonie over en weer.

Een dergelijke argumentatietheorie zou ook een heel andere aanzicht krijgen. Het zou 'goed discussiëren' nooit formuleren als een stel te volgen regels, maar aan de hand van gestalten, portretten van voorbeeldige discussies laten zien - en theoretisch funderen - dat gestalten van minder zuivere in zuiverder vorm kunnen overgaan. Ze zou in ieder geval ook de mogelijkheid open houden dat goed, deugdelijk argumenteren niet één, maar meerdere gestalten zou kunnen hebben (een en ander bijvoorbeeld afhankelijk van culturen).

### 5. Een voorbeeld: het argumentum ad hominem

Veel woorden wellicht. Daarom als voorbeeld het verschijnsel 'drogredenen' en met name het *argumentum ad hominem*, het op-de-man-spelen in discussies. Ik praat slechts anderen na als ik zeg dat de 'klassieke' behandeling veel steken laat vallen. Zo het al in logica-handboeken wordt behandeld, is het meer een begaan van platgetreden, weinig kritische paden dan een analyse die alle vragen afdoende kan beantwoorden.

Het 'nieuwe' van de moderne argumentatietheorie is geweest dat men het argumentum ad hominem en het 'foute' daaraan, heeft gekoppeld aan 'regels voor redelijke discussies'. Op de man spelen zou theoretisch niets te maken hebben met geldigheid van redeneringen (zoals de klassieke analyse nog wel eens vooronderstelde) maar alles met 'bijdragen' in een discussie die het verloop of de uitkomst ervan niet zouden bevorderen, doch *bemoelijken* of *verhinderen*. Het gevolg was een argumentatietheorie die zich concentreerde op een gedragscode voor discussianten.

Het is zonder meer een hele vruchtbare zet geweest de problematiek van de drogredenen eens uit de hoek van het discussiegebeuren te bekijken. Maar ik weiger te geloven dat daarmee nu alles gezegd is. Of ook dat alles wat er

verder nog te doen is, slechts een verdere verfijning en uitwerking van dit inzicht zou zijn. Sterker nog, bepaalde analyses uit deze hoek komen me net zo kunstmatig, keurslijfachtig en geforceerd voor als sommige analyses volgens de klassieke drogredenanalyse. Men roept mij iets té eenstemmig dat het argumentum ad hominem niet mag in discussies. En de voorbeelden die worden aangehaald als men het over irrationeel gedrag in discussies heeft, komen me soms wat te fantastisch voor. Een enkeling die vraagtekens vermag te plaatsen bij deze onbewezen stelling komt ook niet verder dan enkele opmerkingen in de marge.

Bij vrijwel alles wat erover wordt geschreven, begint men met het a priori dat 'dat' eigenlijk niet mag. Maar waarom dan toch? Wat is er zo verwerpelijk aan? Natuurlijk zie ik ook wel dat als je eenmaal slachtoffer bent geweest van een argumentum ad hominem, je voor eeuwig een afkeer van het instrument kunt overhouden. Het feit dat dit iedereen wel eens is overkomen, mag wellicht de verbreidheid van dit gevoel verklaren. Toch betwijfel ik of, als er geen gekwetste ijdelheid, gekwetste trots, of gekwetste sireberij in het spel is (want dat zijn geen argumenten in de onderhavige discussie) het op-de-man-spelen altijd zou moeten worden afgevalen. Ik denk dat het instrument op zich geen afschuw behoeft op te wekken.

Zou het niet mogelijk zijn - en nu grijp ik terug op wat ik eerder over ethiek en stijl heb gezegd - dat onze afschuw eerder het gevolg is van de harkeringe, platvloerse, stumperige manier waarop in onze cultuurkring doorgaans op de man wordt gespeeld? Wordt dat toegegeven, dan heeft zo'n opvatting bijvoorbeeld alles te maken met het feit dat wij geen land van stijlvolle debaters zijn. Andere cultuurkringen leveren wat dit betreft betere prestaties. Pak de eerste de beste vakbondsmans aan de andere kant van de Noordzee, zet hem voor een microfoon en hij slaat alle Nederlandse vakbondbonzen op punten. Engeland heeft een debateringscultuur en waar zo iets voorhanden is, zie je ook de instrumenten een verfijnde vorm aannemen. Politiek en publieke discussie komen dan ook meteen op een prettiger aandoend niveau te liggen. In zo'n land kan dan ook een boekje verschijnen onder de titel *The art of insult* - een verzameling van grandioze en verfijnde beledigingen van groten uit die cultuur aan het adres van groten uit dezelfde cultuur.

Als je 'mee kunt gaan' met deze gedachte ga je vanzelf ook vraagtekens zetten achter een paar van die andere a priori's. Dan ga je ook twijfelen aan de stelling dat 'persoonlijk' worden in de meeste gevallen een teken zou zijn van een gebrek aan ter zake doende tegenargumenten. Of bijvoorbeeld dat het gebruik van een argumentum ad hominem zou neerkomen op het ontduiken van een eerlijke discussie. En dat alles nog afgezien van het feit dat wat de argumentatietheorie doorgaans van het argumentum ad hominem maakt, niet gedeekt is door de hele werkelijkheid. Er zijn situaties waarin het al bewust en vrij pijnloos wordt gebruikt (bijvoorbeeld therapie en pastoraal gesprek).

Mijn conclusie is: op de man spelen - ook in de openbaarheid - kan gebeuren op een manier die geen weerstand oproept. Zij behoeft dus ook niet als een escape in een discussie te worden opgevat en bijgevolg ook niet als

discussieblemmerend te worden geduid. Sterker nog, ze kan zelfs discussiebevorderend werken en argumentatietheoretisch ook als zodanig worden geduid. Het bestrijden van koudwaterrees onder argumentatietheoretici voor het op-de-man-spelen kan beginnen met een inventarisatie van 'edel' ('keur', 'kwaliteitsvolle') op-de-man-spelers en hun edele daden.

## 6. A way out ...

Het zou aan te bevelen zijn dat relevante opleidingen hun studenten niet met gewetensbezwarende hersenspinsels opzadelen. Ik denk dat veel zou kunnen worden voorkomen als opleidingen vooral ook aandacht zouden besteden aan de filosofie van het argumenteren. Zij zou dan vooral de relativiteit van het discussiegebeuren in al zijn verschijnningen moeten laten zien.

Wat in de argumentatietheorie wordt aangedragen moet tegelijkertijd worden *afgezet* tegen iets wat het volslagen tegendeel is. Dat is dus niet tegen wat de gewone dagelijkse praktijk ons leert – deze is altijd een mengeling van goed en niet-goed welke door 'vorming' uit te zuiveren is. Alleen *de nacht* laat zien hoe de dag er werkelijk uitziet. Vergelijk de vele ethiekboeken die op dit moment verschijnen over de 'waardigheid' van de mens. Zelden of nooit vind je een tekst die over de *on*waardigheid van de mens gaat – iedereen moet zich wat dat betreft maar verlaten op zijn eigen gevoel en ervaring. Toch schitteren Kant, Levinas etcetera *alleen maar* als op de achtergrond Himmler, Freisler etcetera staan. Een opleiding in de ethiek zou de nacht consequent moeten 'meenemen'.

Argumentatietheorie dient dus *niet* aan de hand van de half mislukte, half gelukte dagelijkse praktijk in kranten etcetera te worden uitgelegd, maar *wel* aan de hand van het bewuste non-argumenteren van bijvoorbeeld Den Uyl toen hij minister-president was. De bewuste keuze voor non-argumentatie dient door de 'leerling' als bewuste keuze te worden onderkend; *training* in bewuste *non-argumentatie* dient een onderdeel van de opleiding te zijn – vergelijk de Pi Kappa Delta wedstrijden in de USA in bewust gewilde flauwigheid. En vooral oefenen, oefenen, oefenen, waarbij de pupil het meeste zal 'leren' van argumenteren voor zaken waar hij het *emotioneel volstrekt niet* mee eens kan zijn.

Dat alles opdat het woord van Nietzsche waarheid wordt: "Op één been kan de waarheid staan – op twee benen kan zij lopen".

# Taalbeheersers in organisaties

Bart van den Dobbelaer en Toos van der Smit

## 1. Inleiding

In dit artikel willen we duidelijk maken dat er een nieuw beroepsperspectief groeit voor taalbeheersers: adviseren in een organisatie. We schetsen eerst een algemeen en enigszins geïdealiseerd beeld van de werkzaamheden van een taalbeheerser in een organisatie, samengevat in een model (paragraaf 2). Vervolgens geven we een aantal voorbeelden uit onze eigen praktijk (paragraaf 3), beantwoorden we de vraag waarom juist taalbeheersers voor dit werk (paragraaf 4) en bespreken we onder meer enkele consequenties voor onderzoek en onderwijs in de taalbeheersing (paragraaf 5).

## 2. Een schets van het werk van een taalbeheerser in een organisatie

In organisaties spelen zich verschillende communicatieprocessen af. Dan kan het natuurlijk voorkomen dat een bepaald proces problematisch verloopt. De organisatie merkt dat, en roept er een taalbeheerser bij. Die taalbeheerser heeft, als het goed is, vanuit zijn opleiding en praktijkervaring kennis van hoe zo'n proces zou moeten (kunnen) verlopen. Of hij weet in ieder geval waar hij die kennis vandaan kan halen. Hij kan, kortom, beschikken over werkplannen of normatieve modellen voor communicatieprocessen.

De taalbeheerser maakt dan een *analyse* van het proces in kwestie, zoals dat verloopt in de organisatie, in termen van zijn werkplan of model. Hij kan dat doen via interviews met betrokkenen, de analyse van verschillende protokollen van het proces, en dergelijke. Hij gebruikt bij die analyse zijn kennis van communicatietheorieën, van taalbeheersingstheorieën en van zijn eigen analysevaardigheid, allemaal opgedaan in zijn opleiding. Zo spoort hij op *waar* in het proces de problemen precies zitten en *wat* de problemen precies zijn. Vervolgens werkt hij naar een *oplossing* van de problemen toe. Bij het zoeken naar oplossingen put de taalbeheerser uit zijn theoretische kennis en uit zijn praktijkervaring, voorzover aanwezig.

Het is natuurlijk altijd mogelijk dat de taalbeheerser bij zijn analyse van het proces op problemen stuit die niet op zijn vlak liggen, maar op een heel ander vakgebied. Voor de oplossing van zo'n probleem moet er dan kennis ingebracht worden vanuit die andere discipline. Soms zul je als taalbeheerser de benodigde kennis zelf vergaren; soms zul je ook de oplossing uit handen