

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 verschijningen moeten laten zien.

Wat in de argumentatietheorie wordt aangedragen moet tegelijkertijd worden *afgezet* tegen iets wat het volslagen tegendeels 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 *onwaardigheid* 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 Dobbelsesteen 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).

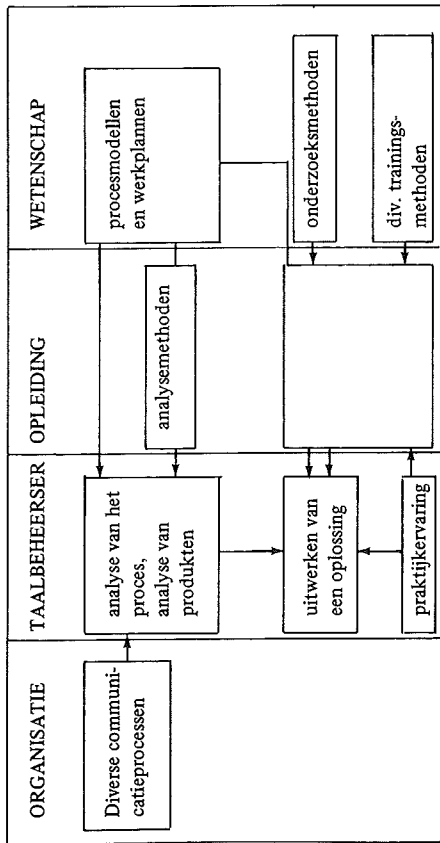
2. Een schets van het werk van een taalbeheerser in een organisatie

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 prototypen 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

moeten geven of de hulp van een andere deskundige moeten inroepen. Voorzover de werkzaamheden wel op het vlak van de taalbeheersing liggen, kun je ze weergeven in het volgende *schema*:



De nu volgende praktijkvoorbeelden zijn alle drie in dit model te vatten. We presenteren, om reden van beknoptheid, alleen voor het eerste voorbeeld een uitgewerkte invulling. Bij elk voorbeeld geven we weer welk communicatieprobleem moest worden opgelost en hoe de taalbeheerser daarbij te werk ging.

3. Praktijkvoorbeelden

PRAKTIJKVOORBEELD 1: VOORLICHTING BINNEN DE RABOBANK (Bart van den Dobbelsteen)

Het initiatief voor dit onderzoek kwam niet van de organisatie, maar van de onderzoeker: ik moest in het kader van een college een beschrijvend praktijkonderzoek doen. Dat heeft natuurlijk gevolgen voor de opzet en uitvoering van het onderzoek. Toch kan de totale gang van zaken een goed beeld geven van hoe je als taalbeheerser in een organisatie kunt werken.

Het probleem (*kolom 1*) was dus geen probleem van de organisatie, maar een probleem van de onderzoeker. Ik moest een beeld schetsen van een voorlichtingscampagne en een kritische evaluatie van die campagne geven. Binnen een organisatie zou zo'n onderzoek kunnen plaatsvinden in het kader van de kwaliteitsbewaking van lopende communicatieprocessen. Het proces waar het om ging was de voorlichting aan het eigen personeel over reclamecampagnes van Rabobank Nederland. Bij elke reclamecampagne wordt het

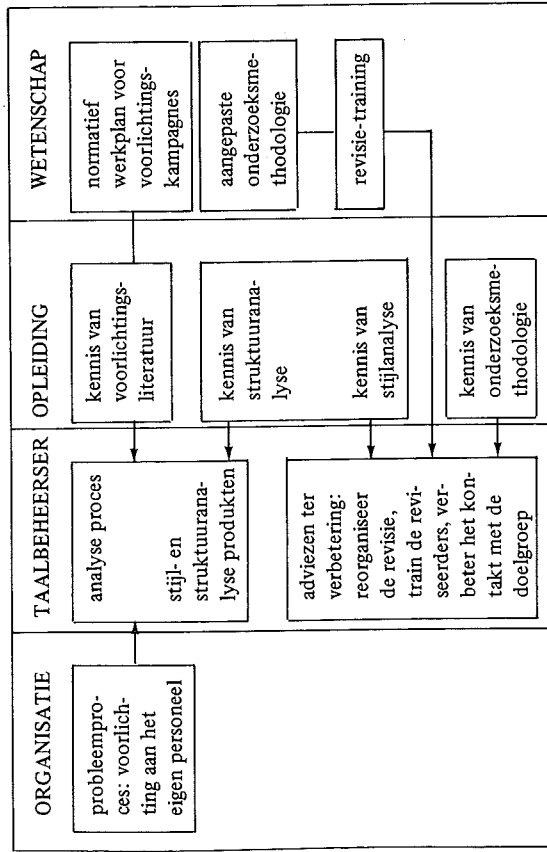
personeel voorgelicht over doel, inhoud en methode van de campagne en over de rol die het personeel zelf kan spelen in de campagne.

Ik heb de campagne op twee manieren bekeken (*kolom 2*). Ik heb het *proces* waarin het voorlichtingsmateriaal wordt gemaakt geanalyseerd, en de *produkten* heb ik, steekproefsgewijs, geanalyseerd. Op basis van die analyses zijn bepaalde gebreken aan het licht gekomen. Vervolgens heb ik voorstellen geformuleerd om het proces zodanig aan te passen dat de geconstateerde gebreken verholpen worden.

Om een campagne te analyseren heb je een soort model nodig van voorlichtingscampagnes, in termen waarvan je de campagne kunt beschrijven. Voor de evaluatie van de campagne zal je dat model zelfs normatief moeten kunnen gebruiken. In dit geval leverde de wetenschap taalbeheersing (*kolom 4*) een model: het *Werkplan voor de massamediale voorlichting* van Van Woerkum. Via interviews met betrokkenen heb ik het proces in termen van dit werkplan geanalyseerd en geëvalueerd. Om de voorlichtingsprodukten op stijl en structuur te analyseren moet je over analyse-systemen daarvoor beschikken. Die werden aangeleverd door de opleiding (*kolom 3*). Om zinnig met steekproeven van teksten te kunnen werken, moet je bovendien inzicht hebben in onderzoeksmethodologie. Dat werd in dit geval ook aangeleverd door de opleiding.

Na de analyse van proces en produkten werden een paar (kleine) gebreken geconstateerd. Het contact met de doelgroep kon intensiever en de eerste revisie van de produkten kon beter, zowel organisatorisch als inhoudelijk. Op grond van je kennis van het vak taalbeheersing moet je dan wegen aangeven waarlangs die verbeteringen kunnen worden bereikt, in de vorm van methoden waarmee de gewenste effecten kunnen worden bereikt. In dit geval kwamen er drie adviezen naar voren: gebruik voor het contact met de doelgroep de zogenaamde 'plus-min-methode' (beschreven in Van Woerkum); organiseer de revisie zó dat er mensen bij worden betrokken die niets met de betreffende reclamecampagne te maken hebben gehad; en geef de mensen die de revisie moeten doen een training in het kritisch lezen van teksten, bijvoorbeeld via de methode 'Langer' (zie ook Van Woerkum).

Een extra moeilijkheid bij het adviseren van oplossingsmogelijkheden is dat je als taalbeheerser enig inzicht moet hebben in wat in een organisatie precies haalbaar is aan veranderingen. In dit geval moest dat inzicht vooral komen uit de praktijk van de organisatie (*kolom 1*). In het ideale geval had er in de opleiding iets van organisatie- of bedrijfskunde gezeten dat hierbij kon helpen.



PRAKTIJKVOORBEELD 2: PROCEDURES ROND DE VERLENING VAN EEN BOUWVERGUNNING IN ROTTERDAM (Toos van der Smit)

Het bureau Voorlichting van de gemeente Rotterdam vroeg mij een brochure te schrijven over vergunningen voor ondernemers die zich willen vestigen in Rotterdam. De voorlichting hierover was namelijk onvoldoende. Er was bij het bureau Voorlichting onvoldoende mankracht om die brochure zelf te schrijven. Tijdens de analyse van de probleemsituatie stuitte ik op diverse organisatie- en communicatie-kundige problemen. De omslachtige procedures rond vergunningen vormden het belangrijkste probleem dat ik tegenkwam. Ik besloot dit probleem te onderzoeken. Het oorspronkelijke voorlichtingsprobleem heb ik gelaten voor wat het was. Daarmee wordt dit praktijkvoorbeeld een voorbeeld van een geval waarbij de echte problemen op een ander vlak dan het pure taalbeheersingsvlak lagen. Zoals in de schets van de werkwijze aangegeven kun je dan twee dingen doen; er een ander bij halen of zelf in de 'nieuwe' problematiek duiken. Ik heb voor dat laatste gekozen.

De omslachtige procedures rond vergunningen vertragen de afhandeling van vergunningsaanvragen sterk. Dat heeft ertoe geleid dat er bedrijven uit Rotterdam vertrokken zijn of afgezien hebben van vestiging. Dat komt de werkgelegenheid niet ten goede. De gemeente heeft dit probleem onderkend en besloten om Rotterdam aantrekkelijker te maken voor het bedrijfsleven, bijvoorbeeld door procedures te vereenvoudigen. In het kader van een project 'werkgelegenheid' heb ik de procedures rond de verlening van bouwver-

gunningen onderzocht. De pers en de Kamer van Koophandel hadden namelijk regelmatig de klacht geuit dat de afhandeling van aanvragen om een bouwvergunning veel te lang neemt. De vastgestelde termijn voor afhandeling (vier maanden) wordt dikwijls overschreden. Er was onvoldoende inzicht in de mate waarin termijnoverschrijding voorkomt en in de oorzaken ervan. Ik kreeg de opdracht om:

- de situatie rond de verlening van de bouwvergunning te beschrijven,
- 'bottle necks' in de procedure aan te geven,
- aanbevelingen te doen die tot snellere afhandeling van bouwplannen zou kunnen leiden.

Mijn werkwijze bestond eruit dat ik eerst een beschrijvend survey heb uitgevoerd. Als *populatie* heb ik aanvragen om een bouwvergunning, bouwplannen dus, genomen die in 1981 ten behoeve van bedrijven ingediend en behandeld zijn bij het Bouwtoezicht. Hieruit heb ik selecte een gestratificeerde steekproef getrokken met als strata *nieuwbouw*, *uitbreiding* en *verandering*. Waarom een gestratificeerde steekproef? Voor de behandelingsduur van een aanvraag maakt het nogal wat uit of het om een wijziging in een winkelpui gaat of om de bouw van een fabriekscomplex in een industriegebied. Kennis van onderzoeksmethodologie had ik opgedaan in mijn opleiding.

Vervolgens heb ik met de *computer* gegevens verzameld over de 'routing' van de bouw aanvragen uit de steekproef. Een aanvraag passeert heel wat instanties, bijvoorbeeld het College van Welstand, de Bebouwingscommissie, het GEB, de Rekenkamer en het Openbaar Lichaam Rijnmond. Met behulp van de computer kon ik achterhalen hoeveel tijd de aanvragen bij welke instanties in behandeling geweest waren. Aanvullende informatie en een algemene visie op de procedures kreeg ik via *interviews* met ondermeer de betrokken inspecteurs van het Bouwtoezicht. Interviewtraining vormde een deel van de opleiding.

Uit deze analyse bleek het volgende:

- De behandelingsduur van een bouw aanvraag is gemiddeld nog geen vier maanden.
- Bij 32% van de aanvragen duurt de afhandeling langer dan vier maanden.
- Termijnoverschrijding wordt bijna altijd veroorzaakt door een combinatie van factoren:
 - * het bouwplan zelf kan erg ingewikkeld zijn;
 - * de aanvrager komt soms met slechte tekeningen en/of wijzigingen in het plan;
 - * als het plan ter visie gelegd moet worden, omdat het niet helemaal in een bestemmingsplan past, spelen inspraak- en beroepsprocedures een rol;
 - * er zijn adviserende instanties die een bouw aanvraag alle afdelingen laten passeren: de zogenaamde parafenronde;
 - * sommige betrokken instanties beoordelen niet vaker dan eens in de vier à zes weken;
 - * het College van Welstand stelt soms onredelijke eisen aan de aanvrager, bijvoorbeeld een esthetisch verantwoord gevel voor een kantine op een industrieterrein.

- De 'bottle-necks' waren:
- *bestemmingsplannen* en daaraan gelijkgestelde plannen, met name de inspraak- en beroepsprocedures in verband daarmee;
- *de aanvrager*, die een plan dikwijls in een laat stadium indient, met slechte tekeningen komt of zijn plan tussentijds wijzigt;
- *sommige adviserende instanties*, met vergaderschema's die ongunstig zijn voor de aanvrager, met parafenrondes, een verkeerde 'routing' van de post, een weinig klantgerichte mentaliteit en communicatie die vrijwel uitsluitend schriftelijk verloopt.

Mijn aanbevelingen voor vereenvoudiging van de procedures komen uit verschillende vakgebieden: communicatiekunde, voorlichtingskunde en bestuurskunde. Samengevat:

- bestemmingsplannen minder detailleren, zodat er meer bouwplannen inpassen en ter visie legging minder vaak nodig is;
- de aanvrager vooraf informeren over het belang van met name voorbereidingen en goede tekeningen;
- minder ambtelijke adviezen inwinnen;
- delegatie van bepaalde taken aan de bouwinspectie;
- meer voorbesprekingen;
- meer mondelinge en persoonlijke communicatie;
- een andere routing van de post;
- andere vergaderschema's.

De gemeente heeft deze voorstellen overgenomen. Ze zijn op korte termijn uitvoerbaar, behalve het eerste voorstel met betrekking tot bestemmingsplannen.

PRAKTIJKVOORBEELD 3: DE SLECHTE KWALITEIT VAN AMBTELIJKE TEKSTEN BIJ HET OPENBAAR LICHAAM RIJMOND (Jorien Enning)

Regelmatig werd door Rijnmondbestuurders, -ambtenaren en burgers geklaagd over de slechte kwaliteit van teksten van ambtenaren en over de moeizame wijze waarop deze teksten tot stand kwamen. Het slordige taalgebruik, de onoverzichtelijke indeling van teksten en de lange weg van concept tot definitieve tekst maakten dat het beleidsproces niet optimaal verliep. Ik heb toen, op verzoek van Rijnmond, een onderzoek opgezet met als onderzoeksragen:

1. Hoe is het gesteld met het schriftelijke taalgebruik van de ambtenaren bij Rijnmond?
 2. Op welke wijze is dit taalgebruik eventueel te verbeteren?
- Omdat ik onmogelijk in de beschikbare tijd alle teksten kon analyseren is het onderzoeksterrein afgebakend tot:

1. agenda's en verslagen van de commissie van advies en bijstand;
 2. stukken rond de splitsing van de provincie Zuid-Holland.
- Na globale beoordeling van een groot aantal teksten werd me duidelijk dat ik, om verbetering in de situatie te kunnen brengen, een iets anders gerichte

onderzoeksvraag moest zien te beantwoorden (terug naar 'af' dus): *Hoe functioneren ambtenaren in het schriftelijk communicatieproces en welke mogelijkheden zijn er om dit functioneren te optimaliseren, opdat het beleidsproces effectief en efficiënt kan verlopen?* Uit de globale beoordeling bleek namelijk dat het probleem zich niet beperkte tot het taalgebruik, maar veel meer lag in de manier waarop teksten tot stand kwamen en verwerkt werden.

Een antwoord op die nieuwe vragen probeerde ik te vinden door stukken te analyseren en door de problemen rond het schrijven en verwerken van nota's te inventariseren. Daartoe heb ik interviews gehouden met vele ambtenaren. Die interviews leverden veel informatie over het schriftelijk communicatieproces. Daarnaast was het een effectieve manier om de ambtenaren persoonlijk bij het onderzoek te betrekken. Daarmee werd de kans dat zij uiteindelijk mijn aanbevelingen zouden opvolgen aanmerkelijk groter.

De resultaten van mijn onderzoek zijn de volgende:

1. Wat betreft de agenda's en verslagen van de commissies van advies en bijstand:

De notulisten van de commissies voelen zelf heel goed dat er problemen zijn. Tijdens een behoeftepeiling voor cursussen meldden zich 45 personen aan voor een cursus notuleren. De afdeling Personeelszaken organiseerde al een dergelijke cursus, maar uit de interviews bleek dat de cursus geen werkelijke oplossing voor de problemen was. De cursus ging uit van een ideale werksituatie. De situatie binnen Rijnmond was echter verre van ideaal (te weinig voorbereidings tijd, te weinig duidelijkheid over wat er uit een bepaald agendapunt moet komen, en dergelijke), en de cursusinhoud was daardoor moeilijk op de praktijk toe te passen. Veranderingen in de werksituatie zijn harder nodig dan een cursus notuleren.

Verder heb ik de aanbeveling gedaan om voorzitters, secretarissen en notulisten een op hun specifieke taak gerichte opleiding te geven. Voorzitters zouden bijvoorbeeld moeten leren duidelijke samenvattingen van discussies te geven; secretarissen moeten leren per punt aan te geven wat het doel is van het agendapunt; de commissie weet dan wat er verwacht wordt en de notulist kan anticiperen op het verslag.

2. Het onderzoek van de stukken rond de splitsing van Zuid-Holland wijst uit dat de relatie zender-ontvanger moeizaam verloopt. Telkens treden er storingen op die het proces negatief beïnvloeden. De produktie van teksten verloopt vaak traag omdat schrijver en opdrachtgever hun verwachtingen niet goed op elkaar afstemmen. Men maakt slecht gebruik van het circulaire karakter van communicatie en feedback-mogelijkheden worden nauwelijks doeltreffend benut. Het effect van een tekst op de lezer wordt regelmatig afgezwakt omdat de doelstelling van een tekst niet omschreven is of niet duidelijk naar voren komt. De lezer blijft met vragen achter. Tijdens het schrijven houden de schrijvers te weinig rekening met de beoogde lezers.

De oorzaken voor al deze verstoringen liggen waarschijnlijk in het feit dat ambtenaren zich maar weinig bewust zijn van de mogelijkheden die

er zijn om communicatieprocessen optimaal te laten verlopen. In de opleiding van de meeste ambtenaren wordt daar ook geen aandacht aan besteed. Gerichte taalvaardigheidscurricula zullen aan deze problemen ook niet veel verhelpen. Dat bleek immers al bij de cursus notuleren: de daar geleerde vaardigheden waren nauwelijks toe te passen in de dagelijkse praktijk.

Ik heb - om aan de genoemde problemen het hoofd te bieden - voorgesteld een *communicatiebegeleider* aan te stellen. Die zou aan de hand van concrete gevallen kennis over communicatieprocessen kunnen bijbrengen (tijdens die processen zelf) en specifiek gerichte trainingen kunnen verzorgen. Zo kan ook snel ingespeeld worden op exogene factoren als de politiek, die de communicatieprocessen beïnvloeden. Deze begeleiding zou er op gericht moeten zijn duidelijkheid te geven aan ambtenaren *zelf* over het functioneren van ambtenaren in de diverse communicatieprocessen. Op den duur moeten zij in staat zijn zelf knelpunten op te sporen en weg te werken. De communicatiebegeleider moet zichzelf uiteindelijk overbodig maken.

4. Waarom is nu juist een taalbeheerser zo geschikt voor dit werk?

Het is duidelijk dat de ontwikkeling van procesmodellen en werkplannen een taak is die op de universiteit thuis hoort. Het is echter de vraag of de opleiding tot het soort taalbeheerser waar we het in dit artikel over hebben niet beter bij het hoger beroepsonderwijs ondergebracht kan worden: praktijk is immers een belangrijk bestanddeel van het werk. Wij zijn van mening dat dat niet het geval is en dat deze opleiding op de universiteit thuis hoort. Als universitair student ben je tijdens je studie nauw betrokken bij de ontwikkeling van procesmodellen en werkplannen binnen de wetenschap taalbeheersing: in colleges en bij stages probeer je die modellen uit, stel je ze zo nodig bij; in een latere fase van je studie zul je, bijvoorbeeld tijdens je scriptie-fase, zelf aan het ontwikkelen van modellen en werkplannen bijdragen. Je hebt tijdens je studie dus al ervaring opgedaan met modellen en werkplannen, je weet hoe ze tot stand komen en je hebt ze aan bepaalde omstandigheden leren aanpassen: je kent ze 'van binnen uit'. Dit is een groot voordeel, omdat je bij het werk in een organisatie vaak zult tegenkomen dat er voor een probleem niet een pasklare oplossing bestaat en je zult die dan zelf moeten maken. Juist doordat je de werkplannen en modellen 'van binnen uit' hebt leren kennen, is je probleemoplossend vermogen in zulke gevallen dus groter.

Om als taalbeheerser in een organisatie goed te functioneren, moet je over een aantal gewenste karaktertrekken en vaardigheden beschikken, die wij hier puntsgewijs presenteren. Dit profiel is gebaseerd op onze praktijkervaring en op het algemene beeld dat wij hebben van de werkzaamheden. Een taalbeheerser in een organisatie moet beschikken over:

- a. een pragmatische basishouding; je moet bereid zijn te erkennen dat de 'waarheid' situationeel bepaald kan zijn, en daardoor wisselend van gestalte;

- b. een instrumentalistische kijk op wetenschap. Niet alleen maar kennis van maar vooral ook kennis *waardoor*;
 - c. een uitstekende (eigen) taalbeheersing en taalintuïtie; mis je die, dan zal je ethos in de organisatie gering zijn, en de effectiviteit van je optreden dus ook;
 - d. grote vaardigheid in gespreksvoering, interviews, ontwikkelen en aanpassen;
 - e. vaardigheid in het voeren van gesprekken, het houden van interviews en het ontwikkelen en aanpassen van heuristische voor de oplossing van communicatieproblemen. Goed inzicht in de werking van organisaties.
- De instrumenten en de vaardigheden waarover een taalbeheerser in organisaties moet beschikken, stellen eisen aan de wetenschapsbeoefening en de opleiding in de taalbeheersing. In de volgende paragraaf zullen wij een aantal van deze eisen noemen.

5. Consequenties voor onderzoek en onderwijs in de Taalbeheersing

Wat mag een taalbeheerser die binnen een organisatie gaat werken nu van z'n wetenschappelijke vakbroeders verwachten? Uit het algemene model voor z'n werk en uit de praktijkvoorbeelden laat zich wel het een en ander afleiden. Het onderzoek in de taalbeheersing moet zich richten op de ontwikkeling van modellen en werkplannen voor allerlei communicatieve processen. Daarbij valt te denken aan:

- massamediale voorlichting
- schrijven van voorlichtingsteksten
- schrijven van reclame-briefings
- schrijven van toespraken
- houden van toespraken
- maken van 'content-analyses'
- media-analyse
- gebruik van audio-visuele middelen
- documentatie
- schrijven van beleidsnota's
- leveren van formele kritiek op betogen
- ontwikkelen van tekstmodellen
- ontwikkelen van tekstmodellen voor tekstverwerking
- vergaderen
- gespreksvoering.

Die modellen moeten wel 'handen en voeten hebben'. Je moet er houvast aan hebben wanneer je ze aan gaat passen aan de situatie waarin je moet werken. We denken hierbij aan Van Woerkums reeds genoemde werkplan voor massamediale voorlichting, de handleiding voor het schrijven van beleidsnota's van Van Steen (1984), de tekstanalysemethode van Drop (1983), en dergelijke. Voorzover dergelijke werkplannen nog niet ontwikkeld

zijn, zullen ze via een samenhangend programma moeten worden ontwikkeld, een programma dat vanzelfsprekend geformuleerd dient te zijn vanuit het gezichtspunt van een taalbeheerser-in-een-organisatie.

En tot slot: wat mag een taalbeheerser in een organisatie verwachten van zijn opleiding? Eén ding wordt wel heel duidelijk: de opleiding moet veel tijd inruimen voor de praktijk. Van één stage leer je meer dan van vijf scripties, naar ons idee. Zit er nu nog traditioneel veel letterkunde binnen de opleiding van een neerlandicus, de taalbeheerser in een organisatie zal dat moeten inruilen voor heel andere vakken, wil hij goed kunnen werken. We zullen eraan moeten wennen dat organisaties vaker behoefte zullen hebben aan een 'taaltechnisch ingenieur' dan aan een 'doctorandus Nederlandse taal- en letterkunde'. De volgende vakken/bezigheden zouden deel moeten uitmaken van een adequate opleiding:

theoretisch

- taalbeheersingstheorieën op de terreinen schrijven, lezen, spreken, luisteren, argumenteren, enzovoort;
- analysemethoden voor de analyse van stijl, structuur en inhoud van teksten;
- onderzoeksmethoden;
- communicatietheorieën;
- organisatiekunde/-psychologie/-sociologie;
- trainingsmethoden voor communicatieve vaardigheden.

praktisch

- training in de eigen communicatieve vaardigheden;
- leren een werkstrategie te maken, met onder andere een nauwkeurige afbakening van de opdracht, een tijdsplanning, en dergelijke;
- praktijkopdrachten uitvoeren, in het begin van beperkte omvang, (met veel begeleiding) en later van grotere omvang (zonder begeleiding).

Noten

- I. Bij het opzetten van dit artikel heeft Jo-jen Enning een grote rol gespeeld. Eén van de praktijkvoorbeelden is van haar hand en zij heeft met ons meegedacht over wat er in een artikel als dit allemaal behandeld zou kunnen worden. We bedanken je daarvoor hartelijk, Jorjen!

Literatuur

- Drop, W.
1983 *Instrumentele tekstanalyse*. Groningen.
- Steen, P. van
1984 *Schrijven van beleidsnota's*. Utrecht: RUU (Interne publicatie Instituut De Vooy's, afdeling Taalbeheersing).
- Woerkum, C.M.J. van
1984 *Voorlichtingskunde en massacommunicatie*. Wageningen [z.j.] (Diss. LHW).

Organisatiekenmerken en communicatieproblemen

Een aanzet tot een contingency-benadering

Thijs Homan en Paul Looijmans

1. Inleiding: de contingency-benadering

In deze bijdrage richten we ons op *communicatieproblemen in organisaties*. Heel wat problemen in bedrijven en instellingen zijn communicatief van aard, of hebben althans belangrijke communicatieve aspecten. In hoeverre wordt nu de aard of de frequentie van deze problemen bepaald door de sociale en structurele kenmerken van de organisatie? Dat is de vraag die we hier in eerste aanzet proberen te beantwoorden. Wij hopen daarmee de grondslag te leggen voor een *contingency-benadering*. Dat wil zeggen, een benadering die recht doet aan de grote complexiteit van de omgeving waarin deze problemen zich voordoen. Aan het begrip 'contingency', en het belang ervan in dit verband, wijden we eerst een korte paragraaf. Vervolgens presenteren we de uitkomsten van onze 'desk-research': welke soorten organisaties zijn er? Welke communicatievormen en -problemen kun je daarin verwachten? We besluiten met een korte discussie.

Een organisatie is ingewikkeld. Onderzoekers die in een bedrijf of instelling een probleem moeten analyseren of oplossen kennen die ervaring: het probleem houdt verband met onverwacht veel andere factoren, de situatie wijzigt zich snel en ingrijpend en het effect van ingrepen laat zich lang niet altijd gemakkelijk voorspellen. Deze ervaring heeft onder andere in organisatiekundige kring geleid tot de opkomst van contingency-benaderingen (Burrell & Morgan 1982; Pennings 1984; Silverman 1970). De contingency-benadering stoelt op het besef dat er in zulke complexe situaties weinig heil te verwachten valt van algemeen geformuleerde, universalistische theorieën. Veeleer bestaat er behoefte aan specifieke, situatie- en omgevingsgebonden modellen. Zulke modellen vormen dan de basis voor gerichte adviezen, die algemeen genoeg zijn om in een nuttig aantal gevallen te kunnen worden toegepast en specifiek genoeg om daarin ook werkelijk effect te sorteren. Op de formulering van dergelijke modellen en adviezen moet de onderzoeker zich richten.

We illustreren de contingency-benadering aan de hand van de onderzoeks-traditie waarin zij sinds ongeveer tien jaar sterk opgeld doet: het onderzoek naar *leiderschap*. Het traditionele onderzoek op dit terrein concentreerde zich hoofdzakelijk op de karaktertrekken en gedragingen van leiders. Op basis