UNIVERSITY OF AMSTERDAM

UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Professioneel taalgebruik in het economische beroepenveld

Behoefteanalyse voor (taal)curriculumontwerp in het hoger economisch onderwijs

Koeleman, P.

Link to publication

License
Other

Citation for published version (APA):
Koeleman, P. (2019). *Professioneel taalgebruik in het economische beroepenveld: Behoefteanalyse voor (taal)curriculumontwerp in het hoger economisch onderwijs*. LOT.

General rights
It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations
If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: https://uba.uva.nl/en/contact, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

UvA-DARE is a service provided by the library of the University of Amsterdam (http://dare.uva.nl)

Download date: 04 feb 2021

Professioneel taalgebruik in het economische beroepenveld

Behoefteanalyse voor (taal)curriculumontwerp in het hoger economisch onderwijs

Taalonderwijs in het hoger economisch onderwijs heeft een zinnige invulling als dit een bepaalde mate van arbeidsrelevantie kent. In deze studie staat die arbeidsmarktrelevantie centraal, niet zozeer om een (vak)kennisbasis te ontwikkelen, maar om een gezamenlijke *beroepstalige* kennisbasis te leggen waar het hoger economisch onderwijs mee verder kan. Het onderzoek heeft tot doel om beroepsgerelateerde taal- en communicatieactiviteiten natuurgetrouw te beschrijven zodat deze geïmplementeerd kunnen worden in Taal voor Specifieke Doeleinden, als taalonderwijs dat aansluit bij een beroep of beroepenveld.

De studie laat zien dat taalnormen uit het werkveld voor geschreven teksten vooral betrekking hebben op structuur en doelgroepsgerichtheid. Resultaten uit een veranderopdracht of een financiële controle worden in de praktijk gedeeld in interactieve gespreksvormen waarbij de betrokkenen direct een reactie kunnen geven en minder in klassieke presentaties waarbij het publiek slechts toehoort. Voor het hoger economisch onderwijs is het van belang dat de focus gelegd wordt op pragmatische taalnormen en de ontwikkeling van interactieve gespreksvoering.

De studie beargumenteert dat het zinvol is dat economische opleidingen de studenten al vroeg onderwijzen in de grote diversiteit aan beroepspecifieke teksten. Daardoor ontwikkelt de economische student zich als kritische denker die beredeneerde taalkeuzes kan maken. Hij weet wat de toekomstige beroepsgroep op taalgebied van hem verlangt, welke normen centraal staan en welke tekst- en gesprekssoorten daarin leidend zijn.

Het onderzoek heeft een bijzonder karakter, omdat het uitgaat van een multidisciplinaire aanpak waarin sociolinguïstische en taaldidactische benaderingen gecombineerd worden met perspectieven op economische beroepswaarden, -kenmerken en organisaties zoals die voorkomen in het economische beroepenveld.

ISBN 978-94-6093-325-7

:LOT
Netherlands Graduate School of Linguistics
Landelijke Onderzoekschool Taalwetenschap

:LOT
540

Pauline Koeleman
Professioneel taalgebruik in het economische beroepenveld

Pauline Koeleman

Professioneel taalgebruik in het economische beroepenveld

Behoefteanalyse voor (taal)curriculumontwerp in het hoger economisch onderwijs

:LOT
University of Amsterdam
Amsterdam Center for Language and Communication

Professioneel taalgebruik in het economische beroepenveld

Behoefteanalyse voor (taal)curriculumontwerp in het hoger economisch onderwijs

Pauline Koeleman

Published by

LOT
Kloveniersburgwal 48
1012 CX Amsterdam
The Netherlands

phone: +31 20 525 2461
e-mail: lot@uva.nl
http://www.lotschool.nl

Cover illustration: Lili Marleen Busker

ISBN: 978-94-6093-325-7
NUR 616

Copyright © 2019: Pauline Koeleman. All rights reserved.

Professioneel taalgebruik in het economische beroepenveld

Behoefteanalyse voor (taal)curriculumontwerp in het hoger economisch onderwijs

ACADEMISCH PROEFSCHRIFT

ter verkrijging van de graad van doctor

aan de Universiteit van Amsterdam

op gezag van de Rector Magnificus

prof. dr. ir. K.I.J. Maex

ten overstaan van een door het College voor Promoties ingestelde

commissie, in het openbaar te verdedigen in de Agnietenkapel

op vrijdag 6 september 2019, te 12.00 uur

door Pauline Koeleman

geboren te Amsterdam

Promotiecommissie:

Promotor:	prof. dr. F. Kuiken, Universiteit van Amsterdam
Copromotor:	dr. M.G.M. Meerman, Hogeschool van Amsterdam
Overige leden:	prof. dr. M. Gerritsen, Radboud Universiteit Nijmegen
	dr. F.J. de Graaf, Universiteit van Amsterdam
	prof. dr. A.J. Koole, Rijksuniversiteit Groningen
	dr. H.J. Plug, Universiteit van Amsterdam
	prof. dr. J.E. Rispens, Universiteit van Amsterdam
	prof. dr. J.C. Schaeffer, Universiteit van Amsterdam
	dr. J.H.G. Zinsmeister, Hogeschool van Amsterdam

Faculteit: **Faculteit der Geesteswetenschappen**

Financiële ondersteuning

Dit project is financieel ondersteund door de Hogeschool van Amsterdam, die gedurende vier jaar Pauline Koeleman voor 0,6 fte vrijgesteld heeft van andere werkzaamheden, zodat zij haar tijd kon besteden aan het proefschrift. De financieringsperiode is gestart in september 2012.

Voor Jan

INHOUDSOPGAVE

DANKWOORD

AFKORTINGEN

1. INLEIDING 19

1.1 Aanleiding en achtergrond 19

1.1.1 Keuze voor economische beroepen 26

1.1.2 Taalproblemen, taalonderwijs en taalbeleid in het hoger beroepsonderwijs 29

1.2 Doelstelling van het onderzoek 33

1.3 Onderzoeksvragen 35

1.4 Opbouw van deze studie 36

2. TAAL VOOR SPECIFIEKE DOELEINDEN: ONDERWIJS IN PROFESSIONEEL TAALGEBRUIK 39

2.1 Inleiding 39

2.2 De ontwikkeling van Taal voor Specifieke Doeleinden 40

2.2.1 De theoriegestuurde fase: de communicatieve methode 41

2.2.2 De praktijkgestuurde fase: studievaardigheden en docenten als materiaalontwikkelaars 44

2.2.3 De datagestuurde fase en een samenwerkende benadering 45

2.2.4 De datagestuurde fase en specificiteit 47

2.3 Taal voor Specifieke Doeleinden versus Engels voor Specifieke Doeleinden 48

2.4 Absolute en variabele kenmerken van Taal voor Specifieke Doeleinden 49

2.4.1 Absolute kenmerken 50

2.4.2 Variabele kenmerken 50

2.4.3 Taal voor Specifieke Doeleinden is onderwijs in professioneel taalgebruik 53

2.4.4 Professioneel taalgebruik van een discourse community 58

2.5 Classificaties van Taal voor Specifieke Doeleinden 61

2.6 Inhoudsgericht taalonderwijs als onderdeel van Taal voor Specifieke Doeleinden 66

2.7 Toepassingen van Taal voor Specifieke Doeleinden 69

2.8 Situering van de onderhavige studie binnen het veld van Taal voor Specifieke Doeleinden 70

3. DE BEHOEFTEANALYSE VAN TAAL VOOR SPECIFIEKE DOELEINDEN 73

3.1 Inleiding 73

3.2 Definitie van de behoefteanalyse 73

3.3 Soorten en definities van de eerste generatie behoefteanalyses 77
3.4 De tweede generatie behoefteanalyses 83
3.5 De tweede generatie behoefteanalyses en authentieke Taal voor Specifieke Doeleinden....91
3.6 Een oriënterend kader voor de onderhavige behoefteanalyse 94
4. METHODOLOGIE....101
4.1 Inleiding 101
4.2 Een etnografische behoefteanalyse 103
4.3 De onderzoekslocaties 105
4.3.1 De selectie van de discourse communities....107
4.3.2 De beschrijving van de discourse communities 109
4.4 Dataverzameling....116
4.4.1 Deskresearch 117
4.4.2 Semigestructureerde interviews....118
4.4.3 Selectie van de deelnemers....121
4.4.4 Ongestructureerde interviews....125
4.4.5 Niet-participerende observaties 126
4.5 Data-analyse 129
5. DE BEROEPSCONTEXT VAN DE ORGANISATIEADVISEUR EN DE ACCOUNTANT....133
5.1 Inleiding 133
5.2 De organisatieadviseur 135
5.2.1 Beroepsvereniging, -kennis en -vaardigheden 135
5.2.2 Professionele waarden 136
5.2.3 Professionele rollen 138
5.2.4 Beroepsontwikkelingen....142
5.3 De accountant....143
5.3.1 Beroepsvereniging, gedrags- en beroepsregels 143
5.3.2 Professionele waarden 145
5.3.3 Professionele rollen 146
5.3.4 Beroepsontwikkelingen....147
5.4 Conclusie 149
6. ORGANISATIEADVISEURS BIJ BANK HOLLAND....151

6.1 Inleiding 151
6.2 De organisatiecontext 154
6.2.1 Kernwaarden van de organisatie 154
6.2.2 De afdeling Retail en Digitaal bankieren 155
6.2.3 Opleiden en leren 157
6.2.4 Organisatiebrede aandacht voor taalnormen 159
6.3 Kenmerken van de discourse community 167
6.3.1 Introductie van de discourse community 167
6.3.2 Onderliggend doel van de discourse community 168
6.3.3 Onderliggende waarden van de discourse community 170
6.3.4 Materiële omstandigheden 175
6.4 Kenmerkende taal- en communicatieactiviteiten van de discourse community 178
6.4.1 Communicatie in relatie tot de functietaken van de organisatieadviseurs 179
6.4.2 Gesprekken voeren en schrijven 186
6.4.3 Luisteren en lezen 194
6.4.4 Normen voor de communicatieve activiteiten 195
6.4.5 Gespreks- en schrijfrollen 199
6.5 Conclusie 201
7. ORGANISATIEADVISEURS BIJ CENTRUM NEDERLAND 205
7.1 Inleiding 205
7.2 De organisatiecontext 207
7.2.1 Kernwaarden van de organisatie 207
7.2.2 Centrum Communicatie en de teamverantwoordelijkheden 209
7.2.3 Opleiden en leren 212
7.2.4 Organisatiebrede aandacht voor taalnormen 212
7.3 Kenmerken van de discourse community 216
7.3.1 Introductie van de discourse community 216
7.3.2 Onderliggend doel van de discourse community 217
7.3.3 Onderliggende waarden van de discourse community 218
7.3.4 Materiële omstandigheden 223
7.4 Kenmerkende taal- en communicatieactiviteiten van de discourse community 225
7.4.1 Communicatie in relatie tot de functietaken van de organisatieadviseurs 226
7.4.2 Gesprekken voeren en schrijven 238

7.4.3 Luisteren en lezen 250
7.4.4 Normen voor de communicatieve activiteiten 251
7.4.5 Gespreks- en schrijfrollen 254
7.5 Conclusie 257
8. DE INTERNE ACCOUNTANTS BIJ CENTRUM NEDERLAND 261
8.1 Inleiding 261
8.2 De organisatiecontext 263
8.2.1 Kernwaarden van de organisatie 263
8.2.2 Teamorganisatie en -verantwoordelijkheden 267
8.2.3 Opleiden en leren 269
8.2.4 Organisatiebrede aandacht voor taalnormen 270
8.3 Kenmerken van de discourse community 273
8.3.1 Introductie van de discourse community 274
8.3.2 Onderliggend doel van de community 276
8.3.3 Onderliggende waarden van de community 281
8.3.4 Materiële omstandigheden 282
8.4 Kenmerkende taal- en communicatieactiviteiten van de discourse community 285
8.4.1 Communicatie in relatie tot de functietaken van de organisatieadviseurs 285
8.4.2 Gesprekken voeren en schrijven 294
8.4.3 Luisteren en lezen 308
8.4.4 Normen voor de communicatieve activiteiten 309
8.4.5 Gespreks- en schrijfrollen 310
8.5 Conclusie 314
9. DE EXTERNE ACCOUNTANTS BIJ DIENST ACCOUNTANCY EN ADVIES .319
9.1 Inleiding 319
9.2 De organisatiecontext 321
9.2.1 Kernwaarden van de organisatie 321
9.2.2 De afdeling Tax Reporting and Strategy 325
9.2.3 Opleiden en leren 326
9.2.4 Organisatiebrede aandacht voor taalnormen 327
9.3 Kenmerken van de discourse community 332
9.3.1 Introductie van de discourse community 332
9.3.2 Onderliggend doel van de community 334

9.3.3 Onderliggende waarden van de community 335
9.3.4 Materiële omstandigheden 340
9.4 Kenmerkende taal- en communicatieactiviteiten van de discourse community 341
9.4.1 Communicatie in relatie tot de functietaken van de organisatieadviseurs 342
9.4.2 Gesprekken voeren en schrijven 350
9.4.3 Luisteren en lezen 358
9.4.4 Normen voor de communicatieve activiteiten 359
9.4.5 Gespreks- en schrijfrollen 362
9.5 Conclusie 364
10. CONCLUSIE, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN 369
10.1 Inleiding 369
10.2 Eigenschappen van de beroepscontext 370
10.3 Eigenschappen van de organisatie 376
10.4 Eigenschappen van de discourse community 383
10.5 Beantwoording van de hoofdvraag 402
10.5.1 Overeenkomsten 403
10.5.2 Verschillen 408
10.5.3 Betekenis van overeenkomsten en verschillen voor curriculumontwerp 412
10.6 Discussie 416
10.7 Aanbevelingen 425
10.8 Beperkingen van deze studie 434
10.9 Suggesties voor verder onderzoek 435
LITERATUUR 439
BIJLAGEN 457
Bijlage A: Interviewvragen gebaseerd op Huhta et al. (2013) 457
Bijlage B: Observatieschema communicatieve activiteiten 461
Bijlage C: Hoofdcodes zoals gebruikt voor data-analyse in Atlas-Ti 463
Bijlage D: Ontwerpschema TSD-onderwijs voor hoger economisch onderwijs 465
SAMENVATTING 469
SUMMARY 485

DANKWOORD

Een aantal jaar geleden voerde ik in het onderwijsgebouw aan de Wenckebachweg een informeel gesprek met de toenmalige opleidingsmanager. Wat bieden jullie eigenlijk aan bij Nederlands in ons curriculum, vroeg ze mij. Ik vertelde haar dat we altijd de onderdelen spelling en stijl behandelen. Daarbij leren we de studenten een persbericht schrijven, zo meldde ik haar. Ze reageerde adequaat. Een persbericht? Daar komen onze studenten in het werkveld toch niet mee in aanraking? Er viel een stilte. Spijker op zijn kop, dacht ik. Het was exact de insteek van mijn onderzoek. Ik was juist in datzelfde jaar gestart met een langdurige zoektocht naar werkgerelateerde teksten en taalvaardigheden. Het persbericht heb ik in mijn resultaten niet teruggevonden. Het geeft niet. Dat persbericht had de tien jaar daarvoor goed 'gewerkt'. Het indiceert dat het hbo continu in ontwikkeling is. Dat meningen over wat goed onderwijs is, fluctueren. Dat strategische onderwijsvisies per kabinetsperiode kunnen verschillen en dat we die niet altijd kunnen bedienen, althans niet te vluchtig.

Ik heb tijdens mijn onderzoeksperiode genoten van het feit dat ik een diversiteit aan organisaties, werkwijzen, teams en professionals heb mogen aanschouwen en ontmoeten. Ik ben ondergedompeld in organisatieculturen en lokale subculturen. Ik heb geleerd van deze diversiteit en ben steeds meer bewust geraakt van de prominente rol van taal in deze werkomgevingen. Vanuit dit perspectief gun ik iedere taaldocent deze vorm van etnografische 'onderdompeling'. Ervaren hoe werkplekken getekend raken door taal en nadenken over de betekenis daarvan voor het onderwijs, is verrijkend voor alle taaldocenten. Ik had het niet willen missen.

Een aantal mensen wil ik bedanken voor hun steun en begeleiding tijdens het onderzoek. Laat ik beginnen bij mijn promotor Folkert Kuiken, die mij al die jaren vanuit alle rust en helderheid heeft begeleid. Folkert was kritisch, maar altijd respectvol. Folkert legde zijn adviezen niet op, maar bracht deze opbouwend en

weloverwogen. Ik heb ontzettend veel van hem geleerd, van de wijze waarop een proefschrift inhoudelijk tot stand komt tot aan de bijbehorende methodische keuzes. Folkert heeft mij altijd gestimuleerd om door te gaan. Altijd. Ik ben hem daar zeer erkentelijk voor. Ook mijn copromotor Martha Meerman was een bron van inspiratie. Waar iedereen route A koos, koos zij voor route B. De deskundige blik van Martha heeft ervoor gezorgd dat de praktijk een solide plek in het onderzoek heeft gekregen. Ik ben Martha dankbaar voor de persoonlijke steun die ik gedurende het onderzoek meerdere malen van haar heb mogen ontvangen.

Veel dank gaat uit naar Gudo Nollen en Susanne Koenders, die mij altijd hebben gestimuleerd om door te gaan. We hebben veel gesprekken gevoerd over de complexe combinatie van promoveren en het docentschap. Er was begrip, veel begrip. Ik bedank alle collega's van Bedrijfskunde, de kenniskring en het lectoraat die met mij mee hebben geleefd, vanaf de start tot de afronding van het onderzoek. Dat heb ik zeer gewaardeerd en dat zal ik blijven doen. Speciale dank gaat uit naar de docenten Nederlands die inhoudelijk hun steen hebben bijgedragen. Ook uit ik mijn dank richting Marike Kwakman en Heleen Kuijper die de behoefteanalyse hebben gebruikt om het (taal)onderwijs bij Bedrijfseconomie verder in te richten. Wat hebben we veel besproken en wat hebben we gelachen. Ik dank iedereen uit het werkveld die heeft bijgedragen aan het onderzoek.

Het is niet eenvoudig om sluitende woorden te vinden die de steun van Joost beschrijven. Hij was er gewoon. Voor mij, voor onze kindjes Tobias en Isabel. Als ik naar het zomerhuis in Jisp ging om in stilte te schrijven – soms een week lang – dan was dat geen probleem. Het was hem nooit teveel. Wat prijs ik mij gelukkig met hem, met ons warme en liefdevolle gezin. Tobias en Isabel, wat zijn jullie een bron van blijdschap. Dank voor alles. Ook mijn lieve moeder Petra verdient immens veel dank. Haar rol is van essentieel belang geweest om dit onderzoek tot een einde te brengen. Als ik er niet was, dan was zij er om mijn gezin op te vangen. Het kon altijd. Ik ben haar zeer dankbaar. Veel dank gaat uit naar oma Kiki, die altijd in de buurt was en met veel liefde voor Tobias en Isabel

heeft gezorgd als ik me terugtrok om te schrijven. Ook tante Greet ben ik dank verschuldigd. Zij stond ook altijd klaar voor Tobias en Isabel. Joost, Jorrien, Tessa en Jim, bedankt voor jullie steun en interesse. Mijn voorlaatste dankwoord gaat uit naar mijn vriendinnen, die altijd om mij heen 'dansten' en met volle interesse vroegen hoe mijn onderzoek vorderde. Wat hebben we veel besproken, gelachen en gehuild. Dank allemaal. Jullie zijn onmisbaar. Hetzelfde geldt voor jou, lieve nicht.

Ik spreek mijn laatste dankwoord uit, al kijkend naar de wolken. Op de wolken wandelt mijn vader, die drie jaar geleden overleed. De eerste drie jaar las hij letterlijk iedere paragraaf. Hij gaf commentaar, verbeterde, structureerde. Hij was mijn souffleur, mijn eindredacteur, mijn steun. De laatste drie jaar was hij er ook, gek genoeg. Tijdens mijn soms eenzame schrijfperiodes heb ik altijd gevoeld dat hij er was, weliswaar niet in het fysieke, maar in het onstoffelijke. Lieve papa, ik weet dat je graag nog bij ons was geweest. Ik weet ook dat je trots bent. Dat is wederzijds. Nu ben je er in gedachten bij en je doet niet onder voor de rest! Ik verdedig mijn proefschrift op jouw verjaardag. Ik draag het proefschrift bij dezen op aan jou. Je bent voor altijd in mijn herinnering.

AFKORTINGEN

AA: Accountants-administratieconsulent

AFM: Autoriteit Financiële Markten

BBA: Bachelor of Business Adminstration

BoKS: Body of Knowledge and Skills

CBA: Content-Based Approach

CEA: Commissie Eindtermen van de Accountantsopleiding

CLIL: Content and Language Integrated Learning

EAP: English for Academic Purposes

EEP: English for Educational Purposes

ELT: English Language Teaching

EOP: English for Occupational Purposes

ERK: Europees Referentiekader

ESD: Engels voor Specifieke Doeleinden

ESP: English for Special Purposes

Go: Grote ondernemingen

Hbo: Hoger beroepsonderwijs

Heo: Hoger economisch onderwijs

HT: Horizontaal Toezicht

IFAC: International Federation of Accountants

LSA: Learning-Situation Analysis

LSP: Language for Specific Purposes

Mkb: Midden- en kleinbedrijf

NBA: Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants

Ooa: Orde van organisatiekundigen en -adviseurs

PSA: Present-Situation Analysis

RA: Registeraccountant

TSA: Target-Situation Analysis

TSD: Taal voor Specifieke Doeleinden

VGBA: Verordening Gedrags- en Beroepsregels van de Accountants

VT: Verticaal Toezicht

1. INLEIDING

Deze studie gaat over de identificatie van taal- en communicatiebenodigdheden van economische professionals. Om de taal- en communicatiebenodigdheden te identificeren is een etnografisch georiënteerde behoefteanalyse uitgevoerd. Een behoefteanalyse is een instrument om de taalnoden van een bepaalde leerdersgroep of opleiding vast te stellen. Een behoefteanalyse is geen eenmalige, geïsoleerde actie, maar een doorlopend proces waarbinnen continu geëvalueerd wordt of de geïdentificeerde taal- en communicatie-eisen in het licht van arbeidsmarkt- en onderwijsontwikkelingen actueel zijn (Dudley-Evans & St John, 1998). Het doel van deze dissertatie is om middels de behoefteanalyse de taalbenodigdheden uit het werkveld en het taalaanbod op hogescholen beter op elkaar te laten aansluiten.

Allereerst wordt in deze inleiding ingegaan op de aanleiding en de achtergrond van deze studie (1.1). Specifiek worden daarin de ontwikkelingen beschreven die binnen het hoger economisch onderwijs gaande zijn. Daarna volgt de verantwoording van de keuze voor de economische beroepen, de sectorontwikkelingen en (inherent daaraan) de veranderende rol van de economische professional (1.1.1). Vervolgens wordt het heersende beeld van het taalvaardigheidsniveau van de studenten beschreven (1.1.2). Daarna volgen de doelstelling (1.2) en de onderzoeksvragen (1.3). Tot slot wordt ingegaan op de opzet van dit boek (1.4).

1.1 Aanleiding en achtergrond

In 2011 sluit de Vereniging Hogescholen een hoofdlijnenakkoord met de minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW), waarin afspraken worden gemaakt over de uitvoering van de strategische agenda 'Kwaliteit in verscheidenheid' voor het hoger onderwijs (OCW, 2011). Het

hoofdlijnenakkoord is het startschot voor een koerswijziging voor het hoger beroepsonderwijs dat toekomstbestendiger moet worden. De strategische agenda beschrijft vanuit een langetermijnperspectief een aantal koerswijzigingen gericht op kwaliteitsverbetering van het onderwijs, die in 2025 gereed moet zijn. De sterke focus op kwaliteit en het streven naar hoogwaardiger onderwijs moeten leiden tot een toppositie van Nederland in de kenniseconomieën. Het gaat daarbij om:

- Een strenger studieklimaat, intensiever en hoogwaardiger onderwijs, selectie en de kwaliteit van onderwijs boven de kwantiteit van studentenaantallen.
- Een herstructurering van het opleidingsaanbod, meer profiel en meer differentiatie in het onderwijs en beter inspelen op de verschillen in studenten en op de behoeftes van de arbeidsmarkt.
- Samenwerking in de kennisketen van fundamenteel onderzoek, praktijkgericht onderzoek, toegepast onderzoek en innovatie en betere benutting van onderzoek.
- Profilering en specialisatie van instellingen, versterken van zwaartepunten, belonen van kwaliteit en profiel in de bekostiging van universiteiten en hogescholen. (OCW, 2011, p. 13)

De strategische agenda stelt dat de kracht van de hoger beroepsopleidingen, in tegenstelling tot het wetenschappelijk onderwijs, ligt in de beroepsgerichtheid. Deze beroepsgerichtheid komt terug in het bacheloronderwijs, het professionele masteronderwijs en het praktijkgerichte onderzoek. Momenteel is er een samenwerking met het (regionale) bedrijfsleven, maar als het aan de beleidsmakers ligt dan worden de touwtjes tussen het bedrijfsleven en het hoger beroepsonderwijs nog strakker aangetrokken: ‘de arbeidsmarktrelevantie van dit onderwijs moet omhoog en […] de arbeidsmarktvraag moet leidend zijn voor

de (her)ordening van het onderwijsaanbod (OCW, 2011, p. 31). De arbeidsmarkt krijgt in de strategische agenda een belangrijke rol toebedeeld in de herprofilering en de reducering van het aantal beroepsopleidingen. Om de arbeidsmarktrelevantie te verhogen, onderneemt het kabinet een aantal acties zoals 1) een betere informatievoorziening over beroepsprofielen en arbeidsmarktperspectieven in het voorlichtingstraject van studenten, 2) de uitvoering van sectorale marktanalyses en 3) de verzwaring van het criterium arbeidsmarktrelevantie bij de bekostiging van nieuwe opleidingen.

In 2015 verscheen de Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015-2025, waarin in het verlengde van de voorgaande agenda de focus nog meer wordt gelegd op de veranderende omgeving waarbinnen het hoger onderwijs opereert. De kernboodschap in deze agenda luidt:

> Het hoger onderwijs dient op te leiden voor leven en werken in een in toenemende mate onvoorspelbare, complexe en geglobaliseerde wereld. […] Deze nieuwe wereld biedt veel kansen voor het hoger onderwijs. Regionale netwerken van kennisinstellingen en bedrijfsleven vormen voor studenten een omgeving waarin ze ook tijdens hun studie hun creativiteit kunnen toetsen in de praktijk. Ontmoetingen over grenzen, of die nu plaatsvinden in de eigen collegezaal, in de Google-hangout, of aan de andere kant van de wereld, zorgen voor leerervaringen die steeds waardevoller blijken in een globaliserende wereld. […] Het belang van 21st century skills zoals het vermogen tot kritische reflectie, samenwerken, creativiteit, omgang met big data en pragmatisch oplossingsvermogen is duidelijk. Daarbij past ook een leercultuur, die aanmoedigt om een leven lang te blijven leren. (OCW, 2015, p. 9)

Het hoger beroepsonderwijs in Nederland is goed, maar anticipeert volgens de beleidsmakers nog onvoldoende op de 21e eeuw (OCW, 2015). Het onderwijs

richt zich nog te veel op kennisverwerving en directe instructie, terwijl de focus op de 21e-eeuwse vaardigheden en de implementatie van nieuwe didactiek nog ontbreken. Wil het hoger beroepsonderwijs inspelen op de toekomst, dan moet naast kwalificatie de interesse ook uitgaan naar socialisatie en persoonsvorming. Er wordt gehamerd op de bevordering van 'rijke, krachtige en betekenisvolle leeromgevingen in nauwe samenwerking met de beroepspraktijk' (OCW, 2015, p. 23). Binnen die leergemeenschappen moet er naast een gedegen kennisbasis, aandacht komen voor 'competenties om te leren en te innoveren (kritisch denken, creativiteit, samenwerking), informatie, media en technologische vaardigheden (ICT-vaardigheden, mediageletterdheid en omgang met big data), loopbaan- en levensvaardigheden (flexibiliteit, initiatief, sociale en culturele vaardigheden, productiviteit, leiderschap en ondernemerschap)' (OCW, 2015, p. 27).

In de strategische agenda wordt expliciet verwezen naar de waarborging van de Nederlandse taal in het hoger beroepsonderwijs. Een goede taalvaardigheid wordt in de agenda in verband gebracht met studiesucces en succes op de arbeidsmarkt. Hogescholen dienen een integraal taalbeleid te ontwikkelen, passend bij de profilering van de opleidingen en in samenspraak met het werkveld. De beleidsmakers sturen daarmee aan op een gefocuste inhoud van het hbo-(taal)onderwijs dat een bepaalde mate van specificiteit dient te hebben, geënt op de beoogde beroepen waarvoor wordt opgeleid.

Het advies in de strategische agenda is overeenkomstig het advies dat uitgebracht is door de Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren (2015) en het Comité van Ministers (de Nederlandse en Vlaamse ministers van Onderwijs). In het adviesrapport Vaart met taalvaardigheid (2015) wordt bepleit dat meer aandacht besteed moet worden aan de taalvaardigheid van studenten in het hoger onderwijs. Een goede taalvaardigheid is onmisbaar voor deelname aan de huidige geglobaliseerde (kennis)maatschappij, waarin de wijze van werken, organiseren en communiceren razendsnel veranderen. Taalvaardigheid draagt

bij aan de ontwikkeling van 21e-eeuwse vaardigheden die de toekomstige professionals nodig hebben om zich te profileren als waardevolle, sociale en kritische professionals in een arbeidsmarkt, waarop professionals zowel digitaal als analoog continu met elkaar in verbinding staan. Een goed ontwikkelde taalvaardigheid als de basis voor 21e-eeuwse vaardigheden bestaat 'behalve uit de beheersing van spelling en grammatica (de technische aspecten van taalvaardigheid) vooral uit complexere competenties zoals het vermogen om bronnen te overzien, grote hoeveelheden informatie kritisch en doelgericht te beoordelen, verbanden te leggen, structuur aan te brengen, inhoud te verwoorden, conclusies te trekken, betogen en presentaties te houden' (Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren, 2015, p. 7).

Hogescholen zijn verantwoordelijk voor de ontwikkeling van kennis en vaardigheden die de student in staat stellen samen te kunnen werken in interdisciplinaire verbanden en deel te nemen aan verschillende, specifieke academische, culturele en professionele contexten. De Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren beveelt aan dat iedere instelling 'een expliciet en beargumenteerd taalbeleid implementeert, bestaande uit een visie en duidelijke doelstellingen voor het te bereiken eindniveau van academische taalvaardigheid' (Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren, 2015, p. 10). Tevens wil zij dat instellingen vanuit het algemeen geformuleerde taalbeleid een opleidingsspecifiek taalbeleid ontwikkelen, dat taalvaardigheidsdoelen per opleiding in kaart brengt. Het is daarbij wenselijk dat de ontwikkeling van de taalvaardigheid plaatsvindt in doorlopende leerlijnen, waarin zowel talige startcompetenties als talige (opleidingsspecifieke) eindcompetenties verwerkt worden. De Raad roept instellingen ook op dit samen met werkgevers te doen, omdat zij vanuit een adviserende rol kunnen bijdragen aan de interpretatie van deze eindcompetenties.

Dit advies is echter niet zomaar in de praktijk gebracht. Ten eerste is er kritiek op de bestaande talige startcompetenties, omdat die onvoldoende ingaan

op het arsenaal aan taalvaardigheden dat onderwezen dient te worden in het licht van zowel instellings- en opleidingsdoelen als de doelen van het beoogde beroep of beroepenveld. Ten tweede worden de talige startcompetenties veelal als eindcompetenties aan het eind van het eerste studiejaar als startpunt gebruikt, omdat veel studenten het niveau B2 of C1 bij instroom nog niet hebben bereikt.[1] Ten derde zijn de talige startcompetenties slechts bedoeld voor studiesucces en staan ze los van de beroeps- of studierichting (De Vries & Van der Westen, 2008). Ten vierde bestaan er nog geen beschrijvingen van generieke (landelijk vastgestelde) talige eindcompetenties op hbo-niveau, zoals dat wel het geval is bij het middelbaar beroepsonderwijs (Herelixka & Verhulst, 2014). De taaldocent of onderwijsontwikkelaar heeft vooralsnog weinig houvast om (opleidingsspecifieke) doorlopende taalleerlijnen vorm te geven, omdat zowel de talige eind- als de startdoelen voor het hbo nog onvoldoende geconcretiseerd zijn.

Uit het bovenstaande zijn de beleidsmatige uitgangspunten voor deze studie te destilleren:

1. Het hoger beroepsonderwijs wordt op regeringsniveau gestimuleerd om de relatie met de arbeidsmarkt te intensiveren en wordt gevraagd om de arbeidsmarkt een rol te laten spelen in de profilering van opleidingen en de ontwikkeling van bijbehorende curricula.
2. Het hoger beroepsonderwijs wordt op regeringsniveau gestimuleerd om 21e-eeuwse vaardigheden te onderwijzen in leergemeenschappen aan de

[1] In het Gemeenschappelijk Europees Referentiekader (2001) zijn zes taalniveaus onderscheiden, variërend van niveau A1 (laag) tot en met C2 (hoog). De niveaus bepalen wat de taalgebruiker moet kunnen op het gebied van de taalvaardigheden spreken, schrijven, lezen, luisteren en gesprekken voeren.

hand van innovatieve didactiek. Taalvaardigheid vormt de basis van deze 21e-eeuwse vaardigheden.

3. Het hoger beroepsonderwijs wordt zowel door de regering als door de Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren aangespoord om een integraal taalbeleid te ontwikkelen, passend bij de profilering van de opleidingen en in samenspraak met het werkveld.

In deze uitgangspunten ligt voor deze studie een directe rechtvaardiging om de onderwijsbenadering Taal voor Specifieke Doeleinden (TSD) binnen het hoger beroepsonderwijs in Nederland te positioneren. In deze cursussen wordt de taal onderwezen die studenten nodig hebben om effectief te communiceren in hun werk of opleiding (Basturkmen, 2006). De implementatie van TSD-onderwijs dwingt de onderwijsontwikkelaar of de docent om een zorgvuldige balans te zoeken tussen de kennisdomeinen: taal, pedagogiek en inhoud (van disciplines waar studenten voor worden opgeleid), in het licht van arbeidsmarktontwikkelingen, (landelijke) opleidingsprofielen, instellings- en opleidingsdoelen en de voorkeur voor een bepaald curriculum (Robinson, 1991). TSD-onderwijs is per definitie beroepsgericht, omdat de taaleisen van het werkveld daarin verwerkt zijn. De implementatie van deze onderwijsvorm laat het taalaanbod van het hbo dus beter aansluiten op het werkveld. Dit is nu juist waar het kabinet middels de strategische agenda's op aanstuurt: formuleer een taalbeleid dat aansluit bij de profilering van een opleiding, kies bewust voor een (innovatieve) passende didactiek en werk daarbij samen met het werkveld.

Omdat dit onderzoek wordt afgebakend binnen het economische domein, wordt hieronder beschreven welke ontwikkelingen er momenteel binnen de economische sector zijn en wat dit inhoudelijk van de economische opleidingen vraagt.

1.1.1 Keuze voor economische beroepen

Om de arbeidsmarktrelevantie te verhogen, heeft het kabinet een aantal sectorale marktanalyses uitgevoerd. Zo'n marktanalyse heeft tot doel om de inhoud van het hbo-onderwijs te synchroniseren met de recente en de toekomstige ontwikkelingen die spelen binnen het werkveld. In de nota 'Wendbaar in een duurzame economie' (2014) van de Verkenningscommissie hoger economisch onderwijs, staan de resultaten uit de sectorale economische marktanalyse beschreven. Het idee is dat het hoger economisch onderwijs (heo) een kwaliteitsslag kan maken mits relevante arbeidsmarktontwikkelingen daarin worden geïmplementeerd. Het hoger economisch onderwijs is de grootste sector binnen het hbo. De sector bestaat uit een variëteit aan opleidingen op het terrein van finance, commerce, management, hospitality, communicatie en recht. Opleidingen die bijvoorbeeld bij deze sector horen zijn: accountancy, bedrijfseconomie, hoger hotelonderwijs, bedrijfskunde, human resource management en journalistiek.[2] Afgestudeerden komen in veel functies terecht, maar de meesten werken in de accountancy, belastingadvies, administratie, organisatieadvies of in marktonderzoek (Lubberman et al., 2013). Uit de marktanalyse komt naar voren dat het hoger economisch onderwijs in reactie op de huidige arbeidsmarktontwikkelingen inhoudelijk nog een aantal slagen te maken heeft. De commissie signaleert een economisch werkveld dat door globalisering, regionalisering, technische innovaties en duurzaamheid te maken heeft met steeds kortere doorlooptijden van producten en diensten. Organisaties dienen wendbaar en capabel te zijn om snel op veranderingen te

[2] Op 22 april 2016 heeft de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen ingestemd met een voorstel tot herstructurering waarin de huidige 50 heo-bacheloropleidingen in het licht van profilering worden gereduceerd tot 30. Vanaf 1 september 2018 vormen deze 30 opleidingen het nieuwe heo.

reageren. Hieruit vloeit volgens de commissie een duidelijke opdracht voor het hoger economische onderwijs voort, namelijk:

- Het opleiden van flexibele professionals die de kennis en vaardigheden hebben om bij te dragen aan de wendbaarheid en duurzaamheid van organisaties of die in staat zijn zelf een wendbare en duurzame onderneming te starten, zowel in het kader van regulier onderwijs als een leven lang leren;
- als kennisinstelling bijdragen aan kenniscirculatie met organisaties en ze zo te helpen nieuwe uitdagingen het hoofd te bieden en te werken aan een duurzame economie. (Verkenningscommissie hoger economisch onderwijs, 2014, p. 25)

De tendens tot clustering en een sterkere profilering van de economische opleidingen heeft in eerste instantie geleid tot een nieuwe gezamenlijke standaard voor alle heo-opleidingen: de heo-standaard (Vereniging Hogescholen. (z.d.).[3] De heo-standaard is een uitwerking van de door de hogescholen gezamenlijk geformuleerde standaard voor alle bacheloropleidingen, de hbo-standaard, en heeft tot doel om vanuit een gezamenlijk perspectief toekomstige professionals op te leiden in lijn met de behoeftes van het werkveld.[4] In het verlengde van de hbo-standaard beschrijft de heo-standaard dat:

---

[3] De heo-standaard is op 15 juni 2012 vastgesteld door de Algemene Vergadering van de Vereniging Hogescholen (toen Hbo-raad).
[4] In de gezamenlijke agenda 'Kwaliteit als Opdracht' (2009), opgesteld door de Vereniging Hogescholen, is beschreven dat alle hogescholen zich committeren aan de vier standaarden: een gedegen theoretische basis, onderzoekend vermogen, professioneel vakmanschap en beroepsethiek & maatschappelijke oriëntatie.

> Een economische opleiding er zorg voor dient te dragen dat - gevat in een zowel nationale als internationale context - studenten: een gedegen theoretische basis verkrijgen; het onderzoekend vermogen verwerven dat hen in staat stelt om bij te kunnen dragen aan de ontwikkeling van het beroep; over voldoende professioneel vakmanschap beschikken; de beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie ontwikkelen die past bij een verantwoordelijke professional. (Vereniging Hogescholen, z.d., p. 1)

In de heo-standaard staat dat de studenten naast een theoretische basis en onderzoekend vermogen, professioneel vakmanschap dienen te ontwikkelen. Onder professioneel vakmanschap valt een aantal vaardigheden, waaronder ook 'goede mondelinge en schriftelijke vaardigheden' en 'goede adviesvaardigheden' (Vereniging Hogescholen, z.d., p. 1). Deze taalvaardigheden worden in verband gebracht met de vorming van de professional, maar een gedetailleerde beschrijving of specificatie van deze vaardigheden in relatie tot de beroepspraktijk ontbreekt nagenoeg. Wat uit alle (hbo) beleidsdocumenten tot nu toe is gebleken, is dat het belang van taalvaardigheidsontwikkeling in relatie tot (de behoefte van) het werkveld wordt geprioriteerd, maar dat er weinig kennis is over welke taalvaardigheden de professionals in welke praktijksituaties nodig hebben en hoe die taalvaardigheden zich tot elkaar verhouden.

Deze studie draagt bij aan de operationalisatie van de benodigde taalvaardigheden voor de economische professional. Daarbij wordt niet alleen ingegaan op het belang van schriftelijke en mondelinge vaardigheden en de

---

Zij toetsen de inhoud van hun curricula daarmee aan de internationale bachelorgraad Bachelor of Business Administration (BBA-standard).

praktijkuitingen daarvan, maar wordt ook het belang van luister-, lees- en gespreksvaardigheden onderzocht. De behoefteanalyse is bij uitstek de methode om beroepsspecifieke taalvaardigheden uit de praktijk te destilleren en op basis daarvan het 'hoe' en het 'wat' van het taalonderwijs vast te stellen. De kracht van een 'goede' behoefteanalyse zit juist in die samenwerking met de beroepspraktijk. In het ideale geval worden de professionals betrokken bij 1) de identificatie van de taalbehoeften (coöperatie), 2) de selectie van geschikt authentiek lesmateriaal (collaboratie) en 3) bij de verzorging van gezamenlijke lessenreeksen (teamonderwijs) (Dudley-Evans, 2001). Echter, systematisch onderzoek naar of grootschalige behoefteanalyses van de (nieuwe) vereiste taalvaardigheden in het licht van de veranderende arbeidsmarkt en de hernieuwde opleidingsprofielen voor economische professionals zijn in Nederland vooralsnog schaars. Laat staan dat die samenwerking in de lespraktijk op structurelere basis wordt voorgezet.

1.1.2 Taalproblemen, taalonderwijs en taalbeleid in het hoger beroepsonderwijs

Uit het bovenstaande blijkt dat voor hoger beroepsopleidingen geldt dat een goede Nederlandse taalvaardigheid in verband wordt gebracht met professioneel vakmanschap (heo-standaard), de 21e-eeuwse vaardigheden, studiesucces en succes op de arbeidsmarkt. Onderzoek naar het verband tussen studiesucces en taalvaardigheid laat inderdaad zien dat taalproblemen belemmerend kunnen werken bij de studievoortgang (August & Shanahan, 2006; Schleppegrell & Colombi, 2002; Snow & Uccelli, 2009; Uccelli et al., 2015; Rooijackers, Van der Westen & Graus, 2009; Herelixka & Verhulst, 2014; Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren, 2015; Hulstijn, 2015; Alderson, Clapham & Steel, 1997; Bachman, 1991; Hyland, 2009; De Wachter, Heeren, Marx & Huyghe, 2013; Van Kalsbeek & Kuiken, 2014; Hill, Storch & Lynch, 1999). Uit de praktijkverkenning van Faber-De Lange en Van der Pool (2015) blijkt dat ook een ondermaatse taalvaardigheid van starters op de arbeidsmarkt

in de ogen van hun leidinggevenden invloed heeft op carrièreontwikkeling. Enerzijds is er in het licht van studiesucces dus behoefte aan de ontwikkeling van academisch taalgebruik en anderzijds is er in het licht van de ontwikkeling van de startende professional behoefte aan de ontwikkeling van professioneel taalgebruik.

Academisch taalgebruik. Hoewel er relatief weinig onderzoek is gedaan naar de taalvaardigheid van studenten in het hoger beroepsonderwijs, laten de beschikbare onderzoeksresultaten zien dat er wel taalproblemen zijn (Herelixka & Verhulst, 2014; Peters & Van Houtven, 2010).

De meeste taalproblemen bevinden zich op het gebied van schrijfvaardigheid. Tekststructurering en -samenhang vormen daarbij het grootste probleemgebied. Daarna volgen problemen op het gebied van stijl, registerhantering en woordgebruik. Spelling en grammatica vormen het derde probleemgebied, alhoewel dit niet in alle onderzoeken bevestigd wordt (Van Houtven & Peters, 2010; De Wachter & Heeren, 2011; Tahon, 2013). De spreekvaardigheid van studenten in het hoger beroepsonderwijs is nog weinig onderzocht. Berckmoes en Rombouts (2009) constateren op basis van focusgesprekken met docenten dat er weinig problemen zijn op dit gebied. Sommige onderzoekers verklaren dat de spreekvaardigheid ten opzichte van de schrijfvaardigheid juist is verbeterd (Herelixka & Verhulst, 2014). Problemen met de leesvaardigheid bevinden zich op het terrein van het herkennen van tekststructuren (Basstanie & Verelst, 2010; Van Houtven & Peters, 2010). De luistervaardigheid blijkt volgens Berckmoes en Rombouts (2009) weinig problematisch.

Groepsgesprekken die voorafgaand aan deze studie met docenten zijn gehouden, ondersteunen bovenstaande bevindingen.[5] Zowel de vakdocenten als de taaldocenten zijn eenduidig en ferm in hun oordeel. Zij signaleren schrijfproblemen op het gebied van tekststructurering, woordenschat, doelgroepsgericht schrijven, registerhantering, spelling en grammatica. De taaldocenten geven aan dat zij in het eerste studiejaar voornamelijk remediërend bezig zijn. Hoewel ze liever aandacht besteden aan de ontwikkeling van de hogere orde taalvaardigheden (onder andere tekstinhoud en -opzet, argumentatiestructuur, begrijpelijkheid, doelgroepsgerichtheid), zijn ze voornamelijk bezig met de ontwikkeling van de lagere orde taalvaardigheden (spelling- en grammaticaregels). Dat is in hun ogen noodzakelijk, omdat studenten de tentamenvragen vaak niet begrijpen of hun schriftelijke producten in de propedeuse niet voldoende kunnen afsluiten.

Professioneel taalgebruik: De docenten geven in de groepsgesprekken tevens aan dat taalontwikkeling als onderdeel van professioneel vakmanschap en de vorming van de professional in de propedeuse (noodgedwongen) nog niet aan de orde komen, omdat er eerst gewerkt moet worden aan het basistaalvaardigheidsniveau. Ook de leidinggevenden die in de voorfase van deze studie zijn geïnterviewd geven aan dat de schrijfvaardigheid van afgestudeerden onder de maat is. Zij signaleren structurerings- en formuleringsproblemen en voegen daar de gebrekkige argumentatielijn in de

---

[5] In de voorfase van deze studie zijn drie groepsgesprekken georganiseerd waarbij taaldocenten, vakdocenten van de opleiding accountancy en bedrijfskunde bij een hbo-instelling in Nederland zijn bevraagd over het taalvaardigheidsniveau van de studenten. Tevens zijn twee leidinggevenden werkzaam bij een bank en een overheidsinstelling bevraagd over het taalvaardigheidsniveau van pas afgestudeerden die bij hen in dienst treden.

teksten aan toe. Vanuit de organisaties waar zij werkzaam zijn worden scholingsmaatregelen genomen om de schrijfvaardigheid van de pas afgestudeerden te ontwikkelen. De leidinggevenden signaleren tevens problemen op het gebied van spreek- en gespreksvaardigheid. Dan gaat het met name om kritisch durven zijn in gesprekken. Problemen op dit gebied zijn in hun ogen echter minder nijpend dan op het gebied van schrijfvaardigheid.

Het is evident dat hogescholen de noodzaak zien om de taalproblemen van hun studenten structureel aan te pakken. De gedeelde opinie is dat een smal taalbeleid, gericht op het wegwerken van deficiënties van taalzwakke studenten, daarbij niet afdoende is. Tevens kan het zo zijn dat een smal taalbeleid niet remediërend werkt, maar eerder stigmatiserend (Basstanie & Verelst, 2010). Taalbeleid dient een inclusief taalbeleid te zijn, bestemd voor alle studenten en niet alleen voor de taalzwakke studenten of anderstaligen. Kuiken (2010) constateert dat er binnen het hoger beroepsonderwijs 'een beweging gaande is van een incidenteel naar een structureel taalbeleid, van een curatieve naar een preventieve aanpak en van een vrijblijvende naar een verplichte deelname aan taalbeleidsontwikkeling' (p. 196). Tegelijkertijd constateert hij dat hogescholen nog 'zoekende zijn naar wat in een gegeven situatie de beste benadering is' (Kuiken, 2010, p. 199). De Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren (2015) is van mening dat het huidige taalvaardigheidsonderwijs voor studenten en afgestudeerden niet volstaat, omdat de taalproblemen zowel tijdens als na de studie aanhouden. Het taalbeleid op hogescholen wordt nog te fragmentarisch geïmplementeerd en wordt nog te weinig als gedeelde verantwoordelijkheid gezien. De Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren benadrukt dat taalbeleid de verantwoordelijkheid is van taal- en vakdocenten, taalbeleidscoördinatoren en opleidingsmanagers. De vakdocent dient een taalbewuste vakdocent te worden en dient taalvaardigheid te kunnen beoordelen. Het is volgens de Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren van belang dat het taalbeleid gekoppeld wordt aan kaders voor kwaliteitszorg, zodat het een verplichtend karakter krijgt

(Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren, 2015). De taalproblemen van hbo-studenten en pas afgestudeerden zijn volgens docenten en (senior)professionals nijpend, maar hoe lossen we deze op?

1.2 Doelstelling van het onderzoek

De heo-standaard beschrijft dat economische professionals in het licht van arbeidsmarktsucces en (21e-eeuwse) professionele vorming mondelinge, schriftelijke en adviesvaardigheden nodig hebben. Concrete beschrijvingen van deze vaardigheden (of andere benodigde taalvaardigheden) en de wijze waarop die in de praktijk al dan niet verschillend gehanteerd worden, ontbreken nog. Indien we deze vaardigheden in de hoger beroepsopleidingen willen aanleren, zijn concrete beschrijvingen daarvan wel degelijk nodig. Met andere woorden: als we een (taal)curriculum willen inrichten dat aansluiting vindt bij het economische beroepenveld, dan dienen de taalbenodigdheden daadwerkelijk uit dit beroepenveld onttrokken te worden.

Het doel van dit onderzoek is dan ook om middels een behoefteanalyse meer inzicht te krijgen in het professionele taalgebruik van economische professionals. De uitkomsten van de behoefteanalyse zijn beschrijvingen van objectieve taal- en communicatiebehoeften van professionals op een detailniveau dat toereikend is om effectief TSD-onderwijs in het hoger beroepsonderwijs te ontwerpen (Huhta, Vogt, Johnson & Tulkki, 2013). Objectieve behoeften zijn feitelijke behoeften die duiden wat de leerder uiteindelijk moet kunnen met de taal (Brindley, 1989). Het gaat hierbij om dagelijkse werkgerelateerde taal- en communicatiebenodigdheden. Deze behoefteanalyse is collaboratief en consultatief van aard, in die zin dat de betrokken professionals vanuit adviserend perspectief hun professionele communicatiebehoeften hebben beschreven en dat de taaldocent deze informatie kan gebruiken voor curriculumontwerp (Hall, 2013). Het beroepsonderwijs kan van het beroepenveld leren, als het gaat om de

beschrijving van taal- en communicatieactiviteiten in relatie tot beroepsuitoefening.

De focus van dit onderzoek ligt op het economisch domein. Daarom is gekozen voor twee centrale economische beroepen: de organisatieadviseur en de accountant. De economische beroepsopleidingen bedrijfskunde en human resource management leiden op voor het beroep van organisatieadviseur. De economische opleiding accountancy leidt op voor het beroep van accountant. Gegevens die uit de behoefteanalyse voortkomen, zijn geschikt om binnen deze opleidingen te implementeren.

De organisatieadviseurs en de accountants worden in deze studie beschouwd als discourse communities met een eigen kenmerkend taalrepertoire (Beaufort, 1997). Per beroep worden twee discourse communities onderzocht: 1) een gemeenschap van interne organisatieadviseurs werkzaam bij Bank Holland, 2) een gemeenschap van interne organisatieadviseurs werkzaam bij Centrum Nederland, 3) een gemeenschap van interne accountants werkzaam bij Centrum Nederland, 4) een groep externe accountants werkzaam bij Dienst Accountancy en Advies.[6] Iedere discourse community heeft zijn eigen taalregels. Wie zich de taalregels eigen maakt, wordt onderdeel van die groep. Het idee is dat de 'werkelijke' professionele discourse communities in het onderwijs gerepliceerd kunnen worden. Studenten worden beschouwd als 'toekomstige' deelnemers van de beoogde beroepsgroep en raken daardoor al tijdens hun opleiding ondergedompeld in een specifieke beroepscultuur, die door taal wordt gevormd en gecommuniceerd. Omdat studenten geen contextloze taalkennis of -regels aangeboden krijgen, maar kennismaken met beroepsspecifieke teksten, interactiesoorten en bijbehorende normen, kunnen

[6] Bank Holland, Centrum Nederland en Dienst Accountancy en Advies zijn gefingeerde namen om de anonimiteit van de organisaties te waarborgen.

zij al tijdens hun studie socialiseren in het beroep waarvoor zij worden opgeleid (Basturkmen, 2006).

Het onderzoek heeft een bijzonder karakter, omdat het uitgaat van een multidisciplinaire aanpak waarin sociolinguïstische en taaldidactische benaderingen gecombineerd worden met perspectieven op economische beroepswaarden, -kenmerken en organisaties zoals die voorkomen in het economische beroepenveld.

1.3 Onderzoeksvragen

Deze studie wil leren van de taal- en communicatieactiviteiten zoals die voorkomen in het economische beroepenveld. De hoofdvraag die leidend is voor deze studie is: *Wat kan het hoger economisch onderwijs leren van taal- en communicatieactiviteiten in het economische beroepenveld?*

Om deze hoofdvraag te beantwoorden is tevens een aantal deelvragen geformuleerd, die opgedeeld zijn in theorie- en praktijkgestuurde deelvragen. Zo wordt in het eerste theoretische hoofdstuk ingegaan op de inrichting van effectief taalonderwijs en de situering van het TSD-onderwijs in het hoger beroepsonderwijs in Nederland. Daarbij staat de volgende theoriegestuurde onderzoeksvraag centraal: *Wat kan er gezegd worden over de situering van het TSD-onderwijs in het hoger economisch onderwijs in Nederland, gezien de theoretische uitgangspunten?* In het tweede theoretische hoofdstuk wordt verantwoord op welke theoretische uitgangspunten de onderhavige behoefteanalyse leunt. Deze verantwoording wordt ondersteund door de theoriegestuurde onderzoeksvraag: *Welke theoretische uitgangspunten leiden tot een behoefteanalyse die het meest natuurgetrouw professionele taalbehoeften uit het werkveld identificeert als input voor TSD-onderwijs binnen het hoger economisch onderwijs in Nederland?*

In de daaropvolgende hoofdstukken wordt de blik verlegd van de theorie naar de praktijk en wordt een beschrijving gegeven van de taal- en

communicatieactiviteiten zoals die daarin voorkomen. Zo wordt allereerst de beroepscontext van de organisatieadviseurs en de accountants beschreven. Daarvoor geldt de onderzoeksvraag: *Wat zijn de eigenschappen van de beroepscontext die de taal- en communicatieactiviteiten van de organisatieadviseurs en de accountants beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen?* Vervolgens wordt ingegaan op de organisatiecontexten waarbinnen de discourse communities van organisatieadviseurs en de accountants werkzaam zijn en wordt de vraag beantwoord: *Wat zijn de eigenschappen van de organisatie die de taal- en communicatieactiviteiten van de communities van organisatieadviseurs en accountants beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen?* Tot slot wordt ingegaan op de eigenschappen van de discourse communities zelf en de bijbehorende kenmerkende taal- en communicatieactiviteiten. De onderzoeksvraag die hierbij beantwoord wordt, luidt: *Wat zijn de eigenschappen van de discourse community van de organisatieadviseurs en de accountants die de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen en welke taal- en communicatieactiviteiten zijn kenmerkend voor deze communities?*

1.4 Opbouw van deze studie

In deze studie wordt allereerst ingegaan op de onderwijsbenadering Taal voor Specifieke Doeleinden (TSD) en wordt beargumenteerd dat deze onderwijsbenadering gaat over onderwijs in professioneel taalgebruik. Daarna wordt ingegaan op de Nederlandse situatie en wordt het hoger beroepsonderwijs gesitueerd binnen de ontwikkelingen van TSD (hoofdstuk 2). De vraag die in hoofdstuk 2 centraal staat is: *Wat kan er gezegd worden over de situering van het TSD-onderwijs in het hoger economisch onderwijs in Nederland, gezien de theoretische uitgangspunten?*

Vervolgens wordt uitgebreid ingegaan op de soorten behoefteanalyses en de ontwikkeling daarvan, waarna een raamwerk wordt gepresenteerd voor de onderhavige behoefteanalyse (hoofdstuk 3). De vraag die in hoofdstuk 3

centraal staat is: *Welke theoretische uitgangspunten leiden tot een behoefteanalyse die het meest natuurgetrouw professionele taalbehoeften uit het werkveld identificeert als input voor TSD-onderwijs binnen het hoger economisch onderwijs in Nederland?* In de methodische verantwoording komen de methodologische keuzes aan bod en wordt uitgelegd hoe het proces van dataverzameling heeft plaatsgevonden (hoofdstuk 4).

In de daaropvolgende hoofdstukken worden de resultaten uit de behoefteanalyse gepresenteerd. Allereerst worden de beroepscontexten van respectievelijk organisatieadvies en accountancy uiteengezet (hoofdstuk 5). In hoofdstuk 5 wordt de vraag beantwoord: *Wat zijn de eigenschappen van de beroepscontext die de taal- en communicatieactiviteiten van de organisatieadviseurs en de accountants beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen?* Daarna volgt de beschrijving van de organisatiecontext van Bank Holland en de discourse community van organisatieadviseurs die daarbinnen werkzaam is (hoofdstuk 6). De organisatiecontext van Centrum Nederland en de discourse community van organisatieadviseurs die daar werkzaam is, volgt daarna (hoofdstuk 7). Dan volgt de beschrijving van de organisatiecontext van Centrum Nederland in relatie tot de discourse community van accountants, die daar eveneens werkzaam is (hoofdstuk 8). Het laatste hoofdstuk is gewijd aan de organisatiecontext van Dienst Accountancy en Advies en de bijbehorende discourse community van accountants (hoofdstuk 9). De vraag die in de resultatensectie gerelateerd is aan de beschrijving van alle organisatiecontexten is: *Wat zijn de eigenschappen van de organisatie die de taal- en communicatieactiviteiten van de communities van organisatieadviseurs en accountants beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen?* De vraag die in de resultatensectie gewijd is aan de contexten van de discourse communities is: *Wat zijn de eigenschappen van de discourse community van de organisatieadviseurs en de accountants die de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen en welke taal- en communicatieactiviteiten zijn kenmerkend voor deze communities?* Het laatste hoofdstuk van deze dissertatie is

gewijd aan de conclusie, de discussie, de relevantie, de aanbevelingen, de beperkingen van en de suggesties voor verder onderzoek (hoofdstuk 10).

2. TAAL VOOR SPECIFIEKE DOELEINDEN: ONDERWIJS IN PROFESSIONEEL TAALGEBRUIK

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt Taal voor Specifieke Doeleinden als onderwijsvorm waarin professioneel taalgebruik wordt onderwezen, uiteengezet. Taal voor Specifieke Doeleinden (TSD) verwijst naar de beschrijving van verschillende talige varianten die voorkomen in professionele omgevingen, met als doel om deze in onderwijs en opleidingen aan te leren. Vanaf de beginperiode was de term TSD een bron van discussie waarin de vraag centraal stond wat er nu precies met TSD bedoeld werd en deze discussie duurt nog steeds voort (Dudley-Evans & St John, 1998; Belcher, 2006; Gollin-Kies, Hall & Moore, 2015).

Kenmerkend voor het TSD-onderwijs is dat de inhoud, het lesmateriaal, de didactiek en de toetsing zijn afgestemd op een afgebakende leerdersgroep met specifieke taalbehoeften. Voor het TSD-onderwijs is de behoefteanalyse bepalend als het gaat om het analyseren van deze taalbehoeften van de leerders (Dudley-Evans & St John, 1998).

TSD is voortdurend in ontwikkeling (Gunnarsson, 1997b; Gollin-Kies et al., 2015). Het is een dynamisch fenomeen dat wereldwijd veel variaties en interpretaties kent, waarbij de nadruk kan liggen op het onderzoek naar taal en taalvariatie of juist op pedagogiek en didactiek. Aanvankelijk richtte TSD zich op de beschrijving van taalvarianten die voorkomen in professionele omgevingen. De eerste studies waren gericht op de analyse van specifieke vaktalen, taalregisters en teksttypen (Halliday, McIntosh & Strevens, 1964; Widdowson, 1978; Felber, 1981; Trimble, 1985; Swales, 1985). De laatste jaren is de belangstelling voor communicatieve systemen meer toegenomen, waarbij de focus op de taal in relatie tot haar sociale context steeds prominenter werd (Swales, 1990, 1998; Gunnarsson, 1997a; Beaufort, 1997; Louhiala-Salminen,

2002; Huhta et al., 2013). De focus binnen de behoefteanalyses kwam zowel op de taal als op de leerder te liggen (Dudley-Evans & St John, 1998).

Vanwege de diversiteit aan interpretaties en voortdurend veranderende trends in het veld, is het belangrijk dit onderzoek binnen het onderwijsveld te situeren. Daarbij staat de volgende onderzoeksvraag centraal: *Wat kan er gezegd worden over de situering van het TSD-onderwijs in het hoger economisch onderwijs in Nederland, gezien de theoretische uitgangspunten?*

Paragraaf 2.2 beschrijft de ontwikkeling van TSD. Paragraaf 2.3 beschrijft het onderscheid tussen Taal voor Specifieke Doeleinden en Engels voor Specifieke Doeleinden. Paragraaf 2.4 gaat in op de absolute en variabele kenmerken van TSD. De classificaties van TSD worden in paragraaf 2.5 uiteengezet en in paragraaf 2.6 wordt ingegaan op de relatie van TSD met inhoudsgericht taalonderwijs en authenticiteit. In paragraaf 2.7 worden de toepassingsvormen van TSD in Nederland beschreven. Tot slot geeft paragraaf 2.8 antwoord op de bovengenoemde onderzoeksvraag.

2.2 De ontwikkeling van Taal voor Specifieke Doeleinden

Het veld van Taal voor Specifieke Doeleinden heeft zich de laatste twintig jaar zeer snel ontwikkeld. Ruwweg kan gesteld worden dat het veld vanaf de jaren zeventig in de vorige eeuw drie stadia doorlopen heeft, variërend van een theoriegestuurde via een praktijkgestuurde fase naar een integratie van beide, waarbij de balans tussen de professionele praktijk en de theorie centraal kwam te staan. Om de onderhavige studie te kunnen situeren, is het van belang om deze fases uiteen te zetten.

Gollin-Kies et al. (2015) hebben de drie fasen als volgt onderscheiden:

Fase 1: de theoriegestuurde fase en de communicatieve methode (1970-1980);
Fase 2: de praktijkgestuurde fase met studievaardigheden en docenten als materiaalontwikkelaars (1980-1990);
Fase 3: de datagestuurde fase en een samenwerkende benadering (1990-heden).

De drie fases van Gollin-Kies et al. worden in dit theoretische hoofdstuk gebruikt om de ontwikkeling van TSD te beschrijven.

2.2.1 De theoriegestuurde fase: de communicatieve methode

De theoriegestuurde fase kenmerkte zich als een fase waarin docenten en onderzoekers zichzelf begonnen te zien als een nieuwe beweging, waarin taalkundige (Halliday et al., 1964), taalfilosofische (Austin, 1962; Searle, 1969; Grice, 1975), antropologische (Hymes, 1972) en taalsociologische (Sacks, 1992) invloeden samenkwamen. In deze periode werd de relatie tussen deze wetenschappelijke stromingen en TSD steeds evidenter en werden theoretische raamwerken gebruikt om het TSD-onderwijs te funderen. De focus op vakterminologie als apart onderwijsveld binnen TSD bleef echter bestaan (Sager, 1990). Invloedrijk was Halliday's systemische-functionele grammatica bestaande uit een tweeledig kader, enerzijds gericht op het taalsysteem en anderzijds op de taalfunctionaliteit. In het werk *The Linguistic Sciences and Language Teaching* van Halliday et al. (1964) beargumenteerden de auteurs dat de sociale context het taalgebruik beïnvloedt. Het verband tussen de sociale context en het taalgebruik wordt volgens deze theorie beschreven aan de hand van drie factoren: het onderwerp van gesprek *(field)*, de aard en positionering van de gesprekspartners *(tenor)* en de wijze waarop het gesprek is gestructureerd *(mode)*. Het taalgebruik varieert dus afhankelijk van de personen die de taal gebruiken en afhankelijk van de doelen die de taal dient. Op basis van de

identificatie van grammaticale en lexicale kenmerken, wordt de taal aan de hand van deze theorie ingedeeld in diverse registers waardoor diverse subtalen onderscheiden werden. Zo worden bijvoorbeeld formele en informele taalregisters onderscheiden. In de theoriegestuurde fase werden deze taalregisters met bijbehorende kenmerken in het TSD-lesmateriaal verwerkt. Het waren de concrete en theoretisch onderbouwde stappen naar een meer specifieke benadering van het taalonderwijs. Hoewel de eerste registeranalyses gericht waren op het zinsniveau, verschoof al gauw de aandacht naar het tekstniveau en werden retorische patronen blootgelegd om het doel en de betekenis van de tekst beter te kunnen verklaren. Leidend in deze beweging waren Widdowson in Groot-Brittannië en de zogenaamde Washington School van Selinker, Trimble, Lackstrom en Todd-Trimble in de Verenigde Staten. Niet alleen vanuit de taalkunde, maar ook vanuit de taalfilosofie werd in de jaren zestig en zeventig de aandacht gevestigd op de analyse van taal en taalgebruik. Baanbrekend was de taalhandelingstheorie van Austin (1962) en Searle (1969) waarbij de taal niet vanuit semantisch, maar vanuit sociaal perspectief benaderd wordt en uitgegaan wordt van het feit dat elke taalhandeling een bepaalde intentie heeft. Taalhandelingen zijn mede gegrond op het coöperatie-principe, zoals uitgewerkt door Grice (1975). Het principe draagt bij aan de herkenning en het begrip van de communicatieve intenties van de communicatiepartners en de wijze waarop zij daarop kunnen inspelen. Om deze communicatieve intenties te ordenen, formuleert Grice vier maximes die gelden als taalrichtlijnen voor de communicatiepartners.

De vier maximes zijn:

1. Maxime van kwantiteit: de gespreksbijdrage is in relatie tot het doel en de richting van het gesprek zo informatief mogelijk en er is geen overbodige informatie tijdens het gesprek.
2. Maxime van kwaliteit: de gespreksbijdrage berust op waarheid en bewezen feiten.
3. Maxime van stijl: de gespreksbijdrage is duidelijk, eenduidig, beknopt en geordend.
4. Maxime van relevantie: de gespreksbijdrage is nuttig.

Volgens Grice (1975) is het voor het verloop van de gesprekken van belang dat geen van deze vier maximes geschonden wordt.

Vanuit antropologisch perspectief ontwikkelde Hymes (1972) in reactie op de linguïstische competentie van Chomsky (1965) de sociolinguïstisch georiënteerde communicatieve competentie die hij niet alleen definieerde als inherente grammaticale competentie, maar ook als het vermogen om de grammaticale competentie te gebruiken in een groot aantal communicatieve situaties. In 1980 verfijnden Canale en Swain de communicatieve competentie van Hymes. Zij ontwikkelden de theoretisch gefundeerde communicatieve competentie bestaande uit vier deelcompetenties: 1) grammaticale competentie, 2) sociolinguïstische competentie, 3) strategische competentie en 4) discourse competentie. De communicatieve competentie van Canale en Swain (1980) is een van de fundamenten waarop de communicatieve benadering van taalleren steunt.

Tot slot hebben ook de taalsociologen hun licht laten schijnen op de taalanalyse. Invloedrijk was bijvoorbeeld Sacks (1992) die middels de conversatieanalyse onderzocht op welke wijze gespreksdeelnemers hun interactie vormgeven. De conversatieanalyse is gericht op sprekerswisselingen, waarbij geanalyseerd wordt op welke wijze de sprekers die wisselingen tot stand

brengen. De gemeenschappelijkheid van bovengenoemde theorieën is dat context- en betekenisanalyses van taal prominenter werden en de nauwe taaltechnische focus plaats maakte voor een wijdere communicatieve blik. Deze ontwikkelingen hebben geleid tot het functioneel-notionele onderwijs als een meer communicatieve benadering van het taalonderwijs, waarbij de communicatieve situaties in het leerproces meer centraal staan en niet zozeer de grammaticale correctheid van een zin. In deze onderwijsvorm worden communicatieve context, situaties, rollen voor sprekers en teksttypen nauwkeurig gekozen op basis van de communicatieve behoeften van een specifieke leerdersgroep. In de jaren zeventig en tachtig won de functioneel-notionele methode binnen TSD steeds meer terrein (Gollin-Kies et al., 2015).

2.2.2 De praktijkgestuurde fase: studievaardigheden en docenten als materiaalontwikkelaars

Na de implementatie van het functioneel-notionele onderwijs binnen TSD volgde een evaluatieperiode. TSD-docenten signaleerden dat studenten in het tertiair onderwijs of op taalscholen niet altijd de gewenste leerdoelen behaalden en de beoogde vooruitgang boekten. Het was in dit licht niet vreemd dat de interesse in studievaardigheden ontstond. TSD-docenten gaven steeds meer prioriteit aan het 'leren leren' en de pedagogische praktijk waarin de ontwikkeling van studievaardigheden centraal kwam te staan. Deze vaardigheden vielen uiteen in bijvoorbeeld luistervaardigheid tijdens de colleges, het schrijven van essays, bibliotheekvaardigheden en hielden geen verband met de taalvaardigheden in relatie tot de beoogde disciplines. Het specifieke karakter van de cursussen raakte daardoor wat op de achtergrond (Gollin-Kies, et al., 2015). De afstand tot het werkveld werd groter. Het lesmateriaal en de inhoud van de cursussen waren voornamelijk gebaseerd op docentintuïties en de eerdergenoemde theorieën en niet op datgene wat plaatsvond in levensechte werkgerelateerde situaties (Hall, 2013). De TSD-docenten werden in dit licht de belangrijkste materiaalontwikkelaars (Gollin-Kies et al., 2015).

2.2.3 De datagestuurde fase en een samenwerkende benadering

Nadat de focus een lange tijd op de onderwijspraktijk en de ontwikkeling van studievaardigheden had gelegen, groeide zowel bij docenten als bij onderzoekers de behoefte om de routines en de praktijk uit het werkveld te verkennen en deze gedetailleerd te beschrijven als input voor het TSD-onderwijs. De focus verschoof van generieke (studiegerichte) taalinstructie naar de ontwikkeling van professionele communicatieve vaardigheden en het vergroten van de kennisbasis van de beoogde disciplines (Spanos, 1990). De kennis van zowel de inhoud van de beoogde disciplines als van het bijbehorende taalgebruik werd verkregen aan de hand van authentieke dataverzameling uit de praktijk. Dudley-Evans en St John (1998) luidden een nieuw debat in, gericht op het belang van authentiek onderzoeksmateriaal als input voor het TSD-onderwijs. Belangrijk werk op dit vlak is ook verricht door Roberts, Davies en Jupp (1992) en hun Britse collega's die vanuit een etnografische benadering gedetailleerde talige en niet-talige kenmerken van sollicitatieprocedures en bijbehorende interacties op de werkvloer analyseerden.

Gaandeweg ontstonden er functionele samenwerkingsverbanden tussen taaldocenten en professionals. Taaldocenten begaven zich meer en meer als onderzoeker in het disciplinaire veld en werden daardoor insiders van professionele teams. Dudley-Evans (2001) categoriseert drie samenwerkingsniveaus tussen taalspecialisten en vakspecialisten (professionals): coöperatie, collaboratie en teamonderwijs. Coöperatie heeft betrekking op het gezamenlijk vinden van taalvaardigheden en genres die de leerders nodig hebben om het beroep uit te oefenen. Dit is in essentie hetzelfde als het uitvoeren van een behoefteanalyse, maar dan in nauwe samenwerking met de professionals. Collaboratie gaat over de gezamenlijke voorbereiding van lesmateriaal, waarbij de vakspecialist een adviserende functie heeft in de selectie van teksten of opnames van praktijkgesprekken voor de lessen. Binnen het

teamonderwijs geven taaldocenten en vakspecialisten gezamenlijk les aan een groep leerders.

TSD steunt in de huidige vorm op de gedachte dat de TSD-docent een combinatie nodig heeft van zowel pedagogische kennis als onderzoekend vermogen om curricula en lesactiviteiten te ontwikkelen passend bij een beoogd beroep of beoogde werkplek (Gollin-Kies et al., 2015). Nog altijd worden methoden van (professionele) discoursenanalyse zoals gesitueerde genreanalyse, conversatieanalyse en etnografie continu getransformeerd, vernieuwd of uitgebreid en wordt getracht om vanuit multidisciplinair perspectief de complexe werkelijkheid van de werkplekcommunicatie zichtbaar te maken en deze informatie te harmoniseren met taalleertheorieën en de formulering van leerdoelen (Grosse & Voght, 1991; Bowles, 2012). Tegelijkertijd laat de literatuur zien dat de focus nog regelmatig ligt op de analyse van teksten of gespreks- of schrijfactiviteiten als op zichzelf staande verschijnselen (Bawarshi & Reiff, 2010). Bhatia (2004) constateert binnen het TSD-veld een bewustzijn van de noodzaak om beroepskennis in het taalonderwijs te integreren, maar dit blijft in de praktijk een lastige taak. De oorzaak ligt in het feit dat er de afgelopen decennia mede door de groeiende onderzoeksfocus op de praktijk en de uitbreiding van diverse (kwalitatieve) onderzoeksmethoden een schat aan informatie uit de praktijk is gekomen, maar dat het voor docenten ingewikkeld is om vanwege de omvang de informatie te selecteren die verenigbaar is met onderwijs en onderwijsplanning (Basturkmen, 2010; Swales, 2001). Wellicht is het vanuit dit perspectief logisch dat TSD nog vaak vasthoudt aan oude tradities. De onderzoeksinformatie is niet altijd praktisch toepasbaar. Hoewel de driedeling in samenwerkingsniveaus van Dudley-Evans vruchtbaar is, blijkt deze in de praktijk nog niet wijdverspreid (Grosse & Voght, 1991). Vooraanstaande onderzoekers pleiten om die reden nog steeds voor interdisciplinair onderzoek waarin de focus op de contextgebondenheid van werkplekinteracties en -teksten centraal staat, maar vooral ook voor de

totstandkoming of continuering van samenwerkingsverbanden op allerlei niveaus ten behoeve van een betere integratie van het TSD-onderwijs en de professionele praktijk (Sarangi & Roberts, 1999; Candlin, Bhatia & Jensen, 2002; Belcher, 2006; Bhatia, 2004).

2.2.4 De datagestuurde fase en specificiteit

Het gevolg van de actuele TSD-praktijk, aangestuurd door en gebaseerd op praktijkgerichte onderzoeksresultaten, is dat het onderwijs op basis van deze resultaten mogelijk beroepsspecifieker wordt. Hyland (2002, 2004) betoogt dat de verschuiving van een wijdere naar een nauwere TSD-benadering een nuttige ontwikkeling is, omdat recent onderzoek de veelheid aan professionele variatie in schrijfpraktijken, tekstuele functies en taalgebruikskenmerken benadrukt. Hyland (2004) beschouwt de identificatie van de disciplinaire verschillen in taal- en taalgebruik als het startpunt van TSD. Deze verschillen zijn volgens hem het resultaat van een veelheid aan praktijken en strategieën binnen professionele gemeenschappen en het zijn de ideeën van deze gemeenschappen die bepalen waarover gecommuniceerd moet worden en op welke wijze dat moet gebeuren.

De snelle verspreiding van gespecialiseerde deelgebieden van TSD lijkt te suggereren dat onderzoekers en docenten alleen maar voordeel zouden hebben van dit nauwe perspectief, maar het tegengestelde is ook waar. Een zeer vakspecifieke TSD kan een druk leggen op de TSD-docent, die niet altijd even vertrouwd is met het beroep of vakgebied waarvoor hij opleidt. Tenslotte dragen de docenten de verantwoordelijkheid om de samenwerking met het werkveld vorm te geven, zich te verdiepen in de karakteristieken van een voor hen (relatief) onbekende discipline en worden zij geacht over de pedagogische kennis te beschikken om het praktijkgerelateerde lesmateriaal te ontwikkelen en dit in het onderwijs te gebruiken (Dudley-Evans & St John, 1998). Daarbij is een hoge mate van specificiteit kostbaar, omdat slechts een beperkte groep leerders wordt bediend (Huhta et al., 2013).

Wanneer de onderwijsvorm of de onderwijssituatie daarom vraagt, is een wijdere aanpak gericht op de taalkenmerken die behoren bij een bepaald vakgebied of een cluster van beroepen om bovenstaande redenen zelfs wenselijk. De mate van de specificiteit van een TSD-cursus is situatieafhankelijk, dat wil zeggen dat deze wordt vastgesteld op basis van de samenstelling, het startniveau en de werkervaring van een bepaalde leerdersgroep. De behoefteanalyse als hoeksteen van het TSD-onderwijs speelt daarbij een belangrijke rol, omdat de taalbehoeften en de leerbehoeften van een bepaalde leerdersgroep door een dergelijke analyse op elkaar afgestemd worden (Dudley-Evans & St John, 1998).

2.3 Taal voor Specifieke Doeleinden versus Engels voor Specifieke Doeleinden

De geschiedenis en de ontwikkelingen van TSD zijn in tegenstelling tot die van Engels voor Specifieke Doeleinden (ESD) niet uitgebreid of gedetailleerd in de taalwetenschappelijke literatuur uiteengezet (Robinson 1991; Huhta et al., 2013; Gollin-Kies et al., 2015). Verreweg het meeste onderzoek is gericht op ESD (Bowles, 2012). ESD valt uiteen in Engels voor academische doeleinden en Engels voor beroepsdoeleinden en het beroepsonderwijs. ESD kent daarbij meer specifieke aftakkingen zoals Engels voor het bedrijfsleven, Engels voor ingenieurs of Engels voor hotelmedewerkers. Het feit dat ESD in tegenstelling tot TSD uitgebreid verkend is, kan verklaard worden door de dominante rol die het Engels speelt in de wereld. Gollin-Kies et al. (2015) stellen dat het onderzoek naar taalvariaties van andere talen dan het Engels de laatste jaren wel is toegenomen. TSD baseert zich daarbij op de theoretische uitgangspunten van ESD.

Hoewel TSD en ESD veel overeenkomsten met elkaar hebben, kent TSD ook een eigen traditie die zich parallel aan die van ESD heeft ontwikkeld. Waar ESD zich voornamelijk ontplooid heeft in de Verenigde Staten en Groot-

Brittannië, heeft de ontwikkeling van TSD in eerste instantie plaatsgevonden in Europa en dan met name in Midden-Europa (Gunnarsson, 1997b). Naast deze geografische, zijn er ook inhoudelijke verschillen. Grofweg kan gesteld worden dat de traditie van ESD veelal sociaalconstructivistisch georiënteerd is met een focus op tekst- en genreanalyses, gerelateerd aan een bepaald beroep of beroepenveld. TSD was daarentegen in beginsel meer functioneel georiënteerd, voornamelijk gericht op onderwijs in taalstructuur en taalvariatie, met een sterke focus op technische terminologie. De laatste drie decennia is ook binnen TSD de belangstelling voor de relatie van de taal met haar sociale context toegenomen (Gunnarsson, 1997b; Gollin-Kies et al., 2015).

2.4 Absolute en variabele kenmerken van Taal voor Specifieke Doeleinden

Het is lastig om TSD in een sluitende definitie te vatten, temeer omdat de toepassingen onder invloed van de beoogde leerdersgroep, de onderwijssetting, de onderliggende taal- en leertheorieën en lesmethoden nogal verschillen. In de beschikbare literatuur wordt TSD omschreven aan de hand van een aantal absolute en variabele kenmerken, juist om de diversiteit aan toepassingen te kunnen ondervangen. Het is vooralsnog gangbaar dat onderzoekers en praktijkbeoefenaars TSD beschrijven aan de hand van de kenmerken van de aftakking ESD, omdat hier tot nu toe het meeste onderzoek naar uit is gegaan. ESD is daardoor ten opzichte van TSD meer theoretisch gefundeerd (Robinson, 1991; Huhta et al., 2013). Ook in deze studie wordt TSD beschreven aan de hand van de kenmerken die ESD typeren. De absolute kenmerken vormen de basis van de definitie. De variabele kenmerken verschillen per onderwijssituatie.

2.4.1 Absolute kenmerken

Een synthese van de absolute kenmerken laat ten eerste zien dat ESD ontwikkeld is op basis van gespecificeerde behoeften van de leerder (Hutchinson & Waters, 1987; Strevens, 1988; Dudley-Evans & St John, 1998; Robinson, 1991). Ten tweede is ESD gerelateerd aan de inhoud (thema's en onderwerpen) van bepaalde beroepen of beroepsactiviteiten (Strevens, 1988; Robinson, 1991). Ten derde is ESD gecentreerd rondom taal (grammatica, woordenschat, registers), taalvaardigheden, taalgebruik en genres die voorkomen in de beoogde beroepen (Strevens, 1988; Dudley-Evans & St John, 1998). Ten vierde maakt ESD gebruik van een onderliggende methodologie kenmerkend voor het beroep dat de cursus dient (Dudley-Evans & St John, 1998). Tot slot is ESD contrasterend met 'Generiek Engels' (Strevens, 1988). Generiek Engels is meer gericht op algemene taalverwerving met als doel om alle taalactiviteiten te onderwijzen. ESD legt de nadruk op de behoefte van de student en onderwijst de taalactiviteiten die nodig zijn voor de beroepsuitoefening.

Een samenvatting van deze kenmerken impliceert dat ESD-onderwijs in ieder geval ontworpen en uitgevoerd wordt voor en op basis van de behoeften van een groep leerders (studenten of professionals), die zich bevindt of gaat bevinden in een bepaalde opleiding of discipline en die zich richt op de ontwikkeling van taal, taalvaardigheden of taalgebruik voor die betreffende opleiding of discipline. ESD is daarmee *behoeftegericht*, *doelgericht* en *specifiek*.

2.4.2 Variabele kenmerken

Uit de literatuur is tevens een aantal variabele kenmerken te destilleren die ESD beschrijven. Zo kan er gebruik worden gemaakt van lesmethodes die afwijken van lesmethodes binnen onderwijs in Generiek Engels (Strevens, 1988; Dudley & St John, 1998). De groepen zijn vaak homogeen (Robinson, 1991) en de

leerders zijn in de meeste gevallen volwassen, deelnemend aan het beroepsonderwijs of verbonden aan een bepaalde werkplek (Robinson, 1991; Dudley & St John, 1998). Verder is ESD over het algemeen ontworpen voor halfgevorderde of gevorderde studenten, maar kunnen beginners eveneens deelnemen (Strevens, 1988; Dudley-Evans & St John, 1998). Robinson (1991) noemt tot slot de tijdgebondenheid van een ESD-cursus als variabel kenmerk, aangezien voor ESD-cursussen doorgaans beperkte tijd beschikbaar wordt gesteld. Ze wijst om die reden op het belang van een effectieve samenwerking van alle betrokkenen (organisatoren, docenten, sponsoren en studenten) om het succes van een ESD-cursus te bevorderen.

In aansluiting op de eerdergenoemde innovatieslag die ESD de afgelopen jaren heeft doorgemaakt, is een aantal nieuwe variabele kenmerken van ESD in de literatuur verschenen. Deze variabele kenmerken benadrukken de relatie van ESD met de professionele praktijk en het belang van de integratie van deze praktijk in het onderwijs. Volgens Huhta et al. (2013) zijn nieuwe ESD-varianten evidence-based, in die zin dat de input van een ESD-cursus zich kenmerkt door authentieke beschrijvingen van communicatieve gebeurtenissen die kenmerkend zijn voor een specifieke onderwijs- of werkplekcontext en die op basis van meerdere perspectieven tot stand gekomen zijn en niet slechts op docentintuïties. De doelstellingen en de inhoud van zo'n cursus worden daardoor situatieafhankelijk. Het moderne ESD omvat volgens Hall (2013) onderwijs in professionele communicatieve competenties.

ESD krijgt op basis van de recentere variabele kenmerken een nieuw zwaartepunt, namelijk dat van professioneel taalgebruik (Gunnarsson, 1997b; Huhta et al., 2013; Bhatia, 2004; Hall, 2013). Echter, vooralsnog kennen niet alle ESD-vormen deze communicatieve oriëntatie. Wereldwijd worden nog altijd oudere en nieuwe vormen geïmplementeerd (Robinson, 1991). Omdat ESD nog steeds allerlei verschijningsvormen kent, wordt de focus op

professioneel taalgebruik in deze studie niet gezien als een absoluut, maar als een variabel kenmerk.

Het bovenstaande geldt niet alleen voor ESD, maar ook voor TSD. Samengevat kan gesteld worden dat TSD een toenemende focus krijgt op:

- Evidence-based behoefteanalyses als instrument om de specificiteit van professioneel taalgebruik vast te stellen en deze zo authentiek mogelijk weer te geven als input voor de lessen.
- Een lesinhoud gebaseerd op een zo authentiek mogelijke weergave van professionele taalbenodigdheden.
- Een communicatieve aanpak van taalleren waardoor TSD zich meer concentreert op de taal in de context dan op grammatica en taalstructuren.
- Constructivistische leertheorieën die ervan uitgaan dat leerders vanuit een actieve rol en zelfsturende rol betekenis geven aan hun leerproces, met als doel de motivatie van deze leerder vast te houden of te vergroten (Vygotsky, 1978).
- De centralisatie van leerderskenmerken en ontwikkelbehoeften van de leerders.
- Een sturing op socialisatieprocessen, omdat leerders een specifieke taal leren aan de hand van realistische beschrijvingen van communicatieve situaties afkomstig uit een bepaalde discipline (Basturkmen, 2006).

Op basis van bovenstaande innovatieslagen krijgt TSD in deze studie dan ook de volgende definitie:

> TSD is een benadering gericht op onderwijs in professioneel taalgebruik dat middels een evidence-based behoefteanalyse geïdentificeerd wordt als onderdeel van de dagelijkse praktijk van een (professionele) discourse community. Het uiteindelijke doel is dat dit specifieke, professionele taalgebruik aan de hand van zorgvuldig

> gekozen didactische vormen gedoceerd wordt aan een specifieke groep leerders, bestaande uit studenten of professionals die zich in deze of soortgelijke professionele (discourse) communities (gaan) begeven.

Omdat deze definitie leunt op de fundamentele sleutelbegrippen professioneel taalgebruik en discourse community, worden deze begrippen in de volgende paragrafen ingekaderd en wordt uitgelegd hoe deze begrippen met TSD in verband kunnen worden gebracht.

2.4.3 Taal voor Specifieke Doeleinden is onderwijs in professioneel taalgebruik

Uit de definitie komt naar voren dat TSD gezien kan worden als onderwijs in professioneel taalgebruik. Professioneel taalgebruik heeft als onderzoeksgebied bijvoorbeeld betrekking op een specifieke context (academische, juridische, zakelijke, medische etc.), op een bepaalde onderzoekstraditie (conversatieanalyse, kritische taalkunde, registeranalyse, etnografie etc.), op mondeling of schriftelijk taalgebruik dan wel op de integratie van beide. Over de benadering van de term heerst onder onderzoekers geen consensus.

Professioneel taalgebruik wordt zowel nauw als breed gedefinieerd. De definiëring is afhankelijk van de wijze waarop het begrip 'professional' geïnterpreteerd wordt. Professioneel taalgebruik kan bijvoorbeeld beperkt blijven tot de taal die gebruikt wordt door prototypische professionals, zoals de arts, de architect of de advocaat (Gunnarsson, 2009; Kong, 2014). Het begrip professional heeft in deze zogenaamde 'elitaire' context betrekking op een persoon met een afgebakend beroep, die voldoende kundig en creatief is om (vakkundige) kennis toe te passen bij het oplossen van problemen van zijn cliënten (Schön, 1983). Boswood (1999) is een dergelijke mening toegedaan. Hij stelt dat professioneel taalgebruik uit twee elementen bestaat: 1) communiceren als een professional en 2) communiceren volgens een professionele standaard. De vakbekwaamheid van zo'n professional bestaat volgens hem uit een

combinatie van een 'body of knowlegde', diverse vaardigheden en de competentie om beide op een adequate en ethische manier te gebruiken. Huhta et al. (2013) scharen zich achter de visie van Boswood. Zij beschouwen professioneel taalgebruik als de taal die gehanteerd wordt in onafhankelijke specialistische beroepen.

De bredere connotatie van de term professioneel taalgebruik wordt onder andere gevoed door maatschappelijke ontwikkelingen op het vlak van mechanisering, digitalisering en professionalisering en de daarmee gepaard gaande groeiende diversiteit aan beroepen en beroepsspecificaties. Het gevolg hiervan is dat de verscheidenheid aan professionele groepen stijgt en daarmee het aantal taalvariaties dat door deze groepen gehanteerd wordt (Gunnarsson, 2009). In dit licht is een professionele taalgebruiker niet per se een professional in enge zin, maar is het een taalgebruiker die zich bevindt in tal van beroepen, functies, professionele omgevingen of domeinen. Scollon en Scollon (2011) bestempelen de professionele communicator als een persoon voor wie communicatie een centrale rol speelt in zijn werk. Vanwege de enorme reikwijdte van de term kiezen zij er bewust voor deze niet in te perken. Ieder beroep of iedere organisatie vormt volgens de auteurs een taalgebruikssysteem, waar leden aan verbonden zijn door gedeelde ideologieën, socialisatieprocessen, rolpatronen en specifieke taal- en communicatievormen. De bredere benadering van het begrip professioneel taalgebruik resoneert eveneens met de definitie van Linell (1998) die het begrip aan de hand van drie aanvullende categorieën fundeert. Linell beargumenteert dat professioneel taalgebruik is onder te verdelen in *intraprofessioneel taalgebruik* (binnen specifieke beroepen), *interprofessioneel taalgebruik* (tussen specifieke beroepen) en *professioneel - lekentaalgebruik* (tussen professionals en leken). De definitie lijkt vanwege de drie afgebakende categorieën op het eerste gezicht wat rigide, maar in de praktijk zijn de onderdelen doorgaans gefaseerd aanwezig en is het idee dat deze geleidelijk in elkaar overgaan. Hierdoor ontstaan op de werkvloer continu

nieuwe communicatiecontexten, afhankelijk van de communicatiepartner met wie gesproken of geschreven wordt. Linell noemt dit 'recontextualisatie', als een interactief proces waarbinnen gesproken en geschreven teksten in diverse werkplekcontexten kunnen worden gelokaliseerd of ingebed. Het brede perspectief op professioneel taalgebruik wordt ook ingenomen door Gunnarsson (2009) die de term simpelweg relateert aan 'alle communicatie binnen betaald werk' (p. 5). Verder beargumenteert ze dat professioneel taalgebruik zowel betrekking heeft op 'gesproken als op geschreven taal en op de verwevenheid van deze modaliteiten in professionele contexten en voor professionele doeleinden' (Gunnarsson, 2009, p. 5). Het is wat Gunnarsson elders de analyse van de 'communicatieve keten' heeft genoemd, waarbinnen 'spreken' en 'schrijven' in aaneengeschakelde communicatieve situaties op de werkplek voortdurend interageren onder invloed van sociale structuren en hiërarchische verhoudingen. Meerdere onderzoekers hebben aangetoond dat de verwevenheid van tekstproductie met andere talige activiteiten typerend is voor professioneel taalgebruik (Spilka, 1993; Beaufort, 1997; Louhiala-Salminen, 2002; Huhta et al., 2013). Gunnarsson geeft de volgende definitie van professioneel taalgebruik:

> Professioneel taalgebruik heeft betrekking op geschreven en gesproken teksten die geproduceerd worden door professionals en bestemd zijn voor andere professionals met dezelfde of een andere expertise, voor semiprofessionals, zoals leerders, of voor non-professionals, zoals leken. Professioneel taalgebruik gaat ook over spreken waarbij tenminste één professional betrokken is […]. Het dekt zowel ongeschoold als geschoold werk. (Gunnarsson, 2009, p. 5)

Gunnarsson (2009) verfijnt haar definitie door professioneel taalgebruik aan de hand van zes onderscheidende kenmerken te vergelijken met andere vormen van taalgebruik. Deze kenmerken zijn:

1. Professioneel taalgebruik heeft een expertkarakter. Het wordt gehanteerd door leden van een specifieke discourse community die vanuit dezelfde expertise, domeinspecifieke kennis vormgeven aan hun specialistische taalgebruik, bestaande uit terminologie, teksten en gesprekspatronen.
2. Professioneel taalgebruik is doelgericht. Het komt voort uit organisatie- of groepsdoelen (discourse community) en draagt (in de vorm van e-mails, vergaderingen, contracten, instructies) bij aan het behalen van deze doelen.
3. Professioneel taalgebruik is conventioneel, omdat de specifieke aard ervan gevormd wordt binnen de context van een discourse community. Iedere discourse community kent zijn eigen normen, waarden en doelen die bepalen wat de taalregels zijn waar de leden zich aan moeten houden.
4. Professioneel taalgebruik is onderdeel van een sociaal geordende professionele groep, waarbij sociale patronen en sociale structuren gerelateerd aan hiërarchie, dominantie, vriendschap en groepsgevoel een rol spelen bij de vormgeving ervan.
5. Professioneel taalgebruik is contextafhankelijk, wat impliceert dat het beïnvloed wordt door een groot aantal factoren die zich bevinden op verschillende contextuele niveaus en die daarbij een onderlinge samenhang vertonen. Professioneel taalgebruik wordt beïnvloed door maatschappelijke, organisatorische, groeps- en situationele factoren.
6. Professioneel taalgebruik is dynamisch. Globalisering en technische ontwikkelingen zorgen ervoor dat de fysieke communicatieafstand tussen professionals onderling geringer wordt. (Gunnarsson, 2009, p. 5)

In de definitie die in deze studie geformuleerd is, wordt TSD-onderwijs gelijkgesteld aan onderwijs in professioneel taalgebruik. Afbakening van professioneel taalgebruik als sleutelbegrip is in het licht van het (taal)onderwijs noodzakelijk, omdat dit als onderzoeksgebied omvangrijk is en er een variëteit aan definities bestaat die voor het onderwijs niet altijd bruikbaar is. In deze studie wordt professioneel taalgebruik afgebakend aan de hand van de definitie van Gunnarsson (2009). Deze definitie is het meest geschikt voor onderwijsdoeleinden, omdat die uitgaat van:

- Een breed perspectief op professioneel taalgebruik, wat impliceert dat de volgroeidheid van een beroep of de status van een professional daar geen rol in speelt. Binnen het (hoger) beroepsonderwijs wordt opgeleid voor een diversiteit aan beroepen. Voor de implementatie van TSD-onderwijs in het hoger beroepsonderwijs is een brede definitie van professioneel taalgebruik nodig, omdat een nauwe definitie beroepsopleidingen van de implementatie van TSD-onderwijs zou kunnen uitsluiten.
- Een sterke verwevenheid van spreken en schrijven (de communicatieve keten) leidt tot een beter begrip van het 'waarom' van deze activiteiten zoals die voorkomen binnen een bepaalde professionele groep (discourse community). Meer begrip van de communicatieve keten, leidt tot een betere simulatie voor het onderwijs. Simulatie van de communicatieve keten leidt tot meer pedagogisch authentiek TSD-onderwijs, wat een van de uitgangspunten is van TSD in de datagestuurde fase.
- Een onderscheidend karakter van professioneel taalgebruik ten opzichte van andere vormen van taalgebruik, waarbij met name het expertkarakter, de conventionaliteit, de contextafhankelijkheid en de dynamiek van professioneel taalgebruik belangrijke pijlers zijn om het TSD-onderwijs beroepsinhoudelijk, talig en pedagogisch op te funderen. In het bijzonder is de conventionaliteit van professioneel taalgebruik geschikt om studenten

> binnen het TSD-onderwijs te leren wat 'gepast' taalgebruik is in professionele omgevingen. Het creëren van een taalbewustzijn op dit gebied, biedt studenten als toekomstige professionals de mogelijkheid om te socialiseren in de discipline (of het veld) waarvoor zij worden opgeleid. (Basturkmen, 2006)

Hieronder wordt uitgelegd hoe het specifieke karakter van professioneel taalgebruik bepaald wordt door de discourse community waarbinnen dit gehanteerd wordt.

2.4.4 Professioneel taalgebruik van een discourse community

Professioneel taalgebruik kan gezien worden als een groepstaal die gehanteerd wordt door een groep professionals, oftewel een professionele discourse community. De groepstaal bestaat bijvoorbeeld uit gedeelde vaktaal, professionele schriftelijke teksten en kenmerkende gesprekssoorten.

De discourse community is afgeleid van de speech community van Hymes (1972) gericht op de 'regels' voor adequaat spreken die leden dienen te beheersen en van de interpretative community van Fish (1980) gericht op de ontwikkeling van gezamenlijke manieren van lezen, met name het lezen van literaire teksten. Swales (1990) verfijnde het concept vanuit sociolinguïstisch perspectief en definieerde een discourse community als 'een groep mensen die gezamenlijke doelen nastreeft en communicatie gebruikt om deze doelen te bereiken' (p. 24). Hij benoemt een aantal criteria waaraan een discourse community moet voldoen: er zijn 1) gemeenschappelijke doelen, 2) gedeelde informatiemechanismen, 3) gemeenschapsspecifieke genres, 4) er is gedeeld jargon en een 5) algemeen niveau van deskundigheid bij de leden. De discourse community wordt gebruikt om gemeenschapsspecifieke genres te duiden, waarvan de tekstdoelen en -structuren vooral herkenbaar zijn voor de leden die deze genres gebruiken. Het concept is in eerste instantie ontwikkeld om

schrijfactiviteiten te analyseren, maar de afgelopen jaren is het ook gebruikt voor een geïntegreerde analyse van zowel schrijven als spreken (Beaufort, 1997; Gunnarsson, 1997a; Louhiala-Salminen, 2002).

De leden van de discourse community bouwen gezamenlijk een raamwerk van waarden en conventies dat voldoet aan hun verwachtingen en dat aangepast of gewijzigd wordt tijdens hun interacties. Er is niet alleen gemeenschappelijkheid in hun taalgebruik, maar vaak ook in de benaderingswijze van hun problemen. Tegelijkertijd leggen de gezamenlijke waarden en conventies de leden beperkingen op, aangezien deze impliciet bepalen wat en hoe een schrijver mag schrijven of wat een spreker wel of niet mag uiten (Pogner, 2005). Sommige discourse communities kennen strikte grenzen, terwijl andere een lossere constructie kennen (Beaufort, 1997). Het kan problematisch zijn om de ene discourse community te onderscheiden van de andere, aangezien kenmerkend taalgebruik in meerdere gemeenschappen kan voorkomen. Ook de kenmerken van de discourse community zelf kunnen overlappen met andere. In dit licht lijkt de definitie van Swales (1990) een wat enge. Op basis van een synthese van studies van antropologen (Basso, 1974; Chin, 1994; Heath, 1981), retorici (Bazerman, 1988; Rafoth, 1990) en sociolinguïsten (Gunnarsson, 1997a; Swales, 1990, 1998) komt Beaufort (1997) tot een uitgebreidere werkdefinitie. Haar voornaamste claim is dat er naast gedeelde waarden en conventies ook andere factoren zijn die de communicatieve praktijken binnen een groep beïnvloeden. Door meerdere factoren in de analyse te betrekken, wordt de begrenzing van de sociale groep als discourse community steviger. Iedere discourse community vertoont zijn eigen karakteristieke communicatiepatronen. Om deze patronen bloot te leggen, moeten volgens Beaufort de volgende kenmerken daarvan worden beschreven:

1. Diverse manieren van communiceren - mondeling en schriftelijk - die elkaar afwisselen en ondersteunen afhankelijk van de situatie en het communicatiedoel (Basso, 1974; Heath, 1981; Gunnarsson, 1997a; Swales, 1990).
2. Overkoepelende normen voor teksten die uniek zijn voor een bepaalde groep of die gedeeld worden door overlappende groepen (Swales, 1990).
3. Rollen voor schrijvers (de wijze waarop deze rollen binnen de groep verdeeld zijn) en specifieke schrijftaken die bepaald worden door de communicatieve situatie waar de schrijver zich in bevindt (Basso, 1974; Swales, 1990; Gunnarsson, 1997a).

In aanvulling op de vereisten voor communicatie van de discourse community, kunnen de eigenschappen van deze gemeenschap onderzocht worden aan de hand van de volgende invloedsfactoren:

4. Een verzameling van onderliggende waarden en doelen van de groep die alle aspecten van tekstproductie beïnvloeden (Rafoth, 1990; Swales, 1990).
5. Materiële omstandigheden, zoals de ruimtelijke afstand tussen communicatiepartners en de beschikbare communicatiemiddelen (Chin, 1994; Gunnarsson, 1997a).
6. Individuele doelen of vaardigheden die de schrijver op het gebied van taal nastreeft of bezit (Bazerman, 1988). (Beaufort, 1997, p. 489)

Op basis van deze zes elementen formuleert Beaufort een werkdefinitie:

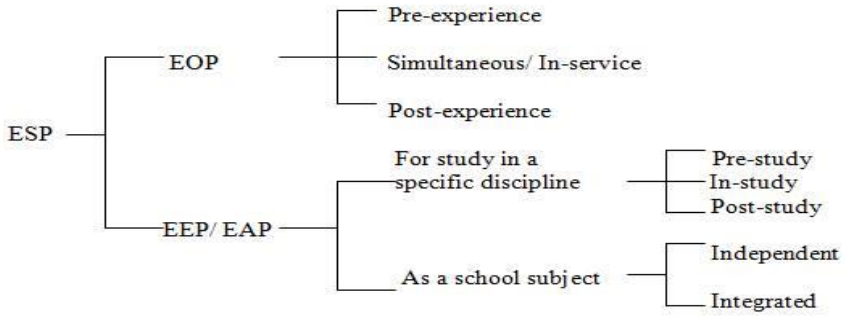
> Een discourse community is een dynamische sociale entiteit waarbinnen een verzameling van onderscheidende en wisselende schrijfactiviteiten in relatie tot andere manieren van communiceren plaatsvinden onder invloed van gedeelde waarden en doelen van de gemeenschap, de materiële omstandigheden voor communicatie en de

> individuele idiosyncratische doelen en vaardigheden van de communicator. (Beaufort, 1997, p. 522)

Deze werkdefinitie wordt in deze studie gehanteerd, omdat in de operationalisatie van Beaufort (1997) in tegenstelling tot de definitie van Swales (1990) naast gedeelde waarden ook andere factoren in de analyse worden meegenomen. De begrenzing van de discourse community als sociale groep wordt daardoor steviger. Daarbij is het zo dat de communicatieve keten net als in de definitie van Gunnarsson (2009) deel uitmaakt van deze operationalisatie. In deze studie wordt inzicht in de communicatieve keten voor het onderwijs als belangrijk gezien. Inzicht in de interactie tussen spreken en schrijven verklaart 'het waarom' van deze communicatieve activiteiten. Hoe meer inzicht in de keten, hoe beter die te simuleren is in het TSD-onderwijs. De definitie van Swales (1990) is niet geschikt voor de focus op communicatieve processen, omdat daarin het genre het centrum van de analyse is (Gunnarsson, 2009).

2.5 Classificaties van Taal voor Specifieke Doeleinden

Voor de beschrijving van de classificaties van Taal voor Specifieke Doeleinden, wordt verwezen naar die van Engels voor Specifieke Doeleinden. De literatuur laat een grote variatie zien in opvattingen over ESD en haar subcategorieën. Vaak wordt het onderscheid gemaakt tussen EOP (English for Occupational Purposes) dat uitgaat van werkgerelateerde behoeften en bedrijfstrainingen en EAP (English for Academic Purposes) dat toegespitst is op de behoeften die gelden voor academische en initiële beroepsopleidingen. Robinson (1991) stelt dat de scheiding er is vanwege het verschil in leerders. Aan EOP nemen meer of minder ervaren werknemers deel. Bij EAP bestaan de leerders uit toekomstige of praktiserende studenten. Robinson maakt het onderscheid duidelijk in haar ESP-diagram (zie Afbeelding 1).



Afbeelding 1: Classificaties van ESD ingedeeld op basis van werkervaring. Herdrukt van "*ESP Today: A practitioner's guide*", door Robinson, P. C., 1991, p. 3, New York, NY: Prentice Hall International.

Het diagram is opgesteld op basis van werkervaring. De mate van ervaring bepaalt het instapniveau van de leerder en daarmee de inhoud van het onderwijs. De verschillen in instapniveaus zijn relevant, omdat het moment van de cursus de mate van specificiteit van de inhoud van de cursussen bepaalt. Voor EOP gaat Robinson bijvoorbeeld uit van deelnemende beginners (pre-experience) of juist experts (post-experience) in een bepaalde discipline of bepaald werkgebied. Bij de beginners zal de nadruk van de instructie bijvoorbeeld meer liggen op belangrijke begrippen of vereiste kennis van de inhoud van een bepaald werkgebied, terwijl de cursussen voor experts meer gericht zijn op het bijbrengen van het vermogen om daadwerkelijk te functioneren in het Engels (Robinson 1991). Voor EAP geldt dat de leerder vooronderwijs volgt als opstap voor de gekozen beroeps- of universitaire opleiding (pre-study), studerende (in-study) of afstuderende (post-study) is.[7] De leerder kan ook (geïntegreerd) EAP-onderwijs volgen op de middelbare school. De inhoud van EAP-onderwijs is volgens Robinson generiek, gericht op de

[7] In de literatuur wordt EAP ook wel gelijk gesteld aan EEP, dat staat voor English for Educational Purposes. EAP wordt als term echter vaker gehandhaafd.

ontwikkeling van academische vaardigheden. De tweede taal wordt in dat geval geleerd aan de hand van studievaardigheden, zoals luisteren tijdens college, aantekeningen maken, vragen stellen, presentaties geven etc. De inhoud van EAP-onderwijs kan ook vakspecifiek zijn, gericht op de taal die nodig is voor een bepaald vakgebied zoals economie of gezondheidszorg en op de bijbehorende disciplinaire cultuur, onderwerpen of teksten (Robinson, 1991; Jordan, 1997). Veelal hebben leerders van EAP-onderwijs nog geen specifieke beroepskeuze gemaakt. De inhoud van dit onderwijs is daarom vaak gefundeerd op onderwerpen en teksten die voorkomen in verschillende beroepen of een beroepenveld of deze zijn gerelateerd aan maatschappelijke ontwikkelingen (Robinson, 1991).

Het onderscheid tussen EOP en EAP is niet altijd een vanzelfsprekendheid. Zo stellen Hutchinson en Waters (1987) dat er geen duidelijke grens is tussen EOP en EAP, omdat mensen kunnen werken en studeren tegelijk. De kans dat de taal die geleerd wordt tijdens de studie ook gebruikt wordt in een aansluitend beroep, is daarbij groot. De motivering voor hun visie is het einddoel, dat hetzelfde is voor EAP en EOP. De balans tussen beide wordt bepaald op basis van de behoeften van de leerders en verschilt daardoor per leersituatie. Ook Dudley-Evans en St John (1998) vinden de scheiding tussen EOP en EAP niet gepast, omdat deze de dynamische aard van het ESP-onderwijs niet erkent. Zij zien het ESP-onderwijs als een benadering en niet als een product. ESP kent tal van variaties, waarbinnen het denkbaar is dat generiek en specifiek taalonderwijs elkaar aanvullen of afwisselen, afhankelijk van de beoogde leerders.

Om het dynamische karakter van het ESP-onderwijs te duiden, stellen Dudley-Evans en St John (1998) dat (tweede) taalonderwijs (ELT)[8] zou moeten verlopen langs een continuüm dat loopt van algemeen taalonderwijs tot zeer specifiek ESD. In onderstaande afbeelding is dit continuüm weergegeven (zie Afbeelding 2).

Dudley-Evans and St John's ELT *continuum*				
Position 1	Position 2	Position 3	Position 4	Position 5
English for beginners	Intermediate to advanced courses with a focus on particular skills	Courses based on common-core language and skills not related to specific disciplines or professions	Courses for broad disciplinary or professional areas, for example Medical English, Legal English, Negotiation/meeting skills for business people writing for scientists and engineers	I) An 'academic support' course related to a particular academic course II) One-to-one work with business people

Afbeelding 2: Vormen van ESD ingedeeld op basis van het continuüm. Herdrukt van "*Developments in English for specific purposes: A multi-disciplinary approach*", door Dudley-Evans, T., & St John, M. J., 1998, p. 9, Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.

Afbeelding 2 laat vijf posities zien, waarbij de eerste positie betrekking heeft op generiek Engels voor beginners en de vijfde positie op een zeer specifieke cursus bestemd voor professionals. De inhoud van deze laatste cursus is nauw afgestemd op de behoeften van de individuele leerder of van een homogene leerdersgroep. Er wordt veel gebruik gemaakt van authentiek lesmateriaal direct afkomstig van de werkplek. Positie 2 en 3 hebben veel met elkaar gemeen. De

[8] ELT staat voor de algemene beschrijving: English Language Teaching.

inhoud van dergelijke cursussen wordt bepaald door de overkoepelende onderwijsdoelen of het onderwijsprogramma behorend bij een bepaalde onderwijsinstelling. Positie 2 en 3 kunnen dus vanuit het instellingsperspectief zowel ingevuld worden als generiek taalonderwijs of als meer specifiek ESP. Positie 4 is per definitie ESP-onderwijs; het is specifiek vanwege de vaardigheden die centraal staan en niet zozeer vanwege de homogeniteit van een bepaalde groep professionals die hetzelfde beroep of dezelfde functie uitoefent. Onderwijs dat zich bevindt op positie 4 is bestemd voor leerders die worden voorbereid op een bepaald beroep of die zich al bevinden in een bepaald beroepenveld. Zo kan het zijn dat een groep ingenieurs deelneemt, bestaande uit civiele, chemische of elektrotechnische ingenieurs. Het onderwijsmateriaal moet in dat geval afgestemd zijn op de verschillende deelcontexten en dient begrijpelijk te zijn voor alle aftakkingen binnen een bepaald professioneel veld. Er wordt gebruik gemaakt van pedagogisch authentiek lesmateriaal.

In de praktijk van het hoger onderwijs worden EOP- en EAP-cursussen tegenwoordig steeds vaker met elkaar geïntegreerd, zodat leerders zowel academische als professionele taalvaardigheden onderwezen krijgen. Omdat het uitgangspunt is dat TSD deel uitmaakt van de curricula van het hoger beroepsonderwijs, wordt TSD in de onderhavige studie gepositioneerd op positie 4. TSD als onderdeel van het hbo krijgt daarmee een geïntegreerd karakter waarbij zowel studievaardigheden als professionele taalvaardigheden tijdens de beroepsopleiding onderwezen worden. De verantwoording daarvan is gelegen in drie argumenten. Ten eerste vallen landelijke taalonderwijsdoelen voor het hbo uiteen in zowel academische als professionele taalontwikkeling. Taalontwikkeling wordt zowel gerelateerd aan studiesucces als aan professionele

ontwikkeling.[9] Het staat de hoger onderwijsinstellingen vrij om daar op opleidingsniveau een balans in te vinden. Ten tweede worden de instromende studenten opgeleid voor een bepaald beroep of beroepenveld en zijn ze als professional veelal nog onervaren. Onderwijs in professionele taalvaardigheden is in dit licht, zoals positie 4 ook vermeldt, gerelateerd aan een bepaald professioneel veld en niet aan een nauw afgebakend beroep of afgebakende functie. Ten derde is de studenteninstroom binnen het hbo niet homogeen, maar eerder heterogeen. Studenten stromen in met verschillende vooropleidingsniveaus en verschillen in de mate van praktijkervaring. Het TSD-onderwijs in het hbo dient dus in te spelen op de heterogeniteit van de instromende studentenpopulatie, waarbij het beoogde beroep waarvoor wordt opgeleid nog niet uitgekristalliseerd is.

2.6 Inhoudsgericht taalonderwijs als onderdeel van Taal voor Specifieke Doeleinden

Binnen Taal voor Specifieke Doeleinden wordt tegenwoordig veel gebruik gemaakt van inhoudsgericht taalonderwijs (Basturkmen, 2006). Inhoudsgericht taalonderwijs is een voortzetting van de communicatieve aanpak van taalleren, waarin niet meer de taalsystematiek centraal staat, maar de betekenis en de inhoud van een boodschap (Hymes, 1972; Canale & Swain, 1980). Inhoudsgericht taalonderwijs vindt zijn oorsprong in de Content-Based Approach (CBA) die in Amerika als geïntegreerd tweedetaalonderwijs werd geïntroduceerd in de late jaren zeventig van de vorige eeuw, toen steeds meer leerlingen uit immigrantengezinnen het Engels niet machtig waren (Brinton,

[9] Deze redenering sluit aan bij het advies dat opgesteld is door de Raad voor de Nederlandse Letteren en opgetekend is in het rapport 'Vaart met taalvaardigheid' (Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren, 2015).

Snow & Wesche, 1989). Later werd Content-Based Instruction ingevoerd in het gehele onderwijssysteem, van primair tot universitair onderwijs (Snow & Brinton, 1997). In Europa staat inhoudsgericht taalonderwijs bekend als Content and Language Integrated Learning (CLIL) (Marsh, 1994).

De kern van inhoudsgericht taalonderwijs is dat de vakinhoud of de beroepscontext en de taal systematisch en integraal met elkaar gecombineerd zijn. Brinton et al. (1989) definiëren inhoudsgericht taalonderwijs als 'de integratie van een bepaalde inhoud met taalleerdoelen. Onderwijs in vakinhoud concurreert met onderwijs in taalvaardigheid.' (p. 5). Master en Brinton (in Basturkmen, 2006) onderscheiden voor inhoudsgericht taalonderwijs de volgende eigenschappen:

- Het curriculum is georganiseerd rondom de vakinhoud of het beroep.
- In de lessen staat een specifiek (beroepsgerelateerd) onderwerp centraal en de lesactiviteiten zijn erop gericht om leerders het taalgebruik te leren waar zij later mee te maken krijgen of al mee te maken hebben.
- Taal wordt gezien als holistisch en leerders leren te werken met meerdere vaardigheden (spreken, schrijven, lezen, luisteren en gesprekken voeren) tegelijkertijd.
- Binnen inhoudsgericht taalonderwijs wordt gebruik gemaakt van authentiek materiaal.

In Nederland nemen de implementaties van inhoudsgericht taalonderwijs in het hoger beroepsonderwijs toe. Binnen het hoger beroepsonderwijs wordt inhoudsgericht taalonderwijs afgebakend als taalontwikkelend beroepsonderwijs. Het doel van taalontwikkelend beroepsonderwijs is dat studenten in beroepsopleidingen een ambitieuze en autonome studieattitude ontwikkelen en dat zij hun taalvaardigheden verbeteren (Riteco, 2007). Studenten worden verantwoordelijk gesteld voor hun eigen taalverwerving en

taalontwikkeling en alle docenten binnen een opleiding krijgen een coachende rol toebedeeld om het taalleerproces van de studenten vanuit hun voorkennis en ervaringen te begeleiden. Taalontwikkelend beroepsonderwijs steunt op de volgende principes: de taalgerichte vaklessen zijn *contextrijk* met *taalondersteuning* en vol *interactie* (Hajer & Meestringa, 2009). De beroepscontext krijgt binnen deze vorm een prominente plek toebedeeld. Ontwikkeling van taalvaardigheid vindt plaats in een contextrijke leeromgeving, die een directe relatie heeft met de beroepspraktijk. De beroepspraktijk levert de taalgerichte vaklessen concrete en praktische lesstof (Raaphorst, 2007). Praktijksimulaties, stage- en werkervaring, vakgesprekken en rollenspellen zijn daarbij belangrijke hulpmiddelen.

Authenticiteit wordt ook in het hoger beroepsonderwijs in Nederland beschouwd als een belangrijk fundament voor de inrichting van het (taal)onderwijs. Authentiek materiaal bestaat uit materiaal dat in eerste instantie niet voor taalonderwijsdoeleinden geproduceerd is. Het materiaal is echter wel gelieerd aan een bepaald werkveld. Het kan gaan om authentieke teksten, audio- of video-opnames van gesprekken of ander beeldmateriaal. Het gebruik van authentiek materiaal dient ervoor om studenten voor te bereiden op de professionele rollen die zij mogelijk gaan bekleden in het echte leven en op de communicatieve situaties die gekoppeld zijn aan en die kenmerkend zijn voor deze specifieke rollen. Authentiek materiaal beperkt zich dus niet tot inzicht in gesproken en geschreven teksten, maar heeft ook betrekking op de totstandkoming en vormgeving van interacties (Robinson, 1991). Hutchinson en Waters (1987) wijzen erop dat teksten hun authenticiteit verliezen wanneer zij uit de originele context worden getrokken. Het publiek dat een tekst op de werkplek leest kan bijvoorbeeld anders zijn dan het publiek in het klaslokaal. Het vergt van de docent (en de professionals) zorgvuldigheid bij de selectie van authentiek materiaal en de transformatie ervan tot geschikt lesmateriaal. Binnen

inhoudsgericht taalonderwijs wordt echter altijd gestreefd naar een zo uitgebreid en authentiek mogelijke simulatie van het echte (professionele) leven.

2.7 Toepassingen van Taal voor Specifieke Doeleinden

De meeste TSD-cursussen worden aangeboden in het hoger onderwijs, maar TSD is ook vertegenwoordigd in het werkveld, in het volwassenenonderwijs en in mindere mate in het voortgezet onderwijs (Dudley-Evans & St John, 1998). Het scala aan toepassingen is groot en divers (Belcher, 2006). Sommige TSD-cursussen duren bijvoorbeeld kort en zijn gegoten in een strakke functionele (bedrijfs)trainingsvorm zonder structurele overkoepelende visies op taalverwerving of taalleren. Andere cursussen zijn juist langduriger en worden structureel geïmplementeerd. Ze zijn toegespitst op zowel de leerbehoeften van de leerdersgroep (motivatie en reden tot deelname etc.) als op de toekomstige werkgerelateerde taal- of studie-eisen. Deze cursussen worden vaak wel ondersteund door een visie op communicatief competentiegericht taalonderwijs en kennen veelal een systematische implementatie van didactische methodes (Widdowson, 1983; Robinson, 1991).

Voor de Nederlandse situatie geldt dat er diverse vormen van TSD bestaan. Specifieke taaltrainingen toegespitst op het beroep en de organisatie- of afdelingsdoelen zijn talrijk en worden zowel georganiseerd door de bedrijven zelf als door externe bureaus of kennisinstituten. Zo zijn er instellingen die zich bezighouden met taalleren in een praktijkgerichte context en die zich baseren op concepten als geïntegreerde scholing, inhoudsgericht taalonderwijs en taalgericht vakonderwijs. Binnen het hoger beroepsonderwijs in Nederland zien we een ontwikkeling waarbij inhoudsgericht taalonderwijs zijn intrede doet en taalvaardigheidsontwikkeling zowel gericht is op de studie als op het toekomstige beroep (Peters & Van Houtven, 2010). Diverse hogescholen voeren - weliswaar kleinschalige - behoefteanalyses uit om de taalnoden van

studenten vast te stellen en kiezen daardoor expliciet voor een specifieke opleidings- of beroepsgerichte invulling van hun taalbeleid (Kuiken, 2010).

2.8 Situering van de onderhavige studie binnen het veld van Taal voor Specifieke Doeleinden

Op basis van de bovenstaande theorie worden hieronder de uitgangspunten voor de onderhavige studie beschreven en wordt deze gesitueerd binnen het veld van TSD. De volgende onderzoeksvraag wordt daarmee beantwoord: *Wat kan er gezegd worden over de situering van het TSD-onderwijs in het hoger economisch onderwijs in Nederland, gezien de theoretische uitgangspunten?*

Hieronder volgt eerst een opsomming van de belangrijkste uitgangspunten die uit dit hoofdstuk naar voren komen:

- TSD heeft zich de laatste veertig jaar ontwikkeld tot een dynamische discipline die op grote schaal wordt benut en waarbij de focus op de relatie met taal in haar sociale context steeds belangrijker is geworden.
- In Nederland is TSD aanwezig en bestaan er zowel binnen bedrijfstrainingen als binnen het hoger beroepsonderwijs initiatieven die steunen op taal- en onderwijskundige theorieën uit het veld.
- TSD houdt zich bezig met authentieke dataverzameling – die middels een variëteit aan veelal kwalitatieve onderzoeksmethoden verkregen wordt – zo mogelijk in samenwerking met het werkveld.
- Authentiek materiaal wordt gebruikt voor inhoudsgericht taalonderwijs (taalontwikkelend beroepsonderwijs binnen het hbo) en wordt in dit licht omgevormd tot lesmateriaal met als doel leerders actief te onderwijzen in specifieke professionele teksten en specifieke professionele interacties.
- Binnen TSD wordt momenteel zoveel mogelijk specificiteit nagestreefd, in nauwe aansluiting op het beroep of het beroepenveld waarvoor wordt

opgeleid. Breder opgezette, meer generieke cursussen zijn nog steeds aanwezig.

- Zowel de TSD-docent als de vakexpert kunnen materiaalontwikkelaar zijn, waarbij het materiaal ontwikkeld wordt op basis van toegepast taalwetenschappelijk onderzoek naar (professioneel) taalgebruik.

Deze studie is gesitueerd binnen de datagestuurde fase, waarbinnen gestreefd wordt naar de integratie van de professionele praktijk, het onderwijs en de theorie. Daarbij wordt het brede sociaalgeoriënteerde perspectief gehanteerd en wordt TSD beschouwd als onderzoek naar en onderwijs in professioneel taalgebruik. Tevens wordt de wereldwijde trend gevolgd uitgaande van TSD-onderwijs dat steeds vaker geconfronteerd wordt met de 'realiteit' van het professionele veld, zowel op het gebied van datacollectie als op het gebied van samenwerkingsverbanden. Ook voor deze studie geldt dat data worden verzameld voor de ontwikkeling van TSD-onderwijs waarbinnen de professionele praktijk zo betrouwbaar mogelijk wordt nagebootst. In navolging van Coffey (1984), Robinson (1991), Dudley-Evans en St John (1998), Huhta et al. (2013) en vele andere prominente onderzoekers, gaat deze studie ervan uit dat pedagogische authenticiteit de hoofdgedachte van TSD moet zijn. Pedagogische authenticiteit stimuleert de intrinsieke motivatie van de taalleerders, omdat zij aan de hand van authentiek lesmateriaal in aanraking komen met de realiteit van de werkplek. Taalonderwijs is motiverend als onderwerpen aan de orde worden gesteld die aansluiten bij de belevingswereld van de taalleerders (Van Lier, 1996). De situering van TSD binnen de datagestuurde fase is voor de situatie in Nederland gerechtvaardigd, omdat op regerings- en beleidsniveau wordt gestuurd op een intensivering van de relatie tussen het hoger onderwijs en de beroepspraktijk (OCW, 2015; Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren, 2015).

3. DE BEHOEFTEANALYSE VAN TAAL VOOR SPECIFIEKE DOELEINDEN

3.1 Inleiding

In het voorgaande hoofdstuk is uiteengezet wat er verstaan wordt onder Taal voor Specifieke Doeleinden en hoe deze onderwijsbenadering zich door de jaren heen ontwikkeld heeft. Tevens is vermeld dat de behoefteanalyse een belangrijk onderdeel is van TSD, omdat een dergelijke analyse de taalnoden van een specifieke leerdersgroep identificeert als input voor het onderwijs. Het doel van dit hoofdstuk is om de behoefteanalyse theoretisch te funderen om vervolgens op basis van deze theoretische fundamenten te verantwoorden hoe de behoefteanalyse in de onderhavige studie is vormgegeven. Deze verantwoording wordt ondersteund door de theoriegestuurde onderzoeksvraag: *Welke theoretische uitgangspunten leiden tot een behoefteanalyse die het meest natuurgetrouw professionele taalbehoeften uit het werkveld identificeert als input voor TSD-onderwijs binnen het hoger economisch onderwijs in Nederland?*

Allereerst wordt een definitie van de behoefteanalyse gegeven (3.2). Er zijn verschillende generaties van behoefteanalyses. Eerst wordt ingegaan op de soorten behoefteanalyses uit de eerste generatie (3.3). Daarna wordt uitgelegd hoe de tweede generatie behoefteanalyses zijn vormgegeven (3.4.) en wordt uitgelegd wat het nut is van praktijkdata over professioneel taalgebruik voor het onderwijs (3.5). Het hoofdstuk wordt afgerond met een verantwoording van een aantal keuzes die zijn gemaakt om de onderhavige behoefteanalyse vorm te geven (3.6).

3.2 Definitie van de behoefteanalyse

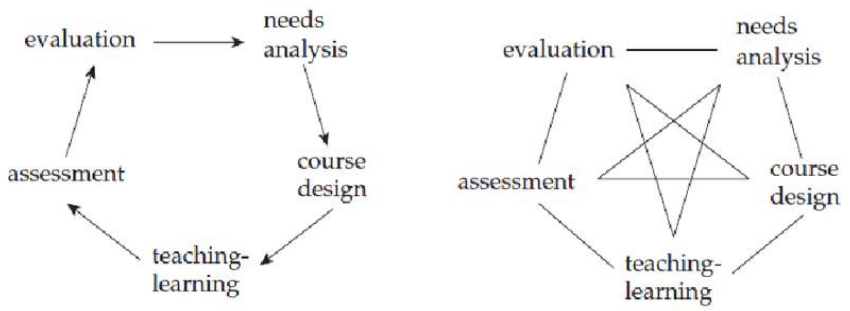
De behoefteanalyse wordt vaak gezien als het belangrijkste onderdeel van TSD. Een dergelijke analyse is het startpunt van ieder goed ontwikkeld taalcurriculum en draagt bij aan de ontwikkeling van passende lesmethodes en passend

lesmateriaal. Volgens Dudley-Evans en St John (1998) vormt de behoefteanalyse de hoeksteen van TSD, omdat een dergelijke analyse leidt tot een zeer gerichte taalcursus corresponderend met de specifieke behoeften van de leerders. In de afgelopen veertig jaar zijn diverse definities van de behoefteanalyse geformuleerd. Ellis (2003) poneert een redelijk rechtlijnige definitie en beschouwt de behoefteanalyse als 'een procedure die de specifieke behoeften van taalleerders vaststelt' (p. 345). Dit is vanzelfsprekend het geval, maar bij een behoefteanalyse komt meer kijken. Een definitie die meer houvast geeft, is die van Hyland:

> De behoefteanalyse verwijst naar de technieken voor het verzamelen en beoordelen van informatie die relevant is voor onderwijsontwikkeling: het is het middel om het 'hoe' en het 'wat' van een cursus vast te stellen. Het is een continu proces, omdat we ons onderwijs constant modificeren naarmate we meer leren over onze studenten, en op deze manier wordt het eigenlijk een evaluatieproces - tevens een middel om de effectiviteit van een cursus vast te stellen. (Hyland, 2006, p. 73)

Volgens Hyland (2006) zijn 'behoeften eigenlijk een parapluterm die vele aspecten omarmt, bestaande uit de doelen en achtergrond van de leerders, hun taalvaardigheden, de redenen voor het volgen van de cursus, hun onderwijs- en leerbehoeften en de situaties waar zij in gaan communiceren' (p. 73). De definitie van Hyland maakt duidelijk dat een behoefteanalyse geen eenmalige, geïsoleerde actie is, maar een onderdeel van een continu proces van herziening van onderwijsdoelstellingen en -inhoud om de effectiviteit daarvan te verbeteren. Ook Dudley-Evans en St John (1998) beschouwen de behoefteanalyse als een cyclisch proces en als de eerste fase in het traject van (taal)onderwijsontwikkeling, gevolgd door het onderwijsontwerp, de methodologie, de toetsing en de evaluatie. Deze fasen kennen een wederzijdse afhankelijkheid en zijn overlappend.

De onderstaande figuren van Dudley-Evans en St John (1998) laten zien dat de behoefteanalyse een ononderbroken proces is bestaande uit wisselende en soms samenvallende fases (Afbeelding 3).



Afbeelding 3: Fases in het TSD-proces: overlappend in de praktijk. Herdrukt van "*Developments in English for specific purposes: A multi-disciplinary approach*", door Dudley-Evans, T., & St John, M. J., 1998, p.121, Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.

De linkervoorstelling in Afbeelding 3 laat zien dat de fases in het TSD-onderwijs, van ontwikkeling tot evaluatie, in theorie opeenvolgend zijn. Volgens Dudley-Evans en St John (1998) verlopen deze fases in de praktijk niet chronologisch, maar wordt in de praktijk constant op fases teruggeblikt om het onderwijs aan te scherpen of te actualiseren, zoals de rechtervoorstelling in Afbeelding 3 laat zien.

Wat Hyland (2006) tevens beschrijft is dat het begrip 'behoeften' een brede term is die vanuit meerdere doeleinden en perspectieven uitgelegd en ingevuld kan worden. De definitie van Hyland geeft dus in eerste instantie de reikwijdte van de centrale terminologie aan, maar vraagt ook van de onderzoeker dat hij voorafgaand aan de behoefteanalyse duidelijke keuzes maakt ten aanzien van zijn specifieke doelstellingen, de beoogde leerders, de analyse-eenheden en de methode van dataverzameling. Hoewel de definitie van Hyland in dit licht uitgebreid is, blijven de selectie van bronnen en de incorporatie van diverse perspectieven in de analyse daarin onderbelicht. Brown (1995) legt hier echter in zijn definitie de nadruk op en beargumenteert dat

naast diverse technieken, ook meerdere perspectieven van stakeholders bij de analyses betrokken moeten worden, omdat zij allen een eigen blik hebben op kenmerkende taalsituaties, bijbehorende taalvormen of leerprocessen van een beoogde leerdersgroep. Hij doelt hierbij op docenten, bestuurders, werkgevers of instellingen, die vanuit hun eigen ervaring of positie kunnen bijdragen aan de nauwkeurige beschrijving van specifieke taalbehoeften. Zijn definitie luidt:

> Behoefteanalyse ... is ... het proces van identificatie van taalvormen die studenten uiteindelijk gaan gebruiken in de doeltaal. […] De behoefteanalyse is een systematische collectie en analyse van alle subjectieve en objectieve informatie die nodig is om een verdedigbaar curriculum te definiëren en te valideren dat de taalleerbehoeften van studenten bevredigt binnen de context van specifieke instituties die de leer- en onderwijssituatie beïnvloeden. (Brown, 1995, p. 20)

De behoefteanalyse als onderdeel van TSD is de afgelopen decennia voortdurend opnieuw uitgevonden en is nog steeds in ontwikkeling. Voor de jaren zeventig waren de behoefteanalyses voornamelijk gebaseerd op docentintuïties en waren de onderliggende procedures voor informatieverzameling nog weinig geformaliseerd (West, 1994). In de jaren zeventig werden de eerste systematische en methodisch onderbouwde analyses uitgevoerd en werd steeds bewuster naar informatie gezocht gerelateerd aan de heersende onderwijs- en leertheorieën (Robinson, 1991). De behoefteanalyse is dus een overkoepelende term voor verschillende benaderingen.

Grofweg kan een onderscheid gemaakt worden tussen een eerste en een tweede generatie behoefteanalyses (Huhta et al., 2013). De eerste generatie behoefteanalyses kent drie oriëntatiepunten: de Target-Situation Analysis (TSA) die de taalbehoefte van de doelsituatie in kaart brengt (Munby, 1978), de Present-Situation Analysis (PSA) die de huidige zwakten en sterkten van de leerder onderzoekt (Richterich & Chancerel, 1980) en de Learning-Situation

Analysis (LSA) die de leersituatie in kaart brengt en uitgaat van het 'waarom' van het leren (Dudley-Evans & St John, 1998). Andere benaderingen zoals de Strategy-Analysis (Allwright, 1982) en de Means Analysis (Holliday & Cooke, 1982) uit de eerste generatie worden gezien als afsplitsingen van de LSA (Dudley-Evans & St John, 1998). De tweede generatie kent eveneens drie oriëntatiepunten: de communicatieve behoefteanalyse (Grünhage-Monetti, Halewijn & Holland, 2003), de taakgerichte behoefteanalyse (Ellis, 2003; Long, 2005) en de holistische behoefteanalyse (Huhta et al., 2013).

Hieronder volgt een overzicht van de bestaande benaderingen van de behoefteanalyse en de verschillende wijzen waarop het begrip 'behoeften' ingevuld kan worden. Aan de hand van dit overzicht wordt afgebakend welke benadering voor het onderhavige onderzoek relevant is en op welke wijze het begrip behoeften is afgebakend.

3.3 Soorten en definities van de eerste generatie behoefteanalyses

1. Target-Situation Analysis

Het doel van de Target-Situation Analysis is om voorafgaand aan de cursus het beoogde streefniveau van een specifieke leerdersgroep in kaart te brengen. Verreweg het bekendste model is geformuleerd door Munby (1978), die een 'Communicatiebehoeften processor' presenteert, bestaande uit een verzameling van linguïstische parameters die 'target situations' (eindsituaties) omschrijven, om vervolgens de specifieke taalvaardigheden vast te stellen die een groep leerders nodig heeft in deze eindsituaties. Het model van Munby bestaat uit negen componenten (deelnemers, beoogd domein, setting, interactie, instrumentarium, dialect, streefniveau, communicatieve gebeurtenis en communicatieve houding en toon). Munby neemt de individuele leerder als zijn startpunt. Het eindproduct van zijn analyse is een studentprofiel bestaande uit diverse communicatieve specificaties gerelateerd aan de communicatieve

competentie van Hymes (1972). Kenmerkend voor de TSA is dat een bepaalde mate van taalvaardigheid gerelateerd aan een specifiek beroep achterhaald kan worden. De TSA is gerelateerd aan vaardighedenonderwijs, waarbinnen de vier traditionele taalvaardigheden lezen, schrijven, spreken en luisteren centraal staan. De cursussen zijn meestal gericht op de ontwikkeling van een van de vaardigheden. Voorbeelden hiervan zijn: 'mondelinge vaardigheden voor zakenlieden' of 'academisch schrijven voor studenten' (Robinson, 1991).

Tarone en Yule (1989) borduurden voort op het raamwerk van Munby (1978) en breidden dit uit met vier componenten, gebaseerd op het model van de communicatieve competentie van Canale en Swain (1980). Ze bouwden vier verschillende analyseniveaus in: 1) het globale niveau (situaties, deelnemers, communicatieve doelen en communicatieve activiteiten, 2) het retorische niveau (organisatiestructuur van de communicatieve activiteiten), 3) het grammaticale-retorische niveau (vereiste taalkundige vormen om de organisatiestructuur op het retorische niveau vorm te geven) en 4) het grammaticale niveau (de frequentie van grammaticale en lexicale constructies in de eindsituatie).

Het raamwerk van Munby (1978) is bij verschijnen zeer invloedrijk geweest, omdat dit het eerste model was dat gebaseerd was op het concept van de communicatieve competentie en daarmee uitging van een wijd communicatief principe (West, 1994). Tegelijkertijd kwam er ook veel kritiek op. Die had voornamelijk betrekking op de inflexibiliteit en de complexiteit van het instrument, het feit dat data over de student werden verzameld en niet van de student en de theoretische en praktische beperkingen van het raamwerk (Mead, 1982; West 1994). De meest veelzeggende kritiek komt van Hall (2001, 2013), die bovenstaande kritiek ondersteunt en die tevens beargumenteert dat het model van Munby (1978) onvoldoende onderzoekt wat er daadwerkelijk op het gebied van taal gebeurt in de meertalige en de multiculturele werkplekomgevingen waar studenten zich in (gaan) bevinden, dat het model

slechts een beperkte taalkundige in plaats van een bredere sociologische onderzoeksblik inneemt en dat het voornamelijk top-down is uitgewerkt.

2. Learning-Situation Analysis

De Learning-Situation Analysis identificeert de motivatie van de studenten. Het gaat daarbij om de analyse van alle invloedrijke factoren die 'mogelijk de wijze van leren beïnvloeden zoals eerdere leerervaringen, culturele informatie, redenen voor deelname aan en verwachtingen ten aanzien van de cursus, alsook de houding ten opzichte van de taal die geleerd wordt' (Dudley-Evans & St John, 1998, p. 23). Dudley-Evans en St John beargumenteren dat een dergelijke analyse bijdraagt aan de identificatie van effectieve leermethoden en daarmee aan het succes van een taalleerprogramma. Op basis van een dergelijke analyse worden namelijk pedagogische, methodologische en logistieke beslissingen genomen voorafgaand aan de cursus.

3. Present Situation Analysis

Richterich en Chancerel (1980) presenteren de Present Situation Analysis (PSA). In plaats van het eindniveau, gaan zij uit van de kloof tussen de start- en de eindcompetenties van de studenten. Behoeften hebben in dit licht betrekking op het – oneerbiedig gezegd – 'competentiegebrek' van de studenten, beredeneerd vanuit de vereiste eindcompetenties. Concreet betekent dit dat binnen de PSA de sterkten en zwakten van de studenten worden geïdentificeerd alsook hun visie op taalonderwijs en taalleren. De drie basisbronnen van informatie zijn: de studenten zelf, de onderwijsstaf en de toekomstige 'gebruiksinstituten', zoals de werkplekken waar de studenten terecht (kunnen) komen. Soms wordt ook de omgeving van de student in de analyse meegenomen, in die zin dat de maatschappelijke houding of cultuur waar de

student zich in bevindt ten aanzien van de beoogde taal wordt bestudeerd (Jordan, 1997).

De PSA is ontwikkeld onder leiding van de Raad van Europa en had tot doel de taalbehoeften van volwassen taalleerders te verwerken in een model dat bruikbaar moest zijn voor alle lidstaten, om uiteindelijk enige vorm van standaardisatie binnen het taalonderwijs te bereiken. In tegenstelling tot de TSA is de student het centrum van deze analyse en wordt deze gezien als belangrijke informatiebron. Het model vraagt voor de uitvoering een bepaalde mate van expertise, waardoor een team van specialisten nodig is voor de realisatie ervan.

In de praktijk worden bovenstaande modellen vaak gecombineerd en worden zowel data over de eindsituatie, data over de sterkten en zwakten van de leerdersgroep als data over de leersituatie simultaan verkregen (Robinson, 1991).

Het is hierboven al even aangestipt: de diversiteit aan behoefteanalyses met ieder een eigen zwaartepunt in relatie tot onderwijs- en leertheorieën heeft tot gevolg dat ook het begrip behoeften per analyse anders ingevuld wordt. Het is om die reden belangrijk om als behoefteanalist vast te stellen welke informatie vergaard moet worden in het licht van het beoogde curriculumontwerp. De behoefteanalist dient zich in eerste instantie bezig te houden met de volgende vragen. Wiens behoeften staan centraal in de behoefteanalyse (subject)? Wat is de analyse-eenheid binnen de brede context van het begrip behoefte (object)? Ligt de nadruk bijvoorbeeld op het analyseren van de benodigde vaardigheden, op de taak of op de situatie? Ligt het accent op de leerbehoefte van de leerder? In hoeverre wordt de lokale leeromgeving van de onderwijsinstelling, de sociaal-culturele omgeving van de werkplek of de beroepscultuur in de analyse meegenomen? Behoeften kunnen ook beschouwd worden als de kloof tussen start- en eindcompetenties van studenten. Het begrip behoeften is op meerdere manieren te interpreteren.

Een groot aantal onderzoekers heeft een poging gedaan om het begrip af te bakenen. Brindley (1989) maakt bijvoorbeeld een onderscheid tussen behoeften (datgene wat de leerder moet kunnen met de taal) en wensen (datgene wat de leerder eigenlijk wil doen met de taal). Hij bestempelt de eerste als *objectieve* en de tweede als *subjectieve* behoeften. Objectieve behoeften worden door buitenstaanders (docenten, professionals) benoemd en zijn feitelijk en verifieerbaar. In tegenstelling tot de objectieve behoeften worden de subjectieve behoeften benoemd door insiders (leerders) en deze corresponderen met cognitieve en affectieve factoren, zoals het perspectief op hun eigen kunnen. Brindley maakt nog een tweede onderscheid tussen productgeoriënteerde behoeften die voortkomen uit de beoogde (professionele) 'eindsituatie' en die gericht zijn op het einddoel en procesgeoriënteerde behoeften die voortkomen uit de leersituatie. In dezelfde lijn formuleert Berwick (1989) objectieve 'waargenomen' behoeften en subjectieve 'gevoelde' behoeften. Hutchinson en Waters (1987) maken onderscheid tussen 'eindbehoeften' (datgene wat de leerder moet doen in de 'eindsituatie') en leerbehoeften (datgene wat de leerder nodig heeft om te kunnen leren). Vervolgens verdelen Hutchinson en Waters de eindbehoeften onder in benodigdheden, tekortkomingen en wensen. Benodigdheden hebben betrekking op datgene wat de leerder moet weten om effectief te kunnen functioneren in de eindsituatie. Tekortkomingen gaan over datgene wat de leerder al weet en waar het onderwijs al dan niet op in moet spelen. Wensen betreffen de behoeftes die de leerder bestempelt als een gebrek. Het gaat daarbij om de taal- en communicatievaardigheden die hij wil ontwikkelen. Het doel van een dergelijke behoefteanalyse is het dichten van het 'gat' tussen de vereiste taalvaardigheden in de eindsituatie en de reeds aanwezige taalvaardigheden bij de leerders.

Als het gaat om curriculumontwikkeling, dan dienen objectieve en subjectieve taalbehoeften uitgebalanceerd in de analyses en in het curriculum meegenomen te worden. Een curriculum dat bijvoorbeeld enkel leunt op

subjectieve taalbehoeften, dat alleen geformuleerd is door de leerders, blijkt op langere termijn onvoldoende effectief te zijn. Wanneer een curriculum daarentegen slechts gebaseerd is op objectieve behoeften, dan kan dat leiden tot demotivatie bij de leerders, omdat het curriculum geen aansluiting vindt bij hun leerbehoeften (Van Avermaet & Gysen, 2006).

In Tabel 1 is schematisch weergegeven op welke wijze de soorten behoeften corresponderen met de modellen voor de behoefteanalyses. Van iedere soort behoefte is een aantal stellingen weergegeven die ontwikkeld zijn door Dudley-Evans en St John (1998) en die kenmerkend zijn voor de Target-Situation Analysis (TSA), de Learning Situation Analysis (LSA) en de Present-Situation Analysis (PSA):

Tabel 1:

Schematische weergave van soorten behoeften met bijbehorende analysemodellen en voorbeelden

Target-Situation Analysis (TSA)	**Learning Situation Analysis (LSA)**	**Present-Situation Analysis (PSA)**
- Productgeoriënteerd - Behoeften gericht op einddoel (target needs) - Objectieve behoeften - Waargenomen behoeften - Taalbenodigdheden *Voorbeelden:* - Ik heb af en toe vergaderingen met Britse collega's. (TSA-target need) - Student X moet op grotere schaal gaan lezen. (TSA-target need)	- Procesgeoriënteerd - Leerbehoeften (learning needs) - Subjectieve behoeften - Gevoelde behoeften - Wensen *Voorbeelden:* - Als ik woorden leer, dan moet ik die op papier zien staan. (LSA-learning need) - Ik pik de dingen goed op als ik luister. (LSA-learning need)	- Deficiëntiegeoriënteerd - Huidige behoeften (present needs) - Sterkten en zwakten - Visie op leren - Tekortkomingen *Voorbeelden:* - Ik vind het moeilijk om overtuigend te schrijven. (PSA-present need) - Ik haal mijn tijden door elkaar. (PSA-present need)
Perspectief: outsiders	Perspectief: insiders	Perspectief: insiders en outsiders

3.4 De tweede generatie behoefteanalyses

In het vorige hoofdstuk is uiteengezet dat TSD zich naast het aanleren van taalvaardigheden steeds meer ging bezighouden met de sociale context van taalgebruik, de beperkingen die de sociale context op taalgebruik kan hebben en de beheersing van de sociale context door de taalgebruiker onder invloed van nieuwe onderwijsbenaderingen zoals taalgericht vakonderwijs (taalontwikkelend beroepsonderwijs). TSD-onderzoekers en docenten proberen de natuurlijke omgeving van het werkveld beter te begrijpen aan de hand van het verzamelen van authentieke audio- of video-opnames of in de vorm van originele voorbeelden van werkplekcorrespondentie of rapporten (Robinson, 1991). Deze opnames, teksten en aansluitende praktijksimulaties werden veelal in de TSD-lessen gebruikt om het begrip van taal en communicatie in een specifieke discipline te vergroten en de studenten beter voor te bereiden op de werkelijke professionele wereld. Deze ontwikkeling had gevolgen voor de soort informatie die middels een behoefteanalyse verzameld diende te worden. Om het authentieke beeld van de taal en communicatie op de werkplek bloot te leggen, was het niet afdoende om slechts functies en noties van taal en taalvaardigheden in kaart te brengen, maar werden taalhandelingen geïdentificeerd als onderdeel van een bredere sociale en culturele context, waarbij de betekenisvolle context zelf ook onderdeel is van de analyse (Dudley-Evans & St John, 1998; Grünhage-Monetti et al., 2003; Jasso-Aguilar, 2005; Huhta et al., 2013). Voortbordurend op de oude modellen, werden nieuwe analytische raamwerken voor de behoefteanalyses ontworpen die tot doel hadden het dynamische en complexe beeld van de moderne werkplek te identificeren en de rol van professioneel taalgebruik daarbinnen te vatten (Hall, 2013). Interdisciplinaire, theoretische fundamenten uit de sociologie en organisatiekunde bleken steeds meer noodzakelijk. Daarnaast nam het gebruik van kwalitatieve technieken toe om diepgaandere en evaluatieve informatie over behoeften te verkrijgen (Hyland, 2002, 2004; Huhta et al., 2013). Zo werden

tekstgenres binnen organisaties vanuit sociaalconstructivistisch perspectief beschouwd en geanalyseerd als uitingen van sociale acties en gemeenschappelijke bronnen van kennis (Miller, 1984; Orlikowski & Yates, 1994). Mondelinge en schriftelijke teksten werden geïdentificeerd in het licht van organisatieculturen of lokale subculturen (Gunnarsson, 2000; Louhiala-Salminen, 2002). De behoefteanalyse in het hart van TSD werd dus inhoudelijk, theoretisch en methodisch geconfronteerd met TSD, die evolueerde in de richting van een holistische benadering van taalleren bestaande uit de integratie van taal, cultuur, communicatie en beroepsinhoud en de creatie van levensechte onderwijscontexten gerelateerd aan een professioneel veld zoals handel, techniek, gezondheidszorg, recht en toerisme et cetera (Grosse & Voght, 1991).

De veranderende behoefteanalyses met een verschuivende focus van gedecontexualiseerde linguïstische items naar een gecontextualiseerde analyse van taalgebruik in actie had ook consequenties voor de opvatting van het begrip 'behoeften'. Nu het oog begon te vallen op de 'reële professionele wereld' en het bijbehorende professionele taalgebruik, was het onvermijdelijk om het begrip te verruimen en ook de situationele factoren daaronder te scharen. Volgens Huhta et al. (2013) ontstond er een tweede generatie behoefteanalyses gericht op de (complexiteit) van professioneel taalgebruik dat – zoals hierboven uitgebreid uiteengezet – per definitie gecontextualiseerd is. De traditionele betekenis van behoeften werd opgerekt, in die zin dat de professionele taal-contextrelatie object van de analyse werd. 'Opgerekt' kreeg in dit licht nog een betekenis. Omdat professioneel taalgebruik geïdentificeerd werd binnen de wijdere context van de werkplek of gesitueerd werd binnen een specifieke professionele groep, was het logische gevolg dat behoeften niet alleen op individueel niveau, maar ook op instituuts-, groeps- of zelfs maatschappelijk niveau geuit konden worden. Onderzoek laat zien dat behoeften op leerders-, groeps- of organisatieniveau verbonden zijn met de lokale context en daardoor specifiek van aard zijn (Holliday, 1994; Huhta et al., 2013; Louhiala-Salminen,

2002; Kellerman, Koonen & Van der Haagen, 2005). Er kwam dus een gelaagdheid in het begrip, wat inhield dat behoeften op allerlei niveaus geïnventariseerd werden en niet meer alleen op het niveau van het lerende individu.

Hieronder worden voorbeelden gegeven van behoefteanalyses uit de tweede generatie. Het gaat om de communicatieve behoefteanalyse, de taakgebaseerde behoefteanalyse en de holistische behoefteanalyse. Deze analyses zijn geselecteerd, omdat ze alle drie prominent zijn binnen Europa en veel zijn gebruikt binnen grote Europese projecten gericht op taalontwikkeling en de inrichting van diverse vormen van taalonderwijs. Onder andere wordt ingegaan op de methode, de nieuwe invulling van het begrip behoeften en de wijze waarop deze hernieuwde betekenisgeving zich verhoudt tot de traditionele objectieve en subjectieve behoeften.

1. De communicatieve behoefteanalyse

De eerste behoefteanalyse die situationeel taalgebruik identificeert, is de communicatieve behoefteanalyse van Grünhage-Monetti et al. (2003).[10] De onderzoekers identificeren communicatieve benodigdheden op groeps- en organisatieniveau en leerbehoeften op groeps- en individueel niveau. De onderzoekers beargumenteren dat communicatieve behoeften kunnen voortkomen uit organisatieverandering (nieuwe systemen en structuren) en dat deze in de analyse meegenomen moeten worden. Verder gaan ze ervan uit dat

---

[10] De communicatieve behoefteanalyse is uitgevoerd door een kerngroep van het Odysseus-netwerk. Het project van het Odysseus-netwerk maakte deel uit van het middellangetermijnprogramma 2000-03 van het Europees Centrum voor Moderne Talen (ECML) en werd mede georganiseerd door en gecofinancierd door de Raad van Europa en het Directoraat-generaal Onderwijs en Cultuur van de Europese Commissie.

(werkplek)communicatie gevormd wordt door expliciete en impliciete culturele normen van een bepaalde sociale gemeenschap. De onderzoekers beschouwen de taal eerder als een sociaal en contextgebonden fenomeen dan als een structureel systeem. Ze verwoorden het als volgt:

> We interpreteren taal als een sociale praktijk en niet als een structureel systeem. De wijze waarop de taal gebruikt wordt, hangt af van de context en de gemeenschap waarin die gepraktiseerd wordt. De taal is ingebed in sociale, culturele en politieke relaties. Alle actoren die daarbij betrokken zijn, hebben een gedeelde betrokkenheid voor het succes of het falen ervan. (Grünhage-Monetti et al., 2003, p. 13)

Grünhage-Monetti et al. (2003) bezien de gemeenschap van professionals als een community of practice. Het concept is ontwikkeld door Lave en Wenger (1991) die een community of practice beschouwen als een groep mensen die kennis en ervaringen rond een bepaald vraagstuk of specialisme deelt om van elkaar te leren. Omdat de leden gezamenlijk kennis delen, produceren zij ook nieuwe kennis (Lave & Wenger, 1991). Wenger (1998) beschrijft drie dimensies die van toepassing zijn op een community of practice: 1) wederzijdse betrokkenheid, 2) gezamenlijke onderneming en 3) gedeeld repertoire. De community of practice staat centraal binnen 'gesitueerd leren', een leertheorie waarbij leren gezien wordt als een proces van socialisatie (Lave & Wenger, 1991). De community of practice wordt meestal gebruikt voor het oplossen van complexe maatschappelijke of organisatorische problemen. Volgens de onderzoekers kan ook een afdeling, een kwaliteitscirkel of zelfs een productie-eiland als een community of practice worden beschouwd. Zowel de grotere als de kleinere entiteiten hebben ieder een eigen communicatiecultuur. Hoewel de verantwoording van de community of practice als een van de centrale begrippen in de behoefteanalyse wat onderbelicht blijft, is de gedachtegang dat

de taal niet losstaat van de bredere sociale context geschikt voor de uitvoering van een behoefteanalyse. Wanneer de focus op de community ligt, wordt duidelijk wat gepast en specifiek taalgebruik is voor die community.

Binnen het bredere raamwerk van de community of practice, analyseren Grünhage-Monetti et al. (2003) objectieve communicatieve taken en subjectieve leerbehoeften, in de vorm van leerbarrières en eerdere leerervaringen. Het traditionele onderscheid tussen objectieve en subjectieve behoeften is prominent aanwezig in deze analyse. Opvallend is het feit dat de onderzoekers van mening zijn dat het management in organisaties vaak onrealistische verwachtingen heeft van een taalcursus op de werkvloer als het gaat om beschikbare tijd en leercondities. De onderzoekers prefereren kwalitatieve onderzoekstechnieken zoals uitgebreide documentanalyses, interviews met de werknemers en het management en observaties op de werkvloer en tijdens de cursus, om communicatieve behoeften te identificeren.

2. *De taakgebaseerde behoefteanalyse*

Gelijktijdig met de communicatieve behoefteanalyse wordt de taakgerichte benadering van de behoefteanalyse ontwikkeld (Ellis, 2003; Long, 2005). Deze benadering neemt de taak als uitgangspunt van de analyse en bekijkt daarmee de vier vaardigheden spreken, luisteren, schrijven en lezen integraal, als onderdeel van een levensechte situatie. Op basis van deze levensechte taken worden pedagogische taken ontwikkeld die centraal staan in de cursus. Het doel van een dergelijke taakgerichte benadering is om de motivatie van studenten voor en hun interesse in de taalcursus te vergroten, aan de hand van deze natuurgetrouwe taken. De taakgebaseerde behoefteanalyse is afgeleid van de eerdergenoemde Target-Situation Analysis, de Present Situation Analysis en de Learning Centered Approach (Hutchinson & Waters, 1987). De taakgebaseerde behoefteanalyse verschilt echter van de hiervoor genoemde analyses, in die zin

dat deze niet uitgaat van taalkundige elementen (lexicale, structurele, noties en functies), maar de taak als analyse-eenheid beschouwt. Long (2005) beargumenteert dat een taakgebaseerde behoefteanalyse een aantal voordelen heeft ten opzichte van de traditionele benaderingen. Ten eerste verschaft een dergelijke analyse betrouwbaardere resultaten over objectieve behoeften, omdat er eerder gebruik gemaakt wordt van de kennis van domeinexperts (ervaren professionals) dan van outsiders zoals docenten en taalkundigen. Long voegt daaraan toe dat hij de leerders niet graag raadpleegt als het gaat om de inventarisatie van objectieve behoeften, omdat zij vaak geen helder beeld hebben van de eisen die door werkplekken of beroepsdomeinen aan de taal of het taalniveau worden gesteld. Ten tweede inventariseert een taakgebaseerde behoefteanalyse levensecht taalgebruik van de beoogde taal en laat de dynamiek van deze taal tot uiting komen in de taak, terwijl een traditionele analyse een lijst levert met bijvoorbeeld veelvoorkomende vaardigheden of teksten. Ten derde zijn de resultaten uit een dergelijke analyse direct bruikbaar voor taakgericht onderwijs.

Voor de taakgebaseerde behoefteanalyse kunnen verschillende technieken gebruikt worden om informatie te vergaren. Long noemt bijvoorbeeld ongestructureerde en gestructureerde interviews, participerende en niet-participerende observaties, dag- en logboeken, etnografische methoden en technieken etc. Wat hij met name benadrukt is het belang van triangulatie van bronnen en methoden om de betrouwbaarheid van de informatie te vergroten. Ook voor de taakgebaseerde behoefteanalyse geldt dat taken in de vorm van behoeften kunnen worden geanalyseerd op een ander niveau dan het individu (Huhta et al., 2013).

3. *De holistische behoefteanalyse*

Prominent in de tweede generatie behoefteanalyses is de holistische benadering (Huhta et al., 2013).[11] Een belangrijke claim van de onderzoekers is dat de inhoud van TSD-onderwijs altijd gebaseerd moet zijn op bewijs en niet op docentintuïties. Het is een uitgebalanceerde evidence-based behoefteanalyse die gebaseerd is op expertinformatie. Expertinformatie komt van professionals die werkzaam zijn in het veld. Deze expertinformatie is essentieel om de docentkennis van een bepaald professioneel veld of de authentieke communicatieve praktijken van discourse communities te vergroten.

De holistische behoefteanalyse borduurt voort op de taakgerichte benadering en identificeert objectieve behoeften op organisatie-, maatschappelijk en individueel niveau. Deze behoefteanalyse leunt op de behoefte-indeling van Robinson (1991), die de drie verschillende behoefteniveaus concretiseert als: 1) individuele behoeften van de leerder bijvoorbeeld in de vorm van de professional (microniveau), 2) institutionele behoeften in de werk- of onderwijsomgeving (mesoniveau) en 3) maatschappelijke behoeften zoals gemeentelijk, regionaal of landelijk onderwijsbeleid (macroniveau). Van deze drie niveaus kan het macroniveau gezien worden als het meest abstracte. Het is gerelateerd aan taalbeleid en -planning (Baldauf & Kaplan, 2005).

---

[11] De holistische behoefteanalyse is onderdeel van het Gemeenschappelijk Europees Referentiekader (ERK) en maakt binnen het ERK deel uit van het 'Professionele project'. Dit is een Leonardo da Vinci-project dat gefinancierd is door de EU. Het doel is om leraren te helpen bij het op maat maken van taal- en communicatiecursussen voor professionele doeleinden. Partners in dit tweejarige project zijn afkomstig uit Finland, Duitsland, Nederland, Hongarije, Polen en Bulgarije en vertegenwoordigen het hoger onderwijs, het secundair onderwijs en taaladviesbureaus.

In de holistische behoefteanalyse is de taak – net als bij de taakgerichte behoefteanalyse – het vertrekpunt. Deze wordt geplaatst in een zeer uitgebreid contextueel kader, bestaande uit een meervoudig perspectivisch onderzoeksmodel dat gebaseerd is op modellen van Layder (1993, 1997) en Candlin (2002).

Het kader bestaat uit de volgende vier gezichtspunten:

1. Kennis van de organisatie: identificatie van professionele groepen (discourse community), missie en visie van de organisatie, strategie en communicatiedoelen, organisatiecultuur.
2. Kennis van de deelnemers: identificatie van de deelnemers van de communicatieve situaties (bijvoorbeeld leeftijd, carrière, functietaken, status en nationaliteit).
3. Kennis van de sociale (inter)acties: identificatie van de normen en waarden binnen een professionele groep, interculturele verschillen, non-verbale communicatie en beleefdheidsvormen.
4. Kennis van teksten: identificatie van teksten, identificatie van communicatieve situaties, identificatie van de communicatielocatie en communicatiepartners en de identificatie van kritieke momenten waarbij de communicatie veel van de taalvaardigheid van de taalgebruiker eist (Candlin, 1987).

De communicatieve situaties bestaan uit meerdere taken. Binnen de holistische behoefteanalyse is bewust ervoor gekozen om situaties centraal te stellen, omdat beschrijvingen hiervan het karakteristieke, dynamische karakter van professionele communicatie belichten (Sarangi & Candlin, 2001). De situaties beschrijven naast kenmerkende teksttypen, intermenselijke relaties en interacties met hun omgeving. Alles staat binnen deze analysevorm in het teken van

authenticiteit om zoveel mogelijk aan te sluiten bij de leerbehoeften van de leerder en de motivatie van de leerder vast te houden en te vergroten.

De holistische benadering sluit aan bij het ERK (Gemeenschappelijk Europees Referentiekader), dat vanuit sociolinguïstisch perspectief en haar actiegeoriënteerde focus het belang van taken in alle vormen van communicatie benadrukt en de communicatieve situatie beziet als holistisch, waarin de communicatieve vaardigheden als een verwevenheid voorkomen. Huhta et al. (2013) bakenen de analyse af binnen het 'beroepsdomein' (ERK, 2001). Deze holistische benadering bestempelt de taak als 'professionele communicatieve activiteit' en legt deze uit als een communicatieve taak die een integraal onderdeel van de werkplek is, maar die in de eerste plaats wordt volbracht door taalvaardigheden en niet door vakinhoudelijke kennis. In navolging van het ERK wordt de professional door Huhta et al. (2013) bekeken als een sociaal handelend persoon, die als individu relaties aangaat met overlappende sociale groepen die op hun beurt weer een gezamenlijke identiteit vormen. Tegelijkertijd wordt de identiteit van de professional gevormd, omdat hij deel uitmaakt van een dergelijke sociale gemeenschap. Dat betekent dat de professional professionele communicatieve activiteiten gebruikt of moet kunnen gebruiken die passen bij een specifieke sociale gemeenschap en haar identiteit, een proces dat in het ERK aangeduid wordt als 'een sociaal agentschap' (ERK, 2001). Een holistische benadering die uitgaat van het bovenstaande brengt dus niet alleen taalbehoeften van het individu in kaart, maar bekijkt ook op welke wijze het individu acteert in de context van de professionele omgeving waarin hij verkeert en de sociale relaties die hij aangaat.

3.5 De tweede generatie behoefteanalyses en authentieke Taal voor Specifieke Doeleinden

Het bovenstaande maakt zichtbaar dat de behoefteanalyses een ontwikkeling hebben doorgemaakt. Alle drie de behoefteanalyses werken op systematische

wijze toe naar de weergave van het complexe en authentieke beeld van werkplekcommunicatie. Was de taak in eerste instantie het centrum van de analyse, later vond inkapseling in de bredere context plaats. Meerdere contextuele factoren werden in de analyses meegenomen, vanuit meerdere elkaar overlappende gezichtspunten en met behulp van een arsenaal aan – veelal kwalitatieve – onderzoeksmethoden. Vaak staat de community als contextuele factor daarbij centraal. Het model van Huhta et al. (2013) is zonder twijfel het meest uitgebreid. Het is evident dat de resultaten uit dergelijke diepgaande analyses waardevol zijn, omdat deze gemakkelijk aansluiten bij taalgericht vakonderwijs, waarin het scheppen van contextrijk, realistisch onderwijs één van de doeleinden is (Hajer & Meestringa, 2009). Taalgericht vakonderwijs is tenslotte centraal komen te staan binnen het TSD-onderwijs (Jordan, 1997). Aan de andere kant is ook beschreven dat de enorme hoeveelheid beschikbare nieuwe informatie, gerelateerd aan de evolutie van professioneel taalgebruik, leidt tot de elementaire vraag: 'Is er nut en wat is dan het nut van al deze informatie voor het TSD-onderwijs en de TSD-docent?' Volgens Swales (2001) kan de grote variatie aan taalgericht onderzoek de TSD-docenten verwarren over 'wat' en 'hoeveel' zij van een bepaald professioneel veld, beroep of beroepsgroep dienen te weten voordat zij überhaupt met de cursus kunnen starten. Bhatia adresseert een soortgelijk probleem en stelt:

> Er is een spanning tussen de echte en de pedagogische wereld, die voor een groot deel de vraag oproept: 'In hoeverre moeten pedagogische praktijken een reflectie zijn van de echte wereld van het professionele taalgebruik en […] in welke mate moeten de analytische procedures goed genoeg zijn om de volledige realiteit van de wereld van het professionele taalgebruik bloot te leggen? Of met andere woorden: 'In hoeverre is het noodzakelijk of zelfs wenselijk om de gehele olifant te zien?' (Bhatia, 2002, p. 56)

In relatie tot de nieuwe behoefteanalyses, die immers tot doel hebben zowel inhoudelijke (beroeps)kennis als talige kennis geïntegreerd en 'bottom-up' uit de praktijk te halen, is de essentiële vraag of het voor het onderwijs nut heeft om binnen één en dezelfde behoefteanalyse alle bovengenoemde kennisdomeinen even grondig uit te diepen. Omdat de tijd voor de analyse vaak beperkt is, is het mogelijk dat er een disbalans ontstaat en dat sommige kennisdomeinen onderbelicht blijven of dat andere juist te veel benadrukt worden. Welk deel van de olifant wil de behoefteanalist eigenlijk zien in het licht van het praktische nut en de praktische toepasbaarheid van deze informatie voor het onderwijs? Huhta et al. (2013) geven zelf aan dat veel significante communicatieve elementen, zoals de discourse community en de culturele kennis, helaas in hun analyse ongenoemd blijven. Hetzelfde geldt voor non-verbale en visuele communicatie. Omdat taaldocenten (logischerwijs) vaak niet bekend zijn met de beroepen waar hun leerders voor worden opgeleid, is kennis van de discourse community nu juist essentieel om dergelijke kennislacunes te vullen (Swales, 1990). Dit fenomeen wordt in de literatuur veelvuldig aangeduid als het 'discourse community dilemma (of debat)'. Het dilemma houdt in dat volgens TSD-principes studenten aan de ene kant blootgesteld dienen te worden aan en in staat moeten zijn om de kennis te verwerven van het taalgebruik van de beoogde (toekomstige) professionele gemeenschap en dat aan de andere kant niet van TSD-taaldocenten verwacht kan worden dat zij toegerust zijn met voldoende kennis van de verschillende beroepen waar de studenten mogelijk voor kiezen (Johns, 1988). Dit geldt overigens zowel voor cursussen in het beroepsonderwijs als voor bedrijfstrainingen, waar de (ingehuurde) taaldocent vaak ook aan het roer staat. Alles is terug te voeren op de interpretatie en de vaststelling van de reikwijdte van het begrip behoeften. De cirkel lijkt rond. Met het discourse community dilemma in het achterhoofd, wordt hieronder verantwoord welke keuzes voor de onderhavige behoefteanalyse zijn gemaakt op basis van de nieuwe modellen voor de behoefteanalyse.

3.6 Een oriënterend kader voor de onderhavige behoefteanalyse

In hoofdstuk 2 is uitgelegd dat het TSD-onderwijs in deze studie gesitueerd is in de datagestuurde fase en dat dit als gevolg daarvan aan de hand van de theorie van Gunnarsson (1997a; 2009) afgebakend is als onderwijs in professioneel taalgebruik. TSD-onderwijs dat gesitueerd is in de datagestuurde fase wordt gerelateerd aan de praktijk, zowel op het gebied van de verzameling van talige gegevens als op het gebied van onderwijsimplementatie. In deze paragraaf wordt uiteengezet welke keuzes voor deze behoefteanalyse zijn gemaakt en welke theorieën die keuzes onderbouwen. Deze keuzes worden ondersteund door de theoretischgestuurde onderzoeksvraag: *Welke theoretische uitgangspunten leiden tot een behoefteanalyse die het meest natuurgetrouw professionele taalbehoeften uit het werkveld identificeert als input voor TSD-onderwijs binnen het hoger economisch onderwijs in Nederland?*

Het doel van de onderhavige behoefteanalyse is om niet alleen professioneel taalgebruik te beschrijven, maar ten behoeve van authentiek taalonderwijs te begrijpen waarom dit taalgebruik juist in die verschijningsvormen voorkomt en op welke wijze professionals hier invulling aan geven. Om dit doel te bereiken, wordt in deze studie de holistische behoefteanalyse gebruikt (Huhta et al., 2013). Voor deze analysemethode is gekozen, omdat dit de meest uitgebreide behoefteanalyse is die professionele taalvaardigheden niet geïsoleerd, maar als onderdeel van de praktijk identificeert. De holistische behoefteanalyse leunt op het fundament van professioneel taalgebruik, dat per definitie contextafhankelijk is en beïnvloed wordt door een diversiteit aan factoren, die zich bevinden op verschillende contextuele niveaus. Huhta et al. (2013) hanteren om die reden vier gezichtspunten om de complexiteit van professioneel taalgebruik in het licht van authentiek TSD zo nauwkeurig mogelijk te beschrijven (Layder, 1993, 1997; Candlin, 2002).

Ten aanzien van de holistische behoefteanalyse van Huhta et al. (2013) is een tweetal afwijkende keuzes gemaakt. Ten eerste is er verschil in de conceptafbakening van de discourse community. Waar in de holistische behoefteanalyse van Huhta et al. gebruik gemaakt wordt van Swales' definitie (1990), is in deze studie gekozen voor de operationalisatie van de discourse community van Beaufort (1997). De operationalisatie van de discourse community van Beaufort bestaat uit drie kenmerken van de communicatie binnen een discourse community en drie kenmerken van de discourse community zelf. De kenmerken van de discourse community beïnvloeden de communicatie zoals die daarbinnen voorkomt. De drie kenmerken van communicatie zijn:

1. Diverse manieren van communiceren - mondeling en schriftelijk - die elkaar afwisselen en ondersteunen afhankelijk van de situatie en het communicatiedoel (Basso, 1974; Heath, 1981; Gunnarsson, 1997a; Swales, 1990).
2. Overkoepelende normen voor teksten die uniek zijn voor een bepaalde groep of die gedeeld worden door overlappende groepen (Swales, 1990).
3. Rollen voor schrijvers (de wijze waarop deze rollen binnen de groep verdeeld zijn) en specifieke schrijftaken die bepaald worden door de communicatieve situatie waar de schrijver zich in bevindt (Basso, 1974; Swales, 1990; Gunnarsson, 1997a).

In aanvulling op de vereisten voor communicatie van de discourse community, kunnen de eigenschappen van deze gemeenschap onderzocht worden aan de hand van de volgende invloedsfactoren:

4. Een verzameling van onderliggende waarden en doelen van de groep die alle aspecten van tekstproductie beïnvloeden (Rafoth, 1990; Swales, 1990).

5. Materiële omstandigheden, zoals de ruimtelijke afstand tussen communicatiepartners en de beschikbare communicatiemiddelen (Chin, 1994; Gunnarsson, 1997a).
6. Individuele doelen of vaardigheden die de schrijver op het gebied van taal nastreeft of bezit (Bazerman, 1988). (Beaufort, 1997, p. 489)

De definitie van Swales gaat slechts uit van gemeenschappelijke doelen en waarden als kenmerken van de discourse community zelf. De operationalisatie van Beaufort (1997) gaat ook uit van gemeenschappelijke doelen en waarden, maar bevat daarnaast materiële omstandigheden en individuele taalvoorkeuren als aanvullende kenmerken die de communicatie kunnen beïnvloeden. Omdat er middels deze operationalisatie naast gedeelde doelen en waarden ook andere kenmerken in de analyse worden meegenomen, is de begrenzing van de discourse community als sociale groep steviger. Deze studie beperkt zich tot de eerste twee kenmerken van de discourse community, de onderliggende doelen en waarden en de materiële omstandigheden, omdat het onderzoeksperspectief in het licht van socialisatie in een bepaald beroep of beroepenveld zich richt op de groepsvoorkeuren en niet op de individuele voorkeuren.

Daarnaast is de keuze op de operationalisatie van Beaufort (1997) gevallen, omdat de communicatieve keten deel uitmaakt van deze operationalisatie. Binnen de context van de discourse community wordt binnen deze behoefteanalyse gekeken of er sprake is van een communicatieve keten, als een klein en kenmerkend communicatieproces dat per werkplek of groep professionals kan verschillen (Gunnarsson, 1997a; Beaufort, 1997; Louhiala-Salminen, 2002). Daarmee wordt het standpunt aangenomen dat uitgaat van het feit dat mondelinge en schriftelijke vaardigheden op de werkvloer zelden los van elkaar voorkomen. Onderzoek naar professioneel taalgebruik plaatst schrijven en gespreksvoering in het licht van authenticiteit in een holistische communicatieve context en bekijkt hoe deze activiteiten binnen de context aan

elkaar gerelateerd zijn (Gunnarsson, 1997a; Beaufort, 1997; Louhiala-Salminen, 2002). Hoewel de primaire focus van de studie ligt op gespreksvoering en schrijven, houdt de studie desalniettemin rekening met het volledige scala van communicatieve activiteiten (spreken, schrijven, luisteren, lezen en gesprekken voeren) om de holistische communicatieve context zo volledig mogelijk te onderzoeken. Het onderzoek is zowel gericht op de analyse van communicatieve processen als op de producten (schriftelijke en mondelinge teksten). Het onderzoek richt zich in dit licht niet alleen op schrijf-, maar ook op gespreksrollen.

De tweede afwijkende keuze heeft te maken met de reikwijdte van het begrip behoeften in relatie tot het discourse community dilemma. Het gaat erom dat de behoefteanalyse taalgegevens naar boven haalt die bruikbaar zijn voor het onderwijs. Om de taalgegevens behapbaar en begrijpelijk te houden, is ervoor gekozen om de discourse community stevig af te bakenen en prominent als analyse-eenheid naar voren te halen. De discourse community vormt het hart van de onderhavige behoefteanalyse, omdat dit concept de onderzoeker belangrijke informatie geeft over gemeenschapsverwachtingen in relatie tot tekstproductie. Juist deze informatie is belangrijk voor onderwijsdoeleinden, omdat deze de aankomende professionals helpt om teksten te schrijven en gesprekken te voeren die voldoen aan de (aantrekkelijkheids)normen die binnen een bepaald beroep of beroepenveld gangbaar zijn. In de analyse van Huhta et al. (2013) zijn, zoals zij zelf aangeven, significante communicatieve elementen zoals de discourse community en de bijbehorende sociale en culturele kennis ongenoemd gebleven.

De discourse community als analyse-eenheid wordt net als in de holistische behoefteanalyse van Huhta et al. (2013) geplaatst binnen twee overkoepelende contexten, namelijk de beroepscontext en de organisatiecontext, omdat deze macrocontexten het professionele taalgebruik op lokaal gemeenschapsniveau kunnen beïnvloeden (Nickerson, 2000; Bargiela-

Chiappini & Nickerson, 2002; Bhatia, 2004; Gunnarsson, 2009; Huhta et al., 2013).

Het oriënterende onderzoekskader van de onderhavige behoefteanalyse steunt op het fundament van professioneel taalgebruik (Gunnarsson, 1997a, 2009), het raamwerk van de holistische behoefteanalyse (Huhta et al., 2013), de discourse community als invloedrijke contextuele factor (Beaufort, 1997), de organisatiecontext en de beroepscontext als invloedrijke factoren (Nickerson, 2000; Bargiela-Chiappini & Nickerson, 2002; Bhatia, 2004; Gunnarsson, 2009; Huhta et al., 2013). Het oriënterende onderzoekskader ziet er als volgt uit:

1. De groep economische professionals wordt in deze studie beschouwd als discourse community.
2. Communicatieve activiteiten (spreken, schrijven, luisteren, lezen en gesprekken voeren) worden in deze behoefteanalyse geïdentificeerd zoals deze voorkomen in de dagelijkse praktijk van de discourse community.
3. Binnen de context van de discourse community wordt gekeken of er sprake is van een communicatieve keten.
4. De beroepscontext (de beschrijving van de beroepsvereniging) en de organisatiecontext worden in deze behoefteanalyse meegenomen als contextuele factoren die het professionele taalgebruik van de discourse community beïnvloeden.

De relevantie van het oriënterende onderzoekskader is tweeledig. Ten eerste is het in het licht van authentiek onderwijs van belang dat zowel de taalactiviteiten als de betekenisvolle context onderdeel zijn van de analyse (Grünhage-Monetti et al., 2003; Jasso-Aguilar, 2005; Huhta et al., 2013). Ten tweede draagt het onderzoekskader bij aan de ordening van de beoogde taalgegevens. Het kader concretiseert contextuele eigenschappen die relevant zijn voor de ontwikkeling van TSD-onderwijs in de economische beroepsopleidingen. In het volgende hoofdstuk, de methodologie, wordt beschreven op welke wijze de

onderzoeksgegevens aan de hand van het analysekader zijn verkregen, geanalyseerd en geïnterpreteerd.

4. METHODOLOGIE

4.1 Inleiding

Het doel van dit onderzoek is om meer inzicht te krijgen in het professionele taalgebruik van vier gemeenschappen van professionals en dat te herleiden naar leerders in economische hbo-opleidingen. Om het professionele taalgebruik van de professionals te identificeren, is gebruik gemaakt van de holistische behoefteanalyse. De uitkomsten van de behoefteanalyse zijn beschrijvingen van objectieve communicatieve behoeften van professionals op een detailniveau dat voldoende is om effectief TSD-onderwijs in het hoger beroepsonderwijs te ontwerpen (Huhta et al., 2013). Objectieve behoeften zijn feitelijke behoeften die duiden wat de leerder uiteindelijk moet kunnen met de taal (Brintley, 1989).

Net als binnen de holistische behoefteanalyse, is ook de onderhavige analyse evidence-based en wordt gestreefd naar de identificatie van uitgebalanceerde expertinformatie om te voorkomen dat het TSD-onderwijs slechts gebaseerd is op docentintuïties. Het is tot slot aan de (taal)docent om subjectieve behoeften te identificeren wanneer een specifieke leerdersgroep samengesteld is en de curriculuminhoud op basis van de objectieve behoeften is uitgedacht.

Reflecterend op het continuüm van Dudley-Evans en St John (1998) waarbinnen het TSD-onderwijs voor het hoger beroepsonderwijs vastgepind is op positie 4 (volg p. 38), betreft de leerdersgroep studenten binnen het hoger beroepsonderwijs. Tevens worden zij voorbereid op deelname aan een bepaald beroep of een breder beroepenveld.[12]

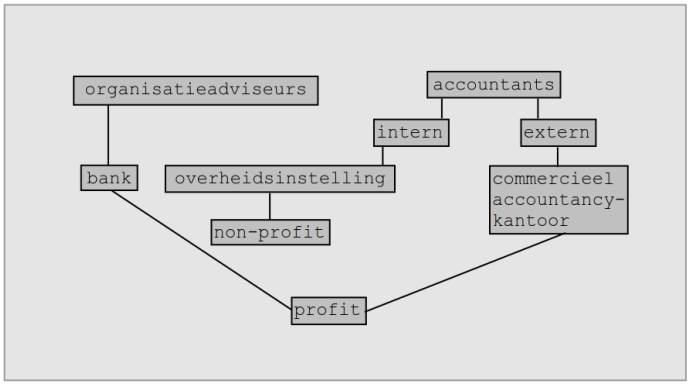
---

[12] Er kunnen andere leerders worden beoogd, omdat de objectieve behoeften op basis van expertinformatie op een hoog abstractieniveau worden vastgesteld en aan diverse onderwijsvormen (ook binnen organisaties) kunnen worden aangepast.

Op basis van het bovenstaande is de volgende onderzoeksvraag voor deze studie geformuleerd: *Wat kan het hoger economisch onderwijs leren van taal- en communicatieactiviteiten in het economische beroepenveld?*

In dit onderzoek is uitgegaan van vier gemeenschappen, omdat deze beschouwd worden als (professionele) discourse communities, ieder met een eigen kenmerkend taalrepertoire. Het concept van de discourse community is bruikbaar om professioneel taalgebruik binnen de invloedsfeer van de groepsomgeving te onderzoeken (Beaufort, 1997). Het onderzoek gaat daarbij uit van het idee dat de werkplek een sociaal culturele omgeving is, waarin gemeenschappen van professionals – discourse communities – taal bezigen die beïnvloed wordt door en kenmerkend is voor deze omgeving. De discourse communities die in deze behoefteanalyse centraal staan zijn: 1) een gemeenschap van interne organisatieadviseurs werkzaam bij een bank, 2) een gemeenschap van interne organisatieadviseurs werkzaam bij een overheidsinstelling, 3) een gemeenschap van interne accountants werkzaam bij een overheidsinstelling, 4) een groep externe accountants werkzaam bij een commercieel accountancykantoor. De discourse communities zijn werkzaam binnen drie verschillende organisaties, variërend van profit tot non-profit. De interne organisatieadviseurs (2) en de interne accountants (3) zijn werkzaam binnen dezelfde organisatie.

In afbeelding 4 is weergegeven bij welke organisaties de organisatieadviseurs en de accountants werkzaam zijn.



Afbeelding 4: De organisatieadviseurs en de accountants werkzaam bij de drie verschillende organisaties.

De identificatie van de objectieve taal- en communicatiebehoeften van de vier discourse communities bestaat kort gezegd uit de analyse van de professionele taal-contextrelatie. In dit hoofdstuk wordt uitgelegd op welke wijze die relatie is geanalyseerd en welke methodologische keuzes daarvoor zijn gemaakt. De eerste paragraaf is gewijd aan de verantwoording voor het etnografische veldwerk (4.2). In de tweede paragraaf wordt uitgelegd op welke wijze de onderzoekslocaties en de discourse communities geselecteerd zijn (4.3). De daaropvolgende paragraaf gaat in op de werkwijze van het veldwerk (4.4). Tot slot wordt beschreven op welke wijze de data geanalyseerd zijn (4.5).

4.2 Een etnografische behoefteanalyse

In navolging van Huhta et al. (2013) is in deze behoefteanalyse gekozen voor etnografisch veldwerk om de taal- en communicatiebehoeften van de vier discourse communities zoals die voorkomen binnen hun dagelijkse praktijk, te identificeren. Binnen etnografie van communicatie wordt de taal beschouwd als een sociaal gesitueerde culturele vorm. De kern is dat taal niet los gezien kan

worden van de bredere sociale en culturele context en de overtuigingen van de leden van een taalgemeenschap (Hymes, 1972; Saville-Troike, 2002). Het voornaamste argument om etnografisch veldwerk uit te voeren, ligt in het feit dat de onderhavige behoefteanalyse in het licht van het datagestuurde en praktijkgeoriënteerde TSD-onderwijs natuurgetrouwe data nodig heeft om deze TSD-variant in te richten. De behoefteanalyse heeft een exploratief karakter, in die zin dat het niet gaat om de generalisatie van gegevens, maar om het vergaren van een kritische massa om een vorm van TSD te rechtvaardigen.

Het veldwerk dat plaatsvond op de werkplekken van de discourse communities zorgde ervoor dat aanschouwd kon worden hoe de taal daadwerkelijk door de leden van de discourse community werd gebruikt, welke tekst- en gespreksvariaties in de praktijk voorkwamen en hoe deze gemeenschappelijk werden vormgegeven. Etnografisch veldwerk is in het licht van de ontwikkeling van TSD belangrijk, omdat in de woorden van Bhatia:

> Tekstanalyses soms te simpel of te ontoereikend zijn en deze de complexe werkelijkheden van taalgebruik in de wereld van de beroepen ondermijnen. […] Wanneer binnen TSD slechts tekstanalyses worden gebruikt dan worden de leerders op twee manieren beperkt: 1) ze zijn vaak (eenmaal in het werkveld) geschokt vanwege de complexe eisen die het werkveld aan hun communicatie stelt en 2) er is een significante kloof tussen de perspectieven van taalwetenschappers en praktiserende professionals over taalgebruik in het werkveld. […] Er is weinig gedeelde interesse in elkaars praktijken. (Bhatia, 2004, p. 185)

Etnografisch veldwerk wordt geassocieerd met niet-participerende en participerende observaties, diverse interviewtechnieken, (praktijk)participaties en groepsactiviteiten (Saville-Troike, 2002). Deze kwalitatieve dataverzamelingstechnieken maken het, in tegenstelling tot kwantitatieve technieken, mogelijk om het specifieke beeld van communicatie op de werkplek

bloot te leggen en dit te onderscheiden van meer generieke vormen van communicatie (Hyland, 2002). Ook Huhta et al. (2013) prevaleren kwalitatieve en met name etnografische onderzoeksmethoden boven de kwantitatieve, om een dieper begrip te krijgen van de wijze waarop individuen hun eigen sociale en culturele werelden bekijken en creëren en om de gedetailleerdheid van de authentieke communicatieve situaties te kunnen begrijpen. De onderzoekers schrijven: 'We hebben het gevoel dat het gebruik van enkel kwantitatieve methoden in behoefteanalyses een grof instrument is om daadwerkelijk recht te doen aan de subtiele complexiteit van de behoeften van belanghebbenden' (Huhta et al. 2013, p. 15).

Ook in deze studie is etnografisch veldwerk gedaan om de complexiteit van professioneel taalgebruik bloot te leggen. Per discourse community zijn semigestructureerde en ongestructureerde interviews en niet-participerende observaties uitgevoerd. De operationalisatie van de discourse community van Beaufort (1997) was daarbij een belangrijk onderzoeksframe om te kunnen interpreteren welke aspecten hiervan door de professionals herkend moesten worden wanneer ze (mondeling of schriftelijk) communiceerden, oftewel op welke manier de kenmerken van de groep een beperkende of stimulerende functie kon hebben.

4.3 De onderzoekslocaties

Het etnografisch veldwerk is gedaan binnen drie verschillende organisaties. Deze drie organisaties zijn in eerste instantie geselecteerd omdat ze allemaal geassocieerd worden met economische activiteiten. Binnen de organisaties waren de economische beroepen saillant aanwezig en kenden deze een uitgebreide variëteit. Dat is van belang, omdat gestreefd wordt naar de ontwikkeling van TSD-onderwijs binnen hbo-opleidingen in het economische domein. Tegelijkertijd is bij de selectie van organisaties gekeken naar het

verschil in organisatietypen, namelijk profit en non-profit. Het verschil tussen profit en non-profit is in de zoektocht naar geschikte discourse communities bewust aangehaald, omdat communicatie in het licht van wel of geen winstoogmerk hoogstwaarschijnlijk andere doelen dient. Tevens is de de grootte van de organisatie een belangrijke overweging geweest. Omdat de organisaties alle drie relatief groot zijn en daardoor een variëteit aan functies kennen, werd de kans vergroot dat een groep professionals geselecteerd kon worden met dezelfde functie en eenduidigheid in professionele doelen. De grote organisaties boden vanwege de veelheid aan functies en het scala aan ervaringsniveaus de mogelijkheid om beginnend versus deskundig communicatief gedrag te bestuderen in relatie tot (de voor die groep gewenste) gespreks- en tekstbeheersing. Tot slot is ervoor gekozen om binnen een en dezelfde overheidsorganisatie twee verschillende discourse communities te selecteren, om te onderzoeken of eenzelfde organisatiecontext de communicatieve activiteiten op het niveau van de discourse community anders beïnvloedt. Hieronder wordt per organisatie beschreven wat deze typeert. Iedere organisatie heeft een pseudoniem gekregen om de anonimiteit te waarborgen.

De bank (pseudoniem Bank Holland) maakt deel uit van de financieel-economische sector en is een profitorganisatie, met een sterk winstoogmerk. Bank Holland bedient particulieren, midden- en kleinbedrijven en grote organisaties. In Nederland werken er meer dan 25.000 medewerkers. Het hoofdkantoor is gevestigd in Amsterdam.

De overheidsinstelling (pseudoniem Centrum Nederland) is een non-profit organisatie in de financiële sector. Centrum Nederland bedient midden- en kleinbedrijven, grote organisaties en particulieren. De instelling en heeft ruim 25.000 medewerkers. Centrum Nederland heeft vestigingen door het hele land.

Het accountancykantoor (pseudoniem Dienst Accountancy en Advies) is een profitorganisatie met een internationale oorsprong. Dienst Accountancy

en Advies telt ruim 4800 medewerkers en richt zich op midden- en kleinbedrijven, grote organisaties en particulieren. Het kantoor heeft vestigingen door het hele land en het hoofdkantoor is gevestigd in Amsterdam.[13]

4.3.1 De selectie van de discourse communities

Twee beroepen staan binnen de discourse communities centraal: de organisatieadviseur en de accountants. Deze keuze is gedaan op basis van twee argumenten:

1. Het beroep van de organisatieadviseur is ten opzichte van de accountant een breed beroep met een variëteit aan rolinvullingen. Het beroep van de accountant is meer afgebakend en kent een duidelijke beroepstraditie en beroepsinvulling. Het uitgangspunt daarbij is dat de organisatieadviseur een grote diversiteit aan taaltaken heeft en dat dat in mindere mate geldt voor de accountant.
2. De identificatie van de taal- en communicatiebehoeften van een specifiek en een breed beroep moet uitwijzen of − ondanks de beroepsverschillen − een gemeenschappelijk fundament in deze behoeften te ontdekken is.
3. Zowel voor de organisatieadviseur als voor de accountant geldt dat weinig empirische resultaten beschikbaar zijn, die preciseren welke vaardigheden van belang zijn voor beroepsuitoefening of met welke communicatieve vaardigheden de professionals feitelijk in aanraking komen. Onderzoekers en docenten benadrukken daarentegen wel dat de ontwikkeling van communicatieve vaardigheden op hogescholen en universiteiten voor beide beroepen meer aandacht verdient (Gray, 2010; Van Eekelen & De Caluwé,

[13] Gegevens van de organisaties zijn ontleend aan de websites van deze organisaties.

1996). In het licht van professionaliseringstrajecten, (beroeps)opleidingen of (bedrijfs)trainingen, is inzicht in kenmerkende communicatieve (praktijk)situaties en taalactiviteiten relevant. De resultaten die voortkomen uit deze studie kunnen een bijdrage leveren aan het oplossen van deze kennislacune.

Per beroep zijn twee discourse communities geselecteerd, omdat een diepgaande bestudering van communicatieve processen en producten voor dit type onderzoek geschikter was dan een oppervlakkige analyse van een veelvoud aan communities. Vier communities zijn in relatie tot het onderzoeksdoel van deze studie voldoende, omdat het in deze studie niet gaat om een nieuw inhoudelijk ontwerp, maar om het aandragen van een nieuwe denkrichting om TSD-onderwijs per werkveld vorm te geven. Het is een exploratief onderzoek met het doel te kijken of taalonderwijs ook anders ingericht kan worden.

Omdat de groepen in het onderzoek beschouwd worden als discourse communities, dienden groepen geselecteerd te worden die de potentie hebben om als zodanig te kunnen worden beschouwd. De groepen moesten in eerste instantie voldoen aan Swales' (1990) criteria voor de discourse community, bestaande uit de beschrijving van 1) gemeenschappelijke doelen, 2) gedeelde informatiemechanismen, 3) gemeenschapsspecifieke genres, 4) gedeeld jargon en 5) een algemeen niveau van deskundigheid bij de leden. Het feit dat interne organisatieadviseurs gezamenlijk op een afdeling werken, betekent nog niet dat zij bijvoorbeeld ook gedeelde informatiemechanismen hebben. Op basis van de eerste oriënterende gesprekken met de contactpersonen van de groepen zijn de vier gemeenschappen getoetst aan de beschrijvende criteria van Swales (1990). De contactpersonen bestonden voor de twee gemeenschappen van de interne organisatieadviseurs uit de managers van de gemeenschappen. Bij beide gemeenschappen van de accountants zijn de voorgesprekken gevoerd met senioraccountants, die beiden teamcoördinerende taken uitvoerden. Opvallend

was dat de interesse voor taal en communicatie bij alle vier de gemeenschappen groot was. De interesse kwam met name voort uit het feit dat taal en communicatie een belangrijke rol spelen bij hun dagelijkse werkzaamheden en – vanwege dit professionele belang – binnen alle gemeenschappen veel interne scholing plaatsvindt op dit gebied. Kortom, de eerste inhoudelijke toetsing mondde uit in onderstaande ruwe gemeenschapsbeschrijvingen.

4.3.2 De beschrijving van de discourse communities

Hieronder volgt een beschrijving van de taken van de vier discourse communities. De beschrijvingen zijn gebaseerd op vacatureteksten en op informatie die is verkregen uit de voorgesprekken met de bovengenoemde contactpersonen.[14]

Het filiaal van de interne organisatieadviseurs werkzaam bij Bank Holland is gelegen in Amsterdam. De discourse community is werkzaam op de afdeling Retail. De discourse community is relatief nieuw en is na een reorganisatie van de afdeling Retail in 2014 samengesteld. Deze afdeling heeft als voornaamste missie om 'particuliere klanten te begeleiden op het gebied van betalen, lenen of sparen'. De discourse community vormt een schakel tussen IT, Operations en andere afdelingen die betrokken zijn bij IT-gerelateerde projecten en bestaat uit zes adviseurs. Deze zes worden aangestuurd door een 'meewerkend voorvrouw', een organisatieadviseur in een mediorfunctie. Op de vacaturetekst van de organisatieadviseurs staan de volgende taken:

---

[14] Er is gebruik gemaakt van vacatureteksten en niet van functiebeschrijvingen, omdat de functiebeschrijvingen voor het onderzoek niet werden vrijgegeven.

- realiseren van strategische (internationale) veranderingstrajecten door te adviseren over het nut, de noodzaak en de duurzaamheid van de verandering;
- aandragen van verschillende oplossingsrichtingen en initiëren van projecten in het licht van strategische doelstellingen van de organisatie en veranderingen in de maatschappij;
- operationeel leiding geven aan multidisciplinaire projectteams, overleggen met interne en externe partijen;
- vertalen van de klantwensen naar de processen, beschikbare middelen en systemen.

De werkzaamheden van de organisatieadviseurs bestaan uit een continue bemiddeling tussen (voornamelijk) de afdeling Marketing en de afdeling IT, met als doel om 1) klantwensen over internetgebruik en andere digitale middelen bij de afdeling Marketing te inventariseren, 2) de haalbaarheid en de implementatiemogelijkheden van de klantwensen te bespreken met de afdeling IT, 3) de afdeling IT en de afdeling Marketing te adviseren over de diverse oplossingsrichtingen. Alle communicatie, zowel mondelinge als schriftelijke, komt voort uit deze doelen. De organisatieadviseurs hebben zelf geen contact met de particuliere klanten. Ze werken als het ware 'achter de schermen'.

De organisatieadviseurs hebben gedeelde schriftelijke en mondelinge informatiemechanismen. Om hun bemiddelingsfunctie te kunnen vervullen, zijn ze continu met elkaar in overleg. Er wordt informatie gedeeld via e-mail, gezamenlijke weekstarten, telefoon en WhatsApp. Er zijn gemeenschapsspecifieke genres zoals projectbrieven en projectmandaten. Er is gedeeld jargon dat voornamelijk voortkomt uit de financiële wereld en uit de tak van het projectmanagement. Uit de vacaturetekst blijkt dat er eisen worden gesteld aan het algemeen niveau van deskundigheid van de adviseurs. Zo dienen zij in het bezit te zijn van een hbo- of universitair diploma. Ze moeten

beschikken over adviesvaardigheden, kennis van verandermanagement, procesmanagementmethodieken zoals Lean, Six Sigma en Customer Excellence. Tot slot dienen zij de Nederlandse taal te beheersen in woord en geschrift. De organisatieadviseurs uit deze groep zijn allemaal universitair geschoold, variërend van Econometrie tot Bedrijfskunde. De manager zelf heeft een hbo-diploma in Sociaal Pedagogische Hulpverlening.

De tweede discourse community van interne organisatieadviseurs is werkzaam bij Centrum Nederland. Het veldwerk binnen deze discourse community is verricht in Utrecht. De leden zijn binnen Centrum Nederland werkzaam bij het Centrum Communicatie, dat zich bezighoudt met 'leren en opleiden, communiceren en organisatie- en personeelsontwikkeling'. De community wordt aangestuurd door een teamleider. Zij had zelf weinig ervaring in organisatieadvies, maar had daarentegen veel leidinggevende bagage. Er is geen 'meewerkend voorman'. Twee teamleden hebben van de manager de taak gekregen om de veranderopdrachten die binnen het centrum binnenkomen te verdelen onder het team. Daarbij proberen ze zo goed mogelijk te 'matchen' tussen de inhoud van de opdracht, de moeilijkheidsgraad en de ervaringsjaren van de gekozen organisatieadviseur. De discourse community bestaat uit twaalf leden, waarvan er acht hebben deelgenomen aan het onderzoek. Op een vacaturetekst is een aantal abstracte functietaken te lezen, die fungeren als de 'grote paraplu' voor organisatieadvies binnen de organisatie. De organisatieadviseur:

- draagt de visie en de principes van de organisatie met betrekking tot Voortdurend Verbeteren/Lean uit, geeft daar uitvoering aan en ondersteunt de ontwikkeling ervan op strategisch, tactisch en operationeel niveau;

- treedt op als businesspartner bij Voortdurend Verbeteren/Lean en ondersteunt bij complexe vraagstukken en ketenbrede verbetertrajecten.

De organisatieadviseurs hebben de volgende gemeenschappelijke taken: 1) probleemdiagnose en advies op het niveau van inrichtings-, besturings- of procesvraagstukken, 2) probleemdiagnose en advies op het niveau van groepsdynamica, 3) individuele coaching van medewerkers op het gebied van verandermanagement en competentieontwikkeling. Alle mondelinge en schriftelijke communicatie komt voort uit deze doelen.

De organisatieadviseurs werken altijd in opdracht van een bepaald management binnen Centrum Nederland. Hun opdrachtgevers zijn topbestuurders of managers van de verschillende onderdelen binnen dit kantoor. De discourse community heeft gedeelde informatiemechanismen. Leden communiceren per e-mail, maken gebruik van het intranet en de telefoon om informatie uit te wisselen. Er zijn gezamenlijke weekstarten en vergadermomenten. Er zijn vormeisen die gelden voor de gemeenschappelijke teksten, de geformaliseerde plannen van aanpak en de opdrachtovereenkomsten. Er wordt gebruik gemaakt van jargon, dat voortkomt uit en alom bekend is binnen het adviesvak.

De eis vanuit de organisatie is dat de organisatieadviseurs gecertificeerd zijn of binnen afzienbare tijd gecertificeerd raken als Certified Management Consultant (CMC). Wanneer een organisatieadviseur het CMC predicaat heeft, dan betekent dit dat hij een internationaal erkende certificeringprocedure heeft doorlopen, uitgegeven door de Orde van Organisatieadviseurs. Vrijwel alle organisatieadviseurs zijn daarbij universitair geschoold, variërend van de opleidingsrichtingen Nederlandse taal en letterkunde, Rechten tot Bedrijfskunde. Er is één adviseur met een hbo-opleiding.

De derde discourse community bestaat uit interne accountants die eveneens werkzaam zijn bij Centrum Nederland, maar op een andere locatie dan waar de interne organisatieadviseurs werkzaam zijn. De leden die aan dit onderzoek meededen, waren gesitueerd in Amsterdam en Rotterdam. Ze worden als één discourse community beschouwd, omdat ze dezelfde kerntaken en verantwoordelijkheden hebben en werken volgens dezelfde landelijke en organisatorische protocollen en richtlijnen, maar ieder vanuit hun eigen regio. De functie van de accountants wordt binnen Centrum Nederland controlemedewerker genoemd. In het Handboek controle (2009) dat uitgegeven is door de organisatie, staat de controleprocedure zeer gedetailleerd uitgewerkt. Omdat de controlemedewerkers vanuit een wettelijke verplichting controles uitvoeren, dienen ze zich te houden aan een controleprotocol dat voldoet aan de eisen die de belastingwetgeving daaraan stelt. Het Handboek Controle (2009) beschrijft de volgende gezamenlijke doelen:

- bedrijven verkennen en voorwaardelijke controles uitvoeren;
- controles plannen, uitvoeren en evalueren op volledigheid;
- controles plannen, uitvoeren en evalueren op juistheid;
- slotevaluaties (met de klant) uitvoeren.

In de praktijk betekent dit dat de accountants continu in gesprek zijn met de klant (het grote of midden- en kleinbedrijf). De taken vallen uiteen in: 1) het doen van boekonderzoeken, 2) het analyseren van fiscale processen, 3) het doen van verbetervoorstellen voor dergelijke processen, 4) het houden van toezicht op de (fiscale) administratie van de bedrijven.

Omdat de accountants een wettelijke taak uitvoeren, is kwaliteitsbewaking van de controles belangrijk. Ieder team heeft een manager die verantwoordelijk is voor zowel de kwaliteitsbewaking als voor het personeelsbeleid. Tevens heeft iedere community een vaktechnisch controleur, die alleen is aangesteld om de kwaliteit van zijn team te bewaken.

Personeelsbeleid valt buiten zijn takenpakket. Tot slot is er in iedere community een vaktechnisch aanspreekpunt, dat vanaf de zijlijn meekijkt met de controles. Ook heeft hij de verantwoordelijkheid om de kwaliteit te bewaken. Er zijn uitgekristalliseerde onderlinge informatiemechanismen. Wederom vanuit de scherpe kwaliteitsbewaking wordt er gewerkt met een digitaal controlesysteem waarin de accountants van elkaar kunnen zien hoe de procesgang van een bepaalde controle verloopt en wat de (voorlopige) bevindingen zijn. Vanzelfsprekend worden de reguliere communicatiemiddelen zoals telefoon en e-mail gebruikt om elkaar te informeren en wordt er middels deze kanalen collegiale expertise ingeroepen, wanneer de controles betrekking hebben op een zeer specifiek vakgebied. Het belangrijkste tekstgenre dat de accountants opleveren is het controledossier, waarin de procesgang en de controlebevindingen beschreven staan. Iedere accountant is op de hoogte van de vorm- en inhoudseisen die hieraan gesteld worden. Deze zijn uitgebreid beschreven in het Handboek controle (2009). De communicatie van de accountants kent vaktechnische terminologie die zijn oorsprong vindt in de accountancy, in de wet- en regelgeving en in het controleproces dat is ontwikkeld door de organisatie zelf. Het algemeen niveau van deskundigheid bij de leden is gebaseerd op het feit dat de volledige controle slechts zelfstandig uitgevoerd mag worden als de accountant geregistreerd staat als registeraccountant. Dit betekent dat de accountant geregistreerd staat in het accountantregister van de Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). Alle medior- en senioraccountants die bij het onderzoek betrokken waren, waren als zodanig geregistreerd. De junioraccountant was hiervoor nog in opleiding.

De vierde discourse community bestaat uit externe accountants die werkzaam zijn bij Dienst Accountancy en Advies. Het onderzoek is verricht in Amsterdam en Utrecht. De accountants die werkzaam zijn in Amsterdam en

Utrecht hebben dezelfde taken, maar voeren die uit voor hun eigen regio. Ze zijn om die reden beschouwd als een en dezelfde discourse community. De accountants zijn allemaal werkzaam binnen de overkoepelende afdeling Tax, Reporting and Strategy. Deze afdeling is verantwoordelijk voor het 'aanpakken van de problemen die complexe fiscale en statutaire verslaglegging en complianceverplichtingen met zich meebrengen'. In Amsterdam bestaat de afdeling uit acht medewerkers. In Utrecht zijn dat er negen. Beide afdelingen worden aangestuurd door een manager. Beide managers zijn geregistreerd als registeraccountant. Uit de vacaturetekst zijn de volgende taken te destilleren:

- controleren van jaarrekeningen van klanten;
- beoordelen van interne controleprocessen en systemen van verschillende klanten;
- in kaart brengen van processen en problemen vertalen naar bedrijfsgerichte oplossingen;
- eindejaarscontroles op de jaarrekening van de klant uitvoeren.

De accountants werken in samengestelde teams, die bestaan uit accountants met meer en minder ervaring. De gemeenschappelijke hoofddoelen bestaan uit de voorbereiding van een controle op de jaarrekening om vervolgens een controlestrategie uit te zetten. Voordat de controle start, wordt de strategie besproken met de klant. De klanten zijn organisaties van allerlei aard, bijvoorbeeld een woningcorporatiesector waarvan de jaarrekeningen worden gecontroleerd. De accountants zijn eigenlijk continu in gesprek met de klant. Er zijn veel onderlinge informatiemechanismen in de vorm van evaluatiegesprekken, e-mailwisseling en telefoon. Tijdens het controleproces wordt een tweetal groepsspecifieke teksten opgeleverd: 1) het assurancerapport, 2) de rapportage van bevindingen. In de teksten wordt gebruik gemaakt van financiële terminologie.

De accountants die de jaarrekeningen controleren, voeren niet altijd de beschermde titel registeraccountant. Dat is niet noodzakelijk, aangezien alleen de partners van het accountancykantoor de jaarrekeningen mogen tekenen. In de praktijk is het zo dat alle accountants minimaal een hbo-opleiding in de richting van Accountancy hebben afgerond (AA-accountant). De meesten zijn daarnaast bezig met de opleiding tot registeraccountant, vaak met de voltooiing van de praktijkstage.

4.4 Dataverzameling

De data voor dit onderzoek zijn grotendeels verzameld in de periode 2014-2016. Er is gebruik gemaakt van deskresearch, interviews en observaties om informatie te verzamelen over de taal- en communicatiebehoeften van de vier discourse communities. In totaal hebben 28 professionals aan het onderzoek deelgenomen, die werkzaam zijn als organisatieadviseur, accountant of leidinggevende. De professionals bevonden zich in junior-, medior- of seniorfuncties.

De dataverzamelingsperiode is gestart met 1) een verzameling van relevante (bedrijfs)documenten (deskresearch). Met alle 28 professionals zijn er 2) semigestructureerde en 3) ongestructureerde interviews afgenomen om de taalbenodigdheden uit te vragen. Tevens zijn 4) observaties gedaan om de communicatieve activiteiten ingebed in de dagelijkse arbeidsactiviteiten van de professionals waar te nemen. Omdat in het kader van dataverzameling meerdere technieken en bronnen zijn gebruikt, is in deze behoefteanalyse sprake geweest van methodische en datatriangulatie (Baarda, 2009). Een evidence-based behoefteanalyse vraagt om triangulatie van bronnen en methoden, omdat de professionele context met haar veelheid aan discoursen en communicatieve activiteiten op die manier vanuit meerdere perspectieven wordt bekeken en geanalyseerd (Long, 2005; Huhta et al., 2013). Zo bieden interviews en observaties de mogelijkheid om (organisatie)beleid te vergelijken

met de dagelijkse praktijk van de professionals. Hieronder wordt gedetailleerder ingegaan op de dataverzamelingstechnieken: de deskresearch, de interviews en de observaties.

4.4.1 Deskresearch

Het identificatieproces van de taal- en communicatiebehoeften van de vier discourse communities is gestart met deskresearch. Deskresearch diende in eerste instantie de beroepscontext van de organisatieadviseur en van de accountant te beschrijven. Tenslotte wordt de beroepscontext op een hoog abstractieniveau gezien als contextuele factor die de communicatieve activiteiten op uitvoeringsniveau beïnvloedt (Huhta et al., 2013).

Bij de beschrijving van de beroepscontext is uitgegaan van de beroepsvereniging, beroepskennis en -vaardigheden (BoKS), professionele waarden of -beginselen, de diversiteit aan professionele rollen, beroepsontwikkelingen. Hierbij is gebruik gemaakt van de volgende gegevens: 1) wetenschappelijke studies over de organisatieadviseurs en organisatieadvies, accountants en accountancy, 2) documenten voortgebracht door de beroepsverenigingen zoals de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) en de Nederlandse Beroepsvereniging van Accountants (NBA): de Leidraad voor de Organisatieadviseur (2013) met daarin de Body of Knowlegde, de bijbehorende Gedragscode en de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA) (2013).

Vervolgens is deskresearch gedaan om de drie organisatiecontexten van Bank Holland, Centrum Nederland en Dienst Accountancy en Advies te beschrijven. De inhoud van de verschillende soorten informatieve bronnen had betrekking op organisatiedoelen of -kernwaarden, taalnormen binnen een (professionaliserings)beleid en eisen of richtlijnen in relatie tot communicatie binnen de organisaties. Bij de beschrijving van de organisatiecontext is een analysekader gevolgd (zie Bijlage C). Het ging om een inhoudsanalyse van

jaarverslagen en publieke en niet-publieke documenten over taalvaardigheid zoals beleidsnotities en (interne) lesmateriaal. Dit (interne) lesmateriaal bevatte soms bedrijfsvertrouwelijke informatie en was niet publiekelijk toegankelijk. De analyse van het lesmateriaal is wel in de resultatenbeschrijvingen opgenomen.

Naast deze generieke documenten zijn er meer specifieke teksten verzameld die gebruikt werden door en kenmerkend waren voor de discourse communities. Dat waren schriftelijke taaluitingen zoals e-mails en brieven, formele teksten zoals plannen van aanpak en (onderdelen van) financiële rapporten. De taaluitingen zijn niet alleen gebruikt om de gemeenschapsspecifieke teksten te interpreteren, maar ook om deze te visualiseren zodat inhouds- en vormaspecten zichtbaar werden.

4.4.2 Semigestructureerde interviews

Na de deskresearch volgden de semigestructureerde interviews met de organisatieadviseurs en de accountants van de vier discourse communities. Volgens Brown (1995) zijn interviews als onderzoeksinstrument geschikt voor een behoefteanalyse, omdat de individuele gesprekken het de onderzoeker mogelijk maken om persoonlijke reacties en standpunten van de deelnemers te verduidelijken of uit te breiden. Het ontwerp van de interviews is geïnspireerd op Huhta et al. (2013) en bestaat uit drie topics: (1) beroepsinformatie, (2) taalspecifieke beschrijvingen en contextinformatie, (3) generieke communicatiedoelen en culturele aspecten. Het interviewontwerp is erop gericht om enerzijds informatie te verkrijgen over de kenmerken van de discourse community en anderzijds over de communicatieve activiteiten ingebed in de context van de discourse community. Tevens is empirische informatie uit de interviews gehaald om de beroeps- en de organisatiecontexten in aanvulling op bovengenoemde documenten te beschrijven.

Om de discourse community te definiëren, maken Huhta et al. (2013) gebruik van het concept van Swales (1990). In de onderhavige behoefteanalyse

is niet uitgegaan van het concept van Swales, maar van de operationalisatie van de discourse community van Beaufort (1997). Er zijn twee extra vragen aan het interview toegevoegd. Deze hadden betrekking op de rollen voor schrijvers en sprekers en de wijze waarop deze rollen binnen de groep verdeeld zijn, de specifieke schrijf- of gesprekstaken en de rol van de leidinggevende daarbij. De extra vragen zijn ondergebracht bij het reeds bestaande topic: taalspecifieke beschrijvingen en contextinformatie. Hieronder wordt ingegaan op de topics, de subtopics en bijbehorende voorbeeldvragen (voor het gehele interview zie Bijlage A).

Topic 1:

Beroepsinformatie

Het topic beroepsinformatie viel uiteen in een aantal subtopics, namelijk typische organisaties of beroepsverenigingen, functie- en taakomschrijving, de benodigde opleidingskwalificaties en het belang van taal binnen de functie. Vragen die hier betrekking op hadden, waren bijvoorbeeld: Zijn er beroepsverenigingen die de professionals coördineren? Wat typeert volgens jou de professionals die werkzaam zijn in jouw functie (opleiding, vervolgopleiding, trainingen, specialisaties)? Welke rol speelt taal binnen jouw functie?

Topic 2:

Taalspecifieke beschrijvingen en contextinformatie

Het topic taalspecifieke beschrijvingen en contextinformatie viel uiteen in de subtopics frequente en veeleisende communicatieve activiteiten, communicatielocatie, communicatiepartners, veelvoorkomende mondelinge en schriftelijke teksten, doel en doelgroep, normen voor teksten en gespreks- en schrijfrollen. Belangrijke vragen behorend bij dit topic waren: Kun je chronologisch een werkdag beschrijven: met welke taalactiviteiten kom je dan in aanraking? Kun je een voorbeeld geven van een moeilijke activiteit en

waarom was deze moeilijk? Welke spreekactiviteiten komen veel voor? Er is gevraagd naar het belang van mondelinge en schriftelijke vaardigheden voor de functie en of er verschil in belang tussen deze vaardigheden is. Tevens is gevraagd hoe belangrijk vakterminologie voor de functie is. Ook zijn vragen gesteld over waar en met wie de professionals voornamelijk communiceren.

Vragen die alles rondom geschreven teksten identificeerden waren: Welk soort teksten schrijf je zoal? Wat is dan het doel van deze teksten en voor wie schrijf je zoal? Vragen gerelateerd aan de normen waren bijvoorbeeld: Wat maakt een tekst 'goed' in jouw ogen? Waar moet een goed gesprek aan voldoen?

Er is daarnaast gevraagd naar gespreks- en schrijfrollen. Het doel was vooral om te achterhalen hoe de geschreven teksten tot stand komen en wat de rol van mondelinge communicatie daarbij was. Gevraagd is bijvoorbeeld: Wie is verantwoordelijk voor de eindversie van deze teksten? Wat is de rol van de leidinggevende hierbij?

Topic 3:

Generieke communicatiedoelen en culturele aspecten

Het topic generieke communicatiedoelen en culturele aspecten om de discourse community te duiden viel uiteen in de subtopics groepsdoelen en -waarden, alom gerespecteerde kwaliteiten van de professionals in deze specifieke functie, hooggewaardeerde en laaggewaardeerde waarden. Vragen over de groepskenmerken waren bijvoorbeeld: Kun je iets zeggen over doelen gerelateerd aan jullie functie? Welke waarden zijn belangrijk voor jullie als groep? Welke waarden worden juist niet gewaardeerd? Ook is gevraagd of de organisatieadviseurs en de accountants veel intern of extern communiceren en van welke communicatiemiddelen ze dan gebruik maken.

De interviews zijn face-to-face afgenomen in november en december 2014 en in januari, juli, augustus en september 2015. De interviews vonden plaats op de werklocaties van de discourse communities, binnen Bank Holland, Centrum Nederland en de Dienst Accountancy en Advies. Alle interviews zijn opgenomen met een voicerecorder. Gedurende de onderzoeksperiode is zo nodig opnieuw contact opgenomen met de deelnemers om extra of aanvullende informatie in te winnen ter beantwoording van de onderzoeksvragen. Soms gebeurde dat face-to-face opnieuw op de werklocatie of telefonisch. Soms is extra informatie per e-mail opgevraagd.

4.4.3 Selectie van de deelnemers

Bij de selectie van de deelnemers ging het niet om een groot aantal, maar om een diversiteit aan professionals samen met een diversiteit aan praktijkervaringen, die nieuwe informatie moesten opleveren. Diversiteit heeft in dit geval betrekking op de incorporatie van verschillende gezichtspunten, variërend in deelnemers die werkzaam waren op junior-, medior- of seniorniveau. Het was de bedoeling om meerdere gezichtspunten in de analyses te verwerken en de perspectieven van schrijvers en sprekers met meer ervaring – deskundigen – te trianguleren met die van minder ervaren professionals, zodat de groepsspecifieke keuzes en beperkingen op dat gebied vanuit meerdere uiteenlopende perspectieven zichtbaar werden. Omdat voor de invulling van junior-, medior- en seniormedewerkers per organisatie en per functie andere taak- en functiecriteria gelden, was het noodzakelijk om de selectie van de deelnemers in samenspraak met de managers van de groepen te doen. Zij hadden zicht op de invulling van de functies en de deelnemers die hierin functioneerden. De managers zelf zijn ook geïnterviewd, omdat zij over overkoepelende kennis van organisatorische (afdelings)doelen beschikten en de rol van communicatie daarin konden duiden en voldoende kennis hadden van

de geselecteerde functies. Op basis van de voorgesprekken met de managers zijn per discourse community vijf tot tien deelnemers geselecteerd waarbij zoveel mogelijk gestreefd is naar een reële afspiegeling van het team, als het gaat om de deelnemers in junior-, medior- of seniorfuncties.

Om medewerking van de deelnemers te verkrijgen, zijn deze in eerste instantie per mail benaderd. In de mail zijn het doel, de onderzoeksvragen, de onderzoeksmethode en de relevantie van deelname uitgelegd. Vervolgens zijn de deelnemers telefonisch benaderd om afspraken te maken of te bevestigen. Voorafgaand aan het interview is de deelnemers een aantal voorbeeldvragen gestuurd, zodat zij zich een beeld konden vormen van de inhoud van het interview.

Op 12 december 2014 zijn de afspraken gemaakt voor de interviews met de interne organisatieadviseurs bij Bank Holland. Er zijn in eerste instantie zes organisatieadviseurs benaderd. Vijf organisatieadviseurs reageerden positief op deelname. De zesde organisatieadviseur reageerde niet op de oproep. Deze deelnemer is meerdere malen telefonisch en per mail benaderd, maar een reactie ontbrak. Uiteindelijk zijn vijf deelnemers van deze discourse community geïnterviewd. De afdelingsleider (senioradviseur) nam ook deel aan de interviews. Deze afdelingsleider is in Tabel 2 weergegeven als Head Business advisory account. Ook de teamleider (senioradviseur) was deelnemer. De teamleider is in Tabel 2 weergegeven als Head Business advisor.

In Tabel 2 is weergegeven wie er wanneer aan het interview deelnam en hoeveel minuten het interview per deelnemer duurde.

Tabel 2:

Overzicht van de interviews met de organisatieadviseurs van Bank Holland.

Datum	Functie	Functieniveau	Duur
19-12-2014	Business advisor	medior	59m
18-12-2014	Head Business advisory account	senior	48m
15-1-2015	Business advisor	medior	36m
15-1-2015	Business advisor	junior	54m
15-1-2015	Head Business advisor	senior	41m

Op 16 oktober 2014 zijn de afspraken gemaakt voor de interviews met de interne organisatieadviseurs bij Centrum Nederland. De secretaresse van Centrum Communicatie stuurde per mail een overzicht met de geplande interviews. Er zijn acht interviews ingepland. Eén van de senioradviseurs meldde zich af vanwege een drukke werkagenda. Deze plaats is ingenomen door een andere deelnemer met een seniorfunctie als organisatieadviseur. Ook de manager is geïnterviewd, maar deze deelnemer is geen organisatieadviseur. In Tabel 3 is weergegeven wie er wanneer aan het interview deelnam en hoeveel minuten het interview per deelnemer duurde.

Tabel 3:

Overzicht van de interviews met de organisatieadviseurs van Centrum Nederland.

Datum	Functie	Functieniveau	Duur
6-11-2014	Coach/Management consultant	senior	46m
21-11-2014	Adviseur management-organisatieontwikkeling	senior	73m
7-11-2014	Adviseur management-organisatieontwikkeling	junior	74m
20-11-2014	Management consultant	medior	61m
20-11-2014	Coach/Projectleider organisatieadvies en -ontwikkeling	medior	65m
7-11-2014	Adviseur management-organisatieontwikkeling	medior	58m
7-11-2014	Adviseur management-organisatieontwikkeling	senior	85m
6-11-2014	Manager organisatieontwikkeling	senior manager	58m

Op 20 november 2014 zijn voor de discourse community van de interne accountants bij Centrum Nederland de interviewafspraken in Amsterdam gemaakt en op 3 december 2014 de afspraken in Rotterdam. In totaal zijn tien deelnemers benaderd. Een senioraccountant in Amsterdam meldde zich na benadering per mail af vanwege een drukke werkagenda. Uiteindelijk hebben negen accountants aan de interviews deelgenomen. In Tabel 4 is weergegeven wie er wanneer aan het interview deelnam en hoeveel minuten het interview per deelnemer duurde.

Tabel 4:

Overzicht van de interviews met de accountants van Centrum Nederland.

Datum	Functie	Functieniveau	Duur
4-12-2014	Registeraccountant	senior	65m
4-12-2014	Vakgroepcoördinator/ Registeraccountant	senior	60m
4-12-2014	Vaktechnisch Aanspreekpunt/Registeraccountant	medior	68m
5-12-2014	Registeraccountant	senior	60m
12-12-2014	Registeraccountant	senior	47m
12-12-2014	Manager/Registeraccountant	senior	55m
12-12-2014	Registeraccountant	medior	47m
12-12-2014	Vakgroepcoördinator/ Registeraccountant	senior	65m
12-12-2014	Leerling-accountant	junior	40m

Op 14 juli 2015 zijn voor de discourse community van Dienst Accountancy en Advies zowel de externe accountants in Amsterdam als in Utrecht benaderd. Eén senior- en één medioraccountant reageerden niet op de oproep. Ze zijn per mail opnieuw benaderd, maar een reactie bleef uit. In totaal hebben vijf accountants van deze discourse community deelgenomen aan het interview. In Tabel 5 is weergegeven wie er wanneer aan het interview deelnam en hoeveel minuten het interview per deelnemer duurde.

In Tabel 5 is weergegeven dat het interview met de manager/registeraccountant 100 minuten duurde en het interview met een van

de consultant/registeraccountants 49 minuten. Dit tijdsverschil is te verklaren vanuit het feit dat het interview met de manager het eerste binnen deze discourse community was. Alle interviewvragen zijn grondig behandeld. Tevens is er veel casuïstiek aan bod gekomen. Dat vergde tijd. Het interview met de consultant/registeraccountant was het laatste interview bij deze discourse community. Dat interview verliep efficiënter en meer routinematig.

Tabel 5:

Overzicht van de interviews met deelnemers van Dienst Accountancy en Advies.

Datum	Functie	Functieniveau	Duur
11-9-2015	Consultant/Registeraccountant	senior	49m
26-8-2015	Consultant/Registeraccountant	senior	62m
26-08-2015	Manager/accountant	senior	61m
26-8-2015	Consultant/accountant	senior	68m
20-7-2015	Manager/Registeraccountant	senior	100m

4.4.4 Ongestructureerde interviews

Een ander belangrijk onderdeel van etnografisch veldwerk is het stellen van ongestructureerde interviewvragen aan de betrokkenen van de onderzoekssetting. Dergelijke vragen worden tijdens de observaties gesteld of volgen daarop. Ze zijn meestal beschrijvend van aard en dienen ervoor om de situatie verder uit te diepen en de (sub)cultuur te duiden. Omdat de etnografische interviews zo verweven waren met de observaties, is er van tevoren geen interviewprotocol opgesteld. Er is zo min mogelijk vastgehouden aan een bepaalde structuur (Saville-Troike, 2002). De vragen zijn informeel gesteld, meer als onderdeel van vrijblijvende gesprekken gedurende de observaties of daarna. Er zijn diverse open vragen gesteld aan een of meerdere informanten ter verduidelijking van bepaalde activiteiten, (protocollaire) handelingen of uitspraken. Tevens zijn na iedere geobserveerde activiteit vragen gesteld over de mate van veeleisendheid van de activiteit en de kritische

succesfactoren die bepalend waren voor het al dan niet slagen ervan. Soms ontstonden er spontaan groepsinterviews en werd met alle betrokkenen in groepsverband de communicatieve activiteit geëvalueerd. Dan werden er vragen gesteld als: wat ging er goed aan dit gesprek, wat ging er minder goed en waarom? Informanten waren in dit geval de professionals die deel uitmaakten van de discourse communities en hun managers. Ook professionals van andere afdelingen – vaak in dezelfde functies, soms ook projectleiders, marketingmedewerkers en managers – zijn bevraagd, omdat zij zich op het moment van observatie bevonden in de rol van communicatiepartner. Vrijwel alle ongestructureerde interviews zijn met een voicerecorder opgenomen. Wanneer dit vanwege de vertrouwelijkheid van de informatie niet toegestaan was, zijn veldnotities gemaakt.

4.4.5 Niet-participerende observaties

In deze studie is een aantal niet-participerende waarnemingen gedaan om de communicatieve activiteiten ingebed in de dagelijkse activiteiten van de geobserveerde, waar te nemen en te begrijpen. Om voorafgaand aan de observaties duidelijkheid te scheppen over wat precies waargenomen zou worden, is besloten de nadruk te leggen op de schrijf- en gespreksactiviteiten, in de veronderstelling dat lezen en luisteren hier vanzelfsprekend deel van uitmaken.

Er is gekozen voor een gestructureerde vorm van observeren, waarbij gebruik is gemaakt van het observatie-instrument van Louhiala-Salminen (2002) (zie Bijlage B). Tijdens de observaties is de focus gelegd op de volgende aspecten: tijd, type activiteit, type communicatie, deelnemers, doel, taalgebruik, stemming en intertekstualiteit. De observaties vonden – afhankelijk van de onderzochte gemeenschap – plaats op een of meerdere werkdagen van de professionals. Tabel 6 geeft een overzicht van de geobserveerde

communicatieve activiteiten in de periode 10 juni 2015 tot en met 23 juni 2016 met de tijdsduur in minuten.

Tabel 6:

Overzicht van de observaties van de communicatieve activiteiten per discourse community.

Datum	Groep	Duur observaties	Geobserveerde communicatieve activiteiten
20-1-2015	Interne organisatieadviseurs (Centrum Nederland)	390m	Intervisie Intercollegiaal tweegesprek Vergadering Individuele coaching Intercollegiaal tweegesprek
25-1-2015	Interne accountants (Centrum Nederland Amsterdam)	360m	Vergadering Social talk Vergadering Vergadering Evaluatie Social talk Intercollegiaal tweegesprek E-mail schrijven
10-6-2015	Interne organisatieadviseurs (Bank Holland)	470m	Social talk Feedbackgesprek Vergadering Vergadering Evaluatie Gespreksverslag maken Intercollegiaal tweegesprek PowerPoint maken Social talk PowerPoint maken Telefoongesprek Intercollegiaal tweegesprek E-mail schrijven
18-6-2015	Interne accountants (Centrum Nederland Rotterdam)	238m	Vergadering Vergadering Intercollegiaal tweegesprek Intercollegiaal tweegesprek E-mail schrijven
23-6-2016	Externe accountants (Dienst Accountancy en Advies)	130m	Klantgesprek Evaluatie Telefoongesprek E-mail schrijven

Het doel van de observaties was om een dwarsdoorsnede te krijgen van de reguliere werkzaamheden van de professionals en de bijbehorende communicatieve activiteiten. Een gemiddelde observatiedag duurde van

9-17.00u. Vrijwel alle observaties zijn met een voicerecorder opgenomen. Er zijn veldnotities gemaakt, wanneer het opnemen van geluidsfragmenten niet toegestaan was. De range tussen de observaties varieert van 470 minuten bij de interne organisatieadviseurs Bank Holland tot 130 minuten bij de externe accountants bij Dienst Accountancy en Advies. Dit verschil is als volgt te verklaren. Gedurende de observatieperiode is geprobeerd om een zo representatief mogelijk beeld van het reilen en zeilen van de instellingen te verkrijgen. Die gelegenheid is ten volle benut bij instellingen die daarvoor openstonden. Andere instellingen wezen de observaties soms af vanwege gevoelige kwesties, waardoor er beperkte toestemming werd verleend om daar rond te lopen.

De observatietechnieken variëren langs een continuüm van niet-participatie tot actieve participatie van de onderzoeker in de onderzoekssetting (Spradley, 1980). In deze studie is voor niet-participatie gekozen, wat inhoudt dat de etnograaf aanwezig is tijdens de onderzoekssetting, maar hier niet aan deelneemt. De observator is een 'vlieg op de muur' en bevindt zich slechts in de rol van aanschouwer. (Spradley, 1980). In de praktijk betekent dit dat zij niet actief of inhoudelijk deelneemt aan professionele activiteiten. Na de observatie gaat zij oppervlakkige contacten aan met de geobserveerde deelnemers om ongestructureerde vragen te stellen. De status van haar als onderzoeker is bij de geobserveerden bekend. In deze studie was het mogelijk om als onderzoeker (en dus als observator) bij de setting aanwezig te zijn, waardoor interacties en de bijbehorende sociale en culturele regels van dichtbij geobserveerd konden worden. Daarbij was de manoeuvreerruimte groot, omdat de niet-participerende observaties ervoor zorgden dat de observator zich niet in een beton gegoten participerende rol bevond, waardoor een variëteit aan activiteiten geobserveerd kon worden.

4.5 Data-analyse

Het volledige databestand bestaat uit de woordelijke transcripten van de semigestructureerde en ongestructureerde interviews, de observaties en de observatieverslagen die zijn opgesteld aan de hand van de veldnotities. Het databestand is geïmporteerd in Atlas.ti om relevante tekstfragmenten te coderen. Een combinatie van deductieve en inductieve analyse is uitgevoerd, aangezien er vanuit de operationalisatie van Beaufort (1997) al beschikking was over sensitizing concepts (Evers, 2015). De sensitizing concepts zijn begrippen die de onderzoeker onderzoeksrichting geven. De sensitizing concepts die uit de operationalisatie van Beaufort (1997) voortkomen, zijn: 1) doelen, 2) waarden, 3) digitale communicatiemiddelen, 4) interne communicatiepartners, 5) externe communicatiepartners, 6) communicatieve activiteiten, 7) schrijfnormen, 8) gespreksnormen, 9) gespreksrollen, 10) schrijfrollen. Omdat de empirische setting van Beaufort anders was dan die in de onderhavige studie, zijn de sensitizing concepts in de loop van het onderzoek geëvalueerd. De meeste concepten zijn gehandhaafd. Er is één concept dat een nieuwe inhoudelijke definiëring gekregen. Zo kreeg de invloedrijke factor 'materiële condities' in de loop van het onderzoeksproces een andere betekenis, omdat het in de geselecteerde discourse communities niet alleen ging om de beschikbaarheid van digitale middelen, maar ook om een bewustzijn in de omgang daarvan. Het concept zoals dat door Beaufort geformuleerd was, voldeed bij confrontatie met de empirische werkelijkheid in deze studie niet meer. Het vertrekpunt bij de dataverwerking was het oriënterende onderzoekskader zoals voorgesteld in paragraaf 3.6. De volgende kennisdomeinen vloeien uit dit kader voort:

1. Kennis van het beroep: de beroepsvereniging, beroepskennis en vaardigheden, overkoepelende beroepsnormen en waarden, institutionele

wet- en regelgeving of procedures, trends en ontwikkelingen binnen het beroep.

2. Kennis van de organisatie: kernwaarden van de organisatie, organisatieactiviteiten, opleiden en leren, taalnormen.
3. Kennis van de discourse community: identificatie van doelen en waarden en de materiële condities.
4. Kennis van de communicatie binnen de discourse community: communicatieve activiteiten (en het belang daarvan voor de functie-uitoefening) en de interactie tussen de communicatieve activiteiten, communicatiepartners, taalnormen, gespreks- en schrijfrollen.

De eerst stap in het analyseproces was het open coderen van de data. Met behulp van Atlas.ti is een onderscheid gemaakt tussen thematische codes die uit de literatuur voortkwamen en open codes die inductief uit de data werden ontleend door de codes te voorzien van een prefix T (thematisch) of O (open). Daardoor werd direct duidelijk waarin de empirie verschilde van de theorie. Deze fase mondde uit in een eerste verkenning van het onderzoeksmateriaal. Er is een voorlopige codelijst opgesteld en in Atlas-Ti zijn memo's genoteerd die de data meer duidden. De voorlopige codelijst is vervolgens nader bekeken om te inventariseren of codes samengevoegd konden worden of te abstract geformuleerd waren.

In Atlas-Ti is vervolgens een codelijst opgesteld die bestond uit hoofdcodes en subcodes. Om de codelijst te systematiseren zijn nummers gebruikt om het onderscheid tussen de hoofdcodes en de subcodes duidelijk te maken. Zo kreeg de hoofdcode 'normen voor de teksten' de nummering 4 en werden 4.1 structuur, 4.2 bondigheid en 4.3 begrijpelijkheid als subcodes daaraan gehangen. In de laatste analysefase is gekeken welke codes echt van belang waren en welke achterwege konden blijven. Deze fase mondde uit in het definitieve analysekader zoals weergegeven in Bijlage C. Het analysekader bood

eveneens houvast om de causaliteit te onderzoeken tussen de contextuele factoren 1) beroep, 2) organisatie en 3) discourse community en de communicatieve activiteiten. Met behulp van Atlas-Ti is binnen tekstfragmenten gezocht naar aantoonbare verbanden tussen de contextuele factoren en de communicatieve activiteiten.

De fase van dataverzameling was een cyclisch proces waarin dataverzameling en data-analyse elkaar afwisselden. Tijdens deze fase werden tussentijdse analyses gedaan, om kennislacunes te achterhalen (Boeije, 2005). Tijdens dit cyclische proces werd een aantal vragen gesteld. Is er voldoende informatie van alle deelnemers verzameld om triangulatie te bereiken? Zijn de personen die geïnterviewd zijn daadwerkelijk werkzaam in de geselecteerde beroepen en hebben zij de meest recente achtergrondinformatie gegeven? Is er genoeg informatie verzameld over generieke behoeften of dienen daarvoor nog andere deelnemers benaderd te worden? Het cyclische analyseproces bestond uit een aantal stappen die elkaar afwisselden: dataregistratie, ordening en transcriptie, identificatie van algemene bevindingen tussen de discourse communities en de vergelijking ervan. Steeds werd teruggegrepen naar het analysekader. Uit de bovengenoemde kennisgebieden zijn hoofdcodes gedestilleerd. Die zijn verwerkt in Bijlage C.

5. DE BEROEPSCONTEXT VAN DE ORGANISATIEADVISEUR EN DE ACCOUNTANT

5.1 Inleiding

De tweede generatie behoefteanalyses is, zo bleek in hoofdstuk 3, bepalend voor de inrichting van een contextrijke authentieke leeromgeving, overeenkomstig de discipline waarvoor wordt opgeleid. Tevens is in hoofdstuk 3 beschreven dat het centrale begrip *behoeften* in het licht van *authenticiteit* een bredere definitie krijgt. Om het authentieke beeld van de taal en communicatie op de werkplek bloot te leggen, is het niet afdoende om slechts functies en noties van taal of communicatieve activiteiten in kaart te brengen (Munby, 1978; Dudley-Evans & St John, 1998), maar dienen deze te worden geïdentificeerd als onderdeel van een bredere sociale en culturele context, waarbij de context zelf ook onderdeel is van de analyse (Grünhage-Monetti et al., 2003; Jasso-Aguilar, 2005; Huhta et al., 2013). Context is een relevant begrip om de natuur van professioneel taalgebruik te begrijpen, zoals dat voorkomt in de dagelijkse praktijk van de professionals (Gunnarsson, 1997a; Gee, 1996). De context beïnvloedt het professionele taalgebruik en is daardoor een belangrijke aanstichter van het specifieke karakter ervan.

Het doel van deze holistische behoefteanalyse is om de aard en de doelen van communicatieve activiteiten te verduidelijken zoals geproduceerd door de organisatieadviseurs en de accountants via een verkenning van de context waarin deze voorkomen (Swales, 1990, 1998). Er worden drie manieren gebruikt om de context te beschrijven en te analyseren: 1) de beroepscontext, 2) de organisatiecontext, 3) de discourse community. Dit hoofdstuk is gericht op de beschrijving van de beroepscontext. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de eerste deelvraag: *Wat zijn de eigenschappen van de beroepscontext die de taal- en communicatieactiviteiten van de organisatieadviseurs en de accountants beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen?*

Zowel voor de organisatieadviseur als voor de accountants wordt een beschrijving gegeven van de professionele waarden, de professionele rollen en de beroepsontwikkelingen. Voor de organisatieadviseur wordt in aanvulling daarop een beschrijving gegeven van de Body of Knowlegde and Skills. Voor de accountant geldt dat een beschrijving wordt gegeven van de gedrags- en beroepsregels.

Voor de beschrijving van beide beroepscontexten wordt gebruik gemaakt van drie soorten gegevens: 1) wetenschappelijke studies over de organisatieadviseurs en organisatieadvies, accountants en accountancy, 2) documenten voortgebracht door de beroepsverenigingen zoals de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) en de Nederlandse Beroepsvereniging van Accountants (NBA): de Leidraad voor de Organisatieadviseur (Ooa, 2013) met daarin de Body of Knowlegde, de bijbehorende Gedragscode en de Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA) (NBA, 2013), 3) interviews met de professionals (organisatieadviseurs en accountants) uit de vier centrale discourse communities. De empirische gegevens zijn verkregen in de periode december 2014 en mei 2015.

Leeswijzer

In paragraaf 5.2 wordt ingegaan op het beroep van de organisatieadviseur. In de daaropvolgende subparagrafen worden facetten daaruit beschreven: de beroepsvereniging, beroepskennis en -vaardigheden (5.2.1), professionele waarden (5.2.2), professionele rollen (5.2.3) en beroepsontwikkelingen (5.2.4). Speciale aandacht gaat uit naar het adviesproces en de bijbehorende competenties, omdat dit proces een prominente rol speelt in het beroep. In paragraaf 5.3 wordt ingegaan op het beroep van de accountant. De daaropvolgende subparagrafen zijn gewijd aan: de beroepsvereniging en de gedrags- en beroepsregels (5.3.1), professionele waarden (5.3.2), professionele rollen (5.3.3) en beroepsontwikkelingen (5.3.4). In paragraaf 5.4 wordt middels

een conclusie voor beide beroepen antwoord gegeven op de deelvraag die leidend is voor dit hoofdstuk.

5.2 De organisatieadviseur

5.2.1 Beroepsvereniging, -kennis en -vaardigheden

Een beschrijving van de beroepskennis en -vaardigheden is opgenomen in de Body of Knowledge en Skills (BoKS). De meest recente versie van de BoKS van organisatieadviseurs is in 2013 opgesteld door de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) en maakt deel uit van de Leidraad voor adviseurs (Ooa, 2013). Eerdere versies zijn verschenen in 2002 en 2010. De Ooa houdt zich onder andere bezig met de borging van de kwaliteit van het vak, de organisatie van evenementen en vakpublicaties.

De BoKS (Ooa, 2013) beschrijft het adviesproces en de bijbehorende gemeenschappelijke kennis en vaardigheden die professionele organisatieadviseurs daarbij nodig hebben. Het gaat er in feite om dat rondom de opdrachtgever of de klant een adviesproces ontstaat, dat beheerd wordt door de adviseur. Het adviesproces bestaat uit zes fasen: 1) acquireren en starten, 2) offreren en overeenkomen, 3) onderzoeken en beeldvormen, 4) oplossen, ontwerpen en ontwikkelen, 5) implementeren, 6) evalueren en afronden. Aan iedere fase is een bepaalde verzameling competenties gekoppeld om die fase te kunnen volbrengen. Het draait volgens de BoKs continu om de identificatie en de verduidelijking van de behoeften van de cliënt, zowel wat de opdrachtdefiniëring als de omgangsvormen binnen de adviseur-cliëntrelatie betreft.

Identificatie van de behoeften van de cliënt in relatie tot een adequate probleemdiagnose vraagt tevens om kennis van de sector, de organisatie en de meer specifieke aspecten van de cliënt. Om het adviestraject te kunnen

volbrengen, heeft de adviseur een aantal persoonlijke competenties nodig. Ze zijn als volgt weergegeven in de BoKS:

- handelen (professionele houding en gedrag, omgaan met conflicten, belangentegenstellingen en cultuurverschillen, coaching en mentoring);
- communiceren met de cliënt, luisteren naar de cliënt, respectvol omgaan met andermans positie;
- helder formuleren en presenteren;
- inleven in anderen, werken en denken vanuit verschillende perspectieven;
- continu leren, zowel van eigen en andermans ervaringen als van wetenschappelijke en vakliteratuur;
- handelen volgens de beginselen en regels van de beroepsethiek;
- reflecteren op het professioneel handelen en het vak. (Ooa, 2013, p. 18)

Als onderdeel van deze persoonlijke competenties worden verschillende productieve communicatieve vaardigheden (communiceren met de cliënt, formuleren en presenteren) en receptieve communicatieve vaardigheden (luisteren naar de cliënt) genoemd. Communiceren wordt in de BoKs vooral in verband gebracht met adviesvaardigheden en het creëren en onderhouden van een goede adviseur-cliëntrelatie (De Caluwé, 2001; Hoebeke, 2000).

5.2.2 Professionele waarden

In de Gedragscode als onderdeel van de Leidraad voor de adviseur (Ooa, 2013) staat een aantal gedragsregels die van toepassing zijn op de leden van de beroepsvereniging. Tevens is daarin een aantal kernwaarden beschreven die gelden voor de praktiserende gecertificeerde organisatieadviseurs. De kernwaarden zijn: 1) deskundigheid, 2) betrouwbaarheid, 3) zorgvuldigheid en 4) professionele onafhankelijkheid. De kernwaarden staan niet los van elkaar, maar ontlenen volgens de Ooa hun kracht aan hun onderlinge samenhang. De

ethische opvattingen zijn binnen het beroep constant in beweging. Hieronder worden de kernwaarden nader toegelicht (Ooa, 2013).

1. De waarde *deskundigheid* vraagt van de organisatieadviseurs dat zij hun beschikbare kennis gebruiken voor de totstandkoming van een bepaald advies en dat zij vooral onderbouwen op welke wijze het advies tot stand is gekomen. Het gaat er voornamelijk om dat de adviseur zijn route van probleemanalyse tot passend advies voor de opdrachtgever inzichtelijk maakt.
2. De waarde *betrouwbaarheid* is gerelateerd aan integriteit en behelst dat de opdrachtadviseur vertrouwelijk met (bedrijfs)informatie omgaat en de vertrouwensband met zijn opdrachtgever hoog in het vaandel houdt.
3. De waarde *zorgvuldigheid* houdt verband met zoveel mogelijk 'rekening houden met de wensen, verwachtingen, rechten en belangen van alle betrokkenen' (Ooa, 2013, p. 55). Zorgvuldigheid gaat tevens over het betrachten van terughoudendheid in het geven van oordelen over de opdrachtgever of andere opdrachtbetrokkenen.
4. De waarde *professionele onafhankelijkheid* heeft te maken met professionele afstand houden binnen de relatie met de opdrachtgever. Het gaat erom dat de organisatieadviseur onafhankelijk blijft in zijn oordeelsvorming.

Omgaan met de waarde *professionele onafhankelijkheid* is een belangrijk terugkerend thema (of dilemma) in de dagelijkse praktijk van de organisatieadviseur. Enerzijds is het zo dat gestreefd dient te worden naar een stabiele en vertrouwelijke adviseur-cliëntrelatie, anderzijds wordt van de adviseur geëist dat hij gepaste afstand houdt om professioneel onafhankelijk te blijven. Volgens Reitsma (2014) balanceert de adviseur tussen distantie en betrokkenheid en is dit een van de ethische dilemma's waar de adviseurs veelvuldig in de praktijk mee te maken krijgen. Zo herkent een van de

mediororganisatieadviseurs dit dilemma als onderdeel van haar dagelijkse praktijk. Ze benadrukt het feit dat het belangrijk is dat de organisatieadviseur zijn positie behoudt en de andere partij objectief blijft benaderen, hoe lastig dit soms ook is: 'Hoe houd ik de verantwoordelijkheid bij de ander zonder dat hij zich afgepoeierd voelt? Of zonder dat hij zich geholpen voelt? Dat is denk ik de grote worsteling van een adviseur' (mediororganisatieadviseur bij Centrum Nederland).

Een tweede overkoepelend thema waar in de praktijk veel aandacht naar uitgaat, is *reflectie*. Omdat de waarden niet in beton gegoten zijn, stimuleert deze reflecterende houding de professional om alert te blijven op deze waarden in de dagelijkse praktijk. Een van de organisatieadviseurs verwoordt dat het voor de organisatieadviseur belangrijk is dat je 'zicht hebt op je eigen zwakke plekken, dus jezelf goed kent' (mediororganisatieadviseur Centrum Nederland). Reitsma (2014) is van mening dat in de scholing van toekomstige professionals het kunnen reflecteren een belangrijk leerdoel is. Binnen de context van de onderhavige behoefteanalyse is het dus van belang dat de toekomstige professionals getraind worden in het voeren van reflectiegesprekken (mondelinge activiteiten) en het schrijven van reflectieverslagen (schriftelijke vaardigheden).

5.2.3 Professionele rollen

Het beroep van de organisatieadviseur kenmerkt zich door de continue wisseling van praktijkrollen en de voortdurende evolutie van vakkennis (Van Aken, 2000). De variatie in rollen en kennisdomeinen wordt binnen het professionele veld veelal erkend en juist als uitgangspunt voor professionaliseringstrajecten genomen. De gemeenschappelijkheid van het adviesvak is slechts in bepaalde mate in de BoKS (Ooa, 2013) uiteengezet. In de

BoKS staat vermeld dat het document beschouwd moet worden als 'levendig', maar dat het niet het doel heeft om te normeren.

Vanwege de veelheid in rollen, competenties en werkwijzen benadert Reitsma (2014) het organisatieadviesvak niet vanuit het professieperspectief, maar vanuit het handelingsperspectief van het individu. De definitie van de organisatieadviseur, geformuleerd door de Ooa op haar website, laat de diversiteit aan mogelijke professionele rollen voor de adviseur duidelijk zien:

> De Ooa-adviseur brengt met professionaliteit en in samenspraak met de opdrachtgever organisatie- en/of veranderkundige problemen op orde. De aard van het vraagstuk bepaalt de rol die de adviseur moet vervullen. Als generalist of als specialist. Variërend van innovator, regisseur en inspirator tot ondersteuner, troubleshooter of uitvoerder. Met alle aandacht voor het adequaat managen van processen. Een Ooa-adviseur staat garant voor deskundigheid, kwaliteit en onafhankelijkheid.

De BoKS uit 2002 geeft een ordening van vier adviesrollen of profielschetsen: 1) expert, 2) programmatisch, 3) gedragsontwikkeling en 4) persoonsontwikkeling. De adviesrollen verschillen in interactie (van inhoudelijke tot persoonlijke) en in interventies (van oppervlakkige tot diepgaande). In de BoKS van 2013 zijn deze adviesrollen losgelaten en is een flexibeler beeld neergezet. De adviseur en zijn cliënt dienen 'impliciet of expliciet voorlopige afspraken te maken over de gewenste rol(len)' (BoKS, 2013, p. 10). De adviseur kan in zijn rol bijvoorbeeld richtinggevend zijn (expertrol) of probleemoplossend (procesrol), afhankelijk van de context waarin hij zich bevindt of kan zelfs binnen dezelfde context van rol verwisselen. Voorbeelden van afgeleide rollen van de adviseur die in de BoKS (Ooa, 2013) worden genoemd, zijn: objectief waarnemer, onderzoeker, coach,

probleemoplosser, trainer/docent, verandermanager of projectmanager. Wanneer de beide groepen organisatieadviseurs in de interviews gevraagd wordt wat een organisatieadviseur in hun ogen kenmerkt, dan ontstaat inderdaad een flexibel beeld. De twee groepen beschrijven de rol van de organisatieadviseur binnen hun organisatie ieder op hun eigen wijze. Zo omschrijft een van de mediororganisatieadviseurs de rol van de organisatieadviseur als volgt:

> Een doorgewinterde business advisor heeft kennis van de organisatie, ervaring met verandertrajecten en weet wat nodig is om te versnellen. Weten wat er nodig is om te versnellen betekent bijvoorbeeld doorzien waar het probleem zit, de juiste mensen aan tafel krijgen, randvoorwaarden creëren als er voor een project geen budget is, goed kunnen adviseren, organisatiesensitief zijn, begrijpen wie de belangrijkste stakeholders zijn en kennis hebben van bank- en productiesystemen. Wij willen expert zijn in hoe we het doen. Te veel kennis kan een belemmering zijn. Dan kun je te gauw geneigd zijn dat iets niet kan. Een frisse blik kan ook helpen (mediororganisatieadviseur bij Bank Holland).

Een van de medioradviseurs bij Centrum Nederland legt de rol van de organisatieadviseur binnen haar organisatie als volgt uit:

> In mijn beeld is de rol van de organisatieadviseur iemand die de relatie kan leggen en dan de kern van een vraagstuk kan raken op een manier zodat hij zijn klant niet kwijtraakt. Maar dat hij niet als een handlanger gaat meelopen. Dat hij kritisch kan zijn op een manier dat die klant het accepteert. Hier zit een stuk inhoudelijke kennis bij die je ook over wilt brengen of waar je de ander mee kunt spiegelen. Maar ik ben wel erg van: er gaat alleen iets gebeuren als degene met wie ik aan tafel zit, de

> klant, echt iets gaat doen of iets gaat willen (mediororganisatieadviseur bij Centrum Nederland).

Het accent in de eerste omschrijving ligt op de kracht van de organisatieadviseur om vanuit een bepaalde organisatiesensitiviteit en een breed organisatieperspectief de juiste stakeholders te benaderen, te adviseren en te overtuigen. Vakkennis is daarbij niet per se nodig of kan juist vertragend werken. Kennis van de organisatieprocessen is wel degelijk van belang. De organisatieadviseur heeft in deze beschrijving een katalyserende functie en is ervoor om het proces op tempo te houden. In de tweede beschrijving wordt de nadruk meer gelegd op het samenspel tussen de opbouw van een vruchtbare adviseur-cliëntrelatie en het behoud van een kritische objectieve blik daarbinnen. Er is zowel verbinding met de cliënt nodig als met het verandervraagstuk. Om verbinding te creëren is de blik van de adviseur nauw, dat wil zeggen in eerste instantie gericht op de cliënt en niet op de organisatie en de bijbehorende processen. De adviseur vraagt van de cliënt dat hij openstaat voor verandering en zich welwillend en reflectief toont. Soms wordt vakkennis ingezet om hem voor te spiegelen wat het probleem is en waar de mogelijke oplossingsrichtingen zich bevinden. Procesversnelling speelt in deze laatste beschrijving geen rol. Gesteld kan worden dat uit het eerste voorbeeld blijkt dat de organisatieadviseur bij Bank Holland zich meer in een procesrol bevindt en dat de organisatieadviseur bij Centrum Nederland in het voorbeeld eerder een expertrol krijgt toebedeeld.

Wat bovenstaande beschrijvingen tevens laten zien, is dat de rol- en kwaliteitsdefinities tussen de groepen adviseurs verschillen, maar dat er geen eenduidige norm is. Opvattingen over wat de rol van een adviseur binnen een organisatie moet zijn en wat een 'succesvolle' adviseur moet kennen en kunnen om een adviseur te worden, zijn organisatie-, functie, rol- of zelfs situatieafhankelijk en blijven daardoor in de praktijk gevarieerd.

5.2.4 Beroepsontwikkelingen

Het beroep van de organisatieadviseur en de organisatieadviesbranche zijn in ontwikkeling. Deze branche is de snelst groeiende van Nederland. In 2007 telde Nederland ongeveer 43.500 organisatieadviesbureaus, waarvan 84% bestond uit freelancers, zp'ers en zzp'ers. Volgens het CBS is het aantal organisatieadviesbureaus in 2018 gestegen tot bijna 117000 (CBS, 2019). Deze groei is met name te verklaren door de explosieve groei van zzp'ers. De groei van de adviesbureaus en het aantal zzp'ers heeft gevolgen voor het adviesvak.

Ten eerste wordt het voor de adviseurs steeds ingewikkelder om zich te onderscheiden. Daarbij kan de veelheid aan aanbieders een ongunstig effect hebben op de kwaliteit van het vak (Van Aken, 2000). Ten tweede heeft de sterke groei in adviseurs ook gevolgen voor de adviseur-cliëntrelatie (Czerniawska, 1999). Omdat het aanbod groot is, neemt de kritische vraag naar de toegevoegde waarde van adviseurs toe. Adviseurs moeten zich daardoor meer specialiseren en zullen door een opdrachtgever voor specifieke opdrachten worden gekozen. Dat de vraag naar de toegevoegde waarde van de adviseurs toeneemt, ondervindt een van de seniororganisatieadviseurs aan den lijve. Hij signaleert dat de adviseur-cliëntrelaties binnen zijn organisatie steeds intensiever worden. De organisatieadviseur raakt langduriger betrokken bij een vraagstuk. Dat is zowel voor de opdrachtgever als voor de organisatieadviseur een aangename ontwikkeling. Omdat de adviseur op de hoogte is van de inhoud en de status van een bepaald verandertraject, kan de adviseur op ieder gewenst moment (opnieuw) aanhaken. Er ontstaat een vertrouwensband tussen adviseur en cliënt, waardoor de informatie-uitwisseling gemakkelijker verloopt. De organisatieadviseur legt uit dat hij 'zich met een aantal lijnen *echt* verbindt en dat hij zich op gezette tijden inlaat met de *kruimels* (losstaande vraagstukken) om goed in het netwerk te blijven' (seniororganisatieadviseur Centrum

Nederland). In het volgende fragment accentueert hij de intensivering van de adviseur-cliëntrelatie die voor hem van toepassing is.

> Wat we zien, en dat is ook wat er aan het ontstaan is, dat er meer en meer intensievere cliënt-adviseursrelaties ontstaan. Hè, bijvoorbeeld bij de FIOD hebben we zo iemand, bij de douane ben ik, in Den Haag zit een andere collega. En dat er zo wat betere, wat intiemere, tussen aanhalingstekens, relaties ontstaan. Van goh: ik mail je dit nog even, zullen we nog een keer praten (seniororganisatieadviseur bij Centrum Nederland).

Tot slot is er nog een belangrijke trend binnen de advieswereld gaande. Sturdy (2009) ziet dat de grens tussen de interne adviseur (binnen de organisatie) en de externe adviseur (buiten de organisatie) vervaagt. Dit komt doordat in de praktijk steeds meer in gezamenlijke projecten wordt gewerkt en de rollen binnen dergelijke projecten dynamisch en situatie- of opdrachtafhankelijk worden vormgegeven.

5.3 De accountant

5.3.1 Beroepsvereniging, gedrags- en beroepsregels

De Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) is een wettelijk vastgelegde organisatie en draagt bij aan het stimuleren van een goede beroepsuitoefening van alle accountants in Nederland. Het gaat om registeraccountants en accountants-administratieconsulenten. In de Verordening Gedrags- en Beroepsregels van de Accountants (VGBA) (NBA, 2013) staat wat er wettelijk en maatschappelijk van de accountants in Nederland verwacht wordt.

De verordening noemt vijf fundamentele beginselen, namelijk:

1. professionaliteit;
2. integriteit;
3. objectiviteit;
4. vakbekwaamheid en zorgvuldigheid;
5. vertrouwelijkheid.

Ten aanzien van professionaliteit wordt van de accountant verwacht dat hij zich 'van ieder handelen onthoudt waarvan hij weet dat dit handelen het beroep in diskrediet kan brengen' (NBA, 2013, p. 2). Integriteit houdt verband met 'eerlijk en integer handelen en met optreden wanneer een organisatie waar hij aan verbonden is niet integer handelt' (NBA, 2013, p. 3). Objectiviteit in het beroep van de accountant hangt samen met het feit dat de accountant zijn afwegingen niet laat beïnvloeden door een vooroordeel of 'belangenverstrengeling.' (NBA, 2013, p. 3). Ten aanzien van vakbekwaamheid en zorgvuldigheid wordt van de accountant verwacht dat hij deze 'op het niveau toepast dat is vereist om een professionele dienst op een adequate wijze te kunnen verlenen' (NBA, 2013, p. 3). Het fundamentele beginsel vertrouwelijkheid gaat over geheimhoudingsplicht, in die zin dat de accountant verplicht is tot het geheim houden van gegevens of inlichtingen van betrokken partijen en derden' (NBA, 2013, p. 4).

In de Verordening zijn slechts normen opgenomen en geen voorbeelden van hoe de accountant in de praktijk met de beginselen dient om te gaan. De NBA-handreiking (NBA, 2015), opgesteld door de beroepsvereniging, geeft een aantal voorbeelden van de toepassing van de gedrags- en beroepsregels in de praktijk. Zo is in de handreiking te lezen dat de fundamentele beginselen bedreigd kunnen worden, bijvoorbeeld als de professionele accountant-cliëntrelatie niet nageleefd wordt. In de NBA-handreiking is dit voorbeeld als volgt weergegeven:

> Wanneer een accountant een cliëntrelatie of een dienstverband aangaat of voortzet kan dit leiden tot een bedreiging voor de naleving van de fundamentele beginselen zoals integriteit of de professionaliteit. Bijvoorbeeld als de cliënt of werkgever betrokken is bij onwettige activiteiten als de aanwezigheid van zwart geld (belastingfraude) of misleidende of discutabele methoden van financiële verslaggeving. Of wanneer de accountant wordt belemmerd om zijn vaktechnische kennis op peil te houden. (NBA, 2015, p. 8)

Het advies dat uit de handreiking in dit licht naar voren komt is dat de accountant in alle zorgvuldigheid 'inzicht verwerft over de (potentiële) cliënt of werkgever en de bedrijfsactiviteiten, bijvoorbeeld door contact op te nemen met de voorgaande accountant (collegiaal overleg)' (NBA, 2015, p. 8). De cliënt moet wel geïnformeerd worden dat de accountant middels derden informatie over hem inwint. De handreiking beschrijft vervolgens: 'dit kan bijvoorbeeld door vermelding in de offerte of in een oriënterend gesprek' (NBA, 2015, p. 8).

5.3.2 Professionele waarden

De fundamentele beginselen, professionaliteit, integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid en zorgvuldigheid, vertrouwelijkheid zijn belangrijke professionele waarden van waaruit de accountant te werk gaat. In de NBA-handreiking (2015) wordt de accountant aan de hand van veel voorbeelden gewezen op het feit dat deze beginselen niet in gevaar mogen komen. Wat uit de voorgaande paragraaf blijkt, is dat schriftelijke en mondelinge communicatie hier een belangrijke rol in spelen. Middels collegiaal overleg als belangrijke gesprekssoort, wordt informatie over een bepaalde cliënt ingewonnen. Middels een offerte (tekstproduct) of een oriënterend gesprek (gesprekssoort) worden wederzijdse verwachtingen tussen cliënt en accountant helder gemaakt. Een van de accountants vertelt hoe hij in de praktijk voorafgaand aan de controle de

fundamentele beginselen in relatie tot de professionele accountant-cliëntrelatie waarborgt met behulp van communicatie:

> De belangrijkste taak is zorgdragen dat er een deugdelijke controle wordt uitgevoerd op de jaarrekening. En om dat te kunnen uitvoeren, moet je zorgen dat de klant erbij wordt betrokken. Dat is ook verplicht. Eigenlijk verkrijgen we eerst informatie over de klant: wat zijn de risico's, wat is de beste aanpak voor hem, wat verwacht de klant van de accountant en wat verwachten wij van de klant? Op basis van deze informatie wordt een controlestrategie uitgezet en die wordt met de klant besproken. Een controleproces is eigenlijk grotendeels communicatie (senioraccountant bij Dienst Accountancy en Advies).

5.3.3 Professionele rollen

Er zijn vier rollen voor de accountants in Nederland: 1) de openbaar (extern) accountant, 2) de interne accountant, 3) de overheidsaccountant en 4) de accountant in business (NBA, z.d.-b). De openbaar accountant is wettelijk controleur van de administratie van overheidsinstellingen, grote, middelkleine of kleine bedrijven. De openbaar accountant is vaak verbonden aan een accountantskantoor. De interne accountant werkt binnen een bedrijf en dat bedrijf is in dat geval de klant. De overheidsaccountant is werkzaam bij een overheidsinstelling, bijvoorbeeld bij de Belastingdienst, gemeentes of provincies. Zij controleren vaak jaarrekeningen en geven verbeteradviezen. Tot slot zijn er de accountants in business, die wel een accountancydiploma hebben, maar die zich bijvoorbeeld in de functie van financieel directeur of manager bevinden.

Er zijn twee soorten accountants, een accountants-administratieconsulent en een registeraccountant. De Commissie Eindtermen van de Accountantsopleiding (CEA) heeft voor beide soorten accountants

dezelfde eindtermen geformuleerd, maar iedere accountant heeft wel zijn eigen opleidingstraject. Zo is de AA-accountant in het hoger beroepsonderwijs opgeleid en de RA-accountant binnen het wetenschappelijk onderwijs. Beide accountants mogen een accountantsverklaring afleggen en een jaarrekening ondertekenen. Hoewel de CEA met de vaststelling van de eindtermen de overeenkomsten tussen de AA en RA heeft willen benadrukken, is er in de praktijk wel taakdifferentiatie tussen de niveaus. Een van de accountants bij het accountantskantoor legt uit wat een accountant een professional maakt en verwijst daarbij naar de verschillen in taken en niveaus:

> In de praktijk is er differentiatie in functieniveaus. Je hebt als professional veel technische kennis nodig. Die leer je op school, maar dan ben je nog geen professional. Dat ben je pas als je die technische kennis aan de klant versimpeld kunt overbrengen. De klant moet jouw probleem begrijpen en dat is eigenlijk zijn probleem. Samen los je dat probleem op. Die inhoudelijke kennis en communicatie zijn allebei heel belangrijk, maar die leer je niet alleen op school. Daar is ervaring voor nodig en die heeft een pas afgestudeerde niet (senioraccountant bij Dienst Accountancy en Advies).

Uit dit fragment blijkt dat de accountants met taal moeten kunnen spelen en dat het van belang is dat zij technische taal begrijpelijk maken voor de klant. Dat vergt enige senioriteit. Wanneer een accountant net in zijn functie gestart is, ontbreekt het hem soms aan deze vaardigheid.

5.3.4 Beroepsontwikkelingen

Dat het beroep van de accountant in ontwikkeling is blijkt wel uit het visieproces *Een beroep met toekomst* op het beroep dat de Nederlandse Beroepsvereniging van Accountants (NBA) in 2016 startte. De NBA wil

middels dit proces sturing geven aan een breed uitgedragen gezamenlijke visie op het beroep, het maatschappelijk vertrouwen in de accountant herstellen, maatschappelijke waarde creëren en de samenwerking als beroepsgroep optimaliseren (NBA, 2016).[15] In het visierapport is een aantal uitgangspunten voor de beroepsontwikkeling te lezen. Ten eerste wordt de focus de komende jaren gelegd op het vergroten van de ICT-kennis van accountants. Zij hebben deze kennis nodig om bedrijfsrisico's in te schatten en de controlekwaliteit te handhaven. Ten tweede voorziet de NBA een toename aan professionele rollen voor de accountant. Die is in de toekomst niet alleen controleur, maar ook vertrouwenspersoon voor de ondernemer of (nog vaker) financieel manager. Deze rolverandering vraagt van de accountant andere competenties, waaronder advies- en digitale vaardigheden. Volgens de NBA neemt de noodzaak toe om kennis binnen de beroepsgroep meer te laten circuleren. Tegelijkertijd benadrukt de NBA in het rapport dat de 'maatschappelijke relevantie van het beroep onverminderd belangrijk blijft'. En dat de accountant dient te staan voor integriteit. Het normenkader en de fundamentele beginselen die voor het beroep gelden, blijven voor de beroepsuitoefening van belang en staan hoog in het vaandel. In de opleidingen komt dit normenkader dan ook sterk terug. Ten derde ziet de NBA haar eigen rol veranderen, in die zin dat de beroepsorganisatie de variëteit in accountancyfuncties meer zou moeten erkennen en dat er ruimte moet zijn voor de ontwikkeling van deze verschillende professionele rollen. De NBA stelt dat de 'beroepsorganisatie, in deze snel veranderende tijden, flexibiliteit en aanpassend vermogen moet laten zien' (NBA, z.d.-a, p 3).

---

[15] In december 2016 werd in opdracht van de NBA het visierapport 'Een beroep met toekomst. Een eerste verkenning visie accountancy' opgesteld door de arenagroep, een groep van ongeveer twintig ervaren professionals werkzaam in het accountantsberoep.

5.4 Conclusie

In deze conclusie wordt antwoord gegeven op de deelvraag: *Wat zijn de eigenschappen van de beroepscontext die de taal- en communicatieactiviteiten van de organisatieadviseurs en de accountants beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen?* De eigenschappen van de beroepscontext die de taal- en communicatieactiviteiten van de organisatieadviseurs en de accountants beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen, zijn als volgt te beschrijven. Zowel de organisatieadviseurs als de accountants hebben als beroepsgroep professionele waarden geformuleerd waarbij de waarden professionele onafhankelijkheid bij de organisatieadviseurs en objectiviteit bij de accountants overlappen. Beide beroepsgroepen hebben te maken met een objectieve communicatiehouding in gesprekken met de opdrachtgever en de cliënt. Objectiviteit betekent 'nee' durven verkopen, slecht nieuws durven brengen en in reactie daarop om kunnen gaan met weerstand. Beide beroepsgroepen staan tevens voor integer en zorgvuldig handelen, vooral in communicatie met de cliënt. Voor beide beroepsgroepen geldt dat er een variatie aan professionele rollen is die andere communicatieve vaardigheden kunnen vragen. De twee beroepen zijn in ontwikkeling, wat impliceert dat de professionele rollen en bijbehorende communicatie onder invloed van deze beroepsontwikkelingen zullen veranderen. De organisatieadviseurs dienen zich bijvoorbeeld meer te specialiseren, vanwege de groei in adviseurs. De accountants zullen daarentegen in het kader van vertrouwensherstel en transparantie de cliënt meer bij het controleproces betrekken. Het lijkt erop dat de accountants steeds meer adviseurs worden en dat de twee beroepen in elkaar overlopen.

De beroepsverenigingen dragen allebei in formele teksten uit dat communicatie in woord en geschrift essentieel is voor de beroepsuitoefening. De beroepsvereniging van de organisatieadviseurs heeft echter minder slagkracht dan die van de accountants. Dat is niet vreemd aangezien het beroep

van de accountant een wettelijke status heeft en stevig is ingekaderd in beroepsmatige eisen.

6. ORGANISATIEADVISEURS BIJ BANK HOLLAND

6.1 Inleiding

Wat we weten uit het voorgaande hoofdstuk is dat communicatie een grote rol in het beroep speelt. Het beroep van de organisatieadviseur vereist heldere communicatie, waarin luisteren naar en inleving in de cliënt een prominente rol spelen. De beschrijvingen van de beroepscontext blijven echter abstract en staan ver af van de dagelijkse praktijk. Als we willen begrijpen hoe de taal en communicatie in de praktijk tot uiting komen, dan moeten we onze blik ook daadwerkelijk verleggen naar die praktijk. Dit hoofdstuk is er dan ook op gericht om inzicht te krijgen in de taal- en communicatieactiviteiten van een groep organisatieadviseurs, zoals die voorkomen in de dagelijkse praktijk. De groep organisatieadviseurs die in deze studie centraal staat, is werkzaam bij Bank Holland.

Zoals eerder vermeld is het streven om in het kader van authentiek TSD-onderwijs de verschijningsvormen van taal en communicatie in de praktijk zo realistisch mogelijk te beschrijven. Dat kan alleen als het professionele taalgebruik van de adviseurs integraal onderzocht wordt als onderdeel van de organisatiecontext en niet als geïsoleerd artefact (Cicourel, 1992). De theorie laat zien dat de organisatiecontext lokaal een uitwerking heeft op de productie van de teksten en de gesprekken van de discourse community (Sarangi & Roberts, 1999). Daarnaast komt uit de theorie naar voren dat de gedeelde waarden en conventies van de gemeenschap effect hebben op de productie en acceptatie van de geschreven en gesproken teksten (Swales, 1990, 1998). Naast de identificatie van kenmerkende taal- en communicatieactiviteiten, is dit onderzoek dus gericht op een contextanalyse bestaande uit: 1) de organisatiecontext en 2) de discourse community.

Het hoofdstuk is opgedeeld in twee delen die corresponderen met de bovengenoemde contextanalyses. In het eerste deel ligt de focus op de

organisatiecontext waarbinnen de groep organisatieadviseurs werkzaam is. Het bestaat uit beschrijvingen van 1) de kernwaarden van de organisatie, 2) de afdeling waar de groep organisatieadviseurs werkzaam is, 3) de visie op opleiden en leren, 4) de organisatiebrede aandacht voor taalnormen. Leidend voor het deel over de organisatiecontext is de volgende vraag: *Wat zijn de eigenschappen van de organisatie die de taal- en communicatieactiviteiten van de community van organisatieadviseurs beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen?*

Om antwoord te geven op deze vraag is gebruik gemaakt van twee onderzoekstechnieken. Ten eerste is een aantal formele documenten doorgenomen zoals het jaarverslag (Bank Holland, 2016) en het interne taalscholingsprogramma om de doelstellingen, de kernwaarden, de visie op scholing en de inhoud van het interne taalscholingsprogramma uiteen te zetten. Het jaarverslag is tevens gebruikt om de doelstellingen en de positionering van de afdeling Retail binnen de bank te beschrijven. De groep organisatieadviseurs in deze studie is werkzaam op deze afdeling. Het interview met de teammanager is gebruikt om de gegevens uit de documentanalyse te ondersteunen. Specifieke aandacht is uitgegaan naar zijn visie op de rol van taal en communicatieactiviteiten in de functie en het belang van een organisatiebreed taalscholingsprogramma in de ontwikkeling daarvan. Bij de beschrijving van de organisatiecontext is vervolgens gekeken in hoeverre deze context de taal- en communicatieactiviteiten van de groep organisatieadviseurs lokaal beïnvloedt. De documentanalyses en het interview met de teammanager hebben plaatsgevonden tussen december 2014 en januari 2016.

In het tweede deel ligt het accent op de community. Het bestaat uit de beschrijving van de kenmerken van de community van organisatieadviseurs die de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloeden alsook de taal- en communicatieactiviteiten zelf. In dit deel is gebruik gemaakt van het concept van de discourse community, zoals gedefinieerd en geoperationaliseerd door Beaufort (1997).

Leidend voor het deel over de discourse community is de volgende vraag: *Wat zijn de eigenschappen van de discourse community van organisatieadviseurs die de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen en welke taal- en communicatieactiviteiten zijn kenmerkend voor deze community?*

Om antwoord te geven op deze vraag zijn twee onderzoekstechnieken gebruikt. Ten eerste zijn interviews met de organisatieadviseurs afgenomen om de kenmerken van de community en de benodigde taal- en communicatieactiviteiten uiteen te zetten. Ten tweede zijn in aanvulling op de interviews data uit de observaties gebruikt om de communicatieve interacties van de community letterlijk weer te geven. Ook voor dit deel geldt dat er continu een relatie is gelegd tussen de kenmerken van deze community van organisatieadviseurs en de taal- en communicatieactiviteiten om het specifieke karakter van de activiteiten te kunnen duiden. De interviews en de observaties hebben plaatsgevonden tussen december 2014 en juni 2015.

Leeswijzer

Allereerst volgt een beschrijving van de kernwaarden en de doelstellingen van Bank Holland (6.2.1). Daarna wordt ingegaan op de afdeling Retail en de subafdeling Digitaal bankieren, waarop de community werkzaam is (6.2.2). Vervolgens wordt de visie op opleiden en leren beschreven (6.2.3) en volgt de organisatiebrede aandacht voor taalnormen (6.2.4). Na deze organisatiebeschrijving, wordt het accent verlegd naar de community. De community wordt eerst kort geïntroduceerd (6.3.1), waarna de onderliggende doelen en waarden van de community als belangrijke kenmerken worden beschreven (6.3.2 en 6.3.3) en vervolgens de materiële omstandigheden (6.3.4). De daaropvolgende paragraaf is gewijd aan de rol van communicatie binnen de functie (6.4.1), de gesprekken en het schrijven (6.4.2), luisteren en lezen (6.4.3), de communityspecifieke normen voor de gesprekken en het schrijven (6.4.4) en de gespreks- en schrijfrollen (6.4.5). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een

conclusie die antwoord geeft op de onderzoeksvraag, zoals hierboven beschreven (6.5).

6.2 De organisatiecontext

De groep organisatieadviseurs die in deze studie als discourse community (case) wordt beschouwd, is werkzaam bij de profitorganisatie Bank Holland. De financiële dienstverlening van de bank is gericht op 1) consumenten, 2) welgestelde particulieren en 3) ondernemingen. Het hoofdkantoor van de bank is gevestigd in Amsterdam. Er zijn meerdere nevenvestigingen van de bank in Amsterdam. Het onderzoek is gedaan bij een van deze nevenvestigingen. De groep organisatieadviseurs is ten tijde van het onderzoek werkzaam op de afdeling Retail, gericht op de financiële dienstverlening van consumenten. De afdeling is samen met afdeling IT en Business verantwoordelijk voor het ontwerp van de website en de apps voor consumenten in Nederland. De organisatiecontext vormt een belangrijke, invloedrijke contextuele macrofactor die de taal- en communicatieactiviteiten op het niveau van de community beïnvloedt. Om te verklaren op welke wijze de organisatiecontext de taal- en communicatieactiviteiten op een lager praktijkniveau beïnvloedt, wordt hieronder beschreven binnen welke organisatiekaders de organisatieadviseurs werkzaam zijn en hoe de afdeling Retail gepositioneerd is binnen de organisatie.

6.2.1 Kernwaarden van de organisatie

In het jaarverslag (Bank Holland, 2016) is te lezen dat de bank een aantal kernwaarden heeft geformuleerd. De kernwaarden van de bank zijn: vertrouwen, professioneel en ambitieus zijn. Van de medewerkers vraagt de bank om vast te houden aan een aantal zakelijke principes: 1) de klant van de beste oplossingen voorzien, 2) een gepassioneerde professional zijn, 3) vastbesloten zijn om duurzaam te ondernemen, 4) slechts risico's nemen die te

overzien zijn en 5) relaties opbouwen door samenwerking. Deze waarden kunnen in verband gebracht worden met het centrale thema binnen de bank: klantcentralisatie. In de relaties met de klant wordt steeds meer geïnvesteerd. Taal en communicatie spelen daarin een belangrijke rol.

Het thema klantcentralisatie staat voor het jaar 2015 hoog op de strategische agenda. De bank heeft meerdere maatregelen genomen om dit item in de praktijk te brengen en is voornemens om de banden met de klanten ook op langere termijn te intensiveren. Uit het jaarverslag blijkt dat de bank het klantbelang centraal wil stellen 'in alles wat het doet' (Bank Holland, 2016, p. 8). Zo heeft de bank onder andere geavanceerde meetinstrumenten geïmplementeerd om de klanttevredenheid en -ervaringen in kaart te brengen en speelt de bank met nieuwe digitale diensten en producten in op de hedendaagse moderne klantwensen om commerciële doelen te behalen. Het jaarverslag beschrijft dat de bank binnen de afdeling Retail in 2015 een nieuwe onderafdeling Digitaal bankieren heeft opgezet, om in te kunnen spelen op de 'klantvoorkeuren voor mobiele en online diensten' (Bank Holland, 2016, p. 9).

6.2.2 De afdeling Retail en Digitaal bankieren

In reactie op de technologische ontwikkelingen en de trend naar digitalisering hebben de afdeling Retail en de bijbehorende onderafdeling Digitaal bankieren tot doel om te investeren in de ontwikkeling van mobiele en online bankdiensten. De oprichting van Digitaal bankieren binnen de afdeling Retail in 2015 is een direct gevolg van de strategie van de bank. De afdeling kent naast Digitaal bankieren nog een onderafdeling: Productmanagement. Productmanagement houdt zich bezig met de marketing van de mobiele en online bankdiensten. Digitaal bankieren en Productmanagement zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor het zakelijke succes van de mobiele bankproducten. Samen met de afdeling Private banking, die de contacten met de particuliere klant onderhoudt, de onderafdelingen Digitaal bankieren en

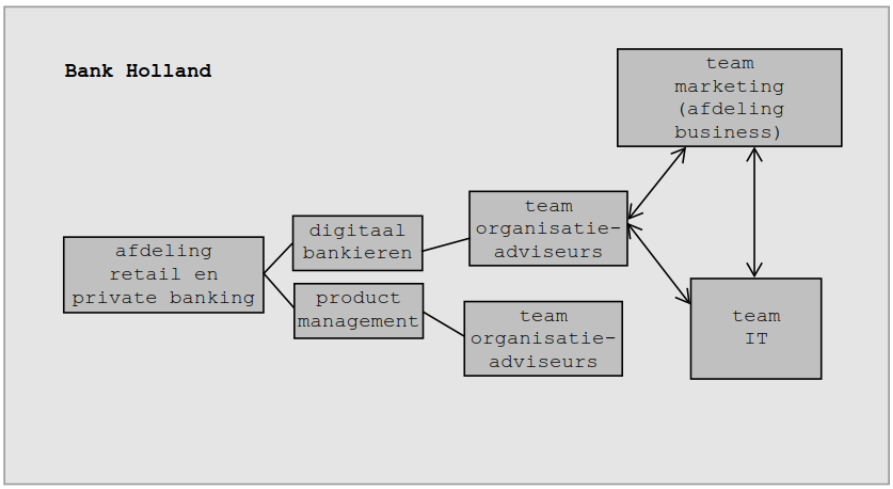
Productmanagement, is de afdeling Retail verantwoordelijk voor het gehele traject van productontwikkeling tot productlancering. De afdeling formuleerde zijn eerste langetermijnstrategie:

> De strategie is om het omnichannelaanbod[16] en de distributie efficiënter en effectiever door de verdere integratie van de distributie aan particuliere klanten en kleinere zakelijke klanten te laten verlopen. Tevens is het streven om de adviesfunctie in ons omnichannelaanbod steviger in te bedden, de expertise op dit gebied te bundelen en de personeelsbezetting met meer adviseurs en specialisten per tak uit te breiden. (Bank Holland, 2016, p. 51)

In 2015 is de afdeling gestart met de uitvoering van deze strategie. Uit het jaarverslag (Bank Holland, 2016) valt op te maken dat ook de afdeling Retail in lijn met de strategische prioriteiten van de bank het thema klantcentralisatie prioriteert. De afdeling investeert veel in het verbeteren van professionele en interpersoonlijke vaardigheden om de klantgerichte aanpak van de medewerkers te bevorderen. Deze afdeling heeft als voornaamste missie om 'particuliere klanten te begeleiden op het gebied van betalen, lenen of sparen'. Er zijn meerdere teams van organisatieadviseurs werkzaam op deze afdeling. Ieder team heeft zijn eigen aandachtsgebied. Dit specifieke team vormt een schakel tussen IT, Operations en andere afdelingen die betrokken zijn bij IT-gerelateerde projecten. De functietaken van de organisatieadviseurs bestaan uit continue bemiddeling tussen (voornamelijk) de afdeling Marketing en de afdeling IT om 1) klantwensen over internetgebruik en andere digitale middelen bij de afdeling Marketing te inventariseren, 2) de haalbaarheid en de

[16] Omnichanneling houdt in dat de klant via verschillende contactmomenten met een merk of product in contact komt, zodat de merk- of productbeleving vergroot wordt.

implementatiemogelijkheden van de klantwensen te bespreken met de afdeling IT, 3) de afdeling IT en de afdeling Marketing te adviseren over de diverse oplossingsrichtingen. Alle communicatie, zowel mondelinge als schriftelijke, komt voort uit deze doelen. De organisatieadviseurs hebben zelf geen contact met de particuliere klanten. Ze werken als het ware 'achter de schermen'.
In Afbeelding 5 is weergegeven hoe de samengestelde teams op de afdeling Retail gepositioneerd zijn.



Afbeelding 5: Samengestelde teams van organisatieadviseurs, marketingmedewerkers en IT'ers op de afdeling Retail.

6.2.3 Opleiden en leren

In relatie tot de strategische prioriteiten heeft de bank de ambitie om zijn medewerkers te inspireren om zich blijvend te ontwikkelen. De bank staat een 'cultuur van uitmuntendheid' voor die in het jaarverslag omschreven wordt als:

> We definiëren een cultuur van uitmuntendheid als een cultuur waarin medewerkers ernaar streven om te allen tijde voor de klant uit te blinken en om hun medewerkerprestaties voortdurend te

> maximaliseren. We nemen onze verantwoordelijkheid als werkgever serieus door het stellen van duidelijke doelen voor elke werknemer en het helpen om onze mensen het beste uit zichzelf te halen. Het is een cultuur die professionaliteit, creativiteit en verantwoording voedt. Dit is de beste manier om het meeste uit onze getalenteerde medewerkers en het diverse personeelsbestand te halen. (Bank Holland, 2016, p. 37)

Onderdeel van de organisatiecultuur is dat alle medewerkers zich continu kunnen en moeten scholen. De bank streeft een inclusieve cultuur na. De bank verstaat daaronder dat opleidingen voor iedere medewerker – ongeacht leeftijd of opleiding – beschikbaar worden gesteld. Tevens is het zo dat medewerkers flexibel zijn in de afbakening van hun arbeidstijden en de keuze voor hun werkplekken. Het mes snijdt aan twee kanten. De bank is verantwoordelijk voor de continue persoonlijke groei van zijn medewerkers, maar de medewerkers zijn op hun beurt verantwoordelijk om het beste uit zichzelf te halen, zodat de bank in het licht van de strategische prioriteiten en doelstellingen kan excelleren (Bank Holland, 2016). De managers hebben een belangrijke stimulerende taak hierin. Van hen wordt nadrukkelijk verwacht dat zij de medewerkers aanmoedigen hun persoonlijke groei voort te zetten en hun de autonomie te geven die ze nodig hebben om hun beste werkomstandigheden te creëren. De afdelingsmanager van Retail legt uit wat het opleidingsbeleid van de bank in de praktijk inhoudt en wat zijn rol daarbij is:

> Aan persoonlijke groei van medewerkers wordt veel aandacht besteed. In geld, maar ook in tijd. En jij moet hier als baas wel met goede argumenten komen waarom iemand zich niet voor een bepaalde training of wat dan ook mag opgeven. Dus je wordt geacht als leidinggevende te stimuleren dat mensen continu investeren in zichzelf. Het zit zowel in de beloningscultuur als in de beoordelingsstructuur.

> De medewerkers maken daarom persoonlijke opleidingsplannen. Als jij dat als manager niet faciliteert en enthousiasmeert, dan doe je het niet goed (afdelingsmanager van Retail).

In het jaarverslag (Bank Holland, 2016) is te lezen dat de bank in samenwerking met de afdelingen Human Resource Management, Facility Management en IT een nieuw werkplekconcept heeft ontwikkeld, genaamd Yello. Het jaarverslag illustreert dat Yello 'de individuele medewerkers de mogelijkheid biedt om te kiezen hoe ze werken en wat hun voorkeurstijd, locatie en type faciliteiten zijn, zoals rustige gebieden waar ze zich kunnen concentreren op hun werk' (Bank Holland, 2016, p. 112). Het concept stimuleert dat zowel op fysieke als op virtuele werkplekken multidisciplinaire teams kennis delen en samenwerken. Yello wordt de komende jaren binnen de bank geïmplementeerd.

6.2.4 Organisatiebrede aandacht voor taalnormen

Voor de bank is begrijpelijke externe en interne schriftelijke communicatie zeer belangrijk. Dat heeft twee oorzaken. Ten eerste is er stevige druk van buitenaf. De Autoriteit Financiële Markten (AFM) constateert dat banken en verzekeraars jarenlang met de klant hebben gecommuniceerd vanuit hun eigen vaktaal en referentiekader (AFM, 2013). De klantinformatie was vaak te juridisch, bevatte te veel jargon en was daardoor onbegrijpelijk. Dat had mogelijk gevolgen voor de aankoop van financiële producten, omdat de klant door de onbegrijpelijke begeleidende informatie het risico liep om een product te kopen dat niet bij zijn wensen paste. In het handboek *Werken aan duidelijke klantinformatie* (2013) maant de AFM de financiële instellingen om maatregelen te treffen. Die maatregelen betreffen 1) diverse medewerkers van verschillende afdelingen krijgen trainingen in duidelijke taal, 2) medewerkers hebben toegang tot ondersteunend materiaal over duidelijke taal (bijvoorbeeld een stijlwijzer), 3)

duidelijke taal maakt deel uit van het personeelsbeleid en wordt bijvoorbeeld vastgelegd in beoordelingsafspraken of personeelsadvertenties (AFM, 2013). Ten tweede is heldere communicatie voor de bank essentieel om het prominente strategische doel van *klantcentralisatie* te behalen. Om de duurzame relatie met de klant te bevorderen is communicatie in begrijpelijke taal, transparantie in financiële verslaglegging en meer dialoog met de stakeholders nodig. In het licht van duurzaam klantbehoud groeit dus ook intern de behoefte om de communicatie met de klant te verbeteren.

In reactie op bovengenoemde maatschappelijke en organisatorische ontwikkelingen, ontwierp de bank in samenwerking met een extern taalbureau het taalscholingsprogramma *Begrijpelijke Taal*. Het doel hiervan was tweeledig. Ten eerste werden alle teksten voor particulieren en bedrijven herschreven in begrijpelijke taal. Vaktaal werd zoveel mogelijk vermeden, de teksten werden korter en de zinnen werden actief geformuleerd. Ten tweede moest iedere medewerker een schrijfopleiding volgen om begrijpelijker te leren schrijven. De schrijfcursus diende in eerste instantie om effectiever met externe klanten te communiceren. In de schrijfwijzer die tijdens de cursus gehanteerd werd is een aantal taalnormen opgenomen. Voor schrijven gelden de normen: 1) doelgericht, 2) doelgroepsgericht, 3) gestructureerde (heldere) opbouw, 4) activerend, 5) persoonlijk, 6) weinig formele woorden en 7) weinig vaktaal. Verder zijn voor iedere tekstsoort specifieke richtlijnen in de schrijfwijzer opgenomen. Voor medewerkers werd ondersteunend materiaal in de vorm van een kleine schrijfwijzer beschikbaar gesteld. De schrijfmethode wordt nu ook voor interne communicatie gebruikt. Alle organisatieadviseurs die in deze studie centraal staan, hebben verplicht de schrijfcursus gevolgd. De schrijfnormen die de adviseurs als groep hanteren, zijn dan ook mede ingegeven door en aangeleerd tijdens de cursus *Begrijpelijke Taal*. Winst maken, duurzame klantrelaties opbouwen en begrijpelijke taal hanteren zijn hier onlosmakelijk met elkaar verbonden. De manager van het team van organisatieadviseurs

ondersteunt het bovengenoemde bedrijfsbeleid. Het organisatiebrede taalscholingsprogramma *Begrijpelijke Taal* is volgens hem belangrijk, omdat klachten daardoor voorkomen worden en de klanttevredenheid stijgt. Ook benadrukt hij in een interview de voelbare 'externe druk van de AFM die ertoe heeft geleid dat we meer bewust zijn geraakt van het nut van begrijpelijke taal' (teammanager). De taal moet volgens de manager in het licht van de centralisatie van het klantbelang versimpeld worden en vaktaal moet zoveel mogelijk vermeden worden.

In de schrijfwijzer (2013) die tijdens de cursus *Begrijpelijke Taal* gebruikt wordt, staan tal van voorbeelden om de taal in eerste instantie voor de klant en later ook intern voor collega's onderling te versimpelen. Zo wordt de cursist gewezen op het feit dat het gebruik van formele woorden de begrijpelijkheid van de tekst in de weg zit.

In het onderstaande kader wordt eerst aan de hand van een aantal voorbeeldzinnen uitgelegd welke formele woorden niet gewenst zijn. Vervolgens krijgt de cursist een lijst onder ogen, waarop woorden staan die de formele woorden in de tekst moeten vervangen (zie Tekstkader 1).

VOORBEELD: FORMELE WOORDEN

Hiermee bevestig ik de goede ontvangst van uw navraag over de beveiliging inzake Mobiel Bankieren, die u via e-mail kenbaar hebt gemaakt.

Uw navraag wordt in behandeling genomen door een van onze behandelaars. U ontvangt vóór 26 oktober bericht over de afwikkeling. Indien de behandelaar aanvullende informatie nodig heeft óf u niet voor de genoemde datum kan berichten, neem[redacted] contact met u op. Wij stellen het op prijs dat u ons heeft laten weten hoe u onze dienstverlening ervaart. Op die manier zijn wij in staat onze service voortdurend te verbeteren.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd. Heeft u naar aanleiding van deze ontvangstbevestiging nog vragen en/of opmerkingen, dan kunt u ons bellen. U kunt ons bereiken van maandag tot en met vrijdag tussen 8.00 uur en 17.00 uur via telefoonnummer (010) 240 70 03.

Niet zo:	**Maar zo:**
Hiermee	Op 13 oktober 2012 stuurde u een e-mail *of*
	Op 13 oktober 2012 ontvingen wij uw e-mail
inzake	over/van
kenbaar hebt gemaakt	laten weten
behandelaars	wij *of* mijn collega
Indien	Als
berichten	laten weten
stellen het op prijs	vinden het belangrijk
in staat zijn	kunnen
hoe u ervaart	wat u ervan vindt
de genoemde datum	voor 26 oktober
Wij vertrouwen erop u voldoende te hebben geïnformeerd	Heeft u nog vragen? Neem dan contact met ons op.

Tekstkader 1: Fragment uit de schrijfwijzer (2013): vermijd formele woorden

Bevordering van de begrijpelijkheid in de tekst wordt in de schrijfwijzer ook in verband gebracht met alertheid in het gebruik van vaktaal.

Zo is in de introductietekst te lezen dat het gebruik van vaktaal mogelijk risico's met zich meebrengt, omdat de lezer de belangrijkste boodschap van de tekst daardoor over het hoofd kan zien (zie Tekstkader 2).

Regel: pas op met vaktaal

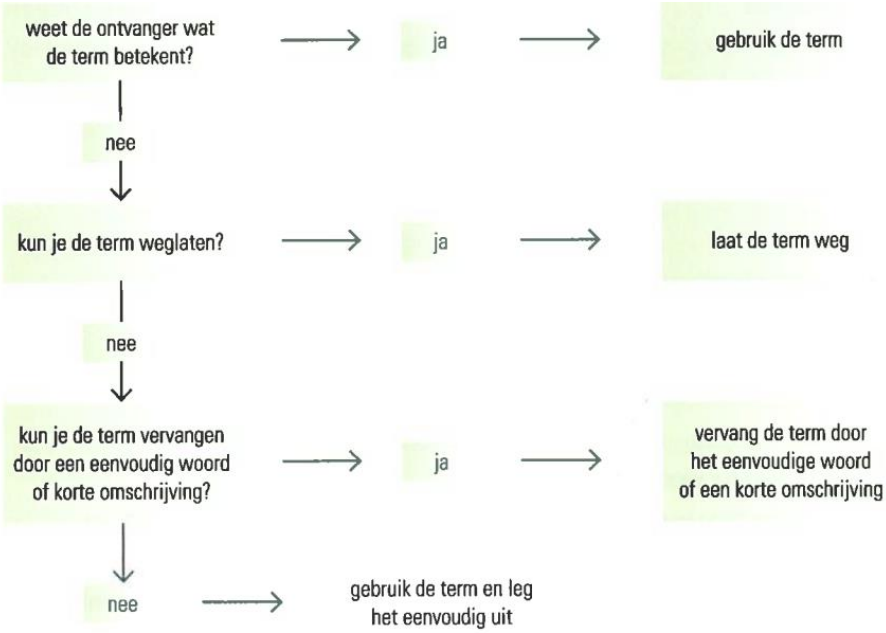
Binnen [redacted] gebruiken we termen die voor ons heel normaal zijn, maar voor buitenstaanders onbegrijpelijk kunnen zijn. Realiseer je dat we allemaal 'specialist' zijn in ons eigen vakgebied. Je overschat gemakkelijk de kennis van je lezer. Vraag jezelf daarom bij elke vakterm af of er een makkelijker woord voor is of leg de term uit.

Schrijf je voor collega's, andere vakgenoten of relaties waarvan je zeker weet dat ze een vakterm wel kennen? Dan is vaktaal geen probleem. Want leg je te veel uit, dan maakt dat een betuttelende indruk. Het schema hieronder helpt je een goede keuze te maken.

Tekstkader 2: Fragment uit de schrijfwijzer (2013): vermijd vaktaal als dit niet nodig is.

In de introductietekst wordt verwezen naar een handzaam stappenplan dat de medewerkers sturing geeft in de beslissing om al dan niet vaktaal in hun teksten te verwerken. Begrijpelijke taal voor de beoogde doelgroep van de tekst staat daarbij centraal.

Hieronder is dat stappenplan weergegeven (zie Tekstkader 3).



Tekstkader 3: Fragment uit de schrijfwijzer (2013): stappenplan voor de verwerking van vaktaal in schriftelijke documenten.

De schrijfwijzer wijst de cursist er tot slot op dat de regels die gelden voor schriftelijke producten, ook gelden voor adviesgesprekken. Ook in mondelinge interacties is het van belang dat er bewust wordt omgegaan met vaktaal en dat de gesprekken in het licht van begrijpelijkheid doel- en doelgroepsgericht worden gevoerd.

De manager spreekt van een cultuuromslag binnen de bank. Veel medewerkers waren volgens hem gewend om schriftelijk ambtelijke taal en vaktaal te gebruiken. Het duurde even voordat het bewustwordingsproces op gang kwam. Nu zijn de medewerkers er enthousiast over en is begrijpelijke taal ook intern overgenomen. De teammanager accentueert het belang van

begrijpelijke taal en de scholing hierop, zowel voor externe als voor interne communicatie:

> Begrijpelijke taal is waanzinnig belangrijk, want we zijn ook vaak geneigd om jargon te gebruiken, terwijl het vaak veel simpeler kan. En dat heeft bij ons nu heel veel focus binnen het bedrijf, en niet alleen naar de klanten toe, maar ook in toenemende mate intern. [...] Dat geldt eerst voor de klant. Het is algemeen bekend dat de financiële wereld vaak onbegrijpelijke teksten heeft, weet je, in brieven, contracten, enzovoort. Nou, dat is de laatste jaren al enorm veranderd. Omdat we gewoon begonnen zijn met onze externe communicatie door een soort begrijpelijke taal opfriscyclus te laten gaan [...]. Maar op dit moment heeft ook heel veel aandacht: de interne instructies, dus ook naar onze sales mensen, want dat moet ook via begrijpelijke taal, die moet ook weer dingen doorvertellen naar een klant.[...] Er is echt wel een bewustwordingsproces binnen de bank geweest (teammanager).

De principes van *Begrijpelijke Taal* sijpelen door alle lagen van de organisatie en het belang ervan is groot, zowel voor medewerkers die direct met de klant communiceren als voor collega's onderling. Voor de organisatieadviseurs die in deze studie centraal staan is begrijpelijk communiceren essentieel, omdat ze bemiddelen tussen afdelingen die elkaars taal niet spreken. De teammanager geeft aan dat de organisatieadviseurs 'in eerste instantie informatie vanuit een bepaalde vaktaal ontvangen, in tweede instantie deze informatie zelfstandig ontcijferen om deze in derde instantie door te vertalen naar een andere partij'. Dat de scholing in begrijpelijk communiceren geen eenmalige geïsoleerde actie is, maar een continu proces van ijken en herijken, blijkt wel uit het feit dat begrijpelijk communiceren een integraal onderdeel vormt van de

beoordelingscycli van de adviseurs en onderdeel is van de feedbackcultuur waarbinnen de adviseurs elkaars teksten reviewen.

De adviseurs worden enerzijds beoordeeld op de uitvoering van hun taken en anderzijds op de wijze waarop deze zijn uitgevoerd. Taal en communicatie spelen een aanzienlijke rol in beide gevallen. De manager benadrukt dat het niet ondenkbaar is dat organisatieadviseurs negatief worden beoordeeld als zij niet volgens de organisatiebrede normen, zoals die zijn aangeleerd tijdens het scholingsprogramma, begrijpelijk communiceren.

> Ik vind [taal en communicatie] echt essentieel binnen deze functie. We hebben heel veel functies binnen de bank [...], maar in dit communicatieve gebied en bij die brugfunctie helemaal. Onze adviseurs worden beoordeeld op hun communicatie. We hebben ieder jaar bij ons performancemanagement - dus de beoordeling. We krijgen altijd een aantal accenten en een bepaalde structuur, en meestal is het zo dat [...] we onderscheid maken tussen het wat, dus de resultaten, en het hoe. En in het hoe zijn taal en communicatie gewoon belangrijke onderdelen. Inderdaad, als ik naar het verleden kijk… Ik heb echt wel mindere beoordelingen gegeven, omdat ik inderdaad vond dat iemand schriftelijk niet goed communiceerde. Dus het kan zijn dat iemand hele goeie resultaten heeft, maar dat hij heel onduidelijk schrijft… of heel lang schrijft. Het speelt allemaal mee (teammanager).

Het proces van tekstreviewen wordt door de manager als een vanzelfsprekende stap in het schrijfproces van de organisatieadviseurs gezien. Hij ziet deze processtap als noodzakelijk 'omdat ze werken in een complexe omgeving, waarbinnen ze soms strategische keuzes maken die gewoon duidelijk op papier moeten staan'.

In de volgende paragrafen wordt specifiek ingegaan op wat de rol van taal en communicatie binnen de dagelijkse praktijk van de groep organisatieadviseurs betekent en wordt gekeken in hoeverre de kenmerken van de community de taal en communicatie beïnvloeden.

6.3 Kenmerken van de discourse community

6.3.1 Introductie van de discourse community

De discourse community van organisatieadviseurs die deelneemt aan het onderzoek is werkzaam op de afdeling Digitaal bankieren, een subafdeling van de afdeling Retail. De discourse community houdt zich bezig met de afstemming van diverse afdelingen binnen de bank met als doel IT-systemen te implementeren die de particuliere klant ten goede komen, dat wil zeggen de digitale dienstverlening naar de klant te optimaliseren. Aan het hoofd van de afdeling Retail staat een afdelingsmanager. Zijn aanstelling is van tijdelijke aard, aangezien de afdeling net is opgericht en de afdelingsdoelen en -processen, de taken en verantwoordelijkheden van de leidinggevenden en de medewerkers nog gestabiliseerd moeten worden. Deze discourse community wordt geleid door een teammanager. Hij is net twee maanden in functie en bezig met de vorming van de community, zowel op het gebied van de formatie van personeel als op het gebied van de implementatie van gezamenlijke doelen en ideeën. Overigens zijn tijdens de onderzoeksperiode niet alle vacatures voor organisatieadvies binnen de community vervuld. De community wordt nog uitgebreid.

De voltallige discourse community bestaat uit vijf personen, waarvan vier mannen en één vrouw. Zowel de afdelingsmanager als de teammanager wordt in deze case beschouwd als lid van de discourse community, omdat zij vanuit de functie van organisatieadviseur terecht zijn gekomen in een managementfunctie. De leden zijn, met uitzondering van de twee managers,

niet ouder dan dertig jaar. Hoewel de organisatieadviseurs (met uitzondering van de managers) allemaal dezelfde functie uitoefenen, bevinden zij zich niet allemaal op hetzelfde functieniveau. Twee organisatieadviseurs (waaronder de managers) bevinden zich op seniorniveau, één op mediorniveau en twee op juniorniveau. Een van de medioradviseurs heeft nog coördinerende taken in de rol van meewerkend voorvrouw. Ondanks verschillen in niveau, verschillen de taaltaken nauwelijks.

6.3.2 Onderliggend doel van de discourse community

De bank streeft een 'excellente cultuur' na en heeft een continue professionele ontwikkelingsbehoefte. Uit deze ontwikkelingsbehoefte vloeit een belangrijk onderliggend doel van deze discourse community voort: de community wil doorgroeien naar een expertteam dat bestaansrecht binnen de organisatie heeft en waarvan het nut en de noodzaak door zijn expertise op het gebied van proces- en projectbegeleiding bewezen is. De expertise van het team bestaat uit transparant en duurzaam adviseren over de implementatie van IT-systemen in bankproducten. Het ambitieniveau van de discourse community ligt hoog. Een van de junioradviseurs illustreert het onderliggende doel en de bijbehorende aspiraties van de community als volgt:

> Met het soort trajecten dat wij doen wil je eigenlijk zo eerlijk en transparant mogelijk consistent en langdurig advies geven. Maar dat is dan het formele doel waar wij voor staan. En daar is een aantal pijlers aan vast te hangen, meer gericht op teamontwikkeling. Van, ja we willen elkaar coachen. Coaching on the job, coaching van elkaar. Een onderdeel daarvan is ook dat feedback ophalen van, hoe zien anderen ons, wat is de toegevoegde waarde van ons en waar kunnen we onszelf, wat verwachten ze van ons en het doel, sluit dat erbij aan (juniororganisatieadviseur).

Continue ontwikkeling van de community komt tot uiting in formele en sociaal informele leeractiviteiten. Professionalisering wordt breeduit gefaciliteerd, zowel door de organisatie als op initiatief van de community zelf. Persoonlijke groei, groei van de teamcultuur en de daarmee gepaard gaande behoefte aan scholing staan voor de leden hoog op de agenda. In reactie op het eerdergenoemde organisatiegestuurde 'community-denken', zijn de organisatieadviseurs ten tijde van het onderzoek bezig om een organisatiebrede (grotere) gemeenschap met vakgenoten te vormen binnen de bank. Deze gemeenschap wordt steeds actiever en is continu gericht op onderling leren en ontwikkelen. De organisatieadviseurs leren formeel, doordat zij bijeenkomsten organiseren waarin actuele casuïstiek en best practices worden behandeld. Een aantal organisatieadviseurs heeft in samenwerking met de afdeling Human Resources tevens een 'Business Advisory Curriculum' ontwikkeld. Het palet aan trainingen bestaat uit kennis van PRINCE II, Customer Excellence, Begrijpelijke Taal gericht op schrijfvaardigheid, Stakeholdermanagement, Politiek handelen en Gesprekstechnieken. De bijeenkomsten worden niet top-down vanuit de organisatie georganiseerd, maar komen van onderop, gestuurd door de ontwikkelingsbehoefte van de adviseurs zelf. Gestimuleerd door de denkkaders van het werkplekconcept Yello, worden deze initiatieven wel door de organisatie ondersteund. Voor de nieuwe organisatieadviseurs zijn de trainingen verplicht. Het uiteindelijke doel van de trainingen is om van de adviseurs 'gelijkwaardige, zelfverzekerde en professionele gesprekspartners' te maken, aldus de mediororganisatieadviseur. De ontwikkeling van zowel schriftelijke als mondelinge communicatieve vaardigheden van de adviseurs is binnen het curriculum goed vertegenwoordigd. 'On the job' leren de organisatieadviseurs informeel van elkaar aan de hand van geplande en ongeplande feedbacksessies.

6.3.3 Onderliggende waarden van de discourse community

Zoals eerder beschreven, is de community ten tijde van het onderzoek net na de oprichting van de subafdeling Digitaal bankieren als onderdeel van Retail geformeerd. Het creëren van een onderlinge vertrouwensband om 'leren en reflecteren' te stimuleren, heeft hoge prioriteit. In het proces van community-vorming en het creëren van een groepsidentiteit, worden *kwetsbaarheid* en *eerlijkheid* als belangrijke waarden genoemd. Naast kwetsbaarheid en eerlijkheid heeft de community waarden als v*erantwoordelijkheid* en *gelijkwaardigheid* hoog in het vaandel staan. Hieronder wordt weergeven op welke wijze al deze waarden de communicatieve taken en activiteiten van de discourse community beïnvloeden.

Kwetsbaar en eerlijk zijn in de dagelijkse praktijk

Een reflecterende werkhouding van de organisatieadviseur als professional is zowel binnen de beroepsgroep als binnen de bank een gewichtig thema. Reflectie is binnen de beroepsgroep belangrijk, omdat het de professional dwingt om in de dagelijkse praktijk alert te blijven op de overkoepelende professionele waarden (Reitsma, 2014). Uit het jaarverslag (Bank Holland, 2016) blijkt dat het reflecteren op het eigen handelen als onderdeel van de 'excellente cultuur' binnen de bank essentieel is, omdat het de medewerkers stimuleert om hun arbeidsprestaties te maximaliseren. De community die in deze studie centraal staat is daar op groepsniveau actief mee bezig. Voor een continue reflectie worden 'kwetsbaarheid, eerlijkheid en openheid' in de collegiale communicatie waardevol gevonden. De afdelingsmanager accentueert dat open communicatie voor hem van vitaal belang is voor het behalen van de professionele doelen van zijn afdeling: 'Wij zijn voor samenwerken. Dat vraagt om open en eerlijk met elkaar communiceren' (afdelingsmanager).

De adviseurs delen bijvoorbeeld zorgen en ervaringen in de dag- of weekstarten en weekafsluitingen. Zo'n dag- of weekstart is in eerste instantie erop gericht om te peilen hoe de collega's hun werkdag beginnen, of er werkgerelateerde of privéomstandigheden spelen die de werkdag kunnen beïnvloeden. Vervolgens wordt in dergelijke sessies de planning van de dag of de week doorgenomen. Van de collega's wordt verwacht dat ze zich in dergelijke gesprekken blootgeven en aangeven 'hoe hun pet staat' (juniororganisatieadviseur).

Verantwoordelijkheid en de vrijheid om professioneel te handelen

Vanuit het organisatiebrede leiderschapsprincipe worden de medewerkers gestimuleerd om zelfstandig te werken. Ze dragen de volledige verantwoordelijkheid voor de voltooiing van hun taken. Ze krijgen een bepaalde handelingsvrijheid en ruimte voor zelfontplooiing. Uit de interviews blijkt dat de community deze handelingsvrijheid ook als zodanig ondervindt. De teammanager is vanuit een coachende en faciliterende rol betrokken bij de projecten. Een van de junioradviseurs vertelt over de behoorlijke mate van autonomie die hij tijdens zijn werkzaamheden ervaart.

> Mijn hele dag is autonomie. Ja, dat herken ik wel in mijn rol om iets dingen live te krijgen. Ik moet continu in mijn energie zitten om bij anderen dat voor elkaar te krijgen. En hoe dat dan moet en waar je sturing en niet sturing aan geeft, daar maak ik wel mijn eigen keuzes in. Ik heb niet het gevoel dat er veel anderen tegen mij zeggen: jij moet dit doen. Dat komt ook meer door de rol die ik heb, want ik heb meer de rol om te zeggen: jij moet dit doen. Ik ben echt sturend (juniororganisatieadviseur).

Dit fragment laat zien dat handelingsvrijheid in beginsel inherent is aan de rol van de organisatieadviseur binnen deze organisatie. De organisatieadviseur is in

de voorbereiding van de IT-projecten richtinggevend. Hij beïnvloedt en begeleidt het afstemmingsproces, van projectopdracht tot projectstart. De andere junioradviseur beschrijft zijn sturende rol in een interview kernachtig: 'Als we ergens bij zitten, dan zijn wij ook in de lead' (junioroganisatieadviseur).

Deze handelingsvrijheid is van invloed op de communicatieve taken en activiteiten van de adviseurs. Omdat zij richtinggevend zijn in het afstemmingsproces, besluiten zij ook met wie ze op welk moment in gesprek gaan en waarom. Zij initiëren de mondelinge interacties en begeleiden deze op procesniveau. Tevens zijn ze teksteigenaar van hun teksten en zijn ze verantwoordelijk voor de tekstopbouw en de -inhoud daarvan.

Hoewel de afdelingsmanager de handelingsvrijheid vanuit zijn positie en het organisatiebrede leidersprincipe stimuleert, brengt hij ook enige nuancering in het begrip aan. De adviseurs werken, ongeacht hun functieniveau, zelfstandig toe naar het eindproduct: de projectbrief. Zij beslissen of de tekstkwaliteit uiteindelijk voldoende is. Van hen wordt echter wel verwacht dat ze hun keuzes onderbouwen. De afdelingsmanager benadrukt het belang van beargumenteerde keuzes:

> Er is een bepaalde handelingsvrijheid. Alle medewerkers kunnen zelfstandig hun besluiten nemen, zowel de junior als de senior. Maar wat uiteindelijk wel is: ze moeten het wel kunnen beargumenteren. Weet je, je bouwt dingen op. Nog sterker, wij moedigen het heel erg aan. Stel, je doet een opdracht voor iemand, en verplaatst je in die persoon. Je verplaatst je daarin. Het is niet jouw verhaal dat je aan een ander overbrengt. Nee, weet je, je moet je wel verplaatsen in die andere persoon: wat houdt hem nou bezig? En dan maak je natuurlijk je eigen besluiten. Maar het heeft geen zin om niet naar de buitenwacht te kijken… Dus ja, het woord 'besluiten' vind ik eigenlijk geen woord in ons vak. In feite besluit je… Ja, je besluit uiteindelijk wel, van: ik vind

> dit een rapport, dat is gewoon goed of niet. Dat besluit je wel (afdelingsmanager).

Duidelijk is dat de bepaalde mate van handelingsvrijheid doorwerkt in de schriftelijke teksten en in de mondelinge interacties, omdat de adviseurs bepalen met wie zij voor welk doel communiceren.

Gelijkwaardigheid, non-hiërarchische verhoudingen en aanspreekvormen

De uitleg van de community over de wijze waarop zij zichzelf middels communicatie positioneren ten opzichte van hun communicatiepartners is eenduidig: de organisatieadviseurs willen een gelijkwaardige gesprekspartner zijn. Een adviseur is volgens een van de organisatieadviseurs een gelijkwaardige gesprekspartner wanneer hij - ook in gesprekken met het hoger management – 'kritisch durft te zijn en 'nee' durft te verkopen' (mediororganisatieadviseur). Onderlinge gelijkwaardigheid in relatie tot een kritische professionele houding vallen in de BoKS (Ooa, 2013) onder de noemer *professionele onafhankelijkheid*. Het gaat erom dat de adviseur altijd onafhankelijk blijft in zijn oordeelsvorming en zich niet laat beïnvloeden door heersende sociale conventies. In de praktijk zijn de hiërarchische verhoudingen volgens de adviseurs voelbaar aanwezig. Toch streven ze zoveel mogelijk naar symmetrische communicatie waarbij de 'afstand' tussen de communicatiepartners minimaal wordt gehouden.
Om de communicatie efficiënt te laten verlopen, is het voor de organisatieadviseurs belangrijk dat zij kennis hebben en zich bewust zijn van de machtsverhoudingen. Het gaat om een bepaalde organisatiesensitiviteit op basis waarvan de adviseurs de situatie overzien en de verwachtingen van de betrokkenen inschatten. Een van de adviseurs op mediorniveau benadrukt dat organisatiesensitiviteit voor haar een belangrijk instrumentarium is om te beoordelen welke communicatievormen wel of niet gepast zijn in een bepaalde

situatie. Het gaat bijvoorbeeld om haar keuze voor formele of informele aanspreekvormen.

> Daarnaast kan ik wel zeggen dat je soms in de overleggen waarin er heel duidelijk een verschil in de hiërarchie zit, dat je dan wellicht meer op je woorden let of zo of meer let op wat je zegt. Maar ik zeg geen u tegen mensen. Maar dat heeft te maken met wat ik net zei over die gelijkwaardige verhoudingen. Ik vind dat als ik u tegen iemand zeg, dan zet ik mezelf gelijk 1-0 achter en dat doe ik niet. En je probeert natuurlijk - maar dat is niet zozeer hiërarchisch - wel rekening te houden met een soort van organisatiesensitiviteit. Weet je: waarom zit iemand hier, is dit de positie die hij wil hebben, wat zou zijn positie zijn, wat is zijn belang bij het project? (mediororganisatieadviseur).

De 'platte organisatie' als culturele factor heeft invloed op de aanspreekvormen. Collega's in hoger geplaatste posities worden zoveel mogelijk informeel aangesproken. Een non-hiërarchische verhouding tussen medewerkers is daarbij het uitgangspunt. Het valt direct op wanneer deze platte organisatie niet in de aanspreekvormen tot uiting komt. Dat is bijvoorbeeld het geval in onderstaande e-mail die door een leidinggevende is rondgestuurd aan meerdere teams binnen de bank (zie Tekstkader 4). Een van de organisatieadviseurs legt uit dat de toon van de mail niet strookt met de laagdrempelige non-hiërarchische aanspreekvormen die ongeacht de positie binnen de bank gehanteerd worden. Ze valt over de zinsnede: 'Je aanwezigheid wordt dan ook verwacht' en de laatste zin 'We zien elkaar volgende week', omdat de collega's middels deze uitingen vrijwel gedwongen worden om bij deze presentaties aanwezig te zijn. Ze legt tevens uit dat dit haaks staat op het idee van leiderschap binnen de bank. De teamleiders hebben in haar ogen een coachende rol, staan dicht bij de medewerkers en houden rekening met de

handelingsvrijheid van de medewerkers. Het is aan de medewerkers zelf om in te gaan op de uitnodiging. Een dwingende, formele toon is in dit geval niet gepast, temeer omdat het gaat om Ted-Talks[17] en niet om een formele vergadering.

Hi collega's,

Aankomende dinsdag 13 september om 16.15 begint in congreszaal 2 een unieke TED. [redacted] de grote man achter NPS, komt naar Digital Banking!

Vind het erg mooi dat deze spreker meer komt vertellen over NPS, omdat dit een belangrijke indicator is voor ons succes. Je aanwezigheid wordt dan ook verwacht.

Het programma ziet er als volgt uit:

16.15 NPS within [organisatie]
16.30 NPS theory
17.00 NPS your questions / cases

Wij zien elkaar volgende week.

Groet,
[...]

This message has been sent by [naam] which has its seat at [adres] Amsterdam, the Netherlands, and is registered in the Commercial Register of Amsterdam under number [...]

Tekstkader 4: Fragment uit een e-mail: van leidinggevende naar medewerkers

6.3.4 Materiële omstandigheden

Professioneel taalgebruik is dynamisch, omdat technische ontwikkelingen ervoor zorgen dat de fysieke communicatieafstand tussen professionals onderling steeds kleiner wordt (Gunnarsson, 1997a). Voor de professionals in

[17] Ted Talks zijn presentaties van maximaal 18 minuten waarin sprekers iets vertellen over een bijzondere expertise of innovatieve projecten. TED Talks worden gegeven op de jaarlijkse bijeenkomst TED (Technologie, Entertainment, Design).

deze casus geldt het dynamische karakter van hun taalgebruik, omdat zij zowel door de organisatieomgeving als door de groepsomgeving gestimuleerd worden om in de dagelijkse praktijk veel digitale middelen te gebruiken. De fysieke communicatieafstand tussen hen en hun communicatiepartners wordt daardoor kleiner.

Zo wordt in de eerdergenoemde organisatievisie op professionaliseren 'samenwerken en kennisdelen' gestimuleerd. Belangrijk daarbij is de ingebruikname van het werkplekconcept Yello, waarin professionals elkaar zowel virtueel als analoog kunnen opzoeken. Yello bevat een digitaal sociaal platform waarop professionals kennis en expertise uitwisselen, documenten delen, mailen, chatten en videoconferenties organiseren. Op het moment van het onderzoek wordt Yello gefaseerd binnen de bank geïmplementeerd en van alle medewerkers wordt verwacht dat zij op den duur gebruik gaan maken van dit concept.

De discourse community gebruikt op eigen initiatief veel digitale communicatiemiddelen om kennis te delen en informatie uit te wisselen. De mediororganisatieadviseur vertelt:

> Wij gebruiken als groep veel verschillende digitale middelen om kennis te delen. Eigenlijk gaat het om meer dan kennisdelen. We gebruiken deze middelen ook om mededelingen te doen, agenda's en verbeterideeën te delen en elkaar te informeren over de status van bepaalde projecten. De middelen die we gebruiken zijn: trello, e-mail en whatsapp. E-mail gebruiken we heel veel onderling, ook buiten kantooruren voor privédoeleinden. Soms delen we onze verbazingen digitaal! We delen digitaal zowel inhoudelijke als proceskennis. Die middelen helpen ons om elkaar op de hoogte te houden van wat we doen en dat is heel fijn (mediororganisatieadviseur).

Dit fragment illustreert dat het gebruik van digitale communicatiemiddelen een belangrijk onderdeel is van de dagelijkse praktijk van deze discourse community. Verschillende soorten werkgerelateerde kennis (inhoudelijke en procesmatige) worden via verschillende digitale middelen gedeeld. Van de organisatieadviseurs wordt niet alleen verwacht dat zij weten welke digitale middelen beschikbaar zijn, maar dat zij tevens begrijpen welk middel voor welke kennisdeelfunctie (inhoudelijk-, proces- of sociaalgeoriënteerd) het meest geschikt is.

De organisatieadviseurs zijn tevens procesbegeleiders en zijn dus verantwoordelijk voor de voortgang van het proces. Ingegeven door hun rol als procesbegeleider houden de adviseurs de snelheid en de efficiëntie in hun werkproces nauwlettend in de gaten. Om vaart in het werkproces te houden kiezen zij bij voorkeur voor twee communicatiemiddelen: direct contact in de vorm van fysieke gesprekken en digitale communicatiemiddelen. Zo werken fysieke gesprekken met projectbetrokkenen doeltreffend, omdat de adviseurs de IT- en de businesstaal dan acuut kunnen 'vertalen'. Een van de organisatieadviseurs op mediorniveau benadrukt het belang van fysieke bijeenkomsten:

> Nou, dat is in eerste instantie zeg maar overleg faciliteren, dus zorgen dat ze überhaupt met elkaar om de tafel komen, want elkaar vinden is al lastig. Dus dat is de eerste. En dan het gesprek aangaan, een op een, of met business en IT om ervoor te zorgen dat je begrijpt wat ze willen. We zitten zoveel mogelijk fysiek bij elkaar, want ik wil geen vertragende factor zijn en ook geen doorgeefluik. Dus we moeten de snelheid erin houden. Ik wil niet dat men denkt dat wij de boel ophouden (mediororganisatieadviseur).

Voor de discourse community geldt dat zij in het licht van snelheid en efficiëntie kiezen voor zowel digitale als analoge communicatie. In beide gevallen wordt de fysieke afstand tussen communicatiepartners klein gehouden. De creatie van een virtuele werkomgeving als onderdeel van Yello en de andere digitale middelen stimuleren 'het nieuwe werken', waardoor de adviseurs ondanks de geografische afstand toch snel en efficiënt met collega's kunnen communiceren. Digitale middelen vervangen het face-to-face- contact echter niet. Face-to-facecontact is nodig om verwachtingen van diverse projectbetrokkenen snel helder te krijgen en op elkaar af te stemmen. Snelheid in het werkproces en de daarmee gepaard gaande keuze voor digitale middelen kan in verband gebracht worden met de profitdoelen van de organisatie, gericht op winstmaximalisatie.

6.4 Kenmerkende taal- en communicatieactiviteiten van de discourse community

Hieronder wordt beschreven welke taal- en communicatieactiviteiten binnen de werkzaamheden van de community voorkomen en welke doelen deze activiteiten hebben. Allereerst wordt beschreven wat communicatie betekent in relatie tot de functietaken van de organisatieadviseurs (6.4.1). Daarna wordt dieper ingegaan op de communicatieve activiteiten afzonderlijk. Deze activiteiten vallen uiteen in 1) gesprekken voeren (mondelinge interacties), 2) spreken, 3) schrijven 4) luisteren en 5) lezen (6.4.2 en 6.4.3). Vervolgens worden de communityspecifieke tekstnormen uiteengezet (6.4.4) en wordt beschreven wie de teksteigenaar of gespreksleider is in bepaalde communicatieve situaties, oftewel hoe de gespreks- en schijfrollen tijdens het werkproces ingevuld worden (6.4.5). Voor deze paragraaf zijn data uit de observaties, de interviews en tekstfragmenten uit de dagelijkse praktijk van de discourse community gebruikt.

6.4.1 Communicatie in relatie tot de functietaken van de organisatieadviseurs

Om een beter beeld te krijgen van de inhoud van de functie en de wijze waarop communicatie hierin tot uiting komt, zijn in eerste instantie de professionele taken in de interviews bevraagd. De afdelingsmanager omschrijft het hoofddoel van de functie als: 'De business helpen, dus de retailorganisatie, met hun visie vertalen naar een haalbare strategie. En wij doen dat met name vanuit onze kennis vanuit de IT-wereld' (afdelingsmanager). Een organisatieadviseur beschrijft zijn taken als: 'De werelden van IT en Business bij elkaar brengen. Dan gaat het bij Business over producten, zoals sparen, betalen, marketing – dus hoe bedienen we de klant, hoe motiveren we de klant om bij ons klant te zijn. Het gaat voornamelijk om de wensen op internet, dus hoe de producten er allemaal uit moeten zien – en eigenlijk, ja, dát doorvertalen naar IT' (juniororganisatieadviseur). Een andere organisatieadviseur omschrijft haar taken als: 'Wij geven advies aan de business, over veranderingen die IT-impact hebben. Wij vormen dus een schakelrol tussen Business en IT' (mediororganisatieadviseur).

De gemeenschappelijkheid van deze uitspraken is dat de community van organisatieadviseurs een brugfunctie vervult tussen de verschillende afdelingen bij de bank en met name tussen de afdelingen Business en IT en dat de community informatie verzamelt om IT-projecten startklaar te maken. Het gaat om het vertalen van abstracte bedrijfsvisies van de afdeling Business naar concrete, technische implementaties voor de afdeling IT. De organisatieadviseurs zijn slechts betrokken bij de start van IT-projecten en niet bij de uitvoering ervan.

Op basis van de uitspraken van de adviseurs kan de inhoud van de functie als volgt omschreven worden:

1. het inventariseren van de klantwensen over internetgebruik en andere digitale middelen bij de afdeling Business;
2. het bespreken en controleren van de haalbaarheid van mogelijke implementaties van IT-producten op basis van de geïnventariseerde klantwensen met de afdeling IT;
3. het formuleren van duurzame oplossingsrichtingen voor de implementaties van IT-producten waar beide afdelingen zich in kunnen vinden.

Uit de functieomschrijving die uit de interviews naar voren komt blijkt dat de adviseurs enerzijds klantwensen inventariseren bij de afdeling Business en anderzijds sturen op de ontwikkeling van geschikte IT-toepassingen in samenwerking met de afdeling IT. De afdeling Business staat daarbij in directe verbinding met de klant. De organisatieadviseurs halen informatie over de wensen van particuliere klanten op bij de afdeling Business. Ze staan dus continu met beide afdelingen in contact.

De community communiceert het meest frequent met interne communicatiepartners. Dat zijn de belangrijkste projectbetrokkenen, zoals lijn- en projectmanagers, IT- en marketingexperts en andere stakeholders. Minder frequent communiceert de community met communicatiepartners buiten de bank. Dat zijn leveranciers van IT-producten. De community heeft zowel met specialisten als met generalisten te maken. Op het hoogste abstractieniveau wordt gesproken met de lijn- of projectmanagers in de rol van opdrachtgevers. Dan gaat het bijvoorbeeld over de voortgang van het project. Op detailniveau wordt veelal de specialist geraadpleegd. Dan gaat het over de implementatie van technische details in aansluiting op de klantwensen. Een van de junioradviseurs

geeft aan wie zijn communicatiepartners zijn en legt uit dat deze per fase in het arbeidsproces kunnen verschillen.

> Mijn communicatiepartners wisselen heel erg. Aan de ene kant heb je te maken inderdaad met echte specialisten. Maar aan de andere kant, als je in de beginfase bezig bent met een traject - bijvoorbeeld nu ook met digitalisering - dan ben je met de manager van marketing aan het praten en kijk je op 'high level', welke kant wil je nou op? (juniorganisatieadviseur).

De afdeling IT en Business kennen ieder hun eigen werkwijze, hebben een eigen subcultuur en hanteren hun eigen vaktaal. Deze verschillende werkwijzen en de afwijkende vaktalen maken de bemiddelende rol van de organisatieadviseur noodzakelijk. Taal is hun 'corebusiness'. De afdelingsmanager van Retail spreekt van een taalbarrière tussen de afdelingen IT en Business.

> Onze functie gaat over het vervullen van een brugfunctie. De Business en IT: daar zit namelijk echt een taalbarrière. En dat heeft denk ik te maken met jargon. Ja, dat heeft gewoon met het vakgebied te maken. En het zijn gewoon verschillende werelden. [...] En als je het echt hebt over de businesskant, vooral de saleskant, de verkoopkant... Marketing in iets mindere mate, maar vooral de verkoopkant: daar leeft men in de waan van de dag. Weet je wel: een klant wil iets en die moet direct geholpen worden. Nou, als het lang duurt, morgen, en als het heel lang duurt, volgende week, maar dat is de tijdshorizon. Maar bij IT hebben we trajecten die conceptueel zijn. Daar moeten we denken: wat willen we nou eigenlijk, wat is het concept, hoe past dat ten opzichte van andere dingen? En daar zit een hoop expertise bij. Het zijn eigen werelden. Het klinkt gek, maar ik moet er soms echt tussen zitten - en

> misschien chargeer ik het een beetje - maar dat ik echt luister: wat hoor ik de IT persoon zeggen, en hoe vertaal ik dat aan de business? (afdelingsmanager).

De taalbarrière tussen de afdelingen wordt volgens de afdelingsmanager veroorzaakt door verschillen in 1) vaktalen, 2) werkwijzen en 3) expertises. Deze drie variabelen zijn niet eenduidig, waardoor de communicatievormen per afdeling verschillen. Communicatie tussen de afdelingen raakt daardoor mogelijk verstoord. Miscommunicatie tussen de afdelingen kan volgens een van de organisatieadviseurs (medior) leiden tot procesvertraging, in de zin dat er door inefficiënte communicatie 'ongewenste IT-producten worden ontwikkeld'. En procesvertraging leidt volgens haar weer tot geldverspilling, 'omdat te veel geld wordt uitgegeven aan iets wat op een veel simpelere manier had kunnen worden opgelost'. (mediororganisatieadviseur). Gesteld kan worden dat de adviseurs bemiddelen tussen twee verschillende discourse communities, namelijk de groep marketeers en de groep IT-specialisten, waarbij niet alleen een gemeenschappelijkheid in taalgebruik ontbreekt, maar ook een gemeenschappelijke benaderingswijze van hun problemen (Swales, 1998).

De organisatieadviseurs 'spreken' de IT-taal en de businesstaal (nog) niet. Een vereiste voor de functie-uitoefening is dat zij affiniteit met IT en/of business hebben en zich enigszins kunnen inleven in de vaktaal en werkcultuur van de afdeling. Hoe meer de adviseurs in hun professionele rol groeien, hoe meer zij zich de taal eigen maken. Een van de juniororganisatieadviseurs verwoordt het als volgt:

> Het gekke is dat ik de taal van de IT-ers ook niet spreek. Ik spreek ook de taal van Marketing niet. Het is de kunst om aan beide kanten de juiste vragen te stellen om de belangrijke punten er dan uit te halen en die kun je dan wel weer doorcommuniceren naar iemand anders. Zelf

> heb ik een affiniteit met IT waardoor ik begrijp waar IT het over heeft. Als we het over een datanetwerk hebben of een bepaalde IT-architectuur. Front-end, mid-end en back-end, dat kan ik onderscheiden en dan weet ik hoe ik dat moet samenvoegen. En dat enigszins kunnen begrijpen, is absoluut nodig. En je leert de IT-taal uiteindelijk wel hoor (juniororganisatieadviseur).

Dit fragment accentueert het feit dat het geen vereiste is dat de organisatieadviseurs de IT- en businesstaal volledig beheersen of begrijpen. Binding met IT- of Businessthema's is een pré. De kunst van vertalen gaat meer over het vragenderwijs verhelderen van wederzijdse doelen, verwachtingen en wensen. Taal en communicatie zijn daartoe de instrumenten. De teammanager benadrukt dat juist voor de community van adviseurs taal en communicatie een essentiële rol vervullen, 'want om een brugfunctie goed te kunnen vervullen, moet je goed kunnen communiceren' (teammanager).

Het communicatieve gedeelte van de functie bestaat zowel uit mondelinge als uit schriftelijke communicatieve taken. De community heeft een orale cultuur, waarbinnen mondelinge interacties in de vorm van overleggen in hoog tempo plaatsvinden. Het belang van mondelinge en schriftelijke communicatieve taken is echter voor de uitvoering van de functie even groot. Mondelinge en schriftelijke taken wisselen elkaar in de praktijk af. Er is een wederzijdse afhankelijkheid tussen beide. Het doel van schrijven is om de informatie die uit de mondelinge interacties komt, te structureren en vast te leggen. Schriftelijk vastgelegde gegevens worden weer ingebracht in de daaropvolgende mondelinge interacties. Het doel van deze interacties is om de wensen en doelen van de betrokkenen te concretiseren. Eén van de junioradviseurs beschrijft de ondersteunende functie van schrijven als volgt: 'Ik zie een schriftelijke activiteit ook als een middel om de mondelinge weer te ondersteunen' (juniororganisatieadviseur). De medioradviseur illustreert de

orale communicatiecultuur van de community, maar benadrukt tevens de waarde van schrijven daarin:

> Onze functie gaat [...] over vaardigheden. We hebben echt een orale cultuur. We overleggen veel, maar schriftelijke communicatie is ook belangrijk. We gebruiken schriftelijke communicatie om dingen vast te leggen, want de stuurboard neemt beslissingen op basis van schriftelijke communicatie. We overleggen veel om wensen die vanuit business komen te vertalen naar IT en vice versa. We zorgen ervoor dat het haast helemaal op één golflengte zit (mediororganisatieadviseur).

Binnen de orale cultuur wordt genuanceerd toegewerkt naar een einddocument op basis waarvan het hoger geplaatste management (stuurboard) beslissingen over de doorgang van projecten neemt: de projectbrief. In de projectbrief is gedetailleerde informatie verwerkt over 1) projectdoelen, 2) projectbetrokkenen en rol- en taakverdeling, 3) kwaliteitscriteria 3) acceptatiecriteria en 4) beoogde risico's. Voorafgaand aan de projectbrief wordt een projectmandaat geschreven, waarin een voorlopige probleemanalyse, een kosten-batenanalyse en een projectmanagementstructuur worden vastgelegd. Een van de juniororganisatieadviseurs beschrijft de twee teksten als de belangrijkste voor hun team. Hij vertelt dat het projectmandaat ervoor dient om in te gaan op 'het probleem en de eerste denkrichtingen' en dat de projectbrief meer ingaat op de 'ideale situatie waarin we concretiseren op welke manier we het gaan doen'. (juniororganisatieadviseur).[18]

---

[18] De organisatieadviseurs maken gebruik van PRINCE 2, een projectmanagementmethodiek die de beheersbaarheid en controleerbaarheid van projecten binnen organisaties in kaart brengt en bevordert. PRINCE 2 staat voor: Projects in Controlled Environments.

Het communicatieve gedeelte binnen de functie van de organisatieadviseurs valt uiteen in mondelinge en schriftelijke communicatieve taken die in relatie tot de functietaken als volgt geconcretiseerd kunnen worden:

1. het stellen van vragen over eisen en doelstellingen die gesteld worden aan (nieuwe) digitale producten in lijn met de klantwensen en de strategische doelstellingen van de bank;
2. het blootleggen van verschillende percepties van de betrokkenen en de verschillende percepties koppelen, begrijpen wat de verschillende partijen willen, luisteren/samenvatten/kritisch) doorvragen;
3. de mondelinge interactie tussen betrokkenen leiden door te parafraseren, bemiddelen tussen betrokken partijen en behoeften helder krijgen, begrippen voor alle partijen verhelderen, (vaktechnisch) jargon ontcijferen en een vertaalslag maken voor de betrokken partijen;
4. het onderscheiden van hoofdzaken en bijzaken en het structureren van de informatie om tot de beschrijving van een concreet en onderbouwd projectvoorstel te komen, zowel mondeling als schriftelijk;
5. het schriftelijk en mondeling verantwoorden van keuzes voor een bepaalde oplossingsrichting, de betrokken afdelingen (Business en IT) of andere betrokkenen (stuurboard) hiervan kunnen overtuigen;
6. het schrijven van het projectmandaat en de projectbrief waarin aan de hand van gestructureerde informatie projectdoelen, -aanpak en -risico's steeds meer op een detailniveau worden uitgewerkt met als einddoel de stuurboard (hoger management) te overtuigen van de haalbaarheid ervan.

Samenvattend

Omdat de kerntaak van de organisatieadviseurs is om de informatie vanuit de afdeling IT door te vertalen naar de afdeling Marketing en andersom, zijn de taal- en communicatieactiviteiten van groot belang voor de uitvoering van hun functie. Ze hebben in de praktijk te maken met een taalbarrière die zich bevindt tussen de afdeling IT en de afdeling Marketing. Het zwaartepunt van de functie ligt op de gespreksvoering. De community heeft een sterke orale cultuur. Hoewel schrijven minder frequent voorkomt, is het belang ervan voor de functie even groot. Alle gesprekken leiden tot de vervaardiging van twee formele schriftelijke producten: het projectmandaat en de projectbrief. Er is een schrijfproces gaande, waarbij deze twee schriftelijke producten aan de hand van de informatie die uit de gesprekken komt, steeds meer 'gevuld' raken. E-mailcommunicatie is ook onderdeel van dit schrijfproces. De eindversies worden voorgelegd aan het hoger management, dat op basis van deze producten besluit of het voorgenomen IT-project al dan niet zijn doorgang vindt.

6.4.2 Gesprekken voeren en schrijven

Gesprekken voeren

Uit de observaties komt naar voren dat de organisatieadviseurs hun meeste arbeidstijd besteden aan gesprekken voeren. De interviews laten hetzelfde beeld zien. Het is de basis voor hun beroepsuitoefening. Veelvoorkomende gesprekken met de projectbetrokkenen, worden in de interviews geduid als: intakegesprekken of afstemmingsoverleggen met de opdrachtgever, de klant of andere stakeholders. Uit de interviews is te destilleren wat de onderliggende doelen zijn van deze gesprekken. Deze doelen vallen uiteen in: 1) de scope van het project vaststellen, 2) rollen en taken van de projectbetrokkenen definiëren en verdelen, 3) de voortgang van de projectstart monitoren, 4) het voortgangsproces op gang houden, 5) tussentijds informatie uitwisselen of

(onverwachte) problemen oplossen. Een van de juniororganisatieadviseurs accentueert de doelen (en daarmee het belang) van de gesprekken voor zijn functie.

> Tijdens de afstemmingsoverleggen zorg je eigenlijk dat iedereen die bij het project betrokken is, of betrokken kan zijn, aan tafel zit. Eerst gewoon in een kleine groep, om gewoon eens even duidelijk te krijgen, wat is nou precies het probleem, en hoe zien jullie dat voor je, in welke richting zouden we gaan denken. Dus dat je dat duidelijk hebt. Dan ga je bepalen, van, oké, als dit het vraagstuk is, dan heeft het impact op deze afdeling, heeft het impact hierop, heeft het daar weer impact op. Dus dan moet je daar weer gaan kijken, en daarmee gaan praten, van: wat betekent dat nou voor jullie afdeling als we het project gaan starten? Is daar capaciteit voor, en begrijpen jullie ook wat de wens is, en waarom we dit gaan doen? En wat zijn daar mogelijke knelpunten in? (juniororganisatieadviseur).

Vanuit hun bemiddelende rol brengen de adviseurs de afdelingen Business en IT fysiek bij elkaar, zodat ze tijdens deze afstemmingsoverleggen de IT-taal kunnen vertalen voor business en de businesstaal kunnen vertalen voor IT. Om te duiden hoe de intermediaire rol van de organisatieadviseurs in een afstemmingsoverleg tot uiting komt, is hieronder een fragment weergegeven uit een gesprek tussen een de afdeling IT en Marketing. De organisatieadviseur (OA), de projectleider van de afdeling IT (PL) en de marketingmedewerker (MM) bespreken de voorbereidende fase van een bepaald project. De locatie is de IT-afdeling binnen de bank. De bijeenkomst heeft een routinematig karakter. Het doel is om de scope van het project vast te stellen en de projecttaken voor de afdeling Marketing en IT te verduidelijken. De organisatieadviseur is verantwoordelijk voor de opstart van het project. De

projectleider is bij de lancering ervoor verantwoordelijk om het project 'live' te krijgen. Het is in zijn belang om met de betrokkenen te communiceren over de juiste kennis, ideeën en het materiaal, zodat de organisatieadviseur deze informatie kan verwerken in de projectbrief. De hoofdgedachte van de situatie is: wat kan er nu al voor het project gepland worden en wat blijven voor nu onvoorziene omstandigheden? De bijeenkomst is geïnitieerd door de projectleider IT. Er wordt staand vergaderd. Tijdens de bijeenkomst wordt gebruik gemaakt van een bepaalde projectmethodiek. De betrokkenen staan voor een projectbord, dat volgeplakt is met rijen post-its. Iedere post-it vertegenwoordigt een categorie, zoals 'actions' en 'improvements.' De projectleider IT verschuift de post-its behendig van boven naar beneden en van links naar rechts. Soms beschrijft hij nieuwe post-its. Die plakt hij op het bord erbij. Het zijn gestructureerde handelingen. Ondertussen neemt de projectleider het voortouw in de communicatie.

Fragment uit een gesprek tussen IT, Marketing en organisatieadvies:

PL Mensen, we zijn hier om de stand van zaken rondom de projectbrief te bespreken. De projectboard wil deze tussen 19 maart en 2 april ontvangen. Er zijn nog zaken onduidelijk. Het verslag moet af, maar de 'scope' van het project is nog niet duidelijk. Dus wat zijn voor nu de vraagissues, de vraagacties en de vraagrisico's? Wat valt inscope en wat valt er outscope? De productdescription, wie gaat die op papier zetten?

OA Daar zijn we nog niet uit, want we hebben nog niet besloten of we voor een workshop gaan om alle stakeholders te informeren of anders.

MM Ik ben zeker voor een workshop. Dat werkt het meest efficiënt.

PL Nou, laten we niet direct naar oplossingen gaan. Ik wil eerst de scope helder hebben. Ik plak deze [post it] bij 'to be decided'.

Wat opvalt tijdens de observatie is dat er voortdurend interactie is, maar dat de interacties voornamelijk plaatsvinden tussen de IT-projectleider en de organisatieadviseur. De marketingmedewerker is afwachtend. Af en toe mengt ze zich in de interactie, maar het lijkt erop dat ze niet gehoord wordt. Ze heeft een gesloten houding. Haar benen zijn gekruist, haar armen zijn gevouwen. De organisatieadviseur 'vertaalt' ter plekke de IT-terminologie voor de marketingmedewerker en de marketingterminologie voor de projectleider. Het is een klassieke communicatieve taak voor hem, die kenmerkend is voor zijn functie. Ruimtelijk gezien staat hij ook in het midden, met links van hem de projectleider en rechts de marketingmedewerker. Soms herhaalt de adviseur wat de projectleider zei, maar kiest hij andere bewoordingen. Hij controleert vragenderwijs of er overeenstemming is over de boodschap die hij brengt. De adviseur is wel veel in contact met de marketingmedewerker. Er is wat discussie over de scope van het project. Er wordt zowel mondeling als schriftelijk op de post-its veel gebruik gemaakt van Engelse terminologie uit de projectmanagementtak. De projectleider neemt duidelijk de leiding in het gesprek. Hij is veel aan het woord. De onderliggende projectmethodiek zorgt ervoor dat het gesprek bijna militair gestructureerd verloopt. Het is duidelijk dat deze gestructureerde manier van werken die kenmerkend is voor IT niet past bij de vrije manier van werken die marketing kenmerkt.

De organisatieadviseur vervult in dit gespreksfragment de cruciale communicatieve middelrol, omdat hij intermedieert tussen twee afdelingsspecifieke talen, namelijk de IT- en de businesstaal. De organisatieadviseur zorgt ervoor dat de afdelingen elkaars taal begrijpen, waardoor er geen miscommunicatie ontstaat.

Gesprekken tussen de collega's binnen de community dragen bij aan de vorming van een lokale subcultuur. Middels gesprekken reflecteert de community op elkaars werkzaamheden. Er zijn tekstreviewsessies waarin

gedeelde tekstnormen worden vastgesteld en bekeken wordt of deze daadwerkelijk in de teksten gehanteerd worden. Er zijn week- of dagstarten, waarin de dag- of weekplanning centraal staat. In het licht van de eerdergenoemde cultuuraspecten reflecteren en leren, zijn er feedbackgesprekken met collega's onderling of met de teammanager. De teammanagers worden vanuit hun functie geacht om leren en ontwikkelen te stimuleren. Er is dan ook altijd de gelegenheid om de teammanager aan zijn jasje te trekken wanneer de organisatieadviseurs hulp, ondersteuning of advies nodig hebben. De teammanagers zijn benaderbaar en de organisatieadviseurs kunnen kwetsbaar zijn.

Sociale praat is een belangrijk onderdeel van de (groeiende) groepscultuur. Een van de organisatieadviseurs legt uit dat hij zijn werkdag start met small-talk en benadrukt dat het voor de onderlinge verhoudingen belangrijk is 'om los te peuteren of iedereen happy, gelukkig of juist gefrustreerd is' (juniororganisatieadviseur). De organisatieadviseurs houden soms presentaties, maar deze lijken ondergeschikt aan de interacties.

Schrijven

Hoewel de adviseurs zelf aangeven dat ze zich bevinden in een orale communicatiecultuur, is de activiteit 'schrijven' net zo belangrijk voor de uitvoering van de functie. De adviseurs gebruiken schriftelijke communicatie om projectgerelateerde zaken vast te leggen. De stuurboard (hoger management) neemt op basis daarvan beslissingen over de start van de projecten. Een aantal schrijfdoelen kon op basis van de antwoorden uit de interviews gedestilleerd worden. De teksten zijn er om 1) het proces transparant te houden, 2) het proces te structureren, 3) keuzes te verantwoorden en 4) doelstellingen te verduidelijken. Een van de organisatieadviseurs licht toe waarom de community schrijft:

> We schrijven enerzijds om discussies te voorkomen, want je wil uiteindelijk telkens weer een stapje verder gaan. En dan wil je niet meer van, hebben we hieraan gedacht, hebben we daaraan gedacht. Want dat soort dingen zijn als het goed is allemaal beschreven. Scenario's staan erin. Afwegingen, waarom scenario A is afgevallen en waarom je voor scenario B bent gegaan. Dus een stukje reproduceerbaarheid in de zin van, altijd kunnen terug herleiden waarom we nu ergens staan. Dus dat. Ook om doelen te verduidelijken, denk ik. Als je een workshop ingaat, dan is het handig als je een duidelijk doel beschreven hebt. Wat wil je meenemen aan het einde van de rit? Waarin zijn we succesvol? Dan heb je het over structuren of inkaderen (juniororganisatieadviseur).

De community levert de volgende teksten op: 1) het projectmandaat, 2) de projectbrief, 3) memo's (gespreksverslagen), 4) PowerPointpresentaties en 5) e-mails. Het projectmandaat en de projectbrief zijn formatgebonden. De adviseurs zijn niet in de positie om hieraan te tornen. Voor het projectmandaat en de projectbrief geldt dat deze altijd actiegericht moeten zijn. De afdelingsmanager vertelt in een interview dat hij het belangrijk vindt dat van deze teksten het tekstdoel 'aanzetten tot actie' is.

> Ik vind dat ieder formeel document, zoals de mandaten of de projectbrieven, tot een actie aan moet zetten. Weet je, als je een stuk hebt, waarvan je zegt, dat is net een soort kerstkaart: ja, het is waar, maar ik doe er geen flikker mee... Dat werkt niet (afdelingsmanager).

Op de eerdergenoemde tekstreviewsessies wordt zowel de kwaliteit als de uniformiteit van de formatgebonden teksten besproken. De memo's (gespreksverslagen), PowerPointpresentaties en e-mails hebben een vrij format. De community levert geen klassieke rapporten op, maar maakt gebruik van

PowerPoint om de besluitvorming te structureren. Een organisatieadviseur legt uit dat ze veel gebruik maakt van PowerPoint.

> Wij gebruiken PowerPoint sowieso veel in het voorbereiden van stukken voor overleggen, dus het is gewoon een veelgebruikte tool. Ik heb bijvoorbeeld in een vorig traject met één slide geprobeerd het probleem te structureren door de belangrijkste elementen daarvan erin te zitten. Die slide heb ik in het voorjaar gemaakt en nog komt die terug. Die is zo nuttig (mediororganisatieadviseur).

Soms is ook in de teksten de lokale subcultuur zichtbaar die zich kenmerkt door informeel contact en de groeiende hechte, bijna vriendschappelijke, collegiale verhoudingen. De organisatieadviseur gebruikt onderstaande e-mail om zijn medecollega's van de gehele afdeling Digitaal bankieren uit te nodigen voor zijn afscheid (zie Tekstkader 5). Het taalregister is informeel. De toon is luchtig en humoristisch. Hoewel het erop lijkt dat de afzender gedwongen afscheid neemt van zijn collega's, stuurt hij aan op een afscheidsmoment waarbij de aanwezigheid van een groot collectief wordt gewaardeerd. Een van de organisatieadviseurs legt uit dat de mail 'creatief is opgesteld en daardoor de aandacht trekt'. Dat waardeert ze en de toon past in haar ogen bij de omgangsvormen van deze community.

From: [naam]
To: MAIL_DB_DIGITAL_BANKING@[..]
Date: 28-02-2017 14:24
Subject: #alternativefacts

Lieve allemaal,

Vandaag is mijn laatste werkdag bij [...].
Na ___1___ , is het tijd om ___2___. Ik ga ___3___.
Hoewel dit besluit ___4___, vind ik het toch ___5___.

Digital Banking is een club vol mooie, talentvolle mensen!
Ik ben dankbaar dat ik hier deelgenoot van heb mogen zijn.
Ik besef me maar al te goed dat jullie gezamenlijke vermogen
[organisatie] in staat stelt om in de markt mee te kunnen, en
soms zelfs koploper te kunnen zijn.
Zonder jullie geen [organisatie] (in de nabije toekomst).

Ik heb genoten van onze ___6___, en ga ___7___.
Ik zal altijd ___8___. Keep up the good vibe!

Dankjulliewel.
In het bijzonder gaat mijn dank uit naar [...], en mijn team mates. Ze weten waarom.

Om 17:00 uur drinken we met Strategy & Innovation meerdere biertjes
in de Proefzaak. Feel free to join. Sharing is caring :-)

Het ga jullie goed!

High five & peace out,
[...]

___1___
a. bijna 4 jaar bij de bank te hebben gewerkt
b. vannacht de RvB verdieping knaloranje te hebben geschilderd
c. erachter te zijn gekomen dat het leven an sich helemaal geen doel heeft,

___2___
a. mijn horizon te verbreden
b. m'n ontslag te accepteren
c. mijn idee van carrière maken per direct te stoppen

___3___
a. samen met mijn vrouw op avontuur in Afrika
b. als "vrijwilliger" aan de slag bij een penitentiaire inrichting
c. de wereld intrekken, zonder enig doel

___4___
a. al in januari 2016 gemaakt is
b. een meerjarig plan was samen met Frans W,
c. is ontstaan uit een aaneenschakeling van zowel privé als zakelijke tegenstrijdigheden

___5___
a. een bijzonder moment
b. anders uitgepakt dan vooraf bedacht
c. noemenswaardig dat [...] het voor me heeft mogelijk gemaakt

___6___
a. samenwerking en geleverd resultaat
b. lange doorlooptijden en besluiteloze sessies
c. interactie vol humor, twijfel en liefde

Tekstkader 5: Fragment uit e-mail die tekenend is voor de communitycultuur.

6.4.3 Luisteren en lezen

Luisteren

De organisatieadviseurs leggen eenduidig uit dat 'luisteren' als onderdeel van de interacties cruciaal is voor een effectieve functie-uitoefening. Goed kunnen vertalen betekent ook nauwkeurig kunnen luisteren. Luisteren vervult een essentiële rol bij de probleemanalyse en het monitoren van de projectgang. Het gaat er dan in eerste instantie om dat de adviseur secuur luistert naar de belangen en de wensen van de stakeholders. Ten tweede wordt luisteren in verband gebracht met het onderscheiden van de hoofdgedachte in de interactie, zodat er niet te veel aandacht wordt besteed aan irrelevante details. Ten derde heeft luisteren tot doel om informatie op waarde te kunnen schatten en op basis daarvan af te wegen wat de gevolgen van bepaalde beslissingen zijn. De teammanager geeft het cruciale belang van luisteren voor de functie aan en legt in het fragment het verband met de vertaalrol van de adviseurs:

> Essentieel. Als ik naar mijn functie kijk, dan is dat een van de belangrijkste dingen. [...] Natuurlijk: we krijgen vaak een vaag probleem of idee en daar moeten we wat mee. [...] Dus het begint met begrijpen: wat wil je nou echt en bedoel je dat? Of: als ik het nou zo stel? Luisteren is echt essentieel (teammanager).

Op het relatieniveau wordt luisteren ook in verband gebracht met het onderhouden van de adviseur-cliëntrelatie. Het gaat dan om begrip tonen voor de ander middels luisteren: 'Luisteren om de ander het gevoel te geven dat zijn zorg gedeeld wordt' of juist luisteren naar 'wat iemand niet zegt om de juiste boodschap naar boven te halen'.

Lezen

Uit de interviews blijkt dat de activiteit lezen binnen de werkzaamheden drie relevante functies vervult: 1) specifieke (historische) informatie (over een bepaald projectthema) vergaren, 2) de hoofdgedachte/het hoofdthema van een bepaald project leren kennen (hoofd- en bijzaken onderscheiden), 3) lezen van digitale communicatie en 4) tegenlezen van schrijfproducten van collega's. De mate van belangrijkheid hangt echter sterk af van de situatie. De afdelingsmanager legt uit dat 'het startmoment van het project en de mate van beschikbare informatie daarbij een rol speelt' (afdelingsmanager).

6.4.4 Normen voor de communicatieve activiteiten

Normen voor schrijven

Voor de formele (formatgebonden) en de informele (formatvrije) teksten gelden dezelfde normen. De tekstnormen die gelden voor deze discourse community zijn: 1) vermijden van vaktaal, 2) logische structuur, 3) kernachtige inhoud, 4) onderbouwing van feiten en beweringen, en 5) bewustzijn van de lezer (doelgroepsgerichtheid). De afdelingsmanager vertelt dat het belangrijk is dat de adviseurs hun processtappen en oplossingsrichtingen ten opzichte van de doelgroep altijd onderbouwen. Hij constateert dat juist de nieuwelingen moeite hebben met deze norm:

> Alles wat je opschrijft, moet wel onderbouwd zijn. Je kunt niet zeggen van, ja, maar dat is nu eenmaal zo. Er is nu eenmaal niks zo. Jij zult het uit moeten leggen. En dat is wat je nieuwe mensen echt moet leren, dat moet je trainen met elkaar. En je gaat op een aantal keren op je bek als adviseur. Dat gaat ook gewoon mis, denk je: potverdomme, ik had zo'n goed verhaal, en die gasten doen er gewoon helemaal niks mee (afdelingsmanager).

De community-specifieke taalnormen komen overeen met de organisatiebrede taalnormen. Daarbij wijken de digitale middelen niet af van de analoge schriftelijke producten. De e-mails dienen kort en kernachtig, maar wel volledig te zijn. Hieronder volgt een e-mail die illustreert wat de community volgens de normstelling beschouwt als een 'foutief' opgestelde e-mail (zie Tekstkader 6). Onder het tekstfragment staat een korte motivatie die aanduidt waarom de organisatieadviseur de e-mail als zodanig beoordeelt.

From: Support HRServices <alg.hrservicesrf@raet.com>
To: [naam]
Date: 14-03-2017 14:08
Subject: Openstaand MyHR Request (Ref:IN:00487452)

Beste collega, Je hebt feedback ontvangen op je MyHR Request met nummer 00487452, maar er nog niet op gereageerd. Daardoor weten we niet of je inmiddels geholpen bent. Ga naar MyHR Request in Ask HR om je MyHR Request te lezen, beantwoorden of sluiten. Over vijf dagen wordt dit MyHR Request automatisch gesloten. Heb je nog andere vragen, dan helpen we je natuurlijk graag. Je kunt hiervoor een nieuw MyHR Request indienen. Met vriendelijke groet, HR Services

This message has been sent by [organisatie] Amsterdam, the Netherlands, and is registered in the Commercial Register of Amsterdam under number [...]

Tekstkader 6: Voorbeeld van een foutief opgestelde e-mail.

De organisatieadviseur beargumenteert dat de e-mail niet voldoet aan de communityspecifieke tekstnormen, omdat de mail ongestructureerd is en te veel afkortingen bevat waarvan zij de betekenis niet weet. De e-mail is daarmee onvoldoende doel- en doelgroepsgericht. De organisatieadviseur weet simpelweg niet waar deze e-mail over gaat, terwijl die wel aan haar gericht is.

De kernachtige inhoud als norm is gerelateerd aan de snelheid die de adviseurs in hun werkzaamheden willen en moeten behouden. In de voorgaande paragraaf van dit hoofdstuk is al gerefereerd aan de componenten efficiëntie en doelgerichtheid in relatie tot communicatie. Het proces moet op

tempo blijven, zodat er geen tijd en geld verloren gaan. Daarbij is het zo dat de formele teksten onder de ogen komen van de besluitvormende gremia, bestaande uit hooggeplaatste managers. De interviews laten zien dat ook in deze besluitvormingsprocessen het tijdselement een belangrijke rol speelt. De managers hebben simpelweg vaak weinig tijd. Er worden op basis van de projectbrief die zij onder ogen krijgen belangrijke beslissingen genomen onder hoge tijdsdruk. Dat betekent dat de projectbrief kort en bondig opgesteld moet zijn. De tekst moet direct aanzetten tot actie. De manager coacht het team hierop. Hij vertelt dat de organisatieadviseurs 'geen handboeken of uitvoerige manuals schrijven' (afdelingsmanager). Het gaat er voornamelijk om dat complexe materie concreet op papier staat en aansluit bij de doelgroepen. De projectbetrokkenen komen vaak uit verschillende disciplines en zij dienen de tekst allemaal te begrijpen. Het belang van spelling en grammatica wordt gezien, maar de regels worden in de praktijk niet door iedereen gehanteerd.

Normen voor de gesprekken

Voor de groep ligt de basis van de gespreksvoering in een doelgerichte samenwerking met de opdrachtgever of andere stakeholders om een project startklaar te krijgen. Deze doelgerichte samenwerking dient efficiënt en effectief te verlopen. De normen voor de gesprekken met de projectbetrokkenen komen voort uit deze doelen. Ze wijken eigenlijk niet af van de tekstnormen. Omdat de gesprekken op koers moeten blijven, zijn deze 1) logisch gestructureerd, 2) kernachtig en 3) doelgericht. De gespreksvaardigheden die de sprekers nodig hebben om aan de gespreksnormen te kunnen voldoen zijn: 1) actief luisteren, 2) 'on the spot' doorvragen, 3) parafraseren, 4) kritisch zijn, 5) onderbouwd overtuigen, 6) onderbouwd adviseren, 7) het inschatten van de gesprekspartners (oftewel bewustzijn van de hiërarchische posities) en 8) flexibel zijn (anticiperen op onverwachtse situaties).

Het onderstaande gespreksfragment wordt duidelijk hoe belangrijk de gespreksnormen zijn in relatie tot de beoogde doelgerichte samenwerkingen met alle projectbetrokkenen. Het gaat om een feedbackgesprek dat een van de juniororganisatieadviseurs (OA) voert met de afdelingsmanager van Retail (AM). De adviseur is aangeschoven bij de manager, omdat de manager van mening is dat het proces niet naar behoren verloopt. De gesprekken verlopen nog onvoldoende doelgericht; de adviseur boekt nog geen resultaat. Het lijkt erop dat de adviseur geen grip heeft op het proces en hij probeert er met de manager achter te komen wat de reden hiervan is.

Fragment uit een gesprek tussen de juniororganisatieadviseur en de manager:

OA Ik ben hier aan het rondrennen, zonder resultaat.

AM Het kan zijn dat het programma te zwaar voor je is, maar we zijn nu op weg dus we maken het traject af.

OA Dat klopt. Dat heb ik ook zo ervaren.

AM Ik geef je het volgende advies mee: 1) leg de focus op het proces en niet op de projectbrief als eindresultaat, 2) houd het proces zo simpel mogelijk (wees concreet in je taalgebruik en zeker niet te formeel, 3) benoem richting de betrokkenen de hiaten in het proces (gebruik bewoordingen als: Ik constateer dit.

OA (schrijft alle feedback op) Oké, dus ik ga eerst de behoeften van de projectbetrokkenen inschatten en daar mijn voorbereiding op aan passen. Dank je, hier kan ik weer mee verder.

Het gespreksfragment is interessant, omdat de afdelingsmanager in zijn advies een aantal community-specifieke taalnormen benoemt die hem verder helpen in zijn werkproces. Het belang van helder, concreet en vooral niet te formeel communiceren is essentieel om het proces op gang te houden. Het feit dat de

juniororganisatieadviseur door de afdelingsmanager wordt gewezen op deze taalnormen, bevestigt de belangrijke rol die taal en communicatie binnen de functie van de organisatieadviseurs hebben en de noodzaak dat de junior adviseur als lid van deze specifieke community zich deze taalnormen zo gauw mogelijk eigen maakt. Interessant is tevens dat de laagdrempelige non-hiërarchische lokale subcultuur in dit gesprek naar voren komt, omdat de organisatieadviseur zich zichtbaar kwetsbaar durft op te stellen richting de afdelingsmanager.

6.4.5 Gespreks- en schrijfrollen

Uit de interviews blijkt dat de organisatieadviseurs als individuen de volledige verantwoordelijkheid krijgen om het afstemmingsproces tot een succes te brengen, onafhankelijk van hun functieniveau. Ze hebben allen dezelfde verantwoordelijkheden op het gebied van communicatie. Concreet betekent dit dat hun formele positie geen invloed heeft op de aard van de gesprekken of de schrijfproducten, omdat zowel de junioren als de senior de volledige zorg over een project dragen. Iedereen produceert soortgelijke geschreven en gesproken teksten. Er zijn vaste vormen van tekstproductie. Wanneer een organisatieadviseur de procesbegeleider is van een bepaald project, dan is hij tevens teksteigenaar van de formele besluitvormingsdocumenten. Hij is verantwoordelijk voor de eindversie, maar krijgt van de manager en zijn collega's tijdens het traject steeds feedback op zijn teksten. Dat gebeurt in groepsverband tijdens de eerdergenoemde reviewsessies en in collegiale duo's. Deze duo's reviewen gezamenlijk elkaars besluitvormingsdocumenten en dagen elkaar uit op de bovengenoemde tekstnormen. De gezamenlijke tekstnormen zijn bij alle teamleden bekend, omdat zij verplicht de cursus Begrijpelijke Taal hebben gevolgd en deze ook binnen de community als onderdeel van de subcultuur aan elkaar blijven uitdragen. Een van de organisatieadviseurs geeft aan dat de projectbrief en het projectmandaat altijd door een van de teamleden

bekeken en beoordeeld worden. Het gaat in de collegiale beoordeling voornamelijk om de structuur en de doeltreffendheid van de boodschap.

> Elke projectbrief of elk projectmandaat dat we schrijven wordt gereviewd. We geven elkaar feedback in teamsessies, maar we komen ook als koppels bij elkaar. De koppels zijn eigenlijk 'in the lead'. Het gaat er eerst om dat duidelijk is welke boodschap je wilt vertellen en daarna kijken we heel inhoudelijk. We reviewen dan één-op-één. We kijken naar de structuur, de kop en de staart, de boodschap (mediororganisatieadviseur).

De manager fungeert als klankbord. Hij adviseert de organisatieadviseurs over de inhoud en de toon van het projectmandaat en de projectbrief. De manager schrijft zelden mee aan de tekst, maar is wel eindverantwoordelijk. De organisatieadviseurs doen vooronderzoek, lezen relevante documenten en overleggen continu met externen, zoals projectmanagers van diverse afdelingen, IT-experts en andere stakeholders en met internen zoals collega's en leidinggevenden. Dit houdt in dat ze ook tijdens alle interacties de rol van procesbewaker hebben en verantwoordelijk zijn voor de organisatie van dergelijke gesprekken. Een van de deelnemers legt het als volgt uit:

> Kijk, voordat je de projectbrief gereed hebt, moet je iedereen bespeeld hebben, zodanig dat de brief er gewoon soepel doorheen komt. Dus daarin zit dan de onderhandeling, mensen kennis bijbrengen, motiveren en vervolgens zit het hoger management dan voor je tijdens een meeting en dan komen er nog een paar vragen en die moet je dan goed kunnen beantwoorden (juniororganisatieadviseur).

6.5 Conclusie

In dit hoofdstuk stonden twee deelvragen centraal. De eerste deelvraag die in deze conclusie beantwoord wordt, luidt: *Wat zijn de eigenschappen van de organisatie die de taal- en communicatieactiviteiten van de community van organisatieadviseurs beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen?* Een eerste bepalende eigenschap van de organisatiecontext in relatie tot taal en communicatieactiviteiten is de verzameling kernwaarden van de organisatie. De bank stimuleert haar medewerkers om de waarden vertrouwen, professioneel en ambitieus zijn uit te dragen en vanuit die waarden vast te houden aan een aantal zakelijke principes: 1) de klant van de beste oplossingen voorzien, 2) een gepassioneerde professional zijn, 3) vastbesloten zijn om duurzaam te ondernemen, 4) slechts risico's nemen die te overzien zijn en 5) relaties opbouwen door samenwerking. Vooral de opbouw van een duurzame klantrelatie komt centraal te staan. Voor de bank betekent dit dat zowel de schriftelijke en mondelinge communicatie met de klant zo begrijpelijk mogelijk dient te verlopen. Het gevolg hiervan is dat een bankbreed taalscholingsprogramma geïmplementeerd wordt. De implementatie van het scholingsprogramma is een belangrijk signaal voor en tevens startpunt van een bewustwordingsproces binnen de gehele organisatie, dat moet leiden tot duurzame klantrelaties en de verkoop van bankproducten moet bevorderen. Taal- en communicatieactiviteiten worden hoog op de agenda gezet en organisatiebrede afspraken over schriftelijke taalnormen zijn een feit.

Deze taalnormen kunnen worden gezien als een tweede belangrijke organisatiegerelateerde eigenschap die de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloeden. Deze worden namelijk middels het taalscholingsprogramma aangeleerd en sijpelen door naar alle afdelingen. De begrijpelijkheid van de teksten wordt op organisatieniveau gestimuleerd door de normen: 1) doelgericht schrijven, 2) doelgroepsgericht schrijven, 3) gestructureerd schrijven, 4) opbouw, 4) activerend schrijven, 5) persoonlijk schrijven, 6)

informeel taalregister hanteren en 7) weinig vaktaal gebruiken. Er is een cultuuromslag binnen de bank gaande: het formele taalregister maakt langzaamaan plaats voor het informele taalregister en vaktaal wordt steeds meer vermeden. De begrijpelijkheid en de toegankelijkheid van de externe teksten nemen toe. De normen worden meer en meer gehanteerd voor de interne teksten.

De tweede deelvraag waar in deze conclusie antwoord op gegeven wordt, luidt: *Wat zijn de eigenschappen van de discourse community van organisatieadviseurs die de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen en welke taal- en communicatieactiviteiten zijn kenmerkend voor deze community?* Ten eerste kan gesteld worden dat de onderliggende doelen en waarden van de community de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloeden. Het doel van de discourse community is enerzijds klantwensen inventariseren bij de afdeling Business en anderzijds sturen op de ontwikkeling van geschikte IT-toepassingen in samenwerking met de afdeling IT. De inhoud van de functie bepaalt dat taal en communicatie voor deze discourse community zeer belangrijk zijn. De adviseurs bevinden zich op de werkvloer in de rol van 'vertaler', omdat zij bemiddelen tussen marketeers en IT-specialisten die elkaars 'taal' niet spreken. De community streeft naar continue professionele ontwikkeling. Belangrijke waarden van de community zijn kwetsbaarheid, autonomie en gelijkwaardigheid. De waarde kwetsbaarheid stimuleert de leercultuur die bepalend is voor de veelheid aan feedbacksessies en het frequente, onderlinge, collegiale face-to-facecontact. De sterke mate van autonomie beïnvloedt de variatie aan communicatieroutes van de organisatieadviseurs, omdat zij zelf bepalen wanneer ze welke gesprekssoort met welke communicatiepartner voeren, vanzelfsprekend met de onderliggende doelen in het achterhoofd. Gelijkwaardigheid in professionele relaties stimuleert non-hiërarchische aanspreekvormen in woord en geschrift.

Als het gaat om materiële omstandigheden als eigenschap van de discourse community, dan kan gesteld worden dat de geografische afstand geen bepalende rol speelt in de keuze voor communicatiemiddelen, omdat het gebruik van digitale communicatiemiddelen een vanzelfsprekendheid is. Er wordt veel gebruik gemaakt van digitale communicatiemiddelen. De digitale geletterdheid is bij de leden goed ontwikkeld, omdat zij deze middelen zowel voor professionele als voor sociale doeleinden gebruiken. Digitale geletterdheid heeft voor de discourse community niet alleen betrekking op de keuze voor een bepaald digitaal communicatiemiddel, maar ook op de vaardigheid om deze keuze te relateren aan een bepaald communicatiedoel en een bepaalde communicatiepartner. Digitale communicatiemiddelen worden gebruikt om inhoudelijke, proces- en sociale kennis onderling te delen, wat impliceert dat het communicatiedoel en de communicatiepartner per kennissoort kunnen verschillen.

Communiceren is de kernactiviteit van deze discourse community. De communicatiepartners zijn vrijwel altijd intern en zeer gevarieerd. De groep levert twee formele teksten op: het projectmandaat en de projectbrief. Veelvoorkomende gesprekken zijn intakegesprekken en afstemmingsoverleggen. De tekstnormen die uitgedragen zijn door de organisatie komen overeen met de community specifieke tekstnormen. De tekstnormen zijn: 1) vermijden van vaktaal, 2) logische structuur, 3) kernachtige inhoud, 4) onderbouwing van feiten en beweringen en 5) bewustzijn van de lezer (doelgroepsgerichtheid). De normen voor de gesprekken zijn 1) logisch gestructureerd, 2) kernachtig en 3) doelgericht. Het onderzoek laat zien dat de schriftelijke en mondelinge activiteiten elkaar constant afwisselen op de werkvloer. Zij komen weinig los van elkaar voor. Er is sprake van een 'communicatieve keten' (Gunnarsson, 1997a; Louhiala-Salminen, 2002).

De organisatieadviseurs krijgen de regie over een project dat zij toegewezen krijgen en zijn daarmee verantwoordelijk voor de communicatieve

activiteiten die ze organiseren en uitvoeren. De formele positie die zij hebben, heeft hier geen invloed op. Zij zijn altijd hoofdauteur van de projectmandaten en projectbrieven en bevinden zich in de rol van bemiddelaar tijdens interacties met de diverse stakeholders. De leidinggevende vervult geen schrijfrol, maar adviseert op dit punt. Deze draait ook niet mee met de mondelinge interacties. De organisatieadviseur faciliteert en voert de gesprekken.

Tot slot kan gesteld worden dat kennis van de discourse community nodig is om de kenmerkende taal- en communicatieactiviteiten in de dagelijkse praktijk uit te voeren. Na acculturatie weten de novices dat lange en uitgebreide formele en informele geschreven teksten niet bijdragen aan het behalen van de professionele doelen. De voorkeur van de community gaat uit naar korte (digitale) rapporten, bijvoorbeeld in de vorm van drie powerpointslides die alle betrokkenen (weer) bij het proces betrekken. De snelheid in het werkproces blijft daardoor gewaarborgd. Om te acculturen binnen deze community, moeten novices bijvoorbeeld weten dat zij voor deze overleggen veel handelingsvrijheid krijgen, maar dat tegelijkertijd van hen verwacht wordt dat zij al hun keuzes, feiten en bevindingen onderbouwen. Zonder onderbouwing krijgt een project geen doorgang. Novices dienen zich ook bewust te zijn van de status van hun gesprekspartners, zodat zij het juiste gespreksregister kunnen hanteren. Informele leermomenten zorgen ervoor dat groeps- en taalnormen gedeeld worden. Deze leermomenten spelen een belangrijke rol in het acculturatieproces van novices.

7. ORGANISATIEADVISEURS BIJ CENTRUM NEDERLAND

7.1 Inleiding

Waar de voorgaande discourse community werkzaam was bij een commerciële organisatie, is de discourse community in dit hoofdstuk werkzaam bij een overheidsinstelling. De overheidsinstelling is gericht op belastingen en is intern sterk geformaliseerd. Binnen de instelling wordt gewerkt aan de hand van wettelijke kaders en volgens strak ingerichte procedures, regels en protocollen. De organisatieomgeving van deze organisatieadviseurs is beduidend anders dan bij de vorige organisatieadviseurs. In dit hoofdstuk wordt onderzocht wat de uitwerking is van deze geformaliseerde organisatiecontext op de taal- en communicatieactiviteiten van de discourse community. Tevens wordt onderzocht hoe de groepscontext de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloedt.

Het hoofdstuk is eveneens opgedeeld in twee delen die overeenkomen met de bovengenoemde contextanalyses. Het eerste deel is gericht op de organisatiecontext waarbinnen de groep organisatieadviseurs werkzaam is. Het bestaat uit beschrijvingen van 1) de kernwaarden van de organisatie, 2) de afdeling waar de groep organisatieadviseurs werkzaam is, 3) de formele werkomstandigheden en 4) de organisatiebrede aandacht voor de ontwikkeling van schriftelijke communicatie. Leidend voor dit deel is de volgende vraag: *Wat zijn de eigenschappen van de organisatie die de taal- en communicatieactiviteiten van de community van organisatieadviseurs beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen?*

Om antwoord te geven op deze vraag is ook voor deze case gebruik gemaakt van twee onderzoekstechnieken. Ten eerste is een aantal formele documenten zoals de Gedragscode (Centrum Nederland, 2012) en de intern gehanteerde Schrijfwijzer (Centrum Nederland, 2012) geraadpleegd om de doelstellingen, de kernwaarden, de visie op scholing en de organisatiebrede taalnormen uiteen te zetten. De Gedragscode is tevens gebruikt om de formele

werkomstandigheden binnen de organisatie te beschrijven. Het interview met de teammanager is gebruikt om de gegevens uit de documentanalyse te ondersteunen. Specifieke aandacht is uitgegaan naar haar visie op de rol van taal en communicatie in de functie. Bij de beschrijving van de organisatiecontext is vervolgens gekeken in hoeverre deze context de taal- en communicatieactiviteiten van de groep organisatieadviseurs lokaal beïnvloedt. De documentanalyses en het interview met de teammanager hebben plaatsgevonden tussen november 2014 en mei 2015.

In het tweede deel ligt het accent op de community. Het bestaat uit de uiteenzetting van de kenmerken van de community van organisatieadviseurs die de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloeden alsook de taal- en communicatieactiviteiten zelf. In dit deel is gebruik gemaakt van het concept van de discourse community, zoals gedefinieerd en geoperationaliseerd door Beaufort (1997). Leidend voor dit deel is de volgende vraag: *Wat zijn de eigenschappen van de discourse community van organisatieadviseurs die de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen en welke taal- en communicatieactiviteiten zijn kenmerkend voor deze community?*

Om antwoord te geven op deze vraag zijn twee onderzoekstechnieken gebruikt. Ten eerste zijn interviews met de organisatieadviseurs afgenomen om de kenmerken van de community en hun opvattingen over de benodigde taal- en communicatieactiviteiten te achterhalen. Ten tweede zijn data uit de observaties gebruikt om de communicatieve interacties van de community letterlijk weer te geven. Ook voor dit deel geldt dat er continu een verband is gelegd tussen de kenmerken van deze community van organisatieadviseurs en de taal- en communicatieactiviteiten om het specifieke karakter van de communicatieve activiteiten te beschrijven. De interviews en de observaties hebben plaatsgevonden tussen november 2014 en mei 2015.

Leeswijzer

Allereerst volgt een beschrijving van de kernwaarden van Centrum Nederland (7.2.1). Daarna wordt ingegaan op de afdeling Centrum Communicatie, waar de community werkzaam is (7.2.2). Vervolgens wordt ingegaan op de visie op opleiden en leren (7.2.3) en de organisatiebrede aandacht voor taalnormen (7.2.4). Na deze organisatiebeschrijving wordt het accent verlegd naar de community. De community wordt eerst kort geïntroduceerd (7.3.1), waarna de onderliggende doelen en waarden van de community als belangrijke kenmerken worden beschreven (7.3.2 en 7.3.3) en volgt een beschrijving van de materiële omstandigheden (7.3.4). De daaropvolgende paragraaf is gewijd aan de rol van communicatie binnen de functie (7.4.1), de gesprekken en het schrijven (7.4.2), luisteren en lezen (7.4.3), de communityspecifieke normen voor de gesprekken en het schrijven (7.4.4) en de gespreks- en schrijfrollen (7.4.5). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie die antwoord geeft op de onderzoeksvraag, zoals hierboven beschreven (7.5).

7.2 De organisatiecontext

7.2.1 Kernwaarden van de organisatie

De overheidsinstelling houdt zich bezig met belastingkwesties in Nederland. In de Gedragscode (Centrum Nederland, 2012) is een aantal kernwaarden van de organisatie te lezen: 1) geloofwaardigheid, 2) zorgvuldigheid en 3) verantwoordelijkheid. De overheidsinstelling vindt het belangrijk dat zowel de medewerkers als de samenleving op de hoogte is van deze waarden, vanwege de grote impact die het optreden van de overheidsinstelling op de Nederlandse samenleving heeft. De instelling wil en moet vanuit zijn positie integer handelen en houdt de waarden die daarbij horen hoog in het vaandel. In de Gedragscode is te lezen dat geloofwaardigheid te maken heeft met 'onafhankelijkheid en het vermijden van belangenverstrengeling'. Zorgvuldigheid gaat over 'respectvol

omgaan met ieders rechten, verwachtingen en belangen'. Verantwoordelijkheid is gerelateerd aan 'verantwoord en transparant omgaan met bevoegdheden' (Centrum Nederland, 2012, p. 4). In de Gedragscode wordt expliciet genoemd dat bij 'alle soorten communicatie de drie basiswaarden leidend zijn' (Centrum Nederland, 2012, p. 15).

De drie waarden geloofwaardigheid, zorgvuldigheid, verantwoordelijkheid worden binnen de organisatie breed gedragen. In de trainingen en (maatwerk)opleidingen wordt veel aandacht besteed aan integriteit en het waardebewustzijn van de medewerkers (Centrum Nederland, 2012). Het zijn belangrijke cultuuraspecten die zowel gelden voor de omgang met externe klanten als voor de collegiale omgang. De directe relatie tussen deze waarden en de collegiale communicatie is duidelijk zichtbaar in de Gedragscode. Het volgende fragment illustreert deze relatie:

> Het gaat erom de basiswaarden in de praktijk te brengen: geloofwaardigheid, verantwoordelijkheid en zorgvuldigheid. [In de Gedragscode zijn deze basiswaarden uitgewerkt in de belangrijkste praktische regels. PK] De basiswaarden en regels heb je nodig als je elkaar wilt aanspreken op gedrag en houding of als je jezelf afvraagt of je wel juist handelt. Ze bieden ons houvast bij het nemen van beslissingen in de dagelijkse praktijk. [...] Wel is het belangrijk dat (integriteits)keuzes bewust worden gemaakt. Daarom moeten we met elkaar praten over lastige praktijksituaties en onze verwondering uitspreken wanneer we elkaars beslissingen niet begrijpen. (Centrum Nederland, 2012, p. 3)

Uit dit fragment komt naar voren dat de instelling een transparante onderlinge collegiale communicatie prefereert en stimuleert. Collega's dienen elkaar op een respectvolle manier feedback te geven op het professionele handelen. Dat de

waarden ook op de werkvloer zijn doorgedrongen, blijkt wel uit de interviews. Een van de organisatieadviseurs benadrukt dat de collega's onderling 'beleefd tegen elkaar zijn en dat er bijna geen onvertogen woord valt'. In haar beleving is er organisatiebreed veel aandacht voor de versterking van een waardebewustzijn onder de medewerkers en de inzet van deze waarden in de communicatie met klanten en collega's. Collega's houden zich over het algemeen hieraan', zo legt ze uit (seniororganisatieadviseur). In een ander interview bevestigt een van de organisatieadviseurs dat deze basiswaarden ook gelden voor de communicatie van de organisatieadviseurs (seniororganisatieadviseur). Niet alleen omdat ze uitgedragen worden door de organisatie, maar ook omdat ze onderdeel zijn van het certificeringstraject dat georganiseerd wordt door de beroepsvereniging, de Ooa.

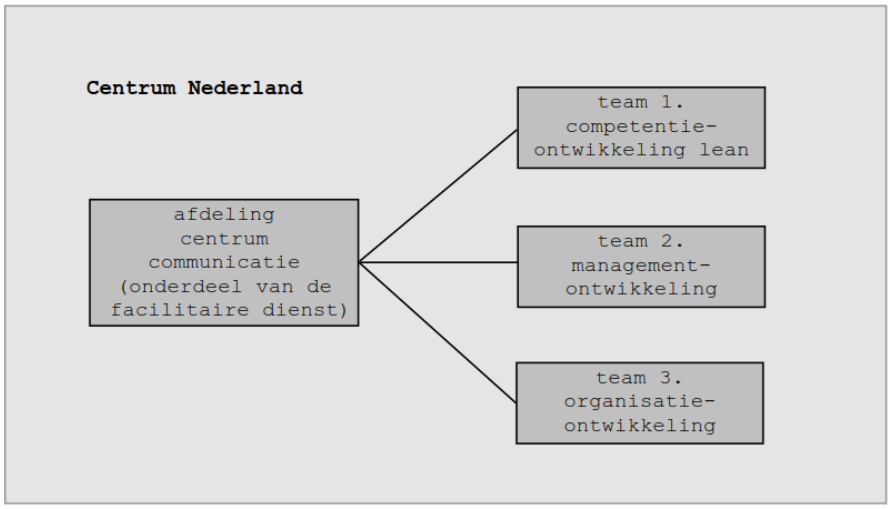
7.2.2 Centrum Communicatie en de teamverantwoordelijkheden

De organisatieadviseurs die in deze casus centraal staan zijn werkzaam bij het Centrum Communicatie (CC). Het CC is een van de facilitaire diensten van de organisatie en het centrum is verantwoordelijk voor de interne en externe publicaties van de instelling, de opleidingen voor het personeel en de interne verandertrajecten.

Het CC houdt zich bezig met 'leren en opleiden, communiceren en organisatie- en personeelsontwikkeling.' Binnen het centrum zijn er drie teams die zich bezighouden met management- en organisatieontwikkeling: in totaal ongeveer 45 adviseurs. De teams zijn 1) het team Competentieontwikkeling Lean[19], 2) het team Managementontwikkeling en 3) het team

[19] Lean is een managementfilosofie gericht op het terugdringen van verspillingen in bedrijfsprocessen. Lean richt zich voornamelijk op het verkorten van doorlooptijden.

Organisatieontwikkeling. De organisatieadviseurs die in deze studie centraal staan, maken deel uit van de teams Managementontwikkeling en Organisatieontwikkeling (zie Afbeelding 6).



Afbeelding 6: De drie teams van adviseurs op de afdeling Centrum Communicatie.

De teamverantwoordelijkheden bestaan uit 'het begeleiden en het ondersteunen van veranderingen binnen de instelling' (teamleider). De opdrachten die de teams binnenkrijgen zijn van allerlei aard. Soms gaat het om het begeleiden van groepen of evenementen, ofwel om proces(her)inrichting. In alle gevallen zijn de interventies gericht op de persoonlijke ontwikkeling van managers in relatie tot de processen waar zij verantwoordelijk voor zijn. In een interview vertelt de teamleider organisatieontwikkeling dat zij en haar team alleen opdrachten vanuit het hoger management accepteren die 'gerelateerd zijn of bijdragen aan het

realiseren van de doelstellingen van het Middellange Termijn Plan' (MLTP)[20] (teamleider). Dat heeft twee redenen. Ten eerste kunnen de opdrachten dan gemakkelijk ingekaderd en naderhand geëvalueerd worden en ten tweede kan de manager daarmee de schaarste aan organisatieadviseurs beter verantwoorden. De vraag naar organisatieadviseurs is groot en de capaciteit is beperkt. In totaal is voor beide teams 15 fte beschikbaar. De teamleider schetst in een interview de procedure als volgt. Alle teamleiders binnen het CC formuleren een gezamenlijk stuurcontract dat is afgeleid van het MLTP. Dat stuurcontract wordt voor de afzonderlijke teams vertaald in een teamplan. Vervolgens vertalen de teams samen met de teamleider het teamplan in beoogde resultaten en bespreken ze op welke wijze de individuen hier een bijdrage aan kunnen leveren. De resultaten zijn opdrachtafhankelijk. Een van de speerpunten voor 2014 en 2015 voor de twee teams Managementontwikkeling en Organisatieontwikkeling is bijvoorbeeld 'werken aan ketensamenwerking'. Aan de hand van onderzoek en evaluaties wordt door de adviseurs bekeken waarom bepaalde ketens binnen de organisatie niet optimaal verlopen. Binnen zo'n speerpunt kunnen de doelen van een opdracht variëren van adviseren, procesoptimalisatie tot managementcoaching. Dan komt de opdracht óf bij het team Managementontwikkeling óf bij het team Organisatieontwikkeling terecht. De organisatieadviseurs zijn op hun beurt individueel verantwoordelijk voor het voltooien van deze opdrachten.

---

[20] Centrum Nederland heeft in 2012 zijn visie op en missie voor de toekomst vastgelegd in het Middellange Termijn Plan (MLTP). Uit deze visie en missie volgen organisatiedoelstellingen, waar de afdelingen zich aan conformeren.

7.2.3 Opleiden en leren

De overheidsinstelling streeft ernaar om haar medewerkers een behoorlijke autonomie in hun werk te bieden. Dat betekent ook dat er een open leercultuur gestimuleerd wordt en er veel scholingsbudget beschikbaar is. De adviseurs kiezen naar inzicht hun scholingspad met als doel dat ze zich blijvend ontwikkelen. Tegelijkertijd wordt van de medewerkers gevraagd dat zij omgaan met een grote mate van 'zelfstandigheid, zorgvuldigheid en verantwoordelijkheid' (Centrum Nederland, 2012, p. 25). De resultaten die voortkomen uit de teamplannen zijn leidend en dienen zo goed mogelijk te worden gerealiseerd.

Nieuwe organisatieadviseurs volgen verplicht het opleidingsprogramma 'Professionele verantwoordelijkheid' (Centrum Nederland, 2012, p. 25). Daaronder vallen de volgende thema's:

1. corporate identity;
2. integer handelen;
3. inclusiviteit (module 'Omgaan met diversiteit');
4. aanspreken.

Het programma stimuleert het waardenbesef bij de nieuwe medewerkers.

7.2.4 Organisatiebrede aandacht voor taalnormen

In de jaren 1985-2005 is er binnen de instelling veel aandacht besteed aan schriftelijke communicatie en de ontwikkeling van de schriftelijke taalvaardigheid van de medewerkers. Zo is er sinds 1989 een eigen huisstijl, waarin taalnormen zijn opgenomen die gaan over het hele spectrum van schrijven, van spelling tot argumentatie en tekstopbouw. Het doel van de ontwikkeling van de huisstijl was tweeledig. Ten eerste moest deze bijdragen

aan de uniformering van de schriftelijke producten van de gehele organisatie. Ten tweede moest deze de externe klant- en doelgroepsgerichte communicatie verbeteren. Het gebruik van eenduidige taalnormen droeg bij aan een vereenvoudiging van de uitgaande teksten, waardoor de klanten deze beter begrepen. De huisstijl is middels de huisstijlwijzer voor alle medewerkers digitaal te raadplegen.

In de Schrijfwijzer (2012) van de instelling is een aantal schriftelijke taalnormen te lezen. Alle normen staan in het teken van het bevorderen van de begrijpelijkheid van de tekst. De belangrijkste taalnormen zijn: 1) heldere opbouw passend bij de tekstsoort, 2) logische argumentatielijn, 3) lezersgericht formuleren, rekening houdend met lengte, moeilijkheidsgraad en vaktaal, en 4) uniforme lay-out. In de schrijfwijzer is tevens een aantal voorbeeldteksten opgenomen die illustreren wat er van de tekstschrijver gevraagd wordt. Zo wordt de medewerkers aan de hand van een van de voorbeelden uitgelegd dat het gebruik van vaktaal tussen vakgenoten en collega's gewenst is, want 'binnen een groep mensen die dezelfde taken hebben of hetzelfde doel nastreven, ontwikkelt zich op den duur altijd een groepstaal' (Schrijfwijzer, 2012, p. 45). In de klantcommunicatie wordt het gebruik van vaktaal de medewerker juist ontraden, want 'de lezer spreekt uw vaktaal niet' (Schrijfwijzer, 2012, p. 45). Als de medewerker de vaktaal nodig heeft, dan moet de terminologie in dezelfde tekst uitgelegd worden.

De volgende twee voorbeelden worden in de schrijfwijzer getoond (zie Tekstkader 7).

Niet:
Op grond van de Instructie Informatieverstrekking, beschikking van 16 december 1982, nr. 582-26319 en op grond van artikel 67 van de Algemene wet inzake belastingen kan ik inzake het in de brief aangehaalde individuele geval geen verdere informatie verstrekken.

Maar:
Helaas kan ik niet ingaan op uw verzoek om informatie. Centrum Nederland kent voorschriften over het verstrekken van informatie over en aan derden. Ook bij uw verzoek ben ik aan deze voorschriften gebonden.

Tekstkader 7: Voorbeeld van een tekstfragment met en zonder vaktaal uit de Schrijfwijzer (2012).

De tekstschrijver wordt er ook op gewezen dat hij beseft dat iedere situatie een bepaalde formulering vereist. Het gaat erom dat hij bewust kiest voor een formele of juist informele toon passend bij de situatie waarin hij zich bevindt of de doelgroep waar hij voor schrijft. Een brief of e-mail aan een klant vereist een andere toon dan die aan collega's. In het volgende voorbeeld wordt de tekstschrijver gewezen op formele en informele formuleringskenmerken. De persoonlijke toon en het gebruik van 'je' als aanspreekvorm is toepasselijk voor de communicatie met een collega of met een klant waar een langdurig contact mee opgebouwd is. In de communicatie met een nieuwe of onbekende klant is een formelere toon vereist en wordt het gebruik van 'u' aanbevolen. De volgende voorbeelden (zie Tekstkader 8) laten de verschillen zien tussen een informele en een meer formele toon.

Formeel/zakelijk

Geachte heer Vermeer,

Gisteren verzocht u mij per omgaande de verslagen van de projectgroep Ergonomie op te sturen. Helaas kan ik u vandaag pas het gevraagde toezenden, omdat de stukken waren zoekgeraakt

Ik hoop dat deze vertraging u geen moeilijkheden bezorgt.

Hoogachtend,

J. Stoelman

Informeel/persoonlijk

Dag Jan,

Gisteren vroeg je me of ik de verslagen van de projectgroep Ergonomie op kon sturen. Ik stuur de stukken vandaag pas op, want ik moest even zoeken. Hopelijk heeft het je geen problemen opgeleverd.

Tot kijk op de toogdag!

Groet,

Jonas Stoelman.

Tekstkader 8: Voorbeeld van twee tekstfragmenten met informele en formele toon uit de Schrijfwijzer (2012).

Hoewel de taalnormen voor alle medewerkers digitaal in de huisstijlwijzer beschikbaar zijn gesteld, wijst een intern onderzoek (2005) uit dat de medewerkers de digitale site niet veel voor taalkwesties raadplegen.[21] Uit de interviews blijkt dat de organisatieadviseurs wel op de hoogte zijn van de bovengenoemde organisatiebrede taalnormen, maar dat zij daar de

[21] Een onderzoeksteam voerde in 2005 in opdracht van het CC/communicatieteam een verkennend gebruiksonderzoek uit naar de effectiviteit van de digitale Huisstijlwijzer. Het onderzoek is bekend bij de auteur.

huisstijlwijzer niet voor gebruiken. Voor de organisatieadviseurs geldt dat de taalnormen op continue basis onderling worden gedeeld. Een van de adviseurs legt dat zij van de normen op de hoogte blijft middels 'informatie en instructie op de werkoverleggen'. Tevens is het zo dat de adviseurs 'elkaar hierover desgevraagd feedback geven' en dat de 'leidinggevende de teksten leest en accordeert' (seniororganisatieadviseur). Voor de organisatieadviseurs geldt dat bijscholing in schriftelijke communicatie een verplicht onderdeel is van hun professionalisering. Alle adviseurs hebben eenmalig een cursus schriftelijke communicatie gevolgd gericht op het schrijven van offertes en plannen van aanpak. Er is geen verplichte scholing op conversatietechnieken. De adviseurs geven zelf cursussen en workshops in conversatietechnieken. 'Het is wel mogelijk om in het kader van professionalisering nieuwe conversatietechnieken te leren' (seniororganisatieadviseur).

7.3 Kenmerken van de discourse community

7.3.1 Introductie van de discourse community

De organisatieadviseurs die in deze studie centraal staan maken deel uit van de teams Managementontwikkeling en Organisatieontwikkeling. Tot 2014 waren de laatste twee teams één team, het team Management- en organisatieadvies (MOA). Vanwege de grootte is dit team gesplitst in een groep adviseurs die zich bezighoudt met managementontwikkeling en een groep die zich bezighoudt met organisatieontwikkeling. De scheidslijn tussen de twee teams is 'dun' te noemen, aangezien veel opdrachten zowel in het team Managementontwikkeling als in het team Organisatieontwikkeling passen. Op het moment van het onderzoek worden beide teams geleid door een en dezelfde teamleider. Aan het onderzoek hebben acht adviseurs meegedaan, waarvan twee uit het team Managementontwikkeling en zes uit het team Organisatieontwikkeling.

De adviesopdrachten van de community liggen op het terrein van groepsdynamica, inrichtings- of besturingsvraagstukken, interventies op procesniveau, ontwikkeling van leiderschapsprogramma's, begeleiding van managers en hun teams bij veranderprocessen en coaching op persoonlijke effectiviteit. De adviseurs werken alleen in opdracht van de managers en van het hoger management tot het middenmanagement. Vrijwel alle organisatieadviseurs zijn universitair geschoold, variërend van de opleidingsrichtingen Nederlandse taal en letterkunde, Rechten tot Bedrijfskunde. Er is één adviseur die haar universitaire opleiding niet heeft afgemaakt, maar die wel geslaagd is voor een hbo-opleiding. Beide teams zijn gezamenlijk gecertificeerd door de Ooa als Accredited Consultancy Practice (ACP).

7.3.2 Onderliggend doel van de discourse community

Wanneer de organisatieadviseurs hun functietaken uitvoeren en toewerken naar de identificatie van een veranderprobleem en de formulering van de bijbehorende oplossingen, dan streven zij altijd naar duurzaamheid. Duurzaamheid is te relateren aan het onderliggende doel van de discourse community en heeft te maken met het feit dat de organisatieadviseurs willen dat de manager zelf de verantwoordelijkheid neemt voor het oplossen van zijn probleem. Het kan zijn dat het verandertraject daardoor wat meer tijd in beslag neemt dan verwacht. De organisatieadviseurs hebben slechts een begeleidende rol in dat proces. Een van de organisatieadviseurs verwoordt dit onderliggende groepsdoel als volgt:

> Ik ben niet verantwoordelijk voor het probleem van de klant. Als ik die verantwoordelijkheid wel zou nemen, dan geef ik misschien wel een kortetermijnoplossing, maar dan is die klant niet werkelijk geholpen. Dan heb ik aan mij uitbesteed, wat ik voor hem heb opgelost. Ik ben

> straks weer weg en de manager blijft. Daarom zorg ik ervoor dat ik in een vrijere positie zit, waardoor ik de klant meer verantwoordelijkheid voor zijn eigen probleem kan geven (mediororganisatieadviseur).

Het onderliggende doel van deze community bestaat kortgezegd uit 'begeleiden en duurzaam adviseren' en heeft een sterke relatie met de onderliggende waarden van de community.

7.3.3 Onderliggende waarden van de discourse community

De discourse community heeft een drietal professionele waarden hoog in het vaandel. Om de manager te kunnen begeleiden in zijn veranderopdracht is een adviseur-cliëntrelatie nodig die stoelt op 1) integriteit, 2) zorgvuldigheid en 3) objectiviteit. Hieronder wordt uitgelegd wat de relatie is van deze waarden met de communicatieve activiteiten van de discourse community.

Integriteit en relatieopbouw

Integriteit is een belangrijke waarde die zowel wordt uitgedragen door de beroepsvereniging (Ooa) (hoofdstuk 5) als door de organisatie waar deze organisatieadviseurs werken (paragraaf 7.2.1). Ook op groepsniveau wordt integriteit als belangrijke waarde gezien. De uitleg van de community over de wijze waarop zij zichzelf middels communicatie positioneren ten opzichte van hun communicatiepartners is eenduidig: de organisatieadviseurs willen vanuit integriteit een duurzame adviseur-cliëntrelatie opbouwen. Integriteit wordt door de organisatieadviseurs in verband gebracht met de opbouw en het behoud van een vertrouwensrelatie met de opdrachtgever. Zo legt een organisatieadviseur uit dat 'je niet de vuile was buiten gaat hangen en discreet met de klant omgaat' (mediororganisatieadviseur). In een verandertraject komt veel vertrouwelijke informatie aan bod. Het is essentieel voor de organisatieadviseurs om hier integer mee om te gaan. Iedere organisatieadviseur binnen deze community

bewaakt zijn eigen integriteit, zowel in relatie met managers als met collega's onderling.

Zorgvuldigheid in voorbereiding en begeleiding

In het verlengde van integriteit ligt de waarde zorgvuldigheid. De waarde zorgvuldigheid wordt door de organisatie uitgedragen (paragraaf 7.2.1) en is ook op groepsniveau doorgesijpeld, zo blijkt uit de interviews. De community vindt het waardevol dat een verandertraject zorgvuldig wordt voorbereid, begeleid en afgerond. Het is van belang dat er vanuit deskundigheid wordt nagedacht over bijvoorbeeld een methodiek die goed aansluit bij een bepaalde probleemdiagnose. Dat zorgvuldig handelen, onder andere, gaat over een goede voorbereiding onderschrijft deze seniororganisatieadviseur:

> Ik bereid me bij iedere opdracht goed voor. Ik heb een bepaald model in gedachten waarvan ik denk: dat gaat ons allen helpen en ook de klant helpen om een ordening aan te brengen in datgene wat we gezamenlijk aan het doen zijn. Mijn ideeën bespreek ik eerst met de klant. Daarna organiseer ik vaak een werkvorm waarin we met het model aan de slag gaan (seniororganisatieadviseur).

De interpretatie die de organisatieadviseurs aan de waarde zorgvuldigheid geven is vergelijkbaar met die van de Ooa. Volgens de Ooa (2013) houdt zorgvuldigheid verband met zoveel mogelijk 'rekening houden met de wensen, verwachtingen, rechten en belangen van alle betrokkenen' (p. 55). Waar het in de praktijk bij deze organisatieadviseurs op neerkomt, is dat de manager betrokken raakt bij het traject en ook betrokken blijft; zorgvuldig handelen speelt hierbij een belangrijke rol.

Objectiviteit in relatie tot hiërarchie en aanspreken

De organisatieadviseurs binnen deze discourse community streven ernaar om in de gesprekken objectief te blijven. Objectiviteit heeft in dit licht volgens een van de organisatieadviseurs te maken met het feit dat hij als gesprekspartner – ook in gesprekken met het hoger management – 'kritisch durft te zijn en het lef heeft om minder leuke zaken te benoemen' (seniororganisatieadviseur). Deze objectief-kritische professionele houding valt in de BoKS (Ooa, 2013) onder de noemer professionele onafhankelijkheid (hoofdstuk 5). Het gaat erom dat de adviseur altijd onafhankelijk blijft in zijn oordeelsvorming en zich niet laat beïnvloeden door heersende sociale conventies of hiërarchische posities. Een mediororganisatieadviseur vertelt dat een objectieve gesprekshouding bestaat uit kritische vragen stellen en tegelijkertijd het bewaken van haar eigen grenzen.

> Dus doe mij alsjeblieft een klant die gewoon zijn eigen verantwoordelijkheid pakt en waarmee ik goed kan sparren. En een klant die de waarde ervan inziet dat ik kritische vragen stel en hem aan het denken zet. Daar zit echt een gesprekstechniek. Ik moet tegelijkertijd oppassen dat ik niet in zijn verhaal word getrokken; dan voel ik zo'n appèl. Het vraagt van ons ook lef om niet zomaar mee te gaan met wat de klant als eerste vraagt. Omdat wij interne adviseurs zijn, wordt soms van ons verwacht dat wij als handlanger met de klant meelopen. Dat is juist waar wij voor willen waken (mediororganisatieadviseur).

Objectief zijn in gesprekken is als interne organisatieadviseur soms complex, omdat de opdrachtgever en de adviseur deel uitmaken van dezelfde werkomgeving en dezelfde organisatiedoelen dienen. Juist vanwege deze interne positie, is het voor de organisatieadviseurs belangrijk dat zij zich in het licht van objectiviteit bewust zijn van de hiërarchische verhoudingen tussen hen en hun

communicatiepartners. De teamleider legt uit waarom dat zo is en wat hiervoor nodig is.

> De competentie bestuurlijke sensitiviteit is voor mijn adviseurs wel belangrijk, want je kunt gewoon klem komen. Het zijn interne adviseurs, dus ze maken deel uit van de organisatie waarbinnen ze zelf adviezen geven. Ze moeten echt alert blijven op hun omgeving, anders krijgen ze blinde vlekken. Soms moeten ze binnen hun eigen organisatie bijvoorbeeld een advies uitbrengen dat niet welgevallig is. Dan is die bestuurlijke sensitiviteit belangrijk om te weten wie je voor je hebt. Het kan zo maar zo zijn dat er geëscaleerd gaat worden door de ontvangende partij (teamleider).

De adviseurs moeten alert zijn op hun omgeving en de achtergrond van hun opdrachtgever, omdat zij een interne functie hebben. Zij dienen extra alert te zijn op hun objectieve en daarmee professionele houding. Hoewel een non-hiërarchische verhouding tussen medewerkers het uitgangspunt is, zijn de hiërarchische verhoudingen volgens de adviseurs wel degelijk voelbaar aanwezig in de praktijk. Het valt hen op dat er zowel binnen de organisatie als binnen het team 'krampachtig' mee wordt omgegaan. Dat komt omdat de hiërarchie in functieniveau aanwezig, maar niet zichtbaar is. Aan de andere kant wordt wel veel waarde gehecht aan het positieniveau van medewerkers. Die voelbare hiërarchie werkt door in de organisatieteams, omdat de opdrachten die gerelateerd zijn aan het hoogste management of de bestuurders het meeste gewicht hebben. Een van de organisatieadviseurs legt uit hoe die krampachtigheid in het team tot uiting komt.

> Er is een soort pikorde in ons team. Dat is overigens iets wat niet alleen in ons team speelt, dat speelt werkelijk in het hele kantoor. De behoefte

> om gezien en erkend te worden is heel groot, maar je ziet de hiërarchie niet aan de buitenkant. Ik denk bij gebrek aan strepen. Als je bij de politie zou werken of bij defensie, dan heb je strepen. Iemand heeft me weleens gezegd van: jullie zijn veel hiërarchischer dan wij bij defensie. Sinds kort ben ik senioradviseur, maar de manier waarop ik met mijn hiërarchische status omga is heel bedekt. Tegelijkertijd doe ik genuanceerd aan name dropping en vertel ik dat ik dagvoorzitter ben geweest van alle managers van de douane. Dat streelt mijn ego. Omdat we er zo krampachting mee omgaan, compenseer je het met het ander hè (seniororganisatieadviseur).

De adviseurs streven zoveel mogelijk naar symmetrische communicatie waarbij de 'afstand' tussen de communicatiepartners minimaal wordt gehouden. De pikorde in het team speelt dan geen rol meer, want zowel de medior- als de senioradviseur geeft aan dat zij de hooggeplaatste collega's informeel aanspreken. Zo legt een van de adviseurs uit: 'Als je het over een hiërarchie hebt, het is allemaal gewoon op naam en naam noemen' (medioradviseur). En een andere adviseur beschrijft: 'Ik heb vorige week nog even met Piet gesproken en Piet is dan de algemeen directeur douane. We gebruiken alleen maar voornamen hier' (senioradviseur).

De organisatieadviseurs zijn in de praktijk bezig met een continue reflectie op hun handelen. Om integer, zorgvuldig en objectief te blijven handelen, geven ze elkaar op individuele en op groepsbasis continu feedback. Er zijn bilaterale overleggen met de leidinggevende om te reflecteren op het professionele handelen. De organisatieadviseurs vinden het belangrijk dat iedereen binnen de community 'de ruimte krijgt om zelfstandig te handelen en zich continu te ontwikkelen' (medioradviseur). Reflectie is in dit licht een instrument om alert te blijven op de professionele waarden. Een reflecterende werkhouding van de organisatieadviseur als professional is ook binnen de

beroepsgroep als geheel een relevant thema. Reflectie is binnen de beroepsgroep belangrijk, omdat het de professional dwingt om in de dagelijkse praktijk alert te blijven op de overkoepelende professionele waarden (Reitsma, 2014).

7.3.4 Materiële omstandigheden

De community maakt gebruik van een arsenaal aan communicatiemiddelen, variërend van analoge tot digitale. Omdat ieder middel zijn eigen functie heeft, wordt het communicatiemiddel gezien als factor die de communicatie binnen de community beïnvloedt. In het kader van de opbouw en het behoud van een duurzame adviseur-cliëntrelatie, prefereert de community direct contact in de vorm van fysieke mondelinge interacties. Mondelinge afstemming tussen de betrokkenen werkt doeltreffend en fysieke aanwezigheid van de gesprekspartners bevordert de opbouw van de relatie.

Als het gaat om digitale middelen, dan zijn er twee middelen die op het moment van onderzoek veel gebruikt worden. Ten eerste vervult e-mail binnen de community een belangrijke functie. De community deelt via e-mail onderling informatie, bijvoorbeeld wanneer collega's niet fysiek aanwezig zijn. De organisatie stimuleert tenslotte het principe van 'flexibel werken' (Centrum Nederland, 2012). Ten tweede lezen veel organisatieadviseurs de beeldkrant op intranet. In de beeldkrant staat de meest actuele organisatiegerelateerde informatie. De senioradviseur vertelt wat het verschil is tussen e-mail en intranet:

> Ik begin mijn werkdag met e-mail en de beeldkrant, dus intranet. Dat intranet is meestal passief. Ik lees daar teksten op. E-mail is ook actief, want dan reageer ik bijvoorbeeld op collega's (seniororganisatieadviseur).

Intranet heeft voor de adviseurs voornamelijk een receptieve leesfunctie. E-mail fungeert als een actief interactiemiddel. Op het moment van onderzoek wordt het digitale sociale mediaplatform ConnectPeople binnen alle lagen van de organisatie geïmplementeerd. Het doel van dit platform is om de medewerkers binnen de organisatie de mogelijkheid te bieden om digitaal samen te werken, kennis te delen en te communiceren (Centrum Nederland, 2012). Het platform bevat blogs en forums. Gebruikers kunnen interactief documenten delen. ConnectPeople is, in tegenstelling tot het intranet, bedoeld om interactieve communicatie tussen collega's en externen te bevorderen. Zo kunnen de medewerkers ook met externe klanten, dienstverleners en toeleveranciers middels het platform communiceren.

Digitale middelen zoals e-mail en ConnectPeople worden zowel intern als extern, in het kader van flexibel werken, gebruikt. Het veelvuldig gebruik van digitale middelen zorgt ervoor dat de geografische afstand tussen communicatiepartners geen rol meer speelt. Informatie kan snel worden gedeeld en samenwerking wordt ondanks de afstand mogelijk gemaakt. Hoewel ConnectPeople nog niet door alle organisatieadviseurs gebruikt wordt, raakt het gebruik ervan binnen deze discourse community steeds meer ingeburgerd. Fysieke mondelinge interacties blijven voor deze discourse community echter belangrijk, wat impliceert dat de leden van deze community ook middels analoge communicatie de geografische communicatieafstand tussen adviseur en communicatiepartner klein willen houden.

Omdat zowel analoge als digitale middelen in de dagelijkse praktijk prominent aanwezig zijn, vraagt dit van deze discourse community een bepaalde mediawijsheid. De organisatieadviseurs dienen de diversiteit aan middelen bewust en actief in te zetten. Het gaat erom dat zij niet alleen beschikken over technische vaardigheden, maar ook begrijpen wanneer zij welk middel inzetten en waarom. Zo worden fysieke gesprekken bij voorkeur gebruikt in het licht van relatieopbouw en bevordert ConnectPeople snelle en

doeltreffende communicatie in het licht van de voortgang van een veranderopdracht. De analoge en de digitale middelen dienen daarmee in dit geval andere communicatiedoelen en de discourse community moet zich daar in het licht van het behalen van hun professionele doelen bewust van zijn.

Samenvattend

De organisatieadviseurs binnen deze community zijn alert op hun integriteit, zorgvuldigheid en objectiviteit, zowel in de relatie met de managers als met collega's onderling. De organisatieadviseurs opereren in een ogenschijnlijke informele omgeving. De hiërarchische verhoudingen zijn voelbaar, maar komen niet terug in de aanspreekvormen. Omdat ze intern opereren, wordt wel van hen verwacht dat ze extra alert zijn op hun omgeving. Soms geven ze adviezen die ongewenst zijn en juist die adviezen moeten door de opdrachtgever goed ontvangen worden. Gesprekstechnieken, bestuurlijke sensitiviteit en de keuze voor de juiste aanspreekvormen spelen hierin een belangrijke rol. De community maakt gebruik van een arsenaal aan communicatiemiddelen, variërend van analoge tot digitale. Omdat zowel analoge als digitale middelen in de dagelijkse praktijk prominent aanwezig zijn, vraagt dit van deze discourse community een bepaalde mediawijsheid.

7.4 Kenmerkende taal- en communicatieactiviteiten van de discourse community

Hieronder wordt beschreven welke taal- en communicatieactiviteiten binnen de werkzaamheden van de discourse community voorkomen en welke doelen deze activiteiten hebben. Allereerst wordt beschreven wat communicatie betekent in relatie tot de functietaken van de organisatieadviseurs (7.4.1). Daarna wordt dieper ingegaan op de communicatieve activiteiten afzonderlijk. Deze activiteiten vallen uiteen in 1) gesprekken voeren (mondelinge interacties), 2) spreken, 3) schrijven 4) luisteren en 5) lezen (7.4.2 en 7.4.3). Vervolgens worden

de communityspecifieke tekstnormen uiteengezet (7.4.4) en wordt beschreven wie er teksteigenaar of gespreksleider is in bepaalde communicatieve situaties, oftewel hoe de gespreks- en schijfrollen tijdens het werkproces ingevuld worden (7.4.5).

7.4.1 Communicatie in relatie tot de functietaken van de organisatieadviseurs

Om een beter beeld te krijgen van de inhoud van de functie en de wijze waarop deze in de praktijk tot uiting komt, zijn de professionele taken in de interviews bevraagd. De teamleider omschrijft het hoofddoel van de functie als: 'Wij houden ons bezig met alle organisatievraagstukken die te maken hebben met het richten, het inrichten of het verrichten. En daarbij ondersteunen wij het management zodanig dat we hen helpen om het zelf te doen' (teamleider). Kenmerkend voor de organisatieadviseurs is dat hun adviezen een duurzaam karakter moeten hebben. Het is volgens de teammanager niet zo dat 'we gaan en u moet het maar verder zien' (teamleider). De opdrachtgevers van de adviseurs zijn uitsluitend bestuurders, hogere managers of middenmanagers. De teamleider verwoordt het als volgt:

> Onze doelgroep, omdat de dienst heel erg groot is, is uitsluitend management van deze organisatie. En dan eigenlijk ook alleen nog maar de bovenste managementlagen. Het gaat om algemeen directeuren, tactisch strategische managers of de operationeel tactische managers en dat verschilt per onderdeel. Dat zijn er in totaal vijftienhonderd. En wij staan opgesteld voor die vijftienhonderd. Dus wij doen niet aan opdrachten voor projectleiders of programmamanagers of teams, [...] omdat er schaarste aan adviseurs is (teamleider).

Een van de organisatieadviseurs omschrijft haar functie als: 'Wij zorgen ervoor dat de manager in zijn positie staat of dat hij ondersteund wordt in zijn processen' (mediororganisatieadviseur). Een andere adviseur legt uit dat haar functie versnipperd is en dat het gaat over 'verschillende vormen van advies, gericht op persoonlijke effectiviteit of juist large scale events. Dat zijn natuurlijk gewoon hele andere grootheden met recht, maar ook hele andere invulling van je rol als adviseur' (medioroganisatieadviseur). Een van de adviseurs legt uit dat hij zich 'bezighoudt met de ondersteuning van managers in relatie tot hun strategische vraagstukken'. Hij doet veel 'op het gebied van veranderkundige trajecten; ontwikkelen, uitzetten, begeleiden en vormgeven en houdt zich bezig met interventies. Dat zijn grootschalige conferenties' (seniororganisatieadviseur).

Op grond van de bovenstaande uitspraken van de teamleider en de adviseurs kunnen de volgende functietaken geconcretiseerd worden:

1. het opstellen van een probleemdiagnose en een advies op het niveau van inrichtings-, besturings- en procesvraagstukken, toegespitst op en gericht aan het hoger en middenmanagement;
2. het opstellen van een probleemdiagnose en het advies op het niveau van groepsdynamica, toegespitst op en gericht aan het hoger en middenmanagement;
3. het individueel coachen van hogere en middenmanagers op het gebied van verandermanagement en competentieontwikkeling en het begeleiden van managers en hun teams bij veranderingstrajecten of het coachen van individuen in dergelijke trajecten door hen kennis te laten maken met andere werkwijzen of vaardigheden.

Uit de functieomschrijving die uit de interviews naar voren komt blijkt dat de adviseurs enerzijds grootschalige of kleinschalige veranderkundige problemen

diagnosticeren en anderzijds een passend duurzaam advies formuleren op basis van deze probleemdiagnosen. Het advies is altijd gerelateerd aan de organisatiedoelstellingen en het middellange termijnplan, oftewel de organisatieadviseurs concretiseren deze abstracte doelstellingen naar de praktijk van de managers. De seniororganisatieadviseur schetst in een van de interviews het directe verband tussen het middellange termijnplan, de functietaken van de adviseurs en de taak die de taal daarin heeft.

> Belangrijk is de vertaling. Als je het hebt over organisatieverandering, daar zitten natuurlijk doelen achter. De bedrijfsdoelen van de [overheidsinstelling]: de middellange termijnplanning. Die worden vertaald in een aantal begrippen. En aan ons is de taak om dat vorm te geven en te vertalen naar de praktijk van de managers. Plannen naar de praktijk van alledag en de uitvoering. En eigenlijk hoe de leidinggevende dat kan vertalen. Door het te concretiseren. Dus mede door te helpen - want we doen het natuurlijk niet voor ze, ze moeten het wel zelf doen - maar wel om te helpen om het betekenis te geven. Heel soms schriftelijk, [...] maar het is heel veel afstemmen, heel veel overleg. Soms door het tekenen van een plaatje, of het maken van een schema. Een waardenstroomanalyse, van, hoe zitten de processen in elkaar, en waar wil je naartoe, duidelijke doelomschrijving. Het gaat dus om concretisering van organisatiedoelen naar de dagelijkse praktijk (seniororganisatieadviseur).

Uit dit fragment blijkt dat de vertaalrol bestaat uit het schriftelijk, mondeling of visueel concretiseren van de organisatiedoelen naar de praktijk waar een manager zich in bevindt of zijn weg in moet vinden. Meestal gebeurt dit mondeling, soms ook schriftelijk. Hoewel de taken van de adviseur per opdracht sterk verschillen, is het beeld dat uit de interviews naar voren komt

dat de rol van taal en communicatie in alle gevallen fundamenteel te noemen is. Wanneer de vraag aan de deelnemers voorgelegd wordt, dan zijn ze eenduidig in hun reactie. Er valt een aantal krachttermen, zoals: *megabelangrijk, vreselijk belangrijk, cruciaal.* Een van de organisatieadviseurs legt uit dat hij als vertaler eigenlijk een 'communicatiemedium is waarin zijn voorkomen als professional zijn belangrijkste instrument is'. Hij legt vervolgens uit: 'Ik maak in [werksituaties] als persoon een verschil en dat komt door mijn manier van praten en de keuzes, en misschien ook wel mijn lef om bepaalde dingen te benoemen' (seniororganisatieadviseur). De taal is dus het instrument van de adviseur om zich als geloofwaardige professional te profileren. Om de abstracte organisatiedoelstellingen te vertalen naar een specifieke praktijksituatie, dienen de organisatieadviseurs middels taal en communicatie zicht te krijgen op 1) hetgeen in het middellange termijnplan staat, 2) de wensen van de manager, 3) de belevingswereld van de manager en 4) de vaktaal van de manager. Het gaat erom dat de adviseur het blikveld van de manager en zijn team blootlegt. Dat vraagt van hem dat hij luistert, samenvat en doorvraagt en begrijpt wat de verschillende partijen binnen het verandertraject willen. Essentiële uitgangspunten voor de organisatieadviseurs zijn: wie is de opdrachtgever, binnen welke context opereert hij en wat zijn de onderliggende problemen? Tevens dienen zij zich af te vragen: hoe moet ik de vaktaal van de manager interpreteren, zodat ik daarbij kan aansluiten? In een interview met de teamleider legt zij uit dat de organisatieadviseurs in staat moeten zijn om 'andermans' taal te begrijpen om de manager op waarde te kunnen schatten.

> Dus dan heb je als adviseur ook nog met vaktaal te maken. En bij de klant is het een heel ander soort taalgebruik, want dan moeten ze aansluiten op het taalgebruik van de klant. En FIOD heeft echt een ander taalgebruik dan de douane of dan de belasting. En dat is dan weer het voordeel van die interne adviseur, die kennen dat taalgebruik.

> Je moet dus als adviseur de competentie hebben om vaktaal om te zetten naar mensentaal zeg maar, dus naar die taal van je gesprekspartner (teamleider).

Naast het feit dat de verbinding met de manager mede tot stand komt door zijn (vak)taal te (leren) interpreteren, laat dit fragment ook zien dat de interne adviseurs hier een voorsprong in hebben, omdat zij de organisatie, de bijbehorende afdelingen en subculturen tot op zekere hoogte al kennen. Het aantal subculturen waarmee de adviseurs binnen de organisatie in aanraking komen, varieert. Zo communiceren zij met (lijn)managers, programmamanagers, projectmanagers, middenmanagers, hoger managers, bestuurders en managementteams van diverse afdelingen binnen de organisatie. Intern wordt soms gecommuniceerd met de coördinatoren logistiek of productgroepcoördinatoren. Dat zijn personen die de lijnen bij elkaar houden en voor de financiën zorgen. Verder communiceren de adviseurs veel met collega's zowel van hun eigen afdeling als van andere afdelingen. Minder frequent communiceert de community met communicatiepartners buiten de organisatie. Dat zijn bijvoorbeeld gespecialiseerde externe adviseurs op een bepaald advies- of wetenschapsgebied, zoals samenwerken of teamvorming. Afhankelijk van de communicatiepartner kiezen de organisatieadviseurs bewust voor een bepaald taalregister dat aansluit bij de belevingswereld van de communicatiepartner:

> Vanuit organisatiebeleid wordt gezegd: wij werken niet met en niet voor medewerkers. En die momenten dat ik met medewerkers te maken heb, die komen voort uit sessies die ik dan organiseer of begeleid, waar dan ook medewerkers echt bij zijn. Dat is het enige medewerkerscontact. Dus dat is dan functioneel binnen een traject wat ik doe voor een manager. Dat is wel een beetje raar, want die werkvloer

> is juist heel belangrijk. En in taal zijn er zo'n megaverschillen tussen een gesprek met managers en met medewerkers. Gesprekken met managers zijn in mijn beleving veel breder. Met medewerkers is het bijna een beperkte wereld. Daar zit meer emotie, meer onvermogen en meer onmacht; onmacht. Het opleidingsniveau is heel anders hè, dat maakt denk ik veel uit. Dat vraagt van mij andere taalvaardigheid. Ik pas mijn woordgebruik aan en moet eerst omgaan met hun emoties. Ik vind ze best nog lastig eigenlijk (seniororganisatieadviseur).

Het fragment illustreert dat de organisatieadviseur zijn taalgebruik aanpast aan de doelgroep waar hij mee spreekt. In de gesprekken met medewerkers gebruikt hij andere woorden die beter aansluiten bij hun belevingswereld. De organisatieadviseur heeft in dit geval kennis en vaardigheden nodig om de sociale dimensie van taalgebruik te hanteren. Hij gebruikt in de communicatie met de medewerkers een ander gespreksregister dan in zijn gesprekken met de manager. Dat heeft twee redenen: het opleidingsniveau ligt lager en de emoties liggen in de communicatie met de medewerkers meer aan de oppervlakte.

Kennis van de belevingswereld van de opdrachtgever en de vaardigheid om daar middels taal bij aan te sluiten, bevordert de relatie-opbouw met de opdrachtgever. Relatie-opbouw met de opdrachtgever wordt door vrijwel iedere interviewdeelnemer geprioriteerd. Het gaat om invoelen en luisteren, zodat de adviseurs weet krijgen van de belevingswereld van de ander. Kennis hebben van de belevingswereld moet vervolgens leiden tot een juiste probleemanalyse en aansluitende interventie.

> Dus je kunt allerlei theorieën en concepten in je hoofd hebben, maar het is cruciaal dat je in een goede verbinding kan komen met de klant[22], zodanig dat je kan werken aan de beoogde resultaten, wat die dan ook zijn. En daar is taal natuurlijk een heel belangrijk onderdeel in (mediororganisatieadviseur).

Het communicatieve gedeelte van de functie bestaat zowel uit mondelinge als uit schriftelijke communicatieve taken. De community heeft een krachtige orale cultuur, waarbinnen mondelinge interacties in de vorm van bijvoorbeeld intakegesprekken, (afstemmings)overleggen, vergaderingen, evaluaties, intervisiebijeenkomsten, (individuele) coaching en (gemeenschappelijke) feedbacksessies continu plaatsvinden. De functie bestaat uit 'praten, praten, praten'. De community levert ook een aantal gemeenschapsspecifieke formele teksten op: 1) de opdrachtovereenkomst, 2) het intakeverslag en 3) het plan van aanpak. Resultaten uit analyses en/of mogelijke oplossingen op maat worden in de vorm van een gestructureerd advies opgetekend in adviesrapporten of opdrachtevaluaties in evaluatierapporten. Soms worden deze advies- of evaluatierapporten mondeling toegelicht middels een presentatie aan managementteams en/of hun medewerkers.

De mondelinge en de schriftelijke activiteiten staan niet op zichzelf, maar interageren. Zo leidt een intakegesprek met de opdrachtgever tot een intakeverslag, dat weer aanleiding is voor een gesprek met de opdrachtgever om vervolgens de input uit het gesprek vast te leggen in een plan van aanpak. De schriftelijke activiteiten ondersteunen eigenlijk de mondelinge. Alle organisatieadviseurs benadrukken in de interviews het belang van de mondelinge interacties voor hun functie. Als het gaat om het belang van

---

[22] Met de klanten worden in dit geval de managers binnen de organisatie bedoeld.

schrijven, dan laten de interviews een conflicterend beeld zien tussen het gezichtspunt van de teamleider en de gezichtspunten van de organisatieadviseurs. In een interview legt de teamleider uit dat de organisatieadviseurs in haar teams met tegenzin schrijven. Volgens haar is het schrijfproces van de organisatieadviseurs niet volledig gestandaardiseerd. De adviseurs daarentegen, vinden het niet altijd nodig om de mondeling afgestemde opdrachten schriftelijk te bevestigen, omdat de opdrachtgever daar in hun ogen geen behoefte aan heeft. Een van de organisatieadviseurs legt uit dat hij weinig schrijft. Hij worstelt ermee. Hij is van mening dat schriftelijke vastlegging bijdraagt aan de onderbouwing van zijn keuzes, maar merkt dat er binnen de organisatie of bij zijn opdrachtgevers weinig behoefte is aan schriftelijke producten.

> We schrijven ook niet zoveel stukken. Dat is soms weleens, dat ik denk van: goh, moeten wij niet meer stukken schrijven en zo. Er worden al genoeg stukken geschreven in onze organisatie, beleidsstukken, dus dat vind ik wel een ingewikkeld ding, merk ik. Want soms denk ik ook van, we moeten wat beter onderbouwen wat we doen en dat ook op een gegeven moment benoemen en opschrijven. En in de praktijk komen we daar niet toe, of er wordt ook helemaal niet om gevraagd (seniororganisatieadviseur).

Een andere organisatieadviseur is stelliger in haar uitspraken. Ook zij is van mening dat schrijven niet noodzakelijk is voor haar functie-uitoefening, simpelweg omdat ze denkt dat de opdrachtgever niet op een dergelijk product zit te wachten.

> We hebben wel zoiets van: we moeten niet gaan schrijven om het schrijven. De klant zit er ook helemaal niet op te wachten. Dus geen rapport, maar we gaan nog een keer een uur met elkaar zitten. Dan had

> de [vervolgsessie] vast ook middels een rapport gekund. Ik kies er dan voor om dat toch het liefst mondeling te doen (mediororganisatieadviseur).

De leidinggevende stuurt wel degelijk op het schrijfproces van de adviseurs. Ze heeft 'schrijven' binnen het team meer gewicht gegeven. Wanneer de adviseurs na een intakegesprek of afstemmingsoverleg geen plan van aanpak aanleveren, dan vraagt ze hier alsnog om. Het verbaast haar dat de schriftelijke producten geen geformaliseerde stappen in het arbeidsproces zijn. Ze is anders gewend. Haar perspectief is sterker dan het perspectief van de adviseurs: de adviseurs hebben een hekel aan schrijven, zo legt ze uit.

> Schriftelijke vaardigheden, vind ik dus wel heel belangrijk. Mijn adviseurs denken daar anders over, want ze hebben er allemaal stuk voor stuk een hekel aan. Er komt niet na afronding van een opdracht een plan van aanpak of een advies. Dat kan wel, maar dat doen ze alleen als de situatie er expliciet om vraag. En dan gaan we met de klant in gesprek en als we de opdracht aannemen, dan moeten ze een opdrachtomschrijving maken. Heel normaal, maar daar hebben ze hier echt een broertje dood aan. Dat is heel raar. Het was voordat ik kwam ook niet echt gebruikelijk. Kijk in die departementale omgeving zijn het allemaal schrijvers, want ieder advies gaat met een half beleidsstuk en een notitie. Hier overheerst de mondelinge taal en bij de departementen overheerst de schriftelijke taal. Dat is gerelateerd aan cultuur. In een departementale omgeving wordt alles met notities gedaan. Dus die cultuur is gericht op, weet je, overleg vindt altijd plaats via notities, besluitvorming vindt plaats via notities, discussies, onderzoeken, pilots, alles vindt plaats via notities. Dus die cultuur is vele malen formeler. Afstemmen met elkaar doen we met de notities.

> Bij de uitvoeringsorganisaties (ook het CC), zijn ze veel informeler in hun circuit, in hun cultuur. Dus vaak worden dingen hier mondeling gedaan en, ja, de opdracht is vooral veel contact met je opdrachtgever. Die neem je ook mee in het proces, maar dat doe je ook weer mondeling, daar zit een interactie in. En er zal hooguit een A4-tje komen, misschien met een plaatje of met een gevisualiseerde situatie of in de keten, dat ze de keten tekenen en dat ze zeggen kijk we zitten hier, we moeten daar naartoe, we gaan dat doen. Maar een plan van aanpak is er niet altijd (teamleider).

Het fragment is illustratief voor de relatie tussen een lokale subcultuur en de communicatiepatronen die daarbinnen plaatsvinden (Swales, 1990). Wat opvalt is dat de lokale *orale* subcultuur afwijkt van de bredere organisatiecultuur waarin vanuit de Gedragscode (Centrum Nederland, 2012) en interne scholingstrajecten gestuurd wordt op het belang van schriftelijke communicatie. De organisatieadviseurs in deze studie bevinden zich (vooralsnog) in een informele cultuur, waarbij de gemeenschappelijke uitgangspunten zijn dat mondelinge afspraken voor alle partijen afdoende zijn. Daarbij is het zo dat ze continu mondelinge interacties gebruiken om onafgebroken in verbinding te blijven met de opdrachtgever. Wanneer het aankomt op het begeleiden van managers en teams bij veranderprocessen of het stimuleren van persoonlijke effectiviteit middels coaching, dan zijn mondelinge interactievaardigheden eveneens essentieel. Daar ligt hun prioriteit. De prioriteit van de teamleider ligt echter zowel bij schrijven als bij spreken. Het lijkt erop dat de informele cultuur op initiatief van de teamleider ietwat lijkt te verschuiven naar een formelere cultuur in lijn met de bredere organisatie-eisen, waarbinnen gemeenschappelijke formele teksten meer worden gebruikt om de informatie uit de gesprekken vast te leggen.

Hoewel het zwaartepunt binnen het communicatieve gedeelte van de functie ligt op de mondelinge taken, bestaat de functie zowel uit mondelinge en schriftelijke communicatieve taken die als volgt geconcretiseerd kunnen worden:

1. het kunnen omgaan met de opdrachtgever in de rol van bestuurders, hoger of middenmanagement, een duurzame relatie met hem opbouwen om uiteindelijk het juiste probleem te identificeren, voornamelijk in face-to-face-interacties zoals intakegesprekken of vergaderingen:
   a. zicht te krijgen op de wensen van de opdrachtgever;
   b. zicht te krijgen op de belevingswereld van de opdrachtgever;
   c. zicht te krijgen op de specifieke (vak)taal van de opdrachtgever (en zijn team).
2. het vertalen van organisatiebrede middellangetermijndoelen naar de uitvoering/praktijk, voor de opdrachtgever in de rol van bestuurders, hoger en middenmanagement betekenis geven aan dit beleid door mondelinge (soms schriftelijke) uitleg en visualisaties.
3. het blootleggen van verschillende percepties van de opdrachtgever en andere betrokkenen (zoals zijn medewerkers) en de verschillende percepties koppelen, begrijpen wat de verschillende partijen willen, luisteren/samenvatten/(kritisch) doorvragen, het gesprek tussen betrokkenen leiden door te parafraseren, bemiddelen tussen betrokken partijen en behoeften helder krijgen, (vaktechnisch) jargon ontcijferen en een vertaalslag in de vorm van een passende interventie maken voor de betrokken partijen.
4. het afstemmen van een opdracht in bijvoorbeeld intakegesprekken of afstemmingsoverleggen met de opdrachtgever in de rol van bestuurders, hoger of middenmanagement over de probleemdiagnose, de mogelijke oplossingsrichtingen, de uiteindelijke interventie en de follow-up.

5. het houden van presentaties over resultaten uit analyses en/of mogelijke oplossingen op maat in de vorm van een gestructureerd advies voor de opdrachtgever en/of andere betrokkenen, zoals managementteams en/of hun medewerkers.
6. het onderbouwd rapporteren van de opdracht in schriftelijke documenten zoals intakeverslagen, opdrachtovereenkomsten of plannen van aanpak en het rapporteren van resultaten uit analyses en/of mogelijke oplossingen op maat in de vorm van een gestructureerd advies in adviesrapporten of opdrachtevaluaties in evaluatierapporten.
7. het mondeling en schriftelijk evalueren van de diagnose, de oplossingsrichting en de implementatie door feedback te vragen aan de opdrachtgever en andere betrokkenen.
8. het voeren van feedbackgesprekken en bilaterale overleggen of het organiseren van collegiale intervisie in het licht van kwaliteitsverbetering en adviesoptimalisatie.
9. het voeren van gesprekken in de vorm van individuele coaching en trainingen gericht op de leiderschapsontwikkeling van de managers.

Samenvattend

De vertaalrol van de adviseurs bestaat uit het schriftelijk, mondeling of visueel concretiseren van de organisatiedoelen naar de praktijk waar een manager zich in bevindt. De functie van de taalactiviteiten is hierin allesomvattend en cruciaal. Het communicatieve gedeelte van de functie bestaat zowel uit mondelinge als uit schriftelijke communicatieve taken. Het zwaartepunt van de taal en communicatie binnen de functie ligt echter op de mondelinge interacties. De community heeft een zeer krachtige orale cultuur. De organisatieadviseurs schrijven alleen als de situatie of de opdrachtgever daarom vraagt.

7.4.2 Gesprekken voeren en schrijven

Gesprekken voeren

Uit de observaties komt naar voren dat de organisatieadviseurs hun meeste arbeidstijd besteden aan gesprekken voeren en niet aan schrijfactiviteiten. Zoals eerder vermeld, komt uit de interviews naar voren dat schrijven bij deze groep organisatieadviseurs ondergeschikt is aan gesprekken voeren en spreken, alhoewel een tendens gaande is dat de schrijfactiviteiten onder druk van de geformaliseerde organisatiebrede schrijfcultuur en het belang van goede opdrachtborging steeds belangrijker worden. Gespreksvoering blijft echter de basis voor de praktijk van hun functie-uitoefening. Kenmerkende gesprekken voor de deelnemers zijn: 1) intakegesprekken met de opdrachtgever, 2) (afstemmings)overleggen, 2) werkafspraken, 3) gesprekken met collega's in de vorm van social talk, 4) feedbacksessies en intervisie, 5) individuele coachingsgesprekken, 6) weekstarten, 7) evaluaties (van de adviezen), 8) tekstreviewsessies en 9) presentaties (van de adviezen). Hoewel iedere gesprekssoort een belangrijke functie vervult in het werkproces van de discourse community, zijn de intakegesprekken, de afstemmingsoverleggen en de werkafspraken het meest van belang om het verandertraject met goed gevolg af te ronden. Dit zijn de gesprekken waar de opdrachtgever aan deelneemt. Zo is het doel van het intakegesprek om de opdracht af te stemmen met de opdrachtgever en het probleem te analyseren. Het doel van de afstemmingsoverleggen en de werkafspraken is om de verwachtingen binnen de veranderopdracht helder te krijgen, de voortgang te bespreken, de afspraken, taken, rollen en verantwoordelijkheden transparant te houden etc.

Collega's onderling houden weekoverleggen om elkaar op de hoogte te brengen van hun werkzaamheden. Deze overleggen worden ook gebruikt om opdrachten te verdelen onder de collega's. De organisatieadviseurs geven aan dat ze regelmatig hun collega's opzoeken om in twee- of driegesprekken een

opdracht of project door te nemen. Geregeld wordt de manager informeel, maar ook tijdens geplande bijeenkomsten geïnformeerd over de voortgang van een opdracht of project. Er zijn professionaliserings- en intervisiebijeenkomsten waarbij de adviseurs elkaar feedback geven op het professionele (integere) handelen. De relatie tussen de bovengenoemde waarden integriteit en integer handelen en deze professionaliserings- en intervisiebijeenkomsten is duidelijk zichtbaar. De organisatieadviseurs zijn veel bezig met zelfinzicht en de analyse van hun sterke en zwakke kanten in relatie tot een zo integer mogelijke uitvoering van hun taken. Omdat reflectie en intervisie belangrijke facetten zijn van de werkzaamheden van deze organisatieadviseurs, is tijdens de observaties één van deze intervisiebijeenkomsten waargenomen.

Het onderstaande fragment van een intervisiesessie met zes coaches (C1, C2, C3 etc.) illustreert de informele setting waarbinnen de collega's hun dilemma's en twijfels uiten, feedback vragen en collegiaal advies incasseren. De sessie is als volgt opgebouwd. Er worden drie cases behandeld die zijn ingebracht door drie van de zes aanwezige coaches. De cases bevatten lastige situaties waar de medewerkers tegenaan lopen in hun rol als individuele coach. Voor iedere case wordt een half uur tot drie kwartier uitgetrokken. Voorafgaand aan de intervisiesessie hebben de coaches hun cases die besproken worden, op papier gezet en per mail rondgestuurd naar alle betrokkenen. De coach die aan de beurt is legt zijn dilemma voor aan de andere coaches. De coaches lezen eerst gezamenlijk in stilte de casus, waarna de coach die de casus heeft ingestuurd aanvullende mondelinge uitleg geeft. De overige coaches luisteren in eerste instantie alleen. Nadat de betreffende coach zijn verhaal heeft gedaan, reageren de andere coaches vragenderwijs. Ze stellen de betreffende coach reflecterende vragen en laten hun licht op de situatie schijnen. De betreffende praktijksituatie wordt steeds inzichtelijker. Tot slot volgt een aantal collegiale adviezen. De geobserveerde seniororganisatieadviseur bevindt zich in de rol van voorzitter (VZ). Een andere deelnemer bewaakt de tijd (TB).

De structuur van de sessie is schematisch als volgt:

9.30 Inloop, sociale praat, koffie
10.00 Opening door de VZ:
- Welkom en introductie van de observant
- Terugblik op de vorige intervisie
- Aanwijzen tijdsbewaker
- Korte inleiding op de drie cases
10.05 Behandeling van de eerste case
10.30 Pauze (koffie halen)
10.40 Behandeling van de tweede case
11.30 Behandeling van de derde case
12.05 Terugblik op de sessie en evaluatie
12.15 Afronding

In dit specifieke fragment introduceert één van de coaches (C1) de derde case.[23] Haar 'coachee' (de persoon die ze coacht) heeft woedeaanvallen op het werk. De persoon in kwestie had een slechte relatie met haar leidinggevende. Het coachingstraject komt niet van de grond, omdat de coach zelf aangeeft dat ze niet vrij is. Ze weet niet hoe ze met haar 'coachee' moet omgaan en vraagt zich af waardoor dit komt. Dit voorbeeld toont duidelijk de onderlinge informele sfeer en de kwetsbaarheid van de coaches die daarbinnen getoond wordt.

[23] Het gesprek is weergegeven op basis van aantekeningen die tijdens de observatie zijn gemaakt.

Tekstfragment: Intervisiesessie en de behandeling van een casus:

VZ We gaan nu beginnen met de derde casus van [naam coach]. Ik vraag iedereen eerst de casus te lezen. Daarna schrijven we voor onszelf twee inhoudelijke vragen op die we later aan [naam coach] kunnen stellen. [naam coach] krijgt na het lezen nog even de tijd om haar verhaal te vertellen.
(stilte 10 minuten)

C1 Jullie hebben de casus gelezen. Waar het op neerkomt is: ik kan mijzelf als coach niet waarmaken. Ik heb het gevoel dat mijn coachee mij de les leest en dat ik ga voldoen aan mijn coachee. Hij is dominant en ik voel me ondergeschikt. Moet ik hiermee doorgaan?

C2 Geef jij aan je coachee door wat hij met je doet?

C3 Hoe helpt dit traject hem?

C4 Hoe is het voor hem om om te gaan met onmacht?

C1 Ik merk dat ik zelf aansla op de thema's macht en onmacht. Meer zo van: daar word ik onzeker van.

C3 Hoe ga je om met de agressie die hij uitstraalt? Ik zou je adviseren om hem meer te vragen naar zijn ouderlijk huis. Iets met een visualisatie: Visualiseer je vader of je moeder en dan daarop doorgaan.

C2 Ja, ik zou vragen, vragen en onderzoeken waar de agressie vandaan komt. Ik zou me echt op dat terrein gaan begeven.

C4 Dat vind ik juist een lastige, dat ouderlijk huis. Ik zou het altijd blijven relateren aan werkthema's.

VZ Ga jij opnieuw contact opnemen? Geef jezelf dan bloot. Vertel dat de agressie die hij uitstraalt iets met jou doet. Ik zou het zo doen.

C4 Mijn advies zou zijn: zet jezelf stevig als coach neer.

C1 Dank jullie wel. Het helpt me enorm. Boeiende casus hé? Het is veel, maar dat wil niet zeggen dat je geen kleine stapjes in het traject kunt maken. Dank jullie wel.

VZ Jij ook bedankt voor je inbreng en je kwetsbaarheid die je hier hebt laten zien. We ronden hiermee inhoudelijk af en gaan door met de evaluatie van deze sessie.

De coach die haar dilemma voorlegt is kwetsbaar. Ze mag binnen deze groepscontext kwetsbaar zijn, maar de vragen die haar gesteld worden zijn kritisch en scherp. Iedereen is geïnteresseerd in de casus en in het welzijn van hun collega. Vrijwel iedere coach komt met een welgemeend advies. Er wordt goed naar elkaar geluisterd. Er is geen oordeel; er is sturing en collegiale steun. Ze willen elkaar duidelijk verder helpen. De vriendelijke collegiale cultuur die eerder naar voren is gehaald, is in dit fragment opvallend. Er valt geen onvertogen woord. In een nagesprek, geeft een van de coaches aan dat hun groepscultuur zich kenmerkt door 'respectvol met elkaar omgaan. We luisteren graag naar elkaar en ondersteunen elkaar'. Een andere coach haakt daarop in en vertelt dat ze 'geen machtsverhoudingen voelt en dat dergelijke sessies er zijn om kennis te delen. Dit sterkt me als professional'. Dat de coaches willen blijven leren blijkt ook uit het laatste deel van de intervisie: de evaluatie. Interessant is dat het belang van schrijven voor dergelijke sessies daarin benoemd wordt, omdat uit de voorgaande paragraaf is gebleken dat het belang van schrijven minder erkend werd. Hieronder volgt een fragment uit de evaluatie.

Tekstfragment: Intervisie en de evaluatie van de sessie

VZ Wat vonden jullie van deze sessie?

C1 Nou, wat me opvalt is dat in onze sessies eigenlijk nooit een methodiek centraal staat. Dat vind ik eigenlijk wel prettig. Dan wordt het niet zo rigide.

C2 Ja, dat vind ik ook. Ik vind wel dat schriftelijk inbrengen voor de voorbereiding essentieel is. Dan kan ik de vraag van de coach helder krijgen. En ook voor mezelf: als ik een casus van tevoren opschrijf, dan helpt me dat de casus te ontrafelen.

C3 Wat me opviel tijdens deze sessie is dat we veel stiltes lieten vallen. Ik vraag me af hoe ik die stiltes moet duiden. Misschien nemen we even de tijd om ons meesterschap in te zetten.

C2 Ik wil nog wel toevoegen dat ik de vragen ter verheldering van de casus na het lezen toch wel wil invoeren. Dat heb ik nodig om de casus scherp voor de geest te krijgen. Toch iets van een methodiek dus!

VZ Dank jullie voor jullie inbreng. We prikken een datum voor de eerstvolgende keer.

Op basis van de fragmenten zijn drie elementen opvallend. Ten eerste wordt het belang van schrijven en de structurerende rol daarvan voor de intervisiesessie door een van de deelnemers benoemd. Eerder is beschreven dat de adviseurs het belang daarvan in andere situaties niet altijd hoog achten. In die gevallen ging het om schriftelijke afstemming met de opdrachtgever middels intakeverslagen of plannen van aanpak. Wellicht is dit te verklaren vanuit het feit dat de deelnemers in dit specifieke geval de lastige casuïstiek helder willen hebben, zodat ze hun collega's met een hulpvraag zo zorgvuldig mogelijk kunnen begeleiden. Tevens is het mogelijk dat de coaches nu wel willen vastleggen, omdat de context waarin de coaches zich bevinden vertrouwd is en die naar opdrachtgevers niet. Ten tweede is de intervisiesessie een typisch voorbeeld van een holistische communicatieve professionele situatie, omdat de vijf vaardigheden luisteren, lezen, schrijven, spreken en gesprekken voeren

daarbinnen allemaal voorkomen (Huhta et al., 2013; Gunnarsson, 1997a). De rol van lezen is tamelijk opmerkelijk, omdat daarvoor binnen deze mondelinge interactie bewust ruimte ingebouwd wordt. Ten derde is in het fragment te lezen dat er niet één bepaalde methodiek wordt gebruikt. Het gesprek is niet rigoureus ingekaderd en gestructureerd. Dit is passend bij de 'losse' informele cultuur waar de adviseurs zich in bevinden. Het ging in dit gesprek om de vaardigheden 'luisteren, samenvatten, doorvragen' en de vaardigheid 'gericht en collegiaal adviseren'.

Gesprekken om doelgericht teksten te reviewen, worden niet formeel op groepsniveau ingepland. De adviseurs geven informeel feedback op elkaars teksten. Een van de adviseurs geeft aan dat 'alle formele teksten door de leidinggevende worden gezien en goedgekeurd, voordat deze naar de opdrachtgever gaan' (seniororganisatieadviseur). Het feit dat deze tekstreviewsessies niet worden geagendeerd is wellicht te verklaren vanuit de ondergeschikte rol die schrijven vooralsnog binnen de werkzaamheden van deze organisatieadviseurs speelt.

Het geven van klassieke presentaties voor een publiek kan een onderdeel zijn van de functie, maar het ligt geheel aan de inhoud van de opdracht. De organisatieadviseurs die zich bezighouden met de grootschalige evenementen, houden bijvoorbeeld presentaties tijdens conferenties of seminars. Een van de adviseurs legt uit dat presentaties deel uitmaken van haar werkzaamheden, maar dat die in veel verschillende varianten voorkomen.

> Presentaties, ja dat komt wel voor. Het is maar net wat je onder presenteren verstaat, maar ik denk dat een ieder van ons wel moet kunnen presenteren in die zin. Want het komt voor, als ik bijvoorbeeld met de opdrachtgever aan tafel zit, presenteer ik ook. Dan presenteer ik mijn bevindingen terwijl hij aan de andere kant van de tafel zit. Of je presenteert je bevindingen aan een groep mensen, of je hebt inderdaad

> zo'n conferentie en dan presenteer je ook de opzet van de dag en je doet interventies met de groep, dus in zekere zin presenteer ik veel (mediororganisatieadviseur).

Uit bovenstaand fragment kunnen de volgende doelen van de presentaties herleid worden: 1) (onderzoeks)resultaten van de probleemdiagnose en aansluitende interventievoorstellen presenteren aan de opdrachtgever, medewerkers of andere betrokkenen, 2) grootschalige (leiderschaps)conferenties leiden en begeleiden, 3) interventies met managers of medewerkers (eventueel) op groepsniveau leiden en begeleiden.

Schrijven

Hoewel schrijven niet door alle organisatieadviseurs wordt geprioriteerd, leveren zij in ieder geval de geformaliseerde opdrachtovereenkomst op. Onder druk van de teamleider volgen steeds vaker de formatgebonden intakeverslagen en de formatvrije plannen van aanpak. In een interview legt de teamleider uit dat slechts hun intakeproces mede door de teksten geformaliseerd is. Ze schetst daarin de volgordelijkheid van de teksten in combinatie met de gesprekken als volgt.

> Wij beginnen met een klantvraag (stap 1), die wordt geregistreerd (stap 2). Daarna krijgen de adviseurs een format van een intakeformulier (stap 3), dan gaan ze op intake (stap 4) en na die intake moeten ze op het format invullen wat het vraagstuk is (stap 5). En dan gaan we met de klant in gesprek en als we de opdracht aannemen (stap 6), dan moeten ze een opdrachtomschrijving maken (stap 7) (teamleider).

In het intakeformulier wordt informatie opgenomen over: 1) de taakomschrijving van de organisatieadviseurs en hun positie binnen de organisatie, 2) de gedragscode van de beroepsverenging, de Ooa, 3) de

omschrijving van het vraagstuk, 4) de keuze voor de interventies, en 5) de inzet van uren. Uit het intakeformulier blijkt dus de identificatie met de waarden en gedragsregels die door de Ooa zijn vastgesteld. Dat is niet vreemd, aangezien de adviseurs groepsgewijs door de Ooa gecertificeerd zijn. De teamleider stuurt vooral op het laatste punt aan. Middels het intakeformulier en de opdrachtovereenkomst kan zij 'de werkzaamheden van haar team verantwoorden naar haar manager en de accreditatie, omdat de urenregistratie daaruit duidelijk wordt' (teamleider).

Wat uit bovenstaande opgemerkt kan worden is dat de opdrachtovereenkomst een verplicht onderdeel is van het intakeproces. Met het plan van aanpak ligt de situatie genuanceerder. Deze tekst wordt in tegenstelling tot de teamleider, door de organisatieadviseurs slechts gezien als een aanvulling op de opdrachtovereenkomst en wordt opgesteld als de situatie daarom vraagt. Een van de organisatieadviseurs illustreert dat een plan van aanpak op de 'hoofdlijnen zit van wat er in de opdrachtovereenkomst staat en afhankelijk van de opdracht wordt de overeenkomst uitgebreid met een plan van aanpak'. Voor het schrijven van een aanvullend plan van aanpak noemt ze de complexiteit van de opdracht als doorslaggevende factor. Zo legt ze uit:

> Als het wat complexer is, is het goed om dat stap voor stap te doen, en dan zet je ook in de opdrachtovereenkomst, nou: stap één is dit, stap twee volgt daarop, maar die wordt uitgelegd als stap één afgerond is en dan vul je dus stapsgewijs aan met een plan van aanpak (seniororganisatieadviseur).

Tekstkader 9 laat een plan van aanpak zien zoals dat door een van de organisatieadviseurs is aangeleverd. Het onderzoek naar bedrijfskritische functies is hoogstwaarschijnlijk complex. De opdrachtovereenkomst wordt ondersteund door dit plan van aanpak. Wat opvalt is de kernachtige tekst die

opgesteld is op slechts één A4. In het oog springen de tekstvlakken met daarbinnen de stappen en tijdslijn die voor de opdracht zijn uitgezet. De doelgroep bestaat uit de leidinggevende van een van de centrale administratieafdelingen (opdrachtgever). De tekst bestaat uit de aanleiding, de tijdslijn en de kritische succesfactoren. De tekst dient twee communicatiedoelen: de opdrachtgever informeren over de achtergrond en de aanpak en de opdrachtgever instrueren over zijn specifieke rol en taken in dit proces. De adviseur kiest veel voor de lijdende vorm, wat ertoe leidt dat de kritische succesfactoren formeel zijn opgesteld. De toon is soms directief en sturend, wat er mogelijk op wijst dat het streven van de organisatieadviseur is om de tijdslijn zoveel mogelijk te handhaven.

Plan van aanpak onderzoek bedrijfskritische functies [redacted]

In 2012 heeft [redacted] in het kader van het Strategisch Personeelsplan 2012-2015 geïnventariseerd welke functies kritisch zijn voor de continuïteit van het werk. Hierbij hebben de leidinggevenden 18% van de functies, 340 medewerkers, als bedrijfskritisch aangemerkt. [redacted] is gevraagd de inventarisatie van de bedrijfskritische functies te valideren en te komen tot een definitie en vaststelling van bedrijfskritische functies voor [redacted]. Uit het vooronderzoek naar de bedrijfskritische functies is gebleken dat het percentage bedrijfskritische functies bij de vier afdelingen/units lager ligt dan begin 2012 is ingeschat.

Het vooronderzoek heeft een referentiekader voor de bedrijfskritische functies bij [redacted] opgeleverd. Dit referentiekader is de basis voor het onderzoek naar de definitie en vaststelling van de bedrijfskritische functies van [redacted]. Hierbij wordt ook aandacht besteed aan de reeds ingezette acties om de continuïteit van het werk bij [redacted] te waarborgen.

Het plan van aanpak bestaat uit de volgende stappen:

Stap	Activiteit	Planning
1	Een vragenlijst uitzetten bij alle leidinggevenden van [redacted]	15 juni
2	Interviews met de coördinator Kennismanagement, te weten [redacted], en de programmamanager Lean over de effecten van de acties van hun programma's op de continuïteit van het werk	juni
3	Eventueel enkele verduidelijkende (telefonische) interviews naar aanleiding van de vragenlijst	Half juli
4	Analyseren resultaten stap 1 tot en met 4	Half juli
5	Bespreken 1e resultaten van het onderzoek met de opdrachtgevers	Eind juli – begin augustus
6	Resultaten onderzoek en voorstel voor gestructureerde en systematische borging van kennis en ervaring om de continuïteit van het werk te waarborgen	Begin september

Kritische succesfactoren

1. Om een goed beeld te krijgen van alle bedrijfskritische functies/al het bedrijfskritische werk bij [redacted] is het nodig dat alle leidinggevende de vragenlijst invullen. Hiertoe wordt de vragenlijst aangeboden door de opdrachtgever met het dringende verzoek aan de leidinggevende aan de vragenlijst mee te werken. Na twee weken wordt er een herinnering verstuurd en als dan nog niet alle leidinggevenden gereageerd hebben stuurt de opdrachtgever een persoonlijk dringend rappel. Gevolg van niet reageren is, dat het betreffende team of unit niet meegenomen kan worden in de analyse.
   Het secretariaat van de opdrachtgever faciliteert het versturen en verzamelen van de vragenlijst.

2. De vragenlijst wordt in overleg met de opdrachtgever samengesteld; het eerste concept is als bijlage bijgevoegd. De vragenlijst wordt gemaakt door [redacted] in opdracht van [redacted]. De vragenlijst wordt getest bij enkele leidinggevenden.

3. De planning is gebaseerd op gangbare doorlooptijden. Als de vragenlijst voor half juni is vastgesteld door de opdrachtgever is de planning haalbaar. Vertraging kan ontstaan als leidinggevenden langdurig op vakantie zijn vanaf half juni.

Tekstkader 9: Plan van aanpak als onderdeel van het intakeproces van de organisatieadviseurs.

Vaktaal in de mondelinge en schriftelijke activiteiten

In de mondelinge interacties met collega's wordt veel gebruik gemaakt van formele vaktaal.[24] Dat is nog niet zo lang het geval. Sinds 2012 heeft een groot deel van de adviseurs een gemeenschappelijke opleiding in de richting van verandermanagement gedaan en is een certificering door de Ooa afgegeven. Een van de organisatieadviseurs ziet deze stappen als 'oormerken van de gezamenlijke taal'. Ze vertelt dat ze als organisatieadviseurs 'ernaar streven om een terminologie te ontwikkelen die ze voorheen niet eens hadden'. Zoals eerder benoemd, stimuleert de organisatie middels haar schrijfwijzer de ontwikkeling van een gemeenschappelijke groepstaal. Dezelfde organisatieadviseur legt uit dat ze een voorstander is van een gezamenlijke taal, want 'als ik het nu met een collega heb over model X, dan weten we waar we het over hebben en als ik dat dan nog even verder ga uittypen, kunnen we elkaar nog steeds verstaan, dus dat helpt'. In de interviews kwamen termen uit het adviesvak soms spontaan naar voren. Hieronder volgen twee voorbeelden:

> Een *conferentie* trouwens - als je het hebt over taal, dat is echt vaktaal bij ons (mediororganisatieadviseur).

> Dus nog voordat je de tijd en de rust hebt genomen om de juiste *vraagarticulatie* te doen... heldere articulatie - Dat is ook zo'n mooi woord, als je het hebt over jargon dat we hier hanteren, om tot de vraagarticulatie te komen (teamleider).

In gesprekken met de opdrachtgever proberen de organisatieadviseurs de vaktaal zoveel mogelijk te vermijden. Ze stemmen de taal af op die van de

[24] Met vaktaal wordt in navolging van de Nederlandse Taalunie de terminologie bedoeld die eigen is aan een bepaald vak of beroep.

andere partij. In een enkel geval wordt de vaktaal gebruikt om indruk te maken op de opdrachtgever. Een van de organisatieadviseur legt in een interview uit dat ze zichzelf soms als expert positioneert aan de hand van vaktaal. Dat gebeurde in haar geval om het hoger management te overtuigen van hun bevindingen.

> Soms gebruiken we vaktaal in een gesprek met de klant, want ik had laatst een intake en een opdrachtproces gedaan samen met collega. En goed, je hebt het in je achtergrond zeg maar, je rugzak, de inhoud, maar soms is het ook handig om even te laten zien wat je in huis hebt. En dan gooi je… - gooien, dat klinkt denigrerend - maar dan laat je even zien, van: nou, we doen dat op basis van die en die theorie, of op basis van dat en dat model. En dat heeft zeker bij het hoger management zo zijn effect (seniororganisatieadviseur).

7.4.3 Luisteren en lezen

Luisteren

De organisatieadviseurs leggen eenduidig uit dat 'luisteren' als onderdeel van de interacties cruciaal is voor een effectieve functie-uitoefening. Om organisatiedoelstellingen naar de praktijk te kunnen vertalen is luisteren essentieel. Daarbij is luisteren belangrijk om de behoeften van de opdrachtgever te identificeren. Luisteren is tevens gerelateerd aan de competentie bestuurlijke sensitiviteit. Een van de organisatieadviseurs legt uit hoe die relatie in de praktijk tot uiting komt.

> Luisteren is cruciaal in onze functie. En luisteren is niet horen, want horen doe je met je oren. Het gaat ook echt om luisteren. Als jij niet goed kan luisteren, hoe kom jij dan achter de vraag achter de vraag? Of hoe neem je waar dat iemand die iets zegt, dat eigenlijk niet zo voelt?

> Luisteren is gekoppeld aan je bestuurlijke sensitiviteit. Dat is namelijk een stukje van luisteren en waarnemen. Zo van: hé wat gebeurt hier? Zit hier iets onder water, voel ik de spanning? Ik heb het over die vorm van luisteren (mediororganisatieadviseur).

Luisteren wordt op twee verschillende niveaus toegepast, op het niveau van de inhoud en van de relatie: 1) luisteren om tot een juiste vraagarticulatie (probleemdiagnose) te komen (niveau van de inhoud), 2) luisteren om de persoonlijke betrokkenheid van de opdrachtgever bij de opdracht te achterhalen (niveau van de relatie) en 3) luisteren om de ander te begrijpen (niveau van de relatie).

Lezen

Lezen is voor de functie gerelateerd aan de voorbereidende fase van de veranderopdracht. Voordat de veranderopdracht start, dient de organisatieadviseur beleids- of afdelingsdocumenten te lezen om erachter te komen wat er op die afdeling speelt. Tevens draagt lezen bij aan de voorbereiding van de veranderopdracht, omdat je uit de literatuur haalt welke modellen voor de veranderopdracht relevant zijn. De teamleider legt uit dat lezen gerelateerd is aan 'research en modeldenken' (teamleider). Collega's lezen altijd elkaars teksten voordat deze naar de opdrachtgever gaan.

7.4.4 Normen voor de communicatieve activiteiten

Normen voor schrijven

Voor de formele (formatgebonden) en de informele (formatvrije) teksten gelden dezelfde normen. Volgens de voltallige discourse community dienen zowel de informele teksten (mails en gespreksverslagen) als de formele teksten (intakeverslag, opdrachtovereenkomst en plan van aanpak) vooral kernachtig en

goed gestructureerd te zijn. Een van de organisatieadviseurs schetst een normontwikkeling voor de schriftelijke teksten.

> Als het vroeger over goede teksten ging, dan hadden we het over de plaats van de punten, de komma's en over zinsbouw. Nu vinden we de tekststructuur essentieel. Een goede structuur betekent, goede inleidingen, goede doelen en een inzichtelijke opbouw zodat de lezer snel weet waar die aan toe is (seniororganisatieadviseur).

Een andere collega-adviseur legt uit:

> Een goede tekst is to the point en spreekt direct de persoon aan voor wie die bedoeld is. En dat de tekst die persoon aanzet tot verantwoordelijkheid nemen of tot actie (mediororganisatieadviseur).

Het belang van spelling en grammatica wordt benoemd, maar een aantal adviseurs heeft moeite met het hanteren van de spellings- en grammaticaregels. De norm is volgens de community wel dat een tekst geen spel- of grammaticafouten mag bevatten. 'Spelling is je visitekaartje', aldus de senioradviseur. De teamleider stuurt aan op continue onderbouwing van keuzes en oplossingsrichtingen in het verandertraject. Vaktaal wordt zoveel mogelijk vermeden om de begrijpelijkheid van de tekst te vergroten. Van de discourse community zijn de belangrijkste tekstnormen: 1) vermijden van vaktaal, 2) logische structuur, 3) kernachtige inhoud, 4) concreet (to-the-point), 5) onderbouwing van keuzes en oplossingsrichtingen, 6) bewustzijn van de lezer (doelgroepsgerichtheid), 7) correcte spelling en grammatica.

De communityspecifieke taalnormen lijken grotendeels overeen te komen met de organisatiebrede taalnormen, zoals 1) heldere opbouw passend bij de tekstsoort, 2) logische argumentatielijn, 3) lezersgericht formuleren, rekening houdend met lengte, moeilijkheidsgraad en vaktaal, 4) uniforme

lay-out. Dat is niet vreemd, want de adviseurs hebben allemaal interne scholing op schrijfvaardigheid gekregen en blijven deze normen informeel op de werkvloer met elkaar delen. Een uniforme lay-out van hun teksten wordt door de organisatieadviseurs niet als norm genoemd. Mogelijk is die norm voor deze community niet zo strikt, omdat ze in het verlengde van hun bewegingsvrijheid ook de vrijheid hebben om te schaven aan hun tekstlay-out.

Normen voor de gesprekken

Voor de groep zijn de gespreksnormen voornamelijk gericht op een doelgerichte samenwerking met de opdrachtgever om 1) een veranderopdracht af te stemmen, 2) hem gedurende het verandertraject te begeleiden, 3) hem aan het einde van het traject van onderbouwd advies te voorzien en 4) het traject met hem te evalueren. Wanneer de relatie met de opdrachtgever goed wordt opgebouwd en op basis van vertrouwen in stand blijft, is de kans het grootst dat deze doelen behaald worden. Zo legt een adviseur uit:

> Luisteren en spreken zijn de belangrijkste vaardigheden voor onze functie, omdat je pas iets voor elkaar krijgt bij een klant als er op de een of andere manier een klik is. Als de klant iets van jou wil aannemen en jij iets van de klant wilt aannemen. Dat daar een goede interactie ontstaat, die ook waardevol is. Die relatie, daar begint het altijd mee. Daarna komt pas de inhoud. Bij de inhoud denk ik dan weer dat het belangrijk is dat je in staat bent om de rationele inhoud en de emotionele inhoud van elkaar te kunnen scheiden. Voor beide moet je continu met de klant in gesprek blijven (mediororganisatieadviseur).

Omdat de gesprekken tot resultaat moeten leiden, zijn de normen in relatie tot het gespreksverloop gerelateerd aan 1) een logische structuur, 2) kernachtigheid en 3) doelgericht- of persoonsgerichtheid (op het welbevinden van het

individu). In relatie tot de gesprekspartner bestaan deze normen uit: 1) aansluiting vinden bij de klant, zowel bij de inhoud als bij de persoon, 2) de gesprekspartner respectvol, doch kritisch en objectief benaderen, en 3) hem de ruimte laten zijn verhaal te vertellen en zijn behoeften te uiten.

De vaardigheden die nodig zijn om aan deze normen te kunnen voldoen zijn: 1) kritisch zijn in gesprekken/kritische vragen stellen, 2) omgaan met weerstand/weerstand pareren, 3) onderhandelen, 4) overtuigen, 5) luisteren op inhouds- en relatieniveau/samenvatten/doorvragen en 6) nonverbale communicatie 'lezen'. Een van adviseurs legt helder uit wat binnen haar functie op het gebied van mondelinge taalvaardigheid van haar verwacht wordt:

> Taalvaardig zijn in gesprekken betekent voor mij tact, meebewegen, kijken naar de gesprekshouding van de ander. Ook zeker grenzen aangeven, zo van: dit is verantwoord en dit niet. Dus veel onderhandelen, ja, eigenlijk wel. Goed luisteren, goed plaatsen wat ze willen. Dat is vertalen van doelen naar praktijk, van beleid naar uitvoering. En dat zit natuurlijk ook overal dwars doorheen (seniororganisatieadviseur).

7.4.5 Gespreks- en schrijfrollen

Uit de interviews blijkt dat de organisatieadviseurs een grote bewegingsvrijheid hebben en vanuit die vrijheid de volledige verantwoordelijkheid krijgen om een veranderopdracht tot een succes te brengen. Ze hebben allen dezelfde taken op het gebied van communicatie. Concreet betekent dit dat hun formele positie geen invloed heeft op de aard van de gesprekken of de schrijfproducten, omdat zowel de junioren als de senioren de volledige zorg over een opdracht dragen. De community ervaart de bewegingsvrijheid als collectief. Zo vertelt een van de adviseurs:

> Een groot deel van mijn collega's en ik kunnen gewoon zelf bepalen wat we wel en niet doen of wat ik wel of niet leuk vind. Vanzelfsprekend opereren we binnen de kaders van ons centrum, maar we kunnen daar wel invloed op uitoefenen. Ook in de uitvoering van mijn werk neem ik heel duidelijk zelf mijn besluiten (seniororganisatieadviseur).

Dit fragment laat zien dat bewegingsvrijheid inherent is aan de rol van de organisatieadviseur binnen deze discourse community. De organisatieadviseur is in de voorbereiding van de veranderopdracht richtinggevend. Hij beïnvloedt en begeleidt het afstemmingsproces met de manager, van diagnose tot advies. Deze bewegingsvrijheid is van invloed op de communicatieve taken en activiteiten van de adviseurs. Omdat zij richtinggevend zijn in het veranderproces, besluiten zij ook met wie ze op welk moment in gesprek gaan en waarom. Zij initiëren de mondelinge interacties en begeleiden deze op relatie- en procesniveau. Omdat ze veel bewegingsruimte hebben, beslissen ze ook zelf in hoeverre ze mondelinge afspraken of geboekte resultaten schriftelijk borgen. De teamleider stuurt op schriftelijke borging (zie paragraaf 7.3.2), maar zoals uit de interviews blijkt, kiezen de adviseurs er in praktijk niet altijd voor om tekstproducten aan te leveren. Ze doen dit wel, wanneer de manager (opdrachtgever) hierom vraagt of wanneer de opdrachtomschrijving dit vereist. Het is zelfs zo dat veel adviseurs in de praktijk liever kiezen voor gesprekken om de voortgang of adviezen met de klant door te spreken. De klant-adviseursrelaties worden steeds intensiever en de adviseurs kunnen middels gesprekken eerder met de manager om de tafel. De adviseurs zijn wel teksteigenaar van intakeverslagen, opdrachtovereenkomsten, plannen van aanpak of evaluatie- en adviesrapporten, maar de oplevering daarvan is dus situatie- of persoonsafhankelijk.

De teamleider ondersteunt de bewegingsvrijheid van de organisatieadviseurs. Haar leiderschapsopvatting steunt op de gedachte dat de professionals vanuit hun deskundigheid de taken zelfstandig moeten en kunnen uitvoeren. De teamleider begeleidt slechts. Zo legt ze uit:

> We hebben bilateraaltjes, waarin ik opdrachten één-op-één met de adviseurs door. Ik ben wel het type dat zegt als er iets speelt. Dan zeg ik: wat vind je daar zelf van? Hoe zou je het zelf oplossen of kom eens met een voorstel? Dat doe ik op individuele basis, maar ook voor het hele team. Dus als wij voor een vraagstuk staan, bijvoorbeeld opdrachten teruggeven, dan stuur ik erop dat ze zelf de beslissing nemen. Ik vind dat de organisatie en het team succesvol moeten zijn en niet de manager (teamleider).

Uit dit fragment komt de begeleidende rol van de teamleider duidelijk naar voren. Wat tevens zichtbaar wordt, is dat er een relatie is tussen deze rol en twee gesprekssoorten binnen deze community. De teamleider organiseert bilaterale overleggen met individuen om vanuit reflectie hun werkprocessen door te nemen. Tevens organiseert ze teamsessies waarin de stand van zaken rond opdrachten wordt geëvalueerd. De teamleider heeft een duidelijke visie op de adviseurs en hun vrijheid om te handelen naar eigen inzicht. Ze laat de adviseurs vrij, maar verwacht dat ze hun keuzes voor een bepaald advies altijd onderbouwen. In een interview benadrukt de teamleider het belang van beargumenteerde keuzes:

> Ik ga er altijd van uit, dat mijn professionals zelf weten wat ze moeten doen en ik faciliteer daarin. Maar mijn behoefte zit wel in het onderbouwen. Dat is om je vragenarticulatie breed en scherp te houden. Ik wil niet dat ze te snel naar conclusies toegaan. Tegelijkertijd

> zal het een groot deel van onze klanten verder een worst zijn; als het resultaat maar goed is (teamleider).

Duidelijk is dat de bepaalde mate van bewegingsvrijheid doorwerkt in het al dan niet vervaardigen van de schriftelijke teksten en in de mondelinge interacties. Iedereen produceert desgewenst dezelfde geschreven en gesproken teksten. Wie verantwoordelijk is voor een bepaalde veranderopdracht, beslist welk bijbehorend communicatieproces hij kiest, dat wil zeggen welke en hoeveel gesprekken hij plant, welke teksten hij oplevert en hoe de gesprekken zich tot de teksten verhouden. De adviseur is vervaardiger van de schriftelijke producten. De collega-adviseurs geven elkaar hierover desgevraagd feedback. De leidinggevende leest de tekst (als deze beschikbaar is) en accordeert die. Zij schrijft zelden mee aan de tekst, maar is door haar accorderingstaak wel eindverantwoordelijk. Daarmee heeft zij wel een scherpe en kritische inbreng. De gezamenlijke tekstnormen zijn bij alle teamleden bekend, omdat zij in het kader van hun professionalisering de interne schrijfcursus hebben gevolgd. Een van de adviseurs legt uit dat ze ook tekstnormen delen door 'elkaar te instrueren en te informeren op de werkoverleggen' (seniororganisatieadviseur).

7.5 Conclusie

De eerste deelvraag die in dit hoofdstuk centraal stond was: *Wat zijn de eigenschappen van de organisatie die de taal- en communicatieactiviteiten van de community van organisatieadviseurs beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen?* De eerste eigenschap van de organisatie is in dit licht de clustering van de drie kernwaarden geloofwaardigheid, zorgvuldigheid, verantwoordelijkheid die zowel in de Gedragscode als in de dagelijkse praktijk zichtbaar zijn. De tweede eigenschap is de verzameling taalnormen die aangeleerd worden tijdens schriftelijke taalcursussen die de organisatieadviseurs volgen als onderdeel van hun professionaliseringstraject.

Het waardebewustzijn van de medewerkers is binnen Centrum Nederland sterk aanwezig. Tevens is het zo dat de waarden in de dagelijkse werkpraktijk een belangrijke plek krijgen in de communicatie met de klant en tussen collega's onderling. De organisatieadviseurs zijn zowel bekend met de kernwaarden als met de huisstijl van de organisatie. In de huisstijl staan de organisatiebrede taalnormen beschreven. Die gelden als schrijfrichtlijn voor alle medewerkers, maar hebben weinig effect op de taal en communicatie van de discourse community. De discourse community leest de huisstijl in het kader van de taalnormen niet vaak, maar deelt de taalnormen onderling.

De tweede deelvraag die in dit hoofdstuk centraal stond was: *Wat zijn de eigenschappen van de discourse community van organisatieadviseurs die de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen en welke taal- en communicatieactiviteiten zijn kenmerkend voor deze community?* Ten eerste kan gesteld worden dat de onderliggende doelen als eigenschap van de community de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloeden. De professionele doelen zijn gerelateerd aan de inhoud van de functie en die inhoud bepaalt dat taal en communicatie voor deze discourse community zeer belangrijk zijn. De organisatieadviseurs bevinden zich in een vertaalrol die bestaat uit het schriftelijk, mondeling of visueel concretiseren van de organisatiedoelen naar de praktijk waar een manager zich in bevindt of zijn weg in moet vinden.

Ten tweede kunnen de onderliggende waarden beschouwd worden als bepalende eigenschappen. De discourse community heeft de twee waarden integriteit en zorgvuldigheid in haar gelederen opgenomen en werkt vanuit deze waarden toe naar de intensivering van adviseur-klantrelaties. Hoewel de organisatiecultuur en -structuur zich kenmerkt door formeel geregelde processen en schriftelijke borging van informatie, wijkt de lokale subcultuur binnen de discourse community hier opvallend genoeg van af. Dat impliceert dat de discourse community als contextuele factor veel slagkracht heeft. Kenmerkend is hun relatief grote handelingsvrijheid die ervoor zorgt dat ze hun

communicatieroutes naar eigen inzicht inrichten. Zij bepalen bijvoorbeeld of ze schriftelijk borgen of niet.

In tegenstelling tot de discourse community bij de bank, is de invloed van de beroepsvereniging (Ooa) op de communicatie van deze discourse community aanzienlijk te noemen. Dat is te verklaren vanuit het feit dat de organisatieadviseurs het certificeringstraject bij de Ooa doorlopen hebben. Er is daardoor een sterk waardebewustzijn dat stoelt op de professionele waarden die uitgedragen worden door de beroepsvereniging. In het intakeformulier is de Gedragscode (Ooa, 2013) van de beroepsvereniging opgenomen.

Als het gaat om materiële condities als eigenschap die de taal en communicatie beïnvloedt, dan valt te concluderen dat 'flexwerken' de digitaliseringsinitiatieven zoals ConnectPeople stimuleert. Het initiatief maakt nog niet volledig deel uit van de dagelijkse praktijk van de discourse community, maar raakt langzaamaan ingeburgerd. E-mailcommunicatie gebeurt veelvuldig, zowel met externen als met collega's. Geografische afstand speelt geen bepalende rol in de keuze voor communicatiemiddelen, omdat het gebruik van digitale middelen een vanzelfsprekendheid is.

Kenmerkende gesprekken voor de deelnemers zijn: 1) intakegesprekken met de opdrachtgever, 2) (afstemmings)overleggen, 2) werkafspraken en 3) gesprekken met collega's in de vorm van social talk, 4) feedbacksessies en intervisie, 5) individuele coachingsgesprekken, 6) weekstarten en 7) evaluaties (van de adviezen), 8) tekstreviewsessies en 9) presentaties (van de adviezen). De informele leercultuur bepaalt voor deze community de veelheid aan feedbacksessies en frequent, onderling, collegiaal face-to-facecontact.

De communicatiepartners zijn vrijwel altijd intern en bestaan voornamelijk uit bestuurders, hoger en middenmanagement. De community levert drie formele teksten op: intakeverslagen, opdrachtovereenkomsten en plannen van aanpak. Soms schrijven ze advies- of evaluatierapporten. De

informele teksten zijn: gespreksverslagen, PowerPointpresentaties of e-mails. Luisteren wordt gezien als een essentiële activiteit voor de functie-uitoefening. De adviseurs lezen vooral om een project voor te bereiden. Het onderzoek laat zien dat de schriftelijke en mondelinge activiteiten elkaar constant afwisselen op de werkvloer. Informatie die in een intakegesprek naar voren komt, wordt bijvoorbeeld verwerkt in een intakeverslag.

Kenmerkend voor deze discourse community is dat de gesprekken belangrijker worden gevonden dan de schrijfactiviteiten. Om te acculturen binnen deze community, moeten novices bijvoorbeeld weten dat zij in de organisatie en de uitvoering van deze gesprekken veel handelingsvrijheid krijgen. De individuele professionele verantwoordelijkheden zijn daardoor groot. Kenmerkend is tevens dat de organisatieadviseurs een kritische gesprekspartner zijn, ook in gesprekken met hiërarchisch hogergeplaatsten. In gesprekken met hiërarchisch hogergeplaatsten, is het belangrijk dat zij het informele gespreksregister hanteren. Van hen wordt verwacht dat zij in gesprekken luisteren, samenvatten en doorvragen en al hun bevindingen onderbouwen. Na acculturatie weten de novices ook dat ze geen lange teksten hoeven te schrijven, maar dat van hen verwacht wordt dat deze bondig zijn. Vanwege de (toekomstige) interactieve werkomgeving moeten novices hun digitale geletterdheid ontwikkelen.

8. DE INTERNE ACCOUNTANTS BIJ CENTRUM NEDERLAND

8.1 Inleiding

Wat we weten uit hoofdstuk 5 is dat het beroep van de accountant leunt op de beginselen: professionaliteit, integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid, zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid. We weten ook dat schriftelijke en mondelinge communicatie in de dagelijkse praktijk van de accountant een belangrijke rol spelen in het handhaven en het uitdragen van deze beginselen. In dit hoofdstuk wordt de blik verlegd naar die dagelijkse praktijk. Het doel hiervan is om inzichtelijk te maken welke taal- en communicatieactiviteiten in de dagelijkse praktijk van een groep accountants voorkomen en hoe die verweven zijn met de beginselen, zoals uitgedragen door de beroepsvereniging. De groep accountants wordt beschouwd als een discourse community. Deze discourse community van accountants is werkzaam bij de overheidsinstelling Centrum Nederland.

Dit hoofdstuk kent hetzelfde doel en dezelfde opzet als de voorgaande hoofdstukken. Het gaat om de identificatie van kenmerkende taal- en communicatieactiviteiten ingebed in hun context. De contextanalyse bestaat uit 1) de organisatiecontext en 2) de discourse community. Het hoofdstuk is eveneens opgedeeld in twee delen die overeenkomen met de bovengenoemde contextanalyses. Het eerste deel is gericht op de organisatiecontext waarbinnen de groep accountants werkzaam is. Het bestaat uit beschrijvingen van 1) de kernwaarden van de organisatie, 2) de afdeling waar de groep organisatieadviseurs werkzaam is, 3) de mogelijkheden tot opleiden en leren, en 4) de organisatiebrede aandacht voor taalnormen. Leidend voor dit deel is de volgende vraag: *Wat zijn de eigenschappen van de organisatie die de taal- en communicatieactiviteiten van de community van organisatieadviseurs beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen?*

Om antwoord te geven op deze vraag is ook voor deze case gebruikgemaakt van twee onderzoekstechnieken. Ten eerste is een aantal formele documenten zoals de Gedragscode (Centrum Nederland, 2012), de intern gehanteerde Schrijfwijzer (Centrum Nederland, 2012) en het Handboek Controle (Centrum Nederland, 2009) geraadpleegd om de doelstellingen, de kernwaarden, de visie op scholing en de organisatiebrede taalnormen uiteen te zetten. De Gedragscode (Centrum Nederland, 2012) en het Handboek Controle (Centrum Nederland, 2009) zijn tevens gebruikt om de formele werkomstandigheden binnen de organisatie te beschrijven. Ten tweede zijn de interviews met de accountants gebruikt om te kijken of de beleidstaal tot praktijk leidt. Bij de beschrijving van de organisatiecontext is vervolgens gekeken in hoeverre deze context de taal- en communicatieactiviteiten van de groep accountants lokaal beïnvloedt. De documentanalyses en het interview met de teammanager hebben plaatsgevonden tussen december 2014 en mei 2015.

In het tweede deel van dit hoofdstuk ligt het accent op de community. Het bestaat uit de uiteenzetting van de kenmerken van de community van organisatieadviseurs die de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloeden, alsook de taal- en communicatieactiviteiten zelf. In dit deel is gebruikgemaakt van het concept van de discourse community, zoals gedefinieerd en geoperationaliseerd door Beaufort (1997). Leidend voor dit deel is de volgende vraag: *Wat zijn de eigenschappen van de discourse community van accountants die de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen en welke taal- en communicatieactiviteiten zijn kenmerkend voor deze community?*

Om antwoord te geven op deze vraag zijn twee onderzoekstechnieken gehanteerd. Ten eerste zijn interviews met de accountants afgenomen om de kenmerken van de community en hun opvattingen over de benodigde taal- en communicatieactiviteiten te achterhalen. Ten tweede zijn data uit de observaties gebruikt om de communicatieve interacties van de community letterlijk weer te geven. Ook voor dit deel geldt dat er continu een verband is gelegd tussen de

kenmerken van deze community van organisatieadviseurs en de taal- en communicatieactiviteiten om het specifieke karakter van de activiteiten te verklaren. De interviews en de observaties hebben plaatsgevonden tussen december 2014 en mei 2015.

Leeswijzer

Allereerst volgt een beschrijving van de kernwaarden van Centrum Nederland (8.2.1). Daarna wordt ingegaan op de teamorganisatie en -verantwoordelijkheden (8.2.2). Vervolgens wordt ingegaan op de mogelijkheden tot opleiden en leren (8.2.3) en wordt de organisatiebrede aandacht voor taalnormen uiteengezet (8.2.4). Na deze organisatiebeschrijving, wordt het accent verlegd naar de community. De community wordt eerst kort geïntroduceerd (8.3.1), waarna de onderliggende doelen (8.3.2) en de waarden van de community als belangrijke kenmerken worden beschreven (8.3.3) gevolgd door een beschrijving van de materiële omstandigheden (8.3.4). De daaropvolgende paragraaf is gewijd aan de rol van communicatie binnen de functie (8.4.1), de gesprekken en het schrijven (8.4.2), luisteren en lezen (8.4.3), de communityspecifieke normen voor de gesprekken en het schrijven (8.4.4) en de gespreks- en schrijfrollen (8.4.5). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie die antwoord geeft op de onderzoeksvraag, zoals hierboven beschreven (8.5).

8.2 De organisatiecontext

8.2.1 Kernwaarden van de organisatie

De interne accountants die in deze case centraal staan werken bij Centrum Nederland. De organisatie is belast met het heffen en innen van belastingen. De interne accountants opereren binnen de instelling in de functie van controlemedewerker. De controlemedewerker heeft de taak om

'controlehandelingen te verrichten die hem in staat stellen een verantwoord oordeel te geven over de aanvaardbaarheid van een controleobject' (Centrum Nederland, 2009). Onder controleobjecten vallen bijvoorbeeld belastingaangiften, bezwaarschriften of aandelenwaarderingen (Centrum Nederland, 2009). Anders gezegd, de interne accountants in deze studie controleren als controlemedewerker of de aangifte die de klant indient, klopt. Het controleproces is gedetailleerd uiteengezet in het Handboek Controle (2009).[25] Het handboek maakt de relatie zichtbaar tussen de functie van de controlemedewerker, de instellingsbrede kernwaarden en de beginselen gerelateerd aan het beroep van de accountant. Zo worden de kernwaarden geloofwaardigheid, zorgvuldigheid en verantwoordelijkheid expliciet in het handboek genoemd en wordt de controlemedewerker aangespoord zich hieraan te houden. Het mes snijdt aan twee kanten. Enerzijds dienen de klanten zich te houden aan hun fiscale verplichtingen en anderzijds dienen de controlemedewerkers zich te profileren als geloofwaardige en betrouwbare vertegenwoordigers van de organisatie om een juiste dienstverlening en doelmatig toezicht te bevorderen (Handboek Controle, 2009).

Voor alle controlemedewerkers geldt naast de instellingskernwaarden ook nog een aantal beginselen, die specifiek gelden voor de functie. Deze beginselen worden in het Handboek Controle (2009) aangeduid als de 'fundamentele beginselen voor controlemedewerkers' (Centrum Nederland, 2009, p. 69). Ze komen overeen met de beginselen van het beroep van de accountant uit de Verordening Gedrags- en Beroepsregels Accountants (VGBA) (NBA, 2013) en bestaan uit: 1) professionaliteit, 2) integriteit, 3)

---

[25] Het Handboek Controle uit 2016 is op basis van de Wet openbaarheid van bestuur (Wob) in 2017 openbaar gemaakt. De Wob stuurt in het kader van een goede democratische bestuursvoering aan op de openbaarmaking van overheidsdocumenten.

objectiviteit, 4) vakbekwaamheid en zorgvuldigheid en 5) geheimhouding. In het Handboek Controle (2009) is het verband tussen de fundamentele beginselen en de functie van de controlemedewerkers als volgt weergegeven:

> Integriteit: het integriteitsbeginsel houdt in dat een controlemedewerker eerlijk handelt en de waarheid geen geweld aandoet. [...] Het beginsel van integriteit geeft niet alleen de mate van onkreukbaarheid aan, maar het is ook een maatstaf of iemand zich in zijn handelen laat leiden door de waarden en normen die goed ambtenaarschap kenmerken [...]. (Centrum Nederland, 2009, p. 69)
>
> Objectiviteit: de controlemedewerker laat zich in zijn afwegingen niet beïnvloeden door een vooroordeel, belangenverstrengeling of op een andere wijze die als ongepast kan worden aangemerkt [...]. (Centrum Nederland, 2009, p. 70)
>
> Deskundigheid en zorgvuldigheid: het onderhouden van professionele kennis, inzichten en vaardigheden (deskundigheid) betekent dat de controlemedewerker een voortdurend besef en begrip moet hebben van vaktechnische, beroepsmatige en zakelijke ontwikkelingen indien en voor zover voor zijn beroepsuitoefening van belang zijn [...]. (Centrum Nederland, 2009, p. 73)
>
> Geheimhouding (artikel 67 AWR en artikel 12 DWU): het is de controlemedewerker verboden dat wat hem tijdens het uitvoeren van zijn werkzaamheden is gebleken of medegedeeld, verder bekend te maken dan voor de uitoefening van zijn functie nodig is. Alleen wanneer daarvoor wettelijk een recht of een plicht bestaat, mag de controlemedewerker [...] deze informatie bekendmaken aan een derde [...]. (Centrum Nederland, 2009, p. 76)

> Professioneel gedrag: de controlemedewerker houdt zich aan de voor hem relevante wet- en regelgeving en onthoudt zich van handelen of nalaten waarvan hij weet of behoort te weten dat dit de (naam van de) [overheidsinstelling] in diskrediet brengt. [...] De controlemedewerker treedt in zijn contacten met de klant professioneel op, dat wil zeggen: correct, tactvol en zakelijk [...]. (Centrum Nederland, 2009, p. 78)

De accountants voeren hun werkzaamheden in de rol van controlemedewerkers uit binnen stevige wettelijke en organisatiekaders. Er is een groot pakket aan maatregelen voor kwaliteitsbeheersing voor de controles in het Handboek Controle (2009) beschreven.

Via de Gedragscode (2012) en het Handboek Controle (2009) is er veel aandacht voor de versterking van een waardebewustzijn onder de accountants. Een van de accountants geeft aan dat collega's in de praktijk vaak vanuit de waarden handelen. Hij vertelt dat de collega's 'eigenlijk altijd respectvol met elkaar omgaan' (senioraccountant).

Voor de controlemedewerkers is 'correcte, tactvolle en zakelijke [...]' communicatie met de klant van belang om de controles correct en gelieerd aan de beginselen uit te voeren (Centrum Nederland, 2009, p. 78). Communicatie speelt een prominente rol binnen de functie van de controlemedewerkers. In het handboek wordt expliciet aandacht besteed aan de benodigde communicatieve vaardigheden voor de functie. Het volgende fragment laat zien dat er een directe relatie is tussen de strategische doelstelling van de instelling, de functie van de controlemedewerkers en het belang van effectieve en open communicatie.

> Een effectieve communicatie met de klant draagt in belangrijke mate bij aan de kwaliteit van het onderzoek [dat de controlemedewerker uitvoert] en het minimaliseren van de last bij de klant. Open

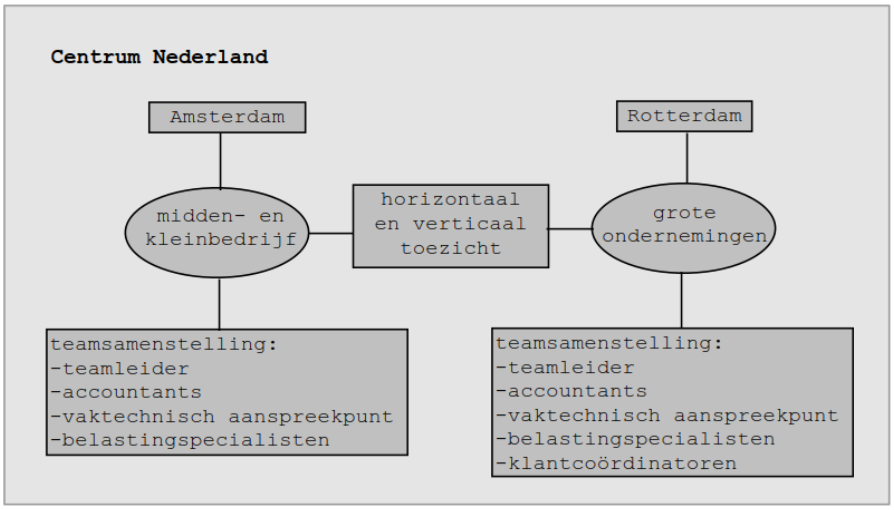
> communicatie is van wezenlijke betekenis voor de strategische doelstelling van de Belastingdienst, te weten de nalevingsbereidheid bevorderen. Controlemedewerkers dienen dan ook te beschikken over goede communicatieve en sociale vaardigheden. (Centrum Nederland, 2009, p. 74)

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen mondelinge vaardigheden die controlemedewerkers dienen te gebruiken in situaties 'waarin de controleobjecten, veelal de aangiften, onjuistheden en/of onvolledigheden van materieel belang (kunnen) bevatten' en schriftelijke vaardigheden die nodig zijn 'als brieven worden geschreven, vragen worden geformuleerd en rapporten worden opgesteld'. De sociale vaardigheden zijn 'van groot belang om een goede werksfeer te garanderen, om informatie […] te verkrijgen, om de uitkomsten van de controle door te spreken en om op basis daarvan afspraken te maken'. (Centrum Nederland, 2009, p. 74)

8.2.2 Teamorganisatie en -verantwoordelijkheden

De accountants vallen onder het organisatieonderdeel Belastingen. Dit organisatieonderdeel is verdeeld in veertien belastingregio's. In deze regio's worden controles uitgevoerd binnen drie segmenten: 1) grote ondernemingen (go), 2) midden- en kleinbedrijf (mkb) en 3) particulieren. Elk segment heeft zijn eigen directie. De directie is eindverantwoordelijk voor de controle. Ieder team wordt ondersteund door een vaktechnisch coördinator controle die de kwaliteit van het controleproces bewaakt. De controlemedewerker is echter altijd verantwoordelijk voor zijn controle, ook als hij andere deskundigen raadpleegt. Zo beschrijft het Handboek Controle (2009) dat 'het eindoordeel over het controleobject altijd de verantwoordelijkheid van de controlemedewerker blijft' (Centrum Nederland, 2009, p. 75). De accountants die in deze studie centraal staan werken als controlemedewerker bij het segment

midden- en kleinbedrijf in Amsterdam (hierna: mkb in Amsterdam) en bij het segment grote ondernemingen in Rotterdam. Van beide teams heeft ook de vaktechnisch coördinator controle in de rol van kwaliteitsbewaker deelgenomen aan de interviews. Bij het segment grote ondernemingen in Rotterdam werken ongeveer 45 accountants. Bij het segment mkb in Amsterdam zijn dat er ongeveer 10. In Afbeelding 7 is de teamsamenstelling gevisualiseerd.



Afbeelding 7: Teamsamenstelling bij de accountants in Amsterdam en Rotterdam.

Het controleproces van de accountants bestaat uit een aantal fases (Centrum Nederland, 2009):

1. opdrachtacceptatie en aankondiging;
2. preplanning: bedrijfsverkenning;
3. controleprogramma opstellen;
4. controle op de volledigheid;
5. controle op de juistheid;
6. slotevaluatie;
7. slotgesprek voeren en controlerapport opmaken;
8. onderzoek afronden.

De controlemedewerker heeft de taak om al deze fases uit te voeren. Tijdens het controleproces hanteert de controlemedewerker zoveel mogelijk de principes van Horizontaal Toezicht (Centrum Nederland, 2009). Bij dit principe gaat het om 'wederzijds vertrouwen [tussen de klant en Centrum Nederland] en voor een deel gelijklopende belangen, onderling begrip, toegankelijkheid en transparantie' (Centrum Nederland, 2009, p. 30). Bij Horizontaal Toezicht verschuift het toezichtproces van controle achteraf naar afstemming vooraf. De eerdergenoemde fundamentele beginselen voor de controlemedewerkers staan hierbij centraal, omdat het accent van het concept op de opbouw en instandhouding van een vertrouwensband met de klant ligt. De inrichting van het toezicht is echter klantafhankelijk. In sommige gevallen wordt gekozen voor Verticaal Toezicht, waarbij de belastingcontrole traditioneel gezien achteraf plaatsvindt. De teamleider van grote ondernemingen verwoordt het als volgt:

> Bij iemand die het fiscaal niet zo nauw neemt, moet je dus wat meer gegevensgericht, dieper erin gaan en bij iemand die het wat nauwer neemt kun je wat sneller uitgaan van de gegevens die ze overleggen. Afhankelijk van de klant, ga je dus je toezicht inrichten (teamleider van go).

8.2.3 Opleiden en leren

Zoals eerder vermeld streeft de overheidsinstelling ernaar om haar medewerkers een behoorlijke autonomie in hun werk te bieden. Tegelijkertijd wordt van de medewerkers gevraagd dat zij omgaan met een grote mate van 'zelfstandigheid, zorgvuldigheid en verantwoordelijkheid'. De medewerkers zijn flexibel in hun keuze om thuis of op kantoor te werken. Belangrijk is dat zij 'afspraken nakomen en helder communiceren over werk en beschikbaarheid' (Centrum Nederland, 2012, p. 16). Om de communicatie tussen de medewerkers in het licht van flexibel werken onderling te faciliteren en te

bevorderen, is het digitale socialemediaplatform ConnectPeople geïmplementeerd, waarmee medewerkers 'verantwoord en veilig' onderling kunnen communiceren (Centrum Nederland, 2012, p. 16). In het Handboek Controle (2009) wordt de controlemedewerker volledig verantwoordelijk gesteld voor de voortgang van zijn controletraject. Om de kwaliteit van de controles te waarborgen, wordt van de controlemedewerkers verwacht dat zij zich permanent blijven scholen (Centrum Nederland, 2009). Zowel de controlemedewerker als de leidinggevende wordt geacht om voldoende tijd te besteden aan deze permanente scholing. In de Gedragscode is te lezen dat nieuw aangestelde controlemedewerkers het opleidingsprogramma 'Professionele verantwoordelijkheid' volgen, waaronder de volgende thema's vallen:

1. corporate identity;
2. integer handelen;
3. inclusiviteit (module 'Omgaan met diversiteit');
4. aanspreken. (Centrum Nederland, 2012, p. 18)

Ook de scholingsprogramma's dragen bij aan het versterken van het waardebewustzijn van de controlemedewerkers. Met name de kernwaarde *integriteit* in gedrag en handelen staat daarin centraal.

8.2.4 Organisatiebrede aandacht voor taalnormen

De huisstijl die in 1989 is ontwikkeld binnen deze overheidsinstelling is van groot belang voor de productie van de schriftelijke producten van de accountants. Een van de accountants geeft aan dat in de huisstijl 'geen taalrichtlijnen staan, maar taaleisen waar zij zich aan moeten houden' (senioraccountant). Dat is niet vreemd, aangezien de accountants middels schriftelijke en mondelinge communicatie in directe verbinding staan met de

klant. Die communicatie moet in het licht van de kernwaarden integer en zorgvuldig verlopen en het handhaven van de huisstijl is daarbij uiterst belangrijk. In de huisstijl wordt uitdrukkelijk vermeld dat 'een goed gekozen huisstijl de organisatie aan de burger, het bedrijf of de intermediair laat zien zoals de organisatie zichzelf ook graag ziet. Voor de overheidsinstelling betekent dat heel concreet: een open, moderne en klantgerichte organisatie die betrouwbaar omgaat met gegevens van klanten'. De huisstijl van 1989 is de afgelopen jaren bijgewerkt. De volgende kwaliteitseisen staan in de Huisstijl (Centrum Nederland, 2011) beschreven:

'De kwaliteitseisen voor alle teksten bestaan uit (geformuleerde brieven, standaardbrieven, schermteksten of formulieren):

1. een logische opbouw;
2. eenvoudige begrijpelijkheid;
3. de juiste toon;
4. een heldere en zuivere argumentatie;
5. inhoudelijke juistheid.

De kwaliteitseisen voor schrijvers zijn:

1. sluit aan bij een gebeurtenis;
2. schrijf persoonlijk en direct;
3. schrijf handelingsgericht;
4. schrijf doelgroeps- en lezersgericht;
5. geef snel informatie op hoofdlijnen;
6. schrijf zonder rompslomp;
7. zorg voor een goede balans tussen juridische juistheid en begrijpelijkheid'. (Centrum Nederland, 2011, p. 29)

Een praktische vertaling van de huisstijl zijn de organisatiebrede taal- en tekstafspraken (Centrum Nederland, 2014). In dit document staan alle tekstnormen die er gelden bij de overheidsinstelling. Er staan veel voorbeeldtekstfragmenten in die de schrijvers helpen in hun schrijfproces. In Tekstkader 10 zijn twee formuleringsvoorbeelden opgenomen. Het eerste voorbeeld laat zien dat de schrijver 'eenvoudig' dient te schrijven (zonder rompslomp). Het tweede voorbeeld illustreert de persoonlijke schrijfstijl die vereist is in de communicatie met de klant.

4.1. Eenvoudig en duidelijk formuleren

Structuur

- Zorg dat de zinnen een eenvoudige structuur hebben. Vermijd dus:
  - tangconstructies
  - opeenstapelingen van bijzinnen

Voorbeeld

Niet	Maar
Als de uiterste betaaldatum op een zaterdag, zondag of nationale feestdag, zoals eerste kerstdag of Hemelvaartsdag, valt, dan geldt als uiterste betaaldatum de laatste werkdag vóór de feestdag.	Als de uiterste betaaldatum valt op een zaterdag, zondag of nationale feestdag, dan geldt als uiterste betaaldatum de laatste werkdag vóór de feestdag.

- Varieer met de opbouw van de zinnen.
- Wissel korte en lange zinnen met elkaar af.

Formulering

- Formuleer **persoonlijk**. Gebruik 'wij' in plaats van [redacted], of zelfs 'ik' waar dat kan. Of gebruik de eerste keer in een document [redacted], en ga dan over op 'wij'.

Voorbeelden

Niet	Maar
U hebt een aanvraag of wijziging ingediend voor de kinderopvangtoeslag 2014. De [redacted] kan deze niet verwerken...	U hebt een aanvraag of wijziging ingediend voor de kinderopvangtoeslag 2014. We kunnen deze niet verwerken...
Verandert de situatie waarvoor de verklaring is afgegeven? Dan moet u dat zo snel mogelijk aan de [redacted] doorgeven.	Verandert de situatie waarvoor de verklaring is afgegeven? Dan moet u dat zo snel mogelijk aan ons doorgeven.
U hebt een aanvraag of wijziging huurtoeslag voor 2014 ingediend. Maar u hebt deze niet (helemaal) ingevuld. Hierdoor kan de [redacted] uw aanvraag of wijziging niet behandelen.	U hebt een aanvraag of wijziging huurtoeslag voor 2014 ingediend. Maar u hebt deze niet (helemaal) ingevuld. Hierdoor kan ik uw aanvraag of wijziging niet behandelen.
De [redacted] heeft hierover afspraken gemaakt met [redacted]. Binnenkort stuurt de [redacted] u... U moet ... dan binnen drie weken terugsturen naar de [redacted]	De [redacted] heeft hierover afspraken gemaakt met [redacted]. Binnenkort sturen wij u... U moet ... dan binnen drie weken naar ons terugsturen.

Tekstkader 10: Voorbeelden eenvoudig en persoonlijk formuleren.

In de taal- en tekstafspraken is bijvoorbeeld ook opgenomen dat jargon en ambtelijke taal in de schriftelijke communicatie zoveel mogelijk vermeden dienen te worden. Tekstkader 11 uit de taal- en tekstafspraken laat zien hoe er wordt omgegaan met jargon en ambtelijke taal in schriftelijk taalgebruik.

4.3. Terminologie en jargon

Hoewel jargon voor bepaalde doelgroepen geen probleem zal zijn, willen we jargon toch vermijden. Voor terminologie geldt dat we consequent dezelfde termen gebruiken voor dezelfde begrippen. We kiezen altijd voor het duidelijkste of meest gangbare begrip.

- Voor de schrijfwijze van fiscale en juridische termen en afkortingen houden wij de schrijfwijze aan van:
  - Van Dale Juridisch woordenboek
  - Kluwerpocket Belastingwetten
- Ambtelijke uitdrukkingen zijn taboe. Zie hoofdstuk 8 voor een overzicht van ambtelijke uitdrukkingen en de alternatieven.

Tekstkader 11: Jargon en ambtelijke taal in schriftelijk taalgebruik.

Het streven is om de teksten altijd zo *begrijpelijk* mogelijk op te stellen. Voor de accountants geldt dat de taalnormen ook onderling worden gedeeld. De junioraccountant geeft aan dat er 'geen tekst de deur uitgaat voordat een collega daarnaar gekeken heeft'. Normen worden tevens aangeleerd tijdens facultatieve interne taalcursussen.

8.3 Kenmerken van de discourse community

In de volgende paragrafen wordt specifiek ingegaan op wat de rol van taal en communicatie binnen de dagelijkse praktijk van de groep accountants betekent en wordt gekeken in hoeverre de kenmerken van de community de taal- en communicatie beïnvloeden. De groep wordt beschouwd als discourse community (Beaufort, 1997). Allereerst wordt een beschrijving gegeven van de kenmerken van de community. Daarna wordt ingegaan op de kenmerkende taal- en communicatieactiviteiten in het licht van de gemeenschappelijke doelen en activiteiten van de community.

8.3.1 Introductie van de discourse community

De community van interne accountants die deelneemt aan het onderzoek, is deels werkzaam bij het segment grote ondernemingen in Rotterdam en deels bij het segment mkb in Amsterdam. De accountants hebben een toezichtsfunctie die uiteen valt in Horizontaal en Verticaal Toezicht. De interne accountants houden toezicht bij de midden- en kleinbedrijven in de regio Amsterdam en bij de grote ondernemingen in de regio Rotterdam. Omdat de interne accountants vanuit een wettelijke verplichting dergelijke controles uitvoeren, dienen zij zich te houden aan een controleprotocol dat voldoet aan de eisen die de belastingwetgeving daaraan stelt. Ten tijde van het onderzoek bestaat de voltallige (deelnemende) community uit 55 accountants, waarvan er ongeveer 45 werken bij go in Rotterdam en ongeveer 10 bij het mkb in Amsterdam. Aan het onderzoek hebben zes interne accountants van het segment go meegedaan en vier accountants van het segment mkb. Hoewel de doelgroep bij de teams verschillend is (respectievelijk grote ondernemingen en midden- en kleinbedrijven), volgen de accountants exact dezelfde controleprocedure. Het Handboek Controle (2009) is voor alle accountants altijd leidend. Om die reden worden de accountants in Rotterdam en in Amsterdam beschouwd als een discourse community.

Hoewel er op hoofdlijnen landelijke richtlijnen zijn voor de inrichting van de controleteams, zijn de teams go en mkb op detailniveau anders georganiseerd. Bij go bestaat ieder team uit een aantal accountants, een teamleider, een vaktechnisch aanspreekpunt en één of meerdere klantcoördinatoren. Het vaktechnisch aanspreekpunt is medeverantwoordelijk

voor de kwaliteit van de belastingcontroles binnen zijn team. Hij heeft een dubbelfunctie, want naast vaktechnisch aanspreekpunt is hij ook accountant.[26] De klantcoördinator coördineert de contacten tussen de klant en de Belastingdienst. De klantcoördinator is het eerste aanspreekpunt voor de klant. Als controlemedewerkers acties willen ondernemen, dan is de klantcoördinator daarbij betrokken. Hij stelt ook een behandelplan op dat als werkplan voor een controleperiode gaat dienen. De mkb-teams hebben geen klantcoördinator. Deze teams zijn interdisciplinair en bestaan uit controlemedewerkers en belastingspecialisten.

De interne accountants in deze studie zijn allemaal werkzaam in de functie van controlemedewerker. Binnen de organisatie werken de controlemedewerkers op mbo-, hbo- en universitair niveau. Ze krijgen controleopdrachten die passen bij hun niveau en voeren deze zelfstandig uit. Drie accountants van het segment go waren universitair geschoold als registeraccountant. Een accountant was op hbo-niveau opgeleid tot accountants-administratieconsulent. De junioraccountant deed haar praktijkstage bij deze overheidsinstelling en werd opgeleid tot registeraccountant. De vier accountants die werkzaam zijn bij het segment midden- en kleinbedrijf zijn allen op universitair niveau geschoold tot registeraccountant.

---

[26] Het vaktechnisch aanspreekpunt is een controlemedewerker die naast zijn controlewerkzaamheden deze taak uitvoert en binnen het team aanspreekpunt is voor de inhoud van de controles en de kwaliteitsverbeteringen daarvan. Hij werkt binnen één team. De vaktechnisch coördinator doet zelf geen controles, maar bewaakt vanuit overkoepelende blik de kwaliteit van de controle.

8.3.2 Onderliggend doel van de community

Zowel de internationale beroepsvereniging (IFAC) als de nationale beroepsvereniging (NBA) stimuleert een professioneel-kritische werkinstelling van de accountant, die ervoor moet zorgen dat de kwaliteit van de controles gewaarborgd blijft. Ook de overheidsinstelling heeft een professioneel-kritische houding hoog in het vaandel staan. De instelling definieert een professioneel-kritische professional als 'een onderzoekende professional die een kritische inschatting maakt van de relevantie en deugdelijkheid van de verkregen controle-informatie' (Centrum Nederland, 2009, p. 71). De beroepsvereniging en de instelling geven beide sturing aan het onderliggende doel van deze community. Dit doel bestaat uit het systematisch uitvoeren van fiscale controles of het duurzaam toezicht houden op fiscale processen, op een professioneel-kritische wijze.

De vaktechnisch coördinator van go geeft aan dat er 'niet alleen op papier, maar ook in de praktijk continu gewerkt wordt aan de ontwikkeling en de handhaving van een dergelijke houding' (vaktechnisch coördinator van go). Er zijn onderlinge controlemechanismen die de professioneel-kritische houding stimuleren. Om deze houding blijvend te vormen, wordt de community op de werkvloer continu geconfronteerd met formele en informele maatregelen. Ten eerste, zo geeft de vaktechnisch coördinator aan, wordt uitgedragen dat een professioneel oordeel niet het oordeel van een professional is, maar het oordeel van een groep professionals. Vooral als het gaat om posten met grotere belangen, is het belangrijk om een gezamenlijke behandelstrategie te formuleren en te bepalen waar de grens ligt van het professioneel kritisch zijn. 'Een vragenbrief van zes kantjes is wellicht kritisch, maar is mogelijk te veel van het goede en daardoor onvoldoende professioneel', aldus de vaktechnisch coördinator. Ten tweede hebben alle accountants een verplichte cursus gevolgd over de professioneel-kritische houding. Dit was opgedragen door de NBA

(Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants). 'Als je deze cursus toch niet volgde, voldeed je niet aan de verplichting voor permanente scholing met mogelijke tuchtrechtelijke gevolgen', aldus de vaktechnisch coördinator van go. Ten derde vullen de accountants na iedere controle zelf een kwaliteitsmeting in over het onderzoek dat zij hebben uitgevoerd. Dit is een belangrijke vorm van zelfreflectie. Vervolgens vindt er een review plaats door een ervaren accountant, waarbij uiteraard ook bekeken wordt of het eigen oordeel van de medewerker overeenkomt met het oordeel van de reviewer. Dit gebeurt aan de hand van een voorgeschreven vragenlijst die door het landelijke Bureau Vaktechniek Toezicht is ontwikkeld. Een onderdeel van deze kwaliteitsmeting is het inhoudelijk beoordelen van het uitgevoerde werk, waaronder de beoordeling of de controlemedewerker voldoende professioneel-kritisch is geweest. Dit moet onder andere blijken uit de vastleggingen in het digitale controledossier, zo geeft de vaktechnisch coördinator aan. Ten vierde is de risicoanalyse in de startfase van het controleproces belangrijk, omdat hierin fiscale risico's worden bepaald en vastgelegd in een controleprogramma. Hierin wordt ook weergegeven welke controlemiddelen worden ingezet om het geconstateerde risico te gaan beoordelen. Dit wordt altijd vaktechnisch 'tegengelezen' en besproken. 'Een eerste zeef om te voorkomen dat door een mogelijk onvoldoende kritische houding risico's niet zijn gedetecteerd', zo legt de vaktechnisch coördinator van go uit. Tot slot komen volgens de vaktechnisch coördinator dilemma's rondom dit onderwerp in het controleproces tijdens de intervisiebijeenkomsten aan de orde. In het interview met de vaktechnisch coördinator geeft hij een praktijkvoorbeeld om de kwaliteitsmeting inzichtelijk te maken:

> Er zijn bijvoorbeeld tijdens de controle vragen gesteld over een factuur van een reisbureau waarvan de zakelijkheid vastgesteld moest worden (het zou een vakantiereis kunnen zijn van de directeur). Als alleen een

> mondelinge toelichting is gevraagd zonder nadere onderbouwing om de toelichting te verifiëren, is dat onvoldoende professioneel kritisch. Dit wordt als feedback meegegeven tijdens de bespreking van de kwaliteitsmeting met de controlemedewerker (vaktechnisch coördinator van go).

Het fragment is een mooi voorbeeld van vakmanschap waarin de professioneel-kritische houding tot uiting komt. Ook de relatie tussen mondelinge en schriftelijke communicatie in het licht van de professioneel-kritische houding is zichtbaar. Alleen een mondelinge toelichting als reactie op de controlevragen zou onvoldoende professioneel-kritisch zijn. Het is aan de controlemedewerkers om mondeling gevraagde informatie schriftelijk te borgen met inbegrip van een onderbouwing van de bevindingen. Door de mondelinge vaardigheden luisteren, samenvatten en doorvragen wordt informatie verkregen die schriftelijk (onderbouwd) verwerkt wordt. Als de toelichting op papier staat, dan kan deze in een later stadium geverifieerd worden.

Professioneel-kritisch zijn in relatie tot hiërarchie en aanspreken

De uitleg van de community over de wijze waarop zij zichzelf middels communicatie positioneren ten opzichte van hun communicatiepartners is eenduidig: de accountants willen (en moeten) een professioneel-kritische en objectieve gesprekspartner zijn die een oordeel geeft over de belastingaangifte van de klant. Ze ervaren een grote maatschappelijke verantwoordelijkheid. Dit betekent voor zowel de mondelinge als de schriftelijke communicatie met de klant dat van de accountants gevraagd wordt gepaste afstand te houden tot de klant en tegelijkertijd te streven naar wederzijds vertrouwen in de relatie. De teamleider van go verwoordt het als volgt:

> Ik probeer bij accountants ook altijd te zeggen: ga niet meehuilen met de wolven in het bos als het gaat over controles. Jij staat voorop en jij moet zorgen dat die kwaliteit geborgd wordt, dus recht je rug (teamleider van go).

Bij Horizontaal Toezicht is gelijkwaardigheid in de relatie tussen de accountant en de klant een belangrijk uitgangspunt. Bij Verticaal Toezicht daarentegen bevindt de accountant zich in de rol van controleur en is gelijkwaardigheid in de relatie met de klant minder aan de orde. Bij zowel Horizontaal als Verticaal Toezicht wordt gekozen voor formele aanspreekvormen in de mondelinge en schriftelijke communicatie met de klant. Een van de accountants uit zich als volgt daarover:

> Het is allemaal 'u' naar buiten toe, toch wel zakelijk, maar ook gewoon afstand houden. En intern is het gewoon heel informeel. Dat is echt totaal anders (medioraccountant van go).

Dit fragment illustreert ten eerste dat de formele aanspreekvormen met de klanten ervoor zorgen dat er enige afstand bewaard wordt. De professioneel-kritische houding is bij Verticaal Toezicht gerelateerd aan formeel taalgebruik. Ten tweede laat dit fragment zien dat er volgens de accountants een wezenlijk verschil is tussen aanspreekvormen als onderdeel van de externe communicatie enerzijds en de interne communicatie anderzijds. De externe communicatie met de klant kan gezien worden als zeer formeel, terwijl de interne communicatie met de collega's op hetzelfde niveau juist informeel en symmetrisch verloopt. Het contrast tussen beide is groot, zo beschrijft deze accountant. Een collega-accountant vult aan dat 'een bepaalde gelaagdheid in de organisatie wel voelbaar is, maar dat elkaar aanspreken met 'u' absoluut niet getolereerd wordt hier'. Ze vervolgt haar pleidooi met: 'Ik vind dat een beetje onnatuurlijk, want bij iemand met veel meer ervaring en die voor je gevoel ook hoger in de hiërarchie staat,

vind ik het gepast om die persoon respect te geven middels het woordje 'u'. Het is hier heel erg tutoyeren' (junioraccountant van go). Het is goed mogelijk dat dit informele taalgebruik en de non-hiërarchische interne aanspreekvormen gezien kunnen worden als verhullend taalgebruik, aangezien de organisatie in zijn geheel hiërarchisch en formeel protocollair is ingericht.

In de onderstaande aankondigingsbrief (zie Tekstkader 12) is te zien op welke wijze een belastingcontrole door de controlemedewerker aangekondigd wordt. Van de klant wordt middels de brief gevraagd om voorafgaand aan de controle een aantal documenten aan te leveren. De brief is een voorbeeld van formele schriftelijke communicatie met de klant, die stelselmatig formeel met 'u' wordt aangesproken in het licht van Verticaal Toezicht. Tevens is te lezen dat de brief opgesteld is in de actieve vorm, geheel in lijn met de eerdergenoemde huisstijl.

[redacted]

Kantoor [redacted]

[redacted]
Postbus [redacted]
[redacted]

Betreft: Verzoek om informatie vooruitlopend op een in te stellen boekenonderzoek
Vragenlijst automatisering
Opvragen Auditfile(s) Financieel

Datum
29 maart 2017

Onze referentie
0000.00.003

Geachte heer/mevrouw,

Hierbij deel ik u mede, dat de [redacted] binnenkort een boekenonderzoek bij u zal instellen.
Het doel van het onderzoek is de aanvaardbaarheid vast te stellen van de aangiften:
- vennootschapsbelasting over het tijdvak 1 januari 2015 tot en met 31 december 2015.
- inkomstenbelasting over het tijdvak 1 januari 2015 tot en met 31 december 2015.
- omzetbelasting over het tijdvak 1 januari 2015 tot en met 31 december 2015.
- loonheffingen over het tijdvak 1 januari 2015 tot en met 31 december 2015.

Ter voorbereiding op het onderzoek mag ik u verzoeken de volgende gegevens te verstrekken.

1. *Auditfile Financieel*
Met betrekking tot uw financiële administratie verzoek ik u om de Auditfile(s) Financieel te verstrekken van 2015.
Bij de voorbereiding van het onderzoek is het voor het voor mij ook van belang dat ik beschik over de Auditfiles 2013 en 2014. Deze beide jaren zijn van belang voor de cijferbeoordeling en zullen niet nader gecontroleerd worden.

Indien de jaarafsluiting en de voorafgaande journaalposten niet in de Auditfile(s) Financieel verwerkt zijn, verzoek ik u ook digitale (PDF, Word of Excel) kopieën van de aansluiting mee te sturen. Informatie over de Auditfile kunt u raadplegen op de website van de [redacted]. Kies hier achtereenvolgens *Ondernemers - Aangifte, betalen en toezicht –Toezicht – Handhaving en controle –* [redacted] *controle met de auditfile*.

Tekstkader 12: Aankondigingsbrief verticaal toezicht.

8.3.3 Onderliggende waarden van de community

De fundamentele beginselen 1) integriteit, 2) objectiviteit, 3) deskundigheid en zorgvuldigheid, 4) geheimhouding en 5) professioneel gedrag staan beschreven in het Handboek Controle (2009) en zijn sterk verweven met de functie van de controlemedewerkers. De interviews laten zien dat de teamleiders en de

controlemedewerkers in lijn met deze beginselen op groepsniveau bezig zijn met een gezamenlijke waardencreatie. De teamleider van go en zijn team vinden het belangrijk dat waarden deel uitmaken van de teamgeest. De belangrijkste waarden die op dit groepsniveau genoemd worden, zijn vertrouwelijkheid als basis voor de onderlinge relaties en het onderlinge respect. In het onderstaande fragment verwijst de teamleider naar beide waarden:

> Vertrouwelijkheid is een groot goed binnen de groep waar ik mee werk. De teamleden vinden het belangrijk ook: vertrouwelijkheid en respect naar elkaar. En hun vakmanschap dat staat echt voorop en daar wordt ook wel dat soort dingen aan ontleend. Als je gewoon een goed vakman bent, dan sta je goed in de groep (teamleider van go).

In de praktijk betekent dit dat de accountants niet alleen respect hebben voor elkaar, maar ook voor elkaars expertise. 'Dus als je van vennootschapsbelasting bent, niet denken dat je ook alles weet van omzetbelasting. En dat doe je dan ook niet, want die omzetbelastingscollega is ook een vakvrouw of -man en daar kan ik dus gewoon op bouwen' (teamleider van go).

8.3.4 Materiële omstandigheden

De controlemedewerkers van deze discourse community doen veel externe bedrijfsbezoeken. De accountants gebruiken dan face-to-facecommunicatie om bedrijfsgegevens zo concreet mogelijk uit te vragen. De controles van de financiële gegevens en de bedrijfsomgeving vinden in het licht van Verticaal Toezicht ook 'op locatie' plaats. De accountants maken door face-to-facecommunicatie de ruimtelijke afstand tussen hen en de klant bewust klein. Deze communicatievorm bevordert een eenduidige interpretatie van de gegevens, waardoor de betrouwbaarheid hiervan wordt vergroot. In het geval van Horizontaal Toezicht bevordert face-to-facecommunicatie de onderlinge

vertrouwensband. In een enkel geval komen de afgevaardigden van de bedrijven naar de organisatie toe en spreken ze aldaar met de controlemedewerkers. Een accountant legt uit wanneer hiervoor gekozen wordt:

> Wij zijn veel op locatie. Soms komt de klant bij ons. Dat ligt aan de situatie en aan wat je wilt bespreken. Als jij een invorderingsaspect hebt en je moet iemand op het matje roepen, dat zegt het al, op het matje roepen, dan is het zaak dat de klant naar jou toe wordt gehaald. En als je bijvoorbeeld zelf een onderzoek wilt gaan instellen, dan ga je weer meer naar buiten toe (medioraccountant van go).

Face-to-facecommunicatie wordt ook toegepast als er een invorderingstraject plaatsvindt. In dat geval wordt de klant naar de overheidsinstelling gehaald, waardoor ook hier de ruimtelijke afstand tussen de accountant en klant klein wordt gehouden. Een invorderingstraject gaat van start wanneer de betalingstermijn verstreken is en er mogelijk wordt overgegaan tot beslaglegging. Het is een zwaar traject, waarbij de fysieke nabijheid tussen de klant en controlemedewerker noodzakelijk is. De accountant legt uit waarom zij face-to-facecommunicatie prefereren bij een invorderingstraject:

> En dat is het makkelijkst eigenlijk als je dat mondeling doet, omdat je dan meer interactie hebt met de persoon, dat je daardoor meer kan inspelen op de achterliggende gedachte of op het non-communicatieve van iemand. Dan kun je nog zeggen: heeft u het goed begrepen? Je kunt iets sneller ergens adequaat op reageren (medioraccountant van go).

Het feit dat de klant naar de locatie wordt gehaald, heeft dus betekenis. In dat geval zit de accountant in een machtspositie en kan hij de klant grondiger uitvragen en tegelijkertijd zijn non-verbale communicatie lezen.

Ook tussen de interne communicatiepartners is de ruimtelijke afstand klein en vinden de interacties aan de lopende band plaats. Snelheid speelt geen rol, maar nauwkeurigheid in de afstemming en het controleren van de juistheid van gegevens staan voorop. Mondelinge afstemming middels face-to-facecommunicatie tussen de betrokkenen werkt in dat geval doeltreffend.

In de communicatie tussen de interne communicatiepartners is e-mail een belangrijk medium. Ten eerste deelt de community via e-mail onderling informatie, bijvoorbeeld wanneer collega's niet fysiek aanwezig zijn. Om de communicatie tussen de medewerkers onderling te ondersteunen, is tevens het digitale sociale mediaplatform ConnectPeople geïntroduceerd, waarmee medewerkers 'verantwoord en veilig' onderling kunnen communiceren (Centrum Nederland, 2012). Dit platform wordt door de accountants steeds meer gebruikt. De organisatie stimuleert tenslotte het principe van 'flexibel werken' (Centrum Nederland, 2012). Digitale middelen worden zowel intern als extern, in het kader van flexibel werken, gebruikt. De ruimtelijke afstand tussen de leden van de community (groot of klein) heeft dus geen invloed op het gebruik van digitale middelen, omdat het een vanzelfsprekendheid is dat deze digitale middelen beschikbaar zijn. De digitale middelen vervangen de analoge echter niet. Als het gaat om (complexe) klantcommunicatie, dan ligt de voorkeur bij face-to-facecommunicatie. Digitale middelen worden gebruikt voor intercollegiaal contact. De analoge en de digitale middelen dienen daarmee in dit geval andere communicatiedoelen en de discourse community moet daar in het licht van het behalen van zijn professionele doelen bewust van zijn. Dat vraagt van de leden van de discourse community dat zij hier bewust keuzes in maken, niet alleen afhankelijk van het communicatiedoel, maar ook van de doelgroep met wie zij communiceren.

Samenvattend

Er is een sterk waardebewustzijn bij deze community dat in de dagelijkse interne een externe communicatie naar voren komt. Tevens is het zo dat de community zich te houden heeft aan stevige protocollen en wet- en regelgeving. De schriftelijke en mondelinge communicatie met de klant verlopen eveneens protocollair. Onderdelen van dit protocol zijn dat de accountants ieder besluit of iedere beoogde actie afstemmen met collega's en dat ze in de communicatie met de klant altijd objectief blijven. De communicatie met de klant verloopt daarom formeel. De communicatie met de interne collega's verloopt informeel. Digitale middelen worden ingezet voor intercollegiaal contact en bij voorkeur niet voor klantcontact.

8.4 Kenmerkende taal- en communicatieactiviteiten van de discourse community

Hieronder wordt beschreven welke taal- en communicatieactiviteiten binnen de werkzaamheden van de discourse community voorkomen en welke doelen deze activiteiten hebben. Allereerst wordt beschreven wat communicatie betekent in relatie tot de functietaken van de organisatieadviseurs (8.4.1), daarna wordt dieper ingegaan op de communicatieve activiteiten afzonderlijk. Deze activiteiten vallen uiteen in: 1) gesprekken voeren (mondelinge interacties), 2) spreken, 3) schrijven, 4) luisteren en 5) lezen (8.4.2 en 8.4.3). Vervolgens worden de communityspecifieke tekstnormen uiteengezet (8.4.4) en wordt beschreven wie er teksteigenaar of gespreksleider is in bepaalde communicatieve situaties, oftewel hoe de gespreks- en schijfrollen tijdens het werkproces ingevuld worden (8.4.5).

8.4.1 Communicatie in relatie tot de functietaken van de organisatieadviseurs

Om een beter beeld te krijgen van de inhoud van de functie en de wijze waarop deze in de praktijk tot uiting komt, zijn de professionele taken in de interviews

bevraagd. De teamleider omschrijft het hoofddoel van de functie als: 'Wij controleren vanuit de horizontale of verticale toezichtconcepten of de grote multinationals in deze regio binnen de wet- en regelgeving in Nederland aan hun belastingverplichtingen voldoen' (teamleider van go). Een van de accountants legt uit dat haar functie tweeledig is: 'Enerzijds heb ik vanuit Horizontaal Toezicht een toezichtfunctie, waarbij ik dus kijk naar bedrijfsprocessen en met de klanten doorneem waar eventueel verbeteringen in het fiscale proces mogelijk zijn en anderzijds heb ik een controlerende functie en doe ik gewoon boekenonderzoeken. Dan controleer ik de gedane belastingaangifte en de bijbehorende administratie op juistheid en volledigheid' (senioraccountant van go). In de functietaken is een tweedeling zichtbaar tussen Horizontaal of Verticaal Toezicht. Hoewel de communicatieve taken zowel bij het Horizontale en het Verticale Toezicht ruimschoots aanwezig zijn, verschillen deze wel degelijk per toezichtsvorm. Op grond van de bovenstaande uitspraken van de teamleider en de accountant kunnen de volgende functietaken geconcretiseerd worden:

1. het doen van boekenonderzoeken, dat wil zeggen het vanuit Verticaal Toezicht controleren van de belastingaangifte en bedrijfsadministratie van grote ondernemingen en midden- en kleinbedrijven op fiscale correctheid;
2. het analyseren van fiscale processen van de grote ondernemingen en midden- en kleinbedrijven en het doen van verbetervoorstellen voor dergelijke processen;
3. het houden van Horizontaal Toezicht op de (fiscale) administratie van grote ondernemingen en midden- en kleinbedrijven.

Communicatie in relatie tot Horizontaal Toezicht

De rol van mondelinge communicatie bij Horizontaal Toezicht is groot. Een van de accountants accentueert het belang van transparante communicatie en een bepaalde mate van terughoudendheid in de oordeelsvorming daarin.

> Communicatie is heel belangrijk bij Horizontaal Toezicht. Je moet ten eerste kunnen uitspreken waar je voor staat als organisatie. En ten tweede moet je voornamelijk heel veel open vragen stellen. Dan begin je bijvoorbeeld met de vraag: op welke manier denkt u dat u in control bent? Vervolgens krijg je een heel verhaal en dan vraag je daar weer op door, zodat je uiteindelijk tot de belangrijkste informatie komt (senioraccountant van go).

Middels mondelinge en schriftelijke communicatie verifiëren zij de houding en het gedrag van de klant en gaan zij na of de aangiftes die eruit komen correct zijn. Mondelinge communicatie heeft bij deze vorm voornamelijk betrekking op interviewen (luisteren, samenvatten en doorvragen), waarbij het stellen van open vragen essentieel is.

Aanzienlijk is ook de rol van schriftelijke communicatie bij Horizontaal Toezicht. Alle mondelinge communicatie wordt door schriftelijke communicatie geformaliseerd. De accountants sluiten voorafgaand aan het toezichtproces een convenant af met de klant. In het convenant worden procesafspraken en wederzijdse verwachtingen vastgelegd. Hoewel de segmenten grote ondernemingen en het midden- en kleinbedrijf beide in het licht van Horizontaal Toezicht convenanten afsluiten, zitten er in de aanpak wel nuanceverschillen. Het verschil tussen go en mkb is dat de accountants bij go 'individuele klantbehandeling' doen en bij mkb niet. Bij go heeft de accountant direct contact met de onderneming. Bij mkb wordt met fiscaal dienstverleners als tussenpersoon gecommuniceerd. Het gevolg is dat bij go convenanten

worden gesloten met individuele klanten (de grote bedrijven) en bij mkb gebeurt dit via de fiscaal dienstverleners. De eerdergenoemde interviews die de accountants houden met de grote ondernemingen, worden in het Handboek Controle (2009) HT-gesprekken (Horizontaal Toezicht) genoemd.[27] Middels deze gesprekken verkent de accountant het bedrijf en bespreekt hij de volgende onderwerpen:

1. strategische doelstellingen in het algemeen en die op fiscaal gebied in het bijzonder;
2. de aandacht voor de fiscale compliance in de organisatie;
3. de aandacht voor het systeem van interne beheersing;
4. interne controle en externe controle met name ten aanzien van de fiscale compliance.

Bij het mkb worden daarentegen convenantbesprekingen met de fiscaal dienstverlener gehouden. Deze convenantbesprekingen zijn kennismakingen tussen de accountant en de klant. Tevens wordt het doel en de werkwijze van Horizontaal Toezicht uitgelegd (Centrum Nederland, 2016).

Mondelinge en schriftelijke communicatieve taken zijn binnen deze accountantsfunctie onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zo dienen de HT-gesprekken (Horizontaal Toezicht) of de convenantgesprekken met de klanten ervoor om relevante informatie over de bedrijfsinrichting en risico's in kaart te brengen en worden op basis van deze informatie gezamenlijke afspraken

[27] Omdat de interviews onvoldoende gegevens bevatten om de doelen van de HT-gesprekken (Horizontaal Toezicht) te beschrijven is voor de beschrijving daarvan teruggegrepen op het Handboek Controle en de Leidraad Horizontaal Toezicht Fiscaal dienstverleners (Centrum Nederland, 2009, 2016).

gemaakt over de inrichting van het toezichtproces. Die afspraken worden vervolgens vastgelegd in een convenant, waar beide partijen zich aan conformeren. In een interview legt een van de accountants uit dat ze 'voordat ze in het kader van Horizontaal Toezicht een convenant sluiten met een klant, een hele dag gesprekken hebben met verschillende betrokkenen vanuit de organisatie' (senioraccountant van go). In het onderstaande fragment legt de accountant uit hoe voor haar het horizontale toezicht bij een grote onderneming eruitziet en welke schriftelijke en mondelinge activiteiten daar afgewisseld in voorkomen:

> Het begint al met het plannen van de gesprekken. We beginnen eerst met een HT-gesprek (stap 1). Dan gaan de leidinggevenden mee, de accountant gaat mee en de kc'er, dat is de klantcoördinator. En wij spreken dan met de aandeelhouder, de hoogste topfunctionaris vanuit de organisatie en daar moet het startpunt zijn, dat ze ervoor openstaan en samen willen inventariseren of het wel mogelijk is. En dan ga ik als accountant met de betrokken persoon van het bedrijf – meestal is dat de financieel directeur of de controller – kijken welke personen betrokken zijn bij het fiscale proces en het financiële proces. De automatiseringsomgeving is ook heel belangrijk, om te ondersteunen (stap 2). En dan gaan wij kijken: welke personen kunnen wij interviewen? Dus dan gaan we het allemaal even inventariseren (stap 3) en stuur ik van tevoren een agenda op en een bevestiging met namen en per gesprek van de gespreksonderwerpen (stap 4). Dan hebben we heel de dag die gesprekken met de betrokken personen (stap 5). Achteraf wordt het allemaal vastgelegd en verslagen: hebben we het goed begrepen, dat het allemaal zo gedaan is? (stap 6) Dan wordt daar een terugkoppeling op gegeven (stap 7). En aan het eind komt er een

> verslag uit, de basis voor het wel of niet sluiten van het convenant (stap 8) (senioraccountant van go).

Communicatie in relatie tot Verticaal Toezicht

Wanneer de accountant met Verticaal Toezicht te maken heeft, dan wordt het standaard controleproces gevolgd met als gevolg dat het communicatieve gedeelte van de functie er anders uitziet. Met een aankondigingsbrief wordt de belastingcontrole door de controlemedewerker aangekondigd. Alle controlegegevens worden vastgelegd in het controledossier, dat zowel digitaal als fysiek opgeleverd wordt. In het Handboek Controle (2009) wordt het controledossier[28] als volgt gedefinieerd:

> Onder een controledossier wordt het geheel van vastleggingen verstaan dat – van opdracht tot en met rapportering – inzicht verschaft in de gebruikte gegevens, de overwegingen en de genomen beslissingen betrekking hebbend op de verschillende fasen van het controleproces: bedrijfsverkenning, analyse van de administratie, planning, uitvoering en evaluatie van de volledigheidscontroles respectievelijk de juistheidscontroles, de eindevaluatie en de afronding. (Centrum Nederland, 2009, p. 52)

Ter afronding van het controleproces wordt een slotgesprek met de klant gehouden, waarin hij 'de gelegenheid krijgt tegenbewijs te leveren en/of met een redelijk correctievoorstel te komen'. De gesprekken bij Verticaal Toezicht staan niet in het teken van de opbouw van een duurzame vertrouwensrelatie

[28] Ook voor de definiëring van het controledossier geldt dat het empirisch materiaal onvoldoende gegevens bevatte om een nauwkeurige definitie te geven. Er is teruggegrepen op het Handboek Controle (2016).

met de klant, maar dienen ervoor om feitelijkheden door te nemen, de aangiften goed of af te keuren en eventuele vervolgmaatregelen te bespreken. De community communiceert het meest frequent met externe communicatiepartners. Dat zijn de aandeelhouders, topfunctionarissen, financieel directeuren, controllers, managers of bestuurders van grote ondernemingen en de financieel directeuren, de controllers, de managers, de bestuurders van de midden- en kleinbedrijven. Intern wordt veel gecommuniceerd met de teamleider, belastingspecialisten, de vaktechnisch coördinator en de collega-accountants, ook in de rol van controlemedewerkers. Met al deze interne communicatiepartners wordt continu afgestemd of de controle op de juiste manier is gedaan en of het toezicht zorgvuldig is ingericht.

Volgens de teamleider van go is communicatie één van de belangrijkste facetten van de functie, zowel bij Horizontaal als bij Verticaal Toezicht. Hij weet niet 'of iedereen dat zich zo realiseert' (teamleider van go). De mondelinge en de schriftelijke activiteiten zijn even zwaarwegend voor de functie. Middels mondelinge communicatie wordt er zowel intern met vakspecialisten, de klantcoördinator, het vaktechnisch aanspreekpunt, de teamleider en collega's onderling continu afgestemd. 'Afstemmen is een hele belangrijke', aldus de teammanager van go. Schriftelijke communicatie dient ervoor om belangrijke beslissingen vast te leggen en deze te communiceren met de klant.

De teamleider van go legt het belang van schriftelijke en mondelinge communicatie en de wisselwerking tussen beide als volgt uit:

> Mondelinge communicatie kan zomaar tot allerlei misverstanden leiden. Ik wil graag horen dat ik een bepaald iets mag doen en een ander dacht toch echt duidelijk te zijn in het feit dat dat toch echt niet kon. Vervolgens zitten we vijf maanden later van, ik had dat bedoeld, nee, ik had dat bedoeld. Dus het moet altijd uiteindelijk in een schriftelijke vastlegging op de een of andere wijze (teamleider van go).

De teamleider wil dat er schriftelijk gerapporteerd wordt vanuit het oogpunt van efficiëntie en nauwkeurigheid. Wanneer gegevens tijdig en nauwkeurig schriftelijk gerapporteerd worden, is de kans klein dat er achteraf in de controle of het toezicht misverstanden ontstaan tussen de controlemedewerker en cliënt. Het proces raakt daardoor minder snel vertraagd.

Op basis van de interviews en het Handboek Controle (2009) worden de volgende communicatieve taken voor de functie onderscheiden:

In het geval van Horizontaal Toezicht:

1. het organiseren van een HT-gesprek (Horizontaal Toezicht) (of convenantgesprek) met een variëteit aan cliënten die werkzaam zijn bij een grote onderneming om vanuit vertrouwen zicht te krijgen op de fiscale en de financiële processen van die onderneming;
2. het transparant en objectief interviewen van de variëteit aan cliënten binnen de grote onderneming, dat wil zeggen zorgvuldig luisteren, samenvatten, (kritisch) doorvragen om zicht te krijgen op de fiscale en de financiële processen van de onderneming en om te peilen of de cliënten openstaan voor Horizontaal Toezicht;
3. het schriftelijk vastleggen van gegevens die voortkomen uit de HT-gesprekken in gespreksverslagen;
4. het intern bespreken van de gespreksverslagen met klantcoördinatoren, belastingspecialisten, het vaktechnisch aanspreekpunt en de teamleider, om de inhoud van die verslagen af te stemmen en te bezien of de borging volledig, begrijpelijk en concreet is;
5. het terugkoppelen van de geborgde gegevens uit het HT-gesprek met de cliënten om te bezien of de cliënt zich met de vastgelegde gegevens kan vereenzelvigen en kan instemmen met het Horizontale Toezicht;

6. het onderbouwd rapporteren over financiële en fiscale gegevens, de bedrijfsinrichting- en risico's, de inrichting van het toezichtproces en de bijbehorende gezamenlijke afspraken in een convenant, waar beide partijen zich aan conformeren.

In het geval van Verticaal Toezicht:

1. het formeel aankondigen van de controle middels een aankondigingsbrief, waarin de cliënt op de hoogte wordt gesteld van de organisatie van de controle en uitgelegd wordt wat er van hem verwacht wordt;
2. het doen van een boekenonderzoek, bestaande uit het lezen, interpreteren en analyseren van financiële en fiscale gegevens van de grote onderneming of het midden- en kleinbedrijf;
3. het onderzoekend en kritisch uitvragen van de gevonden bedrijfsgegevens bij de directeur of andere stakeholders van een bepaalde organisatie om te verifiëren of de gevonden gegevens kloppen, waarbij het van belang is dat de oordeelsvorming niet te vluchtig plaatsvindt;
4. het onderbouwd en secuur verwerken van de gevonden bedrijfsgegevens die voortkomen uit de controle in een digitaal en in een fysiek controledossier, dat vooralsnog een conceptvorm heeft;
5. het intern bespreken van het voorlopige controledossier met klantcoördinatoren, belastingspecialisten, het vaktechnisch aanspreekpunt en de teamleider om de inhoud van het controledossier af te stemmen en te bezien of de borging van de controle volledig, begrijpelijk en concreet is;
6. het extern bespreken van het voorlopige controledossier met de cliënt in het slotgesprek, om de cliënt de gelegenheid te geven om tegenbewijs te leveren of om hem een redelijk correctievoorstel te geven;

7. het 'met rechte rug' kunnen beargumenteren dat de gevonden gegevens juist zijn en het vervolgtraject, bijvoorbeeld in de vorm van een boetebeding, voor de cliënt gegrond is;
8. het kunnen omgaan met weerstand van de cliënt, wanneer er andere (minder gunstige) gegevens uit de controle zijn voortgekomen en het correctievoorstel of het boetebeding zoals voorgesteld door de controlemedewerker niet in goede aarde valt.

Samenvattend

In de functietaken is een scheiding zichtbaar tussen Horizontaal en Verticaal Toezicht. De accountants van grote ondernemingen en van het midden- en kleinbedrijf voeren beide vormen van toezicht uit. Horizontaal Toezicht heeft tot doel om vanuit het vertrouwen tussen de controleur en cliënt vooraf procesgericht toezicht te houden. Verticaal Toezicht bestaat uit het achteraf controleren van financiële bedrijfsgegevens in de boeken. Communicatie speelt bij beide vormen van toezicht een aanzienlijke rol. De communicatieve taken verschillen echter per toezichtsvorm. Mondelinge en schriftelijke communicatieve taken zijn bij beide vormen van toezicht onlosmakelijk met elkaar verbonden. Het is van belang dat de accountants de gegevens die uit de mondelinge interacties naar voren komen, nauwkeurig in de schriftelijke documenten borgen om ruis te voorkomen.

8.4.2 Gesprekken voeren en schrijven

Gesprekken voeren

De accountants besteden relatief veel werktijd aan mondelinge interacties. Dat is protocollair gezien een vereiste, omdat een besluit altijd een collectief besluit moet zijn. Er zijn verplichte overlegmomenten met de teamleider of de vaktechnisch coördinator om de keuzes voor een bepaald controleprogramma te bespreken. Er zijn evaluaties met collega's, de teamleider en de vaktechnisch

coördinator om de (voorlopige) controlebevindingen of de effecten van het Horizontale Toezicht te bespreken. Er zijn afstemmingsmomenten met de klantcoördinatoren (bij go) om de voorgenomen acties die betrekking hebben op de controle te bespreken en om gezamenlijk een behandelplan op te stellen. Kenmerkende gesprekken voor deze community zijn: 1) vaktechnisch/inhoudelijk overleg, 2) (tussentijdse) klantevaluaties met de klantcoördinator, 3) start-, tussentijdse en slotgesprekken met de klant, 4) HT-gesprekken, 5) tekstreviews met het vaktechnisch aanspreekpunt (gericht op de kwaliteit van het controlerapport), 6) controle-evaluaties met de klant of collega's, en 7) gesprekken met collega's in de vorm van social talk, feedbacksessies.

Op 18 juni 2015 is een overleg waargenomen waarin drie effectmetingen van Horizontaal Toezicht bij drie verschillende klanten werden besproken. Aanwezig waren drie accountants (ACC 1, 2, 3), één vaktechnisch aanspreekpunt en twee teamleiders (TL 1, 2). Het doel van deze waarneming was om te visualiseren op welke wijze het overleg als onderdeel van het toezicht wordt gevoerd en in hoeverre de kenmerkende subcultuur van deze discourse community daarin doorschemert.

Het fragment past bij de functie van de accountants, omdat de gespreksdeelnemers in het licht van de professioneel-kritische houding als collectief beslissingen nemen over de procesgang van een aantal controles. Dat gebeurt in de praktijk vaak. De deelnemers dragen een gezamenlijke verantwoordelijkheid: het is zaak dat het toezicht in alle drie de gevallen zorgvuldig, maar ook snel wordt afgerond en dat de bevindingen en daaropvolgende besluiten door alle betrokkenen ondersteund worden. Omdat twee van de drie gevallen complex zijn, is het belang van de teamleiders dat de communicatie met de klant transparant blijft en dat er geen conflictsituaties ontstaan. Zij zijn juist bij deze gevallen actief betrokken om escalatie te

voorkomen. Het gesprek duurde vijf kwartier en vond plaats bij de afdelingen grote ondernemingen in Rotterdam. Een van de teamleiders opent het overleg als volgt:

Tekstfragment: Overleg over effectmetingen Horizontaal Toezicht

TL 1 Nou, gaan we de effectenmetingsonderzoeken en de stand van zaken, bespreken. Het wordt toch wel beetje spannend, nu we richting 1 september, de nieuwe deadline gaan. Frank heeft gevraagd of hij als eerste mag, omdat hij naar een ander overleg moet.

ACC 1 Ja, dat was overigens niet anders in te plannen. Ik denk, dat geeft mij voldoende tijd om een toelichting te geven op mijn onderzoek, maar daarna vertrek ik.

TL 1 Ja, nee, prima.

ACC 1 ... als het mag.

TL 2 Bij deze.

ACC 1 Ik heb drie effectmetingsonderzoeken. Ik denk dat ik bij de makkelijkste ga beginnen, dat is [...] Daar zijn eigenlijk de bevindingen van de onderzoeken besproken met de klanten. Ik hoop voor mijn vakantie nog de rapporten aan te leveren, zodat die in ieder geval op tijd weg zijn. Verder heb ik eigenlijk ten aanzien van [...] weinig op- of aanmerkingen verder.

TL 1 Maar ik had verleden keer staan dat er een boeteadvies was? Controle afgehandeld in een boeteadvies?

ACC 1 Ja, een boeteadvies. Dat heeft [zucht] ook weer wat stof doen opwaaien, maar dat is uiteindelijk zowel met klanten als met de boetespecialisten kortgesloten.

ACC 2 Dat is afgerond toch, die discussie?

ACC 1 Ja, die discussie is afgerond. De klant is nog steeds 'not amused', maar ja, het is niet anders.

De accountant geeft in dit fragment aan dat de eerste case die hij naar voren brengt, is afgerond. Het resultaat daarvan is dat de klant een boete dient te betalen, hetgeen hij niet kan waarderen. Er is binnen het traject nogal wat discussie met de klant geweest, wat er mogelijk op duidt dat de accountant een beroep heeft moeten doen op de eerdergenoemde vaardigheden 'bevindingen overtuigend weergeven' en 'onderbouwd communiceren'. Ten tweede kan op basis van dit fragment geconcludeerd worden dat er een behoorlijke mate van symmetrie in dit gesprek is, ondanks het feit dat er hiërarchie is in de posities van de deelnemers. De teamleider benadert de accountant als expert en beschouwt hem als verantwoordelijke. Hij voert vaak de boventoon in het gesprek en niet zij. Dit lijkt in lijn te zijn met de beschrijving van de interne lokale subcultuur die bestaat uit formeel hiërarchische verhoudingen die informeel worden aangesproken. Het vertrouwen in een goede afwikkeling van de controle of het toezicht ligt bij de accountant, die handelt vanuit zijn expertise. Tot slot is uit het fragment te destilleren dat de accountant zijn beslissing heeft afgestemd met een specialist, in dit geval de boetespecialist, hetgeen deel uitmaakt van en een vereiste is binnen de kenmerkende afstemmingscultuur van deze community. Hoewel deze case veel discussie had veroorzaakt, was dit niet de meest complexe van de drie.

De accountant haalt in het onderstaande fragment de tweede case aan, die in zijn ogen de meest complexe is.

Tekstfragment: Overleg over effectmetingen Horizontaal Toezicht

ACC 1 Dan hebben we […]. Een conglomeraat van verschillende vennootschappen. Voor alle vennootschappen is in ieder geval het onderzoek ter plekke geweest. Daar staan voor verschillende vennootschappen nog wel wat vragen open. Waar ik nog een reactie op moet krijgen. Het grote pijnpunt binnen dat dossier is dat er een onroerend goed vennootschap in zit met liquiditeitsproblemen, waar jarenlang eigenlijk te veel is afgeschreven op de panden. En dat gaat nu tot een correctie leiden van toch wel een paar ton, wat ook gaat leiden tot te betalen vennootschapsbelasting. En ik verwacht daar nog wel wat discussie over. Dit is wel, vanaf onze kant is er al een taxatie geweest van die panden – dat heb ik ook weer zo snel mogelijk in gang gezet, dat is duidelijk. Ons standpunt is duidelijk. Dat is ook nu gelijk gecommuniceerd met klant, maar het is nu dus even afwachten wanneer ik een reactie daarop krijg.

TL 1 Dat is een verschuivingscorrectie? Hij had echt niet meer mogen afschrijven, en dat hij tegen..

ACC 1 Dat is een verschuiving…

TL 1 Tegen de…

ACC 1 Ja, het is een verschuivingscorrectie.

TL 1 Oké. Ja, ja, ja.

ACC 1 Ja, hij had aanzienlijk afgeschreven over de grond. Hebben ze bijvoorbeeld geen rekening gehouden met de restwaarde van panden. En er staat voor bijna twintig miljoen aan panden op de balans.

ACC 3 Ja, ja, ja.

ACC 1 Dus het gaat best hard. […] En is er ook nog een personal holding waar weer geneuzel in zit van iemand, en een studie archeologie, die daar natuurlijk inkomsten mee gaat genereren en dan heeft die ook nog een drone aangeschaft.
[Gelach]

ACC 2 Zo die loopt voorop, hè?
[Gelach]

ACC 3 Een drone op de balans, hè! Best fair, het is 2015!
[Gelach]

ACC 1 Ja, weet je, die drone die kost tienduizend euro, dus per saldo gaat het eigenlijk ook weer nergens over, maar wij hebben voorgesteld om het te corrigeren en daar gaan ze niet mee akkoord. Nu gaan we een gesprek voeren. Maar het zijn ook allemaal van die figuren met een vakantiehuis in Spanje. Dus hij zit nu twee maanden in Spanje. Het eerste moment dat een gesprek kan plaatsvinden is september.

TL 1 Ja, ik zou adviseren om de stukken die je wel alvast kan schrijven de rapporten die je wel kunt schrijven, om die dan natuurlijk zoveel mogelijk...
[Door elkaar]

ACC 1 Nee, dat ga ik ook doen.

TL 1 Ja. Ja. Dus dat onroerend goed en die personal holding…

ACC 1 Ja, dat zijn de grootste problemen binnen het dossier, binnen deze controle.

Dit fragment laat zien dat de accountant de tweede controle ervaart als complex. Op basis van zijn bevindingen, heeft hij een standpunt ingenomen. De klant gaat daar echter niet in mee. Er ontstaat een discussie tussen de accountant en de klant. Omdat er discussie is over de inhoud van de controle, is wederom een gesprek met de klant ingepland. Het standpuntverschil wordt

face-to-face besproken, wat kenmerkend is voor Horizontaal Toezicht. Ook in deze casus komt naar voren dat de accountant in staat moet zijn om zijn standpunt te verdedigen en de andere partij te overtuigen van zijn gelijk. Het gaat om het formuleren van heldere argumentatie. De teamleider benadrukt het belang van de rapporten. Die moeten op tijd klaar zijn, want de bevindingen moeten worden vastgelegd. Zij doelt hiermee op het controlerapport, waarin de bevindingen zorgvuldig gerapporteerd worden. Het fragment illustreert het conventionele karakter van het professionele taalgebruik van de accountants. Er is direct wederzijds begrip als het gaat over liquiditeitsproblemen, correcties, verschuivingscorrecties en vennootschapsbelasting, wat impliceert dat deze termen het specifieke karakter van het taalgebruik van deze accountants bepalen. Hoewel de casus complex is, wordt er gelachen om de drone. Er is humor, wat de zaak ondanks het complexe karakter kortstondig wat luchtiger maakt, hetgeen ook onderdeel is van de lokale subcultuur.

Op 18 juni 2015 is tevens een reviewsessie van het digitale controlerapport waargenomen om te achterhalen welke taalnormen tijdens het reviewen tussen de gesprekspartners werden gedeeld. Het fragment is geselecteerd, omdat reviewsessies als onderdeel van het communicatieprotocol van deze discourse community aan de lopende band plaatsvinden. Iedere formele tekst, zoals een aankondigingsbrief of het controlerapport (zowel digitaal als analoog), wordt door collega's van feedback voorzien. Er gaat geen rapport naar de klant zonder dat daar door een andere collega naar gekeken is. Zelfs de conceptversie van het controlerapport wordt tegengelezen. Immers, in het concept staat al een oordeel over de controle en de klant krijgt dit voorlopige oordeel al onder ogen. De reviewsessies dienen er ook voor om novices te onderwijzen in de taalconventies die specifiek gelden voor deze groep accountants. Welke tekstnormen gelden voor zo'n tekst? De novice raakt mede door dergelijke reviewsessie gesocialiseerd in de professionele groep waarvan hij recentelijk deel

is gaan uitmaken. De onderstaande fragmenten komen uit een reviewsessie tussen een novice en het vaktechnisch aanspreekpunt van het team grote ondernemingen in Rotterdam. De jonge accountant (ACC) was ten tijde van dit gesprek bezig met haar praktijkstage accountancy. Ze bespreken de wijze waarop de novice een voorlopige uitkomst van haar belastingcontrole in het digitale controledossier heeft gerapporteerd. Het gesprek duurde ongeveer een uur. Het vaktechnisch aanspreekpunt (VTA) geeft zijn feedback in het onderstaande fragment:

Tekstfragment: Reviewsessie digitaal controledossier

VTA Wat mij betreft waren er twee vraagpunten die ik had voor de controle.
ACC Ja.
VTA Je had de scope gebruikt van 2010 tot 2012.
ACC Ja.
VTA En je corrigeert eigenlijk alleen maar 2011.
ACC Ja.
VTA En ik mis die afweging.
ACC Waarom eh…
VTA Ja, waarom, waarom je 2010 en 2012 niet corrigeert.
ACC Eh…
VTA Dat zie ik nergens terugkomen namelijk.
ACC Oké. Ja, de reden daarvoor is dat in 2010 en 2012 ehm, qua administratie nog kleiner was dan 2011. En dat er in die jaren ook geen sprake was van diensten die ze hadden, dus ingekocht van buitenlandse dienstverleners.
VTA Kijk, dat zou ik dan even vastleggen.
ACC Oké.
VTA Gewoon in het topdossier en zodat ik eigenlijk kan zien, oh, 2010.

ACC Is wel naar gekeken, maar…

VTA Ja. Maar dat staat ook niet in het rapport bijvoorbeeld hè. Er staat-

ACC Ja, er staat één zinnetje maar.

VTA Er staat één zinnetje van, we gaan niet over tot correctie in 2010 en 2011, of 2012. Misschien is dat wel besproken, maar waarom je wel of niet naar die jaren hebt gekeken ontbreekt. Ik zou, ik zou daar, of in je topdossier, of in het rapport even wat toevoegen in de zin je dat…

ACC Waarom geen correcties, ja.

VTA De conclusie is, ja, is gewoon helder, maar het waarom, is mij onbekend.

VTA Ik zag dat je het boeteverslag hebt aangevraagd.

ACC Ja.

VTA Maar ik zag verder niet wie ernaar gekeken had. Dat is eigenlijk wel essentieel. Dat je laat zien dat er een boetespecialist naar gekeken heeft.

ACC Ja, oké.

VTA En dat dat verder gecommuniceerd is intern. Dat je dat in het dossier kunt zien.

ACC Dat zou middels een notitie daarvan kunnen?

VTA Heel graag. En voor de rest was het een keurig rapport. Dus ik heb verder niet zoveel aanvullingen. Wat kommaatjes. Oja, de btw-positie, ja. Ik zou hiervan maken: onderzocht is de aanvaardbaarheid van de aangifte omzetbelasting. Een beetje specifieker. Verder een prima doorlooptijd, goed resultaat, een helder en bondig verwoord controlerapport. Dus wat mij betreft mag die de deur uit.

Op basis van dit fragment kan het volgende over het professionele taalgebruik in relatie tot deze specifieke community gezegd worden. Ten eerste wijst het vaktechnisch aanspreekpunt de jonge accountant erop dat zij elke bevinding en elke keuze die zij maakt dient te onderbouwen. Uit de interviews is ook naar

voren gekomen dat het onderbouwd schriftelijk en mondeling rapporteren van feiten, bevindingen en keuzes continu aan de orde is. De novice dient zich deze vaardigheid eigen te maken, wil zij voldoen aan de communicatie-eisen. Ten tweede komt ook in dit fragment naar voren dat de accountant in het controleproces continu afstemming bereikt met collega's, bijvoorbeeld in de rol van belastingspecialist. Het feit dat collegiale afstemming heeft plaatsgevonden, dient opgeschreven te worden in het dossier. Beslissingen worden binnen deze community nooit door een individu gedragen. De novice had in deze casus niet schriftelijk zichtbaar gemaakt dat zij de hoogte van de boete met een boetespecialist had afgestemd. Het vaktechnisch aanspreekpunt wijst de novice er tevens op dat zij specifiek dient te zijn in haar formuleringen, wat gezien kan worden als een belangrijke communityspecifieke tekstnorm. Tot slot worden in het fragment nog twee andere tekstnormen genoemd. Het vaktechnisch aanspreekpunt is tevreden met het rapport, omdat dit kort en bondig is. De eis vanuit de community is dat teksten aan deze tekstnormen voldoen en de novice dient deze normen als nieuw lid in zich op te nemen.

De accountants bevinden zich continu in mondelinge interacties. Klassieke presentaties voor een publiek komen weinig voor. In een interview geeft een van de accountants aan dat 'als hij een controlerapport moet uitleggen of bespreken, hij in principe ook een presentatie geeft over de aard van de controle, de wijze waarop die is uitgevoerd en wat de bevindingen zijn' (medioraccountant van go).

Schrijven

Zoals eerder vermeld, is het kenmerkend voor deze discourse community dat mondelinge interacties en schrijven even zwaarwegend zijn voor de functie. Schriftelijke communicatie verloopt protocollair, in die zin dat in de communicatie met de klant de voorkeur uitgaat naar analoge correspondentie per brief en niet naar digitale e-mailcorrespondentie. Tevens dient schriftelijke

correspondentie te voldoen aan de organisatiebrede huisstijl en de taal- en tekstafspraken. Er is een aantal geformaliseerde teksten, afhankelijk van de inrichting van het controleproces. Voor Horizontaal Toezicht gelden de geformaliseerde teksten: 1) de aankondigingsbrief van de controle, 2) de complianceverkenning, waarin beschreven staat op welke wijze de klant zijn processen heeft ingericht, en 3) het convenant, waarin wederzijdse afspraken en verwachtingen over het controleproces staan. Voor Verticaal Toezicht gelden de geformaliseerde teksten: 1) de aankondigingsbrief van de controle, 2) het digitale controledossier, waarin de voortgang van de bevindingen wordt bijgehouden, en 3) het controlerapport, waarin de conclusies van de belastingcontrole beschreven staan.

De vaktechnisch coördinator van mkb legt uit dat er een spanningsveld is tussen het consistent hanteren van de huisstijl, de taal- en tekstafspraken en het gebruik van vaktechnische terminologie. In het volgende fragment illustreert hij het dilemma waar de accountants binnen hun schriftelijke communicatie mee te maken hebben:

> Onze controleprocessen zitten heel technisch in elkaar en zijn doorspekt met fiscale en vaktechnische termen. We werken vanuit een juridisch kader, dus onze schriftelijke documenten moeten ook 'rechterproof' zijn. Daar zit nu precies het dilemma. Enerzijds willen wij ingegeven door onze tekstnormen en de huisstijl korte, bondige en begrijpelijke controledossiers voor de klant opstellen en anderzijds moeten wij teksten opleveren die juridisch en daardoor ook vaktechnisch gezien dichtgetimmerd zijn. Wij zijn altijd op zoek naar de juiste mix. In onze schriftelijke communicatie staan onvermijdelijk vaktechnische termen, anders wordt de uitleg van wat we doen voor de leek te uitgebreid. Het gevolg is dat we in de slotgesprekken juist vaktermen proberen te vermijden, zodat we het controledossier tijdens

> zo'n gesprek begrijpelijk kunnen uitleggen. Ja, de schriftelijke producten bevatten bij ons daardoor meer jargon dan de mondelinge (vaktechnisch coördinator van mkb).

De vaktechnisch coördinator van go kaart hetzelfde dilemma aan. Hij legt uit dat 'de accountants binnen deze instelling een huisstijl kennen die enerzijds de medewerkers regels voorschrijft om ambtelijke termen te voorkomen en anderzijds als doel heeft een goede balans te creëren tussen juridische *juistheid* en *begrijpelijkheid*' (vakcoördinator van go). Vanuit die regels is een rapportsjabloon ontwikkeld met deels voorgeschreven standaardteksten. Hieronder volgt een aantal tekstfragmenten uit dat rapportsjabloon.

Paragraaf over de inzage van een extern accountantsdossier:
In het kader van dit boekenonderzoek hebben wij inzage gekregen in het accountantsdossier met betrekking tot de controle van de jaarrekening 20XX en heeft de accountant ons een toelichting op de dossierstukken gegeven.

De informatie die wij uit het accountantsdossier hebben verkregen, vormde mede de basis voor onze eigen controleplanning. Hiermee hebben we invulling gegeven aan een belangrijk uitgangspunt van de Controleaanpak [redacted], namelijk dat we bij onze controle zo veel mogelijk gebruik maken van de werkzaamheden die anderen reeds hebben uitgevoerd en de zekerheid die we daaraan kunnen ontlenen.

Tekstkader 13: Fragment over inzage extern accountantsdossier.

In Tekstkader 13 worden geen specifieke vaktermen gebruikt, omdat het doel daarvan is de klant te informeren over de inzage van het accountantsdossier en de eventuele bevindingen die daaruit zijn voortgekomen. Een tweede voorbeeld (zie Tekstkader 14) laat zien dat het gebruik van vaktechnische termen soms onvermijdelijk is. Dit voorbeeld heeft betrekking op de inzet van de statistische steekproef als een belangrijk controlemiddel van de accountants. Deze methodiek is vaak lastig te begrijpen voor de ondernemer. Voordat de

methodiek wordt ingezet, wordt zowel schriftelijk als mondeling begrijpelijk uitgelegd wat die inhoudt en wat de mogelijke consequenties kunnen zijn.
In het controlerapport wordt juist bewust meer vaktechnische tekst gebruikt, mede om de juridische kaders en het vaktechnische te borgen.

Bevindingen die voortkomen uit de steekproef:
Bij de inrichting van de steekproef is - met het oog op de gewenste efficiëntie - het zo snel mogelijk goedkeuren van de populatie als uitgangspunt gehanteerd. In navolging op hetgeen binnen accountantskringen gebruikelijk is, is daarbij uitgegaan van een betrouwbaarheid van 95%. Bij de trekking van de steekproef is verder uitgegaan van een materialiteit van € [bedrag]. De controletolerantie is gelijkgesteld aan de materialiteit.1) Verder is uitgegaan van een nulfoutenverwachting. Een en ander heeft geleid tot een interval van € [bedrag].

Tekstkader 14: Fragment over bevindingen uit een steekproef.

In Tekstkader 14 staat veel vaktaal en zonder een gedegen communicatie vooraf zou dit voor de klant onbegrijpelijk zijn. Mondelinge communicatie ondersteunt in dit geval dus de schriftelijke, omdat mondeling wordt toegelicht hoe de methodiek en de uitkomsten geïnterpreteerd moeten worden. De vaktechnisch coördinator legt vervolgens uit dat 'taal in het onderlinge e-mailverkeer vaak informeel is, maar als het gaat om vaktechnische dilemma's worden toch regelmatig vaktermen gebruikt' (vakcoördinator van go). Dat is volgens hem ook geen enkel probleem, omdat de ontvangers hiervan dezelfde vaktechnische taal spreken. Hieronder (zie Tekstkader 15) volgt een voorbeeld uit een intervisievraag die per mail is ingebracht. Het voorbeeld laat zien dat collega's onderling ook vaktermen in hun schriftelijk communicatie gebruiken.

Om zo'n vraag te kunnen 'lezen' moet je wel ingewijd zijn in het controleproces.

Intervisievraag per e-mail ingebracht door collega:
De volgende vraag is opgekomen bij mij: moet de accountant vwb de omzetverantwoording inzage in het accountantsdossier verlenen op grond van praktijkhandleiding 1113 aangezien de gecontroleerde niet gelijk is aan klant. De (externe) omzet wordt gerealiseerd door andere BV's dan de inhoudingsplichtige.

Tekstkader 15: Fragment over een intervisievraag van een collega per e-mail.

De meest formele teksten binnen deze instelling zijn beroepsschriften bij gerechtelijke procedures, maar zelfs daarbij geldt de hoofdregel van de huisstijl: helder en duidelijk schrijven met zo min mogelijk vaktaal. De vaktechnisch coördinator van go geeft aan dat binnen juridische zaken simpelweg een juridische taal wordt gesproken en dat daarom dergelijke stukken binnen deze instelling ook formeler van aard zijn. Beroepsschriften kunnen het gevolg zijn van een controleproces dat niet volgens verwachting verlopen is. De accountants komen op zo'n moment in aanraking met juridisch taalgebruik. Het onderstaande fragment (zie Tekstkader 16) komt uit een hoger beroepschrift en is formeel van aard.

Rechterlijke uitspraak in beroepsschrift gerelateerd aan controleproces:
De uitspraak van de rechtbank is onjuist om de volgende redenen:
Primair:
- er is voldoende grond om aan te nemen dat de jaren X en Y een constant beeld vertonen wat betreft de van belang zijnde feitelijke situatie;
- deze conclusie is gebaseerd op voldoende empirisch onderzoek;
belanghebbende heeft nagelaten het vermoeden dat uit het empirisch onderzoek is gerezen door middel van nader onderzoek te ontzenuwen;
- de extrapolatie van de steekproefuitkomsten over X naar het jaar Y is toelaatbaar;
- de opgelegde naheffingsaanslag over het jaar Y ten bedrage van € AA. aan enkelvoudige belasting dient in stand te blijven.
Subsidiair:
- in ieder geval dient voor Y de bekende fout ten bedrage van € BB te worden meegenomen bij de berekening van de naheffingsaanslag.

Tekstkader 16: Fragment over een uitspraak in een beroepsschrift gerelateerd aan een controleproces.

8.4.3 Luisteren en lezen

Luisteren

De accountants geven unaniem aan dat luisteren als onderdeel van de interacties cruciaal is voor een effectieve functie-uitoefening. Gevonden is dat luisteren een essentiële rol vervult bij de positionering van de accountant als kritische gesprekspartner. De teamleider van go legt uit dat het in de gesprekken met de klant van belang is dat de accountant 'goed luistert en daardoor kritisch kan doorvragen'. Het gaat er voornamelijk om dat 'de accountant niet zomaar klakkeloos aanneemt wat de ander zegt', aldus de teamleider. Luisteren heeft bij de accountant ook tot doel om informatie op waarde te kunnen schatten en op basis daarvan een controleproces in te richten en daaruit bevindingen af te leiden of aan de klant te toetsen.

Lezen

Uit de interviews blijkt dat de activiteit lezen binnen de functie belangrijk is en grotendeels vier relevante functies vervult: 1) lezen van eerdere controlerapporten als start van een controleproces, 2) wet- en regelgeving als juridisch kader waarbinnen de controle plaatsvindt en 3) tegenlezen van interviews, gespreksverslagen of onderzoeksrapporten van collega's en 4) digitale en analoge (brief)communicatie.

8.4.4 Normen voor de communicatieve activiteiten

Normen voor schrijven

Volgens de hele discourse community dienen zowel de informele teksten (mails en gespreksverslagen) als de formele teksten (aankondigingsbrief, convenant, controledossier) 1) kernachtig en concreet, 2) gestructureerd, 3) onderbouwd en 4) vormelijk uniform te zijn. De begrijpelijkheid van de tekst, zowel voor de externe cliënt als voor de interne collega, is altijd het belangrijkste uitgangspunt. Vaktaal wordt in de communicatie met de cliënt zoveel mogelijk vermeden om de begrijpelijkheid van de tekst te vergroten. De communityspecifieke tekstnormen komen vrijwel overeen met de organisatiebrede tekstnormen, bestaande uit: 1) een logische opbouw, 2) eenvoud en begrijpelijkheid, 3) de juiste toon (doelgroepsgericht), 4) een heldere argumentatie en 5) inhoudelijke juistheid. In aanvulling op de organisatiebrede tekstnormen, noemt de community nog drie tekstnormen. Omdat de accountants in hun controles achteraf (Verticaal Toezicht) of bij afronding van het toezicht (Horizontaal Toezicht) een onderbouwd standpunt innemen over de financiële en fiscale situatie van een bepaalde onderneming, is het van belang dat dit standpunt ook berust op volledigheid en dat het overtuigend wordt overgebracht. 'Overtuigen is belangrijk, omdat wij willen dat de onderneming met het standpunt meegaat en we hem niet tegen het hoofd willen stoten', aldus de medioraccountant van

go. Daarbij is het tevens van belang dat vaktaal voor de klant zoveel mogelijk wordt vermeden.

Normen voor de gesprekken

Het gesprek verloopt bij deze discourse community bij voorkeur protocollair. De logisch gestructureerde gesprekken geven de accountants ook de ruimte om professioneel-kritisch te kunnen zijn, omdat de lijn van de gesprekken helder blijft. Beïnvloed door de kernwaarden van de organisatie en de fundamentele beginselen voor het accountancyberoep, geldt voor de mondelinge interacties tussen cliënt en de accountant een aantal belangrijke normen. In deze gesprekken zijn de accountants: 1) objectief en kritisch, 2) respectvol en secuur in de omgang met weerstand, 3) koersvast, 4) integer en 5) overtuigend. Het is van belang dat zij luisteren, samenvatten en doorvragen totdat alle benodigde informatie op tafel ligt. Ook in de gesprekken geldt dus dat de accountants beoordelen of de verkregen informatie voldoet aan het criterium van volledigheid. Voor de mondelinge interacties tussen collega-accountants geldt dat deze 1) objectief, 2) respectvol en 3) koersvast verlopen.

8.4.5 Gespreks- en schrijfrollen

Uit de interviews blijkt dat de accountants een beperkte bewegingsvrijheid hebben, omdat die ingeperkt wordt door kwaliteitscontroles die hun door beroeps- en wettelijke kaders alsook door de organisatiekaders wordt opgelegd. Ook de kwaliteit van het communicatieproces is geborgd, omdat dit proces een cruciale rol speelt in het goede verloop van het Verticale en Horizontale Toezicht. De communicatie tussen de accountants en de cliënten enerzijds en accountants onderling anderzijds verloopt protocollair. De gespreks- en schrijfrollen van de accountants maken deel uit van dit protocol en zijn daarmee hiërarchisch ingedeeld naar functieniveau. Zoals eerder is vermeld, is de controlemedewerker volledig verantwoordelijk voor de voltooiing van alle

fases in het klassieke controleproces. Ook wanneer gekozen wordt voor Horizontaal Toezicht, is de controlemedewerker verantwoordelijk voor het toezicht op de klant, die hij op dat moment onder zijn hoede heeft (Centrum Nederland, 2009). Deze eindverantwoordelijkheid uit zich tevens in de ondertekening van het controlerapport, wat direct het verband laat zien tussen de schriftelijke communicatie en de onderliggende waarden van de community.

Tegelijkertijd is het zo dat de bewegingsvrijheid van de controlemedewerker ingeperkt wordt door de vele kwaliteitscontroles die hun door de kaders van 1) de beroepsvereniging, 2) de wet, 3) de toezichthouder en 4) de organisatie wordt opgelegd. De controlemedewerkers hebben zich te houden aan stevige protocollen en wet- en regelgeving. Dat betekent ook dat zowel de schriftelijke als de mondelinge communicatie met de klant protocollair verloopt. Een van de accountants legt uit dat hij enerzijds veel verantwoordelijkheid krijgt, maar dat hij anderzijds iedere beslissing dient te overleggen. Dat vergt iets van zijn mondelinge vaardigheden: hij dient veel partijen te overtuigen van zijn standpunt. Hij legt in het onderstaande fragment ook uit wat het controleprotocol betekent voor zijn schriftelijke communicatie met de klant:

> Ik heb hier weinig beslissingsbevoegdheid, want ik heb hier tien andere mensen die ik ook nog van mijn mening moet overtuigen, die allemaal een eigen andere mening hebben. Dus je bent hier in een politieke omgeving bezig om dingen overtuigend te krijgen, oftewel dat jij de juiste beslissing maakt. Je moet veel mensen betrekken in je beslissingen die je wilt maken. En in de communicatie met mijn klanten bijvoorbeeld mag ik in principe geen mailtjes gebruiken, maar moeten dat bijvoorbeeld aankondigingsbrieven zijn (medioraccountant van go).

De controlemedewerkers hebben een bepaalde mate van handelingsvrijheid, maar hebben geen individuele beslissingsbevoegdheid. Ze overleggen iedere beslissing en raadplegen experts voor een specifiek inhoudelijk advies. De beslissingen omtrent controles en bevindingen worden als groep vastgesteld, wat overigens ook weer terug te voeren is op de garantie van de professioneel-kritische houding en het waardebewustzijn dat te maken heeft met het respecteren van andermans expertise. De handelingsvrijheid is van invloed op de communicatieve taken en activiteiten van de accountants, in die zin dat zij de mondelinge interacties met de klanten initiëren en het controle- of horizontale toezichtsproces begeleiden. Als het gaat om schriftelijke communicatie met de klant, dan worden de accountants geacht om gebruik te maken van formats. Zij zijn zelf niet in de positie om hieraan te tornen. 'De standaardopbouw van onze brieven wordt op het hoogste niveau binnen onze organisatie vastgesteld', aldus de vaktechnisch coördinator van het mkb. Zo worden de formats van de aankondigingsbrief, het controledossier en het convenant door de organisatie aangeleverd.

Vaak komt het er in de praktijk op neer dat de meest ervaren accountants de meest ingewikkelde en risicovolle gesprekken met de klanten voeren en dat het teksteigenaarschap aan hen is toebedeeld. De formele positie heeft zowel invloed op de schrijf- als op de gesprekstaken. Zo zijn de junioraccountants vrijwel nooit teksteigenaar van de formele schriftelijke eindproducten (aankondigingsbrieven, controlerapporten, convenanten) en schrijven zij vooralsnog altijd onder begeleiding van de senioraccountants. De junioraccountants organiseren of voeren vrijwel nooit autonoom klantgesprekken. De medior- of senioraccountants doen dit wel. De junioraccountants kijken met de medior- of de senioraccountants mee om zich de variëteit aan gesprekstypen en de bijbehorende gangbare interactienormen eigen te maken.

Interessant is ook het strak geregelde communicatieprotocol, dat de community voorschrijft wanneer deze een bepaalde medewerker dient te raadplegen, afhankelijk van de problematiek waar het op dat moment mee te maken heeft. Hoe lastiger de problematiek, hoe hoger deze in de escalatielijn behandeld wordt. De vaktechnisch coördinator vertelt over de escalatielijn:

> De escalatielijn is het inschakelen van een medewerker op een hoger niveau die de verantwoordelijkheid van bepaalde beslissingen kan en mag nemen. We hebben twee lijnen: de managementlijn en de vaktechnische (inhoudelijke) lijn. Als er een moeilijke casus speelt, dan lopen die lijnen als volgt. De managementlijn loopt van de teamleider (dus waar die casus zich afspeelt) via de plaatsvervangend directeur naar de (landelijk) directeur. Indien een casus meer segmenten raakt – bijvoorbeeld als een vergelijkbare overkoepelende problematiek bij verschillende segmenten in behandeling is – dan stemmen de betrokken plaatsvervangend directeuren af welk segment het voortouw neemt. Dit gekozen segment is verantwoordelijk voor verdere afstemming en communicatie. De vaktechnische escalatielijn gaat van het vaktechnisch aanspreekpunt via de vaktechnisch coördinator en de landelijke vaktechnisch coördinator naar de directeur vaktechniek. Het heeft bij ons wel de voorkeur dat beide escalatielijnen elkaar informeren, zodat verrassingen voorkomen worden (vaktechnisch coördinator van mkb).

De gespreks- en schrijfrollen zijn ook binnen dit protocol hiërarchisch onderverdeeld naar functieniveau.

8.5 Conclusie

We kunnen nu vaststellen wat de eigenschappen van de organisatiecontext en de discourse community zijn die de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloeden. De eigenschappen van de organisatie die de taal- en communicatieactiviteiten van de community van organisatieadviseurs beïnvloeden, zijn ten eerste de drie kernwaarden geloofwaardigheid, zorgvuldigheid, verantwoordelijkheid die zowel in de Gedragscode (2012) als in het Handboek Controle (2009) zichtbaar zijn. Deze zijn doorgesijpeld naar de dagelijkse praktijk van de accountants. Ten tweede zijn de kwaliteitseisen voor teksten en schrijvers uit de Huisstijl (2011) doorgedrongen tot de werkvloer van de accountants (taalnormen). Ten derde wordt de praktische vertaling van de Huisstijl (2011) in de vorm van taal- en tekstafspraken (2014) op de werkvloer van de accountants (taalnormen) gebruikt.

Het waardebewustzijn van de accountants wordt gevoed door de kernwaarden van de organisatie en de fundamentele beginselen, die gelden voor het beroep en binnen de organisatie uitgedragen worden via het Handboek Controle (2009). Tevens is het zo dat de waarden in de dagelijkse werkpraktijk een belangrijke plek krijgen in de communicatie met de cliënt en tussen collega's onderling. In de Huisstijl (2011) en de taal- en tekstafspraken (2014) zijn taalnormen opgenomen die begrijpelijke communicatie met de cliënt stimuleren.

De eigenschappen van de discourse community die de taal- en communicatie beïnvloeden zijn als volgt te beschrijven. Ten eerste kan gesteld worden dat de onderliggende doelen gerelateerd aan de toezichtsfunctie bepalen dat taal en communicatie voor deze discourse community zeer belangrijk zijn, omdat het controle- of toezichtprotocol leunt op deze activiteiten. De taal- en communicatieactiviteiten vormen een cruciaal onderdeel van de werkzaamheden van de accountants. De werkwijzen van Horizontaal en Verticaal Toezicht zijn vastgelegd in verschillende communicatieve activiteiten.

Alle communicatieve activiteiten dragen bij aan de stroomlijning van het controleprotocol of het toezicht. Ten tweede zijn de onderliggende waarden een belangrijke eigenschap die de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloeden, omdat deze de omgangsvormen tussen collegiaal en klantcontact kleuren. De groepswaarden komen voort uit de beroepsbeginselen en de organisatiewaarden. De slagkracht van zowel de beroepscultuur als de formeel ingerichte protocollaire organisatiestructuur op de discourse community is behoorlijk groot, aangezien de discourse community in het licht van klantcontact altijd protocollair werkt. Er is relatief weinig handelingsvrijheid; de volgordelijkheid van teksten en gesprekken en bijbehorende vorm- en inhoudseisen liggen vast. Schriftelijke borging is in het licht van juridische werkkaders van belang.

Als het gaat om materiële omstandigheden als eigenschap van de discourse community, dan kan gesteld worden dat de geografische afstand geen bepalende rol speelt in de keuze voor communicatiemiddelen, omdat het gebruik van digitale communicatiemiddelen een vanzelfsprekendheid is. De digitale middelen vervangen de analoge echter niet. Als het gaat om (complexe) klantcommunicatie, dan ligt de voorkeur bij face-to-facecommunicatie. De accountants communiceren nooit digitaal met de klant. Digitale middelen worden gebruikt voor intercollegiaal contact. De analoge en de digitale middelen dienen daarmee in dit geval andere communicatiedoelen en de discourse community dient zich daar, in het licht van de uitvoering van de toezichtsfunctie, bewust van te zijn.

Het kenmerkende karakter van de taal- en communicatieactiviteiten ligt met name in de veelheid aan taalvariaties in hun professionele praktijk. Zo heeft de discourse community te maken met 1) juridische vaktaal, 2) financiële vaktaal (afkomstig uit de accountancy), 3) formele taal in klantcontact als onderdeel van het Verticale en het Horizontale Toezicht en 4) informele taal als onderdeel van de collegiale omgangsvormen. Van de accountants vraagt dit om

een registerhantering, steeds aansluitend bij de situatie waar zij zich in bevinden. Dat is nu net waar de discourse community op de werkvloer soms mee worstelt: hoe kan de community juridische vaktaal of financiële vaktaal begrijpelijk maken voor de klant, zodat de klant weet waar hij aan toe is en doet wat er van hem verwacht wordt? De discourse community hanteert intern informeel en extern formeel taalgebruik.

Er is binnen de community eenduidigheid over de tekstnormen. De tekstnormen die uitgedragen zijn door de organisatie, komen overeen met de communityspecifieke tekstnormen. Die normen zijn: 1) een logische opbouw, 2) eenvoud en begrijpelijkheid, 3) de juiste toon (doelgroepsgericht), 4) een heldere argumentatie en 5) inhoudelijke juistheid. De community zelf heeft twee aanvullende tekstnormen geformuleerd: teksten zijn volledig en overtuigend. De mondelinge interacties vragen van de accountants dat zij luisteren, samenvatten en doorvragen, weerstand kunnen pareren, objectief en overtuigend zijn.

De ingeperkte bewegingsvrijheid beïnvloedt de taal- en communicatieactiviteiten, omdat er een strak geregeld communicatieprotocol is. De aard, het doel en de timing van de gesprekken in het controleproces of het toezicht liggen vast. De aard, het doel en de timing van de oplevering van de schriftelijke documenten liggen eveneens vast. Formats worden op gezette tijden aangeleverd. De kwaliteit van de teksten wordt continu geborgd door collegiale controles en kalibreersessies. De communicatie tussen de accountants en de cliënten enerzijds en accountants onderling anderzijds verloopt protocollair. De gespreks- en schrijfrollen van de accountants maken deel uit van dit protocol en zijn daarmee hiërarchisch ingedeeld naar functieniveau. De escalatielijn schrijft de medewerkers voor welke communicatielijn geschikt is voor welke (controle)problematiek.

Acculturatie binnen deze discourse community betekent niet alleen begrip hebben van juridische en financiële vaktaal, maar ook de vaardigheid om

deze vaktalen begrijpelijk te maken voor de leek. Tevens is het van belang van belang dat er in de praktijk gewisseld wordt tussen het formele taalregister in de communicatie met de klant en het informele taalregister in de communicatie met de collega's. Het gaat erom dat de accountants verschillende taalregisters kunnen hanteren in verschillende professionele contexten. Kenmerkend voor deze discourse community is de brede scope van taalgebruik: van empathie tot alle niveaus van technisch taalgebruik, met inbegrip van het gebruik van digitale middelen.

9. DE EXTERNE ACCOUNTANTS BIJ DIENST ACCOUNTANCY EN ADVIES

9.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staat de vierde discourse community centraal: een groep externe accountants die werkzaam is bij een commercieel internationaal georiënteerd accountancykantoor. In tegenstelling tot de overheidsinstelling, is het voornaamste doel van deze organisatie: winst maken. In dit hoofdstuk wordt bekeken wat de invloed is van deze commerciële organisatiecontext op de taal- en communicatieactiviteiten van de discourse community.

Ook voor deze case geldt dat de kenmerkende taal- en communicatieactiviteiten van de accountants worden geïdentificeerd en ingebed in hun context. De contextanalyse beslaat 1) de organisatiecontext en 2) de discourse community. Het hoofdstuk is opgedeeld in twee delen die overeenkomen met de eerdergenoemde contextanalyses. Het eerste deel is gericht op de organisatiecontext waarbinnen de groep accountants werkzaam is. Het bestaat uit beschrijvingen van 1) de kernwaarden van de organisatie, 2) de afdeling waar de groep accountants werkzaam is, 3) de visie op opleiden en leren en 4) de organisatiebrede aandacht voor taalnormen. Leidend voor dit organisatiedeel is de volgende vraag: *Wat zijn de eigenschappen van de organisatie die de taal- en communicatieactiviteiten van de community van accountants beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen?*

Om antwoord te geven op deze vraag is ook voor deze case gebruikgemaakt van twee onderzoekstechnieken. Ten eerste is een aantal formele documenten geanalyseerd, zoals het transparantieverslag (Dienst Accountancy en Advies, 2016), het jaarverslag (Dienst Accountancy en Advies, 2016) en is de intern gehanteerde PowerPointpresentatie voor het taalscholingsprogramma geraadpleegd om de doelstellingen, de kernwaarden, de visie op scholing en de organisatiebrede taalnormen uiteen te zetten. Het

transparantieverslag (Dienst Accountancy en Advies, 2016) is tevens gebruikt om het organisatiebrede cultuurprogramma te beschrijven. Het interview met de teammanager is gebruikt om de gegevens uit de documentanalyse kritisch te bezien. Bij de beschrijving van de organisatiecontext is vervolgens gekeken in hoeverre deze context de taal- en communicatieactiviteiten van de groep accountants lokaal beïnvloedt. De documentanalyses en het interview met de teammanager hebben plaatsgevonden tussen juli 2015 en juli 2016.

In het tweede deel van dit hoofdstuk ligt het accent op de community. Het bestaat uit de uiteenzetting van de kenmerken van de community van accountants die de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloeden alsook de taal- en communicatieactiviteiten zelf. In dit deel is gebruikgemaakt van het concept van de discourse community, zoals gedefinieerd en geoperationaliseerd door Beaufort (1997). Leidend voor dit deel is de volgende vraag: *Wat zijn de eigenschappen van de discourse community van accountants die de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen en welke taal- en communicatieactiviteiten zijn kenmerkend voor deze community?*

Om antwoord te geven op deze vraag zijn twee onderzoekstechnieken gebruikt. Ten eerste zijn interviews met de accountants afgenomen om de kenmerken van de community en hun opvattingen over de benodigde taal- en communicatieactiviteiten te achterhalen. Ten tweede zijn in aanvulling op de interviews data uit de observaties gebruikt om de communicatieve interacties van de community letterlijk weer te geven. Ook voor dit deel geldt dat er continu een verband is gelegd tussen de kenmerken van deze community van accountants en de taal- en communicatieactiviteiten om het specifieke karakter van de activiteiten te beschrijven. De interviews en de observaties hebben plaatsgevonden tussen juli 2015 en juli 2016.

Leeswijzer

Allereerst volgt een beschrijving van de kernwaarden van Dienst Accountancy en Advies (9.2.1). Daarna wordt ingegaan op de afdeling Tax Reporting and Strategy (9.2.2). Vervolgens wordt de visie op opleiden en leren beschreven (9.2.3). Daarna volgt de organisatiebrede aandacht voor taalnormen (9.2.4). Na deze organisatiebeschrijving, wordt het accent verlegd naar de community. De community wordt eerst kort geïntroduceerd (9.3.1), waarna de onderliggende doelen (9.3.2) en waarden van de community als belangrijke kenmerken worden beschreven (9.3.3) en volgt een beschrijving van de materiële omstandigheden (9.3.4). De daaropvolgende paragraaf is gewijd aan de rol van communicatie binnen de functie (9.4.1), de gesprekken en het schrijven (9.4.2), luisteren en lezen (9.4.3), de communityspecifieke normen voor de gesprekken en het schrijven (9.4.4) en de gespreks- en schrijfrollen (9.4.5). Het hoofdstuk wordt afgesloten met een conclusie die antwoord geeft op de onderzoeksvraag, zoals hierboven beschreven (9.5).

9.2 De organisatiecontext

9.2.1 Kernwaarden van de organisatie

De accountants die in deze casus centraal staan zijn werkzaam bij een groot internationaal accountantskantoor: Dienst Accountancy en Advies. De kerntaak van de organisatie is accountantscontrole. Daarnaast geeft het bedrijf financieel advies op het gebied van verzekeringen, belastingen en duurzame groei van bedrijven. Het bedrijf was ten tijde van het onderzoek behoorlijk in beweging. In het transparantieverslag is te lezen dat dat jaar een 'bewogen boekjaar' was (Dienst Accountancy en Advies, 2016, p. 5) Er is een 'breed veranderprogramma uitgerold, gericht op cultuur, gedrag, leren, kwaliteit, innovatie en het doorvoeren van verbetermaatregelen' (Dienst Accountancy en Advies, 2016, p. 4). Dit programma heet de 'Assurance journey' en heeft als

doel om de bedrijfsdoelstellingen en bijbehorende waarden te vertalen naar de praktijk. Het programma heeft drie prioriteiten: 1) het hoofddoel werken aan vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke vraagstukken op de werkvloer laten beklijven, 2) het bouwen aan continue kwaliteitsverbetering en 3) het stimuleren van innovatie van het beroep. Niet voor niets is juist in het jaar 2015-2016 veel aandacht besteed aan de verbetering van de accountantscontroles. De werkzaamheden van de accountants bij deze organisatie liggen in die periode onder het vergrootglas van de toezichthouder, de AFM, omdat deze concludeerde dat de controles van jaarrekeningen toentertijd van onvoldoende kwaliteit waren. De accountants in deze casus zijn hier direct bij betrokken. Zij zijn verantwoordelijk voor de controles en juist van hen wordt verwacht dat zij de kwaliteit van hun controles opschalen. In een interview legt de teamleider in Amsterdam uit wat de AFM van de accountants binnen de organisatie eist.

> Wat je merkt is dat wij een hele actieve toezichthouder hebben. Wij als accountants hebben vrij veel onder vuur gelegen. Toen heeft de AFM toegezegd: u heeft de beste accountants van Nederland, maar hier heeft u 53 punten en die moeten allemaal verbeterd worden willen jullie je mandaat behouden om ergens wat van te mogen vinden. De druk van de kwaliteit is gewoon onverbiddelijk (teamleider).

De organisatie heeft onder andere op aandringen van de AFM de volgende verbetermaatregelen voor de controles doorgevoerd: 1) verhoging van de inzet van ervaren accountants en IT-specialisten, 2) uitbreiding van de beschikbare controletijd en verhoging van de frequentie van tussentijdse reviews en 3) versterking van de leeromgeving van de accountants. De organisatie heeft een professioneel-kritische houding hoog in het vaandel staan. In het transparantieverslag is te lezen dat accountants verplicht worden om 'te

voldoen aan de fundamentele beginselen van objectiviteit, integriteit en professioneel gedrag, met inbegrip van onafhankelijkheid' (Dienst Accountancy en Advies, 2016, p. 44).

Onder het toeziend oog van de AFM is de organisatie verplicht te transformeren tot een organisatie waarbij de focus steeds meer komt te liggen op het opbouwen van vertrouwen in de maatschappij. De organisatie is in dit licht tevens genoodzaakt haar oude waarden (excellentie, teamwerk leiderschap) te laten varen (Dienst Accountancy en Advies, 2016). De oude waarden zijn te weinig gericht op de ontwikkeling van beroepskwaliteit en het publieke belang. In het jaarverslag (Dienst Accountancy en Advies, 2016) is te lezen dat de organisatie bezig is een nieuwe cultuur te bouwen die meer gericht is op transparantie en vertrouwen en die daardoor meer aansluit bij de geherformuleerde organisatiedoelstellingen:

> Al vele jaren hebben we gewerkt in het kader van de drie waarden: excellentie, teamwerk en leiderschap. Deze waarden hebben ons in het verleden goed gediend en hebben ons sterk en gezond gehouden. Maar ze zijn niet meer genoeg om te voldoen aan de ambities die we nu voor onszelf stellen. Onze waarden leiden tot onze besluitvorming, en ons doel heeft nu waarden die belangrijker en doelgericht zijn. (Dienst Accountancy en Advies, 2016, p. 38)

De organisatie neemt zich in het jaarverslag voor om veel tijd uit te trekken voor de nieuwe waardencreatie. Hoewel het diffuus blijft wat de nieuwe waarden moeten worden, moeten deze gaan weerspiegelen 'wat de medewerkers gemeen hebben'. Het jaarverslag vermeldt dat de 'zoektocht naar duurzame gemeenschappelijke waarden in het licht van de nieuwe doelstellingen tijd in beslag neemt' (Dienst Accountancy en Advies, 2016, p.

38). Op het moment van onderzoek bevindt de organisatie zich middenin deze transitie. De waarden zijn nog niet uitgekristalliseerd.[29]

De organisatiebrede inzet voor een nieuwe waardencreatie gericht op transparantie en vertrouwen heeft invloed op de interacties tussen accountants en hun klanten. Enerzijds wordt de klant geacht om zowel schriftelijk als mondeling zoveel mogelijk openheid van zaken te geven, als het gaat om het aanleveren van financiële bedrijfsgegevens. Anderzijds worden de accountants geacht om middels gesprekken en rapporten inzicht te geven in hun controlehandelingen, zodat die verifieerbaar zijn. Het gaat er voornamelijk om dat er een wederzijdse vertrouwensband tussen de klant en accountant ontstaat. Het volgende fragment uit het jaarverslag illustreert het belang van wederzijds vertrouwen tussen accountant en klant, de opbouw van een sterke klantrelatie en de rol van communicatie daarin.

> Als (organisatie) hebben we er een rol in [...] om onze eigen transparantie te maximaliseren, actief deel te nemen aan het maatschappelijk debat en de klanten tegelijkertijd een spiegel voor te houden. Op zoek naar en in gesprek met onze klanten over hun doel en de belastingstructuren die ze gebruiken, evenals de doorzichtigheid in hun rapportage, staat centraal in het transformatieproces dat we momenteel doorgaan. [...] Sterke vertrouwde klantenrelaties zijn daarbij van cruciaal belang om goed inzicht te krijgen in de problemen van klanten. Wij kunnen klanten alleen helpen als ze vertrouwen hebben in ons – vertrouwen hebben in onze knowhow en vaardigheden, maar

[29] In het jaarverslag 2016-2017 is te lezen dat de organisatie zich nog steeds in een transformatiefase bevindt en zichzelf tot doel heeft gesteld het transformatieproces in 2020 af te ronden.

> vertrouwen ook in de persoonlijke relaties die we met hen hebben. (Dienst Accountancy en Advies, 2016, p. 4)

9.2.2 De afdeling Tax Reporting and Strategy

De accountants die in deze studie centraal staan zijn werkzaam bij de afdeling Tax Reporting and Strategy. Hun werkzaamheden bestaan uit het adviseren van (internationale) klanten over de beheersing van hun financiële en fiscale processen. Tevens stellen de accountants voor hun klanten belastingaangiften op, controleren ze deze en stellen ze jaarrekeningen samen. De organisatie kent drie takken van dienstverlening: accountants, belastingadviseurs en advies. De afdeling Tax Reporting and Strategy maakt deel uit van de tak belastingadviseurs.

In het jaarverslag (Dienst Accountancy en Advies, 2016) is te lezen dat de accountants zich met hun belastingadviesdiensten niet meer kunnen 'beperken tot een technisch of juridisch perspectief', maar dat het bredere maatschappelijk perspectief en inherent daaraan het transparant en integer handelen, steeds belangrijker zijn geworden. Omdat het thema belasting hoog op de maatschappelijke agenda staat, besteden de afdelingen veel aandacht aan het herformuleren en het herstructureren van het proces van belastingadvies en -controle. Zo is in het jaarverslag te lezen dat 'de medewerkers verder moeten gaan dan het domein van hun eigen technische specialisme en moeten samenwerken en informatie beter moeten delen'. Er moeten 'new-style' belastingadviseurs worden gevormd, die nieuwe vaardigheden in het licht van de opbouw van een wederzijdse vertrouwensband tussen klant en accountant, nodig hebben. In het trainingsprogramma van de accountants wordt om die reden expliciet aandacht besteed aan effectief communiceren (Dienst Accountancy en Advies, 2016).

9.2.3 Opleiden en leren

Het hoofddoel 'bouwen aan vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen' is de motor van een organisatiebreed cultuurprogramma geënt op gedragsbewustzijn, van elkaar leren en persoonlijke ontwikkeling. Centraal staat de 'robuuste dialoog en de oprechte interesse in en betrokkenheid bij klanten en collega's.' Er moet meer ruimte komen voor dialoog, opleiden en leren. Dat betekent voor de medewerkers bij deze organisatie dat de focus komt te liggen op competentieontwikkeling, gericht op effectief samenwerken en communiceren. In het transparantieverslag is het volgende daarover te lezen:

> Het competentieraamwerk [van de accountants] is herijkt. De competenties en vaardigheden die onze mensen nodig hebben om ons doel waar te maken, onze strategie succesvol uit te voeren, in te spelen op de veranderende wereld en zich zowel persoonlijk als vaktechnisch te ontwikkelen, hebben we [opnieuw] beschreven. Het gaat niet alleen om vaktechnische competenties en vaardigheden, maar ook om zaken als een professioneel-kritische houding, focus op kwaliteit, innovatief vermogen, authenticiteit, zelfkennis en het vermogen om met anderen samen te werken, ongeacht culturele verschillen of fysieke grenzen. (Dienst Accountancy en Advies, 2016, p. 9)

Het nieuwe competentieraamwerk is geheel in lijn ontwikkeld met de voorgeschreven criteria voor accountants in opleiding, opgesteld door de Commissie Eindtermen Accountantsopleiding (Dienst Accountancy en Advies, 2016). In het licht van de maatschappelijke ontwikkelingen en het publieke debat over de integriteit van het accountantsberoep, wordt van de accountant binnen deze organisatie verwacht dat hij kwetsbaar durft te zijn en zowel met collega's als met klanten openlijk communiceert over zijn handelen.

Tegelijkertijd wordt van hem verwacht dat hij in het klantcontact zijn rug recht houdt en daarmee zijn objectiviteit bewaart.

Voor de competentieontwikkeling van de accountants kiest de organisatie, naast de reguliere interne trainingen, voor een onderling coachingsmechanisme, waarbij collega's elkaar op de werkvloer coachen. Coaching op de werkvloer vormt een belangrijk onderdeel van de organisatiecultuur, omdat deze 'een lerende organisatie wil zijn, waardoor die beter in staat is bij te dragen aan het vertrouwen in de maatschappij [...]' (Dienst Accountancy en Advies, 2016, p. 16). Een van de accountants legt uit hoe het coachingstraject er in de praktijk uitziet en in hoeverre dit voor hem effect heeft:

> We leren enorm bij [organisatie]: neem je coach mee in je moeilijkheden. Want hij kan het dan oplossen. We leren ook om onszelf kwetsbaar op te stellen. En die coach is eigenlijk iemand op een bijrijdersstoel en ik zit achter het stuur. Ik bepaal mijn carrièrepad en de coach geeft sturing waar nodig. We kiezen er nu bewust binnen [organisatie] ook voor dat dat iemand is die vaak minimaal vijf tot zeven jaar ervaring heeft. Het mooie aan ons model is ook, aan het eind van het jaar gaat die coach ook mede je rating bepalen, dus hoe goed je je werk hebt gedaan. Hij heeft natuurlijk enorm inzicht daarin en hij zal het beeld dat hij heeft ook aan het management vertellen (senioraccountant).

9.2.4 Organisatiebrede aandacht voor taalnormen

Vanaf het jaar 2011 is er binnen de organisatie meer aandacht gekomen voor de schriftelijke communicatie en de ontwikkeling van de schriftelijke taalvaardigheid van de medewerkers. De organisatie adopteert op dat moment landelijk de methodiek van Minto (2008), het piramideprincipe, en instrueert

alle medewerkers om aan de hand van deze methodiek te gaan schrijven en te rapporteren. Later wordt de methodiek ook voor de gesprekken gebruikt. Het is de bedoeling dat de methodiek bij alle tekstsoorten wordt toegepast. Het doel van het piramideprincipe is om teksten kort en bondig op te stellen, logisch te structureren en met een aantal zorgvuldig geselecteerde argumenten te onderbouwen. Door een piramidemodel te gebruiken, wordt de auteur gedwongen om eerst de belangrijkste boodschap te melden en deze vervolgens te onderbouwen met hiërarchisch gestructureerde argumenten (Minto, 2008). De methodiek breidde zich als een olievlek binnen de organisatie uit, temeer omdat in het licht van het onderlinge coachingsmechanisme 'veel rapportages met alle teams gedeeld worden, waardoor er ook op het gebied van schrijfvaardigheid veel van elkaar geleerd wordt' (senioraccountant). Tevens was het zo dat 'alle managers en partners in eerste instantie een taalcursus volgden en dat zij die kennis vervolgens weer doorgaven aan degenen die qua functieniveau weer onder hen zaten' (teamleider).

Tijdens de organisatiebrede trainingen *Pyramid Thinking* worden de medewerkers in eerste instantie onderwezen in de theorie, daarna worden zij geacht de theorie direct in de praktijk te brengen aan de hand van een aantal schrijfopdrachten. De medewerkers krijgen tijdens de cursus een aantal voorbeelden onder ogen van e-mails die zonder en met behulp van het piramidemodel zijn opgesteld. Twee van die voorbeelden zijn hieronder weergeven (zie Tekstkader 17 en 18).

How easily can you read this e-mail?

Subject: Quality Assurance Committee Meeting

Dear Floris,

Thank you for your invitation to the quality assurance meeting this Friday June 16th. It is certainly important that we should meet once again to look at how we can improve the quality of our work even more. I think this time it is important to look at the quality of our written work. I do have a problem, however, since I will have to leave earlier as my family will be waiting for me at home. My son is having his 12th birthday party on that Friday for a number of his classmates. My wife has had a severe bout of flu for some time now. So my being there on Friday will be much appreciated. In fact I have to visit a colleague even before that. He urgently wants to be informed about the latest news in relation to the developments in our Technical Solutions department. He also wants to talk to me about a possible assignment to draw up risk profiles. As a mentor to a trainee starting out on the Advanced Management Training course I also need to conduct an important interview. As you will know, we have found in the context of quality assurance that we have to offer structured guidance to our trainee managers. This is certainly true when they need our help with their important but virtually impossible final assignment, that Solution Strategy. I can also see that they do not always get that help, so that will perhaps also be a point for the meeting.

Yours sincerely, Thomas

[redacted] 5

Tekstkader 17: Voorbeeld van opgestelde e-mail zonder piramidemodel centraal tijdens de training.

And this e-mail?

Subject: Diana will represent me in quality committee meeting

Dear Floris,

Thank you for your invitation to the quality assurance meeting this Friday. I will not attend this meeting, but Diana will represent me.

The reason for my absence is that I have too many obligations at the same time:

- an appointment with a colleague who urgently needs my assistance
- a mentoring interview with a trainee
- help with our sons birthday party in the afternoon

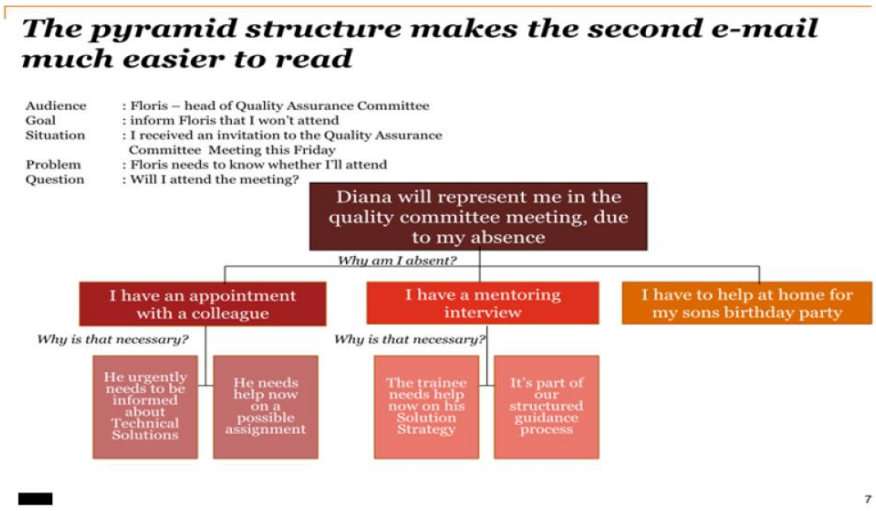
Yours truly, Thomas [redacted]

[redacted] 6

Tekstkader 18: Voorbeeld van opgestelde e-mail met piramidemodel centraal tijdens de training.

Nadat de medewerkers de twee e-mails hebben gezien, volgt een visuele uitleg over waarom de tweede e-mail gemakkelijker is om te lezen dan de eerste e-mail en welk effect het piramidemodel heeft op de verduidelijking van de opbouw van de tweede e-mail. Aan de hand van het piramidemodel wordt de onderliggende structuur blootgelegd en wordt getoond dat deze logisch is opgebouwd.

Hieronder is de gevisualiseerde uitleg in een figuur weergeven (zie Tekstkader 19).



Tekstkader 19: Gevisualiseerde uitleg over het nut van het piramidemodel.

Uit de interviews blijkt dat de accountants content zijn over hun vernieuwde schrijfstijl. De stijl vergt veel oefening, maar uiteindelijk werpt deze zijn vruchten af. Een van de accountants geeft een heldere uitleg over het nut en de noodzaak van deze verandering in rapportagestijl, in het licht van de veranderende maatschappelijke rol van de accountant:

> In 2001 kwam ik in dienst. Ik was een jonge assistent. Maar wat je toen merkte, is dat we [op het gebied van communicatie] nog heel erg vastzaten. Wij waren de accountants, wij wisten wel hoe het moest en wij communiceerden ook op de manier zoals wij dat wilden. We communiceerden heel stoffig en deftig en met moeilijke woorden. Als de klant het niet begreep, dan had hij pech. Dan was de klant gewoon niet goed. Heel erg vanuit, wij zijn de baas. En je ziet toch wel dat er een kanteling is gekomen. De klant is toch echt wel koning.

> Accountants hebben toch ook te maken gehad met de crisis. We moeten gewoon omzet maken, dus we moeten het ook beter kunnen verkopen. Wat je merkt [bij deze kanteling] is dat we veel meer zijn gaan rapporteren over wat is nou écht de inhoud en die inhoud maken we begrijpelijker. Het is nog steeds moeilijk, want we gebruiken altijd vaktechnische termen. Er zitten toch wel hele vaktechnische termen bij altijd die we gebruiken. Daarbij blijft het een beetje in ons zitten dat we heel moeilijk willen doen of iets makkelijks heel moeilijk willen uitleggen, zodat we slim overkomen. En de klant van tegenwoordig komt gewoon in opstand. Die zegt: kom nou eens met relevante documentatie en communicatie, want je maakt het zo moeilijk (senioraccountant).

Dit fragment laat zien dat de aanleiding voor de veranderende rapportagetechniek ligt in het feit dat de accountants vanwege de crisis gedwongen werden om hun diensten beter en gerichter aan de klant te verkopen. Het schrijven van begrijpelijke rapportages was daarbij essentieel. Gesteld kan worden dat de houding van de accountant naar de klant onder invloed van maatschappelijke en economische ontwikkelingen, klantgerichter moest worden. Tegelijkertijd is de klant mondiger geworden en eist hij begrijpelijke taal van de accountant. Er is een groeiende wederzijdse afhankelijkheid tussen accountant en klant. De accountant bevindt zich volgens de geïnterviewde niet meer in een ivoren toren, maar dient de klant middels heldere communicatie mee te nemen in de stappen van het controleproces. De accountant geeft aan dat hij nog een dilemma ervaart als het gaat om het gebruik van vakterminologie, die nu eenmaal deel uitmaakt van zijn beroep, en klantgericht schrijven. Hij heeft de terminologie nodig om zijn verhaal technisch te duiden, maar wil de klant ook duidelijk maken welke controlestappen hij heeft gemaakt.

Alle accountants geven in de interviews aan dat het effect van de invoering van het piramide- principe op hun rapportages groot is. De kwaliteit van de rapporten is verbeterd, omdat deze korter en meer to the point werden. 'De feedback van klanten op de vernieuwde rapportages is blijvend positief', aldus de senioraccountant. De accountant vertelt dat de omvang van hun rapportages door het piramideprincipe zelfs gehalveerd is, omdat ze overbodige informatie voor de klant nu achterwege laten:

> Ik controleer voornamelijk woningcorporaties en daar heb je veel te maken met regelgeving en wijzigingen daarvan en eerst deden we ook altijd die wijzigingen in de rapporten erbij. Die hebben we nu allemaal eruit gehaald. We rapporteren alleen nog maar punten die daadwerkelijk met de klant te maken hebben. Dus dan ga je veel sneller naar een rapportage van maar zeven pagina's in plaats van vijftien of meer. Dus die zijn echt gehalveerd (senioraccountant).

9.3 Kenmerken van de discourse community

9.3.1 Introductie van de discourse community

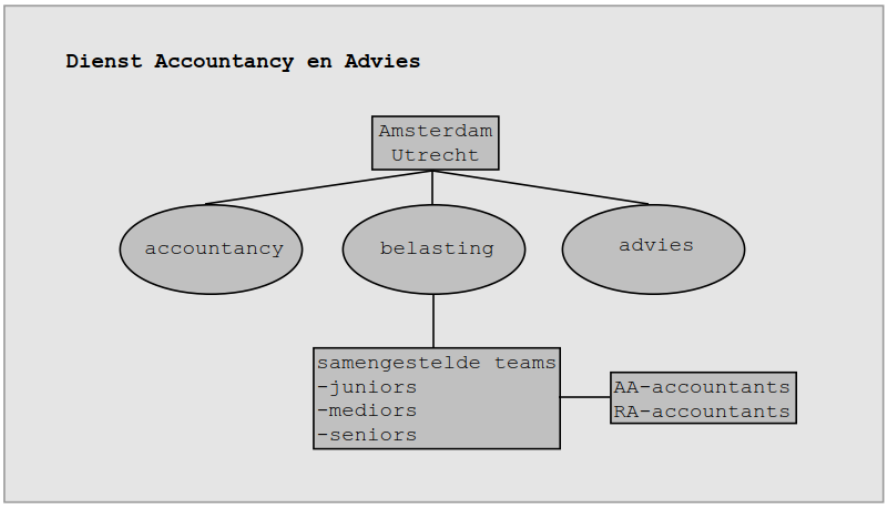
De community van accountants die deelneemt aan het onderzoek is grotendeels werkzaam op de afdeling Tax Reporting and Strategy in Utrecht. Twee accountants werken op eenzelfde afdeling, maar zijn gelokaliseerd in Amsterdam. De afdeling is weer opgedeeld in drie specialismen: 1) Tax Strategy & Operations, 2) Tax Technology en 3) Tax Accounting Services.

De senioraccountant legt uit hoe die specialismen eruitzien en waar hij en zijn collega's zich in de praktijk mee bezighouden.

> Wij hebben binnen TRS drie takken. Dat zijn de belastingmensen die de aangiftes doen, de mensen die jaarrekeningen opstellen en de nacontroles van de jaarrekeningen. Wij vallen onder die laatste. Daar werken de mensen die subsidiecontroles doen en eigenlijk gewoon de jaarrekeningcontroles ondersteunen (senioraccountant).

In Amsterdam bestaat de afdeling die zich bezighoudt met Tax Reporting and Strategy uit acht tot tien medewerkers. In Utrecht zijn dat er tien tot vijftien. Beide afdelingen worden aangestuurd door een manager. De accountants in Utrecht en Amsterdam werken veel met elkaar samen. In Amsterdam is dat een manager met acht jaar werkervaring. In Utrecht wordt het team aangestuurd door een manager met vijftien jaar werkervaring. Beide managers zijn geregistreerd als registeraccountant. In totaal zijn zes accountants van deze discourse community geïnterviewd, waarvan één in Amsterdam en vijf in Utrecht. De keuze voor deze community was ingegeven, omdat taal van groot belang is in hun werkzaamheden en de organisatie waar zij werkzaam zijn zeer actief is met de optimalisatie van zowel externe als interne communicatieprocessen. De accountants werken in samengestelde teams, die bestaan uit accountants met meer en minder ervaring. Gezamenlijk bereiden ze een controle op de jaarrekening voor en zetten ze een controlestrategie uit.

In Afbeelding 8 zijn de samengestelde teams bij Dienst Accountancy en Advies weergegeven.



Afbeelding 8: Samengestelde teams bij Dienst Accountancy en Advies.

Voordat de controle start, wordt de controlestrategie besproken met de klant. De klanten zijn organisaties van allerlei aard. In de meeste gevallen zijn het woningcorporaties waarbij de jaarrekeningen worden gecontroleerd. Iedere controle wordt binnen het team geëvalueerd.

De accountants die de jaarrekeningen controleren, voeren niet altijd de beschermde titel registeraccountant. In de praktijk is het zo dat alle accountants minimaal een hbo-opleiding in de richting van accountancy hebben afgerond (AA-accountant). De meesten zijn daarnaast bezig met de opleiding tot registeraccountant, vaak met de voltooiing van de praktijkstage.

9.3.2 Onderliggend doel van de community

Zowel de internationale beroepsverenigingen (IFAC) als de nationale beroepsverenigingen (NBA) stimuleren een professioneel-kritische instelling van de accountant, die ervoor moet zorgen dat de kwaliteit van de controles

gewaarborgd blijft. Dat gaat zelfs zo ver, dat de accountants worden geacht alleen nieuwe opdrachten aan te nemen 'als zij geen twijfels hebben over de integriteit van de klant en als ze voldoende mensen en technische kennis kunnen inzetten om een hoog kwaliteitsniveau te waarborgen' (Dienst Accountancy en Advies, 2016, p. 44).

Wanneer naar het onderliggende doel van deze groep wordt gevraagd, dan valt op dat in de praktijk ernaar wordt gestreefd om de controles zo professioneel mogelijk uit te voeren, waarbij de 'kwaliteit daarvan hoog in het vaandel staat' (senioraccountant). Professioneel handelen in relatie tot kwaliteitsbehoud betekent voor de accountants dat ze tijdens het controleproces objectief blijven en transparant met de klantinformatie en de klant omgaan.

9.3.3 Onderliggende waarden van de community

Vertrouwen in relatie tot handelingsvrijheid

In paragraaf 9.2 is benadrukt dat een wederzijdse vertrouwensband tussen accountant en klant in het licht van het maatschappelijke integriteitsdebat steeds belangrijker wordt. Dat de vertrouwensband ook in de dagelijkse praktijk van de community geprioriteerd wordt, blijkt uit de interviews. De community geeft daarin aan dat vertrouwen een belangrijke community-waarde is. Het gaat erom dat de klant vertrouwen heeft in de expertise en de kwaliteit van deze accountants en dat zij er op hun beurt vertrouwen in hebben dat die klant zijn medewerking aan het controleproces verleent. De teamleider legt als volgt uit hoe hij met vertrouwen in de groep omgaat:

> Wij werken op basis van vertrouwen, maar dat moet je bouwen. Zeker, altijd iedereen die net voor mij begint, zal wat strakker in de lijn zitten. En zodra je hebt laten zien dat je ook je werk doet volgens wat we hebben afgesproken en ook de tijden doet, dan mag je van mij zelf

> bepalen wanneer je dat doet. Al werk je thuis bij ons, dat kan. Je hebt heel veel vrijheid, maar de afspraken die we maken volg je ook (teamleider).

Dit fragment illustreert dat de teamleider de accountants vrijer laat in hun arbeidsproces, wanneer zij hun afspraken nakomen. Hoe meer het vertrouwen groeit, hoe meer zij de vrijheid krijgen om zelfstandig te handelen. De teamleider draait de situatie om. Wanneer een accountant uit zijn team de functieverantwoordelijkheden onvoldoende oppakt, dan wordt de controlekwaliteit niet gegarandeerd. Het 'professionele handelen' komt in dat geval in het gedrang.

> Wat bij ons echt niet kan is er de kantjes vanaf lopen. Dus wel het werk doen, maar zodanig dat er zoveel vragen uit terugkomen dat ik de kwaliteit dus niet kan leveren aan de klant. En dat kan natuurlijk in het begin wel, als je nog in opleiding bent, maar daarna niet meer. We hebben een aantal mensen gehad die bijvoorbeeld te laat kwamen en wel heel veel uren schreven, maar dat werk niet helemaal leverden. Dan ben je dus mijn vertrouwen aan het breken en dan is het snel klaar. Als het niet goed is, krijg je dat ook meteen te horen (teamleider).

Onderling vertrouwen moet volgens de teamleider ook leiden tot een open werksfeer, waarbinnen iedereen de vrijheid voelt om te zeggen wat hij denkt.

Hieronder wordt beschreven wat deze open werksfeer in relatie tot gelijkwaardigheid, non-hiërarchische verhoudingen en de bijbehorende aanspreekvormen voor deze groep betekent.

Vertrouwen in relatie tot een open werksfeer en gelijkwaardigheid

Deze specifieke groep accountants onderscheidt zich als subgroep binnen de organisatie door het feit dat zij er bewust naar streven om een open cultuur neer te zetten. De teamleider van de discourse community benadrukt dat er binnen de organisatie verschillende subculturen zijn en dat het hem opvalt dat hiërarchie daar vaak een rol in speelt. Hij is wars van hiërarchische verhoudingen en legt als volgt uit hoe hij vanuit een persoonlijke drijfveer zijn groep accountants benadert:

> We hebben heel veel verschillende culturen binnen onze organisatie, omdat we ook heel veel verschillende soorten klanten hebben. We hebben een groep die alleen maar [harde controles] doet en daar is hiërarchie heel erg belangrijk. Daar is iedereen bijvoorbeeld heel erg bezig met zichzelf aan het promoten. Dat zit niet in mij, dus ik probeer binnen mijn eigen groep juist heel erg die cultuur te creëren van openheid. Als jij een idee hebt, vertel het me. En als jij zelf iets wilt doen, graag en dan help ik je daarbij. Je moet je wel houden aan de afspraken (teamleider).

Het fragment illustreert dat de teamleider gelijkwaardigheid in het team probeert te creëren. Alle accountants, ongeacht werkervaring, krijgen van hem zoveel mogelijk de ruimte om zich te profileren. Een van de senioraccountants constateert inderdaad dat er weinig sprake is van hiërarchische verhoudingen binnen deze groep. Ook hij is van mening dat de groep zich op dat punt onderscheidt ten opzichte van andere teams binnen de organisatie. Hij plaatst

zijn constatering echter wel in een breder perspectief en signaleert een cultuuromslag die binnen de organisatie steeds zichtbaarder wordt. In het onderstaande fragment legt hij uit wat deze cultuuromslag in zijn ogen inhoudt:

> Bij accountantskantoren is de hiërarchie van oudsher wel heel belangrijk. Ook [in de] richting van klanten. Binnen ons eigen team stappen we daar makkelijker overheen, omdat wij zelf [als individu] direct het contact opzoeken. De cultuur is de afgelopen jaren bij ons wel redelijk in ontwikkeling. Je had bijvoorbeeld eerst een team, dat werd geleid door een manager of assistent manager. En dan de 'gewone' accountants die op de uitvoering zaten. De communicatie met de klant verliep dan alleen via de (assistent)manager en dan weer via de klant naar de manager en via de manager weer naar de accountant. Er waren geen directe lijnen met de klant. Nu heeft de klant direct contact met degenen die bezig zijn met accountancytaken die horen bij zijn bedrijf. De lijnen worden korter en ik denk dat de klanten dat juist waarderen (senioraccountant).

Dit fragment laat zien dat er een relatie is tussen het sociaal-culturele aspect dat betrekking heeft op het verschil in hiërarchische posities op de werkvloer en de communicatie met de klant. Waar eerst alleen de (assistent)manager in contact was met de klant, geldt dat momenteel voor alle accountants die bij de klant betrokken zijn. Gesteld kan worden dat de communicatielijnen voorheen meer gestroomlijnd waren en voornamelijk protocollair verliepen. Nu is er voor de overige betrokken accountants binnen het eerdergenoemde controleprotocol meer ruimte om zelf het contact met de klant op te pakken. De manager wordt bij de controle betrokken 'als er issues zijn of in het geval van escalatie', aldus de senioraccountant.

Omdat de klant in contact is met meerdere accountants en de communicatielijnen minder strak georganiseerd zijn, is het goed mogelijk dat de communicatie tussen klant en accountant ook informeel verloopt. De accountants binnen deze groep kiezen daarbij zeker niet altijd voor formele aanspreekvormen. Als de professionele relatie tussen de klant en de accountant duurzaam is, dan worden er zowel in schrift als in gesprekken vaak informele aanspreekvormen gebruikt. Een accountant legt uit hoe hij hier in de praktijk mee omgaat:

> Met collega's verloopt de communicatie natuurlijk vaak iets informeler dan met de klanten. Maar ik moet daaraan toevoegen, op het moment dat je klanten beter leert kennen – ik heb een aantal klanten met wie ik een hele goede verstandhouding heb, een hele goede relatie heb – dan wordt de communicatie wel iets informeler. Dan is het niet gepast en ook niet gewenst om formeel klanten aan te spreken, want daarmee creëer je dus toch wel weer een afstand. Een zakelijke relatie kan ook heel goed een informele zijn. Ik heb een aantal klanten waarmee ik zowel mondeling als schriftelijk op een hele informele wijze communiceer, omdat ik met hen een hele goed band heb opgebouwd (senioraccountant).

Uit dit fragment blijkt dat de accountants bewust kiezen voor formele of juist informele aanspreekvormen, omdat ze mede in het licht van de vernieuwde organisatiedoelstellingen en de cultuurtransformatie veel waarde hechten aan een goede en langdurige verstandhouding met de klant. Formele communicatie kan soms die relatie juist verstoren, omdat er dan onnodig afstand tussen de communicatiepartners ontstaat.

9.3.4 Materiële omstandigheden

De community maakt zowel intern als extern in communicatie met de klant veelvuldig gebruik van analoge en digitale middelen. Omdat de accountants binnen deze discourse community veel externe bedrijfsbezoeken maken, bevinden ze zich veel in face-to-facecommunicatie met de klant. Ze maken daarmee bewust de ruimtelijke afstand tussen hen en de klant klein, omdat ze de klant actief bij het controleproces willen betrekken en in het licht van efficiëntie zo snel mogelijk de juiste gegevens willen verkrijgen.

De digitale middelen van de discourse community bestaan uit een digitaal communicatieplatform en e-mail. Beide digitale middelen worden ook in de communicatie met de klant gebruikt. Het platform is in 2014 als pilot gestart en na een positieve evaluatie wordt het nu breder ingevoerd en gebruikt in de klantcommunicatie. De accountant legt uit hoe en waarom dit platform werkt:

> We gebruiken een online tool om de communicatie te stroomlijnen. Dat is een Europees ontwikkelde website, waarop de klant en wij aan twee kanten in dezelfde omgeving gegevens aanleveren. Wij vragen aan de ene kant uit wat de klant moet aanleveren, die levert aan de andere kant aan. Wij beoordelen dan vanuit onze kant weer wat de status is. We creëren een soort digitale community, waarbinnen klant en accountant samenwerken en van elkaar kunnen zien wat de status van de gegevens is, bijvoorbeeld status beoordeeld, goedgekeurd of ontvangen. En als er dan vragen zijn, kunnen zowel de klanten als wij die stellen. Wat we willen bereiken is dat de communicatie met de klant gelijkwaardiger, consistenter, sneller, efficiënter en transparanter verloopt. Er is één communicatiekanaal waarop alles gebeurt (senioraccountant).

Het fragment is illustratief voor de cultuuromslag, waarin alles volgens de accountants 'sneller en efficiënter' moet verlopen. Daarbij is het zo dat van de accountants als beroepsgroep wordt verwacht dat ze transparanter gaan werken in het licht van vertrouwensherstel. Het gebruik van een online tool bevordert voor deze community een snel en meer inzichtelijk communicatieproces met de klant. Deze online tool verkleint eveneens de ruimtelijke afstand tussen de klant en accountant, omdat de communicatie tussen hen op ieder moment kan plaatsvinden. De tool vervangt de face-to-facecommunicatie tussen klant en accountant niet, maar vult deze aan. Snelheid in het werkproces en de daarmee gepaard gaande keuze voor digitale middelen kan voor deze accountants in verband gebracht worden met de profitdoelen van de organisatie, gericht op winstmaximalisatie.

Samenvattend

Professioneel handelen betekent voor de accountants dat ze in het controleproces objectief en transparant handelen en communiceren. In hun communicatie met de klant hebben de accountants (steeds meer) vrijheid om formeel of informeel te zijn, afhankelijk van de situatie of de klantrelatie. Omdat het controleproces steeds sneller en efficiënter dient te verlopen, wordt meer en meer gebruik gemaakt van digitale communicatiemiddelen. Zo is er een online communicatieplatform waarop de klant en accountant versneld en doelgericht communiceren. De digitale middelen vervangen de fysieke mondelinge interacties echter niet.

9.4 Kenmerkende taal- en communicatieactiviteiten van de discourse community

Hieronder wordt beschreven welke taal- en communicatieactiviteiten binnen de werkzaamheden van de discourse community voorkomen en welke doelen deze activiteiten hebben. Allereerst wordt beschreven wat communicatie betekent in

relatie tot de functietaken van de organisatieadviseurs (9.4.1). Daarna wordt dieper ingegaan op de communicatieve activiteiten afzonderlijk. Deze activiteiten vallen uiteen in: 1) gesprekken voeren (mondelinge interacties), 2) spreken, 3) schrijven, 4) luisteren en 5) lezen (9.4.2 en 9.4.3). Vervolgens worden de communityspecifieke tekstnormen uiteengezet (9.4.4) en wordt beschreven wie er teksteigenaar of gespreksleider is in bepaalde communicatieve situaties, oftewel hoe de gespreks- en schijfrollen tijdens het werkproces ingevuld worden (9.4.5).

9.4.1 Communicatie in relatie tot de functietaken van de organisatieadviseurs

Uit de controletaken blijkt dat het contact van de accountants met de klant intensief moet zijn. Het is zowel vanuit het maatschappelijk als het organisatiebelang de bedoeling dat de klant actief bij de voorbereiding en het controleproces betrokken wordt. De interviews laten zien dat accountants hier in de praktijk ook gehoor aan geven. 'Eigenlijk zijn wij het gehele hele jaar door in contact met de klant', aldus een van de senioraccountants. Dat gebeurt zowel via mondelinge als schriftelijke communicatie.

Mondelinge en schriftelijke communicatie met de klant wisselen elkaar af en vullen elkaar tijdens de werkzaamheden continu aan. Uiteindelijk leiden beide communicatievormen tot de vervaardiging van het formele eindproduct: het assurancerapport. In een dergelijk rapport beschrijven de accountants de resultaten van de controle van een jaarrekening en geven ze aan of de jaarrekening van een klant al dan niet betrouwbaar is. In essentie is het zo dat de accountants het assurancerapport zowel inhoudelijk als tekstueel voorbereiden en dat de partner (de hiërarchisch hooggeplaatste) van de organisatie als eindverantwoordelijke tekent voor akkoord. Het assurancerapport wordt geschreven in opdracht van de klant. Het rapport mag alleen beperkt verspreid worden (anders dan bij een jaarrekening) aan de

aangemerkte toezichthouders. Dat zijn in dit geval de Autoriteit Wonen, Binnenlandse Zaken en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw.

Het voorbeeld (zie Tekstkader 20) is een deel uit het assurancerapport, zoals dat door de accountants aan het bestuur van de woningbouwcorporaties wordt aangeleverd. Het voorbeeld is sterk ingekort. In werkelijkheid toetsen de accountants op 21 onderdelen, die allemaal in het rapport zijn opgenomen. 'De bevindingen die in het rapport terechtkomen moeten heel specifiek worden weergegeven', aldus de senioraccountant. In Tekstkader 20 is onder andere te zien dat het rapport door de partner als eindverantwoordelijke ondertekend wordt. Ook de verspreidingsvoorwaarden zijn in het rapport opgenomen. Soms wordt het assurancerapport aangevuld met een rapportage van bevindingen. Daarin staat geen oordeel, maar staan slechts feitelijkheden, ofwel belangrijke opmerkingen voor de toezichthouder.

Assurance-rapport

Aan: het bestuur van Stichting XXXX

Opdracht en verantwoordelijkheden
Wij hebben onderzocht of het overzicht van de dVi, met checksum XXXXXX, de assurance-onderdelen uit het controleprotocol van Stichting XXXX over het verslagjaar 2013 juist weergeeft in overeenstemming met de voorschriften zoals opgenomen in Rubriek C van bijlage III bij het Bbsh. Het bestuur van Stichting XXXX is verantwoordelijk voor het in het overzicht van de dVi juist en volledig weergeven van de assurance-onderdelen 1 tot en met 25 zoals vermeld in rubriek C van bijlage III bij het Bbsh. Het is onze verantwoordelijkheid een assurance-rapport omtrent deze assurance-onderdelen in de dVi te verstrekken.

Werkzaamheden
Wij hebben ons onderzoek verricht in overeenstemming met Nederlands recht, waaronder de Nederlandse Standaard 3000 'Assurance-opdrachten anders dan opdrachten tot controle en beoordeling van historische financiële informatie' en het controleprotocol in rubriek C van bijlage III bij het Bbsh. Dienovereenkomstig dienen wij ons onderzoek zodanig te plannen en uit te voeren, dat een redelijke mate van zekerheid wordt verkregen dat de assurance-onderdelen uit het controleprotocol, zoals vastgelegd in het Bbsh en de vigerende MG's, die zijn opgenomen in de dVi geen afwijkingen van materieel belang bevatten.

[...]

Beperking in het gebruik en verspreidingskring

Ons assurance-rapport is uitsluitend bedoeld voor het bestuur van Stichting XXXX ter verantwoording aan de door de minister voor Wonen en Rijksdienst aangewezen bevoegde instanties en kan niet voor andere doeleinden worden gebruikt. Het assurance-rapport, of delen daarvan, mag zonder onze uitdrukkelijke schriftelijke toestemming vooraf niet in welke vorm dan ook aan andere derde partijen ter beschikking worden gesteld. Wij aanvaarden geen aansprakelijkheid jegens andere derde partijen die inzage krijgen in dit rapport of dit rapport in handen krijgen.

Plaats, .. juni 2014

[Naam organisatie]

Naam partner/director RA

Op deze diensten zijn algemene voorwaarden van toepassing, waarin onder meer aansprakelijkheidsvoorwaarden zijn opgenomen. Op leveringen aan deze vennootschappen zijn algemene inkoopvoorwaarden van toepassing. Op de [website organisatie] treft u meer informatie over deze vennootschappen, waaronder deze algemene (inkoop)voorwaarden die ook zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel te Amsterdam.

Tekstkader 20: Fragment uit het assurancerapport.

Het concept van het assurancerapport wordt altijd intern besproken met de controller en de hoogste manager/partner van de organisatie. Tevens is er extern altijd een eindbespreking met het bestuur van (in het geval van deze groep accountants) de organisatie. Het commentaar dat het bestuur heeft, wordt verwerkt in het rapport. Uiteindelijk wordt het rapport definitief gemaakt en wordt het beperkt verspreid onder het bestuur en de Raad van Toezicht van de betreffende organisatie.

Omdat de accountants een oordeel vellen over de betrouwbaarheid van een jaarrekening, is het van belang dat de klant volledig meewerkt en zich welwillend in het controleproces opstelt. Een van de accountants legt uit dat het 'belangrijk is dat zij in de voorbereiding van het controleproces, met de klant mondeling afstemmen hoe zij gezamenlijk het proces gaan vormgeven'. Volgens hem zorgt secure mondelinge afstemming voor: 1) een tijdige informatievoorziening van de klant, 2) een tijdige en adequate beoordeling van de volledigheid en de kwaliteit van de informatievoorziening van de klant, 3) een duidelijke planning van het controleproces en bijbehorende bedrijfsbezoeken en 4) een (tussentijdse) evaluatie van de procesgang. Dat het controleproces voor zowel de accountant als de klant geen peulenschil is, blijkt wel uit het zeer uitgebreide en gedetailleerde controleprotocol dat de accountants hanteren.

Hieronder (zie Tekstkader 21) is de inhoudsopgave van dit protocol weergegeven:

Inhoudsopgave

1	*Algemeen BBSH Protocol*	3
1.1	Belangrijke wijzigingen	3
1.2	Doelstelling controleprotocol	3
1.3	Onderzoeksobjecten controleprotocol	3
1.4	De accountantsproducten	4
1.5	Procedures verslaggeving TI's	4
1.6	Doelstelling Rubriek C	5
1.7	Specifiek van toepassing zijnde regelgeving	5
1.5	Betrouwbaarheid, nauwkeurigheid en rapporteringstolerantie	5
1.6	Fout- en onzekerheidsdefinities	6
1.7	Oordelen in het Assurance rapport	6
1.8	Onderdelen assurancerapport	6
2	*Assurance rapport*	7
2.1	Opdracht en verantwoordelijkheden	7
2.2	Werkzaamheden	7
2.3	Oordeel	7
3	*Checklist – LOTS (lijst op te leveren specificaties)*	8

Tekstkader 21: Inhoudsopgave uit controleprotocol die leidt tot de vervaardiging van het assurancerapport.

Het controleprotocol wordt voorafgaand aan de controle naar de klant gestuurd. De checklist (op pagina 8) bestaat uit 28 pagina's en instrueert de klant welke documenten hij dient aan te leveren: de LOTS (lijst op te leveren specificaties). Tevens staan daarin de activiteiten die hij dient uit te voeren ter voorbereiding op de controle. Om aan te tonen hoe gedetailleerd de checklist met bijhorende instructietaken is, is hieronder de eerste pagina uit de checklist weergegeven (zie Tekstkader 22).

LOTS Nr. / Portal nr	Omschrijving	Verwijzing Corporatie	Opmerkingen / Bevindingen	PwC
Algemene gegevens				
0.1	Definitieve jaarrekening 2014			
0.2	Definitieve **dVi** 2013, na eventuele correcties van Corpodata (volledige versie). Let op! Indien correcties door Corpodata zijn doorgevoerd dient de definitieve rapportage opgevraagd te worden bij Corpodata.			
0.3	Concept **dVi** 2014 = printoptie in dVi pakket **zowel** "Accountantsrapportage" als "Volledige rapportage" en de "P-toetsen"			
0.4	De ingeleverde **dPi** 2014			
H1 dVi Algemene gegevens				
0.5	Verklaar (en onderbouw met documentatie – bv. verwijzing Jaarverslag) mutaties in gemeente(n) (waar u bezit heeft) ten opzichte van de dVi voorgaand jaar. Mogelijkheden van mutaties zijn: • Bezit in bepaalde gemeente verkocht of aangekocht; • Bezit in bepaalde gemeente gesloopt of opgeleverd (nieuwbouw); • Bezit in bepaalde gemeente geruild; • Bezit in beheer genomen van/gegeven aan een andere corporatie; • Als gevolg van fusie.			
H2 dVi Activiteiten				
1	*Onderdeel dVi 2.1 = Ontwikkeling vastgoedportefeuille* De accountant stelt vast: a. De juistheid en volledigheid van de aantallen woongelegenheden zoals verantwoord in onderdeel 2.1 van de dVi; b. De juiste rubricering van de woongelegenheden conform de toelichting bij onderdeel 2.1 van de dVi zoals opgenomen in 'Toelichting op de Verantwoordingsinformatie (dVi) verslagjaar 2014'. *Materialiteit = 1% van totaal aantal woongelegenheden (minimaal 10) en 3% voor onzekerheden.* *De regel 'verbeteringen > € 20.000' is uitgezonderd van de controle door de accountant.*			
1.1	Ten behoeve van de volledigheidscontrole zal er een verbandscontrole worden opgesteld bestaande uit de volgende 3 stappen: 1. Er zal een relatie tussen de totale huursom en een benchmark van gemiddelde jaarhuur per woongelegenheid worden gelegd. 2. Er zal een vergelijking plaats vinden van het aantal VHE's in H2 dVi met de gehanteerde VHE's bij de bedrijfswaarde controle. Tijdens deze controle is reeds een aansluiting gemaakt tussen de gehanteerde aantallen/startwaarde huren in de			

Tekstkader 22: Deel van de checklist uit het controleprotocol dat de accountants hanteren.

Middels het controleprotocol en de bijbehorende checklist wordt de klant op de hoogte gebracht van zijn verplichtingen in het controleproces. Vanzelfsprekend wordt de klant ook per mail 'achter de broek gezeten' om de juiste informatie te verkrijgen. Zo geeft een van de accountants aan dat er bijvoorbeeld mailcontact is, omdat ze 'bepaalde dingen moeten doen of informatie moeten aanleveren'.

De daadwerkelijke controles van de accountants gebeuren altijd achteraf. Gedurende het controleproces is er continu telefonische, e-mail- of face-to-facecommunicatie met de klant om het assurancerapport gereed te krijgen. Aangezien de accountants in samengestelde teams aan een controle werken, is er ook onderling veel contact middels meetings of e-mail.

De communicatiepartners van deze discourse community zijn divers. De community communiceert het meest frequent met externe communicatiepartners. Dat zijn voornamelijk de afgevaardigden van woningcorporaties, zoals aandeelhouders, raad van commissarissen, raad van toezicht, auditcommissies, directie, managers, controllers en financieel medewerkers. Intern wordt de inhoud altijd in teamverband afgestemd met collega-accountants en de teammanager. De accountants werken met gevarieerde teams bestaande uit accountants met verschillende werkervaringsniveaus. Het idee van de formering van dergelijke teams is dat de minder ervaren accountants in de praktijk leren van de meer ervaren accountants.

Omdat de controles zowel inhoudelijk als procesmatig veel van de accountants en de klanten vergen, zijn de (tussentijdse) procesevaluaties essentieel. Deze evaluaties vinden niet alleen plaats omdat de organisatie dat van de accountants in het kader van de eerdergenoemde organisatietransitie vraagt, maar ook wanneer de klant daar behoefte aan heeft. De accountant legt uit dat de (tussentijdse) evaluaties essentieel zijn, omdat de klant tijdens die sessies om duidelijkheid in het proces kan vragen. De evaluatiesessies zijn tevens belangrijk voor de relatieopbouw met de klant:

> Het kan zijn dat ik bij een klant ben en dan gaan we gewoon in een uurtje even evalueren. Oké, hoe ging het afgelopen jaar, wat gaan we komend jaar allemaal doen? Dan gaat het over en weer van: wat doen jullie en wat verwachten wij? Dan weet ik: daar hebben ze behoefte

> aan. Als ik niet tussentijds evalueer, dan is de kans groot dat ik opeens vragen krijg als: opeens kwamen jullie met allemaal nieuwe vragen: hoe kan dat? (senioraccountant).

Op basis van het bovenstaande kunnen de volgende communicatieve taken van deze groep accountant geconcretiseerd worden:

1. het vervaardigen van het formele schriftelijke eindproduct in de vorm van het assurancerapport, waarin kort, bondig en onderbouwd de uitkomsten van de jaarcontroles staan.
2. het vervaardigen van het formele schriftelijke eindproduct in de vorm van de rapportage van bevindingen in aanvulling op het assurancerapport, waarin kort, bondig en onderbouwd opmerkingen over de jaarcontrole voor de toezichthouder staan.
3. ter voorbereiding van de vervaardiging van bovenstaande schriftelijke eindproducten:
    a. het voeren van face-to-facegesprekken met de klant om bij de start van het controleproces mondeling af te stemmen hoe zij gezamenlijk het proces vormgeven en wat de wederzijdse verwachtingen daarin zijn.
    b. het voeren van face-to-facegesprekken met de klant voor: 1) een tijdige informatievoorziening van de klant, 2) een tijdige en adequate beoordeling van de volledigheid en de kwaliteit van de informatievoorziening van de klant en 3) een duidelijke planning van het controleproces en bijbehorende bedrijfsbezoeken.
    c. het voeren van face-to-facegesprekken met de klant om (tussen)tijds te evalueren en te verifiëren of de klant het controleproces begrijpt. Het overkoepelende doel is dat wederzijds vertrouwen tussen de klant en accountants gecreëerd wordt.
    d. het voeren van telefoongesprekken met de klant om aanvullende, benodigde informatie voor de controles te verkrijgen.

e. het schrijven van e-mails aan de klant om aanvullende, benodigde informatie voor de controles te verkrijgen.
f. het voeren van face-to-facegesprekken met collega's om de inhoud van de controles af te stemmen en de mogelijke uitkomsten te bespreken, voordat de informatie definitief in de schriftelijke eindproducten opgetekend wordt.

9.4.2 Gesprekken voeren en schrijven

Gesprekken voeren

Uit de interviews komt naar voren dat de accountants veel tijd besteden aan mondelinge interacties met de klanten en met collega's en dat ze middels deze mondelinge interacties toewerken naar het formele, schriftelijke eindproduct, namelijk het assurancerapport. De route van mondelinge interacties naar het schriftelijke eindproduct kent veel contactmomenten met de klant, omdat het vanuit het organisatorisch en het groepsperspectief wenselijk is om de klant zoveel mogelijk bij het proces te betrekken. De kenmerkende gesprekken zijn op basis van de communicatieve taken als volgt te specificeren: 1) voorbereidende gesprekken op de voorgenomen controles, 2) vaktechnische/inhoudelijke overleggen tijdens de controles, 3) (tussentijdse) klantevaluaties en controle-evaluaties met de teamleiders of klanten, 4) fysieke afstemming/bedrijfsbezoeken met/bij de klant om (tussentijdse) resultaten te bespreken, 5) telefonische afstemming met de klant om tussentijdse resultaten te bespreken, 6) eindbesprekingen van de assurancerapporten met de klant (soms slechtnieuwsgesprekken), 7) tekstreviews met collega's uit betrokken projectteam, 8) tekstreviews met de manager/partner en 9) gesprekken met collega's of coach in de vorm van social talk, feedbacksessies. Deze groep accountants houdt weinig tot geen klassieke presentaties voor een publiek. Op twee van de mondelinge interacties willen we nader ingaan. Het eerste fragment komt uit een gesprek tussen twee klanten en de accountant. Deze

fragmenten zijn geselecteerd, omdat klantgesprekken het zwaartepunt vormen van de werkzaamheden van deze accountants. Het tweede fragment is gedestilleerd uit een evaluatiegesprek dat de accountant voerde met zijn manager. Dit fragment is geselecteerd, omdat de evaluaties tussen de klant en accountant en tussen de manager en accountant, in het licht van het maatschappelijke kwaliteits- en integriteitsdebat over het accountancyberoep, een steeds prominentere plek krijgen binnen de werkzaamheden van deze accountants. Beide gesprekken komen veelvuldig voor in de dagelijkse praktijk en zijn daarom representatief voor deze community. Het doel van deze observatiefragmenten is om te illustreren hoe dergelijke gesprekken in de praktijk verlopen en welke kenmerken van de discourse community daarin te herkennen zijn.

In de controle-evaluatie met de manager en het klantgesprek staat dezelfde klant centraal. Het ene gesprek volgde dus op het andere. Het gaat om de controle van een jaaropgave van een psychiatrische instelling. De accountant (ACC) spreekt met het hoofd van de salarisadministratie (KL 1) en een managementassistent (KL 2) over de laatste berekeningen die hij heeft uitgevoerd. Hij heeft vragen over de verwerking van opleidingen in het financiële plaatje. De accountant heeft andere uitkomsten dan de instelling en vraagt naar de mutaties tijdens het gesprek. Het zijn de laatste stappen in het controleproces. Wanneer deze posten kloppen, dan kan de accountant zijn assurancerapport afronden.

Tekstfragment: Gesprek tussen twee klanten en accountant

ACC Ik ben positief, maar er is nog een aantal discussiepunten. Kijk, wij moeten toetsen aan de beleidsregels. Die zijn niet helder geformuleerd, dat is zo, maar de uren in het opleidingsregister kloppen nog niet. Zijn er tussentijds nieuwe namen op de lijst toegevoegd?

KL 1 (vrouw) Jazeker, er zijn drie namen toegevoegd.

ACC Maar als jullie dat doen, dan heb ik die informatie nodig. Wij trekken namelijk een steekproef over de gehele populatie. Dus ik moet nu de gegevens van die drie personen meenemen. Daarvoor heb ik opleidingsplannen, arbeidscontracten en salarisstroken nodig.
[Ma. 2 (man) gaat direct in zijn computer op zoek naar de gegevens]

ACC Deze persoon heeft hier het hele jaar rondgelopen. Ik zie hem niet in het systeem staan.

KL 2 Wat is zijn voorletter? Ah, hier heb ik hem. Welke salarisperiodes wil je allemaal hebben? [Ma.2 blijft zoeken. Ma.1 schuift bij hem aan. Acc. is stil en laat ze rustig zoeken. Ma.2 en Ma.1 samen zacht in gesprek tijdens het zoeken. Acc. wacht.]

ACC Ik wil graag het aantal fte en het percentage dienstverband ook nog zien.

KL 2 Bij de salarissen kun je dat zien.

ACC Klopt, heel goed.
[Acc. loopt naar de computer van de Ma.2 en gaat hem helpen]

KL 2 Is dit wat je zoekt? [Laat het beeldscherm zien]

ACC Ja, graag. En dan nog een contract leer/werkovereenkomst. Oké, dat is dan afgerond. Dan zijn we het hierover eens. Ik ga zo naar kantoor, dan neem ik deze nieuwe gegevens mee. We moeten het proces niet vertragen! Ik zal jullie trouwens ook nog een evaluatie toesturen. Hoe hebben jullie dit ervaren eigenlijk?

KL 1 Sneller reageren!

ACC Ja, soms is het complex. Jullie krijgen straks een andere accountant, die zal een andere aanpak hebben.

KL 2 Jullie zitten erg op de details, maar goed, dat leidt voor ons tot leerprocessen. Ik heb nu mijn salaris in ieder geval dik verdiend!

Het fragment is tekenend voor het delicate communicatieproces waar de accountants in de praktijk mee te maken krijgen. Het is van belang dat zij de achtergrond van de communicatiepartners inschatten en hun communicatie daarop aanpassen. In dit geval heeft de accountant te maken met twee communicatiepartners die het financiële proces ingewikkeld vonden. Zij hebben niet alle financiële gegevens aangeleverd. Het was aan de accountant om voorzichtig, rustig en met respect én face-to-face de juiste gegevens naar boven te halen. Hij koos voor face-to-facecommunicatie, omdat het enerzijds een complexe casus was en omdat anderzijds snelheid geboden was. Opvallend is ook het informele, laagdrempelige karakter van het gesprek. In een aanvullend interview legt de accountant uit hoe zijn aanpak eruitzag en welke mondelinge vaardigheden hij gebruikte om het gesprek tot een goed einde te brengen:

> Voor deze klant is het heel veel uitzoekwerk en het kost gewoon heel veel tijd, omdat ze het eigenlijk niet zo goed op orde hebben. Dit had eigenlijk al voor 1 mei af moeten zijn. Het ging voor mijn gevoel goed. Ik had eigenlijk verwacht dat ze me wat meer weerstand zouden bieden, dat ze in een slachtofferrol zouden schieten, maar dat viel gelukkig mee. Ik heb ze in het begin gewoon uit laten razen, want ze begonnen wel een beetje met klaagzang. Dat heb ik wel geleerd in de afgelopen jaren. Dat je niet direct in het begin zegt: dat klopt niet en wat ben je een prutser. Ik heb empathie getoond daarin. En ik heb in een voorbereidend telefoongesprek duidelijk aangegeven wat hun verantwoordelijkheid is en wat onze verantwoordelijkheid is. Dus, daar was die dame daarom er ook wel een beetje van geschrokken toen. Ik had toen afgesproken: laten we gewoon een keer bij elkaar komen om… Normaal zou ik dat niet zo snel doen, maar deze casus was complex (senioraccountant).

Een uur later bespreekt de accountant (ACC) bovenstaande casus en de uitkomst van het gesprek met zijn manager (MA). Het gesprek vond plaats op het kantoor van de accountant. Hieronder volgt een fragment uit dat gesprek.

Tekstfragment: Evaluatiegesprek tussen accountant en teammanager

ACC Ik had dus net een gesprekje met mevrouw [...] En onze vriend [...] was er ook bij. Ik had die spullen van hen pas gisteravond laat gekregen, maar goed, ik heb er wel naar kunnen kijken. En ik wil even dat jij dat even controleert. Dan zijn we rond, zeg maar.

MA Prima.

ACC [Kijkt naar beeldscherm laptop]. Even kijken, hoppetee. Dit hoeft allemaal niet. Voor deze geldt: volgens mij past die prima binnen de bandbreedtes, dus dat is wel mooi. Nu deze post. Dit was wat ze eerst opgenomen hadden, dit was wat er in de projectadministratie stond. Nou, dat sloot ook al niet helemaal lekker aan. Alle verschillen zijn nu in kaart gebracht. We gaan nu echt richting afronding. Dus ik hoop dat we dinsdag gaan aftekenen.

MA Super, man. Maar er zijn maar vijf opleidingen die ze doen. Dat is relatief beperkt.

ACC Ja, maar bij psychiatrie hebben ze twee locaties. Hebben ze ook twee administraties voor, om het makkelijk te houden.

MA Omdat dat de oude fusiepartners zijn?

ACC Ja. Oké, nou, dit is allemaal een beetje. Dit is dan het aanvraagformulier, het opleidingsregister en de verschillen daartussen. Nou, dit zijn de correcties die ik voorgesteld had. Het opleidingsregister zegt hier 1227 fte. En ze mogen dus aftoppen.

MA Ja, en daarmee sluiten we in the end dus na 23 correcties toch aan op RGS?

ACC Ja, dit is dan FGzPt, maar goed het sluit nu aan. Ze kwam alweer met andere mensen of zo, maar dat hebben we een beetje weg gemanaged.

MA Oké, en had jij nog iemand van de financiële afdeling hierover gesproken?

ACC Ja.

MA Oké, dus die weten ook dat dit er ook aan komt? Die kan dus ook aan zijn bestuurder zeggen van joh... Want gisteren hadden we namelijk we een borrel, omdat we het laatste jaar bij [instelling] betrokken waren. De klant had ons uitgenodigd om nog even een borrel te doen. Maar toen kwam aan de orde gisteren bij de afsluitende bijeenkomst stond het om de jaarrekening. Ik zeg ja, dus de opleidingssom staat nog open. Hij zegt, staat dat nog open? Ik zeg ja, dat loopt al heel lang. Dat gaat niet helemaal goed. Ik zeg en vorig jaar trouwens ging dat ook niet helemaal goed. Dus ik heb afgesproken met hem dat jij hem nog een keer contact.

ACC Ja, lijkt mij goed.

MA Of een keer langs gaat of een bakkie doet of wat dan ook. Ik zou het wel goed afsluiten. Ga jij je uren nu maar schrijven, komt het allemaal netjes in orde.

Het gesprek tussen de manager en de accountant laat eveneens zien dat de controle bij de psychiatrische instelling nogal complex was. De manager stelt een aantal controlevragen, waarna beiden constateren dat de controle afgerond kan worden. Ook dit gesprek heeft een informeel karakter. Omdat beiden kennis van zaken hebben, wordt er een aantal vaktermen gebruikt. Opvallend is dat de manager de accountant aanstuurt op een mondeling communicatiemoment, waarop de professionele relatie afgerond kan worden. Mogelijk heeft hij een voorkeur voor face-to-facecontact, omdat de klant-

accountantsrelatie steeds belangrijker wordt en hierin actief geïnvesteerd moet worden.

Schrijven

Kenmerkende schriftelijke formatgebonden producten die uit de communicatieve taken voortvloeien, zijn het assurancerapport en de rapportage van bevindingen. Kenmerkende formatvrije schriftelijke producten zijn e-mails met collega's, e-mails met klanten, notulen met actiepunten van de mondelinge bijeenkomsten met de klant, manager of collega's. De accountants mailen slechts met de klant. 'We verzenden tegenwoordig helemaal geen brieven meer', aldus de senioraccountant. Het controleproces is formeel ingericht, maar de accountant kan het communicatieproces met de klant naar eigen idee inrichten. Wel is het belangrijk dat hij in het licht van de eerdergenoemde cultuuraspecten 1) de kwaliteit hoog houdt, 2) vertrouwen wekt en 3) efficiënt en effectief te werk gaat. Al met al is het een delicaat communicatieproces, waarbij de keuze voor het juiste communicatiemiddel passend bij de juiste situatie essentieel is. De accountant heeft hierin veel bewegingsruimte, dus het is aan hem om de juiste inschattingen te maken.

Verschil in doelen tussen mondelinge en schriftelijke communicatie

De discourse community kiest in de communicatieroute bewust voor mondelinge of juist schriftelijke communicatie. De communicatievormen dienen andere communicatiedoelen. De accountant geeft in het onderstaande fragment aan wanneer hij voor schriftelijke of juist voor mondelinge communicatie met de klant kiest:

> Ik communiceer soms mondeling en soms schriftelijk, afhankelijk van de situatie. Afgelopen week ben ik bijvoorbeeld bezig geweest met een planning. Dan heb je het over hele specifieke zaken. Ik probeer dan te

> mailen met de klanten, want dan ligt het meteen vast. Maar om te bevestigen dat je iets hebt ontvangen of iets hebt gezien of iets hebt gedaan, dan is het soms juist belangrijk om even mondeling contact te hebben en dan bel ik. Telefonisch klantcontact is belangrijk om te kunnen peilen bij de klant hoe het gaat of wat de status van iets is. Of als iets spoed heeft. Dan bel ik voordat ik er een mail achteraan stuur (senioraccountant).

Dezelfde accountant legt uit dat communicatie per mail soms zijn voorkeur geniet, omdat hij 'dan de tijd heeft om na te denken en daardoor voorbehouden kan opnemen'. Hij is voorzichtig in zijn communicatie met de klant, want 'niks is zo vervelend als achteraf tegen de klant te moeten zeggen: klopt, ik heb dat gezegd, maar het klopt eigenlijk niet'. De wederzijdse vertrouwensband blijft zowel voor de klant als voor de accountants belangrijk. Daarbij is het zo dat de accountants vaak vertrouwelijke informatie delen en eerlijke en heldere communicatie is daarbij essentieel. Zo vervolgt de accountant zijn verhaal:

> We zijn een zakelijke dienstverlener en we worden flink betaald. Ik vind en ik merk wel dat klanten het wel waarderen als je gewoon eerlijk en heel duidelijk bent. Soms kies ik voor de uitspraak: ik wil het met alle liefde met je delen maar er is op dit moment heel weinig bekend. Heel vaak hebben wij wel kennis van wat nog in concept is, wat we in principe nog niet mogen delen – ook van het ministerie niet. We werken veel samen met het ministerie, dus vandaar die voorzichtigheid (senioraccountant).

Een andere accountant geeft aan dat hij graag mondelinge overlegmomenten met de klant inbouwt om 'het tempo erin te houden'. Hij legt in het interview uit dat 'een klantbezoek hem soms anderhalf uur kost, maar dat hij daarna wel

direct klaar is, omdat hij snel alle benodigde informatie heeft' (senioraccountant).

9.4.3 Luisteren en lezen

Luisteren

De meeste accountants binnen deze community geven aan dat 'luisteren' als onderdeel van de interacties belangrijk is voor een effectieve functie-uitoefening. Luisteren vervult een essentiële rol bij het begrijpen van de inhoud van de gesprekken en het stellen van de juiste vervolgvragen. De accountant legt uit wat luisteren in de praktijk voor hem betekent:

> Belangrijk voor onze functie is het onderscheid tussen aanhoren en luisteren: het één is actief en het andere is heel passief. Actief luisteren is noodzakelijk voor goede communicatie. Dat is het startpunt van goede communicatie! Wanneer je goed wilt communiceren, moet je eerst weten wat er op inhoudsniveau wordt gezegd. Actief luisteren lijkt zo vanzelfsprekend, maar dat gebeurt lang niet altijd (senioraccountant).

Lezen

Uit de interviews blijkt dat de activiteit lezen binnen de functie drie relevante functies vervult: 1) lezen van wet- en regelgeving als juridisch kader waarbinnen de jaarcontrole plaatsvindt, 2) tegenlezen van assurancerapporten van collega's om berekeningen te controleren en bevindingen te toetsen en 3) lezen van e-mail, digitale communicatie via het platform en andere (analoge) formatvrije teksten in klant- en intercollegiaal contact.

9.4.4 Normen voor de communicatieve activiteiten

Normen voor schrijven

De discourse community is expliciet en eenduidig in het benoemen van normen voor de schriftelijke teksten. Voor de formatgebonden en de formatvrije teksten gelden dezelfde normen. Deze zijn gerelateerd aan de methodiek van *pyramid thinking*. Teksten dienen kernachtig en kort te worden gehouden en gericht te zijn op de doelgroep(en) waarvoor geschreven wordt. Tevens moeten alle teksten een heldere argumentatiestructuur bevatten. De normen voor dit digitale middel wijken niet af van de analoge schriftelijke producten. De e-mails dienen eveneens kort en kernachtig, maar wel volledig te zijn. Ook in de schriftelijke communicatie met de klant worden verwachtingen en taken helder uiteengezet. Daarbij is het tevens van belang dat vaktaal voor de klant zoveel mogelijk wordt vermeden.

De volgende e-mail (zie Tekstkader 23) is een voorbeeld van e-mailcommunicatie met de klant, waarin de klant inderdaad 'achter de broek' wordt gezeten. De accountant mist informatie en vraagt kort en bondig om aanvullende gegevens.

Beste <naam medewerker klant>

We hebben de controle op de WMO/Jeugdwet productie uitgevoerd en hebben nog een aantal vragen naar aanleiding van onze werkzaamheden.

Ten aanzien van de WMO:
- We zien in de specificatie 'D1 Deelnemersuren per team - per gemeente' een Q van 36 (bedrag van 2.699,04) opgenomen tav de gemeente (A). Dit bedrag wordt niet opgevoerd in de verantwoording. Wordt dit bedrag bewust buiten de verantwoording gelaten? Daarnaast is voor de gemeenten (B) en (C) de productie niet opgevoerd in de verantwoording. Zou je dit nader kunnen toelichten?
- In de verantwoording komt een stuk vervoersdiensten terug bij (gemeente D). Zou je deze alsnog op kunnen leveren/toe kunnen lichten?
- We hebben geen onderbouwing ontvangen ten aanzien van de afgesproken trajecten met de gemeente (B). Zou je deze alsnog op kunnen leveren/toe kunnen lichten?
- We hebben begrepen dat in de gemeente (T) sprake is van verlenging van het contract met een tarief indexatie van 0,8% (zie print screen hieronder). Zou je toe kunnen lichten hoe deze nieuw berekend tarieven tot stand komen met een aansluiting naar het betreffende contract? Uit de controle blijkt dat de JW tarieven zijn gehanteerd in de WMO verantwoording, derhalve geen aansluiting kunnen maken met de WMO tarieven.

Het contract voor de dienstverlening Ondersteuningsketen Wmo 2015 voor volwassenen met psychiatrische en/of verslavingsproblematiek ons kenmerk 2014/251/IO, loopt 31 december van dit jaar van rechtswege af. Gemeente T maakt als Opdrachtgever d.m.v. dit schrijven gebruik van haar contractuele (artikel 4) mogelijkheid tot verlenging, onder gelijkblijvende condities, met 1 jaar, derhalve tot en met 31 december 2016. De Opdrachtgever zal u t.z.t. berichten of er ook gebruik wordt gemaakt van de tweede en laatste verlengingsmogelijkheid. De afgesproken tarieven voor 2015 worden voor het jaar 2016 geïndexeerd met 0,8%. Wij verwijzen naar artikel 5.6 van het contract.

-De tariefafspraken ten aanzien van de gemeente (W) ontbreken. Zou je deze alsnog op kunnen leveren/toe kunnen lichten?

Ten aanzien van de JW:
Het contract inclusief tariefafspraken van de gemeente (B) ontbreken. Zou je deze alsnog op kunnen leveren/toe kunnen lichten?
In de gemeente (T) is sprake van een tarief bij product VZ2.5 van 177,12. Zou je deze alsnog op kunnen leveren/toe kunnen lichten?

Graag zien we de toelichting op de onderdelen tegemoet.

Vriendelijke groet,

<collega 1>

Tekstkader 23: E-mail aan de klant: aanleveren gegevens en aanvullende toelichting.

Geheel in lijn met de resultaten uit de interviews is een informele, vriendelijke toon richting de klant te zien. De klant wordt aangesproken met 'je' en voor de aanhef is gekozen voor 'beste' en niet voor 'geachte'. Er spreekt wel een bepaalde 'druk' uit de e-mail. De klant wordt aan het werk gezet. Hij wordt actief in het controleproces meegenomen, zoals ook blijkt uit de interviews. De

e-mail is gestructureerd opgesteld, met een aanleiding en daarna de activiteiten voor de klant.

De normen kernachtig en kort kunnen direct in verband worden gebracht met de snelheid die de accountants in hun werkzaamheden willen en moeten behouden. In de voorgaande paragraaf van dit hoofdstuk is al gerefereerd aan de componenten efficiëntie en doelgerichtheid in relatie tot communicatie. Het proces moet uptempo blijven, zodat er geen tijd en geld verloren gaan. De senioraccountant legt uit dat hij nieuwelingen hier echt op moet coachen. Hij constateert echter ook dat klanten moeite hebben met deze normen.

> Schriftelijk is het denk ik heel belangrijk dat hij beknopt kan weergeven wat hij doet en ook daar structuur in aangeven. Wat ik ook zie, ook bij klanten trouwens, maar ook bij junior collega's; sommige mensen maken een soort boekverslag. Zo noem ik het altijd. Dat is niet waar wij naar op zoek zijn. In het boekverslag gaan ze een heel verhaal vertellen over wat ze gedaan hebben en zo, maar wat ik eigenlijk wil zien is: 1) wat is het doel van wat je gedaan hebt en 2) wat is de conclusie? En daarna gaan we verder afpellen met: 3) hoe heb je dat gedaan en 4) welke dingen ben je daar tegengekomen? Echt, bovenaan alles aangeven, wat de bedoeling is en zo ga je verder. Alles gaat volgens de pyramid thinking theorie (senioraccountant).

Normen voor de gesprekken

Omdat de gesprekken op koers moeten blijven en snelheid en efficiëntie belangrijk zijn, zijn deze zoveel mogelijk vormgegeven volgens de methodiek van pyramid thinking. De logisch gestructureerde gesprekken, geven de accountants ook de ruimte om professioneel-kritisch te kunnen zijn, omdat de lijn van de gesprekken helder blijft. Ook de gesprekken verlopen volgens de

normen: 1) logisch gestructureerd met een heldere argumentatielijn, 2) kernachtig en 3) doelgericht. De interactievaardigheden die de sprekers nodig hebben om aan deze normen te voldoen, zijn: 1) actief luisteren, 2) empathie tonen aan de gesprekspartner, 3) kritisch zijn, 4) onderbouwd overtuigen, 5) het inschatten van de gesprekspartners (oftewel bewustzijn van de achtergrond van de gesprekspartners) en 6) flexibel zijn (anticiperen op onverwachtse situaties). Een van de accountants geeft aan dat het inschatten van de achtergrond van de gesprekspartners bijvoorbeeld belangrijk is wanneer hij een slechtnieuwsgesprek met hen moet voeren:

> Als je slecht nieuws gaat brengen, dan kijk je altijd naar welke klant het is. Dan overleggen we soms ook wel met de teamleiders of de partners van: hoe willen jullie dat we met hen omgaan? […] Dan wordt er een bepaalde communicatiestrategie afgesproken, formeel of juist niet (senioraccountant).

9.4.5 Gespreks- en schrijfrollen

Hoewel de communicatielijnen tussen de klant en accountant steeds minder strak zijn vormgegeven, zijn die lijnen intern nog wel strak georganiseerd. In de praktijk betekent dit dat de junioraccountants nooit gespreksleider of teksteigenaar van de assurancerapporten of de rapportages van bevindingen zijn. De medioraccountants zijn in de praktijk daarentegen wél gespreksleider, maar ook nooit teksteigenaar van deze formele teksten. De communicatieactiviteiten zijn hiërarchisch ingedeeld naar functieniveau, waarbij de junioraccountants, medioraccountants en de senioraccountants onder de eindverantwoordelijkheid van de hiërarchisch hoogstgeplaatste vallen: de partner van de organisatie. De senioraccountant vertelt hoe de communicatieve activiteiten hiërarchisch onderverdeeld zijn, wat de verschillen zijn tussen de schriftelijke en mondelinge activiteiten en hoe die zich tot elkaar verhouden.

Hij vertelt over de schriftelijke activiteiten:

> Zelfs op mijn niveau ben ik niet de persoon die het rapport helemaal afmaakt. De eerste tekstinhoud zet ik erin. Daarna kijkt de partner ernaar en die kan soms hele zinnen omgooien; dat ligt aan zijn eigen stijl. Een junior daarentegen heeft slechts te maken met het schriftelijk vastleggen van zijn werkzaamheden. Dat moet hij al volgens onze eisen doen: beknopt en overzichtelijk. Soms schrijft een junior een mail naar de klant. Ook in dat mailverkeer vind ik het belangrijk dat hij dat beknopt doet (senioraccountant).

Hij vertelt vervolgens over de mondelinge activiteiten van de junioraccountant in relatie tot de schriftelijke:

> Een junioraccountant gaat mee naar de klant, maar zit daar nooit alleen. Hij is altijd samen met iemand die meer ervaring heeft, bijvoorbeeld met een medioraccountant die één of twee jaar ervaring heeft. Die begeleidt hem en die gaat altijd samen met hem naar de klant, stelt hem voor en regelt alles eromheen. De junior kan dan meteen aan de slag en zijn eerste interviews afnemen. Het komt ook vaak voor dat de medior het interview houdt en dat de junior de inhoud dan opschrijft en vastlegt. Vervolgens kan de medior kijken of het gespreksverslag compleet is. Daarna gaat het naar de senior of naar de manager om de inhoudelijkheid ervan te beoordelen (senioraccountant).

Wat bovenstaande fragmenten illustreren, is dat de accountants starten met uitvoerende werkzaamheden waar mondelinge gesprekken en e-mailcommunicatie deel van uitmaken. Ze identificeren daarmee de eerste bevindingen en notuleren die, maar beoordelen die nog niet. De senior gebruikt de bevindingen voor de rapportage, interpreteert, beoordeelt en completeert

die. De partner draagt vervolgens zorg voor de finale versie. De teams van accountants schrijven de eindrapportage dus met meerdere personen, waarbij ieder individu zijn eigen tekstdeel aanlevert. Ze maken daarbij gebruik van een format. De teammanager beschrijft vervolgens dat de accountants niet van het format mogen afwijken:

> Het is een 'no go' om van de templates af te wijken. Er kunnen allerlei bijzondere omstandigheden zijn waarom je dat wel zou willen maar in principe, die template hanteer je en daar vul je jouw verhaal in. Elk jaar komt er een nieuwe template en daar komt een aantal onderdelen in die voor alle klanten in dat jaar actueel zijn (teammanager).

Dit laatste fragment laat zien dat alle formats streng gehandhaafd worden, ondanks de minder strak georganiseerde communicatielijnen. Dat heeft twee redenen. Ten eerste streven de accountants in het licht van gelijkwaardigheid en transparantie naar 'een uniforme aanpak in de klantcommunicatie, waarbij alle klanten [van zowel grote als kleine bedrijven] op dezelfde wijze worden aangesproken en aangeschreven', aldus de teammanager. Ten tweede wordt het format volledig door de NBA getoetst', zo legt een senioraccountant uit. De NBA verwacht dat de accountants zich houden aan de formatgebonden rapporten. Het format wordt ieder jaar in het licht van maatschappelijk ontwikkelingen geactualiseerd.

9.5 Conclusie

Aan het eind van dit hoofdstuk volgt het antwoord op twee deelvragen. De eerste deelvraag waar antwoord op gegeven wordt, luidt: *Wat zijn de eigenschappen van de organisatie die de taal- en communicatieactiviteiten van de community van accountants beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen?* De eigenschappen van de organisatie die de taal- en communicatieactiviteiten van de community van de

accountants beïnvloeden zijn als volgt te beschrijven. Ten eerste heeft het proces van herformulering van de kernwaarden van de organisatie invloed op de taal en communicatie van de accountants. De herformulering van deze waarden is een onderdeel van een nieuwe organisatiecultuur gericht op vertrouwensherstel, kwaliteitsverbetering en innovatie van het accountancyberoep, onder het toeziend oog van de AFM. Ten tweede is het (communicatie)professionaliseringsbeleid van de organisatie van invloed. Onderdeel van dit beleid zijn de organisatiebrede implementatie van het piramideprincipe (Minto, 2008) met als doel om alle schriftelijke en mondelinge communicatie kort, bondig en logisch te laten verlopen (taalnormen) en de vernieuwde trainingsprogramma's waarin de accountants wordt geleerd effectief met de klant te communiceren in het licht van de opbouw van een wederzijdse vertrouwensband (taalnormen).

Onder invloed van de organisatiebrede waardencreatie, worden de accountants geacht schriftelijk en mondeling zo transparant mogelijk met de klant te communiceren. Tevens dienen zij de klant middels bondige en duidelijke communicatie actief mee te nemen in het controleproces, zodat de wederzijdse verwachtingen helder zijn en blijven. Dat leidt voor deze accountants tot intensieve communicatielijnen met de klant. De accountants bij Dienst Accountancy en Advies volgen de verbetermaatregelen die hun door de organisatie (en door de AFM) worden opgelegd, secuur.

De tweede deelvraag waar antwoord op gegeven wordt, luidt: *Wat zijn de eigenschappen van de discourse community van accountants die de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen en welke taal- en communicatieactiviteiten zijn kenmerkend voor deze community?* De accountants zijn continu middels schriftelijke of mondelinge communicatie in contact met de klant, evalueren iedere controle en reflecteren in het kader van kwaliteitsverbetering veelvuldig op hun handelen. De groepswaarde 'vertrouwen' als belangrijke eigenschap van deze discourse community speelt

een belangrijke rol in deze reflectiemomenten en in de intensivering van dit klantcontact, mede in het licht van vertrouwensherstel. Zo sijpelen beroepsbeginselen via de organisatiecontext en -kaders door naar het lokale groepsniveau.

Als het gaat om materiële omstandigheden, dan is de stevige oriëntatie op het gebruik van digitale communicatiemiddelen, zowel in contact met collega's als met de klant, kenmerkend. Er wordt met de klant niet analoog gecorrespondeerd. Klantcommunicatie verloopt via de e-mail, het digitale platform, face-to-face óf telefonisch. Van de leden van de discourse community wordt niet alleen verwacht dat zij weten welke digitale middelen beschikbaar zijn, maar dat zij tevens begrijpen welk middel voor welke communicatiepartner, met welk doel het meest geschikt is. Opvallend is de handhaving van het informele taalregister, zowel in intercollegiaal contact als in het contact met de klant. In sommige gevallen is formeel taalgebruik in het contact met de klant juist ongepast.

Het onderzoek laat zien dat de schriftelijke en mondelinge activiteiten elkaar constant afwisselen op de werkvloer. Informatie die in een fysieke afstemming met de klant naar voren komt, wordt bijvoorbeeld verwerkt in een gespreksverslag. Het gespreksverslag wordt inhoudelijk intern en in teamverband besproken. Vervolgens wordt de informatie uit de klantgesprekken verwerkt in de eerste versie van het assurancerapport. Het assurancerapport wordt gefaseerd geschreven, waarbij ieder individu tijdens het controleproces tekstdelen aanlevert. De inhoud wordt intern continu gecheckt en tot slot geeft de partner zijn finale akkoord. Er is sprake van een 'communicatieve keten' (Gunnarsson, 1997a; Louhiala-Salminen, 2002).

Kenmerkend voor deze discourse community is de brede scope van taalgebruik: van empathie tot alle niveaus van technisch taalgebruik met als doel de klant actief bij het controleproces te betrekken. Net als van de voorgaande discourse community, wordt ook van deze leden verwacht dat zij de juridische

en financiële vaktaal begrijpelijk maken voor de klant. Ook deze discourse community worstelt hiermee.

Er is binnen de community eenduidigheid over de tekstnormen. De community heeft de tekstnormen die uitgedragen worden door de organisatie overgenomen. Deze zijn gerelateerd aan de methodiek van pyramid thinking. Teksten dienen kernachtig en kort te worden gehouden en dienen gericht te zijn op de doelgroep(en) waarvoor geschreven wordt. Tevens moeten alle teksten een heldere argumentatiestructuur bevatten. De normen voor dit digitale middel wijken niet af van de analoge schriftelijke producten. De normen kernachtig en kort kunnen direct in verband worden gebracht met de snelheid en de transparantie die de accountants in hun werkzaamheden willen en moeten behouden. Ook de gesprekken zijn logisch gestructureerd met een heldere argumentatielijn, kernachtig en doelgericht. De interactievaardigheden die de sprekers nodig hebben om deze normen te handhaven, zijn: 1) actief luisteren, 2) empathie tonen in de gesprekspartner, 3) kritisch zijn, 4) onderbouwd overtuigen, 5) het inschatten van de gesprekspartners (oftewel bewustzijn van de achtergrond van de gesprekspartners) en 6) flexibel zijn (anticiperen op onverwachtse situaties).

De gespreks- en schrijfrollen van de accountants zijn hiërarchisch ingedeeld naar functieniveau. De schrijfrollen zijn formeler en strikter vormgegeven dan de gespreksrollen. Zo is de medioraccountant wel eindverantwoordelijk voor de organisatie en uitvoering van zijn klantgesprekken, maar is hij niet eindverantwoordelijk voor het assurancerapport. De formats van de schriftelijke eindproducten worden op last van de NBA en in het kader van uniforme klantcommunicatie strikt gehanteerd.

Acculturatie binnen deze discourse community betekent niet alleen begrip hebben van juridische en financiële vaktaal, maar ook de vaardigheid om deze vaktalen begrijpelijk te maken voor de leek. Het is ook van belang dat accountants de status van de professionele accountant-cliëntrelatie inschatten

en op basis daarvan beslissen of zij het informele of het formele taalregister gebruiken. Het gaat erom dat de accountants verschillende taalregisters kunnen hanteren in verschillende professionele contexten. Na acculturatie weten de novices ook dat ze rapporten schrijven volgens de methodiek van pyramid thinking, wat maakt dat deze kort en bondig zijn. Omdat digitale communicatie zwaarwegend is voor de discourse community, wordt van de novices verwacht dat hun digitale geletterdheid op niveau is.

10. CONCLUSIE, DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN

10.1 Inleiding

Het doel van deze holistische behoefteanalyse was om het professionele taalgebruik van vier professionele discourse communities te identificeren als input voor TSD-onderwijs binnen het hoger economisch beroepsonderwijs. Vier discourse communities zijn in deze behoefteanalyse onderzocht: 1) een gemeenschap van interne organisatieadviseurs werkzaam bij Bank Holland, 2) een gemeenschap van interne organisatieadviseurs werkzaam bij Centrum Nederland, 3) een gemeenschap van interne accountants werkzaam bij Centrum Nederland, 4) een groep van externe accountants werkzaam bij Dienst Accountancy en Advies. De volgende hoofdvraag stond in deze studie centraal:

> *Wat kan het hoger economisch onderwijs leren van taal- en communicatieactiviteiten in het economische beroepenveld?*

De volgende deelvragen ondersteunden deze hoofdvraag:

- *Wat zijn de eigenschappen van de beroepscontext die de taal- en communicatieactiviteiten van de organisatieadviseurs en de accountants beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen?*
- *Wat zijn de eigenschappen van de organisatie die de taal- en communicatieactiviteiten van de communities van de organisatieadviseurs en de accountants beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen?*
- *Wat zijn de eigenschappen van de discourse community van de organisatieadviseurs en de accountants die de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen en welke taal- en communicatieactiviteiten zijn kenmerkend voor deze community?*

De conclusies zijn in dit hoofdstuk systematisch beschreven aan de hand van de drie contextuele factoren en de bijbehorende eigenschappen. Deze zijn tevens opgenomen in een ontwerpschema (zie Bijlage D). Het ontwerpschema is bedoeld om onderwijs in specifiek professioneel taalgebruik (TSD-onderwijs) vorm te geven. Overeenkomsten en verschillen tussen de vier discourse communities zijn in het ontwerpschema direct zichtbaar. In de beschrijving van de conclusies is het ontwerpschema gefaseerd meegenomen. Termen die in het schema staan komen voort uit de praktijk van de economische professionals. De interpretatie van deze termen is in eigen woorden geformuleerd in de lopende tekst.

Omdat in deze behoefteanalyse wordt aangenomen dat het taalonderwijs in het hoger beroepsonderwijs *pedagogisch authentiek* moet zijn, is het noodzakelijk dat de taalcomponent van het TSD-onderwijs ook daadwerkelijk op deze realistische beschrijvingen van professioneel taalgebruik in de beoogde werkgebieden gebaseerd is (Basturkmen, 2010).

Dit hoofdstuk is als volgt opgebouwd. In paragraaf 10.2 wordt de eerste deelvraag beantwoord. In paragraaf 10.3 wordt ingegaan op de tweede deelvraag. Paragraaf 10.4 is gewijd aan de derde deelvraag. De hoofdvraag wordt beantwoord in paragraaf 10.5. Vervolgens wordt in paragraaf 10.6 ingegaan op de discussie en de relevantie van het onderzoek. Paragraaf 10.7 is gewijd aan de aanbevelingen. In paragraaf 10.8 volgen de beperkingen van de studie en in paragraaf 9 zijn de suggesties voor verder onderzoek beschreven.

10.2 Eigenschappen van de beroepscontext

De eerste deelvraag die in deze paragraaf beantwoord wordt, is: *Wat zijn de eigenschappen van de beroepscontext die de taal- en communicatieactiviteiten van de organisatieadviseurs en de accountants beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen?* De wijze waarop discourse communities hun professionele taken en bijbehorende communicatieve activiteiten vormgeven, is mede afhankelijk van

de bredere beroepscontext die hierin richtinggevend is (Gunnarsson, 2009). De beroepscontext is beschreven aan de hand van de eigenschappen: 1) beroepsvereniging, -kennis en -vaardigheden, 2) professionele waarden, 3) professionele rollen en 4) beroepsontwikkelingen. Hieronder wordt per eigenschap uiteengezet wat de invloed daarvan is op de taal- en communicatieactiviteiten van organisatieadviseurs en accountants. Ook wordt beschreven of de eigenschappen van de beroepscontext per beroepsgroep al dan niet anders uitwerken.

Beroepsvereniging, -kennis en -vaardigheden

Voor de organisatieadviseurs geldt dat de beroepskennis en -vaardigheden uiteen zijn gezet in de Body of Knowledge en Skills (Ooa, 2013). Deze BoKS is opgesteld door de beroepsvereniging, de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa). De Ooa acht het belang van schriftelijke en mondelinge communicatie voor de beroepsgroep groot. In de BoKS wordt het belang van schriftelijke en mondelinge communicatie in verband gebracht met de totstandkoming en het bestendigen van een wederzijdse vertrouwensrelatie tussen de organisatieadviseurs en opdrachtgever (zie hoofdstuk 5). De BoKS beschrijft het adviesproces en de bijbehorende gemeenschappelijke kennis en vaardigheden die professionele organisatieadviseurs daarbij nodig hebben. Rondom de opdrachtgever of de klant ontstaat een adviesproces dat beheerd wordt door de adviseur. Belangrijke onderdelen van dit adviesproces zijn de productieve communicatieve vaardigheden (communiceren met de cliënt, formuleren en presenteren) en de receptieve communicatieve vaardigheden (luisteren naar de cliënt).

De Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) is een wettelijk vastgelegde organisatie en draagt bij aan het stimuleren van een goede beroepsuitoefening van alle accountants in Nederland. Het gaat om registeraccountants en accountants-administratieconsulenten. Voor de

accountants zijn beroepskennis en -vaardigheden als onderdeel van het controleproces opgesteld door de NBA. In de Verordening Gedrags- en Beroepsregels van de Accountants (VGBA) (NBA, 2013) staat wat er wettelijk en maatschappelijk van de accountants in Nederland verwacht wordt. De NBA draagt in de VGBA uit dat eerlijke communicatie belangrijk is voor de beroepsuitoefening.

Een belangrijke overeenkomst is dat beide beroepsgroepen een beroepsvereniging hebben die het belang van schriftelijke en mondelinge communicatie voor de beroepsuitoefening in formele teksten benadrukt.

Er is verschil in de mate van volgroeidheid van beide beroepen. De accountants zijn als beroepsgroep verder geprofessionaliseerd dan de organisatieadviseurs. Zo wordt organisatieadvies in tegenstelling tot accountancy vooralsnog gezien als een jonge professie waarbij de BoKS voor de beroepsgroep minder uitgekristalliseerd is (Van Aken, 2000; Millenaar, 2011). De BoKS van organisatieadvies is minder bepalend voor het succes van de professional dan binnen accountancy, omdat de BoKS van organisatieadvies veel ruimte laat voor individuele interpretatie en invulling. Verder zijn de accountants, in tegenstelling tot de organisatieadviseurs, verplicht zich aan te sluiten bij de beroepsvereniging, waardoor het beroep een wettelijke status krijgt (Millenaar, 2011).

Professionele waarden

Voor de organisatieadviseurs en de accountants gelden professionele waarden die tijdens de beroepsuitoefening centraal staan en sturend kunnen zijn in de communicatie van beide beroepsgroepen. In schema 1 zijn de professionele waarden voor de twee beroepsgroepen weergegeven.

Schema 1:

Professionele waarden van de twee beroepsgroepen

Organisatieadviseurs	*Accountants*
- Deskundigheid - Betrouwbaarheid - Zorgvuldigheid - Professionele onafhankelijkheid	- Professionaliteit - Integriteit - Objectiviteit - Vakbekwaamheid en zorgvuldigheid - Vertrouwelijkheid

Uit schema 1 blijkt dat de belangrijke waarden binnen organisatieadvies bestaan uit deskundigheid, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid en professionele onafhankelijkheid. De professionele waarden zijn in de BoKS (Ooa, 2013) opgenomen en zijn sturend in het handelen en het communiceren van de organisatieadviseurs. Ze zijn mede bepalend voor het taalsysteem waar de professionals zich in bevinden en geven richting aan hun gespreks- en schrijfactiviteiten. Een organisatieadviseur dient te weten dat hij in de gespreksvoering met de opdrachtgever zorgvuldig dient om te gaan met vertrouwelijke informatie en dat van hem verwacht wordt dat hij zich onafhankelijk opstelt en de gesprekspartner zo nodig van een kritisch tegengeluid voorziet.

Binnen de accountancy gelden de professionele waarden professionaliteit, integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid, zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid. Deze zijn als fundamentele beginselen weergegeven in de VGBA (NBA, 2013). Fundamentele beginselen kunnen in het geding komen als de professionele accountant-cliëntrelatie niet nageleefd wordt. Communicatie speelt een belangrijke rol in het behoud van deze accountant-cliëntrelatie. De NBA benadrukt bijvoorbeeld in de VGBA dat schriftelijke en mondelinge communicatie in het controleproces van belang zijn, omdat communicatie het handelen van de accountant voor de cliënt inzichtelijk maakt (zie hoofdstuk 5). Voor een accountant is het cruciaal dat hij integer is in zijn handelen, de cliënt

in alle eerlijkheid voorziet van zijn bevindingen, deze onderbouwt en daar vertrouwelijk mee omgaat.

De beroepen zijn inhoudelijk verschillend, maar de professionele waarden laten veel overeenkomsten zien. Ten eerste staan de waarden professionele onafhankelijkheid (organisatieadvies) en objectiviteit (accountancy) voor het belang van een objectieve communicatiehouding in gesprekken met de opdrachtgever of de cliënt. Dit impliceert dat zowel de organisatieadviseurs als de accountants kritische gesprekspartners moeten blijven en de gespreksinhoud continu dienen te objectiveren. Ten tweede staan beide beroepsgroepen voor integer en zorgvuldig handelen, vooral in de communicatie met de cliënt. Ten derde komt de waarde betrouwbaarheid bij organisatieadvies overeen met de waarde vertrouwelijkheid bij accountancy. Betrouwbaarheid en vertrouwelijkheid zijn beide gerelateerd aan de vertrouwelijke omgang met bedrijfs- en cliëntinformatie en het behoud van de vertrouwensband met de opdrachtgever of cliënt.

Professionele rollen

Zowel de organisatieadviseurs als de accountants kennen als beroepsgroep veel rolvariaties die invloed kunnen hebben op de communicatie. De rolvariaties zijn in schema 2 weergegeven.

Schema 2:

Professionele rollen van de twee beroepsgroepen

Organisatieadviseurs	*Accountants*
- Expert	- Openbaar accountant
- Programmabegeleider	- Interne accountant
- Gedragsontwikkelaar	- Overheidsaccountant
- Persoonsontwikkelaar	- Accountant in business

In de definitie van de organisatieadviseur zijn de rolvariaties terug te vinden. De definitie laat zien dat de rol van de organisatieadviseur bepaald wordt door de

aard van het vraagstuk. De adviseur kan in zijn rol bijvoorbeeld richtinggevend zijn (expertrol) of probleemoplossend (programmabegeleider), afhankelijk van de context waarin hij zich bevindt of hij kan zelfs binnen dezelfde context van rol wisselen. Een organisatieadviseur die een probleemoplossend gesprek voert, boort andere vaardigheden aan dan een adviseur die een professional op persoonsniveau coacht op leiderschapsontwikkeling.

In de VGBA zijn vier rollen voor de accountants in Nederland beschreven. Voor alle rollen geldt dat technisch taalgebruik als onderdeel van het controleproces in het licht van transparantie aan de cliënt wordt uitgelegd. Concreet betekent dit dat accountants hun financiële en juridische taal en communicatie voor de cliënt in woord en geschrift begrijpelijk (moeten) maken, zodat het controleproces inzichtelijk blijft. Ook voor de accountants geldt dat verschillen in professionele rollen de taal- en communicatieactiviteiten kunnen beïnvloeden.

Beroepsontwikkelingen

Zowel binnen de beroepsgroep van de organisatieadviseurs als van de accountants zijn ontwikkelingen gaande. Schema 3 illustreert de belangrijkste beroepsontwikkelingen die in dit onderzoek naar voren zijn gekomen.

Schema 3:

Beroepsontwikkelingen binnen organisatieadvies en accountancy

Organisatieadviseurs	*Accountants*
- Ontwikkeling van expertise/specialisme - Intensivering adviseur-cliëntrelatie/relatiebeheer - Langdurige betrokkenheid bij opdrachten	- Transparantie in controleproces/relatiebeheer - Maatschappelijke waardencreatie - Bevorderen samenwerking binnen de beroepsgroep - Differentiatie in professionele rollen

Schema 3 laat zien dat beroepsontwikkelingen binnen organisatieadvies gerelateerd zijn aan de groei van het aanbod van adviseurs, waardoor zij

gedwongen worden tot specialisatie (zie hoofdstuk 5). Om van betekenis te blijven, dienen de organisatieadviseurs zich bewust te zijn van hun toegevoegde waarde in de praktijk. De organisatieadviseurs zorgen mede om die reden voor de intensivering van adviseur-cliëntrelaties, zodat ze langer bij een opdracht betrokken blijven. Voor de taal- en communicatieactiviteiten kan dit bijvoorbeeld betekenen dat er veel frequente gespreksmomenten zijn, met een hoge gesprekskwaliteit om de relatie met de opdrachtgever zo optimaal mogelijk te houden.

Beroepsontwikkelingen binnen accountancy zijn op initiatief van de NBA gericht op integriteitsbevordering, maatschappelijke waardencreatie en de optimalisatie van de samenwerking als beroepsgroep. Er komt steeds meer differentiatie in de professionele rollen (zie hoofdstuk 5). Vertrouwelijkheid, integriteit en transparantie krijgen in het licht van deze beroepsontwikkelingen nog meer gewicht. Relatiebeheer wordt binnen accountancy geagendeerd. De focus op heldere en transparante communicatie, met name in het adviseringsproces, wordt in het licht van het herstel van maatschappelijk vertrouwen steeds steviger.

Een belangrijke overeenkomst binnen beide beroepen is dat relatiebeheer steeds meer focus krijgt. Dat impliceert dat taal- en communicatieactiviteiten veel gewicht krijgen, omdat deze bijdragen aan duurzame klantrelaties. In tegenstelling tot de accountants hebben de organisatieadviseurs minder te maken met integriteitskwesties en maatschappelijk vertrouwensherstel.

10.3 Eigenschappen van de organisatie

De tweede deelvraag die in deze conclusie beantwoord wordt, is: *Wat zijn de eigenschappen van de organisatie die de taal- en communicatieactiviteiten van de communities van de organisatieadviseurs en de accountants beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen?* De vier discourse communities zijn werkzaam bij drie verschillende

organisaties, waarvan twee profitorganisaties en één non-profitorganisatie. Om het complexe karakter van professioneel taalgebruik van de communities te duiden, is het van belang dit te plaatsen in de bredere context van de organisaties. Daarbij staat de organisatiecontext niet op zich, maar is deze op zijn beurt weer verweven met de beroepscontext, met daarbinnen de continue beroepsveranderingen onder invloed van maatschappelijke en technologische ontwikkelingen. Al deze macrofactoren kennen een verwevenheid in tal van verschillende complexe verbanden (Bargiela-Chiappini & Nickerson, 2002; Gunnarsson, 1997a; Hyland, 2004). Om de organisatiecontexten te beschrijven zijn twee eigenschappen uitgelicht, te weten kernwaarden en taalnormen.

Kernwaarden

Schema 4 laat zien welke kernwaarden in de drie onderzochte organisaties centraal staan.

Schema 4:

Kernwaarden van de drie organisaties

Organisatieadviseurs		*Accountants*	
Bank Holland	*Centrum Nederland*	*Centrum Nederland*	*Dienst Accountancy en Advies*
- Vertrouwen - Professionaliteit - Ambitie	- Geloofwaardigheid - Zorgvuldigheid - Verantwoordelijkheid	- Geloofwaardigheid - Zorgvuldigheid - Verantwoordelijkheid	(in ontwikkeling) - Vertrouwen - Transparantie - Professionaliteit

Schema 4 illustreert dat de organisatieadviseurs vanuit de organisatiekaders bij Bank Holland te maken hebben met de kernwaarden vertrouwen, professionaliteit en ambitie. Deze kernwaarden zijn voor de organisatie van belang, mede in het licht van klantcentralisatie. Bank Holland zet hier in haar cultuurprogramma stevig op in, in reactie op de AFM die in het kader van transparantie meer begrijpelijke klantcommunicatie eist (zie hoofdstuk 6). De

ontwikkeling van taal- en communicatieactiviteiten worden daarom organisatiebreed hoog op de agenda gezet.

De organisatieadviseurs bij Centrum Nederland dienen zich te houden aan de Gedragscode (2012), waarin expliciet vermeld staat dat de medewerkers geacht worden te communiceren vanuit de organisatiewaarden geloofwaardigheid, zorgvuldigheid en verantwoordelijkheid. Ook de accountants die werkzaam zijn bij Centrum Nederland dienen zich aan deze Gedragscode te conformeren. Het waardebewustzijn van de organisatieadviseurs en de accountants is binnen Centrum Nederland sterk aanwezig. Er zijn verplichte scholingsprogramma's, waarin het nut van deze waarden in de arbeidspraktijk bij Centrum Nederland wordt uiteengezet. Tevens is het zo dat de waarden in de dagelijkse praktijk van de organisatieadviseurs en de accountants een belangrijke plek krijgen, zowel in de communicatie met de opdrachtgever of de klant als tussen de collega's onderling (zie hoofdstuk 7 en 8).

De kernwaarden van Bank Holland kennen een sterke relatie met de opbouw van een duurzame klantrelatie, die in het geval van Bank Holland alles te maken heeft met klantbehoud en het overkoepelende doel: winst maken. De organisatieadviseurs werken vanuit dit profitdoel zeer procesgericht en houden bewust veel tempo in hun advieswerkzaamheden. De kernwaarden van Centrum Nederland zijn in tegenstelling tot die van Bank Holland niet gericht op winstmaximalisatie, maar op de positionering van een integere, geloofwaardige organisatie die vanuit overheidsbelang zorg draagt voor de cliënten. De organisatieadviseurs bij Centrum Nederland hebben in hun werkzaamheden niet te maken met snelheidsbehoud, maar worden eerder vanuit de kernwaarden gestimuleerd om de tijd te nemen voor de creatie van vertrouwensrelaties met opdrachtgevers.

De accountants bij Dienst Accountancy en Advies hebben te maken met een cultuurtransformatie, bestaande uit een verschuivend perspectief

richting vertrouwensherstel, kwaliteitsverbetering en innovatie van het accountancyberoep, onder het toeziend oog van de AFM. De Dienst reageert daarmee sterk op het maatschappelijk ongenoegen gericht op de integriteitskwestie rondom het beroep van de accountant en transformeert zijn intern gerichte organisatiecultuur naar een meer extern georiënteerde cultuur die de klant centraal stelt. De casus laat een verwevenheid zien tussen de maatschappelijke context en de organisatiecontext van Dienst Accountancy en Advies (zie hoofdstuk 9). De klant moet volgens de Dienst meer toegang krijgen tot de professionele activiteiten van de accountants. Dat vereist van de accountants dat zij de klant middels begrijpelijke en frequente communicatie actief betrekken bij het controleproces.

Wat deze studie aantoont, is dat binnen alle drie de organisaties vanuit de kernwaarden gestuurd is op een waardebesef van de discourse communities en dat dit waardebesef de communicatie van de discourse communities lokaal beïnvloedt. Hoewel de kernwaarden vertrouwen (Bank Holland en Dienst Accountancy en Advies) en geloofwaardigheid (Centrum Nederland) semantisch anders geformuleerd zijn, is een belangrijke overeenkomst in de interpretatie ervan gelegen in het feit dat binnen de drie organisaties van de medewerkers verwacht wordt dat ze zich gedragen als betrouwbare, geloofwaardige professionals. Het is de bedoeling dat ze deze waarden middels interne en externe communicatie uitdragen.

Interessant is het feit dat Centrum Nederland als formele organisatie met strikt gestandaardiseerde werkprocessen anders uitwerkt op de discourse community van de organisatieadviseurs dan op die van de accountants. Waar de strak geregelde communicatieprocessen als gevolg van de formele organisatie-inrichting ingebed zijn in de lokale subcultuur van de accountants, hebben de organisatieadviseurs een vrijere subcultuur gecreëerd waarin ze zelf bepalen met wie, wanneer en hoe ze communiceren in een gegeven situatie. Schriftelijke borging is geen vereiste voor de community van organisatieadviseurs; liever

acteren ze mondeling (zie hoofdstuk 7). Dat staat haaks op de lokale cultuur van de accountants die alles in het kader van borging, transparantie en verificatie vastleggen. Dat de discourse community van accountants formeel met de cliënt communiceert, kan verklaard worden vanuit de sturing van het formele beroepskader waarin ze opereert. De beroepscontext blijft voor deze discourse community invloedrijk, omdat ze zich verplicht blijft scholen en zich moet houden aan wettelijke eisen. De organisatiecontext geeft de discourse community bij Dienst Accountancy en Advies wat ruimte om de communicatieprocessen minder protocollair te laten verlopen, maar ook deze accountants dienen zich te houden aan schriftelijke communicatieprotocollen en formats (zie hoofdstuk 9).

Taalnormen

De taalnormen die binnen de organisaties centraal staan, zijn in schema 5 weergegeven.

Schema 5:

Taalnormen van de drie organisaties

Organisatieadviseurs		*Accountants*	
Bank Holland	*Centrum Nederland*	*Centrum Nederland*	*Dienst Accountancy en Advies*
- Doelgerichtheid - Doelgroepsgericht - Structuur (opbouw) - Activerende stijl - Persoonlijke stijl - Informeel taalregister - Weinig vaktaal	- Heldere opbouw - Logische argumentatielijn - Lezersgericht formuleren - Uniforme lay-out	- Heldere opbouw - Logische argumentatielijn - Lezersgerichtheid - Uniforme lay-out	- Bondigheid - Structuur - Logische argumentatielijn (piramidevorm)

De organisatieadviseurs bij Bank Holland hebben te maken met organisatiebrede taalnormen die allemaal een plek hebben gekregen in een organisatiebreed taalbeleid, gericht op de ontwikkeling van schriftelijke

taalvaardigheid voor alle medewerkers. De organisatieadviseurs worden talig bijgeschoold en er is naslagmateriaal beschikbaar, waarin de taalnormen aan de hand van tekstvoorbeelden worden uitgelegd. Het taalbeleid heeft binnen Bank Holland een verplichtend karakter en heeft alleen betrekking op de ontwikkeling van de schrijfvaardigheid, zowel extern naar de klant als intern richting collega's. Scholing gericht op de ontwikkeling van mondelinge taalvaardigheid is er binnen de organisatie ook, maar die is voor de medewerkers facultatief (zie hoofdstuk 6).

De organisatieadviseurs bij Centrum Nederland maken in hun interne en externe communicatie gebruik van een huisstijl. In de huisstijl zijn taalnormen opgenomen die gaan over het hele spectrum van schrijven, van spelling tot argumentatie en tekstopbouw. Het doel van de ontwikkeling van de huisstijl is tweeledig. Ten eerste moet deze bijdragen aan de uniformering van de schriftelijke producten van de gehele organisatie. Ten tweede moet deze de externe klant- en doelgroepsgerichte communicatie verbeteren. Het gebruik van eenduidige taalnormen draagt bij aan een vereenvoudiging van de uitgaande teksten, waardoor de klanten deze beter begrijpen. In de Schrijfwijzer (2012) van de instelling zijn de schriftelijke taalnormen te lezen. Alle normen staan in het teken van het bevorderen van de begrijpelijkheid van de tekst. De medewerkers van Centrum Nederland krijgen de taalnormen aangeleerd in verplichte taaltrainingen (zie hoofdstuk 7 en 8).

Een belangrijke overeenkomst in de organisatiebrede taalnormen voor beide discourse communities van organisatieadviseurs, is dat deze de adviseurs stimuleren tot het schrijven van begrijpelijke teksten. Een belangrijk verschil is dat de geschreven teksten van de organisatieadviseurs bij Bank Holland bij voorkeur altijd informeel opgesteld worden en dat de organisatieadviseurs bij Centrum Nederland daar een keuze in kunnen maken, afhankelijk van de doelgroep of de communicatieve situatie. Verder worden de organisatieadviseurs bij Centrum Nederland gestimuleerd tot het schrijven van

eenduidige teksten met een vaste lay-out. De taalnorm van een uniforme lay-out geldt niet zozeer voor de organisatieadviseurs bij Bank Holland.

Ook de accountants bij Centrum Nederland gebruiken de organisatiebrede taalnormen in hun communicatie. Deze zijn op twee manieren in hun dagelijkse praktijk doorgedrongen. Ten eerste zijn de kwaliteitseisen voor teksten en schrijvers uit de Huisstijl (2011) doorgedrongen tot de werkvloer van de accountants. Ten tweede wordt de praktische vertaling van de Huisstijl (2011) in de vorm van taal- en tekstafspraken (2014) door de accountants gebruikt.

Voor de accountants bij Dienst Accountancy en Advies geldt dat in hun dagelijkse praktijk een nieuwe normerende schrijfmethode geïntroduceerd wordt, het piramideprincipe, die de teksten zowel op het gebied van structuur als op het gebied van begrijpelijkheid zichtbaar heeft verbeterd. De methode wordt door de medewerkers niet alleen voor schriftelijke, maar ook voor de mondelinge teksten gehanteerd (zie hoofdstuk 9). Het piramideprincipe stimuleert de accountants bij Dienst Accountancy en Advies om teksten bondig op te stellen, te structureren en met een aantal zorgvuldig geselecteerde argumenten te onderbouwen (zie hoofdstuk 9).

Een belangrijke overeenkomst tussen de organisatiebrede taalnormen van de accountants bij Centrum Nederland en bij Dienst Accountancy en Advies, is dat in beide gevallen de nadruk gelegd wordt op goed gestructureerde teksten met een heldere argumentatielijn. Het verschil is echter dat de accountants bij Dienst Accountancy en Advies expliciet gestimuleerd worden tot het schrijven van korte teksten. De lengte van de tekst krijgt binnen Centrum Nederland aandacht, maar behoeft niet per se kort te zijn. De organisatiebrede taalnormen gelden bij Centrum Nederland slechts voor de geschreven teksten. Bij Centrum Nederland gelden de taalnormen zowel voor de geschreven als de gesproken teksten.

Zowel voor de organisatieadviseurs als voor de accountants geldt dat overeenkomsten in taalnormen in het licht van begrijpelijkheid betrekking hebben op bondige, gestructureerde en doel- en doelgroepsgerichte geschreven teksten. De begrijpelijkheid van teksten bevordert het werkproces, zowel van de organisatieadviseurs als van de accountants. In alle drie de organisaties hebben (vernieuwde) kernwaarden sturing gegeven aan de (nieuwe) vereiste communicatiestijlen van de organisatieadviseurs en de accountants. Deze kernwaarden hebben geleid tot de explicitering van organisatiebrede taalnormen die in een formeel taalbeleid of interne opleidingsroutes aan de professionals zijn overgedragen en aangeleerd.

10.4 Eigenschappen van de discourse community

De derde deelvraag die in dit hoofdstuk wordt beantwoord, luidt: *Wat zijn de eigenschappen van de discourse community van de organisatieadviseurs en de accountants die de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen en welke taal- en communicatieactiviteiten zijn kenmerkend voor deze communities?*
De beantwoording van de derde deelvraag wordt beschreven aan de hand van de eigenschappen van de discourse community zoals geformuleerd door Beaufort (1997): 1) onderliggende doelen, 2) onderliggende waarden, 3) materiële omstandigheden, 4) kenmerkende communicatieactiviteiten, 5) normen voor de communicatieve activiteiten en 6) gespreks- en schrijfrollen.

Onderliggende doelen
In de studie is onderzocht wat de onderliggende doelen van de discourse communities van organisatieadviseurs en de accountants zijn.

Schema 6 illustreert deze onderliggende doelen.

Schema 6:

Onderliggende doelen van de vier discourse communities

Organisatieadviseurs		*Accountants*	
Bank Holland	*Centrum Nederland*	*Centrum Nederland*	*Dienst Accountancy en Advies*
- Ambitieus zijn	- Duurzaam adviseren	- Professioneel kritisch zijn	- Professioneel kritisch zijn

In het geval van de organisatieadviseurs bij Bank Holland, komt het onderliggende doel overeen met één van de organisatiedoelen: ambitieus zijn (zie hoofdstuk 6). De organisatieadviseurs bij Centrum Nederland formuleerden een eigen onderliggend doel: duurzaam adviseren (zie hoofdstuk 7). De onderliggende doelen bepalen zowel de communicatiemodaliteit als de bijbehorende normen. Zo leidt duurzaam adviseren voor deze discourse community tot veel gespreksvoering en is een belangrijke bijbehorende gespreksnorm dat zij de communicatiepartner respectvol, doch kritisch benaderen. In het geval van de accountants is het onderliggende doel overeenkomstig één van de belangrijkste beroepsbeginselen: professioneel-kritisch zijn (zie hoofdstuk 8 en 9).

De studie laat zien dat de onderliggende doelen in alle gevallen bepalend zijn voor de communicatieroutes die de discourse communities inrichten. De onderliggende doelen zijn ofwel afwijkend van de abstracte beroeps- en organisatiedoelen, of ze komen overeen met één of beide contexten of ze ontstaan lokaal.

Onderliggende waarden

De onderliggende waarden zijn per discourse community in het schema 7 weergegeven.

Schema 7:

Onderliggende waarden van de vier discourse communities

Organisatieadviseurs		*Accountants*	
Bank Holland	*Centrum Nederland*	*Centrum Nederland*	*Dienst Accountancy en Advies*
- Kwetsbaarheid - Eerlijkheid - Verantwoordelijkheid - Gelijkwaardigheid	- Integriteit - Zorgvuldigheid - Objectiviteit	- Vertrouwen - Respect - Objectief-kritisch zijn	- Vertrouwen - Openheid - Gelijkwaardigheid - Objectief-kritisch zijn

De organisatieadviseurs bij Bank Holland hechten waarde aan kwetsbaarheid, eerlijkheid, verantwoordelijkheid en gelijkwaardigheid. Dat er een relatie is tussen de waarden van deze discourse community en de taal- en communicatieactiviteiten, blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat kwetsbaarheid in het kader van professionele ontwikkeling voor deze organisatieadviseurs leidt tot een hoge frequentie van reflectie- en feedbackgesprekken (zie hoofdstuk 6). De waarde gelijkwaardigheid leidt in de praktijk tot non-hiërarchische aanspreekvormen, zowel in woord als in schrift.

De organisatieadviseurs bij Centrum Nederland hechten waarde aan integriteit, zorgvuldigheid en een objectief-kritische communicatiehouding. De waarden zijn voor deze organisatieadviseurs van belang in het licht van de creatie van een duurzame adviseur-cliëntrelatie. De opbouw van een vertrouwensband is cruciaal, omdat de leden van deze discourse community de overtuiging hebben dat organisatieverandering of leiderschapsontwikkeling het meest effectief is als de andere partij daar welwillend tegenover staat. Dat betekent voor de organisatieadviseurs dat zij dienen te laveren tussen enerzijds een objectief-kritische houding waarin zij de gesprekspartner zo nodig confronteren en anderzijds integer en zorgvuldig omgaan met andermans ideeën of motivaties. Anders gezegd, de objectief-kritische houding dient de

opbouw van de vertrouwensrelatie met de opdrachtgever of de cliënt niet in de weg te zitten (zie hoofdstuk 7).

Beide groepen organisatieadviseurs hechten waarde aan het feit dat zij beschouwd worden als een integere (eerlijke) professional. Integriteit en eerlijkheid komen bijvoorbeeld tot uiting in hun gesprekken waarin het streven vaak is dat zij alles benoemen, ook als de boodschap voor de gesprekspartner minder prettig is.

De waarden tussen de twee discourse communities van organisatieadviseurs laten echter ook veel verschillen zien. Het belangrijkste verschil is gelegen in het feit dat de waarde kwetsbaarheid een reflectieve professionele houding bij de organisatieadviseurs binnen Bank Holland stimuleert. Deze waarde houdt direct verband met de organisatiewaarde: ambitieus zijn. De community wil doorgroeien naar een expertteam dat steeds meer bestaansrecht binnen de organisatie krijgt. Ze hebben professionaliteit hoog in het vaandel en houden van gelijkwaardigheid in collegiale relaties. De beroepswaarden geldend voor organisatieadviseurs zijn door deze discourse community niet genoemd. De identificatie met de organisatie is bij deze community sterker dan de identificatie met de beroepsgroep als geheel. Hoewel de organisatieadviseurs binnen Centrum Nederland veel reflecteren, voert kwetsbaarheid als waarde niet de boventoon in hun werkzaamheden. Zij identificeren zich daarentegen wel sterk met de beroepswaarden. Zo kent hun hooggewaardeerde waarde objectief-kritisch zijn een sterke relatie met de beroepswaarde professionele onafhankelijkheid.

De accountants bij Centrum Nederland hechten veel waarde aan onderling vertrouwen en respect en brengen deze in verband met vakmanschap. In de praktijk betekent dit dat de accountants niet alleen respect hebben voor elkaar, maar ook voor elkaars expertise en voor de cliënt. In de lijn van de professionele waarden die op beroepsniveau worden uitgedragen, positioneren zij zich als een objectief-kritische communicatiepartner en zijn ze

veelal formeel in hun schriftelijke en mondelinge cliëntcommunicatie (zie hoofdstuk 8).

De accountants bij Dienst Accountancy en Advies hechten waarde aan gelijkwaardigheid, openheid en objectief-kritisch zijn. De accountants binnen deze discourse community kiezen ondanks de geprevaleerde objectief-kritische communicatiehouding niet altijd voor formele aanspreekvormen in klantcontact. De waarde gelijkwaardigheid leidt soms juist tot de hantering van het informele taalregister en non-hiërarchische aanspreekvormen in cliëntcommunicatie (zie hoofdstuk 9).

De waarden bij de twee discourse communities van accountants laten veel overeenkomsten zien. Een belangrijke overeenkomst tussen de waarden van beide discourse communities is dat ze waarde hechten aan objectief-kritisch zijn, overeenkomstig de beroepswaarden. Tevens laten de waarden respect (Centrum Nederland) en gelijkwaardigheid (Dienst Accountancy en Advies) in de dagelijkse praktijk overeenkomsten zien. Het gaat in beide gevallen om een gelijkwaardige behandeling van de communicatiepartner, zowel intern als extern.

Verschillen zijn er ook. De waarde openheid wordt door de accountants bij Dienst Accountancy en Advies expliciet genoemd en door de accountants bij Centrum Nederland niet. Het gaat om het bevorderen van transparante communicatie zowel met de collega's als met de cliënten.

Ook tussen de organisatieadviseurs en de accountants zijn overeenkomsten in de lokale waarden te ontdekken. Zo komt de waarde objectief-kritisch zijn als onderliggende waarde terug in de arbeidspraktijk van de discourse community van organisatieadviseurs bij Centrum Nederland, de accountants bij Centrum Nederland en de accountants bij Dienst Accountancy en Advies. Wat opvalt is dat de waarden tussen de organisatieadviseurs onderling veel verschillen en de waarden bij de accountants onderling veel overeenkomsten kennen.

Materiële omstandigheden

Als het gaat om materiële omstandigheden als bepalende eigenschap, dan is het beeld dat uit deze studie naar voren komt dat de ruimtelijke afstand tussen de communicatiepartners invloed heeft op de communicatieve activiteiten, omdat er binnen alle discourse communities veel digitaal wordt gecommuniceerd. In schema 8 is per discourse community weergegeven welke digitale middelen in de dagelijkse praktijk gebruikt worden.

Schema 8:

Digitale middelen van de vier discourse communities

Organisatieadviseurs		*Accountants*	
Bank Holland	*Centrum Nederland*	*Centrum Nederland*	*Dienst Accountancy en Advies*
- E-mail - Intranet - Digitaal communicatieplatform	- E-mail - Intranet - Digitaal communicatieplatform	- E-mail - Intranet - Digitaal communicatieplatform - Digitaal controledossier	- E-mail - Digitaal communicatie-platform

De discourse community van organisatieadviseurs bij Bank Holland maakt in de dagelijkse praktijk veelvuldig gebruik van de digitale communicatiemiddelen (zie hoofdstuk 6). Ze gebruiken het digitale communicatieplatform voornamelijk om verschillende soorten werkgerelateerde kennis (inhoudelijke en procesmatige) te delen. Het gaat er bij deze discourse community ook om dat in het licht van organisatiebrede profitdoelen, de snelheid in het werkproces wordt behouden. De discourse community van organisatieadviseurs bij Centrum Nederland maakt eveneens veel gebruik van digitale communicatiemiddelen. Het digitale communicatieplatform raakt binnen deze discourse community steeds meer ingeburgerd en wordt alleen intern gebruikt (zie hoofdstuk 7).
De overeenkomst tussen de twee discourse communities van organisatieadviseurs, is dat ze allebei gebruikmaken van e-mail en digitale

communicatieplatformen. Het verschil is echter dat het gebruik van het digitale communicatieplatform bij Bank Holland meer is ingeburgerd dan bij Centrum Nederland. De functies van dit platform zijn bij Bank Holland uitgebreider en al meer uitgekristalliseerd.

De accountants bij Centrum Nederland hanteren naast e-mail en intranet ook een digitaal controledossier. De discourse community van accountants bij Centrum Nederland maakt eveneens gebruik van een digitaal communicatieplatform, maar alleen voor intercollegiaal contact. Het platform wordt door de accountants niet gebruikt in het cliëntcontact (zie hoofdstuk 8). De accountants bij Dienst Accountancy en Advies gebruiken e-mail en een digitaal communicatieplatform, zowel intern met collega's als extern met cliënten. Deze discourse community zet het communicatieplatform bewust in om communicatie tussen de accountant en cliënt te bevorderen en te versnellen (zie hoofdstuk 9). Snelheid in het werkproces en de daarmee gepaard gaande keuze voor deze digitale middelen, kan voor de accountants bij Dienst Accountancy en Advies in verband gebracht worden met de profitdoelen van de organisatie, gericht op winstmaximalisatie.

De overeenkomst op het gebied van digitale middelen tussen de accountants ligt in het feit dat beide discourse communities gebruikmaken van e-mail en digitale communicatieplatformen. Het belangrijkste verschil is echter dat de accountants bij Dienst Accountancy en Advies in het kader van snelheidsbehoud volledig digitaal communiceren met de klant. De accountants bij Centrum Nederland doen dit niet. Zij sturen de klant analoge brieven. Deze groep accountants gebruikt wel een digitaal controlesysteem om controlegegevens in te borgen.

De gemeenschappelijkheid is dat digitale communicatiemiddelen voor alle discourse communities onmisbaar zijn voor de uitvoering van hun werkzaamheden. De discourse communities hebben een arsenaal aan communicatiemiddelen tot hun beschikking en het is van belang dat zij het

juiste middel inzetten in relatie tot het beoogde communicatiedoel. Zo maken alle professionals gebruik van e-mail en digitale communicatieplatformen. Dat vergt ook een bepaalde mediawijsheid, op basis waarvan de discourse communities de inzet voor digitale communicatiemiddelen verantwoorden. De keuzemotieven voor het communicatiemiddel in relatie tot het doel is afhankelijk van de gemeenschappelijke doelen en waarden die kenmerkend zijn voor een bepaalde discourse community.

Kenmerkende taal- en communicatieactiviteiten

In de vier discourse communities komt een arsenaal aan taal- en communicatieactiviteiten voor, die per activiteit schematisch zijn weergegeven. Het gaat om gesprekken voeren, spreken, schrijven, luisteren en lezen.

In schema 9 is beschreven welke gesprekken in de dagelijkse praktijk van de organisatieadviseurs en de accountants voorkomen.

Schema 9:

Gesprekken voeren binnen de vier discourse communities

Organisatieadviseurs		*Accountants*	
Bank Holland	*Centrum Nederland*	*Centrum Nederland*	*Dienst Accountancy en Advies*
- Intakegesprekken - Afstemmings-overleggen - Tekstreviewsessies - Dag- en weekstarten - Social talk - Reflectiegesprekken	- Intakegesprekken - Afstemmingsoverleggen - Werkafspraken - Social talk - Feedbacksessies - Intervisie - Individuele coachings-gesprekken - Weekstarten - Evaluaties (van de adviezen) - Tekstreviewsessies - Interactieve presen-taties (van de adviezen) in twee- of driegesprek	- Vaktechnisch/ inhoudelijk overleg - (Tussentijdse) klantevaluaties - Start-, tussentijdse en slotgesprekken (bedrijfsbezoeken) - Horizontaal toezicht-gesprekken - Tekstreviews - Controle-evaluaties - Social talk - Feedbacksessies	- Voorbereidende gesprekken op de voorgenomen controles - Vaktechnisch/ inhoudelijk overleg tijdens de controles - (Tussentijdse) klantevaluaties - Controle-evaluaties - Fysieke afstemming/ bedrijfsbezoeken - Telefonische afstemming - Eindbesprekingen van de assurance-rapporten/controles met de klant (soms slecht-nieuwsgesprekken)

De gesprekken binnen de vier discourse communities laten een grote variëteit zien in doel en inhoud, maar kennen ook overeenkomsten. Wat we zien bij beide groepen organisatieadviseurs, is dat intakegesprekken en afstemmingsoverleggen een belangrijke rol spelen in de werkzaamheden van de adviseurs. Het gaat er in beide gevallen om dat een (verander)opdracht in eerste instantie goed wordt afgestemd met de opdrachtgever of de

projectbetrokkenen. Ten tweede is het van belang dat doel, inhoud en verwachtingen continu worden afgestemd in de daarvoor bestemde gesprekken. Beide discourse communities houden dag- of weekstarten. Ook tekstreviewsessies zijn een belangrijk onderdeel van de werkzaamheden. In beide gevallen is er collegiale feedback op de teksten. Reflectie- en feedbacksessies zijn onderdeel van de professionele vorming van alle adviseurs. Een belangrijk verschil in gesprekssoorten tussen de organisatieadviseurs, is dat de adviseurs bij Centrum Nederland individuele coachingsgesprekken voeren. Dat doen de adviseurs bij Bank Holland niet.

Voor de accountants geldt dat er overeenkomsten en verschillen tussen de gesprekssoorten te vinden zijn. Beide groepen accountants voeren gesprekken met de klant om controles voor te bereiden en (tussentijds) controleresultaten te bespreken. Dat gebeurt soms tijdens een bedrijfsbezoek bij de klant of op de eigen werklocatie. Alle accountants houden vaktechnische overleggen om kennis te delen en casuïstiek te bespreken. Evaluatiegesprekken over de controles zijn in het kader van kwaliteitsborging bij beide groepen accountants aan de orde. Een belangrijk verschil tussen de twee discourse communities van accountants is dat de accountants bij Centrum Nederland veel tekstreviewsessies houden, waarin centraal teksten besproken worden en taalnormen worden gedeeld. De accountants bij Dienst Accountancy en Advies stemmen telefonisch af met cliënten. Dat doen de accountants bij Centrum Nederland niet.

Een belangrijke overeenkomst die zowel geldt voor de organisatieadviseurs als voor de accountants, is dat gespreksvoering cruciaal is voor de functie-uitoefening en een belangrijke plek daarbinnen inneemt. Alle organisatieadviseurs en accountants bevinden zich in de dagelijkse praktijk continu in gesprekken, zowel intern met collega's als extern met cliënten of opdrachtgevers. Gespreksdoelen die binnen alle discourse communities voorkomen, zijn: 1) afstemmen van proces of opdracht, 2) informatie-

uitwisseling en -structurering, 3) voortgang proces of opdracht bespreken en 4) evalueren van proces of opdracht. Een belangrijk verschil tussen de twee beroepsgroepen is dat een belangrijke initiële focus van de gespreksvoering binnen organisatieadvies ligt op intake- en afstemmingsoverleggen, omdat de verwachtingen helder moeten zijn, wil een opdracht een succes worden. Intake- en afstemmingsoverleggen zijn bij de accountants minder aan de orde. De hoofdfocus van de gesprekcyclus ligt op de voorbereiding, uitvoering en afronding van een controle, waarbij de gesprekken een belangrijke functie hebben in het verkrijgen van de juiste (financiële) gegevens, het voorbereiden van de klant op de controle en het slotgesprek waarin de klant wordt geconfronteerd met de gevonden gegevens.

Schema 10 laat zien dat spreken bij alle discourse communities minder voorkomt dan gesprekken voeren.

Schema 10:

Presentaties binnen de vier discourse communities

Organisatieadviseurs		*Accountants*	
Bank Holland	*Centrum Nederland*	*Centrum Nederland*	*Dienst Accountancy en Advies*
- Workshops	- Congressen of seminars	- Geen presentaties	- Geen presentaties

De organisatieadviseurs bij Bank Holland houden weinig tot geen presentaties. In een enkel geval geven zij workshops. De organisatieadviseurs bij Centrum Nederland presenteren soms op congressen of seminars. De accountants bij Centrum Nederland houden weinig tot geen presentaties. De accountants bij Dienst Accountancy en Advies houden weinig tot geen presentaties.

Schema 11 laat de communicatieve activiteit schrijven zien en illustreert de soort schriftelijke teksten zoals die voorkomen binnen de dagelijkse praktijk van de vier discourse communities.

Schema 11:
Schrijven binnen de vier discourse communities

Organisatieadviseurs		*Accountants*	
Bank Holland	*Centrum Nederland*	*Centrum Nederland*	*Dienst Accountancy en Advies*
- Projectmandaat - Projectbrief - Memo's - PowerPointpresentaties - E-mails	- Intakeformulier - Plan van aanpak - Opdrachtovereenkomst - E-mails - PowerPointpresentaties	- Aankondigingsbrief - Complianceverkenning - Convenant - Aankondigingsbrief - Digitaal controledossier - Controlerapport - E-mails	- Assurancerapport - Rapportage van bevindingen - E-mails - Notulen met actiepunten

De overeenkomst in de oplevering van de schriftelijke teksten bevindt zich tussen de organisatieadviseurs op het gebied van e-mail. Opvallend is dat beide communities PowerPointpresentaties opleveren, die een dubbelfunctie kennen. De presentaties fungeren als rapportages en als presentaties. In de PowerPointpresentaties staan resultaten vermeld die uit de (verander)opdracht zijn voortgekomen. Deze worden (tussentijds) gedeeld in gesprekken en worden aangepast op basis van nieuwe materie die uit gesprekken voortkomt. Een belangrijk verschil in de oplevering van de schriftelijke teksten, is dat de organisatieadviseurs bij Bank Holland vanuit hun procesrol gebruikmaken van een projectmethodiek en de bijbehorende projectteksten, zoals het projectmandaat en de projectbrief opleveren. De communicatieroute is gelieerd aan deze projectmethodiek, waardoor er een vaste volgorde is in de oplevering van de teksten. De organisatieadviseurs hebben een vrijere route en leggen de nadruk in hun teksten op een gereguleerde intake en een heldere afstemming van een veranderopdracht. Afspraken die ten aanzien van een opdracht worden

gemaakt, worden vastgelegd in een intakeverslag of een plan van aanpak. Op een hoger abstractieniveau is nog een belangrijk verschil op het gebied van schrijven te signaleren. De organisatieadviseurs gebruiken schrijven om het werkproces te borgen. Schrijven is vanuit dit borgingsperspectief voor deze discourse community net zo belangrijk als het voeren van de gesprekken. Schrijven krijgt in het geval van de organisatieadviseurs bij Centrum Nederland minder gewicht toebedeeld. De adviseurs leggen in de dagelijkse praktijk de nadruk op de gesprekken, omdat ze de relatieopbouw en de creatie van wederzijds vertrouwen tussen adviseur en cliënt belangrijk vinden. Dit is ook de enige discourse community die niet toewerkt naar de voltooiing van een formeel schriftelijk product, als eindpunt van het werkproces (zie hoofdstuk 7).

De overeenkomst in de oplevering van de schriftelijke teksten bevindt zich tussen de accountants eveneens op het gebied van e-mail. Alleen wordt e-mail bij de accountants bij Centrum Nederland slechts bij intercollegiaal contact gebruikt en niet bij klantcontact. Bij Dienst Accountancy en Advies communiceren de accountants ook via de e-mail met klanten. De financiële teksten verschillen sterk tussen de twee groepen accountants.

Voor de organisatieadviseurs bij Bank Holland en de accountants bij Centrum Nederland en Dienst Accountancy en Advies geldt dat schrijven en gespreksvoering even zwaarwegend zijn voor de functie. De organisatieadviseurs bij Centrum Nederland hechten over het algemeen meer waarde aan gespreksvoering in relatie tot de opbouw van de gewenste adviseur-cliëntrelatie. Alle communities in deze studie maken veelvuldig gebruik van e-mail. Er is echter een grote variatie aan schriftelijke teksten binnen de communities, variërend van formatvast tot formatvrij.

Luisteren heeft een belangrijke functie voor alle professionals in de dagelijkse praktijk. De functies van luisteren zijn in schema 12 weergegeven.

Schema 12:

Luisteren binnen de vier discourse communities

Organisatieadviseurs		*Accountants*	
Bank Holland	*Centrum Nederland*	*Centrum Nederland*	*Dienst Accountancy en Advies*
- Luisteren om proces te monitoren - Luisteren om hoofdgedachte uit interactie te halen - Luisteren voor onderhoud adviseur-cliëntrelatie	- Luisteren voor vraagarticulatie (probleemdiagnose) - Luisteren voor persoonlijke betrokkenheid - Luisteren voor begrip communicatiepartner en situatie	- Luisteren voor positionering accountant als kritische gesprekspartner - Luisteren om informatie op waarde te schatten	- Luisteren bij het begrijpen van de inhoud van de gesprekken - Luisteren bij het stellen van de juiste vervolgvragen

De functie van luisteren laat tussen de groepen organisatieadviseurs verschillen zien. De organisatieadviseurs bij Bank Holland luisteren voornamelijk om het proces te monitoren en om de hoofdgedachte uit de interactie te halen. De organisatieadviseurs bij Centrum Nederland luisteren in het licht van het onderhoud van de adviseur-cliëntrelatie, voor de juiste vraagarticulatie (probleemdiagnose) en voor het bevorderen van de persoonlijke betrokkenheid van de adviseur bij de cliënt en bij het verandervraagstuk (zie hoofdstuk 6 en 7).

De functie van luisteren verschilt ook bij de groepen accountants. De accountants bij Centrum Nederland luisteren om het begrip van de communicatiepartner en de communicatieve situatie te bevorderen, voor de positionering accountant als kritische gesprekspartner en om informatie op waarde te schatten. De accountants bij Dienst Accountancy en Advies luisteren voor een beter begrip van de inhoud van de gesprekken en voor het stellen van de juiste vervolgvragen (zie hoofdstuk 8 en 9).

Alle professionals hebben in dit onderzoek aangegeven dat luistervaardigheid onmisbaar is in de uitvoering van hun functie. Luisteren heeft bij de organisatieadviseurs een belangrijke functie in de analyse van het veranderprobleem. Luisteren kan bij de accountants in verband worden

gebracht met de professioneel-kritische houding die de beroepsvereniging van de accountants eist. Door secuur te luisteren kan informatie geobjectiveerd worden.

Van de vier discourse communities zijn de functies van lezen weergegeven in schema 13.

Schema 13:
Lezen binnen de vier discourse communities

Organisatieadviseurs		*Accountants*	
Bank Holland	*Centrum Nederland*	*Centrum Nederland*	*Dienst Accountancy en Advies*
- Lezen voor specifieke (historische) informatie - Lezen om de hoofdgedachte van een project te leren kennen - Lezen van digitale communicatie - Tegenlezen schrijfproducten van collega's	- Lezen van vakliteratuur in het kader van vooronderzoek/modellen selectie - Lezen van beleids- of afdelingsdocumenten - Lezen van digitale communicatie - Tegenlezen schrijfproducten van collega's	- Lezen van eerdere controlerapporten - Lezen van wet- en regelgeving als juridisch kader - Tegenlezen van interviews, gespreksverslagen of onderzoeksrapporten - Lezen van digitale en analoge (brief)communicatie	- Lezen van wet- en regelgeving als juridisch kader - Tegenlezen van assurancerapporten - Lezen van digitale communicatie

De functies van lezen bestaan bij de organisatieadviseurs bij Bank Holland uit: specifieke (historische) informatie (over een bepaald projectthema) vergaren, 2) de hoofdgedachte/het hoofdthema van een bepaald project leren kennen (hoofd- en bijzaken onderscheiden), 3) digitale communicatie begrijpen en 4) schrijfproducten van collega's tegenlezen. Bij Centrum Nederland heeft lezen voornamelijk betrekking op het lezen van vakliteratuur in het kader van vooronderzoek en modellenselectie, beleids- of afdelingsdocumenten, digitale

communicatie en het tegenlezen van schrijfproducten van collega's. Beide groepen organisatieadviseurs lezen elkaars teksten voordat deze naar derden gaan. Een opvallend verschil tussen de groepen is dat de organisatieadviseurs bij Centrum Nederland vakliteratuur lezen en de organisatieadviseurs bij Bank Holland niet.

De accountants bij Centrum Nederland lezen ter voorbereiding eerdere controlerapporten, wet- en regelgeving als juridisch werkkader, gespreksverslagen of onderzoeksrapporten van collega's, digitale en analoge (brief)communicatie. De accountants bij Dienst Accountancy en Advies lezen wet- en regelgeving als juridisch werkkader, assurancerapporten van collega's en digitale communicatie.

Een belangrijke overeenkomst tussen de twee groepen accountants is dat zij beide wet- en regelgeving lezen ter voorbereiding of ondersteuning van hun werkzaamheden. Een belangrijk verschil in de leesfunctie van de twee groepen accountants, is dat de accountants bij Centrum Nederland naast e-mail, ook analoge briefcommunicatie lezen. Zij benaderen de klant aan de hand van brieven en communiceren met de klant vrijwel nooit per e-mail. Bij de accountants binnen Dienst Accountancy en Advies komen analoge brieven niet meer in de praktijk voor.

De overkoepelende overeenkomst op het gebied van lezen ligt in het feit dat alle professionals elkaars teksten lezen met het doel om daar talige feedback op te geven in de lijn van de taalnormen waar ze voor staan. Tevens is te concluderen dat alle discourse communities digitale communicatie lezen. Een belangrijk verschil tussen de organisatieadviseurs en de accountants, is dat de accountants wet- en regelgeving lezen wanneer zij met een (controle)opdracht bezig zijn en de organisatieadviseurs niet. De accountants voeren hun werkzaamheden uit in de geest van de wet en zijn in hun werkzaamheden juridisch ingekaderd. De organisatieadviseurs hebben een vrijer speelveld en

gebruiken lezen veelal in de voorbereidende fase of om een interventiemodel te selecteren.

Normen voor de communicatieve activiteiten

In tegenstelling tot de verschillen in schriftelijke tekstsoorten, kennen de tekstnormen grote overeenkomsten. Per discourse community zijn de tekstnormen in schema 14 weergegeven.

Schema 14:

Taalnormen van de vier discourse communities

Organisatieadviseurs		*Accountants*	
Bank Holland	*Centrum Nederland*	*Centrum Nederland*	*Dienst Accountancy en Advies*
- Weinig vaktaal - Logische structuur - Kernachtige inhoud - Onderbouwing van feiten en beweringen - Bewustzijn van de lezer	- Weinig vaktaal - Logische structuur - Kernachtige inhoud - Onderbouwing van keuzes en oplossingsrichtingen - Bewustzijn van de lezer - Correcte spelling en grammatica	- Logische opbouw - Eenvoud - Juiste toon (doelgroepsgericht) - Heldere argumentatie - Inhoudelijke juistheid - Overtuigend - Begrijpelijkheid in relatie tot vaktaal voor klanten	- Bondigheid - Logische structuur - Logische argumentatielijn (piramidevorm) - Begrijpelijkheid in relatie tot vaktaal voor klanten

De taalnormen tonen bij de organisatieadviseurs grote overeenkomsten. Normen hebben onder andere betrekking op een logische structuur, een kernachtige inhoud en doelgroepsgerichtheid. Een opvallend verschil tussen de twee groepen organisatieadviseurs is dat spelling en grammatica bij de organisatieadviseurs binnen Centrum Nederland een tekstnorm is en dat deze norm bij de organisatieadviseurs binnen Bank Holland niet of nauwelijks een rol speelt.

Ook voor de accountants geldt dat de taalnormen grote overeenkomsten laten zien. Alle normen stimuleren de vervaardiging van begrijpelijke teksten voor de klanten. Een belangrijk verschil is dat de accountants bij Dienst Accountancy en Advies gestimuleerd worden om hun teksten in piramidevorm op te stellen, wat inhoudt dat zij hun teksten starten met de belangrijkste conclusies. De accountants bij Centrum Nederland hanteren deze piramidemethodiek niet.

Voor alle discourse communities geldt dat de schriftelijke tekstsoorten voldoende begrijpelijk, goed gestructureerd en inhoudelijk onderbouwd zijn. Opvallend is dat voor alle professionals geldt dat vaktaal, in het kader van begrijpelijkheid, zowel in de gesprekken als in de schrijfproducten zoveel mogelijk vermeden wordt, tenzij de communicatie alleen tussen vakspecialisten verloopt. Voor de accountants is het soms onvermijdelijk om vaktaal in de formele teksten te hanteren, ook als die richting de klant gaan. In diverse klantgesprekken worden deze financiële teksten inhoudelijk besproken. Daarin wordt van de accountants verwacht dat zij de vaktaal 'vertalen' voor de klant, zodat de inhoud van de teksten voor hen begrijpelijk wordt. De accountants die in deze studie zijn onderzocht, hebben allemaal moeite met deze vertaalslag (zie hoofdstuk 8 en 9).

Gespreks- en schrijfrollen

Gespreks- en schrijfrollen bij de vier discourse communities worden in de praktijk al dan niet ingedeeld naar functieniveau van de professional.

In schema 15 is weergegeven hoe die gespreks- en schrijfrollen in de praktijk tot uiting komen.

Schema 15:
Taalnormen van de vier discourse communities

Organisatieadviseurs		*Accountants*	
Bank Holland	*Centrum Nederland*	*Centrum Nederland*	*Dienst Accountancy en Advies*
- Gespreks- en schrijfrollen niet hiërarchisch ingedeeld naar functieniveau	- Gespreks- en schrijfrollen niet hiërarchisch ingedeeld naar functieniveau	- Gespreks- en schrijfrollen wel hiërarchisch ingedeeld naar functieniveau	- Gespreks- en schrijfrollen wel hiërarchisch ingedeeld naar functieniveau

Voor beide discourse communities van organisatieadviseurs geldt dat er geen onderscheid gemaakt wordt in functieniveau en complexiteit van die taak. De communicatieve taken worden zowel door de junior- als de senioradviseurs uitgevoerd (zie hoofdstuk 6 en 7).

Voor de accountants geldt dat junioraccountants geleidelijk meer communicatieve taken toebedeeld krijgen, naarmate de ervaring van de accountant groeit (zie hoofdstuk 8 en 9). Het schrijven wordt continu ontwikkeld middels collegiale begeleiding op de werkvloer, alsook door organisatiegestuurde formele scholing. Ook de seniorprofessionals werken blijvend aan hun schrijfontwikkeling.

De vier discourse communities zorgen allemaal voor een gezamenlijke tekstproductie, waarbij de tekst van een professional woordelijk of schriftelijk door een collega of de leidinggevende van feedback wordt voorzien, voordat deze naar derden gaat.

Conclusies die in de voorgaande paragrafen naar voren zijn gekomen, kunnen als volgt worden samengevat. De beroepscontext is in het geval van de accountants normerend voor het taalgebruik, omdat de accountants werken

vanuit een juridisch beroepskader met een controlerende beroepsvereniging. De beroepscontext is voor de organisatieadviseurs minder normerend, als het gaat om hun professionele taalgebruik. Deze beroepscontext kent een grote variatie aan adviseursrollen, functietaken en communicatieve activiteiten. De beroepsvereniging van de organisatieadviseurs is niet normerend of voorschrijvend. Zowel voor de organisatieadviseurs als voor de accountants geldt dat ontwikkelingen in het beroepenveld richting geven aan de manier waarop taal vorm krijgt. Voor alle discourse communities geldt dat de organisatiecontext bepalend is voor de normering van juist taalgebruik. Bank Holland, Centrum Nederland en Dienst Accountancy en Advies hebben vanuit de organisatiekaders taalnormen geformuleerd die op de werkvloer van de economische professionals zijn doorgesijpeld. De lokaal geformuleerde taalnormen zijn eveneens voor alle discourse communities normerend voor het taalgebruik. Deze komen grotendeels overeen met de organisatiebrede taalnormen en zijn in een aantal gevallen afwijkend. Er is een grote variatie aan communicatiewijzen binnen de beroepsgroepen en er is veel diversiteit in taalregisters binnen de beroepsgroepen. Tot slot hebben de discourse community laten zien dat er een grote variatie aan geschreven en gesproken teksten is. In de beantwoording van de hoofdvraag komt aan de orde welke onderzochte contextuele eigenschappen als ontwerpcriteria kunnen fungeren voor de ontwikkeling van beroepsspecifiek taalonderwijs, oftewel TSD-onderwijs.

10.5 Beantwoording van de hoofdvraag

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag: *Wat kan het hoger economisch onderwijs leren van taal- en communicatieactiviteiten in het economische beroepenveld?* De leidende gedachtegang in de beantwoording van deze hoofdvraag is dat het onderwijs kan leren van de overeenkomsten en de verschillen in de twee beroepsgroepen. Inzicht in deze overeenkomsten en

verschillen moet een bijdrage leveren aan ofwel meer duidelijkheid verschaffen in het onderliggende debat over de kwestie van specificiteit binnen TSD of hoe specifiek de TSD-cursus dient te zijn (Hyland, 2002, 2006). Concreet betekent dit dat op basis van de overeenkomsten enerzijds een breed standaardcurriculum kan worden ontwikkeld met een talige basis voor alle economische opleidingen en dat anderzijds op basis van de verschillen een smal talig curriculum kan worden ontwikkeld aansluitend voor studenten organisatieadvies en accountancy. We streven ernaar om op basis van de resultaten uit deze studie generiek of specifiek beroepsgericht taalonderwijs te ontwikkelen.

De beantwoording van de hoofdvraag is meer dan een optelsom van de deelvragen. Het is een beschrijving van de interactie tussen de contextuele eigenschappen, de wijze waarop deze uitwerken op de taal- en communicatieactiviteiten van de economische professionals en de betekenis daarvan voor het onderwijs. In de beantwoording van de hoofdvraag wordt het perspectief van de organisatieadviseurs en de accountants als beroepsgroep aangehouden. Eerst volgt een beschrijving van de overeenkomsten tussen de accountants en de organisatieadviseurs. Daarna volgen de verschillen.

10.5.1 Overeenkomsten

Op basis van de talige overeenkomsten tussen de organisatieadviseurs en de accountants kan een generiek taalprogramma worden ontwikkeld, dat de taalvaardigheid van studenten organisatieadvies en accountancy in de basis ontwikkelt.

Investeren in duurzame klantrelaties

Een belangrijke overeenkomst binnen beide beroepen is dat relatiebeheer steeds meer focus krijgt. Dat impliceert dat taal- en communicatieactiviteiten veel gewicht krijgen, omdat deze bijdragen aan duurzame klantrelaties. Voor het

economisch onderwijs is het in het licht van authentiek taalonderwijs van belang de duurzame klantrelatie centraal te zetten. Voor de toekomstige organisatieadviseurs en accountants betekent dit dat zij middels taal en communicatie leren werken aan de opbouw van een vertrouwensband met de klant.

Objectief kritische grondhouding

Het onderzoek heeft laten zien dat de organisatieadviseurs en de accountants een objectief-kritische grondhouding aannemen en tegelijkertijd de relatie met de cliënt op orde houden. Objectief-kritisch zijn in gesprekken en in schriftelijke teksten betekent dat ze de inhoud continu objectiveren en daar vragen over blijven stellen. Luisteren, samenvatten en doorvragen zijn hierbij belangrijke vaardigheden. Ook de sociale dimensie van taal, het spelen met passende taalregisters, is hierbij van cruciaal belang. Juist jonge professionals dienen hierin te worden geschoold. Voor hen kan dit complex zijn, omdat zij nog acculturen en bezig zijn met hun eigen positiebepaling. Ondertussen worden zij op de werkvloer wel geconfronteerd met interpersoonlijke verhoudingen waarin macht en solidariteit een rol spelen en waar zij op de werkvloer mee moeten leren omgaan. Het is aan de hoger economische opleidingen om de studenten op te leiden tot kritische denkers in het licht van hun toekomstige professionele rol.

Sociale dimensie van taal

De studie heeft laten zien dat het van belang is dat alle economische professionals in hun dagelijkse praktijk over kennis en vaardigheden beschikken om de sociale dimensie van taal te hanteren. Geconstrueerde sociaal-culturele kennis normeert in alle gevallen de wijze waarop de taal in de dagelijkse praktijk gehanteerd wordt. Linguïstische markeringen van sociale verhoudingen spelen zowel binnen organisatieadvies als binnen accountancy een prominente rol en

uiten zich door de keuze voor een bepaald taalregister in relatie tot de relatieve status van de communicatiepartner. Alle professionals zijn zich bewust van de interpersoonlijke verhoudingen op de werkvloer en gebruiken geschikte aanspreek- en beleefdheidsvormen in woord en geschrift. Ongepast taalgebruik kan het behalen van professionele doelen en de relatieopbouw met de klant in de weg staan. Economische opleidingen kunnen hiervan leren en de leerfocus toespitsen op de hantering van de sociale dimensie van taal met inbegrip van registerhantering, aanspreekvormen en beleefdheidsvormen.

Belang van pragmatische taalnormen

Het onderzoek heeft laten zien dat zowel de organisatieadviseur als accountants een sterke pragmatische focus hebben, als het gaat om het ontwerp van hun gesprekken en schrijfproducten. De pragmatische taalfocus wordt zowel gestimuleerd door de heersende organisatiebrede taalnormen als door de taalnormen die door de groepen zelf zijn geformuleerd. De begrijpelijkheid van teksten bevordert het werkproces, zowel van de organisatieadviseurs als van de accountants.

Er zijn grote overeenkomsten te vinden in de taalnormen en de wijze waarop die een rol spelen in de totstandkoming van hun communicatieve uitingen. De studie heeft laten zien dat er een gemeenschappelijke verzameling aan taalnormen is, geldend voor alle discourse communities. Zowel voor de organisatieadviseurs als voor de accountants geldt dat schrijfproducten begrijpelijk, samenhangend, gestructureerd, bondig, inhoudelijk onderbouwd, doelgericht en doelgroepsgericht moeten zijn. Ook voor de gesprekken geldt dat deze een heldere structuur kennen en functioneel uitwerken. Zowel voor de schrijfproducten als voor de gesprekken geldt dat deze goed georganiseerd en doelgericht zijn, zodat professionele doelen gemakkelijk behaald kunnen worden. Pragmatisch taalgebruik is op de werkvloer te relateren aan doeltreffend taalgebruik en kent daarmee een sterk verband met een effectieve

uitoefening van de professionele taak en het behalen van professionele doelen. Een geschreven tekst is effectief als deze kort en gestructureerd is, aansluit bij de doelgroep en een duidelijk tekstdoel kent.

Het is aan de economische opleidingen om toekomstige professionals te leren hoe informatie in geschreven en gesproken teksten gestructureerd dient te worden en om hen bewust te maken van de beslissende uitwerking van goed georganiseerde teksten in het al dan niet behalen van de beoogde professionele doelen.

Focus op profit- en non-profitorganisaties

Het verschil in de non-profitorganisatie Centrum Nederland en de profitorganisaties Bank Holland en Dienst Accountancy en Advies uit zich in het feit dat snelheid in de werkpraktijk bij de organisatieadviseurs en de accountants bij de profitorganisaties wel degelijk een rol speelt. De organisatieadviseurs en de accountants werkzaam bij Centrum Nederland laten zich niet leiden door snelheid als bepalend criterium in hun communicatieve routes.

Voor de hoger economische opleidingen is het van belang dat studenten worden gewezen op het effect dat organisatiecontexten hebben op taal en communicatie en dat goede (snelle) communicatie vanuit organisatiebelang kan bijdragen aan efficiëntere werkprocessen en meer (financiële) organisatieresultaten. Dat geldt zowel voor de organisatieadviseurs als voor de accountants.

Mediawijsheid

Een belangrijke overeenkomst die zowel bij de organisatieadviseurs als bij de accountants in de praktijk gesignaleerd is, is de vereiste mediawijsheid van beide groepen economische professionals. Communicatie tussen collega's onderling of tussen de professionals en de klant verloopt binnen alle discourse

communities veelal digitaal. E-mailcommunicatie is cruciaal voor de taakuitoefening van alle professionals. Dat vraagt ten eerste van hen dat ze inschatten welk medium ze voor welke doelgroep gebruiken. Ten tweede speelt ook hierin het bewustzijn van de sociale dimensie van taal een rol, omdat in e-mail of op digitale communicatieplatformen taalnormen gelden die sociale verhoudingen markeren. Ten derde dienen studenten de tekst die via digitale bronnen verstuurd wordt, net zo goed te organiseren als de analoge teksten.

Het is voor het onderwijs dus van belang om de digitale geletterdheid, in het licht van professionele vorming, een prominente plek te geven in het curriculum en om studenten te onderwijzen in de veelzijdigheid van het gebruik hiervan. Het is daarbij ook belangrijk dat de studenten wordt aangeleerd dat zij ethisch communiceren middels digitale middelen en beseffen dat ook deze gehanteerd worden in lijn met de voorgestelde sociaalgeoriënteerde en pragmatische taalnormen.

Professionele reflectie op taalhandelingen

Zowel de organisatieadviseurs als de accountants hebben een professioneel-reflectieve houding en zijn in de praktijk bezig zich continu te ontwikkelen en hun taakuitoefening te verbeteren. Ze reflecteren niet alleen op hun professionele rol, maar ook op hun taakgebruik. Reflectie- en feedbackgesprekken zijn als gesprekssoort op alle werkplekken van de economische professionals aanwezig. Er is continu collegiale feedback op de schrijfproducten. Taalnormen worden impliciet of expliciet op de werkvloer gedeeld. Het feit dat teksten altijd onderling van feedback worden voorzien voordat deze naar derden gaan, zegt iets over het belang van georganiseerd taalgebruik passend bij de gestelde taalnormen. Het onderwijs kan hiervan leren door taalreflectie in de onderwijsprogramma's in te bouwen en de studenten te stimuleren om onderling taalnormen te delen en samen te schrijven.

Geïntegreerd taalgebruik

Uit de behoefteanalyse is zowel bij de organisatieadviseurs als bij de accountants naar voren gekomen dat de schrijfactiviteiten de gesprekken ondersteunen en vice versa. In beide beroepsgroepen gaat het om geïntegreerd taalgebruik. Pedagogische authenticiteit wordt in het taalonderwijs gestimuleerd indien dergelijk geïntegreerd taalgebruik ook in het onderwijs centraal staat.

Focus op lezen en luisteren

De functie van lezen bevindt zich bij alle onderzochte professionals op het vlak van: 1) specifieke (historische) informatie (over een bepaald projectthema, een veranderopdracht of bedrijfsgeschiedenis ten behoeve van een controle) vergaren middels bedrijfsdocumenten of eerdere bedrijfsonderzoeken, 2) de hoofdgedachte/het hoofdthema van een bepaald project, van een veranderopdracht of controle te leren kennen (hoofd- en bijzaken onderscheiden) middels formele en informele teksten en 3) vakliteratuur en vaktheorieën bestuderen.

Voor alle economische professionals geldt dat luisteren als onderdeel van de mondelinge interacties cruciaal is voor de functie-uitoefening. Er zijn in deze studie twee niveaus van luisteren geïdentificeerd: actief luisteren in het licht van informatiestructurering en -parafrasering en empathisch luisteren in het licht van relatie-opbouw. Voor toekomstige professionals is het van belang dat in het talige basisjaar met deze vaardigheden wordt geoefend.

10.5.2 Verschillen

Het feit dat er niet alleen overeenkomsten tussen de taalverschijnselen zijn, geldend voor alle economische professionals, maar ook verschillen tussen de beroepsgroepen, betekent dat het onderwijs keuzes kan maken over wat er in het curriculum voor alle studenten moet worden opgenomen en waar er per economische opleiding gedifferentieerd kan worden. De verschillen die uit deze

studie naar voren komen, geven de onderwijsontwikkelaar concrete handvatten voor de ontwikkeling van het TSD-onderwijs dat daardoor kan inspelen op de vele beroeps- of functievarianten en de taal en communicatie behorend bij een bepaald beroep of beroepenveld (Hyland 2002, 2006; Bhatia, 2004). De onderstaande verschillen zijn bepalend in deze differentiatiekeuzes en maken het taalonderwijs dus beroepsspecifiek.

Verschil in invloed van professionele waarden

De professionele waarden laten semantische overeenkomsten tussen de organisatieadviseurs en de accountants zien, maar werken verschillend uit op de professionals. Uit de studie komt naar voren dat de professionele waarden de aard van het taalgebruik van de organisatieadviseurs bij Centrum Nederland, de accountants bij Centrum Nederland en de accountants bij Dienst Accountancy en Advies beïnvloeden. Bij de organisatieadviseurs binnen Bank Holland komen de professionele waarden in de dagelijkse praktijk niet terug. Zij identificeren zich meer met de organisatiecontext en hun eigen lokaal geformuleerde waarden.

Het onderwijs leert van deze bevinding dat de professionele waarden van de accountants in de praktijk meer doordringen dan die van de organisatieadviseurs en dat de beroepsculturen daardoor van elkaar verschillen. Professioneel taalgebruik wordt binnen accountancy stevig begrensd door de professionele waarden. Zo houden accountants in woord en schrift continu rekening met de professioneel-kritische houding die zich uit in de objectivering van de inhoud, het controleren van feiten en beweringen, geheimhouding en integriteit. De professionele waarden hebben binnen de accountancy meer gewicht dan binnen organisatieadvies, wat impliceert dat deze wel in het taalprogramma van accountancy een plek moeten krijgen en niet in dat van organisatieadvies.

Formele en informele beroepscontexten

De accountants worden in deze studie meer gezien als een formele beroepsgroep dan de organisatieadviseurs, omdat zij werken vanuit diepgewortelde beroepswaarden en juridische kaders. Binnen organisatieadvies worden deze waarden meer fluïde gehanteerd, afhankelijk van de werkplek waar de organisatieadviseurs zich bevinden.

De juridisch-formele beroepscontext van de accountants werkt ook door in de protocollaire routes die de accountants in de uitvoering van hun taken volgen. Omdat de werkzaamheden protocollair zijn ingericht, is ook de communicatie tussen de accountant en de klant formeel ingekaderd. Er wordt door de accountants bij Centrum Nederland in de klantcommunicatie veel gewerkt met schriftelijke formats en ook de klantgesprekken zijn protocollair ingeregeld. Hoewel de accountants bij Dienst Accountancy en Advies wat vrijer zijn in hun mondelinge klantcommunicatie dan de accountants bij Centrum Nederland, handhaven zij ook streng alle schriftelijke formats. De NBA als beroepsvereniging houdt hier toezicht op. De communicatiecultuur van de organisatieadviseurs is minder formeel-protocollair ingericht. Zowel de organisatieadviseurs bij Bank-Holland als die bij Centrum Nederland bepalen zelf wanneer ze welke communicatieve activiteit inplannen en de handhaving van schrijfformats heeft een minder verplichtend karakter. De organisatieadviseurs kennen een meer orale cultuur, terwijl de accountants vanuit hun stevige juridische en vaktechnische beroepskaders en de bijbehorende borgingsnoodzaak, meer werken vanuit een formele schrijfcultuur. Een bijkomend effect van dit beroepskader is dat accountants in de klantcommunicatie vaak een bemiddelingsfunctie hebben, waarbinnen zij juridische vaktaal begrijpelijk maken voor de klant. De continue wisseling tussen technisch taalgebruik, vaktaal en begrijpelijke 'lekentaal' is bij de organisatieadviseurs minder aan de orde.

Verschillen in deze beroepsculturen markeren noodzakelijkerwijs de accentverschillen in het beroepsgerichte taalonderwijs en bepalen dat een standaardtaalcurriculum voor beide beroepen de studenten onvoldoende professioneel voorbereidt.

Verschil in professionele rollen

Differentiatie in professionele rollen is een belangrijk kenmerk van organisatieadvies. De roldifferentiatie is daarbinnen groot. De professionele rollen verschillen sterk van die van de accountants. De aard van de rol en de bijbehorende functietaken bepalen de soort geschreven en gesproken teksten. Het onderwijs kan hiervan leren, omdat het inbouwen van roldifferentiatie in het onderwijs de accentverschillen tussen organisatieadvies en de accountants definieert.

Tendens tot specialisatie versus maatschappelijk vertrouwensherstel

Beroepsontwikkelingen geven richting aan de wijze waarop taal vormt krijgt. Het is van belang dat beroepsgericht taalonderwijs de beroepsontwikkelingen vanwege de stevige uitwerking op taal- en communicatie centraal stelt. De organisatieadviseurs specialiseren zich steeds meer, raken structureler betrokken bij veranderklussen, waardoor de communicatie met een bepaalde opdrachtgever wordt geïntensiveerd. De accountants kampen met het maatschappelijk vertrouwensherstel en gebruiken communicatie om klantvertrouwen te winnen en hun werkzaamheden inzichtelijk te maken.

Omdat beroepsontwikkelingen tussen beroepsgroepen niet altijd overeenkomen, zijn deze bepalend voor het specifieke karakter van het taalonderwijs. De beroepsontwikkelingen scheppen een breder maatschappelijk onderwijskader van waaruit de onderwijsontwikkelaar de taalprogramma's op een meer detailniveau kan uitwerken.

Variatie in beroepsproducten zoals die voorkomen binnen de discourse communities
Tot slot laten de geschreven en gesproken teksten een grote variatie tussen de discourse communities zien. Confrontatie met verschillende gesprekken en teksten is een belangrijk uitgangspunt voor beroepsgericht taalonderwijs, omdat dit bij de studenten een meta-cognitief bewustzijn creëert, dat hen stimuleert de passende beroepsgerelateerde taalkeuzes te maken en hun leert daartussen te switchen.

10.5.3 Betekenis van overeenkomsten en verschillen voor curriculumontwerp

De onderzochte discourse communities laten op het gebied van context en taal overeenkomsten en verschillen zien. De resultaten tonen aan dat er veel professionele taalvariatie is tussen de organisatieadviseurs en de accountants, omdat op macroniveau de beroepscontexten verschillen en op microniveau er grote verschillen zijn in geschreven en gesproken teksten. Deze bevindingen geven het onderwijs handvatten om op basis van de overeenkomsten een breed standaardcurriculum te ontwikkelen, waarin een talige basis in het eerste studiejaar wordt gelegd binnen alle hoger economische opleidingen. Implementatie van de beroepsverschillen stimuleert het beroepsspecifieke karakter van het taalprogramma. Op basis van deze beroepsverschillen kan na het eerste studiejaar per economische opleiding worden gedifferentieerd naar het beroep of het beroepenveld waarvoor wordt opgeleid. Het taalonderwijs krijgt dan een smal karakter, omdat dit wordt toegespitst op dat beoogde beroep. Beroepsspecifiek taalonderwijs is enerzijds gevarieerd, omdat daarin meerdere professionele taalvariaties worden onderwezen en is anderzijds beperkend, omdat de focus blijft liggen op een afgebakend beroep of beroepenveld.

De overeenkomsten tussen de organisatieadviseurs en de accountants leren het onderwijs dat de accenten op een talige propedeuse voor studenten organisatieadvies en accountancy moeten liggen op 1) taalregisterhantering in

woord en geschrift gericht op het aanspreken van (hiërarchisch) sociale verhoudingen en de opbouw van klantrelaties, 2) het ontwikkelen van een objectief-kritische grondhouding, 3) structurering van (basis) academische teksten, 4) het verschil tussen profit- en non-profitorganisaties en het effect op de taal- en communicatie, 5) het schrijven van e-mail en de bijbehorende conventies, 6) voorbereidende leesontwikkeling en 7) luistervaardigheid in interacties in het licht van informatiestructurering en empathisch luisteren. Het is van belang dat er tijdens de lessen samen aan teksten wordt gewerkt en dat er onderling tekstuele feedback wordt gegeven. Verder is het in het talige basisjaar van belang dat de vijf vaardigheden geïntegreerd worden aangeboden. Een onderscheid tussen bijvoorbeeld schriftelijke en mondelinge taalvaardigheid is in het licht van voorbereidend arbeidsgerelateerd taalonderwijs niet wenselijk, omdat de taalvaardigheden in het arbeidsveld altijd geïntegreerd voorkomen.

De studie heeft laten zien dat de focus in het economische werkveld niet ligt op spelling, grammatica en het houden van klassieke presentaties. Taalnormen voor geschreven teksten hebben eerder betrekking op structuur en doelgroepsgerichtheid. Resultaten uit een veranderopdracht of financiële controleresultaten worden in de praktijk gedeeld in interactieve gespreksvormen waarbij betrokkenen direct een reactie kunnen geven. Voor het onderwijs is het in dit licht van belang dat de onderwijsfocus gelegd wordt op pragmatische taalnormen en de ontwikkeling van interactieve gespreksvoering. De aandacht dient in de onderwijsprogramma's niet zozeer uit te gaan naar spelling en grammatica of klassieke presentaties.

In het talige beroepsspecifieke curriculum voor organisatieadvies dienen de accenten gezien de beroepsverschillen te liggen op: 1) de intensivering van de klantrelaties in het licht van specialisatie en langdurige betrokkenheid bij een veranderopdracht, 2) roldifferentiaties en het effect op taal en communicatie, 3) het bewustzijn van verschillende organisatietalen en bijbehorende taalregisters, 4) het belang van orale (informele)

communicatieculturen en een sterke focus op gespreksvoering, 5) schriftelijke beroepsproducten in het licht van opdrachtaanvaarding, -afbakening, -monitoring en -evaluatie, 6) het schrijven van e-mails en teksten op digitale communicatieplatformen, 7) de leesfunctie in het licht van modellenselectie, 8) de luisterfunctie in het licht van project- of opdrachtafbakening en het reguleren van verwachtingen van de betrokkenen. De professionele waarden en bijbehorende beroepscultuur van organisatieadvies laten nog een diffuus beeld zien. De beroepscultuur is niet eenduidig en de beroepsvereniging heeft geen normerend karakter. Vanuit dit perspectief is het niet noodzakelijk om studenten talig bij te scholen aan de hand van de beroepscultuur, maar is het doeltreffender om aan hen te leren dat de diversiteit aan professionele rollen en de hoeveelheid organisatiecontexten waar ze in terechtkomen, van hen vragen dat ze snel switchen tussen de organisatiebrede taalregisters en de bijbehorende taalvaardigheden. Naast het samen schrijven, is ook geïntegreerd taalonderwijs van belang om realistisch taalonderwijs te bevorderen.

In het talige beroepsspecifieke curriculum voor accountancy dienen de accenten gezien de beroepsverschillen te liggen op: 1) professionele waarden en een formele beroepscultuur, 2) taalregisterhantering in het licht van het integriteitsdebat en een focus op transparante communicatie met de klant (zo ook vertalen van vaktermen voor de klant), 3) het belang van schriftelijke borging van gespreksinhoud en (tussentijdse) financiële gegevens, 4) schriftelijke beroepsproducten in het licht van financiële controles, 5) het schrijven van e-mails en teksten op digitale communicatieplatformen, 6) de leesfunctie in het licht van het bepalen van het juridische werkkader en 7) de luisterfunctie om de juiste vervolgvragen te kunnen stellen in het licht van de financiële controles. In tegenstelling tot organisatieadvies is het beroepskader voor accountancy sterk normerend, wat effect heeft op de taal en communicatie van de accountants. De beroepsvereniging bepaalt vanuit juridisch oogpunt wat er van de accountants verwacht wordt. Eerlijke communicatie met de klant is in

het licht van de beroepsontwikkelingen een belangrijk thema binnen de accountancy. Het is van belang dat accountancystudenten in het taalprogramma worden gewezen op de sterke uitwerking van de professionele waarden op hun taal- en communicatieactiviteiten. Juist vanwege het formele werkkader, de bijbehorende, veelal formele externe communicatie en de vaak informele interne communicatie, is het voor deze studenten van belang dat zij leren om te gaan met formele en informele taalregisters in relatie tot een klant of collega. Naast het samen schrijven, is ook geïntegreerd taalonderwijs voor de accountants van belang om realistisch taalonderwijs te bevorderen.

Kortom, de studie heeft laten zien dat de accountants zich onderscheiden van de organisatieadviseurs, in die zin dat de accountants een juridisch werkkader hebben, permanente scholing krijgen en een verzameling professionele waarden hebben waarvan de beroepsvereniging staat voor de instandhouding daarvan. Dat maakt dat de accountants beschouwd kunnen worden als beroepsbeoefenaars met een sturend beroepskader. Voor de organisatieadviseurs geldt dat het beroepskader minder sturend is en dat professionele waarden minder dwingend op de lokale praktijk uitwerken. De beroepsvereniging van de organisatieadviseurs handhaaft waarden minder stringent dan die van de accountants. De organisatieadviseurs opereren minder onder invloed van een gevestigde beroepscultuur, maar eerder onder invloed van de verschillende organisaties en organisatieculturen waar zij in hun dagelijkse praktijk in terechtkomen. In het licht van taalregisterhantering kan gesteld worden dat de organisatieadviseur zich eerder conformeert aan taalnormen die de organisatie stelt dan aan de taalnormen die voortkomen uit professionele waarden en de stem van de beroepsvereniging. Zinvol taalonderwijs in het hoger beroepsonderwijs is gerelateerd aan de kenmerken van het beroep of het beroepenveld waarvoor wordt opgeleid en implementeert functionele taalleersituaties. Voor de accountants geldt dat taalleersituaties betekenis krijgen door de professionele waarden. Voor de organisatieadviseurs

geldt dat taalleersituaties betekenis krijgen door de kernwaarden van de organisaties en de organisatiebrede taalnormen die daarbinnen worden uitgedragen. Toekomstige organisatieadviseurs dienen onderwezen te worden in organisatietalen. Accountants dienen onderwezen te worden in hun beroepstaal.

10.6 Discussie

Deze studie had tot doel om contextuele taalinformatie uit het economische beroepenveld te halen om authentiek TSD-onderwijs vorm te geven aansluitend op het beroepenveld. Geïnspireerd op de holistische behoefteanalyse van Huhta et al. (2013) is in deze studie een analysekader gehanteerd met drie contextuele perspectieven: 1) de beroepscontext, 2) de organisatiecontext en 3) de discourse community. Uit iedere context zijn eigenschappen voortgekomen die de taal- en communicatieactiviteiten van de organisatieadviseurs en de accountants beïnvloeden. Er zijn kenmerkende taal- en communicatieactiviteiten geïdentificeerd die veel voorkomen in de praktijk van de professionals. Het gehanteerde analysekader heeft zowel contextuele als taalinformatie opgeleverd als input voor taalontwikkelend beroepsonderwijs. Taalontwikkelend beroepsonderwijs is momenteel de leidende didactiek van TSD. De didactiek stuurt aan op een systematische integratie van beroepscontext en taal binnen de (taal)lessen.

In deze discussieparagraaf wordt eerst een reflectie gegeven op de methodiek. Vervolgens wordt ingegaan op de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van het onderzoek.

Reflectie op de methodiek

Het analysekader dat in deze studie is gehanteerd, is afgeleid van het meervoudig perspectivisch onderzoeksmodel van Huhta et al. (2013), dat gebaseerd is op de modellen van Layder (1993, 1997) en Candlin (2002). Huhta et al. (2013) plaatsen de communicatieve taak in een uitgebreid contextueel

kader, omdat zij van mening zijn dat communicatieve taken in het werkveld niet geïsoleerd voorkomen, maar ingebed zijn en beïnvloed worden door de werkcontext. De redenering van Huhta et al. (2013) blijkt ook in deze studie stand te houden. Het analysemodel in deze studie kende drie contextuele perspectieven en voor al die perspectieven geldt dat zij invloed hebben op de taal- en communicatieactiviteiten van de professionals. De contextanalyses hebben geïllustreerd dat professioneel taalgebruik per beroepsgroep (organisatieadvies of accountancy) kan verschillen, maar dat dit ook binnen twee verschillende discourse communities specifiek kan zijn. Tegelijkertijd zijn overeenkomsten gevonden in taal en communicatie tussen de beroepsgroepen en tussen de discourse communities. Beschrijvingen uit deze behoefteanalyse laten een typisch beeld zien van professioneel taalgebruik, dat karakteristiek is juist vanwege de vele contextuele inbeddingen.

Het doel van deze studie was niet zozeer om een standaardbeeld van taal- en communicatieactiviteiten te creëren voor een beroepsgroep of organisatietype of om een uitputtend beeld neer te zetten van alle taal- en communicatie-uitingen zoals die voorkomen in de economische praktijk. Het doel was eerder om de contexten een meta-functie te geven die het onderwijs in staat stelt te beschrijven hoe de taal- en communicatieactiviteiten in de dagelijkse werkpraktijk voorkomen (Beaufort, 1997). Anders gezegd, het doel was om vanuit een breed contextueel analysekader te beschrijven waarom economische professionals communiceren zoals ze communiceren, opdat onderwijsontwikkelaars gefundeerd kunnen bepalen wat wel en niet in de taalonderwijsprogramma's geïmplementeerd moet worden. We wilden vanuit dit analysekader ideeën genereren voor de inrichting van (beroepsspecifiek) hoger economisch taalonderwijs. De contexten fungeerden in dit licht als geschikte analysekaders. Deze hebben onder andere aangetoond dat de economische professionals hun taal- en communicatieactiviteiten in relatie tot

hun professionele doelen inzetten en dat deze doelen van invloed zijn op de communicatieve activiteiten.

Een etnografische benadering en de mogelijkheid om als ingewijde op de werkplekken rond te lopen, is waardevol gebleken in het licht van gegevensverzameling en het duiden van de functionaliteit van deze taalgegevens (Jasso-Aguilar, 2005; Basturkmen, 2010). Ook de combinatie van verschillende onderzoekstechnieken was vruchtbaar. Observaties op de werkplekken ondersteunden de bevindingen uit de documentanalyses of de interviews of lieten soms nuanceverschillen zien in het taalgebruik van de professionals. Het was nuttig dat naast observaties ook andere technieken zijn gehanteerd, omdat de observaties op de werkplekken soms tijdtechnisch werden ingeperkt en opnames vanwege de vertrouwelijkheid van de gegevens niet altijd mogelijk waren. Door een combinatie van onderzoekstechnieken te gebruiken, is er toch een zo uitgebreid mogelijk beeld van alle taalgegevens op de werkplekken verkregen.

Wetenschappelijke relevantie

Deze behoefteanalyse heeft taal- en communicatiebehoeften geïdentificeerd ingebed in de professionele context, waarbij meerdere contextuele factoren in de analyse werden meegenomen. Beschrijvingen van de taal- en communicatiebehoeften zijn daardoor een afspiegeling van de werkelijke verschijningsvormen geworden, de vormen uit de praktijk. Hoewel in diverse internationale behoefteanalyses deze naturalistische aanpak is gekozen (Bosher & Smalkoski, 2002; Jasso-Aguilar, 2005; Huhta et al., 2013), geldt dit voor de Nederlandse situatie nog niet. Informatie over taalbehoeften werd in eerdere behoefteanalyses in Nederland of slechts uit de onderwijsomgeving gehaald of beperkten zich tot een geïsoleerde analyse van taal en bijbehorende gebruikssituaties (Van Houtven & Peters, 2010; Cajot, 2010). Deze studie is in deze lacune gesprongen door methodisch gefundeerde taalgegevens uit het

werkveld te halen, waarbij het niet alleen ging om de analyse van geschreven en gesproken teksten, maar ook om de analyse van de omgeving waarin deze voorkwamen. Methodisch gefundeerd heeft in dit geval betrekking op het zorgvuldige ontwerp van een behoefteanalyse, waarbij de taal en communicatie niet geïsoleerd maar als onderdeel van hun professionele contexten zijn geanalyseerd. Er zijn drie contexten gekozen die fungeerden als bril waarmee naar de talige praktijk van de economische professionals is gekeken. De identificatie vond plaats in nauwe samenwerking met het economische werkveld. Uiteindelijk is een breed en gevarieerd taalbeeld naar voren gekomen dat moet leiden tot de gewenste implementatie van realistisch taalonderwijs, waarbinnen de taal geleerd kan worden aan de hand van betekenisvolle (professionele) contexten.

De meerwaarde van het concept van de discourse community in de vaststelling van specifiek taalgebruik van professionals is inmiddels ruimschoots bewezen (Swales, 1990, 1998; Beaufort, 1997; Pogner, 2005). De operationalisatie van de discourse community van Beaufort (1997) bleek ook in deze studie bruikbaar om inzicht te verkrijgen in de communicatieve activiteiten van de vier discourse communities. Zo is aangetoond dat de onderliggende doelen en waarden bij de discourse communities anders op het taalgebruik uitwerken, maar dat ze beide invloedrijk zijn. Deze studie heeft echter een beperking van de definitie van Beaufort aan het licht gebracht. Waar Beaufort in haar definitie de nadruk legt op de schrijfactiviteiten van een discourse community in relatie tot andere manieren van communiceren, is in deze studie holistisch naar de vijf taalactiviteiten, spreken, schrijven, luisteren, lezen en gesprekken voeren, gekeken. De vijf taalactiviteiten kwamen bij alle discourse communities voor en hadden allemaal hun eigen functie in relatie tot de functietaken. Deze bevinding wordt bevestigd door andere onderzoeken, waaruit blijkt dat mondelinge, schriftelijke, lees- en luistervaardigheden allemaal belangrijk zijn als onderdeel van de werkzaamheden van professionals en

daarbinnen geïntegreerd voorkomen (Huhta et al., 2013). Zo heeft eerder onderzoek laten zien dat organisatieadviseurs zich veelvuldig in mondelinge interacties bevinden, waarin ze in hoog tempo informatie structureren en tegelijkertijd werken aan een vertrouwensband met de opdrachtgever (De Jong & Van Eekelen, 1999). Ook voor accountants is gespreksvoering van essentieel belang, vooral omdat ze daarin abstracte concepten vereenvoudigen voor niet-accountants (Gray, 2010; Siriwardane & Durden, 2014). Net als in deze studie wordt luisteren in diverse studies bestempeld als belangrijke vaardigheid in het werkveld en wordt tegelijkertijd bestempeld als de meest complexe om te hanteren (De Jong & Van Eekelen, 1999; Banai & Tulimieri, 2013; Louhiala-Salminen & Kankaanranta, 2011; Huhta et al., 2013; Faber-De Lange & Van der Pool, 2015). In het licht van authenticiteit is het te beperkend om de hoofdfocus van de analyse op schrijfactiviteiten te leggen, omdat discourse communities hun eigen communicatieve routes bepalen waarbinnen mondelinge, schriftelijke, lees- en luisteractiviteiten elkaar continu afwisselen of ondersteunen. Gunnarsson (1997a, 2009) noemt deze verwevenheid de professionele 'communicatieve keten'. De definitie van Beaufort (1997) is bruikbaar gebleken, maar krijgt op basis van de resultaten uit deze studie een iets andere nuance waarbij niet één activiteit wordt uitgelicht, maar waarbij gekeken wordt naar een reeks communicatieve activiteiten.

Wat in de operationalisatie van Beaufort (1997) tevens onderbelicht blijft, is dat de sociale status van de ontvanger van de geschreven of gesproken tekst bepalend kan zijn voor professionele taalkeuzes. Het hanteren van de sociale dimensie van taal, oftewel het omgaan met hiërarchische verhoudingen tussen communicatiepartners, is een prominent taalkennisdomein van alle economische professionals en dient op basis van de bevindingen in deze studie een plek te krijgen in de operationalisatie van Beaufort.

Deze studie heeft net als die van Beaufort (1997) laten zien dat alle discourse communities gebruikmaken van een arsenaal aan digitale middelen,

ook in de communicatie met de klant. Het is van belang dat de professionals het juiste middel kiezen in een gegeven situatie en zich bewust zijn van het feit dat ook digitaal communiceren gekenmerkt wordt door taalconventies die door de gemeenschappelijkheden van de discourse community bepaald worden.

Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van deze studie is gelegen in de bijdrage aan een zinnige invulling van het taalonderwijs in het hoger beroepsonderwijs. Deze studie beargumenteert dat zinnig taalonderwijs in het hoger beroepsonderwijs te maken heeft met arbeidsrelevantie. Het gaat erom dat betekenisvolle leeromgevingen worden gecreëerd die tot doel hebben om aan de hand van een activerende didactiek communicatief gedrag aan te leren dat past bij het beroep waarvoor studenten worden opgeleid. Betekenisvolle leeromgevingen bevorderen de intrinsieke leermotivatie van de student (Van Lier, 1996).

In de Strategische Agenda Hoger Onderwijs en Onderzoek 2015-2025 wordt gepleit voor het verhogen van de arbeidsmarktrelevantie van het hoger beroepsonderwijs (OCW, 2015). Er wordt stevig ingezet op de intensivering van de relatie tussen het werkveld en het hoger beroepsonderwijs. Het werkveld moet betrokken worden bij de kennisbasis van het hoger beroepsonderwijs. In de sectorale economische marktanalyse wordt van de economische professional gevraagd dat hij flexibel is en kennis en vaardigheden heeft om bij te dragen aan wendbaarheid […] van organisaties […] (Verkenningscommissie hoger economisch onderwijs, 2014). Economische opleidingen dienen hiervoor op te leiden. In deze studie stond die arbeidsmarktrelevantie centraal, niet zozeer om een (vak)kennisbasis te ontwikkelen, maar om een gezamenlijke *beroepstalige* kennisbasis te leggen waar het onderwijs mee verder kan. Het idee is dat het onderwijs de routines, praktijken en teksten uit het beoogde beroep in de lespraktijk aanreikt en onderwijst aan de hand van een didactiek die recht doet aan deze praktijk. Om de arbeidsmarktrelevantie voor het taalonderwijs meer

gewicht te geven, pleit deze studie ervoor dat het zwaartepunt gedurende de opleiding verlegd wordt van een talig basisjaar voor alle hoger economische opleidingen naar beroepsgerichte taalvaardigheid in de hoofdfase van een specifieke economische opleiding. Het talige basisjaar beperkt zich tot de propedeuse van de opleidingen. De hoofdfase bestaat uit het tweede, derde en vierde opleidingsjaar. In het talige basisjaar ligt de focus op de overeenkomstige taalverschijnselen zoals die voorkomen binnen organisatieadvies en accountancy. Voor de hoofdfase geldt dat (taal)thematieken voor lesdoeleinden in het licht van beroepsgericht taalonderwijs veel meer uit de beroepsverschillen voortkomen. De verzameling van contextuele eigenschappen (eigenschappen van de beroepscontext, de organisatiecontext, de discourse community) die uit deze studie zijn voortgekomen, helpen bij de ontwikkeling van beroepsgericht taalonderwijs waarbinnen simulaties aan de hand van de geïdentificeerde communicatieve routes gemakkelijk een plek kunnen krijgen. Belangrijk voor de economische opleidingen is dat de taal binnen organisatieadvies grotendeels gevormd wordt door organisatiecontexten, de contexten van de discourse communities en de variëteit aan professionele rollen. Taal binnen accountancy kent een stevige relatie met de formele beroepscontext en het normerende karakter van de beroepsvereniging. Met een verschuivende focus van een talig basisjaar naar conventioneel professioneel taalgebruik in de onderwijsprogramma's van de hoofdfase, komt indirect ook de nadruk te liggen op de professionele vorming van de student. Professionele vorming is volgens de beleidsmakers immers het hoofddoel van het hoger beroepsonderwijs.

Wanneer de inrichting van het huidige (taal)onderwijs in de economische beroepsopleidingen nader beschouwd wordt, dan overheerst het beeld dat de curricula wel geïntegreerde vormen kennen, waarbij gekozen is voor samenwerkingsverbanden met zaakvakken. Taaldoelen worden bijvoorbeeld getoetst binnen marketing of projecten. Taaltaken hebben vaak betrekking op de academische vorming van de student en zijn gerelateerd aan

presentaties geven, vakliteratuur verwerken of stageverslagen schrijven. Er wordt bij sommige economische opleidingen gebruikgemaakt van beroepsproducten. Die worden beoordeeld op generieke structuur- en verzorgingsaspecten, maar staan los van specifieke beroepsconventies. Al met al blijven de economische opleidingen veelal generieke taalprogramma's aanbieden die onderwijzen in academisch taalgebruik, maar de student onvoldoende talig klaarstomen voor een plek op de arbeidsmarkt.

In het ideale geval stemmen hoger economische opleidingen in de hoofdfase af op de verschillende professionele deelcontexten, die niet alleen het geïntegreerde karakter van professioneel taalgebruik onderwijzen, maar ook de beroepskennis van de studenten vergroten. Confrontatie met verschillende deelcontexten in de klas creëert bij de studenten een taalbewustzijn, dat hen stimuleert de passende taalkeuzes te maken. Hier bevindt zich zowel voor het onderwijs als voor de arbeidsmarkt de meerwaarde, omdat de taalvaardigheid van de studenten hierdoor wordt bevorderd. Een plaats in de onderwijsprogramma's waarin beroepskennis en professioneel taalgebruik geïntegreerd aangeboden kunnen worden, is de stage in het derde studiejaar. De focus ligt binnen de stage op de professionele vorming, waarbij onderwijs in passend professioneel taalgebruik in relatie tot de stageplek en stagetaken gemakkelijk geïmplementeerd kan worden. Daarbij is het wenselijk dat de leerfocus binnen de stage uitgebreid wordt tot de talige vorming van de toekomstige professional. Een student op stage kan gemakkelijk beoordeeld worden op een communicatieve route die hij op de stageplek doormaakt, waarin hij onder invloed van de organisatiecontext de juiste taalkeuzes moet maken en in staat moet zijn de heersende taalconventies voor mondeling en schriftelijk taalgebruik te herkennen en toe te passen. In een communicatieve route wisselen mondelinge en schriftelijke activiteiten zich af. Zo kan een student van de stagebegeleider de opdracht krijgen om een klant te bellen, een afspraak met hem te maken, de klant een e-mail te sturen ter bevestiging van de

afspraak, de klantafspraak bij te wonen of zelfs het gesprek te voeren en tot slot een gespreksverslag ervan te maken. Ook de projectleerlijn als onderdeel van het tweede studiejaar is een geschikte plek in de onderwijscurricula om beroepskennis en professioneel taalgebruik geïntegreerd aan te bieden. De projectleerlijn kent zowel een vakinhoudelijke als een praktijkoriëntatie en legt de focus vaak op de vervaardiging van beroepsproducten. In tegenstelling tot Dudley-Evans en St John (1998) gaan wij niet uit van een dynamische invulling van TSD waarbinnen generiek en beroepsgericht taalonderwijs elkaar gedurende de studie aanvullen of afwisselen, maar plaatsen we generiek taalonderwijs binnen de zaakvakken en beroepsgericht taalonderwijs binnen de project- en stageleerlijn.

Samengevat kan gesteld worden dat met dit onderzoek een bijdrage is geleverd aan de professionalisering van het taalonderwijs in het hoger beroepsonderwijs door het te funderen op expertkennis. Expertkennis kan getransformeerd worden in taalleerdoelen die bijdragen aan de professionele vorming van de studenten in het hoger economisch onderwijs. Expertkennis is waardevol, omdat deze bijdraagt aan de creatie van relevante betekenisvolle leercontexten, gerelateerd aan het toekomstige beroep waarvoor wordt opgeleid. Betekenisvol taalleren is belangrijk, omdat dit de intrinsieke motivatie van de taallerende student aanboort. Dit onderzoek heeft laten zien dat taalleercontexten voor bedrijfskundestudenten, naarmate de studie vordert, wel degelijk anders moeten zijn dan die voor accountancystudenten. Differentiatie in betekenisvolle taalleercontexten is onvoldoende in het economische (taal)onderwijs zichtbaar, waardoor de relevantie van het taalonderwijs, dat wil zeggen het belang van communicatie in relatie tot professionele vorming, vooralsnog onderbelicht blijft. Er wordt vooralsnog onvoldoende ingespeeld op de intrinsieke motivatie van de studenten om zich talig te kunnen vormen. Het is van belang dat onderwijsontwikkelaars voor de ontwikkeling van effectief taalonderwijs duidelijke beroepsgerelateerde differentiatiekeuzes gaan maken,

zodat betekenisvol taalleren voor de economische hbo-studenten steviger in het curriculum wordt geïmplementeerd.

10.7 Aanbevelingen

Professioneel taalgebruik is een wezenlijk onderdeel van een beroep of een beroepenveld en leunt op de cultuuraspecten die daarbij horen. Beroepsspecifiek taalonderwijs integreert deze cultuuraspecten in het curriculum. Voor organisatieadvies geldt dat de focus moet liggen op organisatieculturen en organisatiebrede taalnormen. Voor de accountancy geldt dat de beroepscultuur in het (taal)onderwijs centraal moet staan. Hieronder worden aanbevelingen gedaan die gebaseerd zijn op bovengenoemde uitgangspunten.

Doorlopende taalleerlijn met toenemende complexiteit

Op basis van de resultaten wordt in deze studie gepleit voor een talig basisjaar voor alle hoger economische opleidingen en beroepsgerichte taalonderwijsprogramma's (TSD) voor de hoofdfase, waarin beroeps- of organisatieculturen de kapstok van de programma's vormen. Het talige basisjaar is gericht op academische vorming. De talige beroepsgerichte leerjaren zijn gericht op professionele vorming en het vergroten van de professionele communicatieve identiteit. In de economische opleidingen dient gestreefd te worden naar een doorlopende taalleerlijn, die vanuit een generieke talige basis toewerkt naar een toenemende professionele taalcomplexiteit in de hogere leerjaren. Taalcomplexiteit kan worden gecreëerd door de beroepscultuur, beroepsontwikkelingen, organisatieculturen, beroepsproducten en beroepsgespreksimulaties een prominentere plek in de hogere leerjaren te geven. Het is van belang dat de vijf taalvaardigheden spreken, schrijven, lezen, luisteren en gesprekken voeren zowel in het talige basisjaar als in de beroepsgerichte taalleerjaren worden aangeboden, met dien verstande dat de

beoogde leerdoelen beroepsspecifieker worden en daardoor een toenemende complexiteit laten zien. De contextuele factoren en de professionele taal- en communicatieactiviteiten zoals die in deze studie zijn geanalyseerd, helpen de onderwijsontwikkelaar om het taalprogramma beroepsgerichter te maken (zie Bijlage D).

Naarmate het taalonderwijs beroepsgerichter wordt, neemt niet alleen de taalcomplexiteit toe, maar ook de zelfstandigheid van de student. De student wordt meer en meer gestimuleerd tot het maken van eigen kritische taalkeuzes gegeven een beroepssituatie en de gestelde professionele doelen. Taalkeuzes kunnen bijvoorbeeld te maken hebben met het hanteren van het juiste taalregister, het inplannen van een mondelinge of juist een schriftelijke activiteit of het maken van de juiste pragmatische taalkeuze in relatie tot een bepaald beroepsproduct. Zelfstandigheid en flexibiliteit in relatie tot het maken van de juiste taalkeuzes wordt tenslotte ook van de studenten verwacht als zij zich als professional begeven in dynamische werkomgevingen, met een veelheid aan communicatieroutes, -partners en teksten (Faber-De Lange & Van der Pool, 2015). De focus ligt in de lessen in het ideale geval zowel op productvervaardiging en de beheersing van de bijbehorende normen als op procesinrichting en het bepalen van de juiste communicatieve routes met daarbinnen geïntegreerd taalgebruik.

Het is van belang dat de doorlopende taalleerlijn een geïntegreerde plek krijgt in het economische curriculum en niet geïsoleerd wordt aangeboden. Dat betekent dat generieke taalontwikkeling geïntegreerd wordt in de zaakvakken en dat professionele taalontwikkeling een plek krijgt in de projectleerlijnen en de stages. De student wordt in dat geval de gehele studie geconfronteerd met het belang van goede taalvaardigheid, zowel in relatie tot studiesucces als in relatie tot arbeidsmarktsucces. Dat betekent voor het talige basisjaar dat schrijfproducten of gesprekken worden geselecteerd die centraal staan in de zaakvakken. Normen, vorm- en inhoudsaspecten worden binnen de

zaakvakken aangeleerd en hierbinnen integraal getoetst. Voor de beroepsgerichte (praktijk)taalleerlijn betekent dit dat beroeps- of organisatieculturen, beroepssituaties en beroepsproducten ingebed worden in de projectleerlijnen of de stages. Het is aan de onderwijsontwikkelaar om te bepalen op welke wijze beroepskennis en beroepssituaties een plek kunnen krijgen binnen de context van het project of de stage om vervolgens te bepalen welke beroepsproducten en professionele rollen hierin geïmplementeerd kunnen worden.

Frequent uitvoeren van behoefteanalyse in relatie tot arbeidsmarktrelevantie

Het is aan te bevelen om met regelmaat behoefteanalyses uit te voeren om relevante taalinformatie uit de economische praktijk te halen. De behoefteanalyse is een continu identificatieproces om curricula te evalueren. Dat is nodig omdat de arbeidsmarkt snel verandert. De studie heeft laten zien dat de centrale beroepen veel ontwikkelingen kennen die het taalgebruik van de professionals beïnvloeden. Voor de opleiding bedrijfskunde geldt dat het relevant is dat toekomstige professionals binnen organisatieadvies onderwezen worden in taal- en communicatieactiviteiten die in relatie staan tot de intensivering van de adviseur-cliëntrelatie. De taal- en communicatieactiviteiten van de toekomstige accountant krijgen binnen de opleiding accountancy meer duiding als die geplaatst worden binnen het integriteitsdebat en inherent daaraan het vertrouwensherstel van de cliënt in de accountants. Gespreksvoering en de bevordering van de betrokkenheid van de cliënt bij het controleproces is daarvan een gevolg en is daarbij een ontwerpcriterium. Binnen deze beroepsontwikkelingen voeren organisatieadviseurs andersoortige gesprekken dan accountants en schrijven ze andere teksten om hun professionele doelen te bereiken.

De uitvoering van een gedegen behoefteanalyse kost tijd en vergt veel voorbereiding. De onderhavige behoefteanalyse kenmerkt zich als een

omvangrijke activiteit, die in de onderwijspraktijk tijdtechnisch simpelweg niet haalbaar is. Het is echter wel aan te raden dat docenten en onderwijsontwikkelaars met professionals in gesprek blijven. Versimpelde onderzoekstechnieken zoals de eenmalige organisatie van een focusgesprek of een aantal interviews met professionals geven de onderwijsontwikkelaar al handvatten om een beroepsgericht curriculum in te richten. Daarbij kunnen taalprogramma's met regelmaat geactualiseerd worden op basis van gesprekken met onderwijsadviesraden of andersoortige commissies waaraan professionals uit het economische werkveld deelnemen.

Actualisatie van de (beroeps)taalthema's die in de onderwijsprogramma's centraal staan, is in dit licht van belang. Arbeidsmarktrelevantie uit zich ideaal gezien niet alleen in een eenmalige samenwerking tussen docent en professionals, maar werkt een duurzame samenwerking in de hand gericht op onderwijs- en materiaalontwikkeling en het geven van gezamenlijk authentiek onderwijs (Dudley-Evans, 2001).

Contextrijk lesmateriaal ontwikkelen

Het is van belang dat er meer geschikt lesmateriaal komt waarin de contextrijkheid en de veelheid aan communicatieve activiteiten in relatie tot een beroep of beroepenveld verwerkt worden. De essentie van dergelijk lesmateriaal is dat studenten gericht leren wat hun beoogde beroepscultuur is en welke taalconventies binnen die cultuur heersen. Professioneel taalgebruik is 1) conventioneel, 2) doelgericht, 3) dynamisch en 4) heeft een expertkarakter. In het lesmateriaal moeten deze kenmerken verwerkt worden om een authentieke leeromgeving te creëren. Dergelijk lesmateriaal steunt op onderzoek en expertinformatie, niet op docentintuïties (Long, 2005; Huhta et al., 2013).

Als het gaat om lesmateriaal, dan zijn ook bedrijfsspecifieke lesmethodes nuttig voor het hoger beroepsonderwijs. Het piramideprincipe van Minto (2008) heeft binnen Dienst Accountancy en Advies zichtbaar effect

gehad op de kwaliteit van de geschreven en de gesproken teksten van de accountants. Binnen Bank Holland heeft het organisatiebrede scholingsprogramma bestaande uit verplichte trainingen en de verspreiding van een schrijfwijzer, zowel bij externe klantcommunicatie als bij intercollegiale communicatie zijn vruchten afgeworpen.[30]

Geïntegreerd taalgebruik en communicatieve functionaliteit in de onderwijsprogramma's

Professioneel taalgebruik is doelgericht en communicatieve doelen verschillen per beroep of beroepssituatie. Deze behoefteanalyse heeft ons geleerd dat de vijf communicatieve activiteiten in alle discourse communities voorkomen, maar dat er binnen de communities verschil is in functie van de activiteit in relatie tot de professionele doelen. Gebleken is dat er discourse communities zijn met een sterke orale cultuur waarbij het schrijven een ondergeschikte rol vervult. Zo verhelderen de organisatieadviseurs bij Centrum Nederland de veranderopdracht veelal mondeling en borgen ze weinig schriftelijk. Het idee daarachter is dat de opdrachtgever volgens de adviseurs geen behoefte heeft aan lange rapporten. Er zijn discourse communities waarbij de schrijfcultuur een formeel karakter heeft, wat voor andere discourse communities weer niet zo geldt. De accountants bij Centrum Nederland borgen bijvoorbeeld alle informatie die uit gesprekken komt vanuit juridisch oogpunt ook schriftelijk. Het controledossier is een belangrijk schriftelijk eindproduct waarin de controles nauwgezet zijn weergegeven.

De functionaliteit van de communicatieve activiteiten komt juist in beroepssituaties sterk tot uiting. In de fase van curriculumontwikkeling en de formulering van leerdoelen is het van belang dat voorafgaand bepaald wordt

---

[30] Het piramideprincipe wordt bij een aantal hbo-opleidingen al voor schrijfontwikkeling gebruikt.

wat de functie is van de communicatieve activiteiten in relatie tot het beroep waarvoor wordt opgeleid. Leeractiviteiten in de klas moeten op hun beurt bijdragen aan het besef dat gesprekken een andere functie kunnen hebben dan schrijven in een gegeven situatie. Het gaat erom dat studenten begrijpen waarom ze het gesprek voeren of het beroepsproduct schrijven. Inbedding van de communicatieve activiteit in een beroepsthema draagt bij aan het vergroten van dit begrip. De studenten dienen uitgedaagd te worden op de veelheid aan functionaliteiten van communicatie op de werkvloer. Wat kunnen zij eigenlijk allemaal doen met de taal in relatie tot het palet aan professionele doelen?

Wanneer de student weet wat de functie van een geschreven of gesproken tekst is, dan kan hij zijn schrijf- of gesprekstaak beter en doelgerichter uitvoeren. Vragen die de docent en de student in de klas helpen om het begrip van de functie van de communicatieve activiteit in relatie tot de verschillende communities te verduidelijken, zijn:

1. Welke communicatieve activiteiten hebben rondom het schrijfproduct of het gesprek plaatsgevonden, voordat en nadat het is geschreven of heeft plaatsgevonden? Hoe hebben deze andere activiteiten bijgedragen aan de totstandkoming ervan?
2. Wat is er middels het schrijfproduct gecommuniceerd, wat niet in gespreksvorm gecommuniceerd kon worden? Waarom is er gekozen voor schrijven en niet voor gesprekken voeren? Wat is dan het doel en de betekenis van deze schriftelijke tekst in relatie tot de doelen van de professionele discourse community?
3. Wat staat er expliciet in het schrijfproduct en wat is eruit gelaten? Wat wordt er expliciet in het gesprek gezegd en wat wordt achterwege gelaten?
4. Welke waarden zijn zichtbaar in de communicatie middels de geschreven of de gesproken tekst, en gegeven deze waarden welke sociale of formeel hiërarchische positie heeft de schrijver of gespreksvoerder binnen de

community of welke positie heeft de ontvangende communicatiepartner binnen de organisatie of de community?

5. Op welke wijze komen de doelen en de waarden van de community terug in de tekst- en gespreksnormen?

De vragen stimuleren de communicatieve keuzes van de studenten, omdat deze het begrip vergroten van de verschijningsvorm van het schrijfproduct of het gesprek en de wijze waarop de andere communicatieve activiteiten hieraan hebben bijgedragen (Beaufort, 1997). Ook de onderliggende waarden van de discourse community dragen bij aan de totstandkoming ervan. Op basis van deze begripsverruiming kunnen studenten ook beter inschatten wanneer ze welk (digitale) communicatiemiddel gebruiken in relatie tot het beoogde doel of de beoogde communicatiepartner.

Ontwikkeling van de neerlandicus als etnografisch taalonderzoeker

Het is voor de onderwijsontwikkelaar interessant om meerdere discourse communities binnen hetzelfde beroepenveld te analyseren om te achterhalen hoe de verschillende communicatieve routes verlopen, welke lokale cultuuraspecten een rol spelen bij de vorming daarvan en welke afzonderlijke geschreven en gesproken teksten er worden geproduceerd. Een etnografische benadering en de mogelijkheid om als ingewijde op de werkplekken rond te lopen, is waardevol gebleken in het licht van gegevensverzameling en het duiden van de functionaliteit van deze taalgegevens (Jasso-Aguilar, 2005; Basturkmen, 2010). Opgenomen discussies, geschreven teksten, interviews met professionals die langs etnografische weg uit de praktijk zijn gehaald, kunnen in de lessen worden gesimuleerd.

Van de neerlandicus als taaldocent wordt gevraagd dat hij niet alleen zijn lessen ontwikkelt en geeft, maar dat hij ook op de hoogte is en blijft van de beroepsinhoud, de beroepscultuur, de veranderingen binnen het beroepenveld

en dat hij in staat is curriculumaanpassingen te doen in reactie op deze ontwikkelingen. Het is aan te bevelen dat de docent analytische (etnografische) onderzoekstechnieken beheerst om een gedegen behoefteanalyse uit te voeren en in te schatten welke taalinput van belang is in het licht van de beroepscultuur en de beroepsontwikkelingen. Tevens dient hij didactisch geschoold te zijn, zodat hij pedagogisch authentiek lesmateriaal kan ontwikkelen, in aansluiting op de realiteit van de werkplek. Tot slot dient hij deze materie effectief over te brengen (Robinson, 1991). De TSD-docent is in het ideale geval een allrounder: een onderzoeker, een onderwijsontwikkelaar en een docent in één. Het is echter alom bekend dat de onderwijspraktijk weerbarstig is en dat er weinig tijd is voor docentprofessionalisering op dit vlak. Kleinschalige ontwikkeling van onderzoekstechnieken in het licht van de uitvoering van behoefteanalyses moet echter voor onderwijsprofessionals haalbaar zijn, temeer omdat de uitvoering van een gedegen behoefteanalyse in het kader van arbeidsrelevantie effectief blijkt te zijn.

Samen schrijven in de les

Schrijven is op de werkvloeren van de discourse communities in deze studie een gemeenschappelijke activiteit gebleken, omdat de collega's en de leidinggevenden elkaars teksten bekritiseren en normeren. In het licht van authenticiteit is het van belang dat schrijven in de klas onderwezen wordt in team- of groepsverband. Meta-cognitieve vaardigheden, zoals samenwerken en reflecteren, worden als onderdelen van taalvaardigheidsontwikkeling onderwezen.

Expliciete aandacht voor luistervaardigheid in les

Voor alle discourse communities geldt dat luisteren als onderdeel van de mondelinge interacties cruciaal is voor de functie-uitoefening. Er zijn in deze studie twee niveaus van luisteren geïdentificeerd: actief luisteren in het licht van

informatiestructurering en -parafrasering en empathisch luisteren in het licht van relatie-opbouw. Voor het hoger economisch onderwijs geldt dat aandacht voor luistervaardigheid als onderdeel van interacties niet mag ontbreken.

Meer aandacht in de les voor pragmatische taalnormen

De studie heeft laten zien dat professionals correcte spelling en grammatica niet als relevante taalnormen hebben genoemd. In een enkel geval wordt juiste spelling gezien als hygiënefactor van een schriftelijke tekst. Om professionele doelen te behalen zijn pragmatische taalnormen gelieerd aan bondige, gestructureerde en doelgroepsgerichte teksten van essentieel belang. De focus van het taalonderwijs in het hoger economisch onderwijs dient in het licht van arbeidsrelevantie in de standaardonderwijsprogramma's niet te liggen op spelling en grammatica. Wanneer de spelling en grammatica van studenten niet voldoen, zijn (gedigitaliseerde) remediërende taalprogramma's naast het standaardcurriculum van belang. Aandacht in de generieke en de beroepsgerichte taalprogramma's moet eerder uitgaan naar de sociale dimensie van taal en het pragmatische tekstperspectief, gericht op het bevorderen van de begrijpelijkheid daarvan.

Meer aandacht in de les voor interactieve presentaties dan voor klassieke presentaties voor een toehorend publiek

De studie heeft aangetoond dat de economische professionals zelden klassieke presentaties voor een toehorend publiek geven. In de dagelijkse praktijk worden resultaten uit een veranderopdracht of financiële controle vrijwel altijd op interactieve wijze gedeeld. Dat impliceert dat de betrokkenen (opdrachtgever of cliënt) direct op de berichtgeving kunnen reageren, de argumentatie kunnen ondersteunen of weerleggen. Het komt tijdens dit soort interacties vaak genoeg voor dat de economische professionals met weerstand te maken hebben en hun rug recht moeten houden. Dat vergt van hen dat zij hun objectief-kritische

gesprekshouding handhaven, weerstand moeten kunnen pareren en om moeten kunnen gaan met onverwachtse emoties van de gesprekspartners. In het licht van arbeidsrelevantie is het van belang dat dergelijke gesprekstechnieken een prominentere plek in de taalprogramma's krijgen dan de klassieke presentaties waarbij weinig interactie tussen spreker en toehoorder plaatsvindt.

10.8 Beperkingen van deze studie

In deze studie is vanuit het verschil in beroepsaard weloverwogen gekozen voor de twee beroepen van de organisatieadviseur en de accountant. Verder zijn drie organisaties geselecteerd waarvan twee profit en een non-profit om te zien of verschillen in organisatiedoelen en -contexten anders op de lokale discourse communities zouden uitwerken. Er zijn twee discourse communities van organisatieadviseurs en twee van accountants geselecteerd om onderlinge overeenkomsten en verschillen tussen de beroepen aan te tonen. Tot slot zijn bewust twee verschillende discourse communities van organisatieadviseurs en accountants geselecteerd die beide werkzaam zijn bij dezelfde organisatie om te onderzoeken in hoeverre de discourse communities eigen taalsystemen kunnen hebben, los van het organisatiekader. De onderzochte organisaties en de bijbehorende discourse communities hebben tal van inzichten gegeven in de rol van de taal en communicatie in de praktijk, de functie van de verschillende deelvaardigheden en de heersende taalconventies. De informatie uit al deze analyse is waardevol en voldoende gebleken om een kritische massa te creëren als input voor beroepsgericht taalonderwijs voor organisatieadvies en accountancy. Om de variëteit in beroepsproducten nog meer aan te kunnen tonen, is het wijs om meer discourse communities van organisatieadviseurs en accountants te onderzoeken. Het is tevens nuttig om naast profit en non-profitorganisaties, andere organisatiecontexten in het onderzoek te betrekken, bijvoorbeeld midden- en kleinbedrijven. Vervolgonderzoek moet uitwijzen of

de overeenkomsten en verschillen ook in andere discourse communities binnen organisatieadvies en accountancy zijn aan te tonen.

Het economisch domein is breed en kent een vertegenwoordiging van tal van economische beroepen. Deze studie heeft zich beperkt tot slechts twee beroepen en heeft op basis van de overeenkomsten en verschillen tussen organisatieadvies en accountancy uitspraken gedaan over generieke en beroepsgerichte curricula. Een belangrijk beroepsdomein dat niet in deze studie is meegenomen, is marketing. Toekomstige marketeers worden onder andere opgeleid binnen de studie commerciële economie. Commerciële economie is in verhouding tot de opleidingen bedrijfskunde en accountancy een grote speler met significant hoge studentenaantallen. De kans is groot dat de analyse van taal- en communicatieactiviteiten binnen marketing in vergelijking met organisatieadvies en accountancy een uiteenlopend beeld zal laten zien, omdat het beroepsdomein een geheel eigen snelle (taal)dynamiek kent met andere tekstsoorten. Aangezien de verwachting is dat de dynamiek binnen marketing sterk afwijkt van die van organisatieadvies en accountancy, is het voor de economische opleidingen interessant om de beroepscontext van marketing en de taal- en communicatieactiviteiten daarbinnen te onderzoeken en te bepalen of een generiek taalprogramma voor de drie economische opleidingen kan gelden.

10.9 Suggesties voor verder onderzoek

In deze studie lag de focus op de identificatie van taal- en communicatieactiviteiten als input voor curriculumontwerp in het hoger beroepsonderwijs. In deze paragraaf worden suggesties gedaan voor verder onderzoek.

De vraag die na de afronding van deze studie ontstaat, is of hoger beroepsopleidingen alleen verantwoordelijk zijn voor de ontwikkeling van

professioneel taalgebruik en of het werkveld hier ook een rol in dient te spelen. Er zijn nog weinig onderzoeksresultaten beschikbaar die inzichtelijk maken in hoeverre TSD-ontwikkeling een zaak voor het hoger beroepsonderwijs is of voor taaltrainingen op de werkvloer (Bhatia, 2004). In het ideale geval vullen formele scholing en werkplektrainingen elkaar aan en borduurt het werkveld voort op het professionele taalniveau dat gedurende de opleidingen is bereikt. Deze studie heeft tenslotte in de inleiding beschreven dat niet alleen docenten ontevreden zijn over het taalniveau van studenten, maar dat professionals (organisaties) mede vanwege de taalarmoede van novices veel tijd en aandacht besteden aan de ontwikkeling van hun taalvaardigheid. Verder onderzoek naar dit onderwerp helpt om duidelijk te krijgen welke taalvaardigheden en de bijbehorende beroepskennis in het onderwijs thuishoren en waar het werkveld het stokje kan overnemen. Vervolgonderzoek draagt dan bij aan de intensivering van de samenwerking tussen onderwijs en werkveld in het licht van gezamenlijk curriculumontwerp dat start in het hoger beroepsonderwijs, maar niet per se eindigt aan het einde van de opleiding.

Voor beide beroepen geldt dat er een variatie aan professionele rollen is die andere communicatieve vaardigheden kunnen vragen. De relatie tussen deze professionele rollen en de verschillen in de bijbehorende communicatieve vaardigheden zijn in deze studie benoemd, maar verdienen in vervolgonderzoek meer aandacht. In het licht van authentiek (taal)onderwijs kan het waardevol zijn om de taalvariaties binnen een diversiteit aan professionele rollen verder uit te diepen, zodat rolsimulaties nog beter in het curriculum geïmplementeerd kunnen worden.

Deze studie heeft laten zien dat de digitale geletterdheid bij alle discourse communities ontwikkeld is. Hoewel de ontwikkeling van digitale geletterdheid binnen TSD op basis van de resultaten uit deze studie als belangrijk wordt beschouwd, heeft die geletterdheid binnen TSD nog niet de aandacht gekregen die het verdient (Belcher, 2014). De nadruk heeft lang

gelegen op monomodale geschreven (beroeps)teksten, maar in het licht van de ontwikkeling van de 21e-eeuwse professional is het van belang dat onderwijs wordt aangeboden in multimodale geletterdheid (Vaish & Towndrow, 2010). Een belangrijk thema voor verder onderzoek is om digitaal taalgebruik op basis van de meer uitgebreide materiële condities volledig in de analyse mee te nemen, waardoor de kennis over dit thema in relatie tot het nut en de bruikbaarheid voor het onderwijs wordt vergroot en beter kan worden verklaard.

Uit de praktijkobservaties bij Bank Holland blijkt dat de non-verbale communicatie van de marketingmedewerker een rol speelt in de vergadering. Het valt de organisatieadviseur op dat de marketingmedewerker een gesloten houding heeft en daardoor minder openstaat voor suggesties van de andere partij. Ook uit de interviews met de organisatieadviseurs bij Centrum Nederland blijkt dat non-verbale communicatie van belang is in gesprekken met de opdrachtgever. Het effect van non-verbale communicatie binnen het totale professionele communicatieproces is aanwezig. Verder onderzoek moet uitwijzen hoe groot die rol is en wat die rol precies betekent voor het beroep van de organisatieadviseur en de accountant.

Deze studie pleit voor de ontwikkeling van de economische student als kritische denker die beredeneerde taalkeuzes kan maken. Hij maakt deze keuzes omdat hij deel gaat uitmaken van een toekomstige beroepsgroep en weet wat deze beroepsgroep op taalgebied van hem verlangt, welke normen centraal staan en welke tekst- en gesprekssoorten daarin leidend zijn. Beroepsspecifiek taalonderwijs draagt bij aan de professionele en de talige vorming van de student. De resultaten uit deze studie hebben bijgedragen aan de vormgeving van het taalonderwijs dat de toekomstige economische professionals (talig) voorbereidt op een plek in de maatschappij.

LITERATUUR

Alderson, J. C., Clapham, C., & Steel, D. (1997). Metalinguistic knowledge, language aptitude and language proficiency. *Language Teaching Research,* 1(2), 93–121.

Allwright, R. (1982). Perceiving and pursuing learner's needs. In M. Geddes, & G. Sturtridge (Reds.), *Individualisation* (pp. 24-31). Oxford, Verenigd Koninkrijk: Modern English Publications.

August, D., & Shanahan, T. (2006). *Developing literacy in second-language learners: Report of the national literacy panel on language minority children and youth.* Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Austin, J. L. (1962). *How to do things with words*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Clarendon Press.

Autoriteit Financiële Markten (AFM). (2013). Handboek werken aan duidelijke klantinformatie. Geraadpleegd van https://www.afm.nl/~/media/files/handleiding/duidelijke-klantinformatie.ashx

Baldauf, R., & Kaplan, R. (2005). Language-in-education planning. In E. Hinkel (Red.), *Handbook of research in second language teaching and learning* (pp. 1013-1034). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Bank Holland (2016), *Jaarverslag 2015-2016*.

Bank Holland (2013), *Schrijfwijzer*.

Banai, M., & Tulimieri, P. (2013). Knowledge, skills and personality of the effective business consultant. *Journal of Management Development, 32*(8), 886-900.

Bargiela-Chiappini, F., & Nickerson, C. (2002). Business discourse: Old concepts, new horizons. *International Review of Applied Linguistics in Language Teaching, 40*(4), 273-286.

Basso, K. H. (1974). The ethnography of writing. In R. Bauman, & J. Sherzer (Reds.), *Explorations in the ethnography of speaking* (pp. 425-432). Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.

Basstanie, J., & Verelst, K. (2010). Sociaal door taal? Naar een beleid aan het departement Sociaal Werk van de Katholieke Hogeschool Kempen. In E. Peters, & T. van Houtven (Reds.), *Taalbeleid in het hoger onderwijs. De hype voorbij?* (pp. 153-163). Leuven, België: Acco.

Basturkmen, H. (2006). *Ideas and options in English for specific purposes*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Basturkmen, H. (2010). *Developing courses in English for specific purposes*. Basingstoke, Verenigd Koninkrijk: Palgrave Macmillan.

Bawarshi, A. S., & Reiff, M. J. (2010). *Genre: An introduction to history, theory, research, and pedagogy*. Fort Collins, CO: WAC Clearinghouse.

Bazerman, C. (1988). *Shaping written knowledge: The genre activity of the experimental article in science*. Madison, WI: University of Wisconsin Press.

Beaufort, A. (1997). Operationalizing the concept of discourse community: A case study of one institutional site of composing. *Research in the Teachning of English, 31*(4), 486-529.

Belcher, D. D. (2006). English for specific purposes: Teaching to perceived needs and imagined futures in worlds of work, study, and everyday life. *TESOL Quarterly, 40*, 133-156.

Belcher, D. D. (2014). The future of ESP research: Resources for acces and choice. B. Paltridge, & S. Starfield (Reds.), *The handbook of English for specific purposes* (pp. 535-551). Chichester, Verenigd Koninkrijk: Wiley Blackwell.

Berckmoes, D., & Rombouts, H. (2009, 12 november). Intern rapport verkennend onderzoek naar knelpunten taalvaardigheid in het hoger onderwijs. Geraadpleegd van http://uahost.uantwerpen.be/ linguapolis/mom/Intern_rapport_verkennend_onderzoek_naar_ knelpunten_taalvaardigheid_in_het_hoger_onderwijs-Monitoraat_op_maat.pdf

Berwick, R. (1989). Needs assessment in language programming: From theory to practice. In R. K. Johnson (Red.), *The second language curriculum* (pp. 48-62). Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.

Bhatia, V. K. (2002). Professional discourse: Towards a multi-dimensional approach and shared practice. In C. Candlin (Red.), *Research and practice in professional discourse* (pp. 39-60). Hong Kong, China: City University of Hong Kong Press.

Bhatia, V. K. (2004). *Worlds of written discourse: A genre-based view*. Londen, Verenigd Koninkrijk: Continuum.

Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Bosher, S., & Smalkoski, K. (2002). From needs analysis to curriculum development: Designing a course in health-care communication for immigrant students in the USA. *English for Specific Purposes, 21*, 59-79.

Boswood, T. (1999). Redefining the professional in international professional communication. In C. R. Lovitt, & D. Goswami (Reds.), *Exploring the rhetoric of international professional communication: An agenda for teachers and researchers* (pp. 111-136). Amityville, NY: Baywood.

Bowles, H. (2012). Analyzing languages for specific purposes. *Modern Language Journal, 96*, 43-58.

Brindley, G. (1989). The role of needs analysis in adult ESL programme design. In R. K. Johnson (Red.), *The second language curriculum* (pp. 63-78). Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.

Brinton, D. M., Snow, M. A., & Wesche, M. B. (1989). *Content-based second language instruction*. New York, NY: Newbury House.

Brown, J. D. (1995). *The elements of language curriculum: A systematic approach to program development*. Boston, MA: Heinle & Heinle.

Cajot, G. (2010). Het zwarte beest: 'Groot worden'. Gecontextualiseerd taalondersteuningsmateriaal voor BaLO-studenten bij het studeren van een handboek. In E. Peters, & T. van Houtven (Reds.), *Taalbeleid in het hoger onderwijs. De hype voorbij?* (pp. 87-102). Leuven, België: Acco.

Canale, M., & Swain, M. (1980). Theoretical basis of communicative approaches to second language teaching and testing. *Applied Linguistics, 1*, 1-47.

Candlin, C. N. (1987). Towards task-based language learning. In C. N. Candlin, & D. F. Murphy (Reds.), *Language learning Tasks* (pp. 5-22). Londen, Verenigd Koninkrijk: Prentice Hall.

Candlin, C. N. (2002). *Research and practice in professional discourse*. Hong Kong, China: City University of Hong Kong Press.

Candlin, C. N., Bhatia, V., & Jensen, C. H. (2002). Must worlds collide? Professional and academic discourses in the study and practice of law. In G. Cortese, & P. Riley (Reds.), *Domain-specific English: Textual practices across communities and classrooms* (pp. 101-114). Bern, Switserland: Peter Lang.

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2019, 15 januari). Bedrijven; Bedrijfstak. Geraadpleegd op 2 februari 2019 van https:// opendata. cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/81589ned/table?dl=12C3F

Centrum Nederland. (2016). *Leidraad horizontaal toezicht fiscaal dienstverleners.*

Centrum Nederland (2014). *Taal- en tekstafspraken.*

Centrum Nederland (2009), *Handboek Controle*. Nederland: Centrum Nederland.

Centrum Nederland (2012), *Een integer Centrum Nederland. Onze basiswaarden en Gedragscode.*

Centrum Nederland (2011), *Huisstijl.*

Chin, E. (1994). Redefining 'context' in research on writing. *Written Communication, 11*(4), 445-482.

Chomsky, N. (1965). *Aspects of the theory of syntax*. Cambridge, MA: MIT Press.

Cicourel, A. V. (1992). The interpenetration of communicative contexts: examples from medical encounters. In A. Duranti, & C. Goodwin (Reds.), *Rethinking context: Language as an interactive phenomenon* (pp. 291-310). Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.

Coffey, B. (1984). ESP -English for specific purposes. *Language Teaching*, *17*, 2-6.

Czerniawska, F. (1999). *Management consultancy in the 21st century*. Basingstoke, Verenigd Koninkrijk: Palgrave Macmillan.

De Caluwé, L. I. A. (2001). *Organisatie-adviseurs veranderen*. Alphen aan den Rijn, Nederland: Samsom.

De Jong, J. A., & Van Eekelen, I. M. (1999). Management consultants: what do they do? *Leadership & Organization Development Journal*, *20*(4), 181-188.

De Vries, H., & Van der Westen, W. (2008). Talige startcompetenties in het hoger onderwijs. In S. Vanhooren, & A. Mottart (Reds.), *Tweeëntwintigste conferentie het schoolvak Nederlands* (pp. 115-120). Gent, België: Academia.

De Wachter, L., & Heeren, J. (2011). Talige begeleiding van eerstejaarsstudenten in het hoger onderwijs: Eerst de kosten, dan de baten! In S. Vanhooren, & A. Mottart (Reds.), *Vijfentwintigste conferentie het Nederlands* (pp. 129-134). Gent, België: Academia press.

De Wachter, L., Heeren, J., Marx, S., & Huyghe, S. (2013). Taal: Noodzakelijke, maar niet enige voorwaarde tot studiesucces. Correlatie tussen resultaten van een taalvaardigheidstoets en slaagcijfers bij eerstejaarsstudenten aan de KU Leuven. *Levende Talen Tijdschrift*, *14*(4), 28-36.

Dienst Accountancy en Advies, (2016, september). *Transparantieverslag 2015-2016*.

Dienst Accountancy en Advies, (2016). *Jaarverslag 2015-2016*.

Dudley-Evans, T. (2001). Team-teaching in EAP: Changes and adaptation in the Birmingham approach. In J. Flowerdew, & M. Peacock (Reds.), *Research perspectives on English for Academic Purposes* (pp. 225- 238). Cambridge: Cambridge University Press.

Dudley-Evans, T., & St John, M. J. (1998). *Developments in English for specific purposes: A multi-disciplinary approach*. Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.

Ellis, R. (2003). *Task-based language learning and teaching*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Oxford University Press.

Evers, J. (2015). *Kwalitatief interviewen: Kunst én kunde* (2e druk). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Faber-De Lange, B., & Van der Pool, E. (2015). De communicatief competente professional in de ogen van managers: Een kwalitatieve exploratie als input voor curriculumontwikkeling. *Tijdschrift voor Taalbeheersing, 37*(2), 217-239.

Felber, H. (1981). The Vienna school of terminology: Fundamentals and its theory. *Infoterm Series, 7*, 69-86.

Fish, S. (1980). *Is there a text in this class?: The authority of interpretive communities*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Gee, J. P. (1996). *Social linguistisc and literacies: Ideology in discourses* (2e ed.). Londen, Verenigd Koninkrijk: Taylor & Francis.

Gollin-Kies, S., Hall, D. R., & Moore, S. H. (2015). *Language for specific purposes*. Basingstoke, Verenigd Koninkrijk: Palgrave Macmillan.

Gray, F. E. (2010). Specific oral communication desired in new accountancy graduates. *Business Communication Quarterly, 73*, 40-67.

Grice, H. P. (1975). Logic and conversation. In P. Cole, & J. Morgan (Reds.), *Syntax and semantics 3: Speech acts* (pp. 41-58). New York, NY: Academic.

Grosse, C. U., & Voght, G. M. (1991). The evolution of languages for specific purposes in the United States. *The Modern Language Journal, 75*(2), 181-195.

Grünhage-Monetti, M., Halewijn, E., & Holland, C. (2003). *Odysseus – Second language at the workplace. Language needs of migrant workers: Organizing language learning for the vocational/workplace context*. Staatsburg, Frankrijk: Raad van Europa.

Gunnarsson, B.-L. (1997a). The writing process from a sociolinguistic viewpoint. *Written Communication, 14*(2), 139-188.

Gunnarsson, B-L. (1997b). Language for Special Purposes. In G.R. Tucker & D. Corson (Reds.), *Encyclopedia of Language and Education*, 4, (pp. 105-117), Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Gunnarson, B.-L. (2000). Discourse, organizations and national cultures. *Discourse Studies, 2*, 5-33.

Gunnarsson, B.-L. (2009). *Professional Discourse*. New York, NY: Continuum.

Hajer, M., & Meestringa, T. (2009). *Handboek taalgericht vakonderwijs* (2e herziene druk). Bussum, Nederland: Coutinho.

Hall, D. R. (2001). Materials writing: Theory and practice. In D. R. Hall, & A. Hewings (Reds.), *Innovation in language teaching* (pp. 229-239). Londen, Verenigd Koninkrijk: Routlegde.

Hall, D. R. (2013). Introduction. In M. Huhta, K. Vogt, E. Johnson, & H. Tulkki (Reds.), *Needs analysis for ESP course design: A hollisticapprouch to ESP* (pp. 1-8). Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.

Halliday, M. A. K., McIntosh, A., & Strevens, P. (1964). *The linguistic sciences and language teaching*. Londen, Verenigd Koninkrijk: Longman.

Hbo-raad. (2009, augustus). Kwaliteit als opdracht. Geraadpleegd van https://www.veniginghogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/000/394/original/Kwaliteit_als_opdracht.pdf?1443430484

Heath, S. B. (1981). Toward an ethnohistory of writing in American education. In M. F. Whiteman (Red.), *Writing: The nature, development and teaching of written communication. Vol I: Variation in writing: Functional and linguistic culrural differences* (pp. 25-45). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Herelixka, C., & Verhulst, S. (2014, 1 maart). Nederlands in het hoger onderwijs: Een verkennende literatuurstudie naar taalvaardigheid en taalbeleid. Geraadpleegd van https://over.taalunie.org/sites/taaluniecorp/files/downloads/rapport_nederlands_in_het_hoger_onderwijs_0.pdf

Hill, K., Storch, N., & Lynch, B. (1999). A comparison of IELTS and TOEFL as predictors of academic success. *English LLanguage Testing System Research Reports*, *2*, 52-63.

Hoebeke, L. (2000). De driepikkel van de Pythia. Een invariant in het advieswerk. *M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid, 54*(5/6), 207-216.

Holliday, A. (1994). *Appropriate methodologies and social context*. Cambridge, Verenigd Koninkrijk: CambridgeUniversity Press.

Holliday, A., & Cooke, T. (1982). An ecological approach to ESP. In A. Waters (Red.), *Lancaster practical papers in English language education 5* (pp. 123-143). Oxford, Verenigd Koninkrijk: Pergamon Press.

Huhta, M., Vogt, K., Johnson, E., & Tulkki, H. (2013). *Needs analysis for ESP course design: A holistic approach to ESP*. Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.

Hulstijn, J. H. (2015). *Language proficiency in native and non-native speakers: Theory and research*. Amsterdam, Nederland: John Benjamins.

Hutchinson, T., & Waters, A. (1987). *English for specific purposes: A learned-centred approach*. Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.

Hyland, K. (2002). Specificity revisited: How far should we go now. *English for Specific Purposes, 21*(4), 385-395.

Hyland, K. (2004). *Disciplinary discourses: Social interactions in academic writing*. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.

Hyland, K. (2006). *English for academic purposes: An advanced resource book*. Londen, Verenigd Koninkrijk: Routledge.

Hyland, K. (2009). *Academic Discourse: English in a Global Context* . London, Verenigd Koninkrijk: Continuum

Hymes, D. H. (1972). On communicative competence. In J. B. Pride, & J. Holmes (Reds.) *Sociolinguistics* (pp. 269-293). Harmondsworth, Verenigd Koninkrijk: Penguin.

Jasso-Aguilar, R. (2005). Sources, methods and triangulation in needs analysis: A critical perspective in a case study of Waikiki hotel maids. In H. M. Long (Red.) *Second language needs analysis* (pp. 127-158). Cambridge, Verenigd Koningkrijk: Cambridge University Press.

Johns, A. M. (1988). The discourse communities dilemma: Identifying transferable skills for the academic milieu. *English for Specific Purposes*, *7*, 55-59.

Jordan, R. R. (1997). *English for academic purposes: A guide and resource book for teachers*. Cambridge, Verenigd Koningkrijk: Cambridge University Press.

Kellerman, E., Koonen, H., & Van der Haagen, M. (2005). Feet speak louder than the tongue: A preliminary analysis of language provisions for foreign professional footballers in the Netherlands. In M. H. Long (Red.), *Second language needs analysis* (pp. 200-222). Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.

Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). (z.d.-a). Een beroep met toekomst visie accountancy verbreding. Overzicht uitkomsten fase 1 visieproces. Geraadpleegd van https://www.nba.nl/globalassets/projecten/visie/2017112_nba_bmt_verslag-fase-1_3.pdf

Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). (z.d.-b). Verordening op de beroepsprofielen. Geraadpleegd van https://www.nba.nl/globalassets/over-de-nba/regelgeving-beroepsorganisatie/huidige-regelgeving/onderwijsexamenpraktijk opleidingpermanente-educatie/verordening-op-de-beroepsprofielen.pdf

Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). (2013, 16 december).Verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA). Geraadpleegd van https://www.nba.nl/globalassets/ wet-en-regelgeving/vgba-vio-nvks/vgba-16dec13.pdf

Koningklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). (2015, 30 januari). NBA-handreiking 1130. Voorbeelden toepassing van de verordening gedrags- en beroepsregels accountants (VGBA). Geraadpleegd van https://www.nba.nl/globalassets/wet-en-regelgeving/nba-handreikingen/nba-handreiking_1130_ voorbeelden _toepassing_van_de_verordening_gedragsen_beroepsregels_ accountants_vgba.pdf

Koninklijke Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA). (2016, december). Een beroep met toekomst: Eerste verkenning visie accountancy. Geraadpleegd van https://www.nba.nl/globalassets/projecten/visie/rapport-toekomstvisie.pdf

Kong, K. (2014). *Professional discourse*. Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.

Kuiken, F. (2010). Taalbeleid in het hoger onderwijs: verslag van werk in uitvoering: Kanttekeningen bij de casussen uit deel 2. In E. Peters, & T. van Houtven (Reds.), *Taalbeleid in het hoger onderwijs. De hype voorbij?* (pp. 195-199). Leuven, België: Acco.

Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.

Layder, D. (1993). *New strategies of social research*. Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Polity Press.

Layder, D. (1997). *Modern social theory: Key debates and new directions*. Londen, Verenigd Koninkrijk: UCL Press.

Linell, P. (1998). *Approaching dialogue: Talk, interaction and contexts in dialogical perspectives*. Amsterdam, Nederland: John Benjamins.

Long, M. H. (2005). *Second language needs analysis*. Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.

Louhiala-Salminen, L. (2002). The fly's perspective: Discourse in the daily routine of a business manager. *English for Specific Purposes*, *21*(3), 211-231.

Louhiala-Salminen, L., & Kankaanranta, A. (2011). Professional communication in a global business context: The notion of global communicative competence. *IEEE Transactions on Professional Communication, 54*(3), 244-262.

Lubberman, J., Vermeulen, H., Hovius, M., Rossen, L., Elfering, S., Sombekke, E., & Van Rens, C. (2013, september). De sector economie in beeld: Een analyse van opleidingen en arbeidsmarkt van de hbo-sector economie. Geraadpleegd van https://www.cdho.nl/assets/uploads/2016/08/Rapport_sectorstudie_economie_20130919.pdf

Marsh, D. (1994). Bilingual education & content and language integrated learning. International Association for Cross-cultural Communication, *Language Teaching in the Member States of the European Union* (Lingua). Parijs, Frankrijk: University of Sorbonne.

Mead, R. (1982). Review of Munby 1978. *Applied Linguistics, 3*, 70-78.

Meijer, D. & Noijons, J. *Gemeenschappelijk Europees Referentiekader voor Moderne Vreemde Talen: Leren, Onderwijzen, Beoordelen*. 2008. Den Haag, Nederland: Nederlandse Taalunie.

Millenaar, J. L. (2011). Professionalisering van het adviesvak. Een vergelijking met de groei en bloei van drie andere professies. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, *1*, 18-25.

Miller, C. R. (1984). Genre as social action. *Quarterly Journal of Speech, 70*(2), 151-176.

Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen (OCW). (2011, 1 juli). Kwaliteit in verscheidenheid: Strategische agenda hoger onderwijs, onderzoek en wetenschap. Geraadpleegd op https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2011/07/01/kwaliteit-in-verscheidenheid

Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (OCW). (2015, 7 juli). De waarde(n) van weten: Strategische agenda hoger onderwijs en onderzoek 2015-2025. Geraadpleegd van https://www.rijksoverheid.nl/documenten/beleidsnota-s/2015/07/07/de-waarde-n-van-weten-strategische-agenda-hoger-onderwijs-en-onderzoek-2015-2025

Minto, B. (2008). *The pyramid principle: Logic in writing and thinking* (3e druk). Harlow, Verenigd Koninkrijk: Pearson Education.

Munby, J. (1978). *Communicative syllabus design: A sociolinguistic model for defining the content of purpose-specific language programmes.* Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.

Nickerson, C. (2000). *Playing the corporate language game: An investigation of the genres and discourse strategies in English used by Dutch writers working in multinational corporations.* Amsterdam, Nederland: Brill Rodopi.

Orde van organisatiekundigen en adviseurs (Ooa). (2013, juni). De BoKS versie 4.0. Body of knowledge and skills van de organisatieadviseur. Geraadpleegd van https://www.ooa.nl/download/?id=17963399

Orlikowski, W. J., & Yates, J. (1994). Genre repertoire: The structuring of communicative practices in organizations. *Administrative Science Quarterly, 39*(4), 541-574.

Peters E., & Van Houtven, T. (2010). *Taalbeleid in het hoger onderwijs: De hype voorbij?* Leuven, België: Acco.

Pogner, K.-H. (2005, januari). Discourse communities and communities of practice: On the social context of text and knowledge production in the workplace. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/publication/277289524_Discourse_Communities_and_Communities_of_Practice_--_On_the_social_context_of_text_and_knowledge_production_in_the_workplace

Raad voor de Nederlandse Taal en Letteren. (2015). *Vaart met taalvaardigheid: Nederlands in het hoger onderwijs.* Den Haag, Nederland: Nederlandse Taalunie.

Raaphorst, E. T. M. (2007, 27 november). Nederlands leren voor opleidingen werk: Een evaluatiestudie naar geïntegreerd tweede-taalonderwijs en vakonderwijs [proefschrift]. Geraadpleegd van https://dare.uva.nl/search?identifier=6c9c3be1-aef8-447c-95ac-6a01086775ef

Rafoth, B. A. (1990). The concept of discourse community: Descriptive and explanatory adequacy. In G. Kirsch, & D. H. Roen (Reds.), *A sense of audience in written communication* (pp. 140-152). Newbury Park, CA: SAGE.

Reitsma, E. (2014, 8 december). Adviseurs aan de slag: Over professioneel handelen in het organisatieadvieswerk [proefschrift]. Geraadpleegd van https://c3am.nl/wpcontent/uploads/2016/12/adviseurs_aan_de_slag.pdf

Richterich, R., & Chancerel, J.-L. (1980). *Identifying the needs of adults learning foreign language.* Oxford, Verenigd Koninkrijk: Pergamon.

Riteco, A. (2007, november). Naar taalontwikkelend beroepsonderwijs. Hoe praktijkgericht onderzoek professionalisering kan versterken. Geraadpleegd van https://www.onderzoek.hu.nl/~/media/sharepoint/Lectoraat%20Lesgeven%20in%20de%20Multiculturele%20School/2007/nummer%2010_Riteco.pdf

Roberts, C., Davies, E., & Jupp, T. C. (1992). *Language and discrimination: A study of communication in multi-ethnic workplaces*. Londen, Verenigd Koninkrijk: Longman.

Robinson, P. C. (1991). *ESP Today: A practitioner's guide*. New York, NY: Prentice Hall International.

Rooijackers, P., Van der Westen, W., & Graus, J. (2009). *Taal centraal: Taalbeleid in het Nederlandse en Vlaamse onderwijs*. Utrecht, Nederland: Vereniging van Leraren in Levende Talen.

Sacks, H. (1992). *Lectures on conversation. Volumes I and II*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Blackwell.

Sager, J. C. (1990). *A practical course in terminology processing*. Amsterdam, Nederland: John Benjamins.

Sarangi, S., & Candlin, C. N. (2001). Motivational relevancies: Some methodological reflections on social theoretical and sociolinguistic practice. In N. Couplan, S. Sarangi, & C. N. Candlin (Reds.) *Sociolinguistics and social theory* (pp. 350-388). Londen, Verenigd Koninkrijk: Longman.

Sarangi, S., & Roberts, C. (1999). *Talk, work and institutional order. Discourse in medical, meditation and management settings*. Berlijn, Duitsland: Mouton de Gruyter.

Saville-Troike, M. (2002). *The ethnography of communication: An introduction* (3e ed.). Oxford, Verenigd Koninkrijk: Blackwell.

Schleppegrell, M. J., & Colombi, M. C. (2002). *Developing advanced literacy in first and second languages: Meaning with power*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York, NY: Basic Books.

Scollon, R., & Scollon, S. W. (2011). *Intercultural Communication: A discourse approach*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Blackwell.

Searle, J. R. (1969). *Speech acts: An essay in the philosophy of language*. Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.

Selinker, L., Todd-Trimble, R. M., & Trimble, L. (1976). Presuppositional rhetorical information in EST discourse. *TESOL Quarterly*, *10*(3), 281-290.

Siriwardane, H. P., & Durden, C. H. (2014). The communication skills of accountants: What we know and the gaps in our knowledge. *Accounting Education: an international journal, 23*(2), 119-134.

Snow, M. A., & Brinton, D. M. (1997). *The content-based classroom: Perspectives on integrating language and content.* New York, NY: Pearson Education.

Snow, C. E., & Uccelli, P. (2009). The challenge of academic language. In D. R. Olson, & N. Torrance (Reds.), *The Cambridge handbook of literacy* (pp. 112-133). Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.

Spilka, R. (1993). *Writing in the workplace: New research perspectives.* Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.

Spradley, J. P. (1980). *Participant observation.* Boston, MA: Cengage Learning.

Strevens, P. (1988). ESP after twenty years: A re-appraisal. In M. Tickoo (Red.), *ESP: State of the Art* (pp. 1-13). Singapore, Tanglin: SEAMEO Regional Language Centre.

Sturdy, A. J. (2009). Popular consultancy critiques and a politics of management learning? *Management Learning, 40*(4), 457-463.

Swales, J. M. (1985). *Episodes in ESP: A source and reference book on the development of English for science and technology***.** Oxford, Verenigd Koninkrijk: Pergamon.

Swales, J. M. (1998). *Other floors, other voices: A textography of a small university building*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.

Swales, J. M. (1990). *Genre analysis. English in academic and research settings*. Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.

Swales, J. M. (2001). EAP-related research: An intellectual history. In J. Flowerdew, & M. Peacock (Reds.), *Research perspectives on English for academic purposes* (pp. 42-54). Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.

Tahon, K. (2013). Schrijfvaardigheid van eerstejaarsstudenten aan de KU Leuven: Een analyse van types taalfouten in papers uit verschillende opleidingen [masterscriptie]. Geraadpleegd van https://www.scriptie-bank.be/sites/default/files/thesis/20174/Schrijfvaardigheid%20van%20eerstejaarsstudenten%20aan%20de%20KU%20Leuven.pdf

Tarone, E., & Yule, G. (1989). *Focus on the language learner*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Oxford University Press.

Trimble, L. (1985). *English for science and technology: A discourse approach*. Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.

Uccelli, P., Barr, C. D., Dobbs, C. L., Phillips Galloway, E., Meneses, A., & Sánchez, E. (2015). Core academic language skills: An expanded operational construct and a novel instrument to chart school-relevant language proficiency in preadolescent and adolescent learners. *Applied Psycholinguistics*, *36*(5), 1077–1109. doi:10.1017/S014271641400006X

Vaish, V., & Towndrow, P. (2010). Multimodal literacy in language classrooms. In N. Hornberger, & S. L. McKay (Reds.), *Sociolinguistics and language education* (pp. 317-346). Bristol, Verenigd Koninkrijk: Multilingual Matters. doi:10.21832/9781847692849-014

Van Aken, J. E. (2000). De body of knowledge van de organisatieadviseur: Mogelijkheid tot profilering van een prille en lichte professie. *Management & Organisatie*, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid' 54(5/6), 237-251.

Van Avermaet, P., & Gysen, S. (2006). From needs to tasks: Language learning needs in a task-based approach. In K. van den Branden (Red.), *Task-based language education: from theory to practice* (pp. 17-46). Cambridge, Verenigd Koninkrijk: Cambridge University Press.

Van Eekelen, I. M., & De Caluwé L. I. A. (1996). Wat doen adviseurs eigenlijk? *M&O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, *50*, 298-316.

Van Houtven, T., & Peters, E. (2010). De weg naar materiaalontwikkeling is geplaveid met behoeftes. In E. Peters, & T. van Houtven (Reds.), *Taalbeleid in het hoger onderwijs: De hype voorbij?* (pp. 71-85). Leuven, België: Acco.

Van Kalsbeek, A., & Kuiken, F. (2014). Academisch taalgebruik in het Nederlandse wetenschappelijk onderwijs: Stand van zaken en blik op de toekomst. *Internationale Neerlandistiek*, *52*(3), 221-236. doi:10.5117/IN2014.3.KALS

Van Lier, L. (1996). *Interaction in the language curriculum: Awareness, autonomy, & authenticity*. Londen, Verenigd Koninkrijk: Longman.

Vereniging Hogescholen. (z.d.). Heo-standaard. Geraadpleegd op 12 december 2018, van https://www.verenigingh ogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/000/071/original/Heo-standaard_VerenigingHogescholen.pdf?1438681453

Verkenningscommissie hoger economisch onderwijs. (2014, november). Wendbaar in een duurzame economie: Een externe analyse van het economisch domein ten behoeve van de verkenning hoger economisch onderwijs (heo). Geraadpleegd van https://www.vereniging-hogescholen.nl/system/knowledge_base/attachments/files/000/000/069/original/DEF_VERE-2278-Rapport_ Wendbaar_in_een_duurzame_economie_online.pdf?1438681080

Vygotsky, L. (1978). *Mind in society: The development of higher psychological processes*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

West, R. (1994). Needs analysis in language teaching. *Language Teaching*, *27*, 1-19.

Widdowson, H. G. (1978). *Teaching language as communication*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Oxford University Press.

Widdowson, H. G. (1983). *Learning purpose and language use*. Oxford, Verenigd Koninkrijk: Oxford University Press.

BIJLAGEN

Bijlage A: Interviewvragen gebaseerd op Huhta et al. (2013)

A. ACHTERGRONDINFORMATIE

1. Wat is uw vooropleiding en wanneer bent u afgestudeerd?

2. Hoe lang bent u al werkzaam? Kwalificeert u zichzelf als (1)starter, (2)ervaren, (3)leidinggevend of (4) senior (management) of (5) directie?

3. Hoe lang bent u al in dienst van dit bedrijf?

4. In welke functie bent u werkzaam?

5. Hoe lang bent u in deze functie werkzaam?

6. Kunt u een omschrijving geven van uw functie: welke functietaken voert u uit?

7. Welke functies heeft u hiervoor gehad?

B. BEROEPSCONTEXT

1. Wat zijn voorbeelden van beroepen/functies voor professionals werkzaam in cluster X volgens u?

2. Wat typeert volgens u de professionals die werkzaam zijn in cluster X? (opleiding, vervolgopleiding, trainingen, specialisaties)

3. Welke organisaties of bedrijven zijn typerend voor cluster X? Waar komen professionals veelal terecht?

4. Zijn er beroepsverenigingen die bovengenoemde professionals coördineren?

5. Zojuist hebben we typische beroepen/functies voor cluster X doorgenomen. Kunt u aangeven wat het belang is van taal binnen deze functies? Wat is uw beeld daarbij?

6. Welke rol speelt taal binnen de bovengenoemde functies?

C. CONTEXTINFORMATIE: TAAL BINNEN DE DISCOURSE COMMUNITY

1. Houdt u een reguliere werkdag voor ogen. Kunt u aangeven wanneer u tijdens uw werk in aanraking komt met taal?

2. Kunt u aan de hand van een (frequente) voorbeeldsituatie aangeven op welke wijze u in aanraking komt met taal?

3. Wat voor soort gesprekken voert u?

4. Waarom voert u die gesprekken?

5. Organiseert u die gesprekken zelf (bent u eindverantwoordelijk voor de organisatie daarvan?)

6. Kunt u aangeven waar u het meest mondeling communiceert? (physical setting, human context)

7. Wie zijn er bij de mondelinge communicatie betrokken? (personen, bedrijven, dochterondernemingen, andere instituties etc.)

8. Wat voor soort teksten/tekstgenres moet u kunnen schrijven?

9. Welke teksten/tekstgenres moet u kunnen lezen?

10. Welke teksten komen het meest frequent voor?

11. Welke teksten vragen veel van uw kennis en vaardigheden op het gebied van taal? Welke teksten zijn het meest veeleisend?

12. Voor wie schrijft u de teksten meestal?

13. Wat zijn de schrijfdoelen van dergelijke teksten?

14. Wie is er verantwoordelijk voor het eindproduct van teksten?

15. Wat zijn in uw ogen 'goede' teksten?

16. Wat is de functie van schrijven in uw functie?

17. Indien u een presentatie houdt, speelt u dan in op de situatie of het publiek waar u voor spreekt?

18. Kunt u hier een voorbeeld van geven aan de hand van een situatiebeschrijving?

19. Vindt u dit een belangrijk onderdeel van professionele communicatie?

D. GENERIEKE VAARDIGHEDEN EN CULTURELE ASPECTEN (DUIDING VAN DE DISCOURSE COMMUNITY)

1. Wat is in uw ogen de meest belangrijke generieke competentie die professionals moeten bezitten? Kan taalvaardigheid een bijdrage leveren aan de verbetering hiervan?

2. Kunt u nog iets zeggen over:

* Doelen die u in uw functie nastreeft?

* Hiërarchische verhoudingen in uw functie?

* Beleefdheidsvormen?

* Vakkennis in relatie tot communicatie?

* Alom gerespecteerde kwaliteiten van professionals in uw beroep?

* Waarden en normen op de werkvloer? (hooggewaardeerd en laaggewaardeerd)

Bijlage B: Observatieschema communicatieve activiteiten

ID: _____

Tijd	van tot
Discoursactiviteit	
Type communicatie	☐ Email ☐ Telefoon ☐ Oraal, namelijk: ☐ Schriftelijk, namelijk: ☐ Anders, namelijk:
Deelnemers	
Onderwerp / Doel	
Taalgebruik	☐ Formeel, omdat: ☐ Informeel, omdat: ☐ Anders, namelijk:
Stemming	
Intertekstualiteit	
Opmerkingen	

Bijlage: ☐ Email ☐ Geluidopname ☐ Beeldopname ☐ Anders, namelijk: _____

Naamgeving: _____

Bijlage C: Hoofdcodes zoals gebruikt voor data-analyse in Atlas-Ti

THEORETISCHE INDICATOR	HOOFDCODES
1. BEROEPSCONTEXT	Overkoepelende beroepsnormen en waarden Beroepsvereniging Beroepskennis en vaardigheden Institutionele wet- en regelgeving of procedures Ontwikkelingen binnen het beroep
2. ORGANISATIECONTEXT	Kernwaarden van de organisatie Professionaliseringsbeleid Organisatiebreed taalbeleid
3. DISCOURSE COMMUNITY: TAAL EN COMMUNICATIE	
Communicatieve activiteiten	NB. Voor alle geldt doel en belang voor de functie **Gespreks- en spreekactiviteiten** - Interacties - Presentaties - Aanwezigheid van vaktaal **Schrijfactiviteiten** - Teksten met een vast format - Teksten met een vrij format - Doelgroep - Aanwezigheid van vaktaal **Leesactiviteiten** -Lezen van (digitale) teksten -Lezen van vakliteratuur -Lezen van beleidsdocumenten **Luisteractiviteiten** - Receptief luisteren - Luisteren als onderdeel van de interacties - Interactie tussen de activiteiten **Communicatiepartners** -Interne communicatiepartners -Externe communicatiepartners **Interactie tussen gespreksvoering en schrijven**
Normen	Normen voor de schriftelijke teksten Normen voor de gesprekken
Gespreks- en schrijfrollen	**Schrijven** - Verantwoordelijk voor het eindproduct - Hoofdauteur - Meelezer **Gesprekken** - Verantwoordelijk voor het volledige gesprek - Initiator van het gesprek - Spreker - Luisteraar **Rol van de leidinggevende** -is sturend -is coachend -leidinggevende schrijft mee aan eindtekst -leidinggevende is verantwoordelijk voor eindtekst

4. DISCOURSE COMMUNITY: KENMERKEN EN CULTURELE ASPECTEN	
Onderliggende doelen	Doelen in relatie tot functie Doelen in relatie tot verbinding/groepsgevoel
Onderliggende waarden	Hooggewaardeerde waarden Laaggewaardeerde waarden Beleefdheidsvormen
Materiële condities	Beschikbare technologie Fysieke afstand tussen gesprekspartners (intern/extern)

Bijlage D: Ontwerpschema TSD-onderwijs voor hoger economisch onderwijs

	Organisatieadviseurs		*Accountants*	
	Bank Holland	*Centrum Nederland*	*Centrum Nederland*	*Dienst Accountancy en Advies*
Beroepscontext				
Waarden/thema's	- Deskundigheid - Betrouwbaarheid - Zorgvuldigheid - Professionele onafhankelijkheid		- Professionaliteit - Integriteit - Objectiviteit - Vakbekwaamheid en zorgvuldigheid - Vertrouwelijkheid	
Professionele rollen	- Expert - Programmabegeleider - Gedragsontwikkelaar - Persoonsontwikkelaar		- Openbaar accountant - Interne accountant - Overheidsaccountant - Accountant in business	
Ontwikkelingen	- Ontwikkeling van expertise/specialisme - Intensivering adviseur-cliëntrelatie/relatiebeheer - Langdurige betrokkenheid bij opdrachten		- Transparantie in controleproces/relatiebeheer - Differentiatie in de professionele rollen	
Organisatiecontext				
Kernwaarden	- Vertrouwen - Professionaliteit - Ambitieus	- Geloofwaardigheid - Zorgvuldigheid - Verantwoordelijkheid	- Geloofwaardigheid - Zorgvuldigheid - Verantwoordelijkheid	- (in ontwikkeling) Vertrouwen - Transparantie - Professionaliteit
Taalnormen	- Doelgerichtheid - Doelgroepsgerichtheid - Structuur (opbouw) - Activerende stijl - Persoonlijke stijl - Informeel taalregister - Weinig vaktaal	- Heldere opbouw - Logische argumentatielijn - Lezersgericht formuleren - Uniforme lay-out	- Heldere opbouw - Logische argumentatielijn - Lezersgerichtheid Uniforme lay-out	- Bondigheid - Structuur - Logische argumentatielijn (piramidevorm)
Discourse community				
Kenmerken				
- Waarden	- Kwetsbaarheid - Eerlijkheid - Verantwoordelijkheid - Gelijkwaardigheid	- Integriteit - Zorgvuldigheid - Objectiviteit	- Vertrouwen - Respect	- Vertrouwen - Openheid - Gelijkwaardigheid
- Materiële omstandigheden	- E-mail - Intranet - Digitaal communicatieplatform	- E-mail - Intranet - Digitaal communicatieplatform	- E-mail - Intranet - Digitaal communicatieplatform - Digitaal controledossier	- E-mail - Digitaal communicatieplatform

Communicatieve activiteiten				
- Functietaken	- Inventariseren klantwensen internetgebruik/ digitale middelen - Het bespreken haalbaarheid IT-implementaties op basis klantwensen - Het formuleren van duurzame oplossingsrichtingen voor implementaties van IT-producten waar beide afdelingen zich in kunnen vinden.	- Opstellen probleemdiagnose en advies op het niveau van inrichtings-, besturings- en procesvraagstukken - Opstellen probleemdiagnose en advies op het niveau van groepsdynamica - Individueel coachen op het gebied van verandermanagement en competentieontwikkeling	- Het doen van boekenonderzoeken vanuit Verticaal Toezicht - Het analyseren van fiscale processen - Het doen van verbetervoorstellen voor dergelijke processen; - Het houden van Horizontaal Toezicht op (fiscale) administraties	- Controleren van jaarrekeningen - Beoordelen van interne controleprocessen en systemen - In kaart brengen van processen en problemen vertalen naar bedrijfsgerichte oplossingen - Eindejaarscontroles op de jaarrekening
- Gesprekken voeren	- Intakegesprekken - Afstemmingsoverleggen - Tekstreviewsessies - Dag- en weekstarten - Social talk - Reflectiegesprekken	- Intakegesprekken - Afstemmingsoverleggen - Werkafspraken - Social talk - Feedbacksessies - Intervisie - Individuele coachingsgesprekken - Weekstarten - Evaluaties (van de adviezen) - Tekstreviewsessies - Interactieve presentaties (van de adviezen) in twee- of driegesprek	- Vaktechnisch/in-houdelijk overleg, (tussentijdse) - Klantevaluaties - Start- tussentijdse - en slotgesprekken - Horizontaal toezichtgesprekken - Tekstreviews - Controle-evaluaties - Social talk - Feedbacksessies	- Voorbereidende gesprekken op de voorgenomen controles - Vaktechnisch/inhoude lijke overleggen tijdens de controles, (tussentijdse) - Klantevaluaties - Controle-evaluaties - Fysieke afstemming/bedrijfs-bezoeken - Telefonische afstemming - Eindbesprekingen van de assurancerapporten/ controles met de klant (soms slecht-nieuwsgesprekken) - Tekstreviews met collega's - Social talk - Feedbacksessies
- Spreken	- Workshops	- Congressen of seminars	- Geen presentaties	- Geen presentaties
- Schrijven	- Projectmandaat - Projectbrief - Memo's	- Intakeformulier - Plan van aanpak - Opdrachtovereenkomst	- Aankondigingsbrief - Compliance-verkenning	- Assurancerapport - Rapportage van bevindingen

	- PowerPointpresentaties - E-mails	- E-mails - PowerPointpresentaties	- Convenant - Digitaal controledossier - Controlerapport - E-mails	- E-mails - Notulen met actiepunten
- Luisteren	- Luisteren om proces te monitoren - Luisteren om hoofdgedachte uit interactie te halen - Luisteren voor onderhoud adviseur-cliëntrelatie	- Luisteren voor vraagarticulatie (probleemdiagnose) - Luisteren voor persoonlijke betrokkenheid - Luisteren voor begrip communicatiepartner en situatie	- Luisteren voor positionering accountant als kritische gesprekspartner - Luisteren om informatie op waarde te schatten	- Luisteren bij het begrijpen van de inhoud van de gesprekken - Luisteren bij het stellen van de juiste vervolgvragen
- Lezen	- Lezen voor specifieke (historische) informatie - Lezen om hoofdgedachte uit project te halen. - Lezen van digitale communicatie - Tegenlezen schrijfproducten collega's	- Lezen van vakliteratuur in het kader van vooronderzoek/modellen-selectie - Lezen van beleids- of afdelingsdocumenten - Lezen van digitale communicatie - Tegenlezen schrijfproducten collega's	- Lezen van eerdere controlerapporten - Lezen van wet- en regelgeving als juridisch kader - Tegenlezen van interviews, gespreksverslagen of onderzoeksrapporten - Lezen van digitale en analoge (brief)communicatie	- Lezen van wet- en regelgeving als juridisch kader - Tegenlezen van assurancerapporten - Lezen van digitale communicatie
- Normen	- Weinig vaktaal - Logische structuur - Kernachtige inhoud - Onderbouwing van feiten en beweringen - Bewustzijn van de lezer	- Weinig vaktaal - Logische structuur - Kernachtige inhoud - Onderbouwing van keuzes en oplossingsrichtingen - Bewustzijn van de lezer - Correcte spelling en grammatica	- Logische opbouw - Eenvoud en begrijpelijkheid - Juiste toon (doelgroepsgericht) - Heldere argumentatie - Inhoudelijke juistheid - Overtuigend - Begrijpelijkheid in relatie tot vaktaal voor klanten	- Bondigheid - Logische structuur - Logische argumentatielijn (piramidevorm) - Begrijpelijkheid in relatie tot vaktaal voor klanten
- Gespreksrollen/ Schrijfrollen	- Gespreks- en schrijfrollen niet hiërarchisch ingedeeld naar functieniveau	- Gespreks- en schrijfrollen niet hiërarchisch ingedeeld naar functieniveau	- Gespreks- en schrijfrollen wel hiërarchisch ingedeeld naar functieniveau	- Gespreks- en schrijfrollen wel hiërarchisch ingedeeld naar functieniveau

SAMENVATTING

Professioneel taalgebruik in het economische beroepenveld. Behoefteanalyse voor (taal)curriculumontwerp in het hoger economisch onderwijs.

Het doel van dit onderzoek is om taalonderwijs te geven op het hoger economisch onderwijs dat is gebaseerd op het professionele taalgebruik zoals dat voorkomt in het economische beroepenveld. Om dat doel te bereiken identificeer ik professioneel taalgebruik in deze studie met behulp van een behoefteanalyse. De behoefteanalyse geeft inzicht in het professionele taalgebruik van economische professionals en hun objectieve taal- en communicatiebehoeften. Het is de bedoeling deze objectieve taal- en communicatiebehoeften te beschrijven op een detailniveau dat voldoende is om effectief Taal voor Specifieke Doeleinden (TSD) in het hoger economisch onderwijs te ontwerpen. TSD wordt volgens Huhta, Vogt, Johnson & Tulkki (2013) ingericht op basis van leerbehoeften (studenten of professionals) die zich in een bepaalde opleiding of discipline (gaan) bevinden en die gericht is op de ontwikkeling van het taalgebruik uit die discipline. Objectieve behoeften zijn feitelijke behoeften die de leerder uiteindelijk moet uitdrukken met de taal (Brindley, 1989). Het gaat om dagelijkse werkgerelateerde taal- en communicatiebenodigdheden. Ik heb gekozen voor de identificatie van expertgebaseerde objectieve taal- en communicatiebehoeften, omdat deze expertinformatie de docent en student meer inzicht geeft in de wijze waarop taal een rol speelt in een bepaald beroep of beroepenveld. Ik heb twee uitgesproken economische beroepen geselecteerd: de organisatieadviseur en de accountant.

De aanleiding voor deze studie is tweeledig. Ten eerste is er een aantal beleidsnota's die sturen op de concretisering van mondelinge, schriftelijke en adviesvaardigheden voor hoger economische opleidingen (heo-standaard). Ten

tweede omdat docenten en professionals in de economische beroepspraktijk van mening zijn dat zowel de academische als de professionele taalvaardigheid van hbo-studenten onder de maat is. De docenten vinden het van groot belang dat er meer wordt ingezet op de ontwikkeling van professionele taalvaardigheid in het licht van professionele vorming en arbeidsmarktsucces. De hoofdvraag die leidend is voor dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

> *Wat kan het hoger economisch onderwijs leren van taal- en communicatieactiviteiten in het economische beroepenveld?*

De volgende deelvragen ondersteunden deze hoofdvraag:

- *Wat zijn de eigenschappen van de beroepscontext die de taal- en communicatieactiviteiten van de organisatieadviseurs en de accountants beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen?*
- *Wat zijn de eigenschappen van de organisatie die de taal- en communicatieactiviteiten van de communities van de organisatieadviseurs en de accountants beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen?*
- *Wat zijn de eigenschappen van de discourse community van de organisatieadviseurs en de accountants die de taal- en communicatieactiviteiten beïnvloeden en het specifieke karakter ervan bepalen en welke taal- en communicatieactiviteiten zijn kenmerkend voor deze community?*

Theorie: Taal voor Specifieke Doeleinden en behoefteanalyse

Taal voor Specifieke Doeleinden verwijst naar de beschrijving van talige varianten die voorkomen in beroepsomgevingen met als doel om deze aan (toekomstige) professionals bij te brengen. Kenmerkend voor het TSD-onderwijs is dat de inhoud, het lesmateriaal, de didactiek en de toetsing zijn afgestemd op een afgebakende leerdersgroep met specifieke taalbehoeften. Voor het TSD-onderwijs is de behoefteanalyse richtinggevend als het gaat om

de identificatie van deze taalbehoeften. TSD is dynamisch en kent wereldwijd veel interpretaties, waarbij het zwaartepunt kan liggen op het onderzoek naar taal en taalvariatie of juist op pedagogiek en didactiek. Aanvankelijk richtte TSD zich op de beschrijving van specifieke terminologie, registers en teksttypen. In de laatste decennia is de belangstelling naar communicatieve processen meer toegenomen waarbij de focus op de taal in relatie tot haar sociale context steeds belangrijker werd. Daarbij kwam een communicatieve aanpak van taalleren centraal te staan en werd gekozen voor contextrijk lesmateriaal gebaseerd op een reële weergave van professionele taalbenodigdheden. Er werden talige onderzoeksgegevens uit de beroepspraktijk gehaald om contextrijk lesmateriaal te ontwikkelen. Op basis van deze didactische en onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen en de daarmee gepaard gaande verschuivende focus richting de professionele praktijk, wordt TSD in deze studie als volgt gedefinieerd:

> TSD is een benadering gericht op onderwijs in professioneel taalgebruik dat middels een evidence-based behoefteanalyse geïdentificeerd wordt als onderdeel van de dagelijkse praktijk van een (professionele) discourse community. Het uiteindelijke doel is dat dit specifieke professionele taalgebruik aan de hand van zorgvuldig gekozen didactische vormen gedoceerd wordt aan een specifieke groep leerders bestaande uit studenten of professionals die zich in deze of soortgelijke professionele (discourse) communities (gaan) begeven.

Omdat deze definitie leunt op de sleutelbegrippen professioneel taalgebruik en discourse community, staan deze begrippen in de studie centraal. Professioneel taalgebruik heeft betrekking op geschreven en gesproken teksten die geproduceerd worden door professionals en bestemd zijn voor andere professionals met dezelfde of een andere expertise (Gunnarsson, 2009). Een discourse community is een groep taalgebruikers, in dit geval economische

professionals, met een eigen taalrepertoire en taalregels. Wie zich de taalregels eigen maakt, wordt onderdeel van die groep (Beaufort, 1997). Het idee is dat de 'werkelijke' professionele discourse communities in het onderwijs voorbereid kunnen worden.

De behoefteanalyse vormt de hoeksteen van TSD, omdat deze leidt tot gericht taalonderwijs corresponderend met de specifieke behoeften van de leerders en het beroep waarvoor wordt opgeleid (Dudley-Evans & St John, 1998; Huhta et al., 2013). Het doel van de onderhavige behoefteanalyse is om niet alleen professioneel taalgebruik te beschrijven, maar ten behoeve van authentiek taalonderwijs ook te begrijpen waarom dit taalgebruik zich juist in die vorm manifesteert. Om deze doelstelling te bereiken wordt in deze studie de holistische behoefteanalyse gebruikt, omdat daarin de taal-contextrelatie centraal staat (Huhta et al., 2013). De holistische behoefteanalyse steunt op het fundament van professioneel taalgebruik dat per definitie contextafhankelijk is en beïnvloed wordt door een diversiteit aan factoren, die zich bevinden op verschillende contextuele niveaus. Huhta et al. gebruiken vier gezichtspunten om de context en de complexiteit van professioneel taalgebruik in het licht van authentiek TSD zo nauwkeurig mogelijk te beschrijven: 1) kennis van de organisatie, 2) kennis van de communicatiedeelnemers, 3) kennis van de sociale (inter)acties, 4) kennis van teksten.

Ook in deze studie worden meerdere contexten in de analyse meegenomen. Het oriënterende onderzoekskader van de onderhavige behoefteanalyse steunt op het fundament van professioneel taalgebruik (Gunnarsson, 1997a, 2009), het raamwerk van de holistische behoefteanalyse (Huhta et al., 2013), de discourse community als invloedrijke contextuele factor (Beaufort, 1997) en de organisatie- en de beroepscontext als invloedrijke factoren (Nickerson, 2000; Bargiela-Chiappini & Nickerson, 2002; Bhatia, 2002; Gunnarsson, 2009; Huhta et al., 2013).

Methodologie

Deze studie is gebaseerd op etnografisch veldwerk. Het belangrijkste argument daarvoor is dat de onderhavige behoefteanalyse in het kader van het datagestuurde en praktijkgeoriënteerde TSD-onderwijs natuurgetrouwe data nodig heeft om de economische TSD-variant in te richten.

Er is uitgegaan van vier (professionele) discourse communities bestaande uit organisatieadviseurs en accountants met bijbehorende discourse communities: 1) een gemeenschap van interne organisatieadviseurs werkzaam bij Bank Holland, 2) een gemeenschap van interne organisatieadviseurs werkzaam bij Centrum Nederland, 3) een gemeenschap van interne accountants werkzaam bij Centrum Nederland en 4) een groep externe accountants werkzaam bij Dienst Accountancy en Advies. Het etnografisch veldwerk is gedaan binnen drie verschillende organisaties, waaronder twee profit- en een non-profitorganisatie. Deze drie organisaties zijn in eerste instantie geselecteerd omdat ze allemaal geassocieerd worden met economische activiteiten. Binnen de organisaties waren de economische beroepen saillant aanwezig en kenden deze een uitgebreide variëteit. Het verschil tussen profit en non-profit is in de zoektocht naar geschikte discourse communities bewust aangehaald, omdat communicatie in het licht van wel of geen winstoogmerk hoogstwaarschijnlijk andere doelen dient.

De dataverzameling bestond uit een verzameling van relevante (bedrijfs)documenten (deskresearch). Met alle discourse communities zijn semigestructureerde en ongestructureerde interviews afgenomen om te achterhalen welke taal- en communicatieactiviteiten in de dagelijkse praktijk van de professionals voorkomen. Tevens zijn observaties gedaan om de communicatieve activiteiten in de dagelijkse arbeidsactiviteiten van de professionals waar te nemen.

Resultaten

Het uitgangspunt van de holistische behoefteanalyse is om de aard en de doelen van de taal- en communicatieactiviteiten te verduidelijken zoals geproduceerd door de organisatieadviseurs en de accountants, via een verkenning van de context waarin deze voorkomen (Swales, 1998). Per contextuele factor worden nu de belangrijkste resultaten weergegeven.

1. Eigenschappen van de beroepscontexten

Beroepsvereniging, -kennis en -vaardigheden

De beroepsverenigingen uiten zich in formele documenten over het belang van taal in het betreffende beroep. De Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) heeft een Body of Knowledge and Skills (BoKS) opgesteld, waarin het adviesproces en de bijbehorende gemeenschappelijke kennis en vaardigheden voor organisatieadviseurs staan beschreven. Taal en communicatie krijgen daarin een prominente plek toebedeeld als onderdeel van het adviesproces rondom opdrachtgever en adviseur. De Ooa heeft zich als beroepsvereniging redelijk stevig binnen de beroepsgroep gepositioneerd, maar werkt vooralsnog aan meer fundament.

De Nederlandse Beroepsorganisatie van Accountants (NBA) heeft in de Verordening Gedrags- en Beroepsregels van de Accountants (VGBA) (2013) beschreven wat er wettelijk en maatschappelijk van de accountants in Nederland verwacht wordt. Het zwaartepunt ligt op een professionele en integere werkhouding. Het maatschappelijke integriteitsdebat dat rondom accountancy gevoerd wordt, heeft gevolgen voor de taal- en communicatieactiviteiten van de accountants. Het is de bedoeling dat de klant middels communicatie meer bij het controleproces betrokken raakt, zodat transparant wordt waar de accountant mee bezig is.

Professionele waarden

Professionele waarden zijn bepalend in de karakterisering van taal en communicatie binnen de beroepen. Professionele waarden binnen organisatieadvies bestaan uit deskundigheid, betrouwbaarheid, zorgvuldigheid en professionele onafhankelijkheid. De professionele waarden zijn in de BoKS (Ooa, 2013) opgenomen en zijn vaak sturend in het handelen en het communiceren van de organisatieadviseurs. Ze zijn mede bepalend voor het taalsysteem waar de professionals zich in bevinden en geven richting aan hun gespreks- en schrijfactiviteiten.

Binnen accountancy gelden de professionele waarden professionaliteit, integriteit, objectiviteit, vakbekwaamheid, zorgvuldigheid en vertrouwelijkheid. Deze zijn als fundamentele beginselen weergegeven in de VGBA (NBA, 2013). Fundamentele beginselen kunnen in het geding komen als de professionele accountant-cliëntrelatie niet nageleefd wordt. Communicatie speelt een belangrijke rol in het behoud van de accountant-cliëntrelatie.

Professionele rollen

Professionele rollen bepalen de karakteristieken van de taal en communicatie van de economische professionals. De organisatieadviseur kan in zijn rol richtinggevend zijn (expertrol) of probleemoplossend (procesrol), afhankelijk van de opdracht die wordt uitgevoerd.

In de Verordening op de beroepsprofielen (NBA, z.d.-b) zijn vier rollen voor de accountants in Nederland beschreven: 1) de openbaar accountant (externe accountant), 2) de interne accountant, 3) de overheidsaccountant en 4) de accountant in business. In de praktijk overlappen soms de rollen.

2. Eigenschappen van de organisatiecontexten

Kernwaarden

Een eerste eigenschap binnen de organisatiecontext die de aard van de taal en communicatie van de professionals beïnvloedt, is de formulering van organisatiebrede kernwaarden. Kernwaarden van Bank Holland zijn vertrouwen, professionaliteit en ambitie. Ze zijn voor de organisatie van belang mede in het licht van de relatieopbouw met de klant. Bank Holland zet hier in haar cultuurprogramma stevig op in, in reactie op de Autoriteit Financiële Markten (AFM) die in het kader van transparantie meer begrijpelijke klantcommunicatie eist.

Centrum Nederland beschrijft in haar Gedragscode (2012) expliciet dat de medewerkers dienen te communiceren vanuit de organisatiewaarden geloofwaardigheid, zorgvuldigheid en verantwoordelijkheid. Het waardebewustzijn van de medewerkers is binnen Centrum Nederland sterk aanwezig en in de Gedragscode (die binnen de organisatie de ronde doet) wordt expliciet verwezen naar de rol die deze kernwaarden dienen te spelen in interne en externe communicatie.

Dienst Accountancy en Advies stimuleert een cultuurtransformatie met een verschuivend perspectief in de richting van vertrouwensherstel, kwaliteitsverbetering en innovatie van het accountancyberoep onder het toeziend oog van de AFM. De klant moet volgens de Dienst meer toegang krijgen tot de professionele activiteiten van de accountants. Dat vereist van de accountants dat zij de klant middels begrijpelijke en frequente communicatie actief betrekken bij het controleproces.

Taalnormen

Ook organisatiebrede taalnormen beïnvloeden de taal en communicatie van de organisatieadviseurs en de accountants. Bank Holland heeft de taalnormen een

plek gegeven in een organisatiebreed taalbeleid, gericht op de ontwikkeling van schriftelijke taalvaardigheid voor alle medewerkers. Het gaat om een breed scala aan taalnormen, bijvoorbeeld over klantgericht communiceren, tekstopbouw en informeel schrijven.

Centrum Nederland ontwerpt een huisstijl waarin taalnormen zijn opgenomen die gaan over het hele spectrum van schrijven, van spelling tot argumentatie en tekstopbouw. Dienst Accountancy en Advies introduceert een nieuwe normerende schrijfmethode die de teksten zowel op het gebied van structuur als op het gebied van begrijpelijkheid zichtbaar heeft verbeterd.

De studie heeft laten zien dat de organisatieadviseurs bij Bank Holland en de accountants bij Dienst Accountancy en Advies een sterke voorkeur hebben voor korte teksten. Deze professionals werken bij profitorganisaties, waarbij snelheid in het arbeidsproces in het kader van het behalen van commerciële doelen een rol speelt.

3. Eigenschappen van de discourse communities

Onderliggende doelen

De studie laat zien dat de doelen van de discourse communities in alle gevallen bepalend zijn voor de communicatieroutes die de communities inrichten. In het geval van de organisatieadviseurs bij Bank Holland, komt het onderliggende doel overeen met één van de organisatiedoelen: ambitieus zijn. De organisatieadviseurs bij Centrum Nederland formuleren een eigen onderliggend doel: duurzaam adviseren. In het geval van de accountants is het onderliggende doel overeenkomstig één van de belangrijkste beroepsbeginselen: professioneel-kritisch zijn.

De onderliggende doelen bepalen zowel de communicatiemodaliteit als de bijbehorende normen. Zo leidt duurzaam adviseren voor de organisatieadviseurs bij Centrum Nederland tot veel gespreksvoering en is een

belangrijke bijbehorende gespreksnorm dat zij de communicatiepartner respectvol, doch kritisch benaderen. De onderliggende doelen zijn ofwel afwijkend van de abstracte beroeps- en organisatiedoelen of ze komen overeen met één of beide contexten of ze ontstaan lokaal.

Onderliggende waarden

Onderliggende waarden bepalen de eigenschappen van de taal en communicatie binnen de discourse communities eveneens. De organisatieadviseurs bij Bank Holland hechten waarde aan kwetsbaarheid, eerlijkheid, verantwoordelijkheid en gelijkwaardigheid. Dat er een relatie is tussen de waarden van deze discourse community en de taal- en communicatieactiviteiten blijkt bijvoorbeeld uit het feit dat kwetsbaarheid in het kader van professionele ontwikkeling voor deze organisatieadviseurs leidt tot een hoge frequentie van reflectie- en feedbackgesprekken.

De organisatieadviseurs bij Centrum Nederland hechten waarde aan integriteit, zorgvuldigheid en een objectief-kritische communicatiehouding. De waarden zijn voor deze organisatieadviseurs van belang in het licht van een duurzame adviseur-cliëntrelatie.

De accountants bij Centrum Nederland hechten veel waarde aan onderling vertrouwen en respect en brengen deze in verband met vakmanschap. In de praktijk betekent dit dat de accountants niet alleen respect hebben voor elkaar, maar ook voor elkaars expertise. In de lijn van de professionele waarden die op beroepsniveau worden uitgedragen, positioneren zij zich als een objectief-kritische communicatiepartner en zijn ze veelal formeel in hun schriftelijke en mondelinge cliëntcommunicatie.

De accountants bij Dienst Accountancy en Advies hechten waarde aan gelijkwaardigheid, openheid en objectief-kritisch zijn. De accountants binnen deze discourse community kiezen ondanks de geprevaleerde objectief-kritische communicatiehouding niet altijd voor formele aanspreekvormen in het

klantcontact. De waarde gelijkwaardigheid leidt soms juist tot de hantering van het informele taalregister en non-hiërarchische aanspreekvormen in cliëntcommunicatie.

Materiële omstandigheden

Ook de materiële omstandigheden hebben invloed op de communicatieactiviteiten, zoals de ruimtelijke afstand tussen de communicatiepartners en de mate waarin zoals vanzelfsprekend digitaal wordt gecommuniceerd. De discourse community van organisatieadviseurs bij Bank Holland maakt in de dagelijkse praktijk veelvuldig gebruik van de digitale communicatiemiddelen e-mail, intranet en het digitale sociale platform als onderdeel van Yello, een breder werkconcept dat werkprocessen moet versnellen. De discourse community van organisatieadviseurs bij Centrum Nederland maakt eveneens veel gebruik van e-mail en intranet. Het digitale communicatieplatform ConnectPeople raakt binnen deze discourse community steeds meer ingeburgerd en wordt alleen intern gebruikt.

De accountants bij Centrum Nederland hanteren e-mail, intranet en een digitaal controledossier. De discourse community van accountants bij Centrum Nederland maakt eveneens gebruik van ConnectPeople ook, alleen voor intercollegiaal contact. Het platform wordt door de accountants niet gebruikt in het cliëntcontact. De accountants bij Dienst Accountancy en Advies gebruiken e-mail en een digitaal communicatieplatform, zowel intern met collega's als extern met cliënten.

Communicatieve activiteiten: gesprekken voeren, spreken, schrijven, luisteren en lezen

De gesprekken binnen de vier discourse communities verschillen in vorm, doel en inhoud, maar kennen ook overeenkomsten. Een belangrijke overeenkomst die zowel geldt voor de organisatieadviseurs als voor de accountants is dat gespreksvoering cruciaal is voor de functie-uitoefening en een belangrijke plek

daarbinnen inneemt. Alle organisatieadviseurs en accountants bevinden zich in de dagelijkse praktijk continu in gesprekken, zowel intern met collega's als extern met cliënten of opdrachtgevers. Gespreksdoelen die binnen alle discourse communities voorkomen, bestaan vooral uit het afstemmen van een proces of een opdracht en informatie-uitwisseling en -structurering. Klassieke presentaties waarin een gesproken tekst wordt ontvangen door een publiek, komen bij alle discourse communities minder voor dan de gesprekken.

Er is een grote variatie aan schriftelijke teksten binnen de vier discourse communities, variërend van formatvast tot formatvrij en van digitaal tot analoog. Voor de organisatieadviseurs bij Bank Holland en de accountants bij Centrum Nederland en Dienst Accountancy en Advies geldt dat schrijven en gespreksvoering even zwaarwegend zijn voor de functie. De organisatieadviseurs bij Centrum Nederland hechten over het algemeen meer waarde aan gespreksvoering in relatie tot de opbouw van de gewenste adviseur-cliëntrelatie. Dit is ook de enige discourse community die niet toewerkt naar de voltooiing van een formeel schriftelijk product, als eindpunt van het werkproces.

Luisteren heeft bij de organisatieadviseurs een belangrijke functie in de analyse van het veranderprobleem. Luisteren kan bij de accountants in verband worden gebracht met de professioneel-kritische houding die de beroepsvereniging van de accountants eist. Door secuur te luisteren kan informatie geobjectiveerd worden.

Bij de organisatieadviseurs ligt de functie van lezen voornamelijk op het gebied van vooronderzoek en modellenselectie. De accountants lezen daarentegen veel wet- en regelgeving als juridisch werkkader.

Conclusie en discussie

Het streven in deze studie is dat het onderwijs kan leren van de overeenkomsten en de verschillen in organisatieadvies en accountancy. Inzicht

in de overeenkomsten en verschillen moet een (theoretische) bijdrage leveren aan meer duidelijkheid in het debat over de kwestie van specificiteit binnen TSD of hoe specifiek de TSD-cursus dient te zijn (Hyland, 2002, 2006). Op basis van de overeenkomsten kan een breed standaardcurriculum worden ontwikkeld met een talige basis voor alle hoger economische opleidingen of op basis van de verschillen juist een smal talig curriculum aansluitend op de specifieke beroepen van organisatieadviseur of accountant. De leidende hoofdvraag was: *Wat kan het hoger economisch onderwijs leren van taal- en communicatieactiviteiten in het economische beroepenveld?*

De overeenkomsten tussen de organisatieadviseurs en de accountants leren het onderwijs dat de accenten op een talige propedeuse voor studenten organisatieadvies en accountancy moeten liggen op taalregisterhantering in woord en geschrift gericht op het aanspreken van (hiërarchisch) sociale verhoudingen en de opbouw van klantrelaties. Daarbij is aandacht voor het ontwikkelen van een objectief-kritische grondhouding van belang. Ook dient de focus te liggen op de structurering van (basis) academische teksten. Het verschil tussen profit- en non-profitorganisaties en het effect daarvan op de taal en communicatie verdient aandacht. Het is van belang dat het onderwijs gericht is op het schrijven van e-mails en bijbehorende conventies, voorbereidende leesontwikkeling en luistervaardigheid in interacties in het licht van informatiestructurering en empathisch luisteren. Het is tevens van belang dat tijdens de lessen samen aan teksten wordt gewerkt en dat er onderlinge tekstuele feedback wordt gegeven. Verder is het in het talige basisjaar belangrijk dat de vijf taalvaardigheden geïntegreerd worden aangeboden. Een onderscheid tussen bijvoorbeeld schriftelijke en mondelinge taalvaardigheid is in het licht van voorbereidend arbeidsgerelateerd taalonderwijs niet wenselijk, omdat de taalvaardigheden in het arbeidsveld altijd geïntegreerd voorkomen.

De studie heeft laten zien dat de focus in het economische werkveld niet ligt op spelling, grammatica en het houden van klassieke presentaties.

Taalnormen voor geschreven teksten hebben eerder betrekking op structuur en doelgroepsgerichtheid. Resultaten uit een veranderopdracht of een financiële controle worden in de praktijk eerder gedeeld in interactieve gespreksvormen waarbij de betrokkenen direct een reactie kunnen geven en minder in klassieke presentaties waarbij het publiek slechts toehoort. Voor het onderwijs is het van belang dat de focus gelegd wordt op pragmatische taalnormen en de ontwikkeling van interactieve gespreksvoering. De aandacht dient in de onderwijsprogramma's niet uit te gaan naar spelling en grammatica of klassieke presentaties.

Het zou mooi zijn als de accenten in het talige beroepsspecifieke curriculum voor organisatieadvies gezien de beroepsverschillen liggen op de intensivering van de klantrelaties in het kader van specialisatie en langdurige betrokkenheid bij een veranderopdracht. Ook roldifferentiaties en het effect daarvan op taal en communicatie verdienen aandacht. Daarnaast is het nuttig dat de onderwijsfocus ligt op verschillende organisatietalen en de bijbehorende taalregisters als ook op het bestaan van orale (informele) communicatieculturen met een sterke focus op gespreksvoering. Als het gaat om schrijven dan is belangrijk dat de aandacht ligt op schriftelijke beroepsproducten in het licht van opdrachtaanvaarding, -afbakening, -monitoring en -evaluatie en het schrijven van e-mails en teksten op digitale communicatieplatformen. Tot slot is het van belang dat de leesfunctie gerelateerd wordt aan modellenselectie. De luisterfunctie verdient aandacht in relatie tot project- of opdrachtafbakening en het reguleren van de verwachtingen van de betrokkenen.

De professionele waarden en bijbehorende beroepscultuur van organisatieadvies laten nog een diffuus beeld zien. De beroepscultuur is niet eenduidig en de beroepsvereniging heeft geen normerend karakter. Vanuit dit perspectief is het niet noodzakelijk om studenten talig bij te scholen aan de hand van de beroepscultuur, maar is het doeltreffender om aan hen te leren dat de diversiteit aan professionele rollen en de hoeveelheid organisatiecontexten

waar ze in terecht komen van hen vragen dat ze snel switchen tussen de organisatiebrede taalregisters en de bijbehorende taalvaardigheden.

Het zou mooi zijn als de accenten in het talige beroepsspecifieke curriculum voor accountancy gezien de beroepsverschillen liggen op professionele waarden en een formele beroepscultuur. Daarbij is het voor accountancy nuttig dat er aandacht wordt besteed aan taalregisterhantering in het licht van het integriteitsdebat en een focus op transparante communicatie met de klant (zo ook vertalen van vaktermen voor de klant). De onderwijsfocus zou ook gerelateerd moeten zijn aan schriftelijke borging van de gespreksinhoud en de (tussentijdse) financiële gegevens, de schriftelijke beroepsproducten gelieerd aan financiële controles en het schrijven van e-mails en teksten op digitale communicatieplatformen. Aandacht voor de leesfunctie is van belang voor het bepalen van het juiste juridische werkkader en voor de luisterfunctie van belang om de juiste vervolgvragen te kunnen stellen in het kader van de financiële controles. In tegenstelling tot organisatieadvies is het beroepskader voor accountancy sterk normerend, wat effect heeft op de taal en communicatie van de accountants. De beroepsvereniging bepaalt vanuit juridisch oogpunt wat er van de accountants verwacht wordt. Eerlijke communicatie met de klant is in het licht van de beroepsontwikkelingen een belangrijk thema binnen accountancy. Het is belangrijk dat studenten accountancy in het taalprogramma worden gewezen op de sterke uitwerking van de professionele waarden op hun taal- en communicatieactiviteiten. Juist vanwege het formele werkkader, de bijbehorende veelal externe formele communicatie en de informele interne communicatie, is het voor deze studenten van belang dat zij leren om te gaan met formele en informele taalregisters in relatie tot klant of collega.

Dit onderzoek had tot doel om taal- en communicatieactiviteiten natuurgetrouw te beschrijven zodat deze geïmplementeerd kunnen worden in TSD, als taalonderwijs dat aansluit bij een beroep of beroepenveld.

Taalonderwijs in het hoger economisch onderwijs heeft een zinnige invulling als dit een bepaalde mate van arbeidsrelevantie kent. In deze studie stond die arbeidsmarktrelevantie centraal, niet zozeer om een (vak)kennisbasis te ontwikkelen, maar om een gezamenlijke *beroepstalige* kennisbasis te leggen waar het onderwijs mee verder kan. In het ideale geval stemmen economische opleidingen in de hoofdfase af op de verschillende professionele deelcontexten, die niet alleen het geïntegreerde karakter van professioneel taalgebruik onderwijzen, maar ook de beroepskennis van de studenten vergroten.

Samengevat, met dit onderzoek lever ik een bijdrage aan de professionalisering van het taalonderwijs in het hoger economisch onderwijs. Ik beargumenteer dat implementatie van de onderwijsbenadering Taal voor Specifieke Doeleinden (TSD) binnen het hoger economisch onderwijs daaraan bijdraagt. TSD-onderwijs is per definitie beroepsgericht, omdat de taaleisen van het werkveld daarin verwerkt zijn. De implementatie van deze onderwijsvorm laat het taalaanbod van het hbo beter aansluiten op het werkveld.

Ik pleit in deze studie voor de ontwikkeling van de economische student als kritische denker die beredeneerde taalkeuzes kan maken. Hij maakt deze keuzes omdat hij deel uitmaakt van een toekomstige beroepsgroep en weet wat deze beroepsgroep op taalgebied van hem verlangt, welke normen centraal staan en welke tekst- en gesprekssoorten daarin leidend zijn. De resultaten uit deze studie dragen bij aan de vormgeving van zinnig taalonderwijs dat de toekomstige economische professionals (talig) voorbereidt op een plek in de maatschappij.

SUMMARY

Use of language in the field of professional economics. Needs analysis for (language) curriculum design in higher economic education.

The aim of this research is to give language education in higher education that is based on professional language as used in the field of economics. In order to reach that end, I identify professional language use with the aid of a needs analysis. The needs analysis gives insights into the language of economics professionals as well as their objective language and communication needs. The goal is to description this in sufficient detail to design effective English and Communication for Specific Professional Purposes (ESP) in higher education. According to Huhta, Vogt, Johnson & Tulkki (2013), ESP is structured to support the needs of students and professionals taking part in a particular course or discipline. It is focused on the development of language use in that discipline. Objective needs are factual demands that the student must eventually express in the language (Brindley, 1989). These are daily, work-related language and communication needs. I have chosen to identify expert-based objective language because this gives the student and lecturer more insight into how language plays a role in a particular profession or field. I have selected two clear-cut economic fields: the organization advice and accountancy.

The reasoning behind this research is two-sided. Firstly, there are a number of policy papers that address concrete speaking, writing and advice-giving skills for economic disciplines in higher education (heo-standaard). Secondly, lecturers and professionals in the economic field consider the professional language skills of higher education students to be below standard. Lecturers believe it is essential to develop professional language skills to develop professionalization and labour market success.

The main question in this study is:

> *What can higher education learn from language and communication activities in the economic field?*

These secondary questions support the main question:

> *Which properties influence language and communication for organization advice and accountancy in the professional context, and what determines their specific character?*
>
> *Which language and communication characteristics does the body influencing organization advisers and accountants have and what drives them?*
>
> *Which characteristics of the discourse community (of organization advisers and accountants) influence communication activities, what signifies its character and which language and community activities typify this community?*

Theory and needs analysis in Language for Specific Purposes

Language for Specific purposes refers to a description of linguistic range common in professional areas. It aims to provide (future) professionals with this language. It is characteristic of ESP education that content, teaching materials, didactics and testing are based on learners with specific language needs. A needs analysis provides direction in identifying the necessary language. ESP is dynamic and has many interpretations worldwide. Focus can lie either on researching language and variation or on pedagogy and didactics. In the last decade, interest in communicative processes has grown, whereby language in relation to its social contest has become increasingly important. In addition, a communicative approach, with language at its centre has been chosen for context-rich teaching material based on professional language use. Language research has been undertaken to develop context-rich course material. On the

basis of these didactic and educational developments and the ongoing shifting focus in professional practice, ESP is defined in this study as follows:

> ESP is an approach directed on education for professional language use that through an evidence-based needs analysis is identified as part of the daily practice of a (professional) discourse community. Its purpose is the use of specific professional language in a carefully chosen didactic form taught to a specific group of students or professionals entering these types of professional (discourse) communities.

Because this definition leans on the key concepts of professional language use and discourse community, these terms are central to the study. Professional language use in written and spoken texts is directed at other professionals with the same or another expertise (Gunnarsson, 2009). A discourse community is a group of language users, in this case economy professionals, with its own language repertoire and rules. Those who internalize the language rules, become part of the group (Beaufort, 1997). The idea is for the 'actual' professional discourse communities to be primed in education.

The needs analysis forms a cornerstone for ESP, because it leads to directed language education, that corresponds to the needs of learners and the profession for which they are being taught. (Dudley-Evans & St John, 1998; Huhta et al., 2013). The aim of the present needs analysis is not only to outline professional language use, but for the purpose of authentic language education, to understand why this language use manifests in this form. Holistic requirements analysis is used to achieve this goal because the relationship between language and context is central to this method. (Huhta et al., 2013). Holistic requirements analysis forms the basis for professional language use that is by definition dependent on context and influenced by diverse factors at various contextual levels. Huhta et al. use four perspectives to describe the

context and complexity of professional language use in authentic ESP as accurately as possible: 1) knowledge of the organization, 2) knowledge of the communication participants, 3) knowledge of social the (inter)action, 4) Knowledge of texts.

This study analyses several contexts. The orientation framework of the present needs analysis is fundamentally supported by professional language use (Gunnarsson, 1997a, 2009), the framework of the holistic needs analysis (Huhta et al., 2013), the discourse community (Beaufort, 1997) and organization and professional context as influential factors (Nickerson, 2000; Bargiela-Chiappini & Nickerson, 2002; Bhatia, 2002; Gunnarsson, 2009; Huhta et al., 2013).

Methodology

This study is based on ethnographic fieldwork. The most important argument for this being that the current needs analysis within the framework of data led and practice-oriented ESP training lacks real-life data necessary for the economic variant.

A start has been made with four (professional) discourse communities made up of organization advisers and accountants with related, discourse communities: 1) a group of internal organization advisers at Bank Holland, 2) a group of internal organization advisers at Centrum Nederland, 3) a group of accountants at Centrum Nederland, and 4) a group of external accountants at Dienst Accountancy en Advies. The ethnographic field work has been undertaken within three different organizations, including two profitmaking and one non-profit organization. These three organizations were selected, in the first place, because they were all associated with economic activities. Within the organizations, economic professions were saliently present and highly diverse. The difference between profitmaking and non-profit was consciously cited in the search for appropriate discourse communities because

communication, in the light of a profit, or non-profit motive, is likely to have differing goals.

The data collection consisted of gathering relative (company) documents (desk research). Semi-structured and unstructured interviews were held with all the discourse communities to find out which language and communication activities take place in daily practice. Observations of daily activities by professionals in the workplace were made to underpin these.

Results

Clarification of the nature and purpose of language and communication underpins holistic needs analysis. This is undertaken with organization advisors and accountants through an exploration of the context in which it is used (Swales, 1998). The most important results are shown per factor.

1. Characteristics of professional contexts

Knowledge and skills in professional organizations

Professional organizations express the importance of language for their particular body in formal documents. The Orde van Organisatiekundigen en -adviseurs (Ooa) has set up a *Body of Knowledge and Skills* (BoKs), in which they describe the advice process including specific areas of knowledge and skills for organization advisors. Language and communication are given a prominent place in the advice process between client and advisor. The Ooa is strongly positioned as a professional body within the group but works to establish a foundation for knowledge and skills in particular.

The Dutch professional body of accountants (NBA) has described the professional regulations and expectations for accountants' behavior in the Netherlands *Verordening Gedrags- en Beroepsregels van de Accountants* (Behavioural and Professional regulations for Accountants) (VGBA) (2013). The emphasis

lies on a professional work attitude, performed with integrity. The social integrity debate around accountancy, has consequences for the language and communication activities of accountants. The idea is for clients to be included in the control process so that accountants' activities become transparent.

Professional values

Professional values are crucial for language and communication within professions. Professional values in organizations consist of expertise, reliability, diligence and professional independence. These professional values are included in the BoKS (Ooa, 2013) and are often leading for organization advisors' communication and conduct. Additionally, they form contributory factors in the professional language system and guide spoken and written activities.

The leading professional values for accountancy are professionality, integrity, objectivity, professional competence, diligence and trust. They are shown as a fundamental basis in the VGBA (NBA, 2013). This basis can be called into question if the professional accountant-client relationship does not comply to best practice. Communication plays an important role in maintaining the accountant-client relationship.

Professional roles

Professional roles determine the language and communication characteristics of economy professionals. The organization advisor can provide direction (expert role) or problem solving (process role), depending on the assignment undertaken. In the rules for occupational profiles (NBA, z.d.-b), the NBA describes four roles for accountants in the Netherlands: 1) the public accountant (external accountant), 2) the internal accountant, 3) the government accountant and 4) the business accountant. These roles sometimes overlap in practice.

2. Characteristics within the context of an organization

Key values

One of the first activities of an organization that influences character and communication, is the formation of organization-wide basic values. The primary values at Bank Holland are trust, professionality and ambition. These are also important in building client relationships. Bank Holland strongly fosters this in its cultural programme as a response to the Financial Market Authority (AFM), that demands understandable communication in order to promote transparency.

Centrum Nederland explicitly states in its Code of Behavior (2012), that employees should communicate on the basis of the organization's values of credibility, care and responsibility. Awareness of values amongst employees at Centrum Nederland is clearly present and in the Code of Behaviour, which does the rounds at the organization, they clearly point to the role these basic values should play in internal and external communication.

Dienst Accountancy en Advies stimulates cultural transformation with a shifting perspective in the direction of renewed recovery, quality improvement and innovation in the accountancy profession under the auspices of the Autoriteit Financiël Markten (AFM). According to the authority, clients should have more access to the professional activities of accountants. This requires accountants to provide comprehensible and frequent communication of the control process for their clients.

Language norms

Organization-wide language norms also influence the language and communication advisors and accountants. Bank Holland has put into place language norms as part of their organization-wide language policy aimed at

developing written language for all employees. They include client-centred communication, text construction and informal writing.

Centrum Nederland has designed a house style using language norms over the entire spectrum of writing, from spelling to argumentation and text formation. Dienst Accountancy en Advies has introduced new norms in writing method, which have clearly improved both the structure and comprehensibility of texts.

The study has shown that the organization advisors at Bank Holland and the accountants at Dienst Accountancy en Advies have a strong preference for short texts. These professionals work in profitmaking organizations, where speed plays a role in commercial objectives.

3. Characteristics of discourse communities

Underlying values

Underlying values play a decisive part in determining communication routes for the discourse communities. Organization advisers at Bank Holland, value vulnerability, honesty, responsibility and equality. The relationship between this discourse community's values and their language and communication activities is apparent in the high frequency of reflection amongst organization advisors in their feedback sessions.

The organization advisers at Centrum Nederland value integrity, diligence, and objectively critical communicative behavior. These values are important to organization advisors in creating a sustainable advisor-client relationship.

Accountants at Centrum Nederland value trust and respect amongst themselves and link this to professional skill. In practice, this means that accountants not only show respect for each other, but also for one another's professional skills. In line with a demonstration of professional values, they

position themselves as objective-critical communication partners and are often formal in their written and spoken communication with clients.
Accountants at Dienst Accountancy en Advies value equality, openness and objective criticism. Despite the prevalent objective-critical standpoint, they do not always choose to address clients formally. They value of equality sometimes leads them to use an informal language register and non-hierarchical personal forms of address in client communication.

Material circumstances

Material circumstances, such as the physical space between communication partners and the degree to which communication is digital also influence communication activities. The discourse community at Bank Holland makes frequent use of digital communication: email, intranet and Yello's digital social platform, which is part of a broad work concept intended to increase the speed of work processes. The organization advisors' discourse community at Centrum Nederland also makes a lot of use of email and intranet. The digital platform ConnectPeople is increasingly used for internal contact in this discourse community.

Accountants at Centrum Nederland use email, intranet and a digital audit file. This discourse community also uses ConnectPeople for internal contact. The platform is not used for client contact. Accountants at Dienst Accountancy en Advies use email and a communication platform both internally, amongst colleagues, and externally with clients.

Communicative activities: discussions, speaking, writing, listening and reading

Discussions within the four discourse communities differ in form, purpose and content, but also have similarities. One important similarity is that for both organization advisers and accountants, discussions are crucial to their work and hold an important position in the sector. All organization advisers and

accountants find themselves continuously conversing, both internally, with colleagues and externally, with clients. In all discourse communities, the purpose of such talks is primarily for alignment within a process or assignment and exchange of information and structuring. Classical presentations in which a spoken text is received by the public, occur less frequently than discussions.

There are huge variations in written texts produced by the four discourse communities. These range from a fixed to a free format and from digital to analog. Writing and talking are equally important to organization advisors at Bank Holland and the accountants at Centrum Nederland and Dienst accountancy en Advies. The organization advisors at Centrum Nederland generally hold more value in discussions to build up the desired advisor-client relationship. This is the only discourse community that doesn't work towards finalizing a formal written product as the end product of the work process.

Listening plays an important function in the analysis of change problems. This is reflected in the attitude required by the accountants' professional association. By listening carefully, information can become objective.

Reading, as part of initial research and model selection, is especially important for organization advisors. In contrast, accountants read up on legislature and regulations for their judicial framework.

Conclusion and discussion

This study strives for education to learn from the commonalities and differences between organization advice and accountancy. Insight into the commonalities and differences should make a (theoretically) positive contribution to increased clarity in the debate on specificity within ESD or how specific the ESD course should be (Hyland, 2002., 2006). A broad, standard curriculum for all higher education courses in organization advice and

accountancy, can be developed on based on the commonalities. Or, a small language curriculum can developed on the basis of the differences between the professions of organization advisor and accountant. The main question was: *What can higher education learn from language and communication activities in the economic field?*

The commonalities between organization advice and accountancy demonstrate that the accent, for foundation year students of organization advice and accountancy, must lie on language registration in the spoken and written word. This should be focused on addressing (hierarchical) social attitudes to build client relationships. Besides this, the development of an objective, critical attitude is essential. The structuring of (basic) academic texts is also important. The difference between profitmaking and non-profit organizations and their effect on language and communication deserves attention. It's important that courses focus on email writing related conventions preparatory reading. Interactive listening skills consolidate structured information and empathetic listening. It's also important to work on a text and give feedback to one another during the lesson. Furthermore, the five language skills should be offered and integrated in the language foundation year. It is not desirable to differentiate between written and spoken language in preparatory, work-related language education because language skills are always integrated in the field of operation.

This study shows that the economic world does not focus on spelling, grammar and classical presentations. Norms for written texts are more readily focused on structure and language for the target group. In practice, the results of a change management assignment, or a financial control, are more likely to be shared through interactive discussions in which the involved parties can give their immediate responses than in classical presentations, in which the public is simply a listener. It is important for education to lay the focus on practical language norms and the development of interactive discussions. Attention

should neither be focused on spelling and grammar nor on classical presentations.

It would be good if the emphasis in the language curriculum for organization advisers (bearing in mind the professional differences) lay on intensifying client relationships and long-term involvement in a specialized change management assignment. Differences in roles and the effect that has on language and communication also deserves attention. In addition, it's useful for educational focus to be laid on different organization languages and language registers, as well as the existence of informal, oral communication, with a strong focus on leading discussions. It's important for the writing focus to be on written, professional products: accepting assignments, delineating boundaries, monitoring and evaluation and the writing of emails and texts on digital communication platforms. Listening deserves attention in relation to project or assignment demarcation and the delineation of expectations and involvement. Finally, reading should be related to a selection of modals.

Professional values and related culture have diffuse variations in organization advice. Professional culture is not clear cut and professional organizations have no defining characteristic. It is vital to educate students in the profession's particular character, to teach them that the diversity of professional roles and number of organizational contexts in which they are placed necessitates a quick switch between organization-wide language registers and their related language expertise.

It would be desirable for the accent in professional language curriculum for accountancy (bearing in mind the professional differences) to lie on professional values and a formal professional culture. In light of the debate on integrity it is also be useful to pay attention to language register and transparent communication, as well as a translation of professional terms for the client. The educational focus should also be on a secure notation of discussion context and interim, written financial reports, the professional written products relating to

financial control, email writing and texts on digital communication platforms. Appropriate judicial parameters are important for decisions regarding the reading material. Listening material can be used to seek the right follow-up questions with regard to financial control. In contrast to organization advice, standards for accountancy are strongly normative, which affects language and communication. The professional association determines expectations for accountancy from a judicial point of view. Honest communication with the client is an important theme for professional development within accountancy. The language and communication programme for student accountancy must include a strong reference to professional values. Because of the formal external communication culture in accountancy, it is important for these students to learn about differences in formal and informal language registers in client and colleague communication.

The purpose of this study was to describe realistic language and communication activities so that these could be implemented in ESP language education relating to a profession or professional field. Language supports higher education in economics when it has a degree of relevance to the market. Labour market relevance is central to this study, not so much to develop professional knowledge, but to lay a professional language basis from which the course can develop. Ideally, the foundation year for economic courses should refer to the different professional parts dealt with in the main course. Not only should the integrated character of language use be given, language education should also increase a student's knowledge of the profession.

In summary, this study contributes to the professionalization of language education in higher education. I argue that the use of English and Communication for Specific Professional Purposes (ESP) in higher education, is by definition professionally-oriented because the linguistic demands of the professional world have been integrated. The implementation of this

educational form allows the language component in higher education to better meet the needs of the professional world.

In this study, I plea for the development of the economics student as a critical thinker, able to make reasoned, linguistic choices. The student makes these choices as a participant in a future professional group. The student understands the language areas and norms as well as the type of texts and discussions which play a part in the language. The results of this study contribute to the formation of appropriate language education to prepare economy professionals for their place in society.