

De communicatief competente professional in de ogen van managers

Een kwalitatieve exploratie als input voor curriculumontwikkeling

Brigitte Faber-de Lange & Els van der Pool

TT 37 (2): 217–239

DOI: 10.5117/TVT2015.2.FABE

Abstract

*The communicative competent professional from a managerial perspective
A qualitative exploration as input for curriculum development*

Research indicates that the communicative performance of starting professionals does not always match managers' expectations, although managers rate communication as important for their professional success. Institutes of higher education have the task of designing educational programmes that prepare students to meet the professional challenges concerning their communication. This article explores what managers themselves define as good professional communication. Their practical definitions of communicative competence were investigated through 44 semi-structured interviews in four professional business contexts (accountancy, communication, legal, and logistics). The research focused on the communicative competence of starting professionals and revealed (1) that communication is inextricably bound with the starting professionals' work, (2) what specific genres starting professionals use, (3) that the quality requirements managers impose concern both text craftsmanship and contextual awareness and, (4) that managers rate communicative competence as important for organisations and starting professionals themselves. This implies that professional communication should play a prominent role in the curriculum with more focus on strategic communication awareness in relation to professional practically-oriented tasks. This will prepare students more effectively to meet managers' expectations regarding communication.

Keywords: communicative competency, text craftsmanship, education, professional, strategic communication, quality requirements

1 Inleiding¹

Werkgevers vinden communiceren een belangrijke competentie voor professionals. Uit onderzoek blijkt dat zij interpersoonlijke communicatie in de top vijf plaatsen van de belangrijkste competenties voor afgestudeerden van business-opleidingen (Hodges & Burchell, 2003). Tegelijkertijd geven werkgevers aan dat de prestaties van afgestudeerden op dit punt niet voldoen aan de verwachtingen (Stevens, 2005). Dit beeld wordt bevestigd door onderzoeken gericht op specifieke beroepsdomeinen, zoals onder accountants (Gray, 2010; Siriwardane & Durden, 2013), logistici (Gammelgaard & Larson, 2001; Giunipero & Pearcy, 2000; Kovács, Tatham, & Larson, 2012) en juristen (Alblas, 2007; Gakeer, 2006; Luytgaarden, z.d.).

Het belang dat werkgevers hechten aan de communicatieve competentie, gecombineerd met hun ontevredenheid over prestaties op dit gebied, betekent voor het hoger beroepsonderwijs (hbo) dat er een opgave ligt. Het hbo heeft immers als taak studenten de kennis en vaardigheden aan te leren die specifiek zijn voor de rol van de professional in een bepaald werkveld (HBO-Raad, 2009).

De Faculteit Economie en Management (FEM) van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen (HAN) heeft daarom een aantal jaren geleden als ambitie geformuleerd dat alle opleidingen een communicatieleerlijn zouden krijgen. Die leerlijn moest zowel aansluiten bij de algemene hbo-standaard als bij de eisen van de beroepspraktijk waarvoor wordt opgeleid. De hbo-standaard voor communiceren is de zogenaamde Dublindescriptor. Die luidt: [de afgestudeerde] 'is in staat om informatie, ideeën en oplossingen over te brengen op een publiek bestaande uit specialisten of niet-specialisten' (NVAO, 2008: 22). Deze standaard is vrij algemeen en de vertaling naar een concrete invulling voor het onderwijs is een lastige opgave. Om opleidingen houvast te bieden bij het opstellen van de communicatieleerlijn heeft het lectoraat Human Communication Development van de FEM een conceptueel kader ontwikkeld (Van der Pool & Vonk, 2008). Tijdens het opstellen van de communicatieleerlijn, bleek dat een aantal opleidingen behoefte had aan gestructureerde input vanuit het werkveld om beter een beroepsgerichte invulling te kunnen geven aan het communicatie-onderwijs. Daartoe heeft het lectoraat in vier beroepsdomeinen deelstudies uitgevoerd naar wat leidinggevend verstaan onder een communicatief competente professional.

Het onderzoek bestaat uit vier deelstudies en is uitgevoerd in opdracht van vier opleidingen aan de HAN (Accountancy, Communicatie, HBO-rechten en Logistiek & Economie) door het lectoraat Human Communica-

tion Development, met als doel om de opleidingen te kunnen adviseren over een beroepsgerichte invulling die past binnen de kaders van het hoger onderwijs.

De onderzoeksvraag luidt: Wat verstaan leidinggeevenden onder een communicatief competente professional? De volgende deelvragen staan daarbij centraal:

1. Wat houdt het communicatieve gedeelte in van de werkzaamheden van een beginnende hbo-professional?
2. Welke genres hanteert de beginnende hbo-professional daarbij?
3. Welke kwaliteitseisen stelt het beroepenveld aan de communicatie van de beginnende hbo-professional?
4. Welk belang hechten leidinggeevenden aan competent communiceren?

Om deze vragen te beantwoorden zijn interviews gehouden met 44 leidinggeevenden van beginnende beroepsbeoefenaars.

Hieronder worden, na een verantwoording van de gebruikte begrippen (2) en de gehanteerde aanpak (3), de verschillende deelvragen beantwoord (4). Daarna volgen de conclusie (5) en de implicaties voor het onderwijs (6).

2 Achtergrond van de centrale begrippen

In deze praktijkverkenning staat het begrip ‘communicatieve competentie’ centraal. Dit begrip is gebaseerd op een uitwerking die is gebruikt voor het eerder genoemde conceptueel kader dat is ontwikkeld voor de communicatieleerlijn voor de diverse opleidingen van de FEM (Van der Pool & Vonk, 2008). Onder competentie verstaan we – zowel in het conceptueel kader, als in dit onderzoek – een combinatie van kennis, vaardigheden en houding (Bos, 2007), die – in een onderwijscontext – door handelen tot uitdrukking komt in een bepaalde situatie en leidt tot een resultaat (Geerding & Jongepier, 2002). In het algemeen geldt dat de mate waarin iemand competent is blijkt uit het resultaat van een handeling die kan worden beoordeeld aan de hand van vooraf vastgestelde criteria (Van der Pool & Vonk, 2008: 23).

Het begrip *communicatieve competentie* in het conceptueel kader van Van der Pool en Vonk (2008: 23) is gebaseerd op inzichten van Hymes (1972), Canale en Swain (1980), Shadid (2000) en Brinkman en Van der Geest (2003). In dat conceptueel kader is voor drie verschillende niveaus

(beginner, gevorderde, beginnend professional) (Nederlandse Taalunie, 2006) en voor elk element van de communicatieve competentie de vereiste kennis, vaardigheden en attitude omschreven (Van der Pool & Vonk, 2008: 23).

In deze praktijkverkenning gaat het niet om de niveau-indeling binnen de opleiding, maar om een verkenning van wat communicatief competent betekent volgens leidinggevend in de beroepspraktijk ná de opleiding. Bij de voorbereiding van dit onderzoek bleek dat het conceptueel kader (Van der Pool & Vonk, 2008), zoals dat is opgesteld voor de communicatieleerlijn bij de FEM te gedetailleerd zou zijn voor het verkennende karakter van dit onderzoek. Daarom hebben we ervoor gekozen om de inhoudelijke kant van het begrip communicatieve competentie te beperken tot de indeling van Brinkman en Van der Geest (2003). Zij onderscheiden vier aspecten:

- (tekst-)vakmanschap: kunnen hanteren van de gereedschapskist voor goed gebruik van de mondelinge en schriftelijke taal zoals spelling, grammatica en basisargumentatie.
- genrecompetentie: beheersen van de conventies van diverse genres zoals een rapport, een beoordelingsgesprek, een uitnodigende mail, een presentatie.
- strategische competentie: kunnen afstemmen op de context en daarbij keuzes kunnen maken ten aanzien van vakmanschap en genre.
- productieve en receptieve feedback: feedback geven en feedback ontvangen op communicatief handelen.

In dit onderzoek sluiten we aan bij Brinkman en Van der Geest (2003) en hanteren we de volgende definitie voor communicatieve competentie:

Communicatieve competentie omvat kennis, vaardigheden en houding op vier gebieden: (tekst)vakmanschap, genres, strategische communicatie, productieve en receptieve feedback.

De verbinding tussen de centrale begrippen *competentie* en *communicatieve competentie* en de onderzoeksvragen is als volgt. Het 'handelen' uit de competentiedefinitie van Geerding & Jongepier (2002) vatten we in dit onderzoek op als communicatief handelen in een werksituatie (zie deelvraag 1). We kijken daarbij tevens naar de communicatieve genres die de beginnende hbo-professional hanteert in het werkproces (Brinkman & Van der Geest, 2003; Steen, 2011) (deelvraag 2). Behalve inzicht in welke genres worden gehanteerd, moet er in een onderwijscontext, in verband met beoordelen, ook duidelijkheid zijn over de eisen die aan communicatief han-

delen worden gesteld. In dit onderzoek is gevraagd aan de leidinggeevenden hoe zij die eisen zien (deelvraag 3) en wat in hun ogen het belang is van communicatief competent handelen (deelvraag 4).

3 Opzet van het onderzoek

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is een verkennende praktijkstudie uitgevoerd. Er zijn semi-gestructureerde interviews afgenomen met leidinggeevenden van beginnend beroepsbeoefenaars die werkzaam zijn in beroepsdomeinen die aansluiten bij de vier opleidingen: accountancy, communicatie, hbo-rechten en logistiek. Het gaat om leidinggeevenden van beginnende beroepsbeoefenaars die minder dan twee jaar eerder zijn afgestudeerd. In het vervolg van dit artikel worden de beginnend beroepsbeoefenaars aangeduid als 'starter'.

In aanvulling op de interviews wilden we een documentanalyse uitvoeren met als doel de geldigheid van de onderzoeksresultaten te vergroten. Bij elk interview is daarom gevraagd naar de functiebeschrijvingen en beoordelingsdocumenten die hoorden bij de functie van de starter. Niet elke organisatie bleek hier echter over te beschikken. De documenten die we wel verkregen, zijn geanalyseerd aan de hand van de indicatoren waarmee de onderzoeksvragen zijn geoperationaliseerd (zie Tabel 1). Deze analyse leidde niet tot nieuwe gegevens over de invulling van de communicatieve competentie. In de documenten werden vooral algemene eigenschappen van de medewerker beschreven (initiatiefrijk, geduldig, zelfstandig) en werd communicatief handelen slechts op globaal niveau aangeduid (mondelinge en schriftelijke uitdrukingsvaardigheid, zorgt dat anderen geïnformeerd blijven, onderhoudt goede contacten met andere afdelingen).

Hierna wordt toegelicht hoe de begrippen uit de onderzoeksvragen zijn geoperationaliseerd (3.1). Vervolgens worden de selectie van geïnterviewden (3.2) en de interviewprocedure (3.3) beschreven. Ten slotte wordt aangegeven op welke wijze de interviews zijn geanalyseerd (3.4).

3.1 Operationalisering van de begrippen uit de onderzoeksvragen

In Tabel 1 is te zien hoe de begrippen uit de onderzoeksvragen zijn geoperationaliseerd in indicatoren. Op basis van de indicatoren is een interviewprotocol opgesteld.

Het communicatieve gedeelte van de werkzaamheden is opgesplitst in twee indicatoren: de werkzaamheden en de aard van de contacten (in-, extern).

Dit onderscheid in- en extern is ook als indicator gebruikt bij genre. Daarnaast is bij genre onderscheid gemaakt naar moment in het werkproces waarop het genre wordt gehanteerd en naar de meest basale uitingsvormen mondeling-schriftelijk die zowel analoog als digitaal gemedieerd kunnen zijn. Zo kunnen gesprekken zowel analoog (face-to-face) plaatsvinden als digitaal gemedieerd zijn (bijvoorbeeld via Skype). Datzelfde geldt ook voor schriftelijke genres (verslagen op papier of op een digitaal sharepoint).

Bij de kwaliteitseisen is het onderscheid aangehouden uit de definitie van de communicatieve competentie (tekstvakmanschap, genrecompetentie, strategische competentie, productieve en receptieve feedback). Tevens is onderscheid gemaakt tussen mondeling of schriftelijk.

Ten aanzien van het belang is gekeken naar de consequenties van onvoldoende presteren op communicatief gebied voor de starter en voor de organisatie.

Tabel 1 Operationalisering begrippen in indicatoren

Begrip	Indicatoren
Communicatieve gedeelte in de werkzaamheden	Werkzaamheden – primair proces – ondersteunend proces – positie van de starter in de organisatie Aard van contacten – intern – extern
Genres	Interne – externe communicatie Moment in het werkproces waar het genre wordt gehanteerd: tijdens proces – ter afronding Mondeling – schriftelijk
Kwaliteitseisen	Aspecten van communicatieve competentie – tekstvakmanschap – genrecompetentie – strategische competentie – productieve en receptieve feedback Mondeling – schriftelijk
Belang	Consequenties van onvoldoende kwaliteit – voor de starter – voor de organisatie

3.2 Selectie geïnterviewden

Om te zorgen voor een goede afspiegeling van de diversiteit in de beroepspraktijk is een vooronderzoek uitgevoerd. Per opleiding is geïnventariseerd wat de belangrijkste sectoren en functies zijn waarin de starters werken. De resultaten zijn vergeleken met het profiel van de opleiding en het beroepenveld waarvoor wordt opgeleid. Enkele starters die werken in een opleidingsvreemde functie zijn buiten beschouwing gelaten. Dit resulteerde in een lijst van starters die de basis vormde voor het selecteren van de bijbehorende leidinggevend. Op basis van vindbaarheid en de bereidheid tot medewerking zijn leidinggevend geïnterviewd. Het uiteindelijke aantal interviews is bepaald op basis van saturatie (Baarda, 2009).

Dit alles resulteerde in 44 interviews, als volgt verdeeld over de vier beroepsdomeinen:

- 13 leidinggevend van assistent-accountants van grotere en kleinere kantoren;
- 10 leidinggevend van communicatieve starters, werkzaam bij adviesbureaus of in organisaties als communicatieprofessional;
- 10 leidinggevend van startende hbo-juristen, werkzaam in organisaties met een juridisch primair proces of met een niet-juridisch primair proces;
- 11 leidinggevend van logistieke starters, werkzaam in productiebedrijven, logistieke dienstverleners en handel.

3.3 Interviewprocedure

Er zijn semi-gestructureerde interviews gehouden aan de hand van een interviewprotocol. Het interviewprotocol is gehanteerd om de wijze van vraagstelling zoveel mogelijk gelijk te houden en toch de mogelijkheid te hebben door te vragen naar een volledig en duidelijk antwoord.

De interviews zijn afgenomen door zes verschillende onderzoekers, elk werkzaam bij één van de vier opleidingen. Het protocol is vooraf doorgenomen met de onderzoekers om mogelijke interpretatieverschillen te beperken. De interviews duurden ongeveer een tot anderhalf uur. De interviewverslagen zijn ter goedkeuring voorgelegd aan de geïnterviewden.

In elk interview stond steeds één specifieke starter centraal, met als doel om zoveel mogelijk concrete gedragingen te kunnen achterhalen in plaats van abstracte en algemene waarheden.

3.4 Analyse gegevens

De gegevens voor het beantwoorden van de eerste deelvraag resulteerden in een beschrijving van het communicatieve gedeelte in de werkzaamhe-

Tabel 2 Verdeling van kwaliteitseisen over categorieën

Categorieën		Aantal genoemde eisen*
Totaal		335
Niveau 1	Niveau 2	
Tekstvakmanschap		181
	Algemeen (mondeling en schriftelijk)	100
	Mondeling	24
	Schriftelijk	57
Strategische competentie		154
	Situatiebewustzijn: gericht op de ander	53
	Situatiebewustzijn: gericht op het proces	47
	Situatiebewustzijn: gericht op zichzelf	54

* Als een leidinggevende meerdere eisen noemde die door de onderzoekers in één categorie op niveau 3 zijn geplaatst, zijn deze als één eis geteld.

den, per beroepsdomein. Het team van onderzoekers heeft de overeenkomsten en verschillen geïnventariseerd. Dit resulteerde in een beschrijving die geldt voor de vier beroepsdomeinen.

De gegevens voor het beantwoorden van de tweede deelvraag zijn geïnventariseerd door per beroepsdomein een overzicht te maken van de genres die genoemd zijn door de leidinggevendenden, waarbij de verschillende indicatoren (in- en extern, moment van hanteren, schriftelijk of mondeling) zijn gemarkeerd. Alleen genres die door meer dan drie leidinggevendenden per beroepsdomein zijn genoemd, zijn gerapporteerd.

De gegevens voor het beantwoorden van de derde deelvraag betroffen de spontaan genoemde kwaliteitseisen. Deze spontaan genoemde kwaliteitseisen zijn door het team van onderzoekers in drie rondes ingedeeld.

In de eerste ronde is een verdeling gemaakt naar de aspecten van de communicatieve competentie (tekstvakmanschap, genrecompetentie, strategische competentie en productieve en receptieve feedback). Bij het indelen bleek dat er door de geïnterviewden geen eisen werden genoemd voor specifieke genres. De genoemde eisen golden voor meerdere genres en pasten bij tekstvakmanschap of strategische competentie. Er is daarom bij de eisen geen aparte categorie 'genrecompetentie' opgenomen. Bij het indelen bleek tevens dat er vrijwel geen eisen werden genoemd ten aanzien van feedback geven en ontvangen. Als zulke eisen al voorkwamen pasten deze bij tekstvakmanschap of de strategische competentie of hadden geen betrekking op feedback op communicatief handelen. Er is daarom geen aparte categorie 'feedback' opgenomen bij de onderverdeling van de kwaliteitseisen naar aspecten van de communicatieve competentie. Een

kwaliteitseis is ondergebracht bij tekstvakmanschap als het ging om hanteren van de gereedschapskist voor goed gebruik van de mondelinge en schriftelijke taal zoals spelling, grammatica en basisargumentatie. Een kwaliteitseis is ondergebracht bij strategische competentie als het ging om afstemmen van communicatie op de context.

In de tweede ronde zijn de eisen ondergebracht in één van de deelcategorieën op niveau 2 (zie Tabel 2). De kwaliteitseisen die horen bij tekstvakmanschap zijn op niveau 2 nader onderverdeeld in mondeling, schriftelijk, algemeen. De kwaliteitseisen die horen bij strategische competentie zijn op niveau 2 nader onderverdeeld in eisen die gericht zijn op de ander, het proces of zichzelf.

Tot slot is deze indeling in de derde ronde verfijnd (zie Tabel 4 en Tabel 5 in de resultatenparagraaf). De categorisering is uitgevoerd door het team van onderzoekers volgens het principe van open coderen (Boeije, 2005). Bij deze verdere categorisering op niveau 3 konden 297 van de 335 kwaliteitseisen ingedeeld worden in gangbare en betekenisvolle categorieën, gedeeltelijk gebaseerd op communicatiehandboeken voor het hoger onderwijs (Steehouder, Jansen, Mulder, Van der Pool, & Zeijl, 2012; Janssen, Van der Loo, Van den Hurk, & Jansen, 2010). Dit was eenvoudiger bij de categorie 'tekstvakmanschap' dan bij de categorie 'strategische competentie'. In totaal zijn 38 kwaliteitseisen ingedeeld in een categorie 'overig', omdat deze genoemd werden door minder dan vijf leidinggevenden of slechts door leidinggevenden uit één beroepsdomein.

De gegevens voor het beantwoorden van de vierde deelvraag zijn ingedeeld in consequenties voor de starters en de organisatie. Dat gebeurde opnieuw door het team van onderzoekers volgens het principe van open coderen (Boeije, 2005).

4 Resultaten

4.1 Het communicatieve gedeelte van de werkzaamheden van de starter

Om uitspraken te kunnen doen over het communicatieve gedeelte van de werkzaamheden van starters, was het nodig eerst die werkzaamheden te beschrijven.

Starters werken in het primaire proces of in stafafdelingen die het primaire proces ondersteunen. Ze leveren hetzij een directe, hetzij een indirecte bijdrage aan het primaire proces van een organisatie. In alle gevallen is communiceren een onlosmakelijk onderdeel van hun werk.

De werkzaamheden leiden tot eindresultaten met veelal een communicatieve component: een pleidooi van de jurist, een nieuwsbericht van de communicatieprofessional en de managementrapportage van de logisticus. Om tot een eindresultaat te komen, verrichten starters een aantal communicatieve handelingen: bijvoorbeeld het inwinnen van informatie bij cliënten of collega's, vergaderen, telefoneren of mailen. Deze zijn nodig in het proces om het gewenste eindresultaat te realiseren.

Tevens is de leidinggevenden gevraagd met wie de starters communiceren. Zij communiceren met verschillende collega's en leidinggevenden in hun eigen organisatie, vanuit een ondergeschikte of nevensgeschikte positie. De meeste starters geven nog niet hiërarchisch leiding, maar instrueren wel anderen. Als communicatie plaatsvindt met collega's zijn dit zowel vakgenoten (andere juristen, accountants, communicatieprofessionals, logistici) als niet-vakgenoten. Alle starters hebben externe contacten: met klanten, maar ook met andere partijen zoals bijvoorbeeld leveranciers, journalisten of vormgevers. De aard en de frequentie van die contacten variëren met de functie en plaats van de starter in de organisatie. Zo heeft een logisticus die verantwoordelijk is voor de productieplanning zelden externe contacten en heeft een logisticus die werkt als inkoper veel externe contacten met leveranciers.

4.2 Genres

De leidinggevenden noemden een verscheidenheid aan genres die voorkomen in de werkzaamheden van een starter. De genres die door meer dan drie leidinggevenden zijn genoemd, staan in Tabel 3. De genres zijn gerangschikt naar beroepsdomein, daarbij is het volgende aangegeven (zie ook Tabel 1): interne (I) of externe (E) communicatie, de momenten in het werkproces waarop het genre is gehanteerd (onderdeel van een werkproces of eindresultaat van een werkproces en of een genre mondeling (M) of schriftelijk (S) is. De leidinggevenden hebben in de interviews niet expliciet aangegeven of een bepaald genre wel of niet digitaal gemedieerd werd. Veelal ligt dit besloten in het genre zelf; zo is een mail per definitie digitaal gemedieerd.

Een aantal genres die voorkomen bij alle vier de beroepsdomeinen zijn in Tabel 3 bij elkaar geplaatst: face-to-face gesprek, mail, telefoongesprek, overleg/vergadering en het verslag hiervan. Deze genres zijn onderdeel van het werkproces, het accent ligt op mondelinge communicatie en ze worden zowel voor in- als externe communicatie gebruikt. Ze worden vooral gebruikt om informatie te verzamelen en te verstrekken, waarbij vragen stellen en beantwoorden een belangrijke rol spelen.

Tabel 3 Meest genoemde genres van de starter

Genres die voorkomen bij alle vier de beroepsdomeinen			
Face-to-face gesprek (M; I; E)			
Mail (S; I; E)			
Telefoongesprek (M; I; E)			
Overleg of vergadering (M; I; E)			
Verslag van overleg of vergadering (S; I; E)			
Specifieke genres per beroepsdomein			
Assistent-accountant	Communicatie-professional	Hbo-jurist	Logisticus
Vragenlijst (S; E)	<u>Social media</u> (S; E)	<u>Adviesbrief</u> (S; E)	Plan van aanpak (S; I)
	<u>Webtekst</u> (S; I; E)	<u>Vakgroepoverleg</u> (M; I)	<u>Procedure t.b.v. werkinstructie</u> (S; I)
	<u>Nieuwsbericht</u> (S; I; E)	<u>Pleidooi</u> (M; E)	<u>Presentatie</u> (M; I; E)
	<u>Persbericht</u> (S; E)	<u>Processtuk (dagvaarding, verweerschrift, conclusie van antwoord)</u> (S; E)	<u>Adviesmemo</u> (S; I)
	<u>Rapportage van analyse</u> (S; I)	<u>Proces-verbaal van zitting</u> (S; E)	<u>Managementrapportage</u> (S; I)
	Plan van aanpak (S; I)		<u>Formulier</u> (S; I)
	<u>Reclamatekst</u> (S; E)		<u>Offerte- en prijsaanvraag</u> (S; E)
	<u>Presentatie</u> (M; I; E)		<u>Contract</u> (S; E)
			<u>Rapport</u> (S; I)
			<u>Brief</u> (S; E)

onderstreept: afronding werkproces; niet-onderstreept: gehanteerd als onderdeel werkproces;

onderstreept en cursief: zowel gehanteerd als onderdeel werkproces of als afronding;

M: mondeling; S: schriftelijk; I: Intern; E: Extern

De specifieke genres voor elk beroepsdomein zijn met name genres die de afronding vormen van een werkproces. Uitzondering hierop vormt het beroepsdomein assistent-accountant. Voor startende assistent-accountants is het communicatieve gedeelte van de werkzaamheden beperkt. Zij werken aan een jaarrekening, een belastingaangifte of zorgen voor het inboeken van een administratie. Het communicatieve deel in dit werkproces bestaat vooral uit gestandaardiseerde tekst, waaraan de assistent-accountant cijfers toevoegt. Hun meer ervaren collega's houden presentaties en schrijven brieven. De assistent-accountants voeren hiervoor de voorbereidende werkzaamheden uit. Ze verzamelen met name financiële gegevens en hanteren daarvoor de genres die voorkomen bij alle vier de beroepsdomeinen: mail, telefoongesprek en face-to-face gesprek.

Voor de specifieke genres geldt verder dat het accent voor alle vier de

beroepsdomeinen ligt op schriftelijke genres. Bij de hbo-jurist en de logisticus gaat het vooral om het schriftelijk vastleggen van feiten. Bij de communicatieprofessional gaat het behalve om informeren ook om overtuigen (onder andere met reclameteksten) en relaties onderhouden (onder meer via social media).

De specifieke genres zijn vooral extern gericht. Bij accountants is, zoals aangegeven, slechts één specifiek genre genoemd door de leidinggevendenden. Bij hbo-juristen zijn de genres meestal extern gericht, op een cliënt of burger. Bij de communicatie-professional ligt het accent vooral op genres voor externe doelgroepen, maar komen ook genres voor interne doelgroepen voor. Bij logistici zijn de genres doorgaans intern gericht, met uitzondering van de genres die worden gebruikt in contact met leveranciers: de offerte- en prijsaanvraag, het contract en de brief.

4.3 Kwaliteitseisen aan communicatie van de starter

Leidinggevendenden noemden een breed scala aan eisen aan het communicatief handelen van starters. De eisen zijn gecategoriseerd naar tekstvakmanschap (4.3.1) en strategische competentie (4.3.2) volgens de werkwijze die in 3.4 is beschreven. De leidinggevendenden hebben in totaal 328 eisen genoemd: iets meer dan de helft betrof tekstvakmanschap en iets minder dan de helft betrof strategische competentie.

4.3.1 *Kwaliteitseisen aan tekstvakmanschap*

De meest genoemde kwaliteitseis op het aspect tekstvakmanschap wordt genoemd door bijna driekwart van de leidinggevendenden. Deze eis 'inhoud feitelijk juist en volledig' betreft de inhoud van de boodschap. Meer dan de helft van de leidinggevendenden eist begrijpelijke of duidelijke taal en correct Nederlands.

De algemene eisen hebben vooral betrekking op woord- en zinsaspecten, zoals begrijpelijkheid, correctheid, formulering en woordkeus (kort en bondig, stijl, jargon). De eisen die alleen aan mondelinge communicatie zijn gesteld, hebben betrekking op vragen stellen en luisteren. De eisen aan schriftelijke communicatie betreffen de inhoud (referentiële aspecten zoals juistheid en volledigheid en argumentatie) en de opbouw van de tekst. Daarnaast stellen leidinggevendenden eisen aan vormgeving.

Bij de kwaliteitseisen aan tekstvakmanschap valt op dat leidinggevendenden ten aanzien van verschillende beroepsdomeinen grote overeenstemming hebben in kwaliteitseisen. Ook wordt duidelijk dat leidinggevendenden van assistent-accountants de kwaliteitscriteria 'doorvragen tot de juiste gegevens zijn verkregen' en 'inhoud feitelijk juist en volledig' vaker noemen

Tabel 4 Het aantal leidinggevenden (in totaal en per beroepsgroep) dat de eis aan tekstvakmanschap spontaan heeft genoemd

Categorie	Eis	Totaal	Assistent-accountant	Communicatie-professional	Hbo-jurist	Logisticus	Citaat ter illustratie
Algemeen (mondeling en schriftelijk)	Begrijpelijke of duidelijke taal	28	7	8	6	7	'Begrijpelijke taal.' 'Eenduidige vragen.'
	Correct Nederlands	26	9	7	8	2	'Helder en duidelijk verhaal.' 'Standaard Nederlands.'
	Kort en bondig	16	2	4	4	6	'Taaltechnisch moet het kloppen.' 'Geen taalfouten.'
	Stijl	16	7	4	2	3	'Een tekst moet efficiënt zijn.' 'Kort en krachtig.'
	Geen jargon, of jargon uitleggen	9	4		5		'Juiste schrijfstijl, print is anders dan web.'
	Overig*	5	3	1	1		'Goede balans tussen zakelijke en begrijpelijke taal.'
	Totaal	100					
Mondeling	Doorvragen tot de juiste gegevens zijn verkregen	15	9		4	2	'Tijdens gesprek nagaan of antwoord voldoende is.'
	Goed luisteren	7	2		5	7	'Open vragen stellen.' 'Goed luisteren naar het slachtoffer.'
	Overig*	2	1			1	'Elkaar laten uitspreken.'
	Totaal	24					

Categorie	Eis	Totaal	Assistent- accountant	Communicatie- professional	Hbo-jurist	Logisticus	Citaat ter illustratie
Schriftelijk	Inhoud feitelijk juist en volledig	32	12	5	9	6	'Volledigheid in vraagstelling.' 'Inhoud moet kloppen.'
	Vormgeving	10	4	2		4	'Moet aan juridische eisen voldoen.' 'Grafieken en beeld goed gebruiken.' 'Het moet er netjes uitzien.'
	Duidelijke opbouw	5		1	1	3	'Het moet aansluiten bij de huisstijl.' 'Geen herhalingen'
	Goede argumentatie	5		1	3	1	'Duidelijke structuur met kop en staart' 'Goed onderbouwd'
	Overig*	5	2	1	1	1	'Opbouw stuk zodanig dat de rechter meegaat in de argumentatie.'
	Totaal	57					

* Eisen genoemd door minder dan 5 leidinggevenden uit minder dan 2 beroepsdomeinen zijn opgenomen bij de categorie 'Overig'.

dan leidinggevend en uit andere beroepsdomeinen. Tabel 4 bevat een overzicht van de genoemde kwaliteitseisen, inclusief citaten ter illustratie.

4.3.2 *Kwaliteitseisen aan strategische competentie*

De eisen ten aanzien van de strategische competentie zijn ingedeeld in drie categorieën van situatiebewustzijn: eisen gericht op de ander, eisen gericht op het proces en eisen gericht op zichzelf. In Tabel 5 is een samenvatting gegeven van de genoemde kwaliteitseisen, inclusief citaten ter illustratie.

In Tabel 5 staan de eisen die de leidinggevend en noemden. Categorieën die veel genoemd werden zijn: 'inleven in de ander', 'communicatie aansluiten bij de organisatiecontext en werkproces', 'houding - actiegericht' en 'houding - assertief'. Bij assertiviteit ging het om assertiever zijn maar niet te assertief zijn.

4.4 **Belang dat leidinggevend en hechten aan competent communiceren**

In de interviews is tevens gevraagd wat de consequenties zijn voor de starter (4.4.1) en de organisatie (4.4.2) als het communicatief handelen van onvoldoende kwaliteit is.

4.4.1 *Consequenties voor de starter bij onvoldoende kwaliteit*

Vrijwel alle leidinggevend en zijn duidelijk in de consequenties van onvoldoende kwaliteit van communicatief handelen (Tabel 6): er is geen of beperkte carrièregroei als starters onvoldoende communicatief competent zijn. Contracten worden dan niet verlengd. In een aantal gevallen zien leidinggevend en nog ontwikkelmogelijkheden en bieden zij extra training aan. Indien deze trainingen niet leiden tot betere communicatie, dan is geen carrièregroei meer mogelijk. Het belang van competent communiceren voor starters is daarmee evident. In Tabel 6 staan enkele citaten ter illustratie van de consequenties voor de starter.

Tabel 5 Het aantal leidinggevenden (in totaal en per beroepsgroep) dat de eis aan strategische competentie spontaan heeft genoemd

Categorie	Totaal	Totaal	Assistent-accountant	Communicatie-professional	Hbo-jurist	Logisticus	Citaat ter illustratie
Situatie-bewustzijn: gericht op de ander	Inleven in de ander	20	4	1	6	9	'Interesse tonen in de klant.' 'Goed aanvoelen wat de behoefte is van het slachtoffer.' 'Verplaatsen in de ander'
	Gepaste toon en aanspreekvorm	13	5	1	3	4	'Desgewenst tutoyeren en niet weer op "u" overschakelen.'
	Inhoud en taalgebruik afstemmen op de ander	12		5	5	2	'Niet-commanderende toon' 'Tekst en beeld moeten aansluiten bij de doelgroep.'
	Bewustzijn van non-verbale communicatie	8	3		1	4	'Bij woordkeus rekening houden met culturele achtergrond.' 'Kleding aanpassen aan de situatie.'
	Totaal	53					'Benaderbaarheid uitstralen met lichaamstaal.'
Situatie-bewustzijn: gericht op het proces	Communicatie aansluiten bij organisatie-context en werkproces	24	7	6	5	6	'Realiseren dat informatie vertrouwelijk is.' 'Goed kunnen inschatten wat de eigen rol is en de eigen plek kennen.'
	Snelheid van werken	9	2	7			'Goede duidelijke terugkoppeling'
	Genkeuze	7	3		4	7	'Behalen van deadline' 'Niet te veel mailen, soms is bellen beter.'
	Juiste moment	5	3		1	1	'Vragen face-to-face stellen, niet per e-mail.'
	Overig*	2	2				'Tijdig reageren'
	Totaal	47					

Categorie	Totaal	Totaal	Assistent- accountant	Communicatie- professional	Hbo-jurist	Logisticus	Citaat ter illustratie
Situatie-bewustzijn: gericht op zichzelf	Houding – actiegericht	15	3	4	4	4	'Oplossingsgericht zijn.'
	Houding – assertief	15	3	2	5	5	'Niet afhaken maar doorzetten.' 'Durven vragen te stellen tijdens een overleg'
Overig*		24	9	6	1	8	'Niet te impulsief reageren'
Totaal		54					

* Eisen genoemd door minder dan 5 leidinggevenden uit minder dan 2 beroepsdomeinen zijn opgenomen bij de categorie 'Overig'.

Tabel 6 Citaten ter illustratie van consequenties voor de starter

Consequentie	Citaat ter illustratie
Ontslag of demotie	'Het contract van de medewerker wordt niet verlengd als de toon van de communicatie niet verbeterd.' 'Medewerker moet ambitie bijstellen en kan minder groeien in functie.'
Extra scholing of cursus	'Eerst kijken wat er nodig is om haar wel op niveau te krijgen. Kun je het gat niet opvullen, dan afscheid van elkaar nemen.' 'Verwacht wordt dat de medewerker constructief reageert op de gegeven feedback. Daarnaast samen kijken naar oplossingen, zoals het volgen van trainingen'

4.4.2 *Consequenties voor de organisatie bij onvoldoende kwaliteit*

Onvoldoende communicatieve kwaliteit van de starter leidt volgens de meeste leidinggevendenden tot consequenties voor de organisatie: het primaire proces van de organisatie verloopt daardoor stroever, met impact op de efficiëntie en/of de effectiviteit van het primaire proces. Zo neemt de werkdruk voor collega's toe, neemt de kwaliteit van het werk af en wordt de kans op klachten van klanten en imagoschade groter. Bij starters die in opdracht van klanten werken (medewerkers communicatie-adviesbureau, deurwaarderskantoor, rechtsbijstandsverzekeraar, accountantskantoor) is de impact op de relatie met de klant apart benoemd. In Tabel 7 staan enkele citaten ter illustratie van de consequenties voor de organisatie.

Tabel 7 Citaten ter illustratie van consequenties voor de organisatie

Consequentie	Citaat ter illustratie
Het primaire proces verloopt minder efficiënt	'Bij slechte communicatie kunnen dingen mislopen, bijvoorbeeld het materiaal is niet op tijd voor een project.' 'De rechter schrijft dan de uitspraken zelf, dit verhoogt zijn werkdruk en leidt tot kwaliteitsverlies.'
Het primaire proces verloopt minder effectief	'Als de medewerker zich laat overdonderen, levert dat problemen op zoals meerkosten.' 'Kan een juridisch effect hebben: je kunt daardoor een zaak verliezen, of vertraging oplopen in het proces.' 'Fouten (bijvoorbeeld via sociale media) kunnen een direct effect hebben, bijvoorbeeld minder leerlingaantallen'
Relatie met klanten (extern, intern) wordt verstoord	'Kan consequenties hebben voor relatie met de opdrachtgever' 'Klant is niet tevreden over hoe de zaken worden behandeld, waardoor de klant wegloopt'

5 Conclusie

De praktijkverkenning laat zien wat het inhoudt als wordt gezegd dat starters voor succesvol functioneren in de praktijk goed moeten kunnen communiceren. Communicatie is voor alle vier de beroepsdomeinen onlosmakelijk verbonden met het werk. Starters verrichten communicatieve handelingen als onderdeel van de werkzaamheden om tot een eindresultaat te komen. Dat eindresultaat heeft veelal een communicatieve component. Als communicatie plaatsvindt met collega's zijn dit zowel vakgenoten als niet-vakgenoten. Ook heeft de starter externe contacten; de mate waarin en met wie is afhankelijk van de functie en de plaats die de starter inneemt in de organisatie.

Starters gebruiken in hun werk een grote variatie aan genres, uitgezonderd assistent-accountants. Een aantal genres komt voor bij alle beroepsdomeinen. Dit zijn vooral genres die het werkproces mede vormgeven en invullen, waarbij het accent ligt op mondelinge communicatie. De genres die tevens de afronding vormen van een werkproces verschillen per beroepsdomein. Bij deze genres ligt het accent op schriftelijke communicatie. Of het accent op intern of extern communiceren ligt, verschilt per beroepsgroep. Bij de logisticus ligt het accent vooral op genres die passen bij interne communicatie, bij de andere beroepsdomeinen vooral op genres die passen bij externe communicatie.

Leidinggevendens noemen een groot aantal verschillende eisen die het brede spectrum van het communicatief handelen betreffen. Uit de eisen concluderen we dat leidinggevendens niet alleen tekstvakmanschap belangrijk vinden. Starters moeten ook strategische overwegingen kunnen maken waarbij situatiebewustzijn van de ander, het proces en zichzelf van belang zijn. Hoewel beginnende assistent-accountants minder genres hanteren in hun werk dan de starters uit andere beroepsdomeinen, stellen hun leidinggevendens niet minder eisen dan de leidinggevendens van de andere beroepsdomeinen.

Het is evident dat de leidinggevendens communiceren een belangrijke competentie vinden. Dit blijkt vooral uit de consequenties die zij aangeven als een starter niet voldoet aan de gestelde eisen. Bijna alle leidinggevendens geven aan dat als een starter niet voldoet aan de gestelde eisen op het gebied van communiceren, dit negatieve consequenties heeft voor de carrièreontwikkeling van de logistieke starter en voor de organisatie.

Dit onderzoek is uitgevoerd onder 44 leidinggevendens. Vervolgonderzoek onder een grotere groep leidinggevendens is nodig om met meer ze-

kerheid uitspraken te kunnen doen over het relatieve belang van de genres en de kwaliteitseisen.

6 Betekenis voor het onderwijs

De praktijkverkenning geeft duidelijk het belang aan van een communicatief competente professional. Dat maakt ons inziens dat communicatieonderwijs een betekenisvolle plek verdient in het curriculum. Daarbij dienen zich in ieder geval drie vragen aan. Wat maakt communicatieonderwijs betekenisvol? Wat is een passende plaats van het communicatieonderwijs in het curriculum? En hoe wordt het curriculum zo vormgegeven dat studenten zijn voorbereid op een succesvolle uitvoering van hun werkzaamheden, wat kan bijdragen aan het succes van een organisatie? Op grond van dit praktijkverkennde onderzoek en de kaders voor hoger onderwijs komen we voor elk van de vragen tot een aandachtspunt.

De vraag wat communicatieonderwijs betekenisvol maakt binnen de hbo-context, kent meerdere antwoorden. Eén ervan, waarvoor wij pleiten, is dat een student beschikt over een breed repertoire aan genres en daarin zelfstandig keuzes kan maken. Een belangrijk punt daarbij is een goede balans tussen enerzijds aandacht in het curriculum voor het ontwikkelen van de noodzakelijke ondergrens – met name aan tekstvakmanschap gerelateerde taalverzorgingsaspecten zoals spelling en grammatica – en anderzijds voor de ambitie om studenten te leren bewuste strategische keuzes te maken in hun communicatief handelen binnen de beroepscontext. Die balans verdient voortdurend aandacht. Tegelijkertijd is de onderwijspraktijk weerbarstig. Zo zien we dat de laatste jaren veel aandacht, tijd en geld is besteed aan het verhogen van het basisniveau. Dit heeft er onder andere toe geleid dat veel opleidingen, ook binnen de Faculteit Economie en Management van de HAN, de ondergrens waarborgen door het afnemen van taaltoetsen, het aanbieden van deficiëntieprogramma's en het niet beoordelen van schriftelijk werk als dit niet aan basiseisen voor taalverzorging voldoet. Die noodzakelijke focus op de ondergrens gaat wel enigszins ten koste van de aandacht voor de strategische elementen van communicatie. Dat is spijtig, want juist die strategische componenten zorgen voor bewust communicatief handelen van waaruit een starter – betekenisvol – kan bijdragen aan het succes van de organisatie.

De tweede vraag betreft de plaats van het communicatieonderwijs in het curriculum van de hbo-opleiding. Wat een passende en logische plaats is, kan per opleiding verschillen. Maar op grond van deze praktijkverken-

ning willen we nut en noodzaak onderstrepen om communicatieonderwijs niet alleen aan te bieden in zelfstandige modules, maar dat onderwijs ook structureel op een aantal plaatsen in het curriculum te integreren met vakinhoudelijke modules, en het een plaats te geven in projecten waarbij concrete beroepssituaties centraal staan. Deze insteek krijgt meerwaarde als in de toetsing en beoordeling de communicatieve aspecten steeds ook daadwerkelijk meetellen. Een indicatie voor de weging van de communicatieve aspecten kan gevonden worden in de eisen uit het beroepenveld, gecombineerd met onderwijskundige eisen.

De derde vraag gaat over de inhoudelijke invulling van het curriculum als het gaat om communicatie. Als wordt beoogd dat studenten zelfstandig strategische keuzes leren maken in hun communicatie, dan is het belangrijk daarvoor ruimte te maken binnen bestaande uren en toetsingskaders. Die ruimte betekent bijvoorbeeld dat er niet altijd een vooraf vastgesteld eindproduct ligt waarbij een genre is voorgeschreven, maar dat de keuze daarvoor wordt gemaakt door de student zelf. Ook starters moeten immers kunnen functioneren in de dynamische omgeving van de organisatie en vanuit een contextbewustzijn kunnen omgaan met een variëteit aan interne en externe contacten, zowel in geschreven als gesproken woord. Wat bij het leren maken van die keuzes belangrijk is, is reflectie op het eigen handelen en dat van anderen, door feedback te ontvangen en te geven. In deze praktijkverkenning is dit aspect van de communicatieve competentie nauwelijks naar voren gekomen. Juist in een leeromgeving verdient het receptief en productief omgaan met feedback echter een herkenbare plek in het curriculum, met ruimte voor 'droog' oefenen en fouten mogen maken.

Tot slot: het combineren van verschillende relevante perspectieven – onderwijskundig, inhoudelijk, beroepsgericht – verrijkt de discussie over de vormgeving van communicatieonderwijs in hoger beroepsopleidingen. Dit onderzoek beoogt een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van communicatieonderwijs dat past binnen de kaders van het hoger onderwijs en tegelijkertijd aansluit op de beroepspraktijk.

Noot

1. Met dank aan Jorien van Hout, Jetsje Sluiters en Marleen Huls voor het uitvoeren van de deelstudies.

Bibliografie

- Alblas, E. (2007). *Een onderzoek naar het toekomstperspectief van de juridische professional op HBO-niveau*. Afstudeerscriptie Hogeschool van Utrecht. Opvraagbaar bij: paul.vangrinsven@hu.nl.
- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek!* Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek*. Amsterdam: Boom.
- Bos, E. (2007). *Competentie. Verheldering van een begrip*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Brinkman, G., & Geest, Th. van der (2003). 'Assessment of Communication Competencies in Engineering Design Projects'. *Technical Communication Quarterly*, 12(1), 67-81.
- Canale, M., & Swain, M. (1980). Theoretical bases of communicative approaches to second language teaching and testing. *Applied Linguistics*, 1, 1-47.
- Gaakeer, J. (2006). De eenheid van recht en taal. Taal als instrument van de jurist. *Ars Aequi*, 11, 843-846.
- Gammelgaard, B., & Larson, P. (2001). Logistics skills and competencies for supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 27-50.
- Gearding, A., & Jongepier, P. (2002). *Naar een hanteerbaar competentiebegrip*. Nijmegen: KUN (IOWO).
- Giunipero, L., & Percy, D. (2000). World-Class Purchasing Skills: An Empirical Investigation. *The Journal of Supply Chain Management*, Fall 2000, 4-13.
- Gray, F.E. (2010). Specific Oral Communication Skills Desired in New Accountancy Graduates. *Business Communication Quarterly*, 73(1), 40-67. DOI: 10.1177/1080569909356350.
- HBO-Raad (2009). *Kwaliteit als opdracht*. Geraadpleegd op 23 oktober 2014, <http://www.vereniginghogescholen.nl/vereniging-hogescholen/publicaties/publicaties-gesorteerd-op-verschijningsjaar-1/publicaties-2009-1/1013-kwaliteit-als-opdracht-1/file>.
- Hodges, D., Burchell, N. (2003). Business Graduate Competencies: Employers' views on Importance and Performance. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 4(2), 16-22.
- Hymes, D. (1972). On Communicative Competence. In J. Pride & J. Holmes (Eds), *Sociolinguistics* (pp. 269-285). Harmondsworth: Penguin Books.
- Janssen, D. Loo, M. van der, Hurk, J. van den, & Jansen, F. (2012) *Zakelijke communicatie voor professionals*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Kovács, G., Tatham, P., & Larson, P. (2012). What Skills Are Needed to be a Humanitarian Logistician? *Journal of Business Logistics*, 33(3), 245-248.
- Luytgaarden, H.J.L.M. van (zonder datum). *Hoera, de hbo-jurist komt eraan*. Geraadpleegd op 23 oktober 2014, <http://www.scienceguide.nl/pdf/VangrinsvenII.pdf>.
- Nederlandse Taalunie (2006). *Gemeenschappelijk Europees Referentiekader voor Moderne Vreemde Talen: Leren, Onderwijzen, Beoordelen*.
- NVAO (2008). *Nederlands Kwalificatieraamwerk Hoger Onderwijs compatibel met het overkoepelende Europese Kwalificatieraamwerk voor de Europese Hogeronderwijsruimte*. Geraadpleegd op 23 oktober 2014, http://www.nvaio.net/page/downloads/Nederlands_Kwalificatieraamwerk_Hoger_Onderwijs.pdf
- Pool, van der E., & Vonk, F. (2008). Communicatieve competentie van hbo-studenten: een model voor het ontwikkelen van een doorlopende leerlijn. *Levende Talen Tijdschrift*, 9(3), 21-28.
- Shadid, W. (2000). Interculturele communicatieve competentie. *Psychologie en Maatschappij*, 24(1), 5-14.
- 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. DOI: 10.1080/09639284.2013.847329

- Steehouder, M., Jansen, C., Mulder, J., Pool, van der E., & Zeijl, W. (2012). *Leren Communiceren*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Steen, G. (2011). Genre between the humanities and the sciences. In M. Callies, R. Keller, & W. Lohöfer (Eds.), *Bi-Directionality in the Cognitive Sciences. Avenues, challenges and limitations* (pp. 21-41). Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Stevens, B. (2005). What communication skills do employers want? Silicon Valley recruiters respond. *Journal of Employment Counseling*, 42(1), 2-9.

Over de auteurs

Drs. **Brigitte Faber-de Lange** is hoofddocent bij de opleiding Logistiek & Economie en docent-onderzoeker bij het lectoraat Human Communication Development, Faculteit Economie en Management, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Postbus 5171, 6802 ED Arnhem, brigitte.faber@han.nl.

Dr. **Els van der Pool** is lector Human Communication Development, Faculteit Economie en Management, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen, Postbus 5171, 6802 ED Arnhem, els.vanderpool@han.nl.

