

Marjan Huisman

Samenvatting

Dit artikel beschrijft twee interactiepatronen die te herkennen zijn in besluitvormende episodes van managementvergaderingen. Verschillende groepen lijken een voorkeur te hebben voor verschillende patronen, wat verklaard kan worden door de patronen te beschouwen als deel van een organisatiecultuur. Deze visie brengt met zich mee dat het per groep kan verschillen wat een acceptabel besluit wordt geacht. Aldus heeft deze visie consequenties voor ons beeld van besluitvorming in vergaderingen.

1. Inleiding

In bepaalde episodes van vergaderingen vallen na enig heen en weer gepraat besluiten. In die episodes krijgen toekomstige activiteiten of situaties de status *dat wordt gedaan of dat wordt de situatie*. Met andere woorden, het interactionele besluitvormingsproces is mijns inziens te kenschetsen als een proces waarin beschrijvingen van toekomstige activiteiten en situaties een uitvoeringsstatus krijgen. In de episodes waarin besluiten vallen, zijn in het verloop van de interactie patronen te ontdekken: deelnemers oriënteren zich op specifieke manieren van doen. Hoewel afzonderlijke vergadergroepen in theorie dezelfde interactionele mogelijkheden hebben - en ze dus dezelfde patronen zouden kunnen hanteren - lijken ze in hun voorkeuren voor bepaalde patronen te verschillen. Dit komt naar voren in mijn onderzoek naar besluitvorming in managementvergaderingen binnen drie Nederlandse organisaties en blijkt ook uit de studie van Meier naar werkbesprekingen in een aantal Duitse organisaties (Meier 1997, hst.6).

Verschillen in voorkeur voor interactiepatronen kunnen op een inzichtelijke manier worden vergeleken door ze te begrijpen in termen van de organisatiecultuur van de bedrijven waar de vergaderingen zich afspelen. *Organisatiecultuur* definieer ik, in navolging van Tennekes (1995, p.57), als: *een samenhangend geheel van werkelijkheidsconcepties, waarden en gedragsregels dat betrekking heeft op het werk dat binnen de organisatie wordt verricht en op de wijze waarop mensen binnen die organisatie met elkaar omgaan*. Daarbij ga ik net als Tennekes uit van een dynamische cultuuropvatting en een dialectiek tussen structuur en handelen. Dat wil zeggen dat aan de ene kant handelingspatronen het uitgangspunt voor handelen zijn, terwijl aan de andere kant het handelen de patronen opnieuw, en op unieke wijze tot stand brengt. Ik onderzoek op welke wijzen managers in vergaderingen aan besluitvormende interactie gestalte geven. Hun praktijken, casu quo patronen van handelen, kunnen mijns inziens beschouwd worden als deel van de organisatiecultuur, of tenminste van de subcultuur van het managementteam. Eventuele verschillen tussen de teams in de interactiepatronen waarvoor zij een voorkeur lijken te hebben,

- 8, 159-184.
- Aronsson, K. & Rundström, B. (1989). Cats, dogs, and sweets in the clinical negotiation of reality: On politeness and coherence in pediatric discourse. *Language in Society*, 18, 483-504.
- Bensing, J. (1991). *Doctor-patient communication and the quality of care: An observation study into affective and instrumental behavior in general practice* (Dissertation). Utrecht: NIVEL.
- Colland, V.T. (1990). *Coping with asthma: Intervention methods for children and parents* (Dissertation). Amsterdam: Thesis.
- Drew, P. & Heritage, J. (1992). *Talk at work. Interaction in institutional settings*. Cambridge: University Press.
- Elbers, E., Maier, R. & Hoogsteder, M. (1992). Internalization and adult-child interaction. *Learning and Instruction*, 2, 101-118.
- Freemon, B., Negrete, V.F., Davis, M. & Korsch, B.M. (1971). Gaps in doctor-patient communication: Doctor-patient interaction analysis. *Pediatric Research*, 5, 298-311.
- Have, P. ten (1987). *Sequenties en formuleringen; aspecten van de interactionele organisatie van huisarts-spreekgesprekken*. Dordrecht: Foris.
- Hoogsteder, M. (1995). *Learning through participation. The communication between young children and their caregivers in informal learning and tutoring situations* (Dissertation). Utrecht: ISOR.
- Kaptein, M., Meeuwesen, L. & Bensing, J. (1994). Huisarts-kindcommunicatie: Vroeger anders dan nu? In: A. Maes, P. van Hauwermeiren en L. van Waees (red), *Perspectieven in taalbeheersingsonderzoek*, pp. 328-336. Dordrecht: ICG Publications, 1994.
- Korsch, B.M., Gozzi, E.K. & Francis, V. (1968). Gaps in doctor-patient communication: I. Doctor-patient interaction and patient satisfaction. *Pediatrics*, 42, 855-871.
- Korsch, B.M. & Negrete, V.F. (1972). Doctor-patient communication. *Scientific American*, 227, 66-74.
- Meeuwesen, L. (1988). *Spreekuur of Zwijguur: somatische fixatie en sekse-asymmetrie tijdens het medisch consult*. Nijmegen: KUN.
- Meeuwesen, L., Bensing, J. & Kaptein, M. (te versch.). Doctor-parent-child communication over the years: An interactional analysis. *Scandinavian Journal of Primary Health Care*.
- Mishler, E.G. (1984). *The discourse of medicine: Dialectics of Medical Interviews*. Norwood: Ablex Publishing Corporation.
- Pantell, R.H., Stewart, T.J., Dias, J.K., Wells, P. & Ross, A.W. (1982). Physician communication with children and parents. *Pediatrics*, 70, 396-402.
- Ong, M.L.M., Haes, J.C.J.M. de, Hoos, A.M. & Lammes, F.B. (1995). Doctor-patient communication. A review of the literature. *Social Science and Medicine*, 40, 903-918.
- Parrott, R., Greene, K. & Parker, R. (1992). Negotiating child health care routines during paediatrician-parent conversations. *Journal of Language and Social Psychology*, 11, 35-45.
- Roter, D.L., Hall, J.A. & Katz, N.R. (1988). Patient-physician communication: A descriptive summary of the literature. *Patient Educational Counseling*, 1299-119.
- Roter, D.L. & Hall, J.A. (1992). *Doctors talking with patients/ patients talking with doctors. Improving communication in medical visits*. Westport: Auburn House.
- Street, R.L. (1991). Physicians' communication and parents' evaluations of pediatric consultations. *Medical Care*, 29, 1146-1152.
- Street, R.L. (1992a). Communicative styles and adaptations in physician-parent consultations. *Social Science and Medicine*, 34, 1155-1163.
- Tannen, D. & Wallat, C. (1983). Doctor-mother-child communication: Linguistic analysis of a pediatric interaction. In: S. Fisher & A.D. Todd (Eds.), *The social organization of doctor-patient communication*, 203-219. Washington DC: Center for Applied Linguistics.
- Tannen, D. & Wallat, C. (1987). Interactive frames and knowledge schemas in interaction: Examples from a medical examination/interview. *Social Psychology Quarterly*, 50, 205-216.
- Worobey, J., O'Hair, H.D. & O'Hair, M.J.C. (1987). Pediatrician-patient-parent communication: A descriptive analysis. *Language and Communication*, 7, 293-301.

zouden daarmee kunnen worden gezien als verschillen in organisatiecultuur.

Patronen zijn te ontdekken in minstens twee aspecten van de interactie. Een eerste aspect is de handelingssequentie volgens welke het besluit tot stand komt. Mogelijke handelingssequenties waarmee toekomstige acties of situaties een uitvoeringsstatus kunnen krijgen, zijn bijvoorbeeld: voorstel - acceptatie/modificatie/afwijzing, vraag - antwoord, of beschrijving van een voorgenomen actie - instemming/afwijzing. In het algemeen zijn deze sequenties onderdeel van omvangrijkere, complexere sequenties, waarin verschillende typen handelingen elkaar opvolgen.

Een tweede aspect van de interactie waarin patronen zijn te ontdekken, is het participatiekader voor de deelnemers. Een participatiekader is een specifieke constellatie van de status van de diverse participanten ten opzichte van wat er wordt gezegd (Goffman 1981, p.3). Mogelijke deelnamestatussen zijn bijvoorbeeld: spreker, geadresseerde, meeluisteraar en afluisteraar. Vergaderingen hebben in principe één primaire focus voor alle aanwezigen. Allen zijn dus onderdeel van het participatiekader en uitingen zijn in het algemeen voor allen bestemd. Sprekers kunnen vervolgens binnen de groep van recipienten differentiatie aanbrengen. Bovendien kunnen ook recipienten zich meer of minder afzijdig houden. Aldus kan het participatiekader lokaal variëren: op het ene moment is de één spreker, zijn er twee anderen primair geadresseerd en luistert de rest mee; op een ander moment kunnen deze rollen verschoven zijn. Aanwijzingen voor het bepalen van het participatiekader liggen in de verbale interactie (bijvoorbeeld: wie spreekt wie aan?) en in de non-verbale interactie (bijvoorbeeld: wie kijkt naar wie?) Dat groepen kunnen verschillen in de manier waarop zij het participatiekader vormgeven is eerder aan de orde gesteld door Meier (1997, hst.6).

In dit artikel vergelijk ik twee patronen. Het ene patroon is regelmatig waar te nemen bij een directie binnen een Telecommunicatiebedrijf. In dit patroon gaat het nemen van een besluit via een handelingssequentie die bestaat uit een voorstel en een acceptatie, een modificatie of een afwijzing. Een tweede kenmerk van dit patroon is dat de managers de voorstellen bespreken in een participatiekader dat wordt bepaald door territoria. Het andere patroon komt veelvuldig voor bij een managementteam van een dienst binnen een Academisch Ziekenhuis. In dat patroon verloopt besluitvorming eerder via vragen en antwoorden in een participatiekader dat wordt bepaald door de hiërarchie. Deze patronen laten niet alleen zien op welke manieren vergadelaars besluiten kunnen nemen; ze laten ook zien dat deze manieren samenhangen met heersende waarden en gedragsregels die binnen een groep lijken te gelden.

In 2 en 3 bespreek ik successievelijk de twee genoemde patronen aan de hand van vergaderfragmenten. In 4 maak ik tot slot enkele opmerkingen over de in dit artikel gepresenteerde visie op de samenhang tussen interactiestijl en organisatiecultuur en over de relevantie van deze visie voor de adviespraktijk. De transcripten van de fragmenten zijn weergegeven in een partituurnotatie, te lezen als een notenbalk. Om praktische redenen zijn voornamelijk de verbale uitingen weergegeven. Alle namen zijn pseudoniemen. De gebruikte tekens staan verklaard in bijlage.

2. De voorstel-acceptatiesequentie in een door territoria bepaald participatiekader

Het eerste patroon is te illustreren met fragment 1. In dit patroon wordt besluitvorming geïnitieerd door voorstellen, die veelal geadresseerd zijn aan die personen wier terrein door het voorstel wordt geraakt. De deelnemers behandelen deze terreinen als territoria. Hieronder volgt eerst het fragment (2.1), dan een beschrijving van de voorstel-acceptatiesequentie (2.2), vervolgens een bespreking van het participatiekader (2.3) en tot slot een analyse van de culturele norm die sequentie en kader lijken te reflecteren en te construeren (2.4).

2.1 Fragment

Hieronder volgt fragment 1, een minuut uit de directievergadering binnen het Telecommunicatiebedrijf. Marcel, manager operations, doet hier zijn vijfde mededeling in de mededelingenronde. Verder komen aan het woord: Jaap, algemeen directeur en voorzitter; Jan, manager personeelszaken; Karel, hoofd van de stafafdeling control; Héléne, hoofd van de stafafdeling communicatie en notuliste.

2.2 De voorstel-acceptatiesequentie

In fragment 1 is de volgende sequentie van handelingen waar te nemen. Eerst introduceert Marcel het onderwerp *voortgangsrapportage* (r.1-4). Vervolgens controleert hij of het onderwerp toegelaten wordt tot de vergadering met de uiting *is dat interessant e-voor e-dit gezelschap?* (r.4). Zie Huisman (1996) voor een bespreking van dit type uitingen, waarmee sprekers kunnen testen hoe een voorstel zal vallen alvorens dat voorstel te doen. Jaap en Jan geven aan dat het onderwerp wat hen betreft toegelaten is (*ach [...] gulden*, r.4-5 en *ja vin wel leuk*, r.5). Jaap bevestigt Jans bijdrage (*ja tuurlijk* (r.5).

Vervolgens doet Marcel een voorstel met de uiting *want dan zou ik 'et v- e::h voor willen stellen dat [...]* *iets over vertellen* (r.5-7). Jaap reageert tijdens en na de productie van het voorstel met verbale acceptatiesignalen (*ja vin ik ook, ja ()*, *oké*, r.7). Karel geeft tijdens de productie van het voorstel een non-verbale acceptatiesignaal door te knikken (r.7). Bij de *oké* van Jaap pakt Karel zijn pen en maakt hij een aantekening (r.7). Daarmee lijkt hij de interpretatie te demonstrenen dat de voorgestelde actie de uitvoeringsstatus heeft gekregen. Het is immers relevant om een aantekening te maken. Deze handelingssequentie waarin het besluit valt, noem ik een voorstel-acceptatiesequentie.

Marcel vervolgt met een verantwoording van zijn voorstel (*omdat [...]* *ons eh allen*, r.7-8). Bijkbaar is voor hem het onderwerp met de acceptatie nog niet afgerond. Op deze verantwoording wordt eveneens gereageerd met acceptatiesignalen door Jaap (r.8), Karel (r.8) en Jan (r.8-9). Vervolgens gaat Marcel weer verder met het verantwoorden van zijn voorstel (vanaf r.8), wat een discussie uitlokt (r.9-12). Het verantwoordingswerk van Marcel na de acceptatie heeft geen invloed op de besluitstatus die de actie inmiddels heeft verworven. Jaap neemt immers de besluitstatus als uitgangspunt als hij de discussie afbreekt om over te gaan tot het regelen van de concrete invulling van het besluit (vanaf r.12).

Fragment 1.1

1	Jp:	Ja? avoelgende onderwerps M: dan heb ik eich een eh voortgangs eh rapportage gekregen over de investeringen. (.)	oh?
2	Jp:	van pro- op produktgroep-eh niveau-eh vaste verbindingen eh coax eh kabel eh weet M: hnam?	Ja
3	M:	ik wat allemaal voor leuke- transmissiesnetten Jn:	estroomvoorzieningen O hoe we dus over
4	Jp:	het hele jaar dat gedaan hebben. is dat interessant e-voor e-dit gezelschap?	sch 'et gaat
5	Jp:	maar over [heel hoog getal] gulden, (1,4)	ja natuurlijk
6	M:	stellen dat (.) iemand van control samen met [Johan Harm] (.) daar dan zeg maar vanuit een Jn:	o ja vin wel leuk voor willen
7	Jp:	ja vin ik ook M: beide eh K: ((knikt))	ja (.) omdat er no- nogal wat kerkmomenten in (pakt pen, schrijft)
8	Jp:	ja M: zitten voor ons eh allen	ja. (.) 't is een (.) onbesproken onderwerp
9	K:	((knikt))	
10	M:	(.) aardig overzichtje hoe- Jn: eigenlijk	ja. ik weet 'et waant 'et l. eh 'et lij- zo lijkt 'et hartstikke goed.
11	K:	ja maar de 's met elke grafiek	Ja maar de 's met elke grafiek hh
12	M:	maar als je 'm wat omslaat Jn: grafieken van de lijn (.) (gram)	nee: da's ja nee d' gaat goed eh d' gaat de
13	M:	goed maar da' (zijn) Jn: goede kant op. behalve (keerde)	dat zijn de p-m-x-en zeg dat is natuurlijke achter de komma
14	Jp:	nee maar even wie gaat x d'r bij Jouk is dat eh m- moeten we [K.laas] M: de 's [hoog bedrag] terw'ijl we hier over [heel hoog bedrag] (spraken) Jn: daarvoor hebben?	[Margreet]. oké [Margreet] met [Johan Harm]
15	M:	shoe [Margreet].	ja? (.) want dat jah

Fragment 1.2

14	Jp:	over een week of twee?	's een hele goeie
15	M:	is best eh leuk om daar 'es even	ja (.)
16	K:		ja
17	H:		ja

2.3 Het participatiekader van de lokale triade

De voorstel-acceptatiesequentie speelt zich af in een specifiek lokaal participatiekader. In de episode waarin Marcel het onderwerp *voortgangsrapportage* introduceert, oriënteert Marcel zich eerst op Karel en Jaap (r.1-3). Dit is niet te zien aan de talige uiting, maar wel aan Marcells visuele oriëntatie. In deze regels kijkt hij achtereenvolgens naar zijn papier, naar Karel, naar Jaap, naar Karel, naar zijn papier en naar Jaap. Jaap en Karel kijken op hun beurt naar Marcel, en even naar Jan als die een opmerking maakt (r.2).

Vervolgens richt Marcel zich tot de hele groep. Aan het einde van de introductie van het onderwerp (*stroomvoorzieningen*) hoe we dus over het hele jaar dat gedaan hebben, r.3-4) kijkt hij de kring rond. Bovendien refereert hij hier verbaal expliciet aan de hele groep met *we*, dat zou kunnen betekenen *wij als organisatie*, of *wij als verantwoordelijken voor de organisatie*. Tijdens

de vraag is dat *interessant e-voor e-dit gezelschap?* (r.4) kijkt Marcel naar Jaap. Deze vraag eindigt met een expliciete verbale referentie aan de groep (*dit gezelschap*). Op het eindpunt van deze vraag begint Marcel weer rond te kijken. Dit rondje wordt afgebroken doordat Marcel naar Jaap gaat kijken als deze begint te spreken (r.4). Het participatiekader verschuift dus doordat Marcel zijn blik verlegt van Karel en Jaap naar de hele groep en expliciet aan de groep refereert.

Als Marcel zijn voorstel doet (*want [...] vertellen*, r.5-7), verandert zijn blikrichting: hij gaat zich weer richten op Jaap en Karel. Tijdens de productie van het voorstel kijkt hij achtereenvolgens naar Karel, naar zijn eigen papier, naar Jaap, naar Karel, naar Jaap, en weer naar Karel. De talige uiting van Marcel is op 'n manier geformuleerd, dat alle deelnemers zich angesproken kunnen voelen, maar uit deze oogbewegingen is op te maken dat hij zich vooral oriënteert op de reacties van Jaap en Karel. Tijdens de eerste verantwoording van het voorstel (*omdat [...] allen* r.7-8) kijkt Marcel successievelijk naar zijn papier, naar Karel en naar Jaap. Ook in de discussie die volgt blijft Marcel zich richten op Jaap en Karel.

Jaap en Karel oriënteren zich in deze episode op Marcel, maar ook op elkaar. Als Marcel spreekt kijken ze naar hem. Ze maken een paar korte uitstapjes naar elkaar. Als Jaap zijn instemming met het voorstel betuigt met *ja vin ik ook*, *ja* en *oké* (r.7) kijkt hij naar de sigaar die hij in zijn hand heeft en naar de asbak. Na *ja* en *oké* kijkt hij beide keren even heel kort op naar Karel. Karel lijkt vanuit zijn ooghoeken ook Jaaps reactie te peilen, en bij de *oké* van Jaap pakt hij zijn pen en maakt hij een aantekening. Hieruit blijkt dat Karel en Jaap zich oriënteren op elkaars reacties.

Deze beschrijving laat zien dat er bij de behandeling van het voorstel een specifiek participatiekader ontstaat, waarin voornamelijk Marcel, Jaap en Karel zich op elkaar oriënteren. Zij zijn hier elkaars relevante recipiënten. Jan laat zien dat hij zichzelf ook als relevante recipiënt ziet (r.2,3,5,8,9,10,11). Het drietal helpt echter niet mee om deze deelnamestatus interactioneel tot stand te brengen: ze betrekken hem niet in het gesprek. Marcel maakt wel af en toe een uitstapje naar de hele groep. De overigen onthouden zich echter van deelname aan het gesprek en bijdragen van hen worden verder ook niet interactioneel relevant gemaakt, doordat er bijvoorbeeld niet rechtstreeks een vraag aan hen wordt gesteld.

2.4 Sequentie, kader en territoria

In het bovenstaande zijn de handlingssequentie via welke het besluit valt en het participatiekader afzonderlijk besproken, maar ze zijn nauw met elkaar verweven. De manier waarop de sequentie wordt gearticuleerd, hangt samen met het participatiekader dat de aanwezigen construeren. Het is bijvoorbeeld niet toevallig dat de acceptatiesignalen komen van Karel en Jaap, gezien het participatiekader. In combinatie lijken beide aspecten van het patroon een norm of gedragsregel te reflecteren, die gezien kan worden als een element van de (organisatie)cultuur in deze groep.

Het ontstaan van juist dit participatiekader is niet arbitrair. Het is te verklaren door de functionele relatie waarin de vergaderdeelnemers tot elkaar staan in verband met het onderwerp van het voorstel. Marcells voorstel heeft onder andere betrekking op de afdeling control, waarover Karel de leiding heeft. Het ligt voor de hand dat dit ten grondslag ligt aan Marcells keuze om Karels reactie in het oog te houden. De prominentie van Jaaps rol in het participatiekader is te verklaren uit het gegeven dat hij de leiding over zowel de directie als de vergadering heeft. In dit

fragment en in andere delen van de vergaderingen lijkt zijn instemming op zijn minst een basisvoorwaarde in de besluitvorming te zijn. Dit geldt zowel voor de besluiten over activiteiten in het bedrijf, als voor de besluiten over wat er op de vergadering aan de orde komt.

De managers in deze groep gaan met elkaars terreinen om als waren het territoria. Het zijn precies die managers wier terrein bij de toekomstige acties in geding is, die betrokken raken in het besluitvormingsproces; zij worden prominente deelnemers in het lokale participatiekader. Bovendien wordt de toekomstige actie gepresenteerd als voorstel. Op deze manier doet de spreker geen vooronderstellingen over de wensen van anderen die in het participatiekader zijn betrokken. Aldus wordt de inbreuk die het voorstel maakt op het terrein van anderen gecompenseerd met respectbeleefdheid (Brown & Levinson 1987, p.144). Er zijn ook andere aanwijzingen in de episode die deze interpretatie in termen van territoria ondersteunen. Marcel vult in zijn voorstel geen elementen in die het terrein van Karel betreffen. Hij heeft het bijvoorbeeld over *lemand van control samen met [Johan Harm]* (r.6). Control is het terrein van Karel en deze component laat Marcel relatief open door de referentieterm *lemand van control* te gebruiken en geen naam in te vullen. Ook op deze wijze houdt hij de inbreuk die het voorstel op Karels terrein doet beperkt.

Het participatiekader lijkt dus sterk samen te hangen met de terreinen die het voorstel raakt. Bovendien past het type handelingssequentie, de voorstel-acceptatiesequentie, goed bij het respecteren van iemands zeggenschap over een terrein. In combinatie lijken de twee componenten van het patroon dus de norm te reflecteren: respecteer elkaars zeggenschap over terreinen. Deze norm zou ook kunnen verklaren waarom de overige aanwezigen zich niet in de discussie mengen en waarom de prominente sprekers Jans bijdragen niet in het participatiekader betrekken. Doordat de deelnemers aan de vergadering zich met hun gedrag op deze norm oriënteren, worden de terreinen waarvoor iemand in de organisatie verantwoordelijk is territoria. Ook in andere fragmenten van deze groep lijken territoria van invloed te zijn op het interactiepatroon en de formuleringen van de gesprekspartners. Discussies over specifieke voorstellen gaan steeds tussen de managers wier territorium door het voorstel wordt geraakt en Jaap. Dit laat overigens onverlet dat er verschil is in de mate waarin de managers elkaars territorium met rust laten of betreden.

3. Vraag-antwoordsequenties in een hiërarchisch bepaalde dyade

Het is niet vanzelfsprekend dat terreinen waarvoor iemand verantwoordelijk is, in de interactie worden behandeld als territoria. Behalve het hierboven beschreven patroon, zijn er ook andere patronen mogelijk, die andere normen kunnen reflecteren. Hieronder zal ik aan de hand van fragment 2 een tweede patroon beschrijven. In dit patroon worden besluiten tot stand gebracht (1) via vragen en antwoorden (2) binnen een participatiekader dat valt te karakteriseren als een hiërarchisch bepaalde dyade. In deze paragraaf volgt eerst het fragment (3.1), dan een beschrijving van de vraag-antwoordsequentie (3.2), daarna een bespreking van het participatiekader (3.3) en tot slot een beschouwing over de culturele norm die deze elementen van het patroon op de voorgrond lijken te zetten (3.4).

3.1 Fragment

Hieronder volgt fragment 2, een korte passage uit de wekelijkse vergadering van het managementteam in het Academisch Ziekenhuis. De deelnemers behandelen de notulen van de vorige keer. Naar aanleiding van deze notulen vraagt Tim, een van de lijnmanagers, opheldering over een toekomstige situatie aan Bas, het diensthoofd. Tim is tot nu toe verantwoordelijk voor de telefooncentrale; Vincent Jansen is een nieuwe manager.

3.2 De vraag-antwoordsequentie

In dit fragment is het handelingsverloop als volgt. Eerst geeft Tim een samenvatting van wat er in de notulen van de vorige keer is te lezen (*ja ik zie eh [...] ontvangsthal r.1-3*). Vervolgens stelt hij aan de orde dat hij een kennisdeficit ten aanzien van het onderwerp heeft met voor mij is 'et even onduidelijk wat we met de telefooncentrale eh voor ogen hebben, wie daar eh één en ander in gaat doen' (r.3-5). Het presenteren van een dergelijk deficit is een techniek die gespreksdeelnemers kunnen gebruiken om informatie te zoeken (Mazeland 1992, 2.3). In dit geval lijkt het plausibel deze uiting te karakteriseren als een dergelijke informatiezoekende handeling of een vraag. Bas reageert op Tim door informatie te verschaffen (r.4-11). Aldus geeft hij antwoord op Tims vraag.

Tim reageert tijdens Bas' uiting non-verbaal door veelvuldig te knikken. Hij knikt bijvoorbeeld zijn hoofd op en neer na de informatieve kern van het eerste deel van het antwoord (tijdens pauze in r.8). Ik interpreteer deze hoofdbeweging als een teken waarmee Tim aangeeft dat er een verandering heeft plaatsgevonden in zijn lokale staat van kennis. Dit teken is vergelijkbaar met het verbale *oh* dat veelvuldig voorkomt na informerende uitingen (Heritage 1984). Tim maakt deze hoofdbeweging wederom tijdens het woord *hele* (r.8). Tim heeft blijkbaar op dit moment in de uiting van Bas wederom informatie ontvangen die zijn lokale kennisstand heeft veranderd. Verder knikt Tim onder andere na het woord *telefonie* tot even na zijn eigen *hm* (r.8). Dit laatste knikken en de *hm* lijken ontvangstbevestiging en acceptatie te demonstren. Andere uitingen van Tim verderop in de episode ondersteunen deze interpretatie: na Bas' uitleg zegt Tim bijvoorbeeld (*goed*) *nee d-d- dat was ook e dacht ik eh [...] mijn richting* (niet in transcript).

De handelingssequentie waarin het besluit interactioneel tot stand komt is dus een informatiezoekende handeling (een vraag) gevolgd door een informatieverschaffende handeling (een antwoord). De verschaafte informatie wordt vervolgens door de informatiezoeker geaccepteerd.

3.3 Het participatiekader van de lokale dyade

Ook in de hierboven beschreven interactie is een specifiek lokaal participatiekader te herkennen. In grote lijnen is dat kader een dyade tussen Bas, diensthoofd en voorzitter, en Tim. Ook hier zijn de oogbewegingen van de deelnemers informatief. Als Tim begint te spreken (r.1) kijken alle aanwezigen naar hun papieren die voor hen liggen. Van *hé?* tot en met *uit* (r.2) kijkt Tim naar Vincent; daarna kijkt hij weer neer. Tijdens de eerste pauze in regel 3 kijkt hij naar Bas en vervolgens weer naar Vincent tot en met *telefooncentrale* (r.4). Vanaf dan lijkt hij te kijken naar Bas tot na het einde van zijn vraag (r.5). Tim oriënteert zich hier dus op Vincent en Bas. Deze twee kijken zelf echter naar hun papier. Vincent werpt slechts een vlugge blik op Tim tijdens *wie*

Fragment 2

- 1 T: ja ik zie eh onder punt één ehm zeg maar veel wordt afgesproken dat takenpakket van
 2 T: de heer [jansen] hé? in eerste instantie bestaat uit bevoegdiging, bewegwijzering
 3 T: parkeren ontvangsthal, (1,2) voor mij is 'et even onduidelijk wat we met de (0,6)
 4 B: .hh nou
 T: telefooncentrale (0,6) eh voor ogen hebben (1,2) (wie die) daar eh (0,6) één
 5 B: ik denk dat als je:m als je praet over (.) ehm alle bewegingen
 T: en ander in gaat doen
 6 B: van buiten naar binnen (1) ønoem ik het dan maar evenø (.) van het ziekenhuis (1)
 V: ((knikt))
 T: ((knikt))
 7 B: dat je dat nou eh op dit moment eh zeg maar dat dat (dan eh) onder [Vincent] te zetten
 V: ((knikt licht))
 8 B: (1,2) dan houdt dat dus ook in dat je die hele telefonie daaronder plaatst zegter
 T: ((knikt)) ((knikt)) hm
 9 K: ((knikt licht))
 B: omdat dat dat ook nog dadelijk een integratie in die hal gaat eh gaat eh gaat worden
 V: ((knikt licht))
 T: ja ((knikt tot eind fragment))
 10 B: (1,4) als je praet over het project telefonie (0,6) (ehms) daar kom ik daltijk nog wel
 T: (.)
 11 B: met laatste berichten over dan vin'k 'et een heel ander verhaal
 V: ((knikt licht)) ((knikt))

(r.4). Bas kijkt tijdens zijn antwoord (vanaf .hh nou r.4) voornamelijk naar Tim. Eén keer kijkt hij even weg (tijdens over [...] alle r.5) en één keer kijkt hij naar Vincent na *binnen* tot en met *maar* (r.6).

Vanaf het einde van Tims vraag en tijdens het antwoord van Bas zijn Tim en Bas op elkaar gericht. Tim probeerde in eerste instantie Vincent in het kader te betrekken en ook Bas maakt een uitstapje naar Vincent. Vincent maakt echter nauwelijks oogcontact en beperkt zijn bijdragen tot niet ostentatief knikken op enkele momenten tijdens Bas' informerende bijdrage. Slechts aan het eind van Bas' uitleg, nadat Tim expliciet het antwoord van Bas heeft geaccepteerd, doet ook Vincent een bijdrage die daarbij aansluit (*ik was er ook vanuit gegaan hoor*, niet in transcript). Vincent maakt zichzelf dus tot een niet-primaire deelnemer. Het participatiekader dat de deelnemers gezamenlijk construeren is die van een dyade tussen Tim en Bas, waarbij Vincent passief betrokken is.

3.4 Sequentie, kader en hiërarchie

Ook in dit patroon kunnen handelingssequentie en participatiekader in samenhang worden beschouwd. Een belangrijk kenmerk van het patroon is dat het Bas, het diensthoofd, is die de informatie verschaft. Deze invulling van dit type sequentie is bij deze groep vaker waar te nemen. Managers stellen bijvoorbeeld vragen aan Bas als *ah i- i- ik weet dus niet wanneer ik moet stoppen*

daarmee, waarop Bas in dit geval reageert met *nou maar even niet*. In dit patroon komt dus de inhoud van de toekomstige situatie of actie van Bas. Hij is degene die de besluiten inhoudelijk invult. De vraag-antwoordsequentie verdeelt hier dus specifieke taken over de deelnemers: de wijze waarop de deelnemers de sequentie hanteren heeft als resultaat dat Bas degene is die toekomstige acties of situaties inhoudelijk bepaalt.

Hoewel in dit patroon de inhoud van een toekomstige actie of situatie van Bas komt, betekent dit niet dat de andere managers op die inhoud geen invloed hebben. Ten eerste beïnvloeden de de besluitvorming reeds door de vraag te stellen en door de formulering van de vraag. Op die manier creëren ze een interactionele positie voor een actie- of situatieformulering van Bas. Verder kunnen zij de status van Bas' actie- of situatieformuleringen beïnvloeden door bijvoorbeeld te vervolgen met een verantwoordiging van hun vraag, door een vraag opnieuw voor te leggen, of door argumenten tegen het antwoord in te brengen. In dit verband is het dus ook relevant dat Tim op de informatie die Bas verschaft, reageert met bevestigende acceptatiesignalen. Ook de niet-primaire deelnemers aan de dyade kunnen het verloop ervan beïnvloeden door commentaar te geven of door één van beide primaire deelnemers te ondersteunen, bijvoorbeeld met bevestigende tekens (vgl. Sacks 1971, p.358).

Het patroon van deze vraag-antwoord-dyades lijkt evenals het eerste patroon een norm te reflecteren. Het lijkt erop dat in deze groep de norm geldt: een hoger geplaatste bepaalt wat er gebeurt. De vorm van de interactie lijkt op deze norm afgestemd. De lijnmanagers doen bijvoorbeeld niet zozeer voorstellen of beschrijven niet zozeer toekomstige eigen handelingen, maar ze stellen vragen aan iemand hoger in de hiërarchie. Aldus creëren zij interactionele posities voor actie- of situatieformuleringen. De andere aanwezigen bemoeien zich in eerste instantie niet met de inhoud van het antwoord maar luisteren mee en worden zo en passant ook geïnformeerd.

4. Slot

In het voorafgaande heb ik twee interactiepatronen aan de orde gesteld die deelnemers aan managementvergaderingen hanteren bij het nemen van besluiten. In de directievergaderingen binnen het Telecommunicatiebedrijf kom ik regelmatig het beschreven patroon tegen waarbij besluiten vallen (1) via sequenties waarin voorstellen worden geaccepteerd, gemodificeerd of afgewezen (2) binnen een participatiekader waarin de managers wier terrein door het voorstel wordt geraakt en de voorzitter zich op elkaar oriënteren. De managers demonstreren hiermee sensibele ten aanzien van elkaars territoria. Om duidelijk te maken dat dit een specifiek patroon is, heb ik een alternatief patroon beschreven dat veelvuldig voorkomt bij een managementteam in een Academisch Ziekenhuis. In dit patroon loopt besluitvorming (1) via vragen en antwoorden (2) in het participatiekader van een hiërarchisch bepaalde dyade tussen het diensthoofd en een manager. De interactiestijlen die groepen hanteren, de patronen in hun handelen, zeggen iets over waar het in die groep, of die organisatie om gaat. Met andere woorden, de verschillende praktijken zetten steeds andere normen op de voorgrond. De patronen en de normen beschouw ik als elementen van een organisatie- of groepscultuur.

Overigens moeten deze patronen niet te rigide en eenzijdig aan specifieke groepen worden

verbonden. Ten eerste sluiten de normen die in de verschillende stijlen op de voorgrond staan elkaar niet uit. Het is bijvoorbeeld niet zo dat er bij het Telecommunicatiebedrijf geen hiërarchie is, of dat er in het Academisch Ziekenhuis geen territoria zijn. Het is eerder zo dat de groepen met deze aspecten anders omgaan; deze spelen een andere rol in de interactie. Tevens hoeven de interactiepatronen niet exclusief voor een groep te zijn. Voor verschillende besluiten en in verschillende situaties kunnen de groepen variëren in de patronen die ze hanteren. Dit blijkt bijvoorbeeld al uit het feit dat de directie in het Telecommunicatiebedrijf in de afhandeling van het besluit in het besproken fragment via vraag en antwoord werkt. Zie bijvoorbeeld Jaaps vraag *moeten we [Klaas] daarvoor hebben?* en Karels antwoord *nee [Margreet]* (r.12-13). Verder onderzoek zou kunnen uitwijzen of er per groep voorkeuren bestaan voor bepaalde patronen, bij bepaalde soorten besluiten, in bepaalde fasen van de episodes. Bovendien variëren de patronen zelf, doordat ze steeds contextsensitief worden vormgegeven. Ik meen echter wel dat de variatie niet volstrekt willekeurig is en dat de groepen zich oriënteren op heersende normen.

Dat organisaties, of groepen daarbinnen, verschillende interactiestijlen hebben, betekent dat wat een besluit *is*, niet in alle situaties overeenkomt. Wat in de ene groep als besluit wordt geaccepteerd, bijvoorbeeld een mededeling van een leidinggevende, zou in een andere groep niet als besluit hoeven te gelden, omdat daar iedereen met besluiten moet instemmen. Wat een besluit wordt geacht, hangt dus onder andere af van de besluitvormingsnormen waarop gespreksdeelnemers zich oriënteren.

Dit laatste zou mijns inziens een belangrijke overweging kunnen zijn voor taalbeheersers en organisatieadviseurs die adviseren over besluitvorming tijdens vergaderingen. Vooral nog gaat de advieswereld naar mijn mening te eenzijdig uit van logische, rationele modellen, die sociaal-interactieve processen ten onrechte buiten beschouwing laten (vgl. Huisman 1995).

Literatuur

- Brown, P. & Levinson, S.C. (1987). *Politeness, Some Universals in language usage*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Goffman, E. (1981). *Forms of talk*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.
- Heritage, J. (1984). A change-of state-token and aspects of its sequential placement. In: J.M. Atkinson & J. Heritage (eds), *Structures of social action, Studies in conversation analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Huisman, M. (1995). De formulering van het verleden in het kader van de toekomst: een case-study van de bespreking van een probleem. In: E. Huls, J. Klatter-Folmer, *Artikelen van de tweede sociolinguïstische conferentie* (269-283). Delft: Eburon.
- Huisman, M. (1996). Making proposals in management meetings, avoiding the risk of rejection. Paper presented at the 5th IPRA Conference, Mexico City.
- Mazeland, H. (1992). *Vraag/antwoord-sequenties*. Amsterdam: Stichting Neerlandistiek VU.
- Meier, C. (1997). *Arbeitsbesprechungen - Interaktionsstruktur, Interaktionsdynamik und Konsequenzen einer sozialen Form*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Sacks, H. (1971). Longer sequences, lecture 12 April 1971. In: H. Sacks, (1995), *Lectures on conversation*. Edited by G. Jefferson. Oxford: Blackwell. Vol.II, p.354-359.
- Tennekes, J. (1995). *Organisatiecultuur, een antropologische visie*. Leuven/Apeldoorn: Garant.

hoog	toon omhoog	(non-verb.)	non-verbale informatie
laag	toon omlaag	»sneller	versnelling spreektempo
nadruk	nadruk	«langzamer	vertraging spreektempo
(onzeker)	onzeker over transcriptie	[anoniem]	geanonimiseerde woorden
(1,2)	pauze van 1,2 sec.	°zacht°	zacht uitgesproken
()	pauze kleiner dan 0,5 sec.	langer	klank wordt verlengd