

“Nou ja, zeg het maar: wat besluiten we?”

Een onderzoek naar besluitvormingsprocessen
in vergaderingen



Sanne van de Nadort
Studentnummer: 3028984
Universiteit Utrecht
Master Communicatiestudies
Begeleider: dhr. J. Bos
Datum: 05-05-2011

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van een half jaar hard werken: mijn scriptie.

De eerste ideeën voor het onderwerp besluitvorming zijn ontstaan tijdens mijn stage. Voor de organisatie waar ik stage liep, deed ik onderzoek naar interne communicatie, waardoor ik er achter kwam dat communicatie binnen organisaties en in het bijzonder besluitvormingsprocessen mij erg interesseren. Binnen deze organisatie bleken vergaderingen een belangrijk deel van het werk uit te maken en bleek er veel van de besluitvorming af te hangen. In overleg met mijn begeleider van de universiteit Jaap Bos heeft daardoor langzaam maar zeker mijn onderzoek naar besluitvormingsprocessen vorm gekregen.

Hoewel ik hard heb gewerkt, heb ik dit onderzoek ook met veel plezier uitgevoerd. Zo heb ik geregeld mee kunnen lachen met de deelnemers aan de vergaderingen wanneer één van hen een grap maakte en was de sfeer in de vergaderingen altijd erg goed. Hopelijk wordt de scriptie met plezier gelezen en kunnen organisaties met de resultaten hun voordeel doen, zodat zij hun vergaderingen op optimale wijze kunnen vormgeven.

Ik wil graag enkele mensen bedanken die mij hebben geholpen bij de opzet van dit onderzoek en het onderzoek zelf. In de eerste plaats wil ik Jaap Bos, mijn begeleider, bedanken voor de tips die hij heeft gegeven. Hij kwam steeds weer met nuttige ideeën over de voortgang van het onderzoek wanneer ik dreigde vast te lopen. Daarbij wil ik ook Tom Koole, de tweede beoordelaar van deze scriptie, bedanken voor zijn aanvullende tips en hulp.

Daarnaast wil ik graag alle medewerkers van de organisatie waar ik stage heb gelopen bedanken. Bij deze organisatie mocht ik opnames maken van de vergaderingen waardoor ik alle data voor het onderzoek kon verzamelen. Alle medewerkers hebben toestemming gegeven om tijdens hun vergaderingen opnames te maken en zij hebben vrijuit gesproken over alles wat op dat moment binnen de organisatie speelde. Zonder hun medewerking en vertrouwen in mij had deze scriptie niet tot stand kunnen komen. In het bijzonder wil ik daarbij mijn begeleidster binnen de organisatie bedanken voor haar hulp bij de opzet van het onderzoek, haar goede woorden wanneer medewerkers twijfelden of ik alle vertrouwelijke informatie wel kon opnemen en haar tips en steun tijdens het onderzoek.

Tenslotte wil ik alle vrienden, familie en andere mensen in mijn directe omgeving bedanken voor hun tips en mentale steun tijdens de uitvoer van dit onderzoek.

Sanne van de Nadort

Abstract

Er is veel onderzoek gedaan naar besluitvormingsprocessen, maar veel minder naar besluitvorming binnen vergaderingen. In dit onderzoek is met behulp van acht getranscribeerde vergaderingen bekeken welke rol twee aspecten van het besluitvormingsproces –argumentatie en beleefdheid- spelen binnen dit proces. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen de verschillende mogelijke uitkomsten van de besprekingen: een genomen besluit, geen genomen besluit of onduidelijkheid of een besluit is genomen. Voor de rol van argumenten is met zowel een kwantitatieve als een kwalitatieve analyse onderzocht welke rol de aan- of afwezigheid van argumenten speelt bij het wel of juist niet nemen van een besluit. Hierbij is gebleken dat het doel van de bespreking van belang is. Wanneer het doel is een besluit te nemen, zijn de aanwezige argumenten van belang bij het nemen van een besluit; wanneer het doel is de andere deelnemers te informeren, is de rol van argumenten veel minder groot.

Voor beleefdheid zijn twee verschillende theorieën tegenover elkaar gezet, om te onderzoeken welke strategie het meest wordt gebruikt in formele besluitvormingsprocessen. De eerste strategie is de meest gangbare en in de meeste theorieën genoemde manier: wanneer mensen het eens zijn, wordt dit op geprefereerde manier vormgegeven en wanneer zij het niet met elkaar eens zijn, geven zij hun uiting als gedisprefereerd vorm. De andere strategie is eigenlijk omgekeerd: wanneer eenmaal is gebleken dat gesprekspartners het niet met elkaar eens zijn, zullen zij proberen deze discussie in stand te houden en geven zij hun uiting wanneer zij het weer niet eens zijn als geprefereerd vorm. Wanneer zij het later wel eens worden, geven zij hun uiting als gedisprefereerd vorm. De eerste strategie bleek veruit het meest gebruikt te worden in de formele vergaderingen. Wanneer deelnemers het eens waren, werd dit zelfs altijd als geprefereerd vormgegeven. Hierbij bestaan geen verschillen tussen de drie mogelijke uitkomsten: een genomen besluit, geen genomen besluit of onduidelijkheid of een besluit is genomen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	p. 2
Abstract	p. 3
Inhoudsopgave	p. 4
1 Inleiding	p. 5
2 Theoretisch kader	p. 6
2.1 Besluitvorming	p. 6
2.2 Argumentatie	p. 8
2.3 Beleefdheid	p. 11
3 Methode	p. 14
3.1 Onderzoeksmateriaal	p. 14
3.2 Analysemethode	p. 15
4 Resultaten	p. 20
4.1 Argumentatie	p. 20
4.2 Beleefdheid	p. 26
5 Conclusie	p. 32
6 Discussie	p. 34
Bronnenlijst	p. 36
Bijlage 1: uitleg van de tekens in de transcripten	p. 38

1. Inleiding

Vergaderen en het nemen van beslissingen in die vergaderingen is een belangrijk onderdeel van het werk in organisaties. Voor veel managers is het nemen van besluiten een van hun primaire taken en zij steken dan ook vaak veel tijd in het vergaderen met collega's om tot een goed besluit te komen. Het nemen van besluiten is zo belangrijk omdat een genomen besluit verstrekkende gevolgen kan hebben voor het functioneren van een organisatie in de toekomst. Vanwege het belang voor de gehele organisatie noemt Li (2009) besluitvorming dan ook een van de meest centrale processen in organisaties en een basistaak van managers op alle niveaus binnen die organisatie. Koopman en Pool (1992) noemen het de centrale sleutel voor het voortdurend reageren en anticiperen op nieuwe eisen uit de omgeving.

Miller (2006) schrijft dat het nemen van beslissingen op alle niveaus binnen een organisatie voorkomt. Het kan de strategische richting van een organisatie betreffen, of simpelweg de dagelijkse activiteiten van medewerkers. Besluiten kunnen volgens haar genomen worden na maanden van informatie verzamelen, waarin zorgvuldig wordt afgewogen welk besluit het beste zal zijn, maar ook meteen op het moment dat een probleem zich voordoet, omdat het snel opgelost dient te worden voor er meer problemen ontstaan. In het laatste geval wordt het besluit zonder al te veel duidelijke overwegingen genomen.

Omdat het nemen van goede besluiten zo belangrijk is voor de organisatie en omdat er zoveel tijd aan wordt besteed door medewerkers, wat kostbare tijd vraagt, is het van belang dat besluitvormingsprocessen – en de vergaderingen waarin besluiten worden genomen – goed verlopen. Naar besluitvormingsprocessen wordt al veel onderzoek gedaan; het huidige onderzoek probeert hier een bijdrage aan te leveren. Op deze manier kan voor deelnemers aan vergaderingen duidelijk worden wat zij moeten doen tijdens de vergadering om het besluitvormingsproces succesvol te laten verlopen en hoe zij aan elkaar hun mening het beste duidelijk kunnen maken door heldere discussies te voeren.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden verschillende theorieën betreffende besluitvorming besproken. Eerst komen enkele algemene theorieën over het besluitvormingsproces aan de orde. Daarna worden twee soorten theorieën verder besproken: theorieën over argumentatie en over beleefdheidsstrategieën.

2.1 Besluitvorming

Besluitvorming in organisaties is een onderwerp dat al vaak onderzocht is. Mahler noemt het volgens Eagle en De Vries (2005) zelfs een van de meest intensief onderzochte organisationele activiteiten. Gore et al (2006) brengen in hun onderzoek naar voren dat er drie aspecten zijn die de besluiten die besluitvormers moeten nemen, leiden: een set van normen en waarden die zij hebben, specifieke doelen waarnaar de besluitvormer of de organisatie streeft en plannen van aanpak om die doelen te kunnen behalen.

2.1.1 Fases binnen het besluitvormingsproces

Miller (2006) beschrijft in haar boek *Organizational communication* verschillende klassieke theorieën van besluitvorming. In deze klassieke theorieën wordt het besluitvormingsproces als een volledig rationeel en logisch proces beschreven, waarin medewerkers zodra zij een probleem hebben ontdekt eerst op zoek gaan naar relevante informatie, waarna zij verschillende mogelijke oplossingen aandragen en evalueren aan de hand van vooraf vastgestelde criteria. Miller haalt hierbij het onderzoek van Fischer aan, die vier fasen in het besluitvormingsproces onderscheidt:

1. Orientation: groepsleden leren elkaar en het probleem kennen
2. Conflict: mogelijke oplossingen worden aangedragen en besproken
3. Emergence: de groep bereikt enig niveau van overeenstemming
4. Reinforcement: de beslissing wordt ondersteund door de groep

Veel andere onderzoekers en auteurs geven een zelfde soort indeling in fasen voor het besluitvormingsproces, met enkele variaties hierop. Zo delen Van Eemeren en Grootendorst (1989) de fasen iets anders in. Zij spreken ten eerste van een confrontatiefase waarin duidelijk wordt dat verschillende mensen verschillende standpunten hebben, dan volgt de openingsfase waarin op basis van common ground bekeken wordt hoe de discussie het beste gevoerd kan worden. De derde fase is de argumentatiefase, waarin de verschillende argumenten naar voren worden gebracht en tenslotte volgt de concluderende fase waarin een besluit genomen wordt.

Krabuanrat en Phelps (1998) en Bergadaa en Thietart (1997) onderscheiden ieder vijf in plaats van vier verschillende fasen waarin het zoeken naar en evalueren van informatie een centrale rol spelen. Koopman en Pool (1992) geven zelfs zes verschillende fasen aan: zij kijken voordat de besluitvorming echt begint naar doelen die kunnen worden geformuleerd en achteraf naar de vraag of de ingevoerde verandering daadwerkelijk heeft geleid tot de oorspronkelijk gestelde doelen. Charles (1996) geeft de fasen juist kernachtig weer. Hij beschrijft slechts drie fasen: de initiatie, de ontwikkeling en de afsluiting.

Hoewel het lijkt of dergelijke fasen in het besluitvormingsproces in chronologische volgorde aan de orde moeten komen, beschrijven Krabuanrat en Phelps (1998) dat uit empirisch onderzoek is gebleken dat slechts weinig beslissingen daadwerkelijk op deze manier genomen worden. Fases lopen door elkaar; mensen gaan terug naar voorliggende fasen en zoeken bijvoorbeeld ook niet alle mogelijke informatie op omdat dan het risico op een 'information overload' bestaat. Volgens Miller (2006) speelt de intuïtie van managers ook een rol bij besluitvorming en Bergadaa en Thietart (1997) schrijven dat ook creativiteit van managers een rol speelt. In de praktijk werkt het besluitvormingsproces dus anders dan door onderzoekers in eerste instantie is weergegeven. Daarbij komt dat er ook andere aspecten dan de rationale onderdelen een rol spelen. Hier zal later op worden ingegaan.

2.1.2 Overige theorieën om rekening mee te houden bij het nemen van besluiten

Zoals gezegd is er veel onderzoek gedaan naar besluitvorming en in die onderzoeken komen natuurlijk ook andere aspecten naar voren waarmee rekening gehouden dient te worden. Zowel Huisman (2000) als Koopman en Pool (1992) schrijven dat het besluitvormingsproces niet begint bij het proberen een probleem op te lossen, maar dat daar nog een stap aan vooraf gaat: de signalering van het probleem. Een vraag van buitenaf – bijvoorbeeld van een ondergeschikte afdeling – vormt volgens Koopman en Pool (1992) vaak een directe aanleiding. Johnson (1993) geeft een andere stap voorafgaand aan het besluitvormingsproces zelf aan: de bij het overleg betrokken partijen moeten ervan overtuigd zijn dat het uiteindelijke doel van iedereen het behalen van overeenstemming is.

King (2010) geeft voor haar onderzoek uitleg over het verschil tussen overleggen en overtuigen. Overleggen heeft volgens haar een meer open karakter: er worden meerdere kanten belicht waardoor men van standpunt kan veranderen en de beste keuze kan worden gemaakt. Bij overtuiging is sprake van een standpunt dat niet verandert en waarvan anderen overtuigd moeten raken dat dit de juiste oplossing is. Putnam en Roloff (1992) geven een soortgelijk verschil tussen groepsbesluitvorming en onderhandelingen. Bij groepsbesluitvorming is volgens hen niet altijd sprake van vooropgezette meningen van verschillende partijen waarover onderhandeld moet worden. Deelnemers aan een vergadering kunnen al een bepaald standpunt over een onderwerp hebben, maar kunnen ook pas tijdens de bespreking van het onderwerp een mening vormen. Bij onderhandelingen hebben de verschillende partijen wel altijd verschillende meningen en moet er door te onderhandelen voor gezorgd worden dat zij toch stap voor stap dichterbij elkaar kunnen komen en tot een oplossing kunnen komen die voor alle partijen bevredigend is.

Koopman en Pool (1992) noemen als belangrijk nadeel voor beslissingen die door een groep worden genomen het risico van groepsdenken. Dit komt vooral voor bij groepen met een sterke cohesie en houdt in dat mensen door groepsdruk sneller geneigd zijn de mening van een ander in de groep te volgen. Mensen die eventueel nog een andere oplossing hebben bedacht, houden deze oplossing sneller voor zich om niet af te wijken van de mening van de groep. Volgens Miller (2006) is, wanneer er sprake is van groepsdenken, het streven naar unanimiteit belangrijker dan het op realistische wijze zoeken naar alternatieven. Daardoor worden slechts enkele alternatieven besproken en wordt niet altijd de beste oplossing gevonden. Een ander mogelijk gevaar dat Miller (2006) noemt bij het nemen van beslissingen als groep is dat groepen de neiging hebben meer extreme beslissingen te nemen dan individuen. Bij dergelijke mogelijke gevaren dient men binnen de groep stil te staan voordat men begint met het besluitvormingsproces.

In hun onderzoek naar besluitvorming kwamen Dean en Sharfman (1996) tot de conclusie dat het proces dat wordt doorlopen invloed heeft op het besluit dat werd genomen. Welke stappen worden genomen of juist worden overgeslagen, kan invloed hebben op de uitkomst van het proces. Door dit onderzoek is dus wel –ondanks dat fases niet op een chronologische manier doorlopen worden– te zeggen dat het besluitvormingsproces zelf ertoe doet.

Opvallend is dat in zeer veel onderzoeken naar besluitvormingsprocessen naar algemene besluitvorming wordt gekeken; er wordt veel minder onderzoek gedaan naar besluitvorming binnen vergaderingen. Natuurlijk worden besluiten niet alleen in vergaderingen genomen, maar vergaderingen vormen meestal een uitgelezen kans voor organisaties om duidelijke afspraken te maken. In het huidige onderzoek wordt daarom bekeken welke rol bepaalde aspecten van het besluitvormingsproces spelen bij het nemen van besluiten binnen vergaderingen. Daarbij zal worden onderzocht of de rol per aspect verschillend is wanneer wel of juist geen besluit kan worden genomen. De twee aspecten van het besluitvormingsproces die in dit onderzoek nader bestudeerd worden zijn argumentatie en beleefdheid.

2.1.3 Besluitvorming binnen vergaderingen

Nu is bekend wat besluitvorming in het algemeen inhoudt, maar nog niet wat besluitvorming binnen een vergadering is. Om dit uit te kunnen leggen kijken we naar het onderzoek van Huisman.

Marjan Huisman (2000) heeft een algemeen onderzoek gedaan naar besluitvorming binnen vergaderingen. Het betreft een explorierend onderzoek waarin zij een aantal algemene aspecten van besluitvorming heeft geprobeerd te benoemen. In haar boek *Besluitvorming in vergaderingen* geeft zij een beschrijving van de wijze waarop besluiten in vergaderingen interactioneel totstandkomen. Zij geeft een duidelijke definitie van de termen besluit en besluitvorming, die ik voor het huidige onderzoek ook zal hanteren. Van een besluit wordt volgens Huisman gesproken wanneer relevante personen zich verbinden aan het creëren van een toekomstige stand van zaken (2000, p.42). Mensen leggen zich daarmee vast aan toekomstig handelen. Besluitvorming is het interactionele proces waarin een besluit totstandkomt. Een besluit is een product van zo'n proces (Huisman, 2000, p. 46). In aanvulling hierop schrijven Schoop et al (2010) dat het voor de effectiviteit van de besluitvorming niet per se gaat om het nemen van een besluit zelf, maar meer om het behalen van gezamenlijk begrip van de taak voor de onderhandeling en de situatie. Het besluit hoeft dus niet altijd het meest belangrijke aspect van het besluitvormingsproces te zijn.

Huisman probeert daarnaast de vraag te beantwoorden wanneer deelnemers aan een vergadering zelf een episode interpreteren als een besluit, wanneer zij interpreteren dat er commitment voor het creëren van een toekomstige stand van zaken is ontstaan. Dit is volgens haar het geval wanneer relevante personen een toekomstige stand van zaken positief of in ieder geval niet negatief beoordelen en wanneer dit impliceert dat zij zich verbinden aan het creëren van die stand van zaken. Wie deze relevante personen zijn, kan per team verschillen (Huisman, 2000, p.49).

Volgens Huisman (2000) is het bij onderzoeken naar het besluitvormingsproces van belang je te realiseren dat je als onderzoeker heel anders naar de besluitvormende episode kijkt dan de deelnemers aan de vergaderingen dat doen. Deelnemers aan de vergadering bevinden zich middenin het zich ontwikkelend proces en kunnen daarin handelen. Pas achteraf blijkt voor deze participanten wat de uitkomst van de vergadering is; of er een besluit is genomen of niet. Als onderzoeker kan je zelf niets aan het proces veranderen. Wel kan je tijdens de analyse van het gesprek meteen de uitkomst bekijken, want die ligt vast. Daarmee kan een onderzoeker de interactie in het begin van de vergadering analyseren in het licht van wat er pas later gebeurd is. Dit verschil dient men volgens Huisman in het achterhoofd te houden bij het analyseren van de vergaderingen (Huisman, 2000, p.47).

Op twee verschillende aspecten van het besluitvormingsproces wordt hieronder dieper ingegaan. Eerst zal worden gekeken naar de rol van argumentatie in het besluitvormingsproces en daarna naar de rol van beleefdheid.

2.2 Argumentatie

Om duidelijkheid te verschaffen over wat er precies onder de term argumentatie verstaan wordt in dit onderzoek, ga ik eerst in op de definitie van Pasquier et al.: 'Argumentatie is een verbale, sociale en rationele activiteit, bedoeld om anderen ervan te overtuigen dat een standpunt acceptabel is' (Pasquier et al, 2006, p.1). Het is een bepaald type van informatieonthulling, dat ervoor zorgt dat mensen de redenen achter een bepaald standpunt kunnen begrijpen. Deze definitie zal in dit onderzoek ook worden aangehouden.

2.2.1 Breed scala aan onderzoeken naar argumentatie

Net zoals over besluitvorming bestaan er over argumentatie zeer veel theorieën en is er al veel onderzoek naar gedaan. Het betreft zeer uiteenlopende onderzoeken zoals dat van Corner en Hahn (2010) die hebben gevonden dat de manier waarop een uiting met een

argument geformuleerd wordt (positief of negatief), invloed heeft op de overtuigingskracht. Monteserin en Amandi (2010) zeggen dat mensen in eerste instantie voorstellen en argumenten uitwisselen om overeenstemming te kunnen bereiken. Argumenten zijn daarbij heel persoonlijk volgens hen, omdat iedereen zijn eigen stijl van argumenteren heeft. Weer heel andere onderzoeken zijn die van Hoeken (2001), die als belangrijkste conclusie heeft getrokken dat statistisch bewijs als argument het meest overtuigende bewijs zou zijn en van Artz en Tybout (1999), die verwachtten dat een betrouwbaarder persoon die een argument brengt eerder zal kunnen overtuigen dan een minder betrouwbaar persoon. Dit bleek echter niet bewezen te kunnen worden; betrouwbaarheid van de spreker en argumentatie blijken volgens hen dus los van elkaar te staan. Uit dit (nog zeer beperkte) overzicht blijkt al dat argumenten van groot belang zijn bij het aangeven van een mening en ook om anderen ervan te overtuigen dat deze mening de juiste is.

2.2.2 Argumentatie in relatie tot besluitvorming

Sycara (1990) en Keough (in Putnam en Roloff, 1992) komen beiden in hun onderzoek tot de conclusie dat argumentatie tot de kern van het overleg behoort. Argumenten worden volgens Sycara gebruikt om het besluitvormingsproces naar een goed einde te leiden. Hiermee bedoelt zij dat argumenten worden gebruikt om het beste besluit te kunnen nemen. Daardoor hebben argumenten een sturende rol in het besluitvormingsproces. Op basis van goede argumenten wordt immers bepaald welk voorstel of welke oplossing het beste is.

Ook Shafir, Simonson en Tversky (in: Johnson-Laird en Shafir, 1994) gaan in op de relatie tussen argumenten en het besluitvormingsproces. Om te kunnen bewijzen dat ook zij denken dat argumentatie in het hart van het besluitvormingsproces ligt, halen zij verschillende onderzoeken van anderen aan. Zij beschrijven het onderzoek van Slovic, die tot de conclusie komt dat mensen van persoonlijke voorkeuren gebruik maken wanneer zij moeten kiezen tussen twee ogenschijnlijk gelijke opties. In een ander experiment konden respondenten kiezen tussen twee verschillende appartementen om in te gaan wonen. Het eerste kostte 290 dollar per maand en ligt 25 minuten van de campus, het tweede kostte 350 dollar per maand maar ligt 7 minuten van de campus vandaan. Beide appartementen waren verder gelijk. De respondenten konden meteen kiezen tussen de twee appartementen, of nog afwachten of er een beter appartement aangeboden zou worden. In dat geval was er wel een risico dat de andere appartementen inmiddels aan een ander verhuurd zouden zijn. Een andere groep respondenten kreeg hetzelfde dilemma voorgelegd, maar met andere opties: het eerste appartement kost 290 dollar per maand en ligt 25 minuten van de campus vandaan, het andere appartement kost 330 dollar per maand en ligt 25 minuten van de campus vandaan. In het laatste geval was de keuze voor de respondenten gemakkelijk. Voor de respondenten uit de eerste groep bleek dat 64% van hen wachtte op een nieuwe optie, tegenover slechts 40% van de respondenten uit de tweede groep. De conclusie van het onderzoek luidde dat het op basis van duidelijke argumenten gemakkelijker is om een keuze te maken en dat mensen sneller wachten op een eventueel andere optie wanneer de keuze moeilijker is. In een derde experiment, dat in opzet erg leek op het vorige, werd gevonden dat wanneer er geen duidelijke redenen of argumenten zijn om te kiezen voor een van de opties, de keuze vaker werd uitgesteld tot er meer informatie over de opties beschikbaar was. Dat betekent dat zonder duidelijke argumenten minder snel een keuze zal worden gemaakt. Op basis van deze experimenten zijn Shafir, Simonson en Tversky tot de conclusie gekomen dat argumenten inderdaad een zeer belangrijke rol spelen bij het maken van keuzes en dat argumenten worden gebruikt om een besluit te kunnen nemen.

Volgens Provis (2004) is het doel van het geven van argumenten verschillende meningen te onderbouwen, zodat anderen ervan overtuigd kunnen raken dat die mening de juiste is. Het primaire doel van het gebruik van argumenten is dus overtuiging. Meiland (1989) deelt deze mening slechts ten dele. Overtuiging is volgens hem niet het enige doel van argumentatie; ook onderzoek kan een doel zijn. Met het begrip onderzoek (het Engelse inquiry) bedoelt hij het onderzoeken van verschillende mogelijke oplossingen voor een bepaald ontstaan probleem. Er is van tevoren geen sprake van een ingenomen standpunt, maar men zoekt naar alle mogelijke argumenten en weegt ze tegen elkaar af. Hierbij hoeft

men volgens Meiland overigens niet altijd tot een conclusie of overeenkomst te komen. Men probeert uit te vinden welke oplossing het beste is, maar het is mogelijk dat verschillende oplossingen even sterke argumenten voor of tegen hebben. Een beslissing kan in dat geval worden uitgesteld. Meiland (1989) schrijft dat beide versies van argumentatie – dus zowel argumentatie met als doel overtuiging als argumentatie met onderzoek als doel – kunnen voorkomen tijdens het besluitvormingsproces.

Amgoud en Prade (2009) gaan ook in op de doelen van argumentatie: zij schrijven dat argumentatie voornamelijk bestemd is voor overtuiging en voor overleg. Dit komt enigszins overeen met de twee verschillende doelen die Meiland heeft benoemd. Bij overleg (het Engelse negotiation) zoals Amgoud en Prade dit bedoelen, hebben beide partijen een verschillend standpunt of verschillende mening en moeten zij stap voor stap dichterbij elkaar zien te komen, totdat een voor beide partijen bevredigend compromis kan worden bereikt. Bij overtuiging probeert slechts een van beide partijen de ander van zijn of haar standpunt te overtuigen. Het is in dat geval niet het doel dichterbij elkaar te komen op basis van goede argumenten, maar de ander van het eigen gelijk te overtuigen. Het verschil met Meiland is dat bij Amgoud en Prade wel altijd sprake is van voorafgenomen standpunten of meningen, terwijl dit bij argumentatie met als doel onderzoek bij Meiland niet het geval is. Volgens Amgoud en Prade (2009) is het gebruik van argumenten voor beide vormen van communicatie – dus zowel voor overtuiging als voor overleg - van belang.

Amgoud en Prade (2009) geven een op argumenten gebaseerd kader voor besluitvorming. Volgens hen moeten eerst bepaalde argumenten voor en tegen het standpunt gevonden worden en moet daarna van de gevonden argumenten worden bepaald of ze sterk genoeg zijn. Vervolgens moeten de verschillende conflicten tussen de argumenten worden vastgesteld en moet de aannemelijkheid van de argumenten worden geëvalueerd. Tenslotte moeten de verschillende mogelijkheden worden vergeleken op basis van de relevante en geaccepteerde argumenten. Zo tonen ook Amgoud en Prade de centrale rol van argumenten in het besluitvormingsproces aan.

Tussenconclusie op basis van de literatuur

Het is in besluitvormingsprocessen te verwachten dat bij voorstellen argumenten aanwezig zullen zijn. Op basis van deze argumenten zullen deelnemers aan vergaderingen kunnen bepalen of er een breed genoeg draagvlak is voor het te nemen besluit. Bij afwezigheid van argumenten zal het nemen van een besluit worden bemoeilijkt.

Een besluitvormingsproces bestaat echter niet alleen uit het geven van argumenten op basis waarvan een besluit zou moeten kunnen worden genomen; er spelen ook verschillende andere aspecten mee. Voorbeelden hiervan zijn de verschillende rollen die deelnemers kunnen spelen, hoeveel macht de verschillende deelnemers hebben en beleefdheid in het besluitvormingsproces. Zeker ook gezien de kritiek van onder anderen Krabuanrat en Phelps dat het besluitvormingsproces niet op een rationele manier verloopt, is het van belang rekening te houden met deze andere processen die een rol kunnen spelen binnen het besluitvormingsproces.

Binnen dit onderzoek kan niet op al deze aspecten van het besluitvormingsproces ingegaan worden; dan zou het onderzoek veel te groot worden. Daarom is ervoor gekozen één van de aspecten uit te lichten en nader te bekijken in het onderzoek. Hierbij is gekozen voor beleefdheid omdat dit een grote rol lijkt te spelen bij alle vormen van menselijke communicatie. Daarnaast is uit de bestaande literatuur (zie hieronder) gebleken dat er twee theorieën bestaan over beleefdheid, die op het vlak van discussies duidelijk van elkaar verschillen. Het is dan ook interessant om te onderzoeken welke van de theorieën geldt voor besluitvormingsprocessen binnen vergaderingen.

2.3 Beleefdheid

Om de theorieën betreft beleefdheid uit te kunnen leggen, zullen we eerst kort ingaan op de theorie over face zoals die is ontwikkeld door Goffman (Houtkoop en Koole, 2000).

2.3.1 Face

Mensen proberen volgens Goffman (in Houtkoop en Koole, 2000) hun eigen gezicht of dat van een ander te behouden in gesprekken. Zij doen daarbij hun best te laten zien dat zij competente leden van de samenleving zijn en wanneer er iets gebeurt dat op hun incompetentie zou wijzen, doen zij hun best hun gezicht te behouden (Houtkoop en Koole, 2000, p.49).

Brown en Levinson hebben hun theorie over beleefdheid hierop gebaseerd: zij noemen een gezichtsbedreigende handeling een Face Threatening Act (Houtkoop en Koole, 2000). Er zijn twee soorten face: positive face en negative face. Positive face heeft te maken met het positieve imago dat mensen graag hebben; zij worden graag gerespecteerd en gewaardeerd. Bij negative face gaat het om de behoefte aan privacy, autonomie en handelingsvrijheid van mensen (Houtkoop en Koole, 2000, p.50). Soms komt het voor dat mensen het gezicht van een ander of hun eigen gezicht schaden. Zij willen dan laten zien toch competente leden van de samenleving te zijn. Vandaar dat zij dan pogingen zullen doen dit te bewijzen (Houtkoop en Koole, 2000).

2.3.2 Preferenties en accounts

Om de theorie over beleefdheid van Brown en Levinson verder uit te kunnen leggen, moeten we volgens Antaki (1994) eerst kijken naar een van de meest basale aspecten van de communicatietheorie: aangrenzende paardelen. Dit zijn paren van uitingen die bij elkaar horen, zoals een vraag en antwoord en een groet en wedergroet. Wanneer een spreker begint met een eerste paardeel, schept dit verwachtingen over de uiting die zal moeten volgen (Antaki, 1994). Volgens Antaki zijn deze verwachtingen zo sterk, dat zelfs elke volgende uiting zal worden opgevat als een poging tot een relevant tweede paardeel. Een tweede paardeel kan eventueel worden uitgesteld, maar zal uiteindelijk altijd moeten volgen na een eerste paardeel.

Gesprekspartners hebben bepaalde preferenties voor de tweede paardelen. Mensen houden over het algemeen van overeenkomsten en zijn het graag met elkaar eens. Vandaar dat het geprefereerd is wanneer de spreker van het tweede paardeel dezelfde mening heeft als de spreker van het eerste paardeel. Wanneer spreker A bijvoorbeeld het voorstel aan B doet om samen koffie te gaan drinken, is het geprefereerde antwoord van deze tweede spreker een toezegging dit inderdaad samen te zullen gaan doen. Wanneer de tweede spreker echter niet op het voorstel ingaat koffie te gaan drinken, is er sprake van een gedisprefereerd tweede paardeel. Men komt dan immers niet tot overeenstemming (Antaki, 1994).

Geprefereerde en gedisprefereerde tweede paardelen worden op heel verschillende manieren vormgegeven doordat men zijn best doet zijn gezicht te kunnen behouden. Bij geprefereerde tweede paardelen kan een spreker direct antwoorden, zonder te twifelen en bijvoorbeeld verzachtende woorden te gebruiken. Bij gedisprefereerde tweede paardelen is dit heel anders: hier moet de spreker moeite doen om niet onbeleefd over te komen en zijn gezicht niet te verliezen. Hierbij heeft hij of zij verschillende middelen tot zijn of haar beschikking, die volgens Antaki (1994) niet altijd allemaal tegelijk zullen worden gebruikt, maar waarvan er altijd in ieder geval één of meerdere zichtbaar zullen zijn in de uiting. De middelen die de spreker tot zijn beschikking heeft zijn volgens Mazeland (2003) in te delen in de volgende categorieën: de plaatsing van het gedisprefereerde tweede paardeel, de vormgeving van de gedisprefereerde uiting, afzwakking van het gedisprefereerde tweede paardeel en het toelichten van het gedisprefereerde tweede paardeel. De spreker kan een korte pauze laten vallen, waarna hij of zij aarzelend begint te spreken in plaats van de uiting direct weer te geven. Na de eventuele pauze volgt vaak een zogenaamde hedge: een woord als 'nou' waarmee de spreker al kan aankondigen geen geprefereerd antwoord te zullen

gaan geven. Houtkoop en Koole (2000) beschrijven dat woorden als 'misschien' en 'even' in het Nederlands typische hedges zijn; ze verzwakken de directheid van de uiting. Vaak zijn in deze gedisprefereerde uitingen volgens Antaki (1994) ook verschillende 'eh's' en 'uhms' te horen, waaruit de voorzichtigheid van de spreker blijkt. Daarnaast doet de spreker pogingen om de uiting te vertragen door eerst op een positieve manier te reageren en geeft hij of zij pas daarna (soms zelfs alleen indirect) aan het niet eens te zijn of niet op het aanbod in te gaan. Daarna geeft de spreker uit beleefdheid een account -het beste Nederlandse woord in dit verband hiervoor is een reden- waarom hij of zij niet op het aanbod ingaat of het niet eens is met de eerste spreker (Antaki 1994, Mazeland 2003). Als we kijken naar het voorbeeld van de eerste spreker die voorstelt samen koffie te gaan drinken, dan zou een gedisprefereerde uiting van de tweede spreker er als volgt uit kunnen zien: "Nou uhm, dat zou ik heel gezellig vinden, maar ik kan niet omdat ik nog boodschappen moet doen."

Antaki (1994) gaat in zijn boek verder in op accounts. Een account is volgens hem de reden die iemand geeft om een gedisprefereerd antwoord te geven. Zonder deze reden zal een gedisprefereerd antwoord in principe niet geaccepteerd worden. Een spreker kan een zogenaamd 'explanation slot' openen dat vraagt om een account. Wanneer er sprake is van een gedisprefereerde uiting opent dit automatisch een dergelijk slot, dat moet worden gevuld met een account. Vaak wordt zo'n slot dus door de spreker zelf geopend en ook weer gevuld wanneer hij eerst een gedisprefereerde uitspraak doet en daarna zelf een account geeft. In sommige gevallen kan een explanation slot door een andere deelnemer aan het gesprek worden geopend. De spreker kan op deze manier de ander als het ware dwingen uitleg te geven over een eerdere uitspraak. Wanneer de uitleg uitblijft, wordt het voorstel uit het eerste paardeel geschonden. Zolang dit het geval is, kan men niet op een normale manier verder met het gesprek (Antaki, 1994, p.75). Drie speciale manieren voor een gesprekspartner om een slot te openen zijn de opmerkingen over opvallendheden, de zogenaamde 'puzzle-pass-solution-comment' en de probleemstelling. Bij opmerkingen over opvallendheden wordt de uiting in de vorm van een constatering gedaan. Een voorbeeld is: 'Je bent naar de kapper geweest.' Dit vraagt om een account van degene die naar de kapper is geweest. Bij de puzzle-pass-solution-comment doet de eerste spreker in zijn uiting een onduidelijke uitspraak. B stelt dan een vraag die aangeeft dat hij een deel van de uiting niet begrepen heeft en hier uitleg over wil. Hiermee wordt het slot voor de account geopend. Deze uitleg -de account- geeft de eerste spreker dan in de derde beurt, waarna spreker B in de vierde beurt nog kan reageren op de uitleg. Bij de probleemstelling wordt het probleem duidelijker en 'harder' weergegeven dan bij de andere vormen. Een voorbeeld hiervan is: 'Je bent niet naar X geweest om er met hem over te praten?' Deze constatering vraagt om een account: waarom ben je niet bij X geweest? Wanneer sprekers een explanation slot voor zichzelf opzetten kan dit in de direct volgende beurt gevuld worden of pas veel later. In ieder geval geldt dat wanneer een slot eenmaal geopend is, men niet met het gesprek verder kan gaan totdat de account is gegeven.

Er is in de loop der jaren behoorlijk wat kritiek geleverd op de theorie over beleefdheid zoals Brown en Levinson die hebben geformuleerd. Het belangrijkste punt van kritiek is dat de theorie niet zo universeel geldend is als Brown en Levinson zelf beweerd hebben. Dit wordt aangetoond in verschillende onderzoeken naar gesprekken tussen deelnemers uit een niet-westerse cultuur (zie Hayashi 1996, Kasper 1990, Nwoye 1992). In Japan bijvoorbeeld (Hayashi, 1996) gelden heel andere beleefdheidsvormen dan in het westen en voor de Nigeriaanse Igbo-stam geldt dat het groepsgevoel en beleefdheid binnen de groep en naar een andere groep toe veel belangrijker zijn dan individuele beleefdheid (Nwoye, 1992). Ondanks deze commentaren op de theorie van Brown en Levinson, lijkt deze voor westerse culturen wel te kloppen en is hij dus nog steeds bruikbaar voor onderzoek in westerse culturen.

2.3.3 Uitzonderingen en verschillen tussen de theorieën

Volgens Mazeland (2003) bestaan er verschillende uitzonderingen op de theorie over geprefereerde en gedisprefereerde uitingen. Bij complimenten, zelfkleineringen en bedankjes is de preferentierichting volgens hem omgekeerd. Wanneer iemand je immers een

compliment geeft, is het beleefd om te ontkennen dat je datgene waar het om gaat zo goed hebt gedaan en wanneer iemand je bedankt is het beleefd aan te geven dat het geen moeite was. Zelfkleiningen zijn uitingen als: 'Daar ben ik niet goed in.' Bij een dergelijk negatief oordeel dat iemand over zichzelf geeft, is het geprefereerde antwoord juist een ontkenning hiervan. Bij deze uitzonderingssituaties is het geprefereerd dat de spreker van het tweede paardeel het juist niet eens is met de spreker van het eerste paardeel.

Een voor dit onderzoek belangrijke uitzondering die Mazeland (2003) kort aanstipt is de discussie. Volgens hem zou het, wanneer eenmaal is gebleken dat mensen het niet met elkaar eens zijn, geprefereerd zijn dit verschil van mening vol te houden. Daarom zouden gespreksdeelnemers in een discussie het niet eens zijn op geprefereerde wijze vormgeven. Wanneer een van de deelnemers het toch met de ander eens is, geeft hij dit op gedisprefereerde wijze weer. In zijn uiting vindt Mazeland (2003) dan tekens van aarzeling en hedges. De concessie wordt daarnaast uitgesteld en in afgezwakte vorm gedaan. Antaki (1994) spreekt wel over omgekeerde preferentierichting bij bijvoorbeeld bedankjes, maar noemt discussies hier duidelijk niet bij. Daarbij geldt voor beide theorieën dat zij over informele gesprekken gaan. Welke regels er gelden voor meer formele gesprekken, zoals de vergaderingen die in dit onderzoek centraal staan, is niet duidelijk.

Tussenconclusie op basis van de literatuur

Wanneer men begint met de bespreking van een nieuw onderwerp gelden altijd de gewone regels van beleefdheid, zoals beschreven door onder anderen Antaki (1994). Dit betekent dat het geprefereerd is om het met elkaar eens te zijn en gedisprefereerd om het niet eens te zijn. Wanneer daarna echter duidelijk is geworden dat een aantal deelnemers het niet met elkaar eens is, zullen zij proberen dit meningsverschil in stand te houden. Daarmee draaien geprefereerd en gedisprefereerd om en wordt het geprefereerd om het oneens te zijn.

3. Methode

Zoals in het theoretisch kader vermeld, is er al veel onderzoek gedaan naar besluitvormingsprocessen, maar veel minder naar besluitvorming binnen vergaderingen. Daarom staat in dit onderzoek de vraag centraal welke rol argumenten en beleefdheid spelen in het besluitvormingsproces binnen vergaderingen. Daarbij is bekeken of de rol verschillend is wanneer onderscheid wordt gemaakt tussen de drie mogelijke uitkomsten van de bespreking: een genomen besluit, geen genomen besluit of onduidelijk of een besluit is genomen. Om dit onderzoek uit te kunnen voeren, zijn acht vergaderingen bijgewoond. Hiervan zijn audio-opnames gemaakt, waarvan de bruikbare delen getranscribeerd zijn. Van deze transcripten kon de analyse gemaakt worden om de resultaten te verkrijgen.

3.1 Onderzoeksmateriaal

3.1.1 De organisatie en de vergaderteams

De opnames zijn gemaakt bij een organisatie die op provinciaal niveau bibliotheken ondersteunt bij hun werkzaamheden. Er zijn acht vergaderingen opgenomen op drie verschillende niveaus in de organisatie: het MT, de op het niveau daaronder geplaatste secties en de op het niveau daaronder geplaatste afdelingen. In het MT zijn drie opnames gemaakt, in twee verschillende sectievergaderingen zijn opnames gemaakt, er zijn twee afdelingsoverleggen bijgewoond en tenslotte is eenmaal een opname gemaakt bij een marktoverleg. Dit is een overleg tussen mensen uit verschillende secties en geldt als overkoepelend overleg binnen de organisatie, waar steeds over één bepaald aspect gesproken wordt; in dit geval Marketing.

De deelnemers aan de verschillende vergaderingen waren als volgt: Het MT bestond uit de directeur, adjunct-directeur, een controller en de drie managers van de verschillende secties. Tevens was altijd de directiesecretaresse aanwezig die de notulen maakte en af en toe ook een actief aandeel had in de vergadering door bijvoorbeeld informatie te geven over een datum van een externe vergadering. Bij geen van de drie bijgewoonde vergaderingen was overigens iedereen aanwezig: in de eerste vergadering ontbraken de controller en de adjunct-directeur, in de tweede vergadering ontbraken een van de sectiemangers en de vaste directiesecretaresse (zij werd vervangen door een andere secretaresse) en in de derde bijgewoonde vergadering was een andere sectiemanager afwezig en nogmaals de directiesecretaresse (die weer werd vervangen). In de tweede vergadering werd het team tijdens een aantal punten bijgestaan door een medewerker van de afdeling P&O. In de derde vergadering werden twee presentaties gegeven door medewerkers die aan een bepaald product hadden gewerkt (het betrof hier twee verschillende producten en dus ook twee presentaties). Ook zij waren daarom een deel van de vergadering aanwezig.

Bij de eerste sectievergadering waren negen vaste deelnemers aanwezig. Daarnaast werden twee presentaties gegeven door mensen uit andere secties en was iemand van een afdeling uit een andere sectie aanwezig om mee te discussiëren over de voortgang van een bepaald product. Bij de andere sectie waren tijdens de opgenomen vergadering zeven van de acht vaste teamleden aanwezig.

Bij het eerste afdelingsoverleg waren negen van de tien vaste deelnemers aanwezig. Het was de eerste keer dat deze afdeling in deze samenstelling bij elkaar kwam. Tijdens een gedeelte van het overleg was een medewerker van een andere afdeling aanwezig om uitleg te geven over de werkzaamheden van die afdeling en te bespreken hoe beide afdelingen elkaar in de toekomst zouden kunnen versterken. Bij het tweede afdelingsoverleg waren negen van de elf vaste deelnemers aanwezig.

Het marktoverleg is zoals vermeld een speciaal soort overleg: dit is een overkoepelend overleg tussen mensen uit verschillende secties en heeft een wisselend centraal thema. Het thema van de opgenomen vergadering was Marketing. Per thema (dat drie maal per jaar terugkeert) zijn er vaste deelnemers. Bij deze vergadering waren vier van

de vijf vaste deelnemers aanwezig. De vijfde vaste deelnemer liet zich vervangen door een collega van haar afdeling, waardoor in totaal wel vijf deelnemers aanwezig waren.

3.1.2 De transcripten

Van alle acht vergaderingen is eerst bekeken welke gedeeltes geschikt zouden zijn voor de analyse. Het eerste criterium hiervoor was dat er sprake moest zijn van enige vorm van discussie tussen de deelnemers of van een besluit dat leek te worden genomen. Zoals Huisman (2000) schrijft, leidt niet iedere poging om tot een besluit te komen ook daadwerkelijk tot een besluit. Er kan sprake zijn van een besluitvormingsproces dat niet resulteert in een besluit. Dit soort discussies is meegenomen in de analyse omdat hier wel sprake is van een besluitvormingsproces. Tijdens de analyse is hier als tweede criterium bijgekomen dat in een transcript de verschillende onderdelen –argumenten en tekens van beleefdheid- duidelijk aanwijsbaar moesten zijn. Soms ontstond er bijvoorbeeld enige twijfel of een uiting als argument gezien kon worden; in dat geval is niet langer gebruik gemaakt van dit gedeelte uit de vergadering. Zo bleven uiteindelijk 75 gedeeltes over die geschikt waren voor het onderzoek.

Bij de meeste geschikte gedeeltes betrof het een agendapunt in zijn geheel; sommige gedeeltes waren niet volledig bruikbaar, omdat slechts in een deel van het punt discussie plaatsvond. In dat geval is ook alleen het bruikbare gedeelte getranscribeerd en niet het volledige agendapunt. Dit was bijvoorbeeld het geval wanneer een presentatie werd gegeven en naar aanleiding van deze presentatie een discussie werd gehouden. In dat geval is niet de gehele presentatie getranscribeerd, maar alleen de discussie. Tijdens de analyse is daarnaast gebleken dat binnen een agendapunt soms meerdere onderwerpen besproken werden. Dit gebeurde bijvoorbeeld bij een van de afdelingsoverleggen, waar men als agendapunt had 'de inrichting van de vergaderingen'. Daarbij werd besproken welk soort onderwerpen op de agenda zou komen, hoe vaak en op welke dag de vergaderingen gehouden zouden worden en wie er eventueel extra voor uitgenodigd konden worden. Over al deze onderwerpen werden aparte besluiten genomen; daarom is besloten hier ook aparte transcripten van te maken.

Alle bruikbare gedeeltes zijn getranscribeerd volgens de transcriptconventies van Jefferson, met behulp van de *Handleiding voor het transcriberen van mondelinge interacties* van Hanneke Houtkoop-Steenstra en Tom Koole (2005). Overigens zijn lang niet alle tekens in de transcripten aangebracht, omdat dit het doel van dit onderzoek niet dient. Voor een verklaring van de tekens die wel gebruikt zijn, zie bijlage 1. Vanzelfsprekend zijn alle namen van mensen, afdelingen en bibliotheken geanonimiseerd. Alle namen van mensen zijn met een letter (A t/m Z) weergegeven. Telkens is begonnen bij A, waardoor persoon A niet in elk transcript dezelfde persoon is. Bij afdelingen en bibliotheken zijn ook letters gebruikt met het woord afdeling of bibliotheek ervoor.

3.2 Analysemethode

Voordat kon worden onderzocht wat de rol van argumenten en beleefdheid in het besluitvormingsproces binnen vergaderingen is, moest voor alle transcripten worden bepaald of er een besluit in werd genomen, of er geen besluit werd genomen of dat onduidelijk is of een besluit werd genomen of niet. Pas wanneer dit duidelijk is, kan immers worden bekeken of de rol die de beide aspecten spelen verschilt bij de drie verschillende uitkomsten.

In sommige transcripten werd na een discussie letterlijk aangekondigd dat men nu een besluit wilde nemen, of werd gevraagd of iedereen het met het laatst besproken plan eens is. In dat geval was gemakkelijk te selecteren dat een besluit werd genomen. Een ander teken dat een besluit werd genomen, was wanneer een van de deelnemers –meestal de voorzitter- een korte samenvatting gaf van wat werd besproken met daarbij een soort eindconclusie. Deze conclusie is dan te zien als het genomen besluit. Vaak werd in dergelijke conclusies ook het woord 'dus' gebruikt, om aan te geven dat dit eerder naar voren

was gekomen en dat men dit nu overeenkomt. In onderstaand voorbeeld wordt op een dergelijke manier een besluit genomen.

- 200 F Maar mag ik met elkaar concluderen dat we:: absoluut: de
201 meerwaarde van het met elkaar overleggen e:::h zien
202 A Ja [absoluut
203 F [E::h dat 't wel betekent dat we gewoon altijd echt inhoudelijke
204 dingen op de agenda zetten, in de zin van niet onze eigen
205 kleine werksoort betreffend maar de grote dingen [van]
206 C [Overstijgend]
207 F ((naam organisatie)) eh zoals bijvoorbeeld een volgende keer
208 e::h die programmavoorstellen van ((Q)) maar ik kan me ook
209 voorstellen dat ((afdeling F))=die is nu bezig met zo'n
210 hele (lifecycle) van producten en dergelijke dus van hoe ziet
211 dat er uit inclusief ((afdeling F)) ((afdeling G))
212 .hh klachtenmanagement en dergelijke=dat je daar een keer .hh
213 met elkaar ove:r van gedachten wisselt dus dat dat en
214 daarnaast kan d'r natuurlijk in de mededelingensfeer van wat
215 ons eigen werk betreft als ((B)) bewer- ((B)) zit tegenover me dus
216 ik zie d'r hehe .hh als ((B)) zegt van nou we gaan met de::
217 B ((gelach))
218 ((product D)) bezig met dit en dit en ik heb daarvan nodig van
219 de ((afdeling H)) eh zoveel uur .hh of deze mens bij wijze
220 van spreken dat dat ook gewoon hier aan de orde komt =
221 C =Ja

Fragment 1: afdeling 1

Dit fragment is het einde van de bespreking van het onderwerp 'Welke onderwerpen komen in de vergaderingen aan de orde?' Afdeling 1 is de afdeling die voor het eerst bij elkaar is en waar men afspraken moet maken over hoe de vergaderingen opgezet zullen worden. Een van de onderwerpen is dus welke onderwerpen er besproken zullen worden en welke niet.

Nadat er veel verschillende onderwerpen zijn genoemd door de deelnemers en als overkoepelend onderwerp een aantal is keer genoemd dat afdelingsoverstijgende onderwerpen het meest belangrijk zijn, begint F –de voorzitter- in regel 200 aan de afsluiting van de bespreking. Ze zegt letterlijk dat ze wil concluderen dat iedereen de meerwaarde van dit overleg ziet en geeft dan een samenvatting van de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zullen komen. Op deze manier is het besluit genomen.

Wanneer er geen besluit genomen werd, waren al deze tekens afwezig. In sommige transcripten gebeurde dit doordat de deelnemers plotseling verder gingen met de bespreking van een ander onderwerp. In andere transcripten kondigde een van de deelnemers –meestal de voorzitter- aan genoeg over dit onderwerp gehoord te hebben en door te willen naar het volgende onderwerp. Wanneer dan een conclusie of samenvatting uitbleef, werd geen duidelijk besluit genomen.

Soms waren duidelijke tekens van een besluit –zoals hierboven beschreven- afwezig, maar leek men toch een bepaald voorstel heel uitgebreid te bespreken. Het is mogelijk dat dit daarom als besluit werd gezien door de deelnemers, maar voor de onderzoeker was dit niet duidelijk. In dergelijke gevallen is het transcript binnen de categorie 'onduidelijk of een besluit is genomen of niet' geplaatst. Voor alle beschreven aspecten –dus zowel voor de uitkomst als voor argumenten en beleefdheid- geldt dat de analyse op het niveau van enkelvoudige uitingen is gemaakt. Dit betekent dat per beurt van een spreker is benoemd wat de functie is en of er sprake is van een bepaalde beleefdheidsstrategie.

3.2.1 Argumenten

Nadat voor alle transcripten duidelijk was wat de uitkomst van de bespreking was, kon worden gekeken naar de rol die argumenten hierbij spelen. Hiertoe werden eerst alle argumenten in de transcripten geselecteerd op basis van vastgestelde criteria. Een argument is eigenlijk altijd te vinden in de buurt van een voorstel; ze ondersteunen dit voorstel of gaan er juist tegenin. Belangrijkste kenmerk van het argument is dat het een mening bevat waarom iets goed of juist niet goed is. Vaak werden in uitingen met argumenten signaleringswoorden als 'want' en 'omdat' aangetroffen. Wanneer een argument tegen een eerder gegeven argument werd aangetroffen, ging dit vaak gepaard met het woord 'maar.'

Eerst is met behulp van een kwantitatieve analyse voor alle drie de mogelijke uitkomsten onderzocht of er argumenten aanwezig waren in het transcript of niet. Om verdere helderheid te kunnen verkrijgen over de vraag welke rol argumenten spelen bij het al dan niet nemen van een besluit is de berekening ook omgedraaid: eerst is gekeken in welke transcripten argumenten aanwezig waren en daarna welke uitkomst hieraan verbonden kon worden. Tijdens deze analyse is echter gebleken dat de data te divers waren om statistisch te verwerken. Daarom zijn de resultaten alleen met de hand berekend. Hiermee kon in absolute getallen duidelijk worden aangegeven wat de eerste resultaten zijn; wanneer wel een statistische analyse was gebruikt, zouden de resultaten te onduidelijk zijn en zouden conclusies minder gemakkelijk kunnen worden getrokken.

Na het uitvoeren van de kwantitatieve analyse is een meer kwalitatieve analyse van de transcripten gemaakt. Hierbij is op inhoudelijk niveau bekeken hoe argumenten een bijdrage leveren aan het besluitvormingsproces. Hiertoe zijn transcripten waarin een besluit werd genomen vergeleken met transcripten waarin geen besluit werd genomen. Meer specifiek is onderzocht of argumenten bijvoorbeeld op verschillende manieren zijn vormgegeven wanneer uiteindelijk wel of juist geen besluit kon worden genomen en of de plaatsing van argumenten een rol kan spelen in het besluitvormingsproces. Op basis hiervan konden conclusies worden getrokken over de rol van argumenten in het besluitvormingsproces.

3.2.2 Beleefdheid

Om de rol die beleefdheid speelt in het besluitvormingsproces binnen vergaderingen te kunnen onderzoeken zijn eerst de uitingen geselecteerd waarin een vorm van beleefdheid te vinden was. Bij nadere bestudering is gebleken dat beleefdheid eigenlijk in bijna elke uiting een rol speelt. Daarom is besloten van alle transcripten in zijn geheel een analyse betreffende beleefdheid te maken. De strategieën die de deelnemers gebruiken zijn benoemd op basis van de uitleg die Antaki (1994) geeft in boek *Explaining and arguing*. Zoals in het theoretisch kader aangegeven, zijn er tekens die wijzen op het gedisprefereerd zijn van een uiting, zoals een hedge, woorden als 'eh' en 'uhm' die twijfel uitdrukken en waarmee de spreker tijd kan rekken en het geven van een account. Wanneer één of meerdere van dergelijke tekens aanwezig waren, is een uiting al gedisprefereerd benoemd. Directe uitingen als 'mee eens' of 'ja' wijzen op een geprefereerde reactie. In sommige gevallen wordt het woord 'ja' ook gebruikt door spreker B om kort aan te geven dat spreker A verder kan gaan met zijn verhaal. Dit gebeurt op een mogelijk voltooiingspunt van de beurt van A. Op dit moment zou het relevant zijn de beurt over te dragen naar B. Wanneer die echter alleen kort 'ja' zegt, kan hij aangeven dat hij de beurt niet echt wil overnemen en A door kan gaan met zijn beurt (Mazeland, 2003). Wanneer in de transcripten de functie van 'ja' als éénwoorduiting niet duidelijk was voor de onderzoeker, is deze uiting in de analyse niet meegenomen.

In onderstaand fragment zijn zowel tekens van een gedisprefereerde uiting als van een geprefereerde uiting te zien.

- | | | |
|---|---|--|
| 1 | G | I- is er voor jullie ook al iets als een een een totaal |
| 2 | | productaanbod wat ((naam organisatie)) voert, |
| 3 | J | Nou dat is dus lan- jammer wij willen heel graag een koffertje |
| 4 | | mee hè schilderwaaier noem ik dat dan, |

5 J wij willen d'r uit kunnen kiezen van wat e:h wat is op het juiste
6 moment geschikt om eh aan de klant e:h te bieden .hh en dat
7 is er gewoon niet d'r zijn wel factsheets van allerlei
8 dienstverleningen maar d- 't is we hebben niks eigenlijk.
9 G Hmhm
10 J Nee
11 A We hebben heel veel
12 J We hebben veel[maar niet
13 C [Niet altijd nodig
14 J Maar niet maar [niet
15 G [iets wat je mee kunt nemen
16 J maar niet en dan kun je zeggen kijk maar op de website maar
17 dat vind ik echt eh dat ga ik dus niet zeggen,
18 C Ik zie hier een linkje
19 H Een laptop meenemen en door ((N)) een e:h presentatie
20 [late]n maken
21 C [Ja]
22 H Want ((N)) heeft 't al e::h een beetje voor ((sectie 1)) in
23 ieder geval al i[n ka]art hoe die dat eh w[il]
24 J [Ja] [ja]
25 H En d'r zijn allerlei foto's gemaakt du[s:]]daardoor kan j[e] alle
26 J [Ja]
27 C [Ja]
28 H kanten op

Fragment 2: sectie 1

In deze vergadering is J –werkzaam op een afdeling buiten deze sectie- te gast om te vertellen over de werkzaamheden van deze afdeling. G stelt naar aanleiding van haar uitleg een vraag, die J niet bevestigend kan beantwoorden. Hoewel hier geen sprake is van het eens of oneens zijn, is wel duidelijk dat hier een gedisprefereerde reactie wordt gegeven. Dit is te zien aan het begin van de uiting van J: ze begint met het woord 'nou' om tijd te rekken en om aan te kondigen dat er een gedisprefereerd antwoord zal komen. Daarna geeft ze uitleg in de vorm van een account: ze wil het wel, maar het is er niet. Daarbij zegt ze vaak 'eh' in haar uiting, waarmee ze extra tijd kan rekken; een ander teken van een gedisprefereerde uiting.

De geprefereerde uitingen zijn te vinden in het tweede gedeelte van deze bespreking. H doet in regel 19 een voorstel voor een oplossing en geeft daarbij een redelijk lange uitleg. Tussendoor geven C en J steeds geprefereerde reacties door alleen kort 'ja' te zeggen. Zij doen dit op directe wijze; er hoeft verder geen uitleg bij gegeven te worden. Een ander typisch kenmerk van een geprefereerde uiting die in dit fragment te zien is, is dat iedere keer dat C of J 'ja' zegt, dit nog tijdens de uiting van H gebeurt. Het overlappen van de uiting van de ander kan als teken van een geprefereerde uiting worden gezien.

De volgende stap was het bepalen of de spreker van de uiting het eens is met de vorige spreker of dat hij of zij het juist oneens is. Deze stap is van groot belang om te bepalen of tijdens besluitvormingsprocessen in vergaderingen de regels van beleefdheid gelden zoals Mazeland (2003) ze heeft beschreven voor discussies, of dat beleefdheid op een andere manier werkt. Om te bepalen of een spreker het eens of oneens is met de vorige spreker is naar de inhoud van de uiting gekeken, waaruit meestal bleek wat de mening van de spreker was. Zoals bij de methode om argumenten te identificeren al is aangegeven, geven signaalwoorden als 'maar' bijvoorbeeld aan dat iemand het niet met een vorige spreker eens is. Wanneer iemand het wel met de vorige spreker eens is, zal hij of zij een aanvulling geven op wat is gezegd, bevestigen wat eerder is gezegd, een argument herhalen of herformuleren of alleen kort aangeven dat iets klopt. Enkele uitingen waarin onduidelijk was of men het eens of oneens was met een vorige spreker, zijn niet in de analyse opgenomen.

Om te bepalen op welke manier beleefdheidsstrategieën worden ingezet in het besluitvormingsproces tijdens vergaderingen zijn vervolgens de eerste twee stappen gecombineerd. Bij deze vergelijking is onderzocht of, wanneer men het eens is, de uiting als geprefereerd of gedisprefereerd is vormgegeven. Datzelfde is gedaan bij de uitingen waarin is gebleken dat men het niet eens is. Hiermee kan worden bekeken of de regels van beleefdheid zoals Mazeland ze heeft beschreven gelden in besluitvormingsprocessen in vergaderingen of dat de meer gangbare regels zoals beschreven door Antaki gelden. Om dit te onderzoeken is berekend hoe vaak een bepaalde vorm van een beleefdheidsstrategie (de vorm beschreven door Antaki of die door Mazeland) te vinden is in de transcripten. Door eenvoudig te turven kon worden bekeken welke van beide vormen het meeste voorkomt.

Tenslotte is onderzocht of er verschillen bestaan in de gebruikte beleefdheidsstrategieën bij de verschillende uitkomsten van de overleggen: een besluit, geen besluit of onduidelijkheid of er een besluit genomen is. Ook hiervoor is de berekening gebruikt uit de vorige stap van het onderzoek. Daarnaast zijn de transcripten nader bestudeerd op een meer inhoudelijke wijze, om te onderzoeken of er aanwijsbare verschillen bestaan tussen de transcripten waarin de strategie beschreven door Mazeland werd aangetroffen en transcripten waarin alleen de strategie zoals beschreven door onder anderen Antaki werd gevonden. Hiermee kon worden bekeken of deelnemers in bepaalde situaties duidelijk de strategie beschreven door Mazeland volgden en in andere situaties juist altijd (onbewust) kozen voor de strategie beschreven door Antaki. Voor dit onderzoek is bijvoorbeeld gekeken naar het doel van de bespreking en het precieze onderwerp van de discussie.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten voor de twee onderzochte aspecten van het besluitvormingsproces weergegeven. Eerst wordt beschreven welke rol argumenten lijken te spelen en daarna komt de rol van de beleefdheidsstrategieën aan bod.

4.1 Argumentatie

4.1.1 Kwantitatieve analyse

Om te kunnen bepalen welke rol argumenten spelen in het besluitvormingsproces, wanneer er een besluit wordt genomen of juist niet, is eerst bij alle transcripten bekeken of er een besluit werd genomen of niet en daarna of er argumenten werden gegeven of niet. In onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven van de combinatie van beide variabelen.

	Argumenten aanwezig	Argumenten afwezig
Besluit genomen	38	9
Geen besluit genomen	9	8
Onduidelijk	9	2

Tabel 1: Aanwezigheid en afwezigheid van argumenten bij verschillende uitkomsten

In 47 transcripten werd een besluit genomen; uit bovenstaande tabel blijkt dat in 38 transcripten daarvan één of meerdere argumenten aanwezig waren. Dit betekent dat in behoorlijk veel transcripten waar een besluit werd genomen, ook argumenten te vinden waren. Op het eerste gezicht lijken argumenten dus een belangrijke bijdrage te leveren aan het besluitvormingsproces. In 9 transcripten waar een besluit werd genomen, werd echter geen gebruik gemaakt van argumenten. In veruit het grootste gedeelte waren dus weliswaar wel argumenten aanwezig, maar dit gold niet voor alle transcripten. Op het eerste gezicht lijken argumenten een redelijke rol te spelen in het besluitvormingsproces, omdat bij een groot deel van de transcripten waar een besluit werd genomen ook argumenten aanwezig waren.

Er zijn 17 transcripten waarin geen besluit werd genomen. In 9 van deze transcripten zijn echter wel argumenten aangetroffen en in 8 transcripten kwamen geen argumenten voor. De 8 transcripten zonder argumenten duiden er op dat wanneer argumenten afwezig zijn, het ook moeilijker is om een besluit te nemen. Argumenten leiden echter kennelijk niet altijd automatisch tot een besluit, aangezien in 9 transcripten waar geen besluit werd genomen, wel argumenten zijn aangetroffen.

In de overige 11 transcripten was het onduidelijk of een besluit werd genomen of niet. In de tabel is deze categorie afgekort tot 'onduidelijk.' In 9 van deze transcripten waren argumenten aanwezig en in 2 transcripten niet. Dit alles betekent dat de aanwezigheid van argumenten lang niet altijd hoeft te leiden tot een genomen besluit, maar dat wanneer er een besluit wordt genomen, daar wel heel vaak argumenten bij aanwezig zijn.

Om nog duidelijker resultaten te kunnen verkrijgen, is de analyse ook omgekeerd: eerst is gekeken naar de transcripten met en zonder argumenten en daarna welke uitkomst daar aan te koppelen is. Hierbij kan de tabel hierboven als het ware op zijn kant gezet worden; dezelfde verhoudingen blijven natuurlijk bestaan.

In totaal bevatten 56 transcripten argumenten. Hiervan werd in 38 transcripten een besluit genomen, in 9 transcripten werd zeker geen besluit genomen en in 9 transcripten was onduidelijk of een besluit werd genomen. Dit betekent dat in tweederde van de transcripten met argumenten een besluit kon worden genomen en in eenderde geen besluit werd genomen of het onduidelijk was of een besluit werd genomen. Lang niet altijd betekende de

aanwezigheid van argumenten dus dat er ook een besluit werd genomen, maar dit kwam wel behoorlijk vaak voor.

Omgekeerd geldt dat van de 19 transcripten waar geen argumenten aanwezig waren, in 9 transcripten toch een besluit kon worden genomen. In 8 transcripten kon geen besluit worden genomen en in 2 transcripten was het onduidelijk of een besluit werd genomen of niet. In bijna de helft van de transcripten kon dus ondanks de afwezigheid van argumenten een besluit worden genomen. In de andere helft was dit echter niet mogelijk of was het onduidelijk.

In de tussenconclusie op basis van de literatuur betreft argumenten is beschreven dat op basis van argumenten deelnemers een besluit zullen nemen en kunnen bepalen of er een breed genoeg draagvlak is voor het te nemen besluit. Wanneer argumenten afwezig zijn, zal dit het nemen van een besluit bemoeilijken. Op basis van de hierboven weergegeven getallen wordt dit niet zonder meer bevestigd. Toch is er reden aan te nemen dat argumenten een rol spelen bij het nemen van een besluit, omdat bij een groot deel van de transcripten waar een besluit werd genomen ook argumenten werden gebruikt en omdat omgekeerd geldt dat wanneer argumenten aanwezig waren in tweederde van de transcripten een besluit kon worden genomen. Ondanks dat argumenten dus niet altijd nodig zijn voor een besluit, geven deze twee gevonden resultaten reden om aan te nemen dat argumenten belangrijk zijn voor het besluitvormingsproces.

4.1.2 Kwalitatieve analyse

De hiervoor beschreven kwantitatieve resultaten vormen de basis voor de kwalitatieve analyse. In deze analyse wordt op meer inhoudelijke basis onderzocht wat de relatie is tussen de aan- of afwezigheid van argumenten en het wel of juist niet nemen van een besluit.

Om meer te kunnen zeggen over de rol van argumentatie in het besluitvormingsproces is bekeken hoe de gesprekken zijn opgebouwd en hoe de argumenten en besluiten zijn vormgegeven. Aan het einde van deze analyse is gebleken dat niet alleen de argumenten zelf, maar vooral ook het doel van de bespreking een rol speelt in het besluitvormingsproces. Wanneer het doel was een besluit te nemen waren argumenten van belang, wanneer het doel echter was de andere deelnemers te informeren, dan bleek de aanwezigheid van argumenten geen grote rol te spelen in het besluitvormingsproces. Om dit aan te tonen worden hieronder twee fragmenten weergegeven: in het eerste fragment wordt een besluit genomen; in het tweede niet.

53 E E::hm ((Programma G)) dat is agendapunt zeven e::h wie gaat hier
54 van het MT e:h naartoe
55 E We weten waar we het over hebben
56 A Ja
57 E Ja
58 A Ja
59 C Nou ik heb er geen verstand van du[s dat
60 E [Ja maar dat dat nee maar d-
61 maar dat lijkt me oofk d- d-
62 A [Wanneer is het ook alweer
63 E E::h dat weet ik e:h niet maar e::h va-
64 A Ik zou d'r wel heen willen ma[ar] moet ik even in m'n agenda
65 E [Ja]
66 A kijke[n
67 E [En e- als jij eh niet eh kan wie s- wie zou jou dan kunnen
68 vervangen want ik denk wel dat er iemand vanuit de inhoudelijke
69 hoek naartoe e::h moet
70 C ((N)) misschien
72 E n- eh n[ee
72 A [Ik heb de directe[ur

73 F [Ik heb al e[h
74 E [Nee want 't [zit zit
75 F [Ik heb eh
76 ((O)) e::[h
77 E [Nee ik dat eh de moet iemand op directieniveau eh naar eh
78 toe dat was e:h de:: de vraag
79 F Hmh[m
80 E [En e::h het zit hem in de ((sectie 2)) e::h kant e:hm dus 't
81 zou dan één van de pa- en pro- eh een MT lid of een
82 programmamanager e:h
83 E En wanneer is het e::h
84 H E::hm ja dat staat er dus niet bij dus dat was even ook het
85 probleem ik krijg een kreeg een mailtje van ((Programma G)) wie
86 gaat er heen maar 't staat nergens kon het ook niet vinden op
87 de site van de ((organisatie K))
88 E Hmh[m
89 H ['t is van de ((organisatie K))
90 E Maar zullen we even een volgorde bepalen van wie d'r e:h
91 naartoe eh gaat zullen we dan e- a- als e::hm zullen we het
92 misschien zo doen dat als ((A)) eh niet eh kan .hh dat ik dan e::h
93 daarvoor eh reserve:: ben
94 A J[a is prima
95 E [En dan e:h ja?
96 C Is goed
97 E Ja?
98 F Ik had begrepen dat ((O)) eh wel e:h bereid was want
99 die heeft natuurlijk in die e:h hoe heet 't in die eh masterclass
100 gezeten om eh bij te praten
101 E Oké nou goed en dan e:h ((O)) dat we dat dan op d- op die eh op die
102 volgorde doen maar b- ik vind het dan meer in de lijn liggen
103 van een eh programmamanager eerlijk gezegd
104 A Ja
105 E Ja dus dan moeten we kijken eh w- waar zou 't dan bij eh
106 zitten e:[h
107 A [Dan is het e:h of eh .hh effe als je van de nieuwe
108 programma's uit gaat dat is of:: eh ((P)) of ((Q))
109 E Ja ja
110 E z- zullen we dan s- kijk f- dan zou de trits e::h na mij ((P)) en
111 dan e::h ((Q)) ja?
112 A J[a ik denk eh ((Q))] wat mij betreft
113 E [Dan is dat e:h]
114 E Ja ((Q)) ja oké dan dan ((Q)).

Fragment 3: MT

Dit fragment komt uit een vergadering van het MT. In regel 53 kondigt E het onderwerp aan dat hij wil gaan bespreken: het gaat over wie naar de bijeenkomst van een bepaald programma zal gaan. E controleert nog even of iedereen weet waar het over gaat en dan begint de echte inhoudelijke bespreking. C komt meteen met het eerste argument: hij heeft er geen verstand van. Dit is te zien als een argument voor het niet letterlijk uitgesproken voorstel dat C in ieder geval niet zal gaan.

Nadat C dit duidelijk heeft gemaakt, volgt eerst een vraag van A over wanneer de betreffende bijeenkomst plaats zal vinden. In regel 64 blijkt dat A wil voorstellen er naartoe te gaan, maar dat hij eerst moet weten of hij wel kan die dag. E lijkt dit een goed idee te vinden en vult dan aan met de vraag wie er naar toe zou kunnen gaan als A niet kan. C doet in regel

70 een voorstel, maar dat wordt niet aangenomen door E. Hij geeft hier overigens geen argument bij.

In regel 75 komt F met een nieuw voorstel: O sturen. E lijkt ook dit geen goed idee te vinden en geeft hier deze keer wel een argument bij: het moet iemand op directieniveau zijn. Dit is de reden dat O niet in aanmerking komt, want O zit niet in de directie. Daarbij geeft E nog kort aan dat het ook aan de kant van sectie 2 zit, dus dat het handig is als het iemand van die kant zou zijn. Dit zijn volgens hem een MT lid of een programmamanager (deze programmamanagers vallen onder sectie 2).

E stelt hierna zelf nogmaals de vraag wanneer de bijeenkomst zal plaatsvinden. H, de secretaresse, wil de vraag wel beantwoorden, maar kan dit niet omdat zij het ook niet weet.

E komt dan in regel 90 met het idee een volgorde te bepalen, waarna hij zelf meteen een voorstel doet. Nadat de anderen hebben aangegeven het hiermee eens te zijn, doet F opnieuw het voorstel O te sturen. Hij geeft hierbij het argument dat zij in de masterclass heeft gezeten. Kennelijk is dit voor E een goed argument, want hij gaat akkoord met het voorstel O aan het rijtje toe te voegen. Toch geeft hij daarbij nog wel een argument tegen het voorstel: dat hij het meer in de lijn van een programmamanager vindt liggen (O is dit niet). Daarom gaan de deelnemers aan de vergadering toch verder met de bespreking om nog iemand anders als reserve te kunnen benoemen. A, die de leiding over sectie 2 heeft, geeft dan aan wie van zijn programmamanagers ze het beste kunnen sturen. E stelt daarop voor eerst te kijken of P kan en daarna Q. A draait dit nog om en vindt Q een betere keuze dan P; daar gaat E mee akkoord. Daarmee is het besluit genomen wie er naar de bijeenkomst gestuurd kunnen worden wanneer A en E niet kunnen en dus wordt de bespreking afgesloten.

Bij de verschillende voorstellen die worden gedaan worden zowel argumenten voor als tegen gegeven. Men lijkt uiteindelijk de argumenten af te wegen –hoewel die van E voor hem iets zwaarder lijken te wegen dan die van de anderen- en zo komen ze tot een besluit.

In het volgende fragment worden ook argumenten gegeven, maar wordt uiteindelijk geen besluit genomen.

- 394 A We hebben heel erg gedacht van we halen het helemaal uit de
395 bibliotheek om gewoon e:h op een andere manier naar ehm naar
396 de problematiek te kijken dus ehm het is nog niet zeker van
397 ((Organisatie A)) maar het is in ieder geval een optie
398 F Hm
399 A Dus het wordt wel eh 't wordt wel spannend wordt hard aan
400 gewerkt
401 A Krijgt nu steeds meer vorm gelukkig
402 A Dus e:h dat is fijn
403 E En eh dat e::h weg van de bibliotheek halen dat is dus een
404 bewuste keuze .pt wan- ik wa- wat mijn ervar[in]g is tot nu [to]e
405 A [Ja] [ja]
406 E is dat z- de bibliotheekmedewerkers heel erg moet- moeite
407 hebben om dingen vanuit de commerciële wereld te vertalen
408 naa:r
409 A Ja
410 E Naar de eige:[n
411 A [Ja
412 D In evaluaties komt h[et] ook vaak wel naar voren dat ze dan .hh
413 A [Ja]
414 D echt willen dat die spreker zijn verhaal houdt en dan zegt “en als
415 je dit dus zou vertalen naar de biblioth[ee]k dan kan je di]t [en] dit
416 I [Ja maar dat kan ook]
417 A [Oké]
418 D do[en] en dan moet je deze stappen nemen” dat willen ze graag
419 E [Ja]

420 D d[an erbij horen
421 H [Ja het is voor directies en MT-leden dus je ma[g ervan]
422 D [Ja maar]
423 H uitgaan dat die het niveau hebben maar
242 F H[m
425 D [Toch ja maar
426 F Du[s die () niet helemaal
427 D [Misschien kunnen ze het wel maa[r ze] willen in elk geval
428 A [Ja]
429 D graag d[at h]et voor hen wordt
430 I [Ja]
431 G Hapklare brokj[es
432 I [J[a
433 B [Ja
434 D [Ja
435 I Ja
436 I Er moet wel een soort link gemaakt word[e:n] ergens
437 B [J[a]
438 F [Ja
439 D [Ja
440 A Oké moeten we wel goed onthouden dit
441 E Ja: het is heel belangrijk
442 A Link naar bibliotheek
443 I Of je kan als eh als iemand eh zijn verhaal zijn of haar verhaal
444 afgerond he[eft
445 A [Ja
446 I Dat dan bijvoorbeeld ((K)) de vertaalslag maakt naar de
447 bibliotheek van “nou e:h wat kunnen we dan hier als bibliotheek
448 u[it leren” m]aar e[ve]n ee::n resumé of zo
449 B [Ja kan ook]
450 A [Ja]
451 A Oké dan moeten we e[ve:n
452 F [En je kan het uit de groep laten komen
453 A Meenemen naar onze volgende bijeenkomst
454 D Ja dat zou ook kunnen dat die spreker het e:[h]aan het publiek
455 F [Ja]
456 D vraagt en [()] doorgaat
457 B [Want anders () hu:::h]
458 F Dus de vraag naar het publiek
459 A Ja precies
460 E Ja da[n: het risic]o daarvan is wel dat je in oeverloze discussies
461 A [Ja das een goeie]
462 E e:h terecht komt eh
463 F Nou ja s- tuurlijk hebben wij ons lijstje natuurlijk al klaar
464 I Ha
465 G Zaak om de: discussie goed te leid[en
466 A [Ja
467 B Ja
468 E Nee oké dus da- misschien is dan e:h ook nog wel een idee om
469 een d- iemand anders dat te laten doen die dat ook
470 daadwerkelijk goed kan want als j[e ee]n gastspreker dat laat
471 A [Ja]
472 E doen dan weet je natuurlijk nooit of die: daar goed in is [zo']n
473 A [Nee]
474 E discussie te leiden dus dat vind ik een eh een een ((K)) ik weet

475 niet of ((K)) het kan maar in ieder geval gewoon die dag leidt
 476 F Ja
 477 E Vind het nog wel weer een [go]ed idee o[m] die dan die discussie
 478 A [Ja] [ja]
 479 E eh
 480 A Ja want je krijgt meteen interactie
 481 E Ja
 482 A En betrokkenheid ja
 483 A Ja goeie

Fragment 4: afdeling 2

In deze vergadering wordt gesproken over een congres dat door een van de secties uit de organisatie –de sectie waar deze afdeling onder valt- wordt georganiseerd. A, voorzitter van deze vergadering, is ook bij de sectievergaderingen geweest en weet dus meer van de voorbereidingen. Voor het hier weergegeven fragment uit heeft zij verteld over de invulling van het programma. Bovenstaand fragment begint bij het einde van haar uitleg, waarin zij een korte samenvatting geeft van wat zij net verteld heeft.

Het eerste echte argument wordt gegeven door H en is te vinden in regel 421. Volgens H zijn de aanwezigen directeuren en MT-leden, waarmee zij wil zeggen dat het niet nodig zou moeten zijn om alles uit te leggen. Dit is een argument tegen het voorstel van D om de spreker uit te laten leggen hoe dit verhaal vertaald kan worden naar de bibliotheekwereld. D geeft daar echter weer een tegenargument bij door te zeggen dat ze het misschien wel kunnen, maar dan toch graag willen dat het voor hen gedaan wordt. Beide argumenten sluiten goed aan op de uitingen ervoor.

Er volgen dan een herformulering van het voorstel en twee nieuwe voorstellen. In regel 460 geeft E het volgende argument bij het laatst gedane voorstel: er is een risico op oeverloze discussies. Het argument dat F hier tegenin brengt, is dat de organisatoren hun eigen lijstje natuurlijk wel klaar hebben (zo kunnen volgens haar oeverloze discussies voorkomen worden) en volgens G kan het probleem opgelost worden door de discussie goed te leiden. Ook deze argumenten sluiten goed aan bij de vorige uitingen en leveren een heldere bijdrage aan de discussie.

E doet dan het voorstel iemand die dat goed kan de bespreking met het publiek te laten leiden. Het argument dat hij hierbij geeft, is dat je bij een gastspreker niet zeker weet of hij of zij ook een goede discussieleider zal zijn. Hij noemt daar als voorbeeld K bij (K is het hoofd van sectie 1 en daarmee hoofdorganisator van het congres), als die het kan en als die ook leiding zal geven die dag. Als laatste argumenten voor het houden van een dergelijke discussie met het publiek geeft A aan dat je meteen meer interactie en betrokkenheid krijgt. Al deze argumenten lijken een duidelijke bijdrage te leveren aan de discussie.

Met de woorden ‘Ja goeie’ sluit A dan de bespreking af. Er wordt dus geen besluit genomen over hoe men de discussie het beste kan voeren. Net als in het vorige fragment worden hier zowel argumenten voor als tegen verschillende voorstellen gegeven en geven deelnemers behalve argumenten voor en tegen voorstellen ook argumenten die tegen de daarvoor gegeven argumenten in gaan. Alle argumenten sluiten goed aan op de vorige uitingen en leveren daarmee een goede bijdrage aan de discussie.

Het verschil tussen de twee fragmenten –en tussen alle fragmenten met argumenten, met of juist zonder besluiten- lijkt niet zozeer te liggen in de inhoud of vormgeving van de argumenten en besluiten zelf. Het doel van de besprekingen is echter wel duidelijk verschillend. In het eerste fragment is het doel het nemen van een besluit over wie er naar de bijeenkomst van Programma G zal gaan. In het tweede fragment lijkt het in eerste instantie helemaal geen doel te zijn een besluit te nemen over de invulling van het programma van het congres. Het oorspronkelijke doel van A was informatie te geven over de opbouw van het programma tot nu toe. Dat E daarop reageert en aangeeft dat de organisatoren rekening dienen te houden met deze specifieke wens van het publiek en dat naar aanleiding daarvan voorstellen worden gedaan met verschillende argumenten, is in dit

kader niet van groot belang. Het gaat erom dat A in eerste instantie alleen de deelnemers aan dit overleg wilde informeren over het programma van het congres (het echte besluit zal in dit geval ook door de organisatoren moeten worden genomen).

Bij nadere bestudering van het corpus is gebleken dat in alle transcripten waar wel argumenten werden aangetroffen maar geen besluit werd genomen, sprake leek te zijn van het informeren van de overige deelnemers als doel en niet het nemen van een besluit. Hoewel natuurlijk nooit met volledige zekerheid kan worden gesteld wat het doel is van een initiator van een onderwerp, kon bij alle transcripten waar ondanks de aanwezigheid van argumenten geen besluit werd genomen, worden vastgesteld dat de initiator aan het begin van de bespreking een behoorlijk lange spreekbeurt had, waarin hij of zij veel informatie gaf over het onderwerp en waarbij hij of zij in eerste instantie niet naar de mening van de overige deelnemers over dit onderwerp vroeg. Daarmee kan worden gesteld dat wanneer het doel van de bespreking het nemen van een besluit is, argumenten een belangrijke rol spelen bij het besluit dat wordt genomen. Op basis van de aanwezige argumenten wordt dan immers een besluit genomen. Wanneer het doel het informeren van de andere deelnemers is, zijn de argumenten veel minder van belang. Argumenten spelen dus wel degelijk een belangrijke rol in het besluitvormingsproces, wanneer ook echt een besluit moet worden genomen. Op basis van de gegeven argumenten kan duidelijk worden gemaakt wat de verschillende meningen van de deelnemers zijn en daarmee ook of er een breed genoeg draagvlak is voor een besluit. Op basis van de gegeven argumenten wordt bepaald welk besluit het beste genomen kan worden.

4.2 Beleefdheid

Om de resultaten voor beleefdheid op een duidelijke manier weer te geven, volgt nu eerst een aantal voorbeelden van beleefdheidsstrategieën die in de vergaderingen zijn gebruikt.

4.2.1 Voorbeeldanalyses

Onderstaand fragment komt uit een vergadering van het MT. In het begin (voor dit fragment uit) wil D even de agenda doornemen en zij heeft daarbij wat extra punten genoemd. Daarna vraagt zij aan de anderen of zij ook nog extra punten hebben.

- | | | |
|----|---|---|
| 26 | D | Zijn er nog dingen die d'r aan toegevoegd moeten worden, |
| 27 | B | Ja mag ik? |
| 28 | D | Ja |
| 29 | B | E:::hm ik vroeg vroeg me af of wij niet ergens de criteria voor |
| 30 | | de bonusstructuur e:h 2010 en verder ergens moete::n |
| 31 | | agenderen opnemen hè dat hadden we gezegd dat we |
| 32 | D | Dat kan ja |
| 33 | B | Daarover verder zouden nadenken |
| 34 | D | Laten we dat even bij de rondvraag bespreken, |
| 35 | B | Eh datzelfde geldt voor Yammer |
| 36 | D | Ja |
| 37 | B | Jammer |
| 38 | D | Jammeren |
| 39 | E | Oh dat is e::h |
| 40 | D | Ja |
| 41 | B | En eh misschien eh wil je 't maar dat weet ik niet kijk ik even |
| 42 | | naar jou naar de beleidsmedewerker als voorbereiding op |
| 43 | | eh provinciale communicatie eh aan de orde stellen of niet |
| 44 | D | Ja dat lijkt me een goed idee |
| 45 | B | Ja oké dat was 'm |

Fragment 5: MT

B blijkt inderdaad nog een aantal punten te hebben om in deze vergadering te bespreken. Nadat zij van D toestemming heeft gekregen haar punten te noemen, doet zij haar eerste voorstel. In regel 32 geeft D al aan het eens te zijn. Zij doet dit op directe wijze door meteen te zeggen dat dat kan. Nadat B haar uiting heeft afgemaakt stelt D voor het bij de rondvraag te bespreken. Dat betekent dat zij het inderdaad een goed idee vindt dit te bespreken. Ook deze uiting kan zij op directe en dus geprefereerde wijze vormgeven.

Daarna doet B een tweede voorstel, voor een nieuw onderwerp. (Even voor de duidelijkheid: Yammer wordt op de Engelse manier uitgesproken en jammer op de Nederlandse manier. Het gaat hier dus over hetzelfde, alleen wordt het door sommige medewerkers op de Engelse manier uitgesproken en door anderen op de Nederlandse manier. Daarom noemt B nu beide termen). D zegt tijdens de uiting van B –die eigenlijk in verschillende delen is opgesplitst- alleen ‘ja’ waaraan te zien is dat zij het eens is. Dit doet zij wederom op de korte, directe en dus geprefereerde manier.

Tenslotte heeft B nog een derde punt dat aan de orde kan komen. Ook hier is D het meteen mee eens, wat zij weer met een geprefereerde uiting weergeeft. Steeds wanneer de deelnemers het direct eens zijn kan dit dus op geprefereerde wijze worden vormgegeven. In de totale analyse is gebleken dat dit voor alle transcripten geldt. Het is dus geprefereerd het met elkaar eens te zijn.

In het volgende fragment uit een vergadering van het MT is men het niet direct met elkaar eens. De bespreking van dit onderwerp vindt plaats tijdens een presentatie die gegeven wordt door J en K. Zij zijn beiden van een bepaalde afdeling en komen hun plannen aan het MT presenteren. Halverwege de presentatie heeft F echter een vraag. Daardoor ontstaat onderstaande discussie.

- 380 F Wat is een klantsafari,
 381 J Een klantsafari [haha
 382 F [Ik heb een jeepsafari ge::da[an maar
 383 J [Ja nou een
 384 klantsafari i[s een
 385 K [Is lang niet zo leuk hoor
 386 J Nee ik ik ik zeg altijd beter goed gejat dan e::h slecht bedacht
 387 e::h bij ((organisatie V)) waar ik ooit eens gewerkt heb eh was het
 388 eh verplicht als eh marketeer om e:h .hh bij de klant langs te
 389 gaan fysiek ook .hh e::h één keer in het kwartaal en ik e:h dacht
 390 van ‘nou dat lijkt me een goeie om hier in te brengen dat de
 391 productmanager of in ieder geval de marketeers één keer per
 392 kwartaal bij een bibliotheek meelopen .hh een dag’
 393 F Ja want we hebben ook accountmanagers
 394 J Ja ja ja
 395 F [Oké
 396 J [Die ma[ar
 397 F [Maa[r
 398 J [Maar accountmanagement en
 399 productmanagement die zijn eh d- eh dit is echt meewerken dus
 400 ook kijken naar de producten van ((naam organisatie)) kijken van
 401 hoe de bibliotheken daarmee werken wat waar je tegenaan loopt
 402 waar je zeg maar dingen beter kan doen
 403 F Maar dat doet niet die accountmanager, ik ik heb het gevoel dat
 404 het nu e:[:h door mekaar gaat lo]pen
 405 J [Nee de accountmanager]
 406 C Nee de accountmanager heeft een relatie die gaat op bezoek en
 407 die van de klant te zeggen wat die vindt
 408 J Ja
 409 C En hier ga je zeg maar echt als product- ga je echt meewerken

410 dus je ervaart zelf de producten ik stel me zo voor hè je begint
411 's ochtends dus .hh het eerste wat je komt () van een boek die
412 ze binn[en] ga je kijken hoe wordt dat behandeld hoe wordt dat
413 J [Ja]
414 C gevuld hoe wordt het uitgedeel[d]hoe komt het aan e:h
415 J [Ja]
416 C vervolgens werk je met ((naam systeem)) goh wat wat kom ik
417 tegen nou [eh] z- zo zou ik dat voor me to[ch
418 J [Ja]
419 J [Ja]
420 F O[ké
421 C [Dat je zelf ervaart wat de klant ervaart

Fragment 6: MT

Zoals hierboven aangegeven heeft F een vraag naar aanleiding van de presentatie van J en K. Er wordt nog een grap gemaakt en J geeft uitleg over wat een klantsafari precies inhoudt. Ze eindigt hierbij met haar plan dat ook in deze organisatie de marketeers de bibliotheken kunnen bezoeken. Gezien de inhoud van zijn volgende uiting is F het niet eens met dit plan. Hij zegt dit echter niet direct, maar zegt alleen dat er ook accountmanagers zijn. Het is officieel de rol van deze accountmanagers om de bibliotheken te bezoeken en hij lijkt hier dus mee te willen zeggen dat men dat dan beter aan hen over kan laten. De uiting wordt als gedisprefereerd vormgegeven doordat F begint met het woord 'ja'; dat een manier is om het gesprek positief te houden wanneer je iets wilt zeggen dat minder positief is en zorgt voor vertraging van het minder positieve gedeelte (Antaki, 1994). Daarna geeft hij impliciet weer dat dit het werk van de accountmanagers is, wat als account kan worden gezien omdat hij hiermee uitlegt dat het niet de taak van de marketeers is.

J's reactie lijkt in eerste instantie kort en direct te zijn. In regel 396 blijkt zij echter toch tegen het idee van F in te willen gaan, maar ze moet wat moeite doen om de beurt te krijgen. Wanneer ze die uiteindelijk toch heeft gekregen, geeft ze met 'maar' een tegenstelling tegen haar initiële 'ja' weer. Hiermee kondigt ze aan dat een gedisprefereerde uiting zal volgen. Daarbij zegt ze een aantal keer 'eh' in de uiting en geeft zij verder uitleg in de vorm van een account. De uitleg is te zien als account omdat J hiermee aan kan geven waarom ze het niet met F eens is: de rol van de medewerkers van beide afdelingen is verschillend. Hierbij wordt de theorie van Mazeland (2003) niet gevolgd. Mazeland beschrijft immers dat wanneer duidelijk is dat er een meningsverschil is, gesprekspartners dit meningsverschil in stand zullen houden en dus uitingen waarin zij het niet eens zijn als geprefereerd zullen vormgeven. In de huidige bespreking is al eerder duidelijk geworden dat de gesprekspartners het niet eens zijn. Toch geeft J haar uiting weer als gedisprefereerd vorm.

In regel 403 lijkt de discussie iets harder te worden, maar toch laat F nog met tekens van een gedisprefereerde uiting zien dat hij weet dat hij niet de geprefereerde reactie geeft. Het eerste gedeelte van zijn uiting is in de vorm van een vraag (zie de stijgende intonatie), hij stottert bij het woord 'ik' en vertraagt zijn uiting met 'eh.' Dit zijn volgens Antaki (1994) duidelijke tekens van een gedisprefereerde uiting. J en C lijken het eerste gedeelte van de uiting van F ook allebei als vraag op te vatten, gezien hun pogingen antwoord te geven in regels 405 en 406. J doet slechts een poging, C slaagt ook in zijn poging en krijgt in zijn beurt daadwerkelijk de kans het verschil uit te leggen. J bevestigt de gegeven informatie daarna overigens wel. Ook dit doet zij op directe wijze door alleen kort 'ja' te zeggen. Ze herhaalt dit een aantal keer.

Aan het einde van de bespreking zegt F: 'Oké.' Hiermee lijkt hij het verschil in ieder geval te begrijpen en te accepteren. Of hij volledig overtuigd is, is op basis van dit transcript niet te zeggen. Wel kunnen we zeggen dat hij hier toegeeft op een directe en dus geprefereerde manier. Daarmee wordt de theorie van Mazeland (2003) niet gevolgd, want volgens Mazeland zal iemand die het na een discussie eens wordt met een ander zijn uiting als gedisprefereerd vormgeven. Dat is hier duidelijk niet het geval.

Hoewel zeer vaak de meest gangbare strategie zoals beschreven door onder anderen Antaki werd gebruikt (zie de beschrijving van de algemeen geldende resultaten hieronder), is een aantal keer wel de theorie van Mazeland gevolgd tijdens een bespreking.

- 984 C Ik vr- ik vroeg me af gewoon heel technisch toen ik het
 985 gelezen had van is het niet slimmer als je een telefoonc[entrale
 986 E [Voicemail
 987 [telefoon
 988 C [hebt waarbij je als je binnen komt je aanmeldt dat je d'r bent
 989 als je d'r namelijk niet bent kun je je niet afmelden ma[ar als
 990 E [Wil je dit
 991 C [je d'r bent
 992 E [niet hardop zeggen zodat het genotuleerd wordt,
 993 E S[traks wo]rdt 't nog onhandig lulliger dan die ((systeem J)) waar we
 994 C [Waarom]
 995 E in zitte[n te klooiën
 996 D [Ja dan komt er straks een aanwezigheidsregistratie dus
 997 ber[eid je d'r maar op voor
 998 A [Ja daar heb je nog niks aan ((C)) als ik naar de wc [moe]t of
 999 F [Nee]
 1000 A even een slo[k water
 1001 C [Ja:: maar dat kan altijd gebeuren
 1002 A Maar dat gebeurt mij heel vaak
 1003 C hahaha
 1004 F Nou d'r komt een aanwezigheids-
 1005 D J[a
 1006 F [Moeten we eerst even dit punt afmaken voordat [[[D]]] ons gaat
 1007 E [ja]
 1008 F blij[j maken met de aanwezigheidsregistratie
 1009 D [Hahahahahahahahahahahahahahahahahahaha
 1010 A Ja
 1011 C Ja nee maar goed ik ik zie dat ik zie dat gewoon als een
 1012 praktische organisatie=kijk als je d'r niet bent kan je dat in
 1013 feite niet melden aan aan wie dan ook.
 1014 C Dat je d'r niet bent
 1015 B J[a
 1016 C [Maar als je d'r wel bent k[an je dat wel melden dus het i]s
 1017 I [In je afwezigheids- in je af]
 1018 C slimmer om voor die centrale te weten wie er is [dan w]ie er
 1019 A [Jawe::!]
 1020 C niet is
 1021 A Maar het moet niet de verwachting wekke[n dat als ik binnen ben
 1022 E [Dit wordt een
 1023 ontwikkeltraject van zes jaar met vi[er jaar ()]
 1024 B [Hahahaha
 1025 A Dan dat ik altijd te bereiken ben
 1026 C Nee die illusie wil ik ook niet wekken maar dan weet je dan die
 1027 andere telefoons zijn dus onbruikbaar op dat mome[nt
 1028 A [Ja
 1029 F Jongens even een vraag wie van ons:: houdt z'n elektronische
 1030 agenda niet bij

Fragment 7: afdeling 1

In dit fragment wordt de bereikbaarheid van de afdeling voor mensen van buiten de organisatie besproken. Hier is over geklaagd en naar aanleiding daarvan zijn regels

opgesteld over bijvoorbeeld het instellen van een afwezigheidsassistent in de e-mail. Deze regels zijn op papier gezet; hier spreekt C over wanneer hij het heeft over 'het gelezen hebben' in regel 984. Hij kondigt hierbij ook meteen zijn alternatieve oplossing aan: een telefooncentrale waar je je kan aanmelden als je aanwezig bent, zodat men bij de receptie weet dat ze naar jouw telefoon kunnen doorverbinden. Een aantal andere deelnemers blijkt het hier echter niet mee eens te zijn en laat dit op behoorlijk harde wijze blijken. De enige markering van een gedisprefereerde uiting die zij gebruiken is dat zij hun uitingen met 'ja' beginnen. Volgens Antaki (1994) kan de spreker op deze manier een gedisprefereerde uiting vertragen door eerst een positieve reactie te geven. Verder zijn zij echter duidelijk tegen dit plan en vertonen hun reacties geen tekens van een gedisprefereerde uiting.

Vanaf regel 1011 krijgt C de kans zijn mening verder uit te leggen en aan te geven waarom het toch een goed plan is. A is het er in regel 1019 en 1021 toch nog niet mee eens en toont dit op gedisprefereerde wijze door eerst 'jawel' te zeggen –een positieve reactie om tijd te rekken- en dan een account te geven waarom het hem toch niet zo'n goed idee lijkt. C's reactie hierop is dan veel harder en wel volgens de theorie van Mazeland: hij geeft zijn mening op directe en dus geprefereerde wijze, waardoor de discussie in stand gehouden kan worden. In zijn uiting is geen enkel teken van een gedisprefereerde uiting meer te vinden. Hierbij is overigens opvallend dat A zijn uiting daarna als geprefereerd vormgeeft, terwijl hij het eens lijkt te zijn. Of hij het nu echt met het plan van C eens is of alleen wil zeggen dat hij het begrijpt, kunnen we op basis van dit transcript niet zeggen, maar zijn uiting is in ieder geval direct. Hiermee volgt hij niet langer de theorie van Mazeland, want dan had hij het eens worden als gedisprefereerd moeten vormgeven.

De discussie wordt afgesloten doordat F een vraag stelt die ook met de bereikbaarheid te maken heeft. Daardoor krijgt C niet meer de kans te reageren en de discussie voort te zetten. In ieder geval is duidelijk dat soms in een discussie men dus wel even volgens de theorie van Mazeland handelt.

4.2.2 Algemene resultaten beleefdheid

Bij de analyse van alle transcripten is gebleken dat de meest gangbare strategie zoals beschreven door Brown en Levinson en Antaki veel vaker gebruikt wordt dan de strategie beschreven door Mazeland. Hieronder is in een tabel weergegeven hoe vaak de theorie van Mazeland werd gevolgd en hoe vaak de theorie van Antaki. In deze tabel is tevens zichtbaar hoe de resultaten zijn wanneer rekening wordt gehouden met een al dan niet genomen besluit.

	Antaki	Mazeland
Besluit genomen	186	9
Geen besluit genomen	90	7
Onduidelijk	79	4
Totaal	355	20

Tabel 2: Overzicht van de resultaten voor beleefdheid

Uit bovenstaande tabel blijkt duidelijk dat de strategie zoals beschreven door Antaki veel vaker wordt gevolgd dan de strategie zoals beschreven door Mazeland. Dit betekent dat deelnemers aan vergaderingen die het niet met elkaar eens zijn hun uiting meestal als gedisprefereerd vormgeven. Wanneer deelnemers het met elkaar eens zijn, is de uiting waarin dit blijkt zelfs altijd als geprefereerd vormgegeven, ook wanneer eerder wel de theorie beschreven door Mazeland werd gevolgd en men dit dus eigenlijk als gedisprefereerd zou moeten vormgeven als de theorie beschreven door Mazeland verder gevolgd zou worden. De theorie zoals beschreven door Mazeland is dus alleen aangetroffen wanneer deelnemers het niet met elkaar eens zijn.

Bij een verdere analyse van de transcripten is geprobeerd te onderzoeken op welke momenten de strategie zoals beschreven door Mazeland wel gebruikt werd. Hier is echter

geen duidelijk antwoord op te geven; er zijn geen verschillen tussen de momenten waarop de strategie beschreven door Mazeland of die beschreven door Antaki wordt gebruikt. Het enige resultaat dat gevonden is, is dat in de transcripten waar een besluit genomen wordt, de strategie beschreven door Mazeland alleen is gebruikt wanneer de deelnemers discussieerden over het onderwerp dat daadwerkelijk op de agenda stond. Soms wordt er tijdens een bespreking ook over andere onderwerpen gesproken die iets met het initiële onderwerp te maken hebben. Er kan bijvoorbeeld om extra informatie gevraagd worden op basis waarvan een besluit zou kunnen worden genomen. Ook hier worden af en toe verdere discussies over gevoerd en ook bij dergelijke discussies is een aantal keer de strategie beschreven door Mazeland aangetroffen. In de transcripten waarin men een besluit heeft genomen, is de strategie zoals beschreven door Mazeland alleen aangetroffen bij discussies betreffende het initiële onderwerp. Bij transcripten waar uiteindelijk geen besluit werd genomen of waar het onduidelijk is of een besluit werd genomen, is een dergelijk patroon niet aangetroffen: hier werd de strategie beschreven door Mazeland zowel gebruikt bij de bespreking van het initiële onderwerp als bij de bespreking van andere onderwerpen.

5. Conclusie

In dit onderzoek is bekeken welke rol argumentatie en beleefdheid spelen in het besluitvormingsproces binnen vergaderingen. Voor beide aspecten is bovendien onderzocht of er verschillen zijn in deze rol wanneer er een besluit werd genomen of wanneer dat juist niet gebeurde.

Het eerste onderzochte aspect uit het besluitvormingsproces is argumentatie. Op basis van de literatuur was de tussenconclusie getrokken dat argumenten naar verwachting aanwezig zouden zijn bij genomen besluiten, zodat voor deelnemers aan de vergaderingen duidelijk kon worden of er een breed genoeg draagvlak is voor het te nemen besluit. Dit betekent dat argumenten dus in positieve zin een belangrijke rol in het besluitvormingsproces zouden spelen. Uit de kwantitatieve analyse is gebleken dat in de meeste transcripten –maar niet in alle- waar een besluit werd genomen ook argumenten te vinden waren. Soms waren argumenten aanwezig terwijl er geen besluit werd genomen. Dit betekent dat aanwezigheid van argumenten niet automatisch leidt tot het nemen van een besluit, maar dat wanneer een besluit wordt genomen, argumenten daar wel vaak bij aanwezig zijn.

Naar aanleiding van deze resultaten bestond het vermoeden dat argumenten toch een belangrijke rol spelen in het besluitvormingsproces. Op basis van de inhoudelijke analyse van de transcripten is hier meer over te zeggen: in eerste instantie is het doel van de bespreking van belang. Wanneer een besluit werd genomen leek het doel ook te zijn een besluit te nemen, terwijl wanneer er geen besluit werd genomen het doel eerder leek te zijn de andere deelnemers te informeren over bijvoorbeeld de stand van zaken rond het besproken onderwerp. Wanneer het doel was een besluit te nemen, waren argumenten aanwezig om te kunnen bepalen welk besluit dan het juiste zou zijn. Daarmee kan worden gesteld dat argumenten een belangrijke rol spelen in het besluitvormingsproces, wanneer men ook daadwerkelijk een besluit wil nemen. In dat geval kan op basis van argumenten worden bepaald welke mensen voor of tegen een besluit zijn en dus of er genoeg draagvlak zal zijn om het plan door te voeren.

Het tweede aspect van het besluitvormingsproces dat is onderzocht is beleefdheid. De tussenconclusie op basis van de literatuur betreft dit aspect luidde dat wanneer men begint met de bespreking van een nieuw onderwerp altijd de meest gangbare beleefdheidsstrategie, zoals beschreven door onder anderen Antaki wordt gevolgd. Wanneer later in de bespreking echter duidelijk is geworden dat een aantal deelnemers het niet met elkaar eens is, draaien geprefereerde en gedisprefereerde uitingen om. Het is dan geprefereerd het meningsverschil in stand te houden en het dus niet met elkaar eens te zijn.

Uit de analyse van de transcripten is gebleken dat de theorie slechts ten dele in de praktijk blijkt te gelden. Aan het begin van iedere bespreking worden inderdaad de strategieën zoals beschreven door Antaki gebruikt. Wanneer de deelnemers het eens zijn wordt de uiting als geprefereerd vormgegeven en wanneer zij het niet eens zijn wordt de uiting als gedisprefereerd vormgegeven. Wanneer eenmaal is gebleken dat zij het niet eens zijn, wordt echter lang niet altijd het niet eens zijn als geprefereerd weergegeven en het wel eens zijn als gedisprefereerd. Sterker nog, wanneer deelnemers het eens zijn, wordt dit altijd als geprefereerd vormgegeven, ook als zij het eerder niet eens waren. De strategie zoals beschreven door Mazeland is veel minder vaak aangetroffen in de transcripten dan de strategie die werd beschreven door Antaki.

De gebruikte strategie blijkt ook geen rol te spelen bij het bepalen van de uitkomst van de bespreking. Voor alle drie de mogelijke uitkomsten –een genomen besluit, geen genomen besluit of onduidelijkheid of een besluit is genomen- geldt dat de strategie beschreven door Antaki veel vaker werd gevonden dan die beschreven door Mazeland. Over de keren dat de strategie beschreven door Mazeland wel werd gebruikt, kunnen niet veel uitspraken gedaan worden. Het enige resultaat dat wel uit deze analyse is gebleken, is gevonden in transcripten waar een besluit werd genomen. In deze transcripten werd de strategie beschreven door Mazeland alleen aangetroffen wanneer het initiële onderwerp

werd besproken. De strategie beschreven door Mazeland werd hier nooit gebruikt bij bespreking van onderwerpen die slechts met het initiële onderwerp te maken hadden en daardoor aan bod kwamen in de vergadering, zoals informatie over het initiële onderwerp waarover uiteindelijk zelf ook een kleine discussie is ontstaan.

Beleefdheidsstrategieën worden dus in besluitvormingsprocessen in vergaderingen voornamelijk gebruikt op de manier beschreven door Brown en Levinson en Antaki. In vergaderingen lijken discussies niet op dezelfde manier gevoerd te worden als in informele gesprekken, waar wanneer een meningsverschil duidelijk is geworden men de strategie beschreven door Mazeland gebruikt.

6. Discussie

Met dit onderzoek is duidelijk geworden dat argumenten een belangrijke rol spelen in het besluitvormingsproces binnen vergaderingen. Wanneer een besluit genomen moet worden, weet men nu dat het dan goed is met duidelijke argumenten te komen, waar het besluit op gebaseerd kan worden.

Daarnaast weten we nu dat een besluitvormingsproces –net als veel andere soorten gesprekken- meerdere lagen heeft: behalve de eerste laag waarin men zijn mening kenbaar maakt met behulp van onder andere voorstellen en argumenten, is er een tweede laag waarin men kan laten zien een competente gesprekspartner te zijn. Dit heeft alles te maken met het tweede aspect dat hier onderzocht is: beleefdheid. Mensen kunnen tonen beleefd te zijn in gesprekken door de regels omtrent beleefdheid na te leven. Hiermee kunnen zij hun gesprekspartners laten zien dat zij, wanneer zij een gezichtsbedreigende handeling doen, toch competente gesprekspartners zijn en dit niet doen omdat zij niet weten hoe het eigenlijk hoort.

Daarbij is het mogelijk besluitvormingsprocessen in vergaderingen in een schaal in te delen. Aan het ene uiterste van deze schaal staan gesprekken waarin men het per definitie met elkaar oneens is –bijvoorbeeld in een wetenschappelijk debat- en aan de andere kant van de schaal gesprekken waarin men het (bijna) altijd volledig met elkaar eens is. Een voorbeeld hiervan is te vinden in de politiek: leden van een regeringspartij worden verwacht voor een voorstel te stemmen, zodat de regering voldoende steun krijgt. Het besluitvormingsproces beweegt zich hier tussenin. Soms kan het verstandig zijn kleine coalities te vormen zodat een voorstel gemakkelijker doorgang kan vinden; een andere keer is het echter beter het meer met elkaar oneens te zijn, zodat alle aspecten van het te bespreken probleem zo goed mogelijk belicht kunnen worden en daardoor een beter besluit kan worden genomen.

Er zijn echter ook enkele beperkingen aan het onderzoek, waardoor niet met zekerheid te zeggen is of deze resultaten ook altijd algemeen zullen gelden. Ten eerste komt dat door de opzet van het onderzoek. Alle vergaderingen zijn bij één organisatie opgenomen, waardoor niet met zekerheid gesteld kan worden dat in andere organisaties precies dezelfde resultaten verkregen zouden worden.

Daarnaast is bij de afdelingen en secties slechts eenmaal een vergadering opgenomen. Het is bekend dat de aanwezigheid van een onderzoeker en van opnameapparatuur kan storen, omdat deelnemers zich bewust zijn van het feit dat hun gedrag wordt onderzocht. Daardoor is het mogelijk dat sommige deelnemers –onbewust- hun gedrag iets aanpassen, waardoor de resultaten kunnen worden beïnvloed. Dit risico verdwijnt naarmate een onderzoeker vaker aanwezig is, omdat de deelnemers dan meer gewend raken aan de aanwezigheid van de onderzoeker en hun eigen gedrag minder zullen aanpassen. Bij de organisatie waar de vergaderingen zijn opgenomen werden de afdelings- en sectievergaderingen echter maar eenmaal per maand gehouden, waardoor het te lang zou duren voor alle opnames zouden zijn gemaakt wanneer voor slechts één team werd gekozen om het risico op storen van het onderzoek door de aanwezigheid van de onderzoeker, weg te nemen. Daarom is gekozen toch van elk team één opname te maken. Om extra rekening te houden met dit effect zijn in het MT wel drie vergaderingen opgenomen; het MT vergadert iedere week. Daarnaast wisten de deelnemers aan de vergaderingen niet wat precies onderzocht werd, waardoor de kans dat zij hun gedrag op een dusdanige manier hebben aangepast dat dit de resultaten heeft beïnvloed, klein is.

Ten derde geldt dat een besluitvormingsproces niet alleen binnen de vergadering plaatsvindt. Buiten de vergadering kunnen deelnemers al met elkaar overleggen over onderwerpen op de agenda en kan eventueel vast een kleine beslissing worden genomen. In de organisatie waar de vergaderingen zijn opgenomen is zelfs gezegd dat men af en toe het gevoel heeft dat besluiten vaker buiten de vergaderingen worden genomen dan in de vergadering zelf. Daarom is bij de onderzoeksvraag aangegeven dat het om besluitvormingsprocessen *binnen* vergaderingen gaat. Het is mogelijk dat het

besluitvormingsproces binnen de vergadering beïnvloed is door gesprekken buiten de vergadering; hier is helaas niets aan te doen.

Er is in dit onderzoek geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende niveaus uit de organisatie waar de opnames zijn gemaakt. Wellicht zouden verschillende resultaten worden verkregen wanneer voor alle niveaus apart werd geanalyseerd welke rol argumenten en beleefdheid in het besluitvormingsproces spelen. Voor de analyse voor beleefdheidsstrategieën geldt dat er een duidelijk verschil is tussen de meeste gebruikte transcripten in de theorieën van Mazeland en Antaki en de voor dit onderzoek gebruikte transcripten: het aantal gespreksdeelnemers. Bij Mazeland en Antaki is in bijna alle gevallen sprake van twee gespreksdeelnemers; in de voor dit onderzoek gebruikte transcripten waren altijd veel meer mensen bij de vergaderingen aanwezig. Het is daarom moeilijker te stellen dat wanneer men het voor de tweede keer achter elkaar niet eens is de uiting gewoon weer als gedisprefereerd wordt vormgegeven, want soms gaat het deze tweede keer om een andere persoon. Dit neemt echter niet weg dat juist ook wanneer het wel dezelfde twee personen zijn die het met elkaar oneens zijn, vaak toch de strategie beschreven door Antaki werd gevolgd.

Op basis van de uitkomsten van dit onderzoek en de hierboven genoemde beperkingen kan een aantal tips voor vervolgonderzoek worden opgesteld. Om de resultaten uit de kwantitatieve analyse statistisch te kunnen verwerken en daarmee te onderzoeken of de gevonden verschillen significant zijn, dienen extra data verzameld te worden. Er kunnen ook opnames gemaakt worden in verschillende organisaties om te kunnen onderzoeken of voor alle organisaties dezelfde resultaten worden behaald en het hier dus algemeen geldende resultaten betreft. Daarnaast kan onderscheid worden gemaakt tussen de verschillende niveaus in de organisatie om te bezien of hiervoor verschillende resultaten worden behaald. Wellicht zijn er extra resultaten te behalen wanneer onderscheid wordt gemaakt tussen transcripten waarin veel argumenten zijn aangetroffen en transcripten waarin weinig argumenten te vinden zijn. In dit onderzoek is dit onderscheid niet aangebracht; er is alleen bekeken of er argumenten werden aangetroffen of niet.

Voorlopig kunnen we op basis van dit onderzoek stellen dat argumenten en beleefdheidsstrategieën een belangrijke rol spelen in het besluitvormingsproces in vergaderingen. Beide leveren op hun eigen wijze een bijdrage aan het proces: argumenten doordat op basis hiervan kan worden bepaald welk besluit dient te worden genomen –mits het doel is daadwerkelijk een besluit te nemen- en of het besluit voldoende draagvlak heeft en beleefdheidsstrategieën doordat men hiermee kan laten zien een competente gesprekspartner te zijn.

Bronnenlijst

Literatuur

- Amgoud, L. en H. Prade (2009). "Using arguments for making and explaining decisions." *Artificial intelligence* 137.3-4: p. 413-436.
- Antaki, C. (1994). *Explaining and arguing. The social organization of accounts*. London/Thousand Oaks/New Delhi: Sage Publications.
- Artz, N. en A. Tybout (1999). "The moderating impact of quantitative information on the relationship between source credibility and persuasion: A persuasion knowledge model interpretation." *Marketing letters* 10.1: p. 51-63.
- Bergadaa, M. en R.Thietart (1997). "Stradin: A strategic dynamic and interactive decision making process." *Group decision and negotiation* 6.1: p. 61-75.
- Charles. M. (1996). "Business negotiations: Interdependence between discourse and the business relationship." *English for specific purposes* 15.1: p. 19-36.
- Corner, A. en U. Hahn (2010). "Message framing, normative advocacy and persuasive success." *Argumentation* 24.2: p.153-163.
- Dean, J. en M. Sharfman (1996). "Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness." *Academy of management journal* 39.2: p. 368-396.
- Eagle, L. en K. de Vries (2005). "Exploration of the decision-making process for inpatient hospice admissions." *Journal of advanced nursing* 52.6: p.584-591.
- Eemeren, F. van en R. Grootendorst (1989). "Speech act conditions as tools for reconstructing argumentative discourse." *Argumentation* 3.4: p. 367-383.
- Gore, J. et al (2006). "Naturalistic decision-making and organizations: Reviewing pragmatic science." *Organization studies* 27.7: p. 925-942.
- Hayashi, T. (1996). "Politeness in conflict management: A conversation analysis of dispreferred message from a cognitive perspective." *Journal of Pragmatics* 25.2: p. 227-255.
- Hoeken, H. "Anecdotal, statistical and causal evidence: Their perceived and actual persuasiveness." *Argumentation* 15.4: p. 425-437.
- Houtkoop, H. en T. Koole (2000). *Taal in actie*. Bussum: Uitgeverij Coutinho
- Houtkoop-Steenstra, H. en T. Koole (2005). *Handleiding voor het transcriberen van Mondelinge interacties*. Universiteit Utrecht.
- Huisman, M. (2000). *Besluitvorming in vergaderingen*. Utrecht: LOT.
- Johnson, R. (1993). *Negotiation Basics*. Newbury Park/London/New Delhi: Sage Publications.
- Kasper, G. (1990). "Linguistic Politeness: Current research issues." *Journal of Pragmatics* 14.2: p. 193-218.

- Keough, C. (1992). "Bargaining arguments and argumentative bargainers." *Communication and negotiation*. Red. Putnam, L. en M. Roloff. Newbury Park/London/New Delhi: Sage Publications.
- King, C. (2010). "Beyond persuasion: The rhetoric of negotiation in business communication." *Journal of business communication* 47.1: p.69-78.
- Koopman, P. en J. Pool (1992). *Management en besluitvorming in organisaties: een Strategisch perspectief*. Assen/Maastricht: Van Gorcum.
- Krabuanrat, K en R. Phelps (1998). "Heuristics and rationality in strategic decision making: an exploratory study." *Journal of business research* 41.1: p.83-93.
- Li, B. (2009). "The classical model of decision making has been accepted as not providing an accurate account of how people typically make decisions." *International journal of business and management* 3.6: p. 151-154.
- Mazeland, H. (2003). *Inleiding in de conversatieanalyse*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Meiland, J. (1989). "Argument as inquiry and argument as persuasion." *Argumentation* 3.2: p. 185-196.
- Miller, K. (2006). *Organizational Communication*. Belmont: Thomson Watsworth.
- Monteserin, A. en A. Amandi (2010). "Building user argumentative models." *Applied intelligence* 32.1: p. 131-145.
- Nwoye, O. (1992). "Linguistic politeness and socio-cultural variations of the notion of face." *Journal of Pragmatics* 18.4: p. 309-328.
- Pasquier, P. et al (2006). "Argumentation and persuasion in the cognitive coherence theory." *Igitur* 03-05-2010. http://igitur-archive.library.uu.nl/math/2007-0214-201157/dignum_06_argumentation.pdf.
- Provis, C. (2004). "Negotiation, persuasion and argument." *Argumentation* 18.1: p. 95-112.
- Putnam, L. en M. Roloff (1992). *Communication and negotiation*. Newbury Park/London/New Delhi: Sage Publications.
- Schoop, M. et al (2010). "Communication Quality in Business Negotiations." *Group decision and negotiation* 19.2: 193-209.
- Shafir, E., I. Simonson en A. Tversky (1994). "Reason-based choice." *Reasoning and decision making*. Red. Johnson-Laird, P. en E. Shafir. Cambridge/Oxford: Blackwell.
- Sycara, K. (1990). "Persuasive argumentation in negotiation." *Theory and decision* 28.3: p. 203-242.

Overige bron:

Afbeelding voorpagina:

<http://www.waalwijk.nl/Pub/Home/Vrije-tijd/Vrije-tijd-OndersteuningsPunt/Informatiebijeenkomsten-en-cursussen-Informatiebijeenkomsten/Effectief-Vergaderen.html>
Laatst geraadpleegd 24-12-2010

Bijlage 1: Uitleg van de tekens in de transcripten

Hieronder is een uitleg te vinden van de tekens die zijn weergegeven in de transcripten. De meeste conventies zijn genoteerd zoals aangegeven in de handleiding van Houtkoop-Steenstra en Koole (2005). Een aantal keer is de uitleg overgenomen uit het boek van Mazeland (2003).

[uiting 1 [uiting 2	Twee gespreksdeelnemers beginnen hun uiting tegelijk; er is overlap in de gesproken teksten
U[iting 1 [uiting 2	Een tweede spreker begint zijn uiting tijdens de beurt van de huidige spreker, op het punt waar het haakje staat
U[ti]ng 1 [ja]	De tweede, sluitende haak geeft het punt aan waarop de uiting van de tweede spreker ophoudt (relatief ten opzichte van de eerste spreker)
Re::kken	De betreffende (mede)klinker is opvallend langer dan 'normaal' voor deze spreker
Afbre- Afbreke-	De spreker houdt plotseling in en breekt de productie van een woord of uitingsdeel abrupt af
Tekst 1= Tekst 2	De tweede uiting sluit naadloos op de eerste uiting aan; er is geen stilte waarneembaar
.hh	Hoorbare in- of uitademing
.pt	Hoorbaar geluid dat de spreker maakt
lhachenhd	De spreker lacht terwijl hij spreekt. Ook woorden als haha en hihi geven aan dat een spreker lacht
((lacht))	Opmerking van de transcribent
()	De spreker zegt iets dat de transcribent niet kan verstaan
(iets)	De transcribent is er niet zeker van dat de tussen haakjes vermelde tekst een correcte weergave van de gesproken tekst is
((afdeling C))	De oorspronkelijke naam is vervangen door een andere naam (in verband met anonimisering van de opname)