

# Probleembeschrijvingen in werkbeprekingen

## 1. Inleiding

Iedereen heeft in zijn of haar werk te maken met besprekingen.<sup>1</sup> Werkbesprekingen hebben de functie om informatie uit te wisselen, kennis te genereren, problemen op te lossen en besluiten te nemen die in lijn zijn met de nagestreefde doelen. In dit artikel onderzoeken we enkele manieren waarop problemen in werkbeprekingen worden aangekaart.

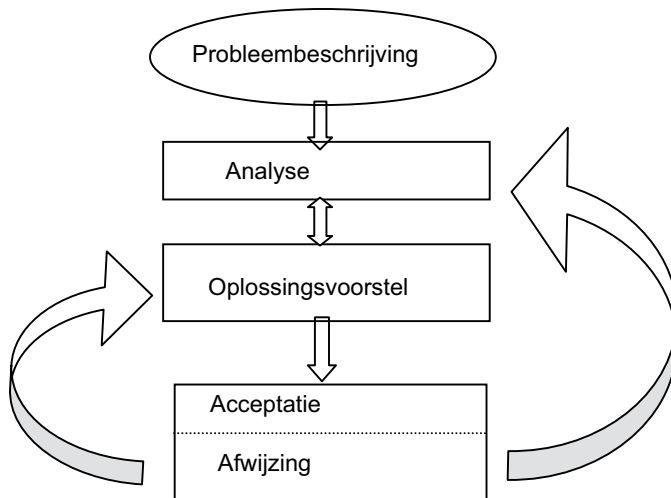
Het onderzoek waar dit artikel deels op gebaseerd is, richtte zich op de vraag hoe problemen in werkbeprekingen besproken worden (zie Van der Schoot 2004). De interactionele activiteit *probleem oplossen* bevat minstens de volgende twee fases (zie Mazeland 2002): (a) een *probleembeschrijving*: de gespreksdeelnemers maken een toestand, een gebeurtenis of een handeling problematisch door die op een specifieke manier te beschrijven; (b) een *oplossingsvoorstel* waarover men het eens moet worden.<sup>2</sup> Hoewel probleembeschrijvingen zelf al

een soort analyse impliceren, worden ze vaak uitgewerkt met meer gedetailleerde *analyses* (vgl. Button & Sharrock 2000). In elk van deze fases kan overeenstemming tot een relevant issue gemaakt worden. Onenigheid wordt vaak verantwoord – bijvoorbeeld door het probleem anders te beschrijven of door argumenten te geven voor de onuitvoerbaarheid van een oplossingsvoorstel – en kan impliceren dat er naar een eerdere fase teruggaan wordt. De fases die bij het interactioneel bespreken van een probleem onderscheiden kunnen worden (zie figuur 1), vormen dus geen schema dat lineair doorlopen moet worden. De keuze

## Samenvatting

Coördinerende teams in bedrijven hebben op een regelmatige basis werkbeprekingen met een routinekarakter. De wijze waarop in zo'n vergadering problemen besproken worden, vertoont een mate van standaardisering die te maken heeft met het soort taken dat uitgevoerd wordt. De formats die gebruikt worden om problemen te bespreken horen tot een organisatiespecifiek repertoire van discourse praktijken dat deel uitmaakt van de bedrijfscultuur. In dit artikel onderzoeken wij een aantal manieren waarop in zo'n teamvergadering probleembeschrijvingen geïnitieerd worden. De teamleden doen dat door werksituaties op een taakgerelateerde manier te beschrijven. We analyseren drie soorten van zulke beschrijvingen en laten zien hoe het design van de beurt met de probleembeschrijving afgestemd is op de handeling die daarmee uitgevoerd wordt.

voor een bepaalde oplossing krijgt overigens vaak de vorm van het maken van afspraken over de *uitvoering* daarvan (vgl. Hofstede 2004).



**Figuur 1:** *Ideaaltypische fasering van interactieel probleemoplossen (o.b.v. Mazeland 2002)*

In dit artikel beperken we ons tot de vraag hoe de leden van een team iets tot een probleem maken in een werkbespreking. Het gaat dus om de wijze waarop probleemdificussies geïnitieerd worden in de eerste fase van het probleemoplossingsproces. Het accent zal liggen op een beschrijving van de *praktijken* waarmee het handelingstype probleembeschrijving geïmplementeerd wordt.

## 2. Setting

Voor dit onderzoek zijn werkbesprekingen onderzocht in het postbedrijf EP Europost, een Duitse dochteronderneming van TPG Post. Het materiaal is dus Duitstalig. EP Europost biedt dienstverlening aan op het gebied van geadresseerde massapost zoals catalogi, direct mail en andere reclamezendingen. Het voert te ver om de bedrijfsprocessen hier in detail te beschrijven (zie Van der Schoot 2004), maar het komt erop neer dat EP Europost vanuit het hoofdkantoor in Hannover het proces van een postzending coördineert van zender tot ontvanger. Voor deze coördinerende rol is niet alleen de informatieuitwisseling tussen EP Europost en de externe omgeving van belang, maar ook de interne informatieuitwisseling tussen de verschillende afdelingen. Hierin speelt de *Auftragsrunde* een centrale rol. De *Auftragsrunde* is een afdelingsoverkoepelend overleg binnen EP Europost dat wekelijks plaatsvindt. De volgende afdelingen nemen deel aan dit overleg: Sales, Operations, ICT en Auftragsabwicklung (dit is de afdeling voor orderverwerking). De *Auftragsrunde* heeft als doel om informatie tussen alle betrokken afdelingen uit te wisselen en zo het werk op elkaar af te stemmen.

## Problembeschrijvingen in werkbesprekingen

Het overzicht van de lopende opdrachten vormt de agenda van de werkbespreking. Het overzicht vermeldt per opdracht een aantal gegevens, – zoals het weeknummer, het EP-nummer, de naam van de klant en de zending, de omvang van de zending, het gewicht per poststuk, de data van het transport en de data van de eerste en laatste bezorgdag. De opdrachten zijn gegroepeerd in productcategorieën die ook een verschillend verwerkings- en bezorgingsproces behelzen (Easy- en Infomail). Verder is er een tweedeling tussen de lopende opdrachten, die eerst worden besproken, en de opdrachten die recentelijk voltooid zijn (zie figuur 2).

<u>Agenda</u>								
<b>1. Easy Mail</b>								
				<b>Gesamt</b>	<b>Gewicht</b>	<b>Datum d.</b>	<b>erster</b>	<b>letzter</b>
<b>KW</b>	<b>EP Nr.</b>	<b>Kunde</b>	<b>Aktion</b>	<b>Stückzahl</b>	<b>pro Stk.</b>	<b>Abholung</b>	<b>Zustelltag</b>	<b>Zustelltag</b>
47	3100621	Stolzinger	Advent	57.300	85g	19.11.2003	21.11.2003	26.11.2003
49	3102810	Erda Moda	AM 493	35.000	222,8 g	01.12.2003	02.12.2003	05.12.2003
..	.....	.....	.....	.....	.....	_/_/_/_	_/_/_/_	_/_/_/_
..	.....	.....	.....	.....	.....	_/_/_/_	_/_/_/_	_/_/_/_
<b>2. Infomail</b>								
				<b>Gesamt</b>	<b>Gewicht</b>	<b>Datum d.</b>	<b>erster</b>	<b>letzter</b>
<b>KW</b>	<b>EP Nr.</b>	<b>Kunde</b>	<b>Aktion</b>	<b>Stückzahl</b>	<b>pro Stk.</b>	<b>Abholung</b>	<b>Zustelltag</b>	<b>Zustelltag</b>
46	3110590	Newmedia	Katalog	16.400	149g	10.11.2003	12.11.2003	17.11.2003
46	3110580	Karlson	SVE Kat.72	57.788	85g	10.11.2003	12.11.2003	17.11.2003
..	.....	.....	.....	.....	.....	_/_/_/_	_/_/_/_	_/_/_/_
..	.....	.....	.....	.....	.....	_/_/_/_	_/_/_/_	_/_/_/_
<b>3. zurückliegende Aufträge</b>								
				<b>Gesamt</b>	<b>Gewicht</b>	<b>Datum d.</b>	<b>erster</b>	<b>letzter</b>
<b>KW</b>	<b>EP Nr.</b>	<b>Kunde</b>	<b>Aktion</b>	<b>Stückzahl</b>	<b>pro Stk.</b>	<b>Abholung</b>	<b>Zustelltag</b>	<b>Zustelltag</b>
45	3100110	Post 2001	MER 186	110.656	136g	04.11.2003	06.11.2003	10.11.2003
45	3102280	Kadanz Institut		17.500	145g	04.11.2003	06.11.2003	10.11.2003
..	.....	.....	.....	.....	.....	_/_/_/_	_/_/_/_	_/_/_/_
..	.....	.....	.....	.....	.....	_/_/_/_	_/_/_/_	_/_/_/_
<b>4. Sonstiges</b>								

Figuur 2: Gesimplificeerd voorbeeld van een agenda van de *Auftragsrunde*

### 3. Theoretisch kader en methode van onderzoek

De *Auftragsrunde* bij EP Europost is een vorm van *workplace* interactie. Sarangi en Roberts vatten *workplaces* op “as a social institution where resources are produced and regulated, problems are solved, identities are played out and professional knowledge is constituted” (1999:1). Het team dat wekelijks in de *Auftragsrunde* bij elkaar komt, vormt een *community of practice* (Wenger 1998). Een *community of practice* – verder afgekort tot CoP – is een groep mensen die een gemeenschappelijke onderneming nastreeft. Om die te realiseren zijn niet alleen allerlei *practices* (handelwijzes) en instrumenten ontwikkeld, maar ook configuraties van sociale relaties die duurzame, specificereerbare vormen van wederzijds engagement garanderen. De oriëntatie op de gemeenschappelijke onderneming en de sociale vormen waarin naar het doel toegewerkt wordt, vormen het interpretatie- en evaluatiekader waarbinnen activiteiten een functie krijgen, beoordeeld worden en *accountable* zijn. In een organisatie functioneren meerdere CoP's op een min of meer geordende, onderling gerelateerde manier naast en met elkaar. Wenger noemt dat *constellaties van communities of practice*. Een constellatie van CoP's hoeft niet te overlappen met de juridische of formele grenzen van een organisatie.

Een CoP heeft een gedeeld repertoire van ‘*negotiable resources*’. Het repertoire omvat allerlei routines en procedures, concepten, terminologie en jargon, soorten documenten en methoden van opslag en toegankelijk maken van kennis en informatie, verhalen, gebaren en symbolen, genres en interactietypes. De elementen van een repertoire worden op een geordende wijze ingezet in steeds terugkerende werksituaties zoals de werkbespreking. Een repertoire is slechts gedeeltelijk lokaal – binnen en door de betreffende CoP – ontwikkeld. De bulk is geïmporteerd, geadopteerd en aangepast voor eigen gebruik. Repertoires zijn organisatiespecifiek. Wanneer we *cultuur* opvatten als een complex en dynamisch systeem van sociaal gedistribueerde kennis, vaardigheden en werkwijzes, conceptuele en materiële instrumenten en sociaal geordende infrastructurele voorzieningen (vergelijk Hutchins 1995 en Lave & Wenger 1991), dan is een repertoire een kenmerkend bestanddeel van een organisatiecultuur.

Een werkbespreking zoals de wekelijkse *Auftragsrunde* in het hoofdkantoor van EP Europost vormt een *situated activity system*. Een *situated activity system* is de geordende verzameling van verschijnselen die geïmpliceerd is in de systematische uitvoering van een bepaalde activiteit in een relevante setting (vergelijk Goodwin 1997). De notie gaat oorspronkelijk terug op Goffman die haar ontwikkelde om herhaald voorkomende interactiesituaties te beschrijven waarin een gemeenschappelijke activiteit wordt uitgevoerd in een “somewhat closed, self-compensating, self-terminating circuit of interdependent actions” (Goffman 1961: 95-96). Wij gebruiken de notie *situated activity system* voor activiteitssystemen waarin specifieke, situatiegebonden taken uitgevoerd worden in een organisationele setting. Het idee erachter is dat arbeidsdelige taken in organisaties tot situatiespecifieke activiteitssystemen geroutiniseerd worden. Min of meer gestandaardiseerde vormen van communicatie en taalgebruik zijn daar een bestanddeel van, evenals specifieke arrangementen van instrumenten en andersoortige hulpmiddelen en de daarbij passende sociale configuraties (zie onder andere Suchman 1987, Hutchins 1995, Engeström en Middleton 1996, Luff en Heath 2000 en Luff, Hindmarsh en Heath 2000).

De *Auftragsrunde* bij Europost is een voorbeeld van een *situated activity system*. Voor de organisatie van het verloop van de bespreking zijn specifieke artefacten ontwikkeld zoals het

### *Problembeschrijvingen in werkbesprekingen*

formulier met het overzicht van de lopende opdrachten die als agenda van de bespreking fungeert. En ook de bespreking zelf verloopt in een patroon dat kenmerken van standaardisering en routinisering vertoont. Die routine moet onderhouden worden. Niet alleen als instructie aan nieuwkomers of als verantwoording voor beslissingen over het verloop van de vergadering, maar ook als een instructie en verantwoording vooraf aan de bespreking, zoals in het fragment hieronder:

#### Fragment 1

43. Axel : Wir halten es, ich sage es jetzt extra noch einmal vorher. (.)  
wij vinden ik zeg het nu nog maar een keer extra van tevoren
44. wir ham letztes mal die Meinungsverschiedenheit gehabt,  
we hebben vorige keer het meningsverschil gehad
45. oder die Differenz gehabt, in der Annah:me,  
of onenigheid gehad in de veronderstelling
46. eh ich hätte einzelne Aufträge eh vergessen vorzulesen?  
ik zou vergeten zijn orders apart voor te lezen
47. nein! ich lese nur Die Aufträge vor, wo UNS etwas vorliegt.  
nee! Ik lees alleen die orders voor waarmee iets aan de hand is.
48. Wenn: zu anderen Aufträgen (.) jemand was hat,  
als iemand iets heeft over andere orders,
49. muss er halt selber was sagen.  
moet hij maar zelf iets zeggen.

Axel is in deze vergadering de voorzitter. Hij formuleert hier de regel dat in de *Auftragsrunde* alleen die opdrachten besproken worden waarover wat bijzonder is te melden valt (met 'uns' bedoelt Axel de afdeling waarvan hij de manager is, orderverwerking). Opdrachten die onbesproken blijven worden volgens de 'normale' gang van zaken uitgevoerd. Wanneer iets in de *Auftragsrunde* aan de orde wordt gesteld, kan dat opgevat worden als een potentieel probleem. De voorzitter formuleert dus een instructie die als interpretatie- en productieregel voor de zaken die in de *Auftragsrunde* aan de orde gesteld worden, tot het repertoire van de CoP zou moeten gaan horen.

We hebben vijf getranscribeerde sessies van de *Auftragsrunde* onderzocht. De duur per werkbespreking is gemiddeld iets meer dan een half uur. Een eerste *datarun* door het corpus resulteerde in de selectie van een aantal episodes waarvan wij dachten dat daarin problemen aan de orde werden gesteld. In een tweede selectieronde baseerden we ons op het convergentiecriterium (er moet overeenstemming zijn tussen het perspectief van de onderzoeker en dat van de deelnemers; zie Mazeland 2003: 251-52). We deden dat door te kijken hoe andere deelnemers reageren op een uiting waarin mogelijk een probleem aan de orde wordt gesteld. De uiteindelijke collectie bevat 19 episodes waarin een (kandidaat-)probleem besproken wordt. Het onderzoek naar de formulering van problembeschrijvingen heeft vooral een verkennende en theorie-ontwikkellende functie. Het gaat om een *collectiestudie* die gebaseerd is op een exploratieve corpusanalyse (vgl. Ragin 1994, Ten Have 2004 en Mazeland 2003).

#### 4. Beurtconstructiepraktijken en sequentiële handelingen

Interactioneel probleemoplossen in werkbesprekingen is onder andere onderzocht door Anderson *et al.* 1987, Meier 1997, Button & Sharrock 2000 en Huisman 2001. Bij Huisman ligt het accent op de manier waarop de leden van een team participeren aan besluitvormingsprocessen en de wijze waarop zulke participatiestructuren gerealiseerd worden. In dit artikel ligt de nadruk op de talige vormgeving van de uitingen waarmee een stand van zaken tot een probleem gemaakt wordt. We kijken nog niet naar de vormgeving van de handelingen waarmee andere fases van het probleemoplossen gerealiseerd worden, en ook niet naar de manieren waarop daarin onderhandeld wordt over de acceptabiliteit van probleembeschrijvingen (zie Van de Schoot 2004).

Al die keren dat een teamlid in de *Auftragsrunde* een probleemdificussie initieert, doet hij dat door iets op te merken over een werksituatie. Hij belicht een stand van zaken op een manier waardoor die tot een mogelijk probleem wordt gemaakt dat besproken moet worden. Het teamlid gebruikt daar criteria voor die gebaseerd zijn op expertise ten aanzien van de processen waarmee orders bij EP uitgevoerd worden. In het *situated activity system* van de *Auftragsrunde* komt de initiëring van een probleembespreking dus tot stand door een taakrelevante situatie op een bepaalde manier te beschrijven. Die situatiebeschrijvingen zijn de *descriptieve praktijken* (vgl. Bergmann 1991) waarmee de handeling *probleembeschrijving* in de werkbespreking tot stand gebracht wordt.

Uit ons onderzoek blijkt dat bepaalde situatiebeschrijvingen in het *situated activity system* van de *Auftragsrunde* als de formulering van een probleem gehoord worden. Ze initiëren een probleemoplossingsdiscussie. Om te kunnen begrijpen hoe een situatiebeschrijving een probleembespreking kan lanceren, maken we onderscheid tussen enerzijds de *beurtconstructiepraktijk* of het *beurtformat* (de *praktijk*), en anderzijds de handeling die met die praktijk interactioneel geïmplementeerd wordt (de *handeling*).<sup>3</sup>

Niet elke situatiebeschrijving is een probleembespreking. Een gespreksdeelnemer kan bijvoorbeeld ook gewoon een primair informerend doel mee nastreven. Maar ook een situatiebeschrijving die herkend wordt als poging om een probleemdificussie te initiëren, hoeft niet zo opgepakt te worden. Gesprekspartners kunnen in principe zowel op de constructiepraktijk reageren als op de daarmee voorgestelde handeling. In het fragment hieronder bijvoorbeeld, reageren de andere teamleden op zo'n manier op een situatiebeschrijving dat het daarmee beoogde doel – de initiëring van een probleemdificussie – niet meer gerealiseerd wordt. Teammanager Axel beschrijft een situatie waarin het geplande aantal te bezorgen poststukken van een zending afwijkt van het feitelijk geleverde aantal. We zullen in de volgende paragraaf nog zien dat het op deze manier beschrijven van een situatie een van de praktijken is waarmee de leden van dit team een probleemdificussie in gang zetten (de interactionele handeling). Dat gebeurt nu echter niet omdat Axel's beschrijving meteen in koor gecorrigeerd wordt door drie andere teamleden (regel 267–269): de omvang van de bestelling is niet veranderd – zoals Axel claimt –, de zending is alleen in twee delen gesplitst. Terwijl Axel met de beurtconstructiepraktijk '*beschrijving van een afwijking van de geplande situatie*' gebruikt om een probleembespreking te initiëren, corrigeert de groep die beschrijving zodanig dat die de potentie verliest om een probleembespreking te lanceren. Na de correctie ontwikkelt zich nog wel een discussie waarom dat dan verkeerd op de verzendlijst stond, maar de situatiebeschrijving werkt niet meer als een voorstel om een probleem te gaan bespreken:

## *Problembeschreibungen in werkbesprekingen*

### Fragment 2

807. Axel: Stolzinger zwEi↑;,  
Stolzinger twee.
808. 3.7
809. Änderung der Sendungsmenge von hundertfünffunachtzigtausend  
verandering van aantallen van 185.000
810. auf hundertze:hntausend?  
naar 110.000?
811. 1.1
812. Elise: °das wurde [gesplittet].  
die werd gesplitst
813. Armin: [°wurde gesplit[tet  
werd gesplitst
814. Nina: [°ist gesplittet  
is gesplitst
815. 0.4
816. Axel: ja, warum steht es dann hier so?  
ja, waarom staat het dan hier zo?

De situatiebeschrijving wordt gecorrigeerd met een alternatieve beschrijving die in het evaluatiekader van EP Post niet als een probleembeschrijving werkt. In de correctie reageren de andere teamleden op het niveau van de praktijk waarmee de vorige beurt geconstrueerd werd. Ze reageren op de situatiebeschrijving. Door hun wijziging van het beurtformat – van beschrijving van een afwijking naar beschrijving van een routinesituatie – wordt ook het oorspronkelijke handelingspotentieel van Axel's beurt niet meer gerealiseerd.<sup>4</sup>

In het fragment hieronder reageert een teamlid juist wel op het sequentiële potentieel van een situatiebeschrijving. Armin doet het voorstel om te onderzoeken hoe er sneller en beter informatie uitgewisseld kan worden tussen Sales en Auftragsabwicklung (regel 172-175) en hij antwoordt dat met de observatie dat die twee afdelingen onvoldoende van elkaar op de hoogte zijn (177-180). Axel – hoofd Auftragsabwicklung – reageert met een situatieanalyse die het probleem wijt aan tijdelijke onderbezetting (182-193). Hij ontkent dus niet dat de informatieverschaffing beter moet maar hij beschrijft de oorzaak daarvan anders. Zijn conclusie is dan ook dat de oplossing die Armin voorstelt – het verbeteren van de procedures – onnodig is wanneer die oorzaak weggenomen is (regel 207-211):

### Fragment 3

172. Armin: → (...) dass wer vielleicht dazu noch mal:- (0.4)  
dat we misschien daarnaar nog eens
173. gucken dass die Informationen schneller fließen.  
kijken dat informatie sneller loopt.
167. 1.1
168. oder besser fließen. (...)  
of beter loopt. (...)

177. → manchmal hab ich das Gefühl: einfach (...)  
soms heb ik het gevoel gewoon (...)
179. dass Sales nicht genau weiß was ihr wisst,  
dat Sales niet precies weet wat jullie weten,
180. und ihr nicht genau das wisst was: >Sales weißt.<  
en jullie niet precies dat weten wat Sales weet.
181. (.)
182. Axel: → jah, hängt sicherlich mit der:- personelln Situation  
ja, hangt echt met de personeelssituatie
182. in der Auftragsabwicklung (0.4) zusamm.  
bij Auftragsabwicklung samen.
183. 0.3
184. Armin: °jah.°
185. 0.6
186. Johan: (°swahr)  
(klopt)
187. Axel: is im Moment nicht- (.) is im Moment nicht eh eh:  
is op het moment niet- (.) is op het moment niet eh eh:
188. voll: zu leisten was dort: >erforderlich is.<  
helemaal te doen wat daar gevraagd wordt.
189. 2.3
190. Nina macht nicht nur ihren Job,[ode zum Teil ]  
Nina doet niet alleen haar baan, of deels
191. Armin: [°neeh! (sogar-)]  
nee! (zelfs-)
192. Axel: ihren Job, sondern macht den von Sonja und von  
haar baan, maar doet die van Sonja en van
193. Nina z- >°auch noch.<  
Nina ook nog.  
(...)
207. Axel: → ich glaub nich dass wer da nEUe Prozedere brauchen,  
ik geloof niet dat we daar nieuwe procedures nodig hebben,
208. 0.6
209. so bald:=[ [°die beiden Stellen wieder besetzt  
zo gauw, die twee plaatsen weer bezet
210. Armin: [°ja.)=[
211. Axel: sind, (1.8) sind diese z- >Dinge wieder abgestellt.<  
zijn, zijn deze z- dingen weer voorbij.

Axel reageert op Armin's bijdrage als het begin van een probleemdiscussie. Armin's situatiebeschrijving werkt hier dus wel als een beurtconstructiepraktijk voor het doen van de handeling 'initiatie van een probleemdiscussie'. In de discussie die zich naar aanleiding daarvan ontwikkelt, geeft Axel echter een zodanige heranalyse van de situatie dat er in de Auftragsrunde niet meer over een oplossing gesproken hoeft te worden. En inderdaad zal het gesprek vervolgens daar ook niet meer over gaan.



## Probleembeschrijvingen in werkbeprekingen

In fragment 2 wordt er op het niveau van het beurtformat gereageerd: de deelnemers corrigeren een situatiebeschrijving waardoor de handeling waarvoor die beschrijving het voertuig was – de initiëring van een probleemdissussie – niet uit de startblokken komt. In fragment 3 reageert een teamlid juist wel op het niveau van de handeling door de oorzaken van een probleem anders te analyseren. De gesprekspartner reageert op het sequentiële niveau van de probleemdissussie, terwijl er in 2 enkel gereageerd wordt op de vorm van de uiting – het beurtformat – waarmee de spreker zo'n sequentie op gang probeert te brengen.

Gespreksdeelnemers kunnen in hun reactie op een beurt dus de verschillende niveaus waarmee sequentiële handelingen interactioneel gerealiseerd worden, aanspreken en ze maken die daarmee ook analytisch observeerbaar. Het verschil tussen de praktijken waarmee een bepaald type beurt geconstrueerd wordt – het *beurtformat* – en de *handeling* die daarmee sequentieel in de interactie geïmplementeerd wordt, is een fundamenteel uitgangspunt van onze analyse. (Vergelijk Schegloff 1988 en 1997; Mazeland & Huiskes 2001 en Mazeland 2004).

## 5. Probleembeschrijvingen

Om te weten te komen hoe probleembesprekingen in een *situated activity system* gelanceerd worden, onderzoeken we de wijze waarop de leden van het team in de *Auftragsrunde* situaties zo beschrijven dat die beschrijving als de initiëring van een probleemdissussie geïnterpreteerd worden. In de collectie van 19 probleembesprekingen kwamen we drie typen descriptieve praktijken tegen waarmee een teamlid een stand van zaken tot een probleem maakt. Een deelnemer aan de werkbepreking kan een afwijking constateren tussen de geplande situatie en de feitelijke situatie. Een teamlid kan een stand van zaken negatief evalueren. En tenslotte kan een teamlid een bestaande situatie als problematisch afschilderen door een beter alternatief te beschrijven.

De verdeling van deze drie typen probleembeschrijving in de onderzochte collectie is aangegeven in tabel 1:

**Tabel 1:** *Overzicht probleembeschrijvingstypen*

probleembeschrijvingstype	aantal
afwijking van de geplande situatie	9
negatieve evaluatie huidige situatie	5
principiële verbetering huidige situatie	5
<i>Totaal</i>	19

Hierna zullen we deze drie typen probleembeschrijvingen kenschetsen door steeds van elk type enkele prototypische voorbeelden te bespreken.

**5.1 *Verskil tussen feitelijke en geplande situatie.*** In de *Auftragsrunde* kan een teamlid een probleem naar voren brengen door de geplande situatie te vergelijken met de feitelijke. De spreker stelt vast dat de situatie zoals die oorspronkelijk gepland was, verschilt van de situatie zoals die op het moment van bespreking feitelijk is. Die afwijking is het probleem. Dit pro-

bleembeschrijvingstype komt in negen van de negentien fragmenten van het geselecteerde materiaal voor.

In fragment 4 formuleert Axel het probleem zelf al expliciet als een *afwijking* tussen het opgegeven aantal stuks ('*avisiert*') en het feitelijke geleverde aantal. Hij vat het probleem eerst samen (regel 456–457) en werkt dan de details uit (regel 459–60):

#### Fragment 4

454. Axel: so: dann habn wir noch Kadanz Institut,  
okay dan hebben we nog Kadanz Institut
455. 1.6
456. Abweichung der Palettenanzahl, avisiert waren:, huh?  
afwijking van het aantal pallets. opgegeven waren, huh?
457. → <nicht der (.) Abweichung der Stückzahl.>  
nee de- (.) afwijking van het aantal poststukken
458. Nadia: ja
459. Axel: → avisiert warn Achttausendzweihundertachtunsiebzig  
opgegeven waren er 8278
460. geliefert wurden nur achttausendeinhundertachtuneunzig.  
geleverd werden er maar 8198

Na de samenvattende typering van het probleem ('*Abweichung der Stückzahl*'), zet Axel het geplande aantal tegenover het geleverde. De levering zelf wordt als een gebeurtenis in een meer recent verleden neergezet ('*geliefert wurden*'), terwijl de planning wordt gekarakteriseerd als een temporeel daaraan voorafgaande situatie waarvan het resultaat nog steeds van kracht is ('*avisiert waren*').

Merk verder op dat er bij dit type probleembeschrijving met exacte waarden gewerkt wordt. De precieze aantallen staan ook zo in de overzichtsjisten die alle deelnemers voor zich hebben. De richting van het verschil wordt gesignaleerd met het focuspartikel *nur* ('maar', 'slechts'; vergelijk Foolen 1993: 150 e.v.). Door het gebruik van dat partikel formuleert de spreker het verschil als een tekort, en daarmee als een probleem. De leden van het team weten – of kunnen afleiden – dat levering van minder stuks dan het geplande aantal, een problematische afwijking is van de afgesproken norm.

Ook in het onderstaande fragment wordt een probleembeschrijving gedaan door een afwijking tussen de geplande en de feitelijke situatie vast te stellen. Het draait opnieuw om gegevens over zendingaantallen, nu over de order van Karlson:

#### Fragment 5

631. Axel : Karlson?
632. 3.0
633. da ham wer: (.) laut Aus- Auftragsbestätigung:k  
daar hebben we (.) volgens de orderbevestiging  
siebenfünfzigtausendsiebenhundertachtunachtzig
634. voroptimierte Sendungsstücke,  
57788 elektronisch voorgesorteerde poststukken

### *Probleembeschrijvingen in werkbesprekingen*

635. dies entsprach aber dem Gesamtvolum,  
maar dit sloeg op het totaalvolume
636. inklusiv DPAG Sendung, die Soll- (.) Mengen  
inclusief de zending Deutsche Post, de geplande hoeveelheid
637. für das Sortierzentrum Mainaschaff  
voor het sorteercentrum Mainaschaff
638. sind also nicht festzustellen.  
is dus niet vast te stellen
639. 2.6
640. wir reden immer von Sollmenge und Istmenge. (.)  
wij hebben het altijd over de *geplande* hoeveelheid en de *werkelijke* hoeveelheid
641. da: aber alles zusammengekommen is. obwohl nur: (.)  
maar omdat alles in één keer aangeleverd is. hoewel er enkel (.)
642. voroptimierte Sendungen komm sollten.  
electronisch voorgesorteerde zendingen zouden komen.

Axel constateert een probleem met betrekking tot de zending Karlson doordat bij het eigen sorteercentrum in Mainaschaff meer stukken aangeleverd zijn dan gepland. Volgens de planning hadden daar alleen de stukken moeten komen die EP Europost zelf bezorgt, terwijl in de feitelijke situatie ook het deel dat via Deutsche Post had moeten lopen, op het eigen sorteercentrum binnengekomen is. Hierdoor kan de *Soll-Menge* – het aantal stuks dat door EP zelf verwerkt wordt – niet meer achterhaald worden. Ook hier wordt een situatie uit het verleden (*'dies entsprach ...'*) vergeleken met een algemener geldende norm, het moeten kunnen vaststellen van de omvang van het deel dat voor het sorteercentrum in Mainaschaff bedoeld was.

Het is verder ook opvallend dat de spreker de maatstaffunctie van de geplande situatie in termen van het contrastpaar *Sollmenge* en *Istmenge* formuleert (regel 640), een conceptueel artefact uit het jargon dat in deze *community of practice* ontwikkeld is als een instrument om het werk te organiseren. Het gebruik van het modale *'sollten'* in regel 642 formuleert de redenering die aan deze terminologische reïficatie ten grondslag ligt (zie Ehlich en Rehbein 1972). Bovendien markeert de probleembeschrijver de beschrijving van de huidige situatie niet alleen als een contrast (*'aber'*, regel 636 en 642), maar indexeert die ook als een vorm van tekort schieten op een situatiespecifieke, cultureel geordende schaal (*'nur'* in de regels 642 en 644).

Samenvattend: Een eerste manier waarop de leden van het EP-team een probleem in de *Auftragsrunde* aan de orde stellen, is door een afwijking te constateren tussen geplande en de feitelijke situatie. De deelnemers gebruiken hiervoor meereenhedenbeurten met een tweeledige structuur. In het ene deel wordt de geplande situatie tot een soort maatstaf gemaakt, en in het andere deel wordt de feitelijke situatie daaraan gemeten. De aard van het resultaat van die beoordeling wordt gefomuleerd in termen van het jargon uit het repertoire van de *community of practice* en de richting daarvan wordt geïndiceerd met contrast- en/of schaalaauidende conjuncties en partikels.

**5.2 Negatieve evaluatie van de huidige situatie.** Een tweede praktijk waarmee een teamlid een probleem beschrijft is door een *negatieve evaluatie* van de huidige situatie. In het werkoverleg beoordelen de teamleden een bepaalde situatie door die te toetsen aan de criteria die in de *community of practice* gehanteerd worden voor het uitvoeren van opdrachten. De

gemeenschappelijke onderneming levert de evaluatiedimensie waarbinnen standen van zaken beoordeeld worden. Wanneer een situatie binnen dat kader negatief beoordeeld wordt, wordt die daarmee tot een probleem gemaakt. Het uitingstype ‘negatieve evaluatie’ komt in vijf van de negentien geselecteerde episodes voor.

Hieronder volgen twee voorbeelden die illustreren hoe een teamlid een situatie negatief evalueert. De beurtopbouw eenheid met de evaluatie is gemarkeerd met een pijltje. In fragment 6 problematiseert een medewerkster een situatie door de termijn tussen de aanleverdatum en de eerste bezorgdag als ‘*een beetje krap*’ te karakteriseren:

### Fragment 6

492. Tanja: >ich hab mir fällt noch< was: s:stopp! vergessen  
ik heb- mij schiet nog iets stop! vergeten
493. zu Erda Moda ein. der erste Zustelltag und Abholung.  
over Erda Moda te binnen. de eerste besteldag en het ophalen
494. → ist eh: (.) kommt mir ein bisschen eng vor.  
is eh lijkt mij een beetje krap  
(...)
498. Alex: joa, das kommt darauf an, [sind f-  
ja, dat hang ervan af, zijn v-
499. Tanja: [erster zwölfte ist ein: (.)  
één twaalf is ,n: (.)
500. Mo:ntag, und die Zust[ell]ung musste dann  
maandag, en de bezorging zou dan
501. Alex: [ja ]
502. Tanja: schon am Dienstag anfangen.  
al op dinsdag moeten beginnen.
503. Alex: huh hmm,

Tanja geeft een oordeel over een uitvoeringsaspect van de zending Erda Moda. Ze introduceert eerst het topic – de opdracht voor de klant Erda Moda – en beschrijft vervolgens de kwestie waarover ze een oordeel zal geven, de tijdsperiode tussen aanlevering van de zending en de eerste besteldag. Merk op dat ze dat tijdsbestek formuleert in fases van het werkproces: het begint met de aanlevering van de poststukken die gesorteerd van de drukkerij komen (de “Abholung”) en het eindigt met de dag waarop er bezorgd moet gaan worden (de “erste Zustelltag”). Die tijd beoordeelt ze als ‘*een beetje krap*’. Het graadadjectief ‘*krap*’ beschrijft een positie op een graduele tijdschaal en de graadbepaling ‘*een beetje*’ duidt de mate aan waarin sprake is van dat oordeel (vergelijk Pander Maat 2003a/b). In de daaropvolgende toelichting (regel 499–502), beschrijft Tanja dan de feiten waarop ze haar oordeel baseert. De tijdsperiode tussen levering en bezorging wordt nu in termen van wekdagen geformuleerd: het aanleveren is op *maandag* en het bezorgen begint al op *dinsdag*. Het oordeel wordt dus in relatieve, graduele termen geformuleerd en de feiten met behulp van meer objectieve, precieze tijdsaanwijzingen.

Door haar oordeel met de feiten te onderbouwen, gaat het teamlid er niet alleen van uit dat haar gesprekspartners eveneens de deskundigheid hebben om een meting evaluatief te kunnen interpreteren (vgl. Pomerantz & Rintel 2004), maar ook dat er overeenstemming is over de criteria die gebruikt worden om tot dat oordeel te komen. Binnen die interactio-

### *Problembeschrijvingen in werkbesprekingen*

neel gedeelde, taakgerelateerde evaluatiedimensie is ‘*een beetje krap*’ een negatief oordeel, een evaluatiestrekking die trouwens nog een keer geïndexeerd wordt in de toelichting (vergelijk het gebruik van het partikel ‘*al*’ -- “*schon*” -- in ‘*al op dinsdag*’, regel 502).

Net zoals bij de beschrijving van een afwijking van de geplande situatie, maakt de problembeschrijver gebruik van een situatiespecifieke, op kennis van de werkprocessen gebaseerde schaal, alleen is die schaal nu anders gestructureerd. Bij negatieve evaluaties wordt een gradueel geordende schaal gehanteerd, terwijl het bij vergelijkingen waarmee een afwijking wordt vastgesteld om exacte waarden gaat.

Even later in hetzelfde werkoverleg beoordeelt Tanja ook het tweede deel van de zending Erda Moda. Dit keer stelt ze vast dat de haalbaarheid van de bezorgtermijn ‘*op het randje*’ is. Ze licht dat oordeel toe door er op te wijzen dat een van de beoogde bezorgdagen een feestdag is waarop er niet gewerkt wordt:

#### Fragment 7

523. Tanja : auch für den zweiten Auftrag.  
ook voor de tweede order
524. ? : (das kommt das)  
dat komt dat
525. Axel : dann bitte so, veranlassen.  
dan a.u.b. dat zo in gang zetten.
526. Tanja : → der ist sowieso kritisch,  
die is sowieso op het randje
527. weil am sechsten Feiertag ist.  
omdat de zesde een feestdag is
528. sechster Januar der zweite Abschnitt.  
zes januari het tweede gedeelte

Met ‘*op het randje*’ (“*kritisch*”) wijst Tanja opnieuw een positie aan op een situatiespecifieke, relatieve beoordelingsschaal. Merk op dat ook hier in een toelichting vervolgens de feiten geleverd worden die de basis vormen voor het oordeel. Omdat er een werkdag uitvalt vanwege een feestdag, komt de haalbaarheid van de opdracht in gevaar.

Voor de leden van het team zijn graduele aanduidingen als ‘*krap*’ of ‘*op het randje*’ en de beschrijving van de relevante gegevens waarop dat oordeel gefundeerd is, voldoende om in te kunnen schatten óf er een probleem is en hoe ernstig dat is. In een artikel waarin hij beschrijft hoe de nieuwkomers in een *community of practice* leren om op adequate wijze zulke oordelen te vellen, citeert Goodwin (1997: 133) Wittgenstein om het volgende punt te maken:

“Om te kunnen communiceren door taal moet er niet enkel overeenstemming zijn wat betreft definities, maar ook – hoe raar dat ook klinken mag – overeenstemming in oordelen.” (Wittgenstein 1958; § 242).

De criteria die de teamleden gebruiken om te beoordelen of er voldoende tijd is om een opdracht uit te voeren, horen tot de kennis en expertise van de ‘*community of relevant practitioners*’. Vanuit een Wittgensteiniaans perspectief houdt dit ook in dat de betekenis van een evaluatieve categorie niet zozeer de *referent* ervan is – bijvoorbeeld een bepaald punt op een

tijdsschaal –, maar veeleer de set van procedures die nodig is om de categorie competent te gebruiken binnen het relevante activiteitstype (Goodwin 1997: 133).

Samenvattend: Een tweede handelwijze waarmee teamleden een probleem in de *Auftragsrunde* aan de orde stellen, is het vellen van een negatief oordeel over een bepaalde stand van zaken. Het oordeel wordt geformuleerd met graadadjectieven en in een toelichting verantwoord met de relevante gegevens. De spreker geeft zo *cues* ten aanzien van het soort evaluatiedimensie dat als referentiekader fungeert en de wijze waarop dat gestructureerd is. Het betreft een relatieve beoordelingsschaal waarin situatie- en activiteitsgerelateerde evaluatiedimensies verondersteld worden en ten aanzien waarvan een werkbare overeenstemming moet bestaan in het team.

**5.3 Principiële verbetering van de normale situatie.** Een derde handelwijze waarmee teamleden een probleem aan de orde stellen is door te stellen dat er een alternatief is dat in principe beter is dan een bestaande werkwijze. Een deelnemer laat haar mening over de huidige situatie zien door een beschrijving te geven van een meer ideale situatie. De beschrijving van een gewenste situatie impliceert dat er iets mis is met de huidige situatie. Bij dit type probleembeschrijving valt het oplossingsvoorstel (zie § 1) min of meer samen met de probleembeschrijving, of beter gezegd, het oplossingsvoorstel wordt gebruikt als een techniek om aan te geven dat de bestaande situatie problematisch is. De huidige situatie wordt meestal ook nog wel beschreven maar nu als een verantwoording van het voorstel. Dit type probleembeschrijving komt vijf keer voor.

In fragment 8 karakteriseert Simone – medewerkster binnendienst van de afdeling Operations – de gewenste situatie door verslag te doen van een discussie op haar eigen afdeling eerder die dag (*Infomail* is de naam van een productcategorie van Europost). Johan is in deze bespreking de voorzitter:

#### Fragment 8

504. Simone : nei! ja m:.- ok.  
nee! ja m:.- ok.
505. Johan : nee [erzähl,]=  
nee vertel,
506. Simone : [ halt ]= grundsätzlich zu Infomai:l  
wacht even. meer principieel over Infomail
507. hatten wir heutemorgen schon wieder das Thema. ehm::  
hadden we vanmorgen al weer de discussie ehm
508. ob man:: den Zustellpartnern: nicht vorab schon  
of je de bestelpartners niet vooraf al
509. ne Info geben kann. normalerweise kriegen sie ja  
informatie kunt geven. normaal gesproken krijgen ze immers
510. die Mengen:avise mit der Tagespostavisen.  
de aantallenlijsten tegelijk met de lijsten met de dagpost
511. mit dem Tagespostavis. Eh:m ob man nicht eventuell::  
met de dagpostlijst. Ehm of je niet eventueel
512. sagen kann okay an dem und eh >ode an dem und dem  
kunt zeggen okay, op die en eh of binnen dat en dat

## Problembeschrijvingen in werksprekingen

513. Zeitraum< wird eine Infomailaussendung sei- eh sein.  
tijdsbestek zal er een Infomailzending zij- eh zijn

Simone beschrijft eerst de wenselijke situatie (regel 508-09). Op haar afdeling is de kwestie besproken of de bestelpartners niet al van tevoren geïnformeerd kunnen worden over een zending. Ze contrasteert dat voorstel met de huidige gang van zaken (regel 509-11). Ze sluit haar beurt vervolgens af door de gewenste situatie nog wat meer uit te werken. Ze speelt voor hoe die ten uitvoer gebracht zou kunnen worden (regel 511-13).

In de talige vormgeving benadrukt de spreker dat het door haar beschreven alternatief de geprefereerde optie is. Ze doet dat met name door het gebruik van negatieve *of*-zinnen (zie 'ob man ... nicht ne Info geben kann' in regel 509 en 'ob man nicht ... sagen kann' in 511-12). Daardoor werkt haar verslag van wat er die morgen in haar team besproken is als een pleidooi voor het alternatief dat in de afhankelijke zin beschreven wordt (vergelijk Franck 1979 of Heritage 2002). De spreker contrasteert het geprefereerde alternatief met de gebruikelijke gang van zaken. Merk verder op dat ze in de beschrijving van die huidige situatie benadrukt dat die niet incidenteel is ('normalerweise', regel 509).

Fragment 9 bevat nog een tweede voorbeeld van een problembeschrijving middels de formulering van een alternatief voor de huidige situatie. Armin maakt hier een opmerking over de informatieuitwisseling tussen de afdelingen Sales en Auftragsabwicklung. Armin is van de afdeling Business Development. De samenwerking en de informatieuitwisseling tussen afdelingen behoren tot zijn takenpakket:

### Fragment 9 (zie fragment 3)

169. Johan: °gut.  
goed.
170. 0.8
171. Armin: ich hab noch ne Anmerkung, (0.8) ich weiß nich  
ik heb nog een opmerking, ik weet niet
172. wie: Informationen über f- Irrläufer etcetera zwischen  
hoe informatie over verkeerd bezorgde poststukken enzovoorts tussen
173. Sa:les und Auftragsabwicklung zur Zeit aufg- ausgetauscht  
Sales en Orderverwerking momenteel uitge- uitgewisseld
174. werden. (1.1) dass wer vielleicht dazu noch mal:- (0.4)  
worden. dat we misschien daarnaar nog eens
175. gucken dass die Informationen schneller fließen.  
kijken dat informatie sneller loopt.
176. 1.1
177. oder besser fließen. °ich weiß es nicht. wo↓:°  
of beter loopt. ik weet het niet. waar
178. 0.6
179. manchmal hab ich das Gefühl: einfach  
soms heb ik gewoon het gevoel gewoon
180. >s hab ich jetzt in den letzten Tagen gemerkt dass<  
dat heb ik nu in de afgelopen dagen gemerkt dat

181. Sales nicht genau weiß was *ihr* wisst,  
Sales niet precies weet wat jullie weten,
182. und *ihr* nicht genau das wisst was: >Sales weißt.<  
en jullie niet precies dat weten wat Sales weet.

Armin karakteriseert de gewenste situatie door een doel te formuleren in termen van een vergelijking met de huidige situatie: de informatie tussen Sales en Auftragsabwicklung moet sneller en beter gaan stromen (174-75). Net zoals in fragment 8 het geval was, motiveert de spreker zijn voorstel vervolgens door op niet-incidentele ervaringen te wijzen die verklaren waarom de huidige situatie problematisch is (177-79). In dit geval komt de vergelijking tussen huidige en gewenste situatie talig met name tot uiting in het gebruik van de comparatieven ‚schneller‘ en ‚besser‘. Het gebruik van dit talige middel benadrukt opnieuw dat er een alternatief voor de bestaande situatie gezocht wordt.

Samenvattend: Een derde handelwijze waarmee de teamleden een probleem naar voren brengen, is door een andere situatie als een beter alternatief voor de huidige situatie af te schilderen. Dat kan door de gewenste situatie zelf te beschrijven, maar ook door het doel te karakteriseren waaraan de ideale situatie moet voldoen. Het betere alternatief wordt eerst aan de orde gesteld en daarna gecontrasteerd met de normale gang van zaken. De talige middelen waarmee het alternatieve karakter van de gewenste situatie gemarkeerd wordt zijn onder ander het gebruik van comparatieve constructies en van constructietypes waarmee de alternatieve situatie als het geprefereerde alternatief geformuleerd wordt.

## 6. De plaatsing en de vormgeving van beurten met probleembeschrijvingen

Bepaalde soorten contexten lijken meer geschikt te zijn dan andere om een bepaald type probleembeschrijving te doen. Het type *afwijking tussen geplande en feitelijke situatie* komt bijna uitsluitend aan het begin van een agendapunt voor, meteen nadat de voorzitter de betreffende order aan de orde stelt door het noemen van de naam van de opdrachtgever. De voornaamste variatie betreft hier de persoon van de initieerder: dat is hetzij de voorzitter zelf (zie fragment 4 en 5), hetzij een ander teamlid. In dat laatste geval reageert een andere deelnemer met een probleembeschrijving onmiddellijk nadat de voorzitter de opdracht aan de orde gesteld heeft.

Het type *principiële verbetering van een bestaande werkwijze* komt meestal voor na afsluiting van een discussie over een concreet probleemgeval (zie de fragmenten 8 en 9). Nog voordat er over gegaan wordt tot het volgende agendapunt, initieert een deelnemer een meer principiële discussie over hoe het anders en beter kan of moet.

De plaatsing van het probleembeschrijvingstype *negatieve evaluatie* kunnen we niet zo eenduidig karakteriseren. Het komt voor aan het begin van de bespreking van een order, als een manier om de discussie over een ander aspect van een order te openen (zie fragment 7), of als een heropening van een al afgesloten discussie over een order (fragment 6).

De vormgeving van beurten met een probleembeschrijving is ten dele afgestemd op het soort omgeving waarin de probleembeschrijving gedaan wordt. Wanneer de voorzitter een nieuw agendapunt begint met een probleembeschrijving – meestal gaat het dan om een afwijking van de planning –, dan heeft de beurt de structuur van een *voorwoord* (een ‘preface’) waarin het nieuwe topic geïntroduceerd wordt, gevolgd door de beurtopbouwcomponent met de probleembeschrijving, – zoals bijvoorbeeld in fragment 4 te zien was:



## Probleembeschrijvingen in werkbeprekingen

### Fragment 4 (herhaling detail)

454. Axel: → so: dann habn wir noch Kadanz Institut,  
okay dan hebben we nog Kadanz Institut
455. 1.6
455. → Abweichung der Palettenanzahl, (...)  
afwijking van het aantal pallets.

Wanneer de probleembeschrijving in aansluiting op een mogelijk afgesloten discussie over een concreet probleem volgt – meestal een voorstel om iets principieel te verbeteren – dan begint de spreker zijn beurt vaker met een focuserend voorwoord zoals de gespreksorganisatorische opmerking ‚*ich hätte noch ne Anmerkung*‘ in fragment 9, of – zoals in het fragment hieronder – de pseudo-cleft constructie, ‚*was auffällt is (...)*‘. De spreker vraagt daarmee speciale aandacht voor wat hij gaat zeggen door daar het selectieprincipe van te formuleren. Hij zal het over iets gaan hebben wat hem ‚opgevallen‘ is:

### Fragment 10

807. Johan: heute gibt nicht jetzt kein Engpässe in Mainaschaff,  
maar vandaag zijn er nu geen knelpunten in Mainaschaff,
808. oder so.  
of zo.
809. 3.8
810. °okay.°
811. Martin: → was auffällt is dass eh: (.) schon längere Zeit (.)  
wat opvalt is dat eh al een poosje
812. sehr viele Aufträge:: (.) an Anfang de:r Woche, (.)  
erg veel orders aan het begin van de week
813. in den Sortierzentren eintreff[en]. ·hh und (.)  
in de sorteercentra aankomen en
814. Johan: [mm]
815. Marting: am Ende der Woche (.) kaum. (...)  
aan het einde van de week nauwelijks

Wanneer een teamlid een probleembeschrijving aan de orde stelt op een plaats die afwijkt van de agenda, dan moet er extra gespreksorganisatorisch voorwerk verricht worden. Een voorbeeld daarvan zagen we al in fragment 6. De bespreking van de order Erda Moda is al ettelijke agendapunten eerder geweest, maar tijdens de bespreking van een andere order (Velaso, zie regel 483) probeert Tanja die discussie te heropenen. Ze moet nu niet alleen de lopende discussie stopzetten (regel 492), maar ook opnieuw de opdracht introduceren waarmee ze een probleem heeft (regel 493):

Fragment 6 (herhaling en uitbreiding)

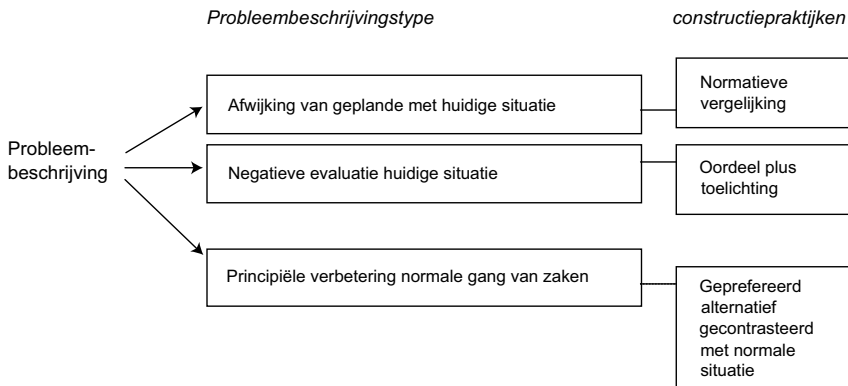
483. Tanja : Vela[so,]  
 484. ? : [Br]ie[fe]  
           brieven
485. Johan : [ja] Briefe, Kataloge. ode,  
           ja brieven, catalogi, of niet soms
486. Tanja : nee. is Infomail is Katalog.  
           nee. is Infomail is catalogus
487. Johan : ja?
488. Tanja : ja j[a.]
489. Axel : [ab]er ein dünner. ne, zweihundert Gramm.  
           maar een dunne toch hè? tweehonderd gram
490. Tanja : [hmm]
491. Johan : [hmm]
492. Tanja: →<sub>1</sub> >ich hab mir fällt noch< was: s:stopp! vergessen  
           ik heb- mij schiet nog iets stop! vergeten
493.           →<sub>2</sub> zu Erda Moda ein. der er:ste Zustelltag und Abholung.  
           over Erda Moda te binnen. de eerste besteldag en het ophalen
494.           ist eh: (.) kommt mir ein bisschen eng vor.  
           is eh (.) lijkt mij een beetje krap

Afhankelijk van de plaats waarop een spreker een probleemdiscussie probeert te initiëren, wordt de link met de context anders gelegd. Wanneer er meteen aan het begin van een agendapunt een probleem aan de orde gesteld wordt, dan hoeft er enkel voorwerk gedaan te worden wat betreft de introductie van de referent waarmee een probleem is. Wanneer die referent al geïntroduceerd is en een teamlid naar aanleiding van de bespreking van een specifiek geval voorstelt om het probleem op een meer algemeen niveau te gaan bespreken, dan markeert hij die zowel principiële als additionele status expliciet in een *preface* voorafgaand aan de probleembeschrijving. In het geval dat de probleemdiscussie topicaal gezien eigenlijk misplaatst is, dan wordt niet alleen die misplaatstheid gesignaleerd, maar moet de referent ook weer opnieuw geïntroduceerd worden.

## 7. Tot slot

In het *situated activity system* van de *Auftragsrunde* hanteren de deelnemers specifieke, analytisch specificerbare discoursepraktijken om probleemoplossende discussies te initiëren. Ze vormen een onderdeel van het repertoire waarmee de leden van deze *community of practice* de activiteit *probleem oplossen* interactioneel organiseren. De criteria op grond waarvan iets tot een probleem wordt gemaakt zijn ontleend aan de organisatie van het werk. De probleembeschrijving is een handelingstype dat in zijn design in hoge mate gebaseerd is op de exploitatie van situatie- en taakgebonden kennis. Door werksituaties op een bepaalde manier te beschrijven zijn die in de context van de werkbespreking interpreteerbaar als de beschrijving van een probleem. In het *situated activity system* van de *Auftragsrunde* hebben we drie types probleembeschrijvingen geïdentificeerd (zie het schema in figuur 3).

## Probleembeschrijvingen in werksprekingen



**Figuur 3:** Overzicht probleembeschrijvingstypen en beurtconstructiepraktijken

Over het algemeen worden in probleembeschrijvingen meerdere beurtconstructiepraktijken met elkaar gecombineerd. In het geval van de negatieve evaluatie wordt een oordeel gecombineerd met een situatiebeschrijving. Bij afwijkingen worden twee situaties met elkaar vergeleken – de huidige met de geplande – en bij verbeteringsvoorstellen wordt de gebruikelijke gang van zaken afgezet tegen een meer ideale situatie. Elke probleembeschrijving bevat een beschrijving van een bestaande situatie of impliceert die. Die situatie wordt vergeleken met een andere – vaak een virtuele – situatie, hetzij de geplande, hetzij een beter geachte situatie. Of de spreker neemt een situatie de maat met een meetlat die in het referentiekader van het *situated activity system* van de *Auftragsrunde* een problematische waarde oplevert. De betreffende combinaties van beurtconstructiepraktijken worden meestal geïmplementeerd in meereenhedenbeurten en vaak kan een specifieke praktijk aan een afzonderlijke beurtopbouw eenheid toegeschreven worden, maar dat hoeft niet.

Voor elk type probleembeschrijving mobiliseren de teamleden specifieke combinaties van talige middelen om de situatie op een bepaalde manier te belichten. Een teamlid in de *Auftragsrunde* kan iets problematiseren door te constateren dat de geplande gang van zaken afwijkt van de feitelijke situatie. Kenmerkend voor dit uitingstype is het – eventueel temporeel gedifferentieerd – tegenover elkaar zetten van planning en uitvoering. Om de aard van de afwijking te karakteriseren wordt gebruikt gemaakt van organisatiespecifiek technisch jargon, in combinatie met algemener inzetbare vormsgevingspraktijken zoals het gebruik van contrast- en/of schaal aanduidende conjuncties en partikels.

Wanneer een deelnemer aan de *Auftragsrunde* een stand van zaken problematiseert door die negatief te evalueren, doet hij dat met een oordeel dat geformuleerd is in termen van een positie op een graduele schaal. Het gebruik van die schaal wordt duidelijk gemaakt in een toelichting waarin een situatie in termen van het werkproces beschreven wordt. De kennis die de teamleden van die processen hebben, levert het referentiekader op grond waarvan oordelen geïnterpreteerd worden.

Een derde constructiepraktijk waarmee de teamleden in de *Auftragsrunde* een probleem aan de orde stellen, is door een alternatief voor de huidige situatie te formuleren dat in principe beter zou zijn. Dit wordt gedaan door een meer geprefereerde werkwijze te beschrijven,

of het doel te formuleren waaraan de gewenste situatie moet voldoen. De talige vormgeving van dit derde constructietype kan zich verder onder andere kenmerken door het gebruik van comparatieven, door het benadrukken van de voorkeursstatus van de alternatieve situatie en door het alternatief te contrasteren met de gebruikelijke gang van zaken.

Niet elke gebruiksomgeving is even geschikt om een bepaald type probleem aan te snijden. Probleembeschrijvingen waarin een afwijking van de geplande gang van zaken wordt geformuleerd, openen meestal de discussie over een order. Probleembeschrijvingen waarin een meer principiële verbetering wordt voorgesteld volgen meestal op de discussie over een concreet geval met het betreffende probleem. Probleembeschrijvingen die een bepaalde gang van zaken negatief evalueren zijn minder eenduidig aan een bepaalde topicale positie te relateren.

Het gebruik van een probleembeschrijving op een bepaalde positie heeft bovendien consequenties voor de constructie van de beurt met de probleembeschrijving. Afhankelijk van de positie, wordt de beurtopbouw eenheid met de probleembeschrijving voorafgegaan door een preliminaire component waarin de referent wordt geïntroduceerd, en/of door *prefaces* waarin hetzij de relevantie van het topic, hetzij de gespreksorganisatorische condities gethematiséerd worden.

Ondanks dat het niet onze bedoeling was om een uitputtende inventarisatie te maken van de praktijken waarmee probleembeschrijvingen in de *Auftragsrunde* gerealiseerd worden, hebben we wel de indruk dat we op zijn minst enkele belangrijke technieken hebben kunnen identificeren. De praktijken waarmee de teamleden een probleemdiscussie initiëren vormen min of meer gestandaardiseerde formats om situatiegebonden kennis taakgericht in het gesprek in te brengen. De aard van het *situated activity system* is zodanig dat daarin slechts een beperkt aantal formats gebruikt wordt om probleemdiscussies te initiëren. De probleembeschrijvingstypen die wij gevonden hebben, liggen op het vlak van de mate waarin de planning aangehouden kan worden (afwijkingen), de uitvoerbaarheid van taken (negatieve evaluaties) en de verbetering van structurele onvolkomenheden (verbeteringsvoorstellen). De formats die gebruikt worden voor het initiëren van probleembesprekingen horen tot het repertoire van deze *community of practice*. Enerzijds bieden ze mallen aan waarin problematische situaties geconceptualiseerd en interactioneel gemaakt kunnen worden, anderzijds bepalen ze ook mee wat hoe in de *Auftragsrunde* tot probleem gemaakt kan worden. In onze benadering van de notie *organisatiecultuur*, horen zulke discourse praktijken tot de cultuur van de organisatie.

We zijn in dit artikel niet verder ingegaan op de sequentiële vorm van probleembeschrijvingen, – bijvoorbeeld of een probleembeschrijving de vorm heeft van een constatering of van een vraag. Die vraag en de manieren waarop probleemoplossende discussies verder verlopen, is onderwerp van verder onderzoek (zie Van der Schoot 2004 en Mazeland 1994).

### Noten

- 1 We zijn Ad Foolen en twee anonieme beoordelaars erkentelijk voor hun commentaar op een eerdere versie van dit artikel. Natuurlijk zijn alle resterende onvolkomenheden voor onze rekening.
- 2 Analyses van monologische vormen van probleemoplossingsstructuren in geschreven teksten zijn onder andere te vinden in Jordan 1984 en Pander Maat 1989. In de cognitieve psychologie is er een lange traditie van onderzoek naar probleemoplossingsprocessen als een individuele cognitieve taak (zie bijvoorbeeld Newell & Simon 1972). Zie voor meer sociaal-psychologisch onderzoek naar discursieve vormen van probleemoplossen onder andere Poole & Hirokawa 1986. Ehlich & Rehbein 1986 is een voorbeeld van een discourse-analytische benadering van interactionele probleemoplossingsprocessen in gesprekken. Wij zien probleemoplossen als een vorm van gesitueerde sociale cognitie die interactioneel in *discourse* tot stand komt (vergelijk onder andere Hutchins 1995, Resnick *et al.* 1997 en Nardi 1996).
- 3 Vergelijk voor het onderscheid tussen *practice* en *action* Schegloff 1997. Hoewel we de termen *beurtconstructiepraktijk* en *beurtformat* als min of meer synonieme aanduiding gebruiken, legt beurtconstructiepraktijk het accent meer op het proces en beurtformat meer op het resultaat. Deze noties zijn bewust vrij open gehouden. We denken niet bij voorbaat aan één enkel *design* niveau zoals de syntactische structuur, de lexicale configuratie of de mate van gestandaardiseerdheid van de uitdrukking of het uitingstype waarmee een beurtopbouw eenheid vormgegeven wordt. Ook de plaatsing van een beurt en de relatie die daarin met de context gelegd wordt, kunnen tot de beurtconstructiepraktijk horen. Schegloff 1997 onderzoekt bijvoorbeeld de handelingen die met de praktijk 'herhaling' tot stand gebracht kunnen worden. Zie ook Mazeland & Huiskes 2001.
- 4 In werkbesprekingen horen *andercorrecties* tot de set van praktijken waarmee teamleden kennisverschillen tot op een werkbaar niveau bijstellen. Het is een van de technieken waarmee in organisaties de distributie van kennis over personen en afdelingen ad hoc, lokaal en taakgerelateerd gemanageerd wordt. (Zie Hutchins 1995 en Schegloff 1991)

### Bibliografie

- Anderson, A. J., J. A. Hughes and W. W. Sharrock** (1987). 'Executive problem finding: some material and initial observations'. In: *Social Psychology Quarterly* 50, 2, 142-159.
- Bergmann, J.** (1991). 'Deskriptive Praktiken als Gegenstand und Methode der Ethnomethodologie.' In: M. Herzog & C. Graumann (Hgs) *Sinn und Erfahrung. Phänomenologische Methode in den Sozialwissenschaften*. Heidelberg, 86-102.
- Button, G. & W. Sharrock** (2000). 'Design by problem-solving.' In: P. Luff, J. Hindmarsh and C. Heath (eds.) *Workplace studies. Recovering work practice and informing system design*. Cambridge: Cambridge University Press, 46-67.
- Ehlich, K. & J. Rehbein** (1972). 'Einige Interrelationen von Modalverben.' In: D. Wunderlich (Hg.), *Linguistische Pragmatik*. Frankfurt a/M.: Athenäum, 318-376.
- Ehlich, K. & J. Rehbein** (1986). 'Vom Problemlösen zum Aufgaben-Stellen - wie ein Handlungsmuster schultauglich wird.' In: K. Ehlich & J. Rehbein, *Muster und Institution. Untersuchungen zur schulischen Kommunikation*. Tübingen: Narr, 8-29.
- Engeström, Y. & D. Middleton** (eds.) (1996). *Cognition and communication at work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Foolen, A.** (1993). *De betekenis van partikels. Een documentatie van de stand van onderzoek. Met bijzondere aandacht voor 'maar'*. Dissertatie, Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Franck, D.** (1979). 'Abtönungspartikel und Interaktionsmanagement. Tendenziöse Fragen.' In: H. Weydt (Hg.) *Die Partikeln der deutschen Sprache*. Berlin: de Gruyter, 3-13.

- Goffman, E.** (1961). *Encounters: Two studies in the sociology of interaction*. Indianapolis: Bobbs-Merril.
- Goodwin, C.** (1997). 'The blackness of black: Color categories as situated practice.' In: L.B. Resnick, R. Säljö, C. Pontecorvo and B. Burge (eds.) *Discourse, tools and reasoning. Essays on situated cognition*. Berlijn, New York: Springer, 111-140.
- Have, P. ten.** (2004) *Understanding qualitative research and ethnomethodology*. London: Sage.
- Heritage, J.** (2002). 'The limits of questioning: negative interrogatives and hostile question content.' *Journal of Pragmatics* 43, 1427-1466.
- Heath, C. & P. Luff** (2000). *Technology in action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Hofstede, S.** (2004). *Besluitvorming ontrafeld. Een onderzoek naar het interactionele verloop van besluitvormingsprocessen in vergaderingen*. Scriptie CIW, Rijksuniversiteit Groningen
- Huisman, M.** (2001). *Besluitvorming in vergaderingen. Organisaties, interacties en taalgebruik*. Utrecht: LOT.
- Hutchins, E.** (1995). *Cognition in the wild*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Jordan, M.P.** (1984). *Rhetoric of everyday English texts*. London: George Allen & Unwin.
- Lave, J. & E. Wenger** (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Mazeland, H.** (1994). 'Descriptieve praktijken. Pragmatische analyse van categorisering.' In: F. Maes *et al.* (red.) *Perspectieven in taalbeheersingsonderzoek*. Dordrecht: ICG Publications, 267-279.
- Mazeland, H.** (2002). *Besluitvorming in vergaderingen*. Lezing masterclass SVOB, Groningen oktober 2002.
- Mazeland, H.** (2003). *Inleiding in de conversatieanalyse*. Bussum: Coutinho.
- Mazeland, H.** (2004). 'Responding to the double implication of telemarketer's opinion queries.' In: *Discourse Studies* 6, 1, 95-119.
- Mazeland, H. & M. Huiskes** (2001). 'Dutch 'but' as a sequential conjunction. Its use as a resumption marker.' In: M. Selting & E. Couper-Kuhlen (eds.) *Studies in interactional linguistics*. Amsterdam / Philadelphia: Benjamins, 141-169.
- Meier, C.** (1997). *Arbeitsbesprechungen. Interaktionsstruktur, Interaktionsdynamik und Konsequenzen einer sozialen Form*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Nardi, B.** (1996). 'Studying context: A comparison of activity theory, situated cognition and distributed cognition.' In: B. Nardi (ed.) *Context and consciousness, Activity theory and Human-Computer Interaction*. Cambridge, MA: MIT Press, 69-102.
- Newell, A. & H. Simon** (1972). *Human problem solving*. New Jersey: Prentice Hall.
- Pander Maat, H.** (1989). 'De probleem-oplossingspresentatie in advertenties en adviesteksten.' In: *Gamma* 13, 1, 1-22.
- Pander Maat, H.** (2003a). 'Graadadjectieven, subjectificatie en argumentatie.' In: *Gamma/TTT* 10, 1, 60-92.
- Pander Maat, H.** (2003b). 'Reference point concepts and document quality.' In: *Document Design* 4, 1, 2-16.
- Pomerantz, A. & E.S. Rintel** (2004) 'Practices for reporting and responding to test results during medical consultations: enacting the roles of paternalism and independent expertise.' In: *Discourse Studies* 6, 1, 9-26.
- Poole, M. & R. Hirokawa** (1986). *Communication and group decision making*. New York: Sage.
- Resnick, L.B., R. Säljö, C. Pontecorvo and B. Burge** (eds.) (1997). *Discourse, tools and reasoning. Essays on situated cognition*. Berlin / New York: Springer.
- Sarangi, S & C. Roberts** (1999). 'The dynamics of interactional and institutional orders in work-related settings'. In: S. Sarangi & C. Roberts (eds.) *Talk, work and institutional order: Discourse in medical, mediation and management settings*. Berlin: Mouton de Gruyter, 1-57.
- Ragin, C.C.** (1994). *Constructing social research*. Thousand Oaks, Cal.: Pine Forge Press.
- Schegloff, E.** (1988). 'Goffman and the analysis of conversation.' In: P. Drew & A. Wootton (eds.), *Erving Goffman. Exploring the interaction order*. Cambridge: Polity Press, 89-135.

### ***Problembeschrijvingen in werkbesprekingen***

- Schegloff, E.** (1991). 'Conversation analysis and socially shared cognition.' In: L. Resnick, J. Levine & S. Teasley (eds.) *Perspectives on socially shared cognition*. Washington, D.C.: American Psychological Association, 150-171.
- Schegloff, E.** (1997). 'Practices and actions. Boundary cases of other-initiated repair.' In: *Discourse processes* 23, 3, 499-547.
- Schoot, M. van der** (2004). "Problem? das ist hier die Frage." *Een conversatieanalytisch onderzoek naar probleemoplossing in werkbesprekingen*. Scriptie CIW, Rijksuniversiteit Groningen.
- Suchman, L.** (1987). *Plans and situated actions: The problem of human machine communication*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wenger, E.** (1998). *Communities of practice. Learning, meaning and identity*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Wittgenstein, L.** (1958/82). *Philosophische Untersuchungen*. Frankfurt a/M: Suhrkamp.