

## De “Group Decision Room” ; een elektronisch vergadersysteem bij het ministerie van VROM.

### Jules de Waart en Herman Meines

Sinds januari 1998 heeft het Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM) de beschikking over een modern elektronisch vergadersysteem. In een speciaal ingerichte ruimte kan men zowel computer ondersteund vergaderen als vergaderen-op-afstand met behulp van videoconferencing. Voor het computerondersteund vergaderen wordt meestal de term Group Decision Room of GDR gebruikt. Ook andere ministeries kunnen van de GDR van VROM gebruik maken.

#### *Hoe werkt het?*

In de Group Decision Room staan twaalf laptop computers, die via een netwerk met elkaar zijn verbonden. Ondersteund door het elektronisch vergadersysteem GroupSystems kunnen de deelnemers via hun laptops en twee centrale schermen met elkaar communiceren. Zo kunnen ze tegelijkertijd reageren op een stelling of vraag, maar ze kunnen ook op elkaars meningen reageren. Ieder elektronisch vergadersysteem heeft in meerdere of mindere mate de mogelijkheid om op verschillende manieren te stemmen. In GroupSystems kun je stemmen op een ja-nee-schaal, maar ook op 3-, 5-, 7- en 10-puntsschalen. Je kunt rangordes aangeven en zelfs multicriteria analyses uitvoeren. Maar je kunt er bijvoorbeeld ook snel enquêtes mee houden.

De vele mogelijkheden om te stemmen waren wellicht ooit de aanleiding om van “group decisions” te spreken. Maar in de meeste organisaties nemen groepen geen beslissingen, dat doen individuen. Op een ministerie is dat de minister of ambtenaren die hiertoe zijn gemandateerd. Meestal adviseren groepen slechts aan de “echte” beslisser. Daarom worden dergelijke beslissingsondersteunende systemen ook wel “electronic meeting room”, “versnellingskamer”, “boardroom of the future” of “brainbox” genoemd. Wij hebben de term Group Decision Room gehandhaafd omdat wij een groepsbeslissing beschouwen als een beslissing waarbij de beslisser nadrukkelijk kennis heeft kunnen nemen van de mening van de groep. Deze definitie is in de besliskundige theorie niet ongebruikelijk. (1,2). Je zou het kunnen vergelijken met een advies van de ondernemingsraad. Hoewel de term “versnellingskamer” om meerdere redenen aanlokkelijk is, proberen we die toch te vermijden. Ontegenzeggelijk is het versnellen van het *vergaren van informatie* een van de belangrijkste voordelen van een elektronisch vergadersysteem. Maar heel vaak worden *beslissingen*, ook binnen de overheid, juist *te snel* genomen. Enkele van de belangrijkste trucjes van de creativiteits guru Edward de Bono zijn gebaseerd op het uitstellen en vertragen van beslissingen. We komen daar bij de bespreking van het fenomeen “groupthink” nog op terug.

Sinds kort kent het elektronisch vergadersysteem van VROM een aantal nieuwe mogelijkheden:

#### GroupIntelligence

Met GroupIntelligence kunnen de resultaten van meerdere sessies naast elkaar worden gezet en met elkaar worden vergeleken.. Dit instrument kan bijvoorbeeld worden ingezet bij het ondersteunen van grotere en langdurige projecten. Indien gewenst kunnen de resultaten op een website worden gezet en via internet of intranet verzonden en bekeken.

#### Mozaïek

Mozaïek is een verzameling van een groot aantal creativiteitstechnieken. Met behulp hiervan kunt u een deel van de vergadering gebruiken om individueel of als groep nieuwe ideeën te genereren.

Het proces wordt begeleid door een facilitator. De facilitator fungeert als procedureel voorzitter, ondersteunt bij het proces van probleemanalyse en draagt instrumenten aan die kunnen worden ingezet bij het vinden van oplossingen. Hij wordt bijgestaan door iemand die de software bestuurt en in staat is (kleinere) hardwareproblemen nog tijdens de sessies op te lossen.

#### *Wat zijn de voordelen?*

Met een elektronisch vergadersysteem kunnen meningen, ideeën en andere vormen van informatie door de deelnemers gelijktijdig – “parallel” - worden ingetikt. Deze informatie wordt direct en overzichtelijk op scherm en laptop gepresenteerd. De deelnemers kunnen de teksten lezen, aanvullen en becommentariëren. Men praat als het ware door elkaar heen terwijl alles woordelijk “verstaanbaar” blijft en woordelijk wordt bewaard. Met deze parallelle wijze van vergaderen wordt een zeer aanzienlijke tijdswinst verkregen. Onderzoek bij IBM heeft laten zien dat op deze manier besparingen tot 50% konden worden verkregen. Een ander voordeel is dat ieders mening wordt gehoord. Terwijl in een “gewone” vergadering sommigen het hoogste woord hebben en anderen, vaak ten onrechte, zwijgen kan in een GDR iedereen ongestoord zijn mening geven. Dat levert soms geheel nieuwe informatie op.

De deelnemers aan een GDR sessie geven hun mening en hun stem anoniem. Deze anonimiteit is vooral terug te voeren op de wens van de belangrijkste klant van GroupSystems, het Amerikaanse leger. Men was van mening dat in een strikt hiërarchische omgeving de vrijheid om met sterk afwijkende ideeën te komen werd beperkt indien de anonimiteit van de inbreng niet was gegarandeerd. In de praktijk van de meeste Nederlandse ministeries bestaat de vrijheid om af te wijken in het algemeen wel. Maar in Nederland is het weer ongebruikelijk om serieuze inhoudelijke kritiek te leveren op de meningen van collega's. Levenslange ruzies kunnen het gevolg zijn. Het nut van anonimiteit ligt dan ook vooral in het anoniem commentaar geven op anoniem ingebrachte meningen. Die commentaren kunnen daardoor “harder” zijn dan gebruikelijk en de discussie en standpunten zeer verhelderen. Maar ook hier bevordert anonimiteit het inbrengen van ideeën die een beetje “wild” kunnen overkomen en daarom bij voorkeur niet worden uitgesproken maar toch de kern kunnen vormen van nieuwe creatieve oplossingen. In de mondelinge discussies die na de “tiksessie” worden gehouden blijkt overigens dat mensen er geen enkel probleem mee hebben om meningen die zij anoniem hebben gegeven, openlijk te verdedigen. Dit geldt dus ook voor meningen die zij in een reguliere vergadering voor zich zouden hebben gehouden.

Vrijwel direct na afloop van de sessie wordt een letterlijk verslag gemaakt van de uitkomsten. De uitslagen van de (eventuele) stemmingen zitten hierbij. Indien gewenst kunnen hieraan foto's van de groep en/of individuele deelnemers worden toegevoegd. Het uitdraaien gebeurt op papier, discette of e-mail. Vanzelfsprekend worden de mondelinge discussies niet automatisch genotuleerd. Omdat met name aan het eind van de sessie in een mondelinge discussie nieuwe gezichtspunten naar voren kunnen komen moet hiervoor een voorziening (notuleren of opnemen) worden getroffen.

#### *Wanneer te gebruiken?*

Elektronische vergadersystemen worden gebruikt voor verschillende soorten van sessies:

- Het verzamelen van in de groep aanwezige kennis.
- Het genereren van draagvlak.
- Het gezamenlijk zoeken van nieuwe creatieve oplossingen.
- Het op snelle wijze prioriteren van mogelijke alternatieven.

- Het op snelle wijze doorlichten van de kwaliteit van organisaties en producten (*kwaliteitsmanagement*).
- Het op snelle en anonieme wijze risico's benoemen, vergelijken en beoordelen (*risicomanagement*).

### *Ervaringen bij VROM*

Met de GDR van VROM is de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan. In het jaar 1998, dat als proef diende werden 50 sessies gehouden. In de jaren 1999 tot en met 2002 gemiddeld 80 tot 100. Het aantal gehouden sessies begint de 500 te naderen.

Alle soorten sessies zoals beschreven in de alinea's over "Wanneer te gebruiken?" zijn gehouden. Verreweg het merendeel van de sessies had betrekking op het verzamelen van in de groep aanwezige kennis. Dit is als het ware het laaghangend fruit voor ieder elektronisch vergadersysteem. Stel je bijvoorbeeld een interim-manager voor die een nieuwe, hem of haar volledig onbekende, afdeling moet gaan leiden. Zet de groep of een selectie er uit in een Group Decision Room, stel enkele gerichte, maar toch nog open, vragen en verzoek iedereen die zo volledig mogelijk te behandelen. Deels anoniem en desgewenst (door de deelnemer!) voorzien van naam. Na twee uurtjes verlaat de interim-manager de zaal met een pak papier waarop (vrijwel) alle relevante informatie. Een middagje lezen met de voeten op tafel en de wereld ziet er weer veel bekender uit.

Van de mogelijkheid om vaak en gemakkelijk te prioriteren (stemmen) werd bijvoorbeeld gebruik gemaakt in sessies over competentie management. Eerst werden uit een groot aantal mogelijkheden een 40-tal kerncompetenties voor VROM geselecteerd. Deze kerncompetenties vormden de verzameling waaruit voor afzonderlijke organisatieonderdelen van VROM eigen deelverzamelingen van kerncompetenties werden gekozen.

Voor risicomanagement en kwaliteitsmanagement zijn al langere tijd systemen en procedures op de markt. Elektronische vergadersystemen zijn in deze markt nieuwkomers. Toch waren de ervaringen in de GDR van VROM met risicomanagement en kwaliteitsmanagement over het algemeen zeer positief. Anonimiteit, multicriteria analyse en een snelle en goede visualisering van de complexe statistische uitkomsten waren, zoals te verwachten, sterke pluspunten van GroupSystems

Deelnemers aan de sessies waren zeer divers. Van de "bestuursraad" van VROM tot een groepje bewoners van de Haagse Schilderswijk. Van een interdepartementaal overleg op het niveau van secretarissen-generaal tot een school voor "zeer moeilijk opvoedbare kinderen". Telkens bleek hoe belangrijk het was dat voor ieder probleem "de juiste mensen aan tafel zaten". Mensen worden niet slimmer wanneer ze achter een computer zitten. Ze krijgen ook niet meer kennis van zaken. De oplossing van een probleem moet potentieel al in de groep zitten. Dit betekent dat er aan twee voorwaarden moet worden voldaan. Het probleem dat wordt aangedragen moet het "echte" probleem zijn. Dit is vaak niet het geval. Dit is een berucht knelpunt in iedere vorm van probleemoplossende vergadering en vormt een van de moeilijkste en uitdagendste kanten van het vak van facilitator. Er is jammer genoeg hier geen gelegenheid om daar verder op in te gaan. Bij VROM bestaat een uitvoerige "verplichte intake" voordat we aan een sessie in de GDR beginnen. Die is in de prijs van de sessie inbegrepen. Als we dan, hopelijk, het goede probleem te pakken hebben moeten de goede mensen worden geselecteerd. Jammer genoeg is hierop vanuit de GDR zelf weinig invloed op uit te oefenen.

In de GDR van VROM is zeer veel ervaring opgedaan met allerlei soorten sessies. Maar VROM is geen universiteit en er is weinig aandacht besteed aan representativiteit en reproduceerbaarheid van de ervaringen. Ook de mogelijkheid om met controlegroepen te

werken ontbrak. Eigenlijk is dat jammer omdat er in de wereld maar zo weinig onderzoek is gedaan naar het gebruik van groepsondersteunende technieken in praktijksituaties. Vrijwel al het onderzoek, en dat is dan weer vrij veel, gebeurde in laboratoriumsituaties met studenten als al dan niet geïnteresseerde deelnemers.

Een gelukkige uitzondering vormt het onderzoek dat vanuit de Vakgroep Communicatiewetenschap van de Universiteit van Amsterdam binnen de GDR van VROM is uitgevoerd. (3). Een van de uitkomsten was dat gedurende een GDR-sessie de cohesie in een groep met grote cohesie bij aanvang van de sessie tijdens de sessie afneemt terwijl de cohesie bij een groep met lage cohesie bij begin van de sessie tijdens die sessie juist toeneemt. Deze, statistisch significante, uitkomsten kwamen in hoge mate overeen met onze eigen intuïtieve ervaringen en zijn van belang voor twee belangrijke onderwerpen: “groupthink” en onderhandelen.

*Groupthink* is het verschijnsel dat een groep zoveel waarde gaat hechten aan de interne consensus en harmonie dat ieder uiten van een kritische mening als deloyaal aan de groep wordt gezien. De groepsleden houden hun twijfels voor zich. Vaak wordt de mening van de leider van de groep zonder discussie gevolgd; zeker als die mening past in de cultuur van de groep. Groupthink komt veel voor. Het begrip is bedacht door de Amerikaanse psycholoog Irving Janis toen hij diverse historische momenten had bestudeerd in het buitenlands beleid van de Verenigde Staten. (4,5) Janis beschrijft bijvoorbeeld de blunders rondom Pearl Harbour en de invasie van Cuba in de Varkensbaai door de toen nog onervaren maar ambitieuze regering Kennedy. Ook het ongeluk met het ruimteveer Challenger is uitvoerig bestudeerd en beschreven. Het onderzoek van de Vakgroep Communicatiewetenschap toont aan dat een groep met grote cohesie, en dus vatbaar voor groupthink, in de anonimiteit van de GDR *wel* tot individuele meningen in staat is. Ik geloof dat het president Roosevelt was die eens zei: “Als een beslissing complex en belangrijk is en iedereen is het met elkaar eens, geloof het dan niet”. Wellicht kunnen we hieraan toevoegen: “Probeer het eerst eens in de anonieme omgeving van een GDR”.

Het omgekeerde is ook interessant. Volgens het genoemde onderzoek krijgt een groep met weinig cohesie tijdens een GDR-sessie steeds meer cohesie. Ook dit valt in de praktijk te zien, bijvoorbeeld tijdens het *onderhandelen* van groepen die denken dat ze zeer uiteenlopende belangen hebben. Iedere opmerking en ieder voorstel dat door iemand wordt gedaan wordt bewust of onbewust getoetst aan de vermeende belangen van die groep waartoe hij of zij behoort en als het ware uitvergroot. In een GDR is het niet bekend van welke kant een opmerking komt. Het kan een van de eigen groep zijn maar ook van een andere. Dan blijkt vaak dat de verschillen veel kleiner zijn dan oorspronkelijk gedacht. Het onderhandelen wordt er een stuk gemakkelijker door.

Op grond van onze ervaringen durven we te stellen dat elektronische vergadersystemen buitengewoon geschikt zijn voor uiteenlopende groepsactiviteiten als het verzamelen van informatie en het genereren van ideeën. Ze kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan het verbeteren van de besluitvorming in groepen en het adviseren over complexe problemen. Er liggen goede mogelijkheden voor risicomangement, kwaliteitsmanagement en onderhandelen.

#### Literatuur

1. Zanten, W.P.C. van, *Groepsbesluitvorming in management en bestuur*, Nelissen, Baarn, 1996.

2. Zanten, W.P.C. van, *Technische hulpmiddelen voor groepsbesluitvorming; Group Decision Support Systems*, Nelissen, Baarn, 1996.
3. Samson, Koh-I-Noor en Postmes, T.T., *Are different groups equal? A study concerning cohesive groups and non-cohesive groups and group decision support systems*. Vakgroep Communicatiewetenschap, Faculteit PSCW, Universiteit van Amsterdam.
4. Janis, I.L., *Groupthink: psychological studies of policy decisions and fiascos*, Houghton Mifflin, Boston, 1982.
5. Hart, P. 't, M.Metselaar & A.F.A. Korsten (red), *Groepsdenken in het openbaar bestuur*, Samson, Tjeenk Willink, Alphen a/d Rijn, 1991.

Auteurs

Dr. J.P. de Waart en H. Meines zijn facilitatoren van de Group Decision Room van VROM.