

Snel, breed en diep: Groepsprocessen met IT-ondersteuning

Hans Vermaak

De rode draad in organisatieconcepten van dit decennium – verplatting, lerende organisaties, empowerment, etc. – is dat steeds meer medewerkers bij besluitvorming en besturing worden betrokken. Zelfs de buitenwereld speelt in toenemende mate een rol bij het nemen van beslissingen, mede gegeven de groeiende populariteit van ketenbeheer en netwerkorganisaties. Dankzij de vlucht die informatietechnologie heeft genomen, is er ook meer informatie beschikbaar waarop besluitvorming gebaseerd kan worden. En door ontwikkelingen als een korter wordende 'time to market' moeten deze beslissingen bovendien sneller genomen worden. Deze drie trends brengen managers in verlegenheid. Hoe neem je met veel mensen snel besluiten over complexe vraagstukken? Dat lijkt dé uitdaging bij uitstek van de managers van het jaar 2000.

Sacrale rondedans

Waar veel mensen zich bezighouden met complexe materie, vieren vergaderingen hoogtij. De doorsnee Amerikaanse manager besteedt 30-70% van zijn tijd aan vergaderingen, aldus Fortune. Elsevier weet te melden dat "Nederlanders nog meer vergaderen dan Engelsen, Amerikanen of Duitsers. Overleggen zit de consensus-beluste Nederlander in het bloed". In Nederland wordt per jaar alleen al 8,5 miljard gulden besteed aan accommodatiekosten voor vergaderingen *buitenshuis*, variërend van warme achterzaaltjes in het plaatselijke hotel tot het vergaderveer Hoek van Holland-Harwich. Maar hoe efficiënt en effectief is al dat overleg?

"Er is maar één ding erger dan dromen dat je op een vergadering bent en wakker worden *op* die vergadering: dat is aanwezig zijn op een vergadering en niet kunnen slapen" (Czeczinski). Er wordt veel geklaagd over vergaderingen. De vergadering begint te laat met een onduidelijke agenda, rollen worden slecht vervuld. De discussie gaat gebukt onder de terreur van een goed gebekte minderheid. Omstreden beslissingen worden afgetimmerd zonder discussie en irrelevante onderwerpen worden ellenlang uitgesponnen. Als er al notulen zijn, dan blijkt desondanks veel informatie verloren te gaan. De conclusie luidt: de vergaderingen van vandaag dragen naar verhouding weinig bij aan de gewenste doelgerichte daadkracht van morgen. Te veel gepraat, te weinig wol.

De historie geeft enige verklaring. Van oudsher hebben we in de westerse cultuur geleerd 'netjes' te vergaderen en emoties en tong in bedwang te houden. Goede zeden worden belangrijker gevonden dan diepgang; en pais en vree belangrijker dan knopen doorhakken. "Spuwd omgekeert sijnde opdat ghy niet iemand vuyl maeckt", raadde Erasmus

vergaders al in 1546 aan. De huidige vergadering kan door al dat nette gedrag verworden tot een "sacrale rondedans om een onzichtbare totempaal" (Pijffers). Het tekortschieten van dit ritueel wordt steeds pijnlijker zichtbaar naarmate managementvraagstukken complexer worden.

Dat moet toch beter kunnen, bedacht Nunamaker, professor aan de Universiteit van Arizona. In '84 begon hij in samenwerking met IBM met de ontwikkeling van elektronische ondersteuning voor groepsprocessen. Wereldwijd hebben inmiddels ruim 500 bedrijven dit soort ondersteuning als vaste faciliteit in hun onderneming. Fortune meldt: "Boeing, Dell Computer, GM Europe, Marriot, MCI Communications, J.P. Morgan, Pacific Gas & Electric, Price Waterhouse, Southern New England Telecommunications and Texaco are using [this] technology to push toward flatter, faster, more team-focused organizations". Twijnstra Guddé heeft een eigen variant ontwikkeld, de 'Versnellingskamer', en paste dit instrument sinds 1994 tweehonderd keer toe in adviestrajecten. Tijd om een tipje van de sluier op te lichten. Hoe werkt zo'n instrument nou eigenlijk?

De Versnellingskamer

Eerst wordt gekeken of de Versnellingskamer een duidelijke toegevoegde waarde kan hebben in een adviestraject. Het instrument is te duur en te arbeidsintensief om het als vast speeltje te benutten. In figuur 1 zijn deze en meer indicatoren geïnventariseerd op basis waarvan een go/no go beslissing genomen wordt. Samenvattend hangt de keuze af van het ambitieniveau van het adviestraject. Hoe groter de hoeveelheid informatie, het aantal mensen en de tijdsdruk, hoe meer het instrument kan betekenen. Favoriet blijken dan bijvoorbeeld strategische en beleidsconferenties, kwaliteitstrajecten, expertsessies en grote project start-up's.

Figuur 1. go/no go indicatoren

	Positieve indicator	Negatieve indicator
Naar fase	De groep is toe aan: • Gemeenschappelijke beeld/oordeel/besluitvorming • Elkaar versterkende (parallele) creativiteit • Elkaar complementerende (parallele) analyses	Er is behoefte aan eenrichtings communicatie (presentaties) Er worden alleen lopende zaken afgestemd Het doel/de agenda is van tevoren niet duidelijk
Naar interactie	Er zijn grote verschillen in kennis en gezichtspunten van de deelnemers Er is sprake van onevenwichtige inbreng/communicatiepatronen zitten 'vast' Communicatie is onnodig sterk persoonsgericht	Minder dan vijf mensen nemen deel Men is in geringe mate bereid informatie te delen De machtsafstand tussen deelnemers moet gehandhaafd blijven
Naar onderwerp	Het onderwerp heeft een hoge mate van complexiteit Er moeten grote hoeveelheden informatie worden verwerkt Het onderwerp moet vanuit verschillende invalshoeken bekeken worden	Het onderwerp is eenvoudig van aard Het onderwerp betreft onderlinge relaties of emoties

32TGAMh

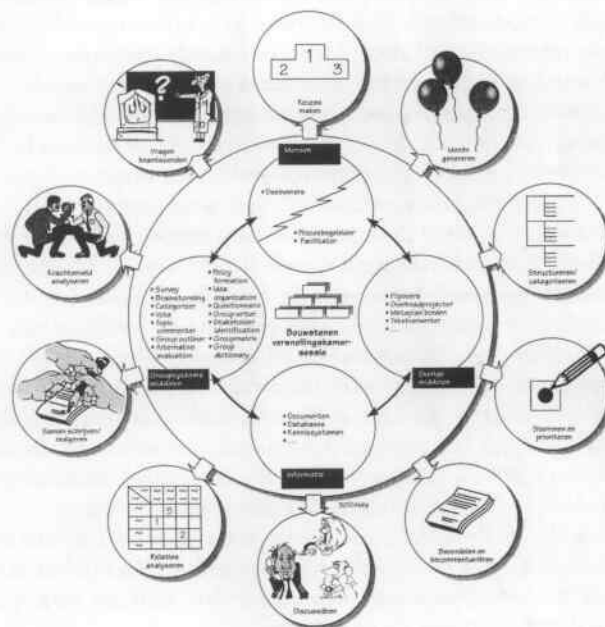
Na het nemen van een gefundeerde go-beslissing is de voorbereiding van de elektronische bijeenkomst een kritische succesfactor. "The pre-planning of meetings takes on increased importance – this includes participant – and tool selection as well as expectation management" (Grohowski). Doelen vaststellen, begeleiding regelen, werkvormen selecteren, voorinformatie analyseren, instrumenten programmeren e.d. vergen meer tijd dan de voorbereidingen voor een traditionele bijeenkomst, maar de grondigheid betaalt zich terug omdat men de kracht van het instrument weet te benutten.

Enmaal in de kamer aangeland, zitten tien tot vijftien deelnemers aan een grote tafel, elk met een eigen laptop voor zich. Traditionele instrumenten als flipovers, metaplanborden, video-apparatuur zijn ook aanwezig. Alle PC's zijn onderling verbonden in een netwerk. De software die ze doet functioneren, is ontworpen om veel voorkomende groepsactiviteiten te ondersteunen (zie figuur 2).

Er wordt veel parallel gewerkt: de deelnemers 'spreken' dan tegelijkertijd – elk via hun eigen PC. Afhankelijk van het gekozen instrument varieert de gevraagde bijdrage van de deelnemers. Met het ene instrument ordent elke deelnemer bijvoorbeeld onderwerpen in een boomstructuur, met het andere instrument beschrijft en becommentarieert men ideeën. Het groepsresultaat, dat is alles wat door de deelnemers is ingetypt, wordt met de software op allerlei manieren geordend en geprojecteerd op een groot beeldscherm.

3

Figuur 2. Versnellingskamer-activiteiten



Niet alle communicatie verloopt via de PC's: er wordt 'ouderwets' gediscussieerd wanneer dit effectiever is, bijvoorbeeld om resultaten op het centrale beeldscherm te bespreken. Eenzijdige gerichtheid op de toetsenborden kan de sociale afstand tussen deelnemers namelijk onnodig vergroten. Soms worden in subgroepen elektronische presentaties voorbereid die dan door de hele groep nabewerkt kunnen worden. Het systeem slaat alle informatie op en kan het op elk moment oproepen of uitprinten. De bijeenkomst wordt geleid door een procesbegeleider en technisch ondersteund door de facilitator. Zij hebben kennis van de software, maar hebben vooral ook oog voor groepsprocessen

1 De naam Versnellingskamer en de Engelse term 'Acceleration Room' zijn door Twijnstra Guddé Management Consultants gedeponeerd bij het Benelux Merken Bureau.

en het effect van de instrumenten daarop. Meestal vervullen ze een rol in het gehele adviestraject, onder meer om de resultaten van de bijeenkomst op een zodanige manier te verwerken dat deze precies aansluiten bij de eropvolgende activiteiten. Blijft de vraag: wat is de meerwaarde van zo'n instrument?

Versnelling, verbreding en verdieping

"IBM was the first to install an electronic meeting room in a real business situation – a manufacturing and development facility in Owego, New York. [...] They found that meeting time was cut by 56%", meldt Nunamaker trots. De vice-president van het elektronica-concern Gamma meldt: "The process allowed us to do [our strategy development] in three days what would have taken months to do." Versnelling blijkt een representatief voordeel. De tijdswinst is gelegen in het feit dat alle deelnemers tegelijkertijd kunnen 'spreken' in plaats van om de beurt. Daarnaast zijn hoofdlijnen en meningsverschillen gemakkelijker te lokaliseren doordat de software alle informatie ter plekke kan ordenen. Bovendien is na afloop alle geordende informatie beschikbaar op floppy of papier.

"Meeting software uses several techniques to loosen the lips of the silent majority" (Kirkpatrick). Omdat deelnemers niet weten of ideeën op het centrale beeldscherm van de baas of van de loopjongen komen, kunnen deze ideeën alleen op hun eigen merites worden beoordeeld. Dat maakt het veiliger voor deelnemers om hun gedachten te delen of die van anderen te bekritisieren. De participatie van de deelnemers verbreedt zich en de aanwezige kennis en gezichtspunten worden beter benut. Met toenemende participatie blijkt bovendien het commitment aan het eindresultaat van de groep toe te nemen; men beschouwt het als vrucht van eigen arbeid. En het is leuk om met elektronische toeters en bellen te werken, blijkt uit deelnemer-evaluaties, hetgeen gegeven de eerdergenoemde antipathie tegen vergaderingen niet onbelangrijk is. Al deze mechanismen maken verbreding tot een tweede representatief voordeel.

Minder geroemd, maar voor de degelijke Hollandse volksaard zeker zo interessant, is het effect op de kwaliteit van bijeenkomsten. De software stelt groepen in staat meer informatie met een grotere mate van complexiteit effectiever te hanteren. Zo wisten 10 medewerkers in een halve dag voor hun eigen organisatie kwaliteitsfactoren te identificeren en te prioriteren om vervolgens alle onderlinge afhankelijkheden (182 relaties) tussen de kenmerken te bepalen.

Een klus waar je in een mondelinge vergadering niet aan zou durven beginnen. Doordat meer samenhang en relaties in de informatiebrij ontwaard kunnen worden, ontstaat verdieping als derde representatieve voordeel.

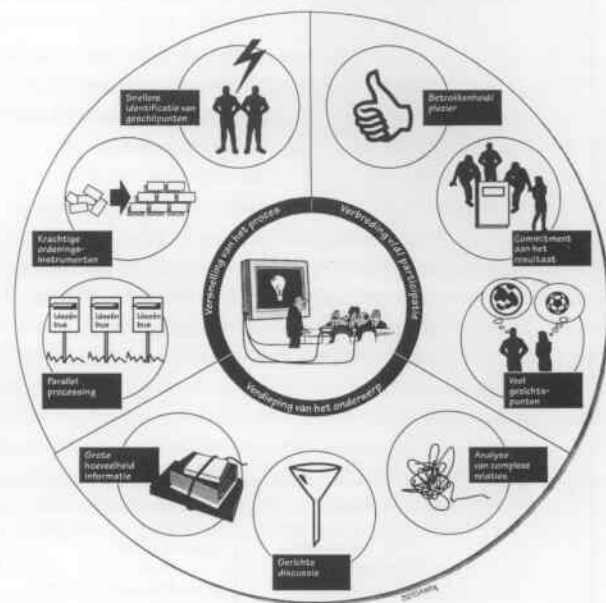
Samengevat zijn de voordelen bij professionele toepassing drievoudig: tijdswinst (versnelling), participatiewinst (verbreding) en kwaliteitswinst (verdieping). Alle versterken ze de bijdrage van groepsbijeenkomsten aan doelgerichte verbeteringen. Het is een krachtig instrument voor de kerntaken van de manager van het jaar 2000 als het goed in een verandertraject wordt ingepast.

De toekomst betreden

"The future is already here. It's just unevenly distributed", stelde Gibson, de vice-president van Apple, toen hij 'Apple

New Media Forum' opende. Zo is het ook met dit medium. Het is nog weinig verspreid en waar het wordt toegepast gebruiken mensen het veelal voor te simpele taken. Toch is er al veel mogelijk. De faciliteit functioneert binnen enkele organisaties als bedrijfsgeheugen omdat medewerkers in de bijeenkomsten alle informatie kunnen benutten die door de jaren heen door collegae is ingebracht. Verschillende nationaliteiten vergaderen inmiddels samen door integratie van groupware met simultane vertalers. En de virtuele decision-room, een combinatie met teleconferencing, is reeds gesignaleerd. De grenzen zijn onbekend. Het aantal software-instrumenten groeit snel evenals de integratie met andere toepassingen en computernetwerken. Ook de ontwikkeling van hardware staat niet stil. Draadloze interactie van computers is al een feit. En vormgevers zijn bezig de kille schermen en keyboards 'sexy en persoonlijk' te maken, aldus Vrij Nederland.

Elektronica kan nooit de schoonheid van een goed gesprek vervangen. Maar waar complexiteit in weinig tijd met veel mensen gehanteerd moet worden, schiet het traditionele gesprek tekort en biedt elektronische ondersteuning uitkomst. Managers doen er goed aan de toekomst nu al te betreden.



Figuur 3. Versnellingskamer-voordelen

Referenties

- T. Czeinski, Pools aforist; Modern Citatenboek, 1990
- P.N. Finlay, C. Marples; Strategic Group Decision Support Systems – A guide for the unwary; Long range planning, 1992
- R. Grohowski; Implementing electronic meeting systems at IBM; lessons learned and success factors, 1990
- A. van Hooft, E. Vrijzen; Ritueel vergaderen; Elsevier, 1993
- D. Kirkpatrick; Here comes the payoff from PCs; Fortune, 1992
- W.F.G. Mastenbroek; Macht, organisatie en communicatie; 1993
- J.F. Nunamaker et al.; Electronic meeting systems to support group work; Communications of the ACM, 1991
- W. Pijsers; Nederland in 20 seconden: dubbele bodems in de Hollandse moraal; 1992

- R. Sijmons; De nieuwste 'sexy' computers; Vrij Nederland, 1993
- P. Sijtsma; Apple verbreedt haar markt; n-I-euws, 1995

De auteur is verbonden aan de adviesgroep Human Talent van Twijnstra Gudde en medeverantwoordelijk voor de ontwikkeling van de 'Versnellingskamer'.