

Group Support Systemen zijn nu ruim drie decennia op de markt. Tools die in verschillende benchmarkstudies en praktijkstudies bewezen hebben dat ze vergaderingen aanzienlijk efficiënter kunnen maken. Toch worden ze nog steeds niet breed gebruikt in organisaties. Waarom niet? Juist nu is er zo'n behoefte aan antwoorden op de 'collaboration overload' van deze tijd.

Gwendolyn Kolfschoten, Hans Mulder en Erik Proper

Samenwerken moet effectiever en efficiënter

# De fata morgana van Group Support Systemen

In de staart van de crisis (of de opmaat naar de volgende) is de werkdruk overal weer een tandje toegenomen. Een van de factoren die daar aan bijdraagt is 'collaboration overload'<sup>1,2</sup>; te veel vergaderen, te veel overleg, afstemmen, e-mail-cc en vooral te veel 'taakinterruptie' door de komst van diverse samenwerkingstools en de daarbij behorende samenwerkingscultuur. Onder het motto van elkaar op de hoogte houden en goed communiceren delen we zo veel informatie dat we nauwelijks nog aan onze inhoudelijke taken toekomen. Samenwerken is goed, in veel gevallen zelfs noodzakelijk, om draagvlak te creëren, te inspireren, verschillende perspectieven bij elkaar te brengen, complexiteit te doorgronden en innovatie te bevorderen. Maar samenwerken is ook kostbaar; hoe groter de groep, hoe meer mensen je tegelijk 'verbrast' tijdens een overleg of vergadering, en ook de meer elementaire aspecten van samenwerken zoals afstemmen, elkaar op de hoogte houden, communiceren, kost allemaal tijd en energie. Samenwerken moet dus effectiever en efficiënter. Al ruim dertig jaar zijn hiervoor tools op de markt onder de noemer 'Group Support Systemen'

(GSS). Deze elektronische vergadersystemen, in Nederland ook wel bekend als 'Versnellingskamer' of 'Group Decision Room'. GSS-systemen zijn softwarepakketten die bestaan uit verschillende functionaliteiten om te brainstormen, informatie te organiseren en om te stemmen. De tools bieden meer structuur dan een online forum of discussie, en meer interactie dan een online survey. In de drie decennia dat ze op de markt zijn, zijn diverse onderzoeken gedaan waarin is aangetoond dat dit instrument een 'vergadering' met een factor 2 efficiënter kan maken.<sup>3,4,5</sup> Toch wordt het instrument maar heel beperkt gebruikt. Waarom deze 'fata morgana'? Wat maakt het lastig om de impact van GSS te realiseren in de praktijk?

## Complexe samenwerking

De cognitieve belasting van samenwerken is veel groter dan bij een individuele taak<sup>6</sup>; denk niet alleen aan coördinatie- en communicatielast (om met elkaar te overleggen en af te stemmen), maar ook aan diverse vormen van reflectie (hoe kom ik over, wat zijn de consequenties van dat idee voor mij, wat bedoelt de ander daar mee, et cetera.) en het denken vanuit verschillende perspectieven,

wat cognitief zeer intensief is. Bovendien is er het taakinterruptieprobleem, eigen denkstappen verenigen met die van anderen, en het switchen tussen taken en perspectieven zorgt voor gebrek aan efficiëntie. Kortom, als we samenwerken, zeker als we dat doen zonder goede ondersteuning, dan gaat onze efficiëntie snel omlaag, zeker als de groep groter is, er meer perspectieven zijn, of de taak complexer is.

Om de samenwerking efficiënter te laten verlopen is er structuur nodig op drie aspecten. Ten eerste is er de structuur in de groep. De groep die samenwerkt moet voldoende binding hebben, weten van elkaar welke kennis wie in huis heeft, een basis van vertrouwen hebben en voldoende psychologische veiligheid bieden om te durven delen en om elkaar goede feedback te kunnen geven. Ten tweede is er structuur nodig in het proces. Logische stappen om tot het doel te komen, en uitgewerkte methodieken en werkwijzen om die stappen op een interactieve manier in te vullen. De literatuur staat bol van methoden die wel beschrijven wát je moet doen (maak een overzicht van risico's, rank ze op kans en impact, et cetera.), maar niet hóe je dat goed in een groep kan doen (brainstormen,

**Bewezen impact op effectiviteit van samenwerken, maar GSS wordt niet op grote schaal gebruikt**

stemmen, hoe dan?). Een derde vorm van structuur zit in de inhoud. Een kapstok om gezamenlijk begrip aan te verankeren is nodig om de overvloed aan informatie samen te kunnen structureren tot iets dat de verschillende perspectieven en achtergronden kan overbruggen. Ook hier zijn weer veel voorbeelden te vinden, modellen en theoretische raamwerken waarmee we een onderwerp kunnen benaderen en de informatie kunnen ordenen. Maar om gezamenlijk begrip te creëren is het belangrijk dat de kapstok gebaseerd is op gezamenlijk begrip van de complexiteit van de taak.

## GSS structureert

Effectiever samenwerken kan met behulp van GSS. GSS hebben in benchmarks en veldstudies laten





zien dat er veel tijdsbesparing en kwaliteitswinst te behalen is.<sup>7,8,9,10</sup> GSS bieden structuur in het proces, ze helpen om een vraagstuk in logische stappen op te delen, daar een agenda voor te maken, en ook om de uitkomst van de ene stap geschikt te maken voor het werken in een volgende stap. GSS bieden ook ondersteuning in het structureren van de inhoudelijke taak. Ze maken het mogelijk om informatie in een hiërarchische structuur te zetten (classificering, concepten binnen die classificering en toelichting op de concepten), en soms zelfs in een matrixmodel met twee dimensies. De ondersteuning die GSS bieden voor het structureren van de groep is beperkter. GSS hebben de mogelijkheid om deelnemers anoniem te maken. Mits de groep vertrouwen heeft in deze 'technische anonimiteit' dan biedt dat een stuk veiligheid; deelnemers kunnen meer open informatie delen en feedback geven. Bovendien ontstaat er ook een objectiever verslaglegging van de resultaten, wat het draagvlak ten goede komt. Toch is dat niet voldoende. Onderzoek heeft uitgewezen dat de belangrijkste succesfactor in een GSS-sessie de facilitator is.<sup>11</sup> De rol van de facilitator is om het proces te begeleiden en zorg te dragen voor de evenredige participatie van alle deelnemers in de groep. Ook is het de rol van de facilitator om eventuele conflicten en misvattingen in de groep op tafel te leggen, en de discussie te leiden om deze op te lossen.

Hoewel de meeste GSS cloudbased beschikbaar zijn, worden GSS vooral in face-to-face settings gebruikt, met ondersteuning van een facilitator. Ze vervangen op deze manier de traditionele workshop met post-its en stickers, maar zijn nog geen oplossing voor alledaagse samenwerking. Voor die vorm van samenwerken, taken verdelen, documenten delen, feedback en suggesties geven aan elkaar, activiteiten afstemmen, et cetera, zijn er verschillende platformen op de markt, die steeds meer gebruikt worden om te voorkomen dat deze informatie verdwijnt in een eindeloze e-mailstroom. Projectmanagementtools (SharePoint, Basecamp, Relatics, et cetera), en de wat simpelere online platformen (Trello, Slack, Asana, et cetera) zijn booming, en hebben steeds meer GSS-achtige functionaliteiten (eenvoudige rating-tools, brainstormmogelijkheden).

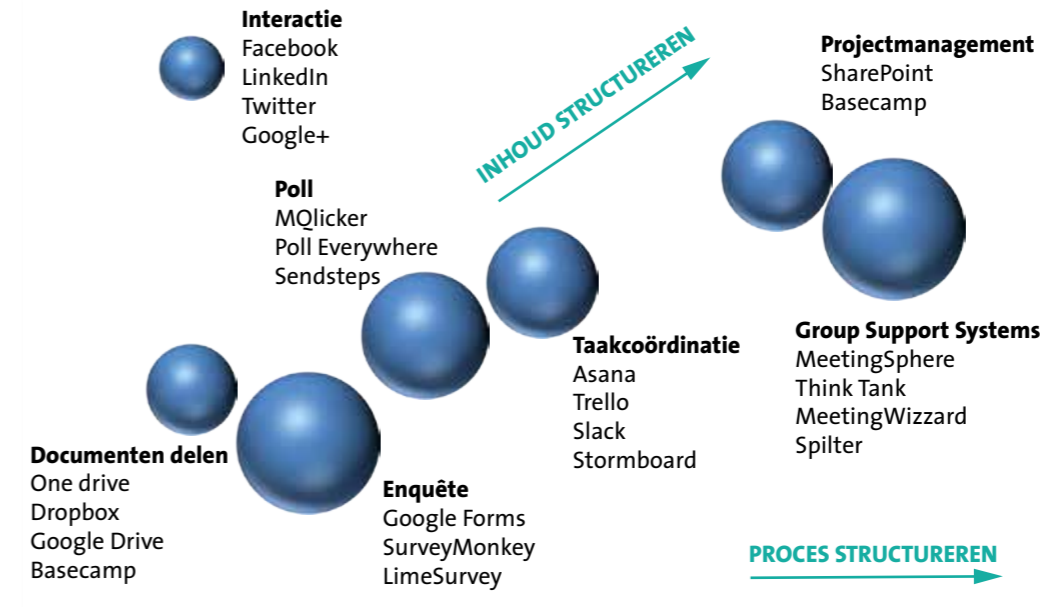
Naast tools om projecten te structureren zijn er natuurlijk ook nog tal van communicatieplatforms, sociale media, die steeds meer mogelijkheden bieden om ook inhoud te delen en te verwerken in groepen. Denk aan groepen op LinkedIn,

Facebook of Google+. Maar ook webtools zoals Joomla en WordPress maken het mogelijk om 'communities' informatie te laten delen. Daarnaast hebben we natuurlijk de recente ontwikkeling van cloudbased werken, met tools als Dropbox en OneDrive waarin ook in groepen of teams documenten gedeeld kunnen worden. We kunnen al deze tools voor samenwerken in een soort continuüm zien. Van tools die volledig gericht zijn op interactie en communicatie, tot tools die vooral gericht zijn op informatie analyseren, en tools die ook het proces ondersteunen (figuur 1). In de figuur zien we zeven typen tools. Linksonder zien we de tools om documenten te delen. Hier kan meer informatie gedeeld worden in groepen, maar de mogelijkheden om structuur te bieden aan de groep, het proces of de inhoud, zijn heel beperkt. Linksboven vinden we de social media die interactie ondersteunen. Groepen kunnen hier berichten, updates of 'artikelen' delen in groepen, maar de mogelijkheden om verder content te delen zijn beperkt. Daarnaast is er vrijwel geen structuur in de inhoud, of in het proces; de informatie wordt hoogstens in een tijdlijn geplaatst.

Een volgende toolset zijn de enquêtetools. Vaak anoniem, en dus ondersteunen ze geen groepsdynamiek, maar ze bieden wel mogelijkheden om iets van processtructuur in te brengen, en uitgebreid mogelijkheden om informatie te structureren en te analyseren. In combinatie met een bijeenkomst kan deze tool veel mogelijkheden bieden, zij het dat het gebruik niet heel eenvoudig is.

Pollingtools, ook wel 'audience response systemen' genoemd, lijken op enquêtetools, maar zijn geschikt om 'live' in een bijeenkomst te gebruiken. Daarmee bieden ze veel meer mogelijkheden om een interactief proces te ondersteunen, en ook ruimte om dat proces inhoudelijk te structureren. De tools die dicht bij GSS in de buurt komen zijn projectmanagementtools en tools die taakcoördinatie ondersteunen. Projectmanagementtools hebben functionaliteiten om discussies te voeren, documenten te delen en taken te verdelen en te plannen. Daarnaast zijn er vaak mogelijkheden om projectadministratie bij te houden. Ook kunnen deelnemers vaak persoonlijke informatie delen, wat in beperkte mate de groepsband ondersteunt. In deze platformen zijn de tools om informatie inhoudelijk te structureren en analyseren vaak beperkt, er is wel vaak een vorm van proces ondersteuning mogelijk.

De laatste set tools is ook interessant. Met deze



Figuur 1. Tools om samenwerken te ondersteunen

tools kan de groep brainstormen, en informatie verzamelen rondom taken of actiepunten. Deze taken kunnen vervolgens aan groepsleden toegewezen worden, of door hen geadopteerd worden. Ook kan voortgang in het systeem aangegeven worden, en zijn er eenvoudige rating-tools om de taken te beoordelen. Op die manier ontstaat de mogelijkheid om coördinatie en feedback te ondersteunen in een samenwerking. Hoewel de inhoudelijke structuur en vooral het proces minder ondersteund wordt dan in GSS, is hier wel ontwikkeling in, en lijkt de mogelijkheid om te structureren steeds meer toe te nemen. De tools zijn eenvoudig in gebruik en visueel aantrekkelijk, en daarmee een interessant alternatief.

### Oplossingsrichtingen

Een procesfacilitator is een belangrijke succesfactor, en die is lastig te implementeren. Facilitatievaardigheden vereisen training en ervaring. Veel facilitators leren het vak 'on the job' en dat kost tijd. Facilitators zijn ook nog eens lastig om te behouden. Ze ondersteunen groepsprocessen en projecten door de hele organisatie, en dus is de kans groot dat iemand ze uitnodigt om een andere rol te vervullen. De opbrengsten van een facilitator en de (kostbare) tools die hij nodig heeft om groepen te ondersteunen, zijn moeilijk te voorspellen en lastig te alloceren. Het gaat immers om een besparing van tijd. Bovendien is de businesscase voor in-house ondersteuning van een dergelijke faciliteit lastig rond te krijgen. Als je kosten doorberekent is dat onmiddellijk een grote drempel om van de faciliteit gebruik te maken, het

**De facilitator heeft een belangrijke analytische taak, die niet iedere projectmanager beheerst**

moet dus uit algemene middelen komen. Kunnen we dan zonder facilitator? Dat is vaak lastig. De facilitator heeft niet alleen een essentiële rol in het begeleiden van groepsdynamiek die niet zomaar vervangbaar is, de facilitator is ook vaak de persoon die het proces ontwerpt en de inhoudelijke structurerende kaders uitzoekt. Daarmee heeft de facilitator een belangrijke analytische taak, die niet iedere projectmanager beheerst. Bovendien moeten deze processtappen en -structuren in de tool gezet worden. Dat is niet heel complex, maar vergt toch enige training. Deze rol kan opgevangen worden door standaardprocessen in de tools te zetten, die met ingebedde instructie te gebruiken zijn. Mits de groepsrelatie stabiel is, en er geen problemen zijn in de sfeer van vertrouwen en conflicten, dan kan een groep die gebruikt onder leiding van bijvoorbeeld een projectmanager. Toch zijn veel vraagstukken maatwerk en moet het standaardproces aangepast worden, en daarmee ook de tool. Adoptie zonder facilitator is daarmee lastig, enkele slechte ervaringen kunnen al snel zorgen dat men stopt met het gebruik. Kan de gebruikersvriendelijkheid van de software nog beter? Er is een aantal systemen waar gekozen



is voor een heel beperkte set functionaliteiten. Je kan daarmee bijvoorbeeld alleen brainstormen, aanvullingen doen, clusteren en op een eenvoudige wijze stemmen. Hoewel deze systemen niet alle inhoudelijke complexiteit kunnen ondersteunen, zijn ze wel aanzienlijk makkelijker in het gebruik, en daarmee toegankelijker voor gebruikers zonder facilitatie-ervaring.

Ook zijn er verschillende onderzoeken die experimenteren met de 'facilitator in the box'. Intelligentie en domeinkennis in het systeem, analytische functies die bijvoorbeeld misinterpretatie van een term door verschillende deelnemers detecteren, of juist gemeenschappelijke thema's distilleren, en ook meer gedetailleerde proces- en informatietemplates die structuur bieden aan de inhoud.

### Conclusie

De vraag is dus of we op korte termijn verlost worden van de 'post-it tsunami'. GSS hebben de functies om de collaborationparadox te overbruggen, want ze bieden structuur in de inhoud, het proces, en aan de groepsdynamiek. Toch blijkt de complexiteit vaak te groot om zonder een ervaren facilitator optimaal gebruik te kunnen maken van een GSS, en daarmee wordt het een oplossing die flinke investering vereist. Hoewel er toegankelijke tools op de markt zijn, lijkt de koudwatervrees toch nog altijd te overheersen. Facilitators hebben of affiniteit met de tools, maar slechts beperkt verstand van groepsdynamiek, of ze zijn juist ervaren in het begeleiden van groepen, maar hebben niet de skills om met dergelijke tools overweg te kunnen. De vijver van GSS-facilitators is daar-

mee beperkt, en daarmee is de kans op succesvolle adoptie ook beperkt.

Organisaties die gebruik willen maken van GSS-middelen doen er daarom goed aan om voldoende mensen te trainen in het gebruik en in de benodigde facilitatie en tool-skills. Daarnaast is het belangrijk om het gebruik van de tool zo laagdrempelig mogelijk te maken. Adoptie is waarschijnlijker als deelnemers na een eerste kennismaking onder begeleiding een eenvoudig vraagstuk zelf kunnen ondersteunen.<sup>12</sup> Ook kan het helpen om enkele standaardprocessen in de organisatie te ondersteunen met GSS. Op die manier wordt de tool verankerd en kan de businesscase verantwoord worden. Dat biedt een basis voor verdere uitbereiding van de dienst naar meer ad-hocprocessen. Misschien dat het huidige economische klimaat ook helpt om inzicht te krijgen in de kosten van samenwerken, en de besparing die daarop mogelijk is. Pas als die kosten en opbrengsten transparant worden, wordt het mogelijk om de besparing van een GSS echt inzichtelijk te maken. Dat inzicht is nodig om de faciliteit duurzaam te verankeren.

*Dr. Gwendolyn L. Kolfshoten (gwen@beter-samenwerken.net) is eigenaar Beter Samenwerken, en auteur van het gelijknamige boek.*

*Prof. Dr. Hans Mulder (hansmulder@meeting-lab.nl) is verbonden aan de Antwerp Management School, UA en aan de Politieacademie, waar GSS tactisch wordt ingezet in cold case-onderzoeken. Hij is mede-ontwikkelaar van het Group Support Systeem MeetingWizard.*

*Prof. Dr. Erik Proper (E.Proper@acm.org) is hoogleraar, Luxembourg Institute of Science and Technology.*

[1] Cross, R. Rebele & A. Gant (2016). Collaboration Overload. Harvard Business Review, januari/februari, pp.74-79.

[2] The collaboration curse. 23 januari 2016. The Economist.

[3] Kolfshoten, G.L. & J.F. Nunamaker jr. (2014). Collaboration Support Technology: Patterns of Successful Collaboration Support based on 3 decades of GSS research. In: N.C. Romano jr., R.O. Briggs, J.F. Nunamaker jr. (eds.): Collaboration Science, Technologies, Processes and Applications, Advances In Management Information Systems, Zwass, V. Series Editor, Volume 3 Armonk, NY: M.E. Sharpe.

[4] Vreede, G.J. de, D.R. Vogel, G.L. Kolfshoten & J.S. Wien (2003). Fifteen years of in-situ GSS use: a comparison across time and national boundaries. Proceedings of the 36th Hawaiian Internal Conference on System Science. Waikoloa: IEEE Computer Society Press.

[5] Fjermestad, J., & S.R. Hiltz (2001). A Descriptive Evaluation of Group Support Systems Case and Field Studies. Journal of Management Information Systems, 17(3), 115-159.

[6] Kolfshoten, G.L., S. French & F.M. Brazier (2014). A Discussion of the Cognitive Load in Collaborative Problem Solving The Decision Making Phase. EURO Journal on Decision Processes V2(3), pp 257-280.

[7] Bostrom, R., R. Anson, & V.K. Clawson (1993). Group Facilitation and Group Support Systems. In: L. M. Jessup & J. S. Valacich (Eds.), Group Support Systems: New Perspectives: Macmillan.

[8] Vreede, G.J. de, D.R. Vogel, G.L. Kolfshoten & J.S. Wien (2003). Fifteen years of in-situ GSS use: a comparison across time and national boundaries. Proceedings of the 36th Hawaiian Internal Conference on System Science. Waikoloa: IEEE Computer Society Press.

[9] Fjermestad, J., & S.R. Hiltz (2001). A Descriptive Evaluation of Group Support Systems Case and Field Studies. Journal of Management Information Systems, 17(3), 115-159.

[10] Opsporing Belicht (2011). Over strategieën in de opsporingspraktijk, Group Support Systeem, tactisch concept. ISBN 978-90-79149, 111027 LR 11-161 PA lectoratenreeks, Politieacademie.

[11] Vreede, G.J. de, R. Davison & R.O. Briggs (2003). How a Silver Bullet May Lose its Shine - Learning from Failures with Group Support Systems. Communications of the ACM, 46(8), 96-101.

[12] Kolfshoten, G. L., F. Niederman, R.O. Briggs & G.J. de Vreede (2012). Facilitation Roles and Responsibilities for Sustained Collaboration Support in Organizations, Journal of Management Information Systems, 28 (4) pp. 129-161.



# E-skills van de informatieprofessional 3.0

IT'ers kijken steeds meer over de grenzen van hun eigen vakgebied heen. Men is niet meer alleen tester, webdeveloper, servicemanager of CIO, maar onderdeel van een keten van systemen en processen. Kennis van dat geheel en inzicht in de deelprocessen is steeds meer een vereiste. Te meer omdat IT in toenemende mate aan de basis staat van vernieuwing en innovatie. Daarmee worden IT'ers nog meer dan voorheen de initiatiefnemers voor het doorvoeren van veranderingen.

Op grond van deze ontwikkeling heeft de Europese Commissie een aantal initiatieven ontplooid om

te waarborgen dat IT'ers die rol ook waar kunnen maken. Een daarvan is het ontwikkelen van e-leadership: bevorderen dat IT- en businessmanagers hun kennis gezamenlijk aanwenden om bedrijven en organisaties de weg te wijzen in de steeds verder digitaliserende wereld. Een tweede belangrijke stap is de lancering van het e-Competence Framework. Dit e-CF vormt de richtlijn waarmee kennis en vaardigheden binnen heel Europe op identieke wijze worden gedefinieerd.

*Gastredacteur voor dit nummer is dr. Erik de Vries (erik.devries@han.nl), lector Innovatie in de Publieke Sector aan Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.*