

Group Support Systems voor participatieve planvorming

Eindrapport van een verkenning voor KAP-GSS

Drs. Marlies E. Ypma

Projectcode 62367

Februari 2001

Rapport 7.01.01

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Wettelijke en dienstverlenende taken
- Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- Ruimte en Economie
- Ketens
- Beleid
- Gamma, instituties, mens en beleving
- Modellen en Data

Group Support Systemen voor participatieve planvorming; eindrapport van een verkenning voor KAP-GSS

Drs. Marlies E. Ypma

Den Haag, LEI, 2001

Rapport 7.01.01; ISBN 90-5242-644-9; Prijs f 22,- (inclusief 6% BTW)

41 p., fig., tab., bijl.

In dit verslag is Group Support Systems (GSS) als instrument voor het ondersteunen van groepswork in beleidscontexten door middel van literatuur- en documentstudie nader onderzocht. Participatieve planvormingsprocessen zijn opgevat als een variant op interactieve beleidsvorming. Dit betekent dat groepen mensen met verschillende achtergronden, kennis en belangen samenwerken aan het oplossen van (ruimtelijk-)maatschappelijke problemen. Voor het uitvoeren van dergelijke opdrachten kunnen verschillende groepstaken worden onderscheiden. GSS is voor elk van die groepstaken inzetbaar. Hiervoor beschikt GSS over diverse ondersteunende tools. Afhankelijk van het doel en de context van de bijeenkomst kunnen de tools naar keuze worden ingezet.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: publicatie@lei.wag-ur.nl

Informatie:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: informatie@lei.wag-ur.nl

© LEI, 2001

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponeerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	7
Samenvatting	9
1. Onderzoeksopzet	13
1.1 Inleiding	13
1.2 Procestechnieken	13
1.3 Beoogde doelen en resultaten	14
1.4 Onderzoeksvragen	14
1.5 Afbakening	15
1.6 Onderzoeksbenadering	15
2. Group Support Systems	16
2.1 Wat is Group Support Systems?	16
2.2 Kenmerken van GSS	17
2.3 Voor- en nadelen van GSS-kenmerken	17
2.4 Andere aandachtspunten	19
3. Functionaliteit van GSS als vergadertool	22
4. Participatieve planvorming	25
5. Gebruik van GSS in een beleidscontext	28
5.1 Mogelijkheden en beperkingen van GSS in een beleidscontext	28
5.2 Beleidsvorming: probleemoplossing of sociale interactie	30
5.3 Voorbereiding van GSS-bijeenkomsten in een beleidscontext	31
5.4 Rol van GSS-bijeenkomsten in reguliere beleidsvormingsprocessen	32
5.5 Openstaande vragen	33
6. Evaluatiecriteria	34
7. Slot	35
7.1 Conclusies	35
7.2 Aanbevelingen	36
Literatuur	37

Blz.

Bijlagen

- | | | |
|----|---|----|
| 1. | Handleiding voor het gebruik van GSS in interactieve beleidsprocessen | 39 |
| 2. | Vragen voor vervolgonderzoek | 41 |

Woord vooraf

Beslissingen over grote projecten, zoals de aanleg van de Betuwelijn of een nieuw Schiphol, komen in Nederland moeizaam tot stand. Hetzelfde geldt vaak voor de inpassing van kleinere werken. Bovendien worden kansen gemist om tegelijk met economische investeringen de kwaliteit van de leefomgeving te vergroten. Dat komt onder andere omdat er geen handzame methodiek is voor een gebiedsgerichte, integrale en interdisciplinaire aanpak van problemen en kansen.

Het project Kennisontwikkeling Ambulant Plannen (KAP) beoogt de ontwikkeling van een dergelijke methodiek, verder genoemd *mobiele werkplaats*. Hiermee kunnen in samenspraak met betrokken actoren en gebruikmakend van de inzichten van wetenschappers en de expertise van regionale actoren integrale oplossingen voor ruimtelijke ontwikkelingsproblemen worden geformuleerd (participatieve planvorming).

Het project Kennisontwikkeling Ambulant Plannen is een initiatief van de Stichting DLO, onderdeel van Wageningen Universiteit en Researchcentrum (Wageningen UR). Het project wordt uitgevoerd door de volgende organisaties:

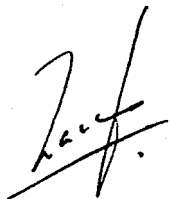
- Staring Centrum - Instituut voor het Landelijk gebied (SC, inmiddels Alterra);
- Instituut voor Bos- en Natuuronderzoek (IBN, inmiddels Alterra);
- LEI.

Regionale casestudies staan centraal in de aanpak. Daarnaast wordt op vijf deelterreinen kennis gegenereerd: inhoudelijk technieken; procestechnieken; inhoudelijke verkenningen; organisatie; communicatie en marketing.

Dit rapport vormt een onderdeel van het deelterrein procestechnieken en betreft een verkenning van het gebruik van Group Support Systems (GSS) bij participatieve planvorming. Het biedt naar onze mening nuttige tips voor eenieder die met GSS aan de slag wil gaan.

De Kerngroep KAP bestaat uit Marcel Wijermans (projectleider), Carolien Gleichman-Verheijen, Hans Hillebrand en Hans Sprangers.

De directeur,



Prof.dr.ir. L.C. Zachariasse

Samenvatting

Het is de bedoeling dat in het kader van het onderzoek naar procestechnieken voor de mobiele werkplaats meerdere instrumenten en technieken op hun merites worden beoordeeld en getest. De gebruiker zal dan over een gereedschapskist beschikken waar zij of hij naar behoeven en op verantwoorde wijze uit kan putten. Dit verslag beperkt zich gezien de beschikbare tijd tot één instrument uit de Informatie- en Communicatietechnologie (ICT), namelijk het onderzoek naar de mogelijkheden en beperkingen van het gebruik van Group Support Systems (GSS) en de kritische succesfactoren ervan bij het ondersteunen van participatieve planvormingsprocessen. De gehanteerde methode is literatuur- en documentonderzoek. De gehanteerde benaderingen komen uit de bestuurskunde, bedrijfskunde, systeemkunde, informatiekunde en communicatiewetenschap.

Group Support Systems (GSS) is een elektronische vergadersysteem. Groepen worden ondersteund bij het genereren en organiseren van ideeën, evenals bij het prioriteren van ideeën. Naast het elektronische vergadersysteem zijn er gewoonlijk een aantal extra faciliteiten zoals een whiteboard, flip-overs en dergelijke voor manuele handelingen en mondelinge communicatie zoals discussie en presentatie en aparte ruimtes voor overleg in kleine groepen gedurende het proces.

Systemen als GSS worden toegepast om traditionele barrières in groepsinteracties te overwinnen. De focus van dit verslag ligt bij het type GSS ter ondersteuning van groepen die op dezelfde plaats en op hetzelfde tijdstip vergaderen. Een vergadering kan gedefinieerd worden als een serie van taken of activiteiten, uitgevoerd door twee of meer mensen. Hierbij zijn er vier basis informatieverwerkende activiteiten te onderscheiden:

1. genereren: ideeën, suggesties of standpunten opwerpen;
2. organiseren: het rangschikken, verwijderen, categoriseren en dergelijke van gegeneerde punten uit fase 1;
3. evalueren: beoordelen van alternatieven op bepaalde normen en het kiezen van een of meerdere alternatieven;
4. communiceren: gewoonlijk tijdens of direct na de eerste drie fasen, bijvoorbeeld over (tussen)resultaten of het nemen van beslissingen over hoe verder te gaan.

GSS ondersteunt vooral de eerste drie activiteiten. Toch kunnen de communicatieactiviteiten in ieder geval gedeeltelijk worden ondersteund, omdat GSS ingevoerde informatie voor alle deelnemers zichtbaar maakt. Desalniettemin is de facilitator de belangrijkste factor voor het geven van procesondersteuning en structuur aan de bijeenkomst (meer dan het gebruik van GSS zelf).

Uit onderzoek blijkt dat de kenmerken van GSS voldoen aan de eisen voor een goede overlegomgeving voor beleidsgroepen:

- speelruimte voor uiteenlopende meningen en het vergemakkelijken van groepsprocessen wordt verkregen dankzij onder andere de mogelijkheid tot parallelle en anonieme bijdragen;

- een kosten- en tijdsefficiënte werkwijze worden eveneens bevorderd door de parallelle invoering, maar ook door de focus op het doel en de agenda van de bijeenkomst;
- de objectiviteit van resultaten wordt verkregen door anonimiteit en de methodische uitvoering van de opdracht;
- een goed beheer van de gegenereerde kennis wordt bevorderd door de aanwezigheid van het groepsgeheugen en de automatische verwerking van bijvoorbeeld een multicriteria stemming.

Uit het weinige onderzoek dat gedaan is naar het gebruik van GSS in een beleidscontext komt een overzicht van sterkten en zwakten van GSS ten aanzien van de behoeften van beleidsbijeenkomsten. Hieruit blijkt dat de organisator het doel van de bijeenkomst zeer goed moet expliciteren om eventuele zwakten van GSS te kunnen opvangen met andere (niet-)elektronische instrumenten/aanpak en facilitering. Hierbij speelt het type beleidscontext een sturende rol. Om de beleidscontext te kunnen typeren, moeten we onderscheid maken tussen technische complexiteit en multiactorcomplexiteit (Van den Herik, 1998). De contingentievariabelen voor het bepalen van het type beleidsbijeenkomst 'probleemoplossing' of 'sociale interactie' zijn:

1. de context van het beleidsprobleem;
2. de context van het beleidsproces;
3. de stakeholders;
4. het doel van de bijeenkomst;
5. de taken van de bijeenkomst.

Als gevolg van het type bijeenkomst zullen taken op een verschillende manier moeten worden uitgevoerd. Bijvoorbeeld in een 'probleemoplossingsbijeenkomst' betekent brainstormen het naar boven halen van kennis door middel van verschillende, elkaar opvolgende, gestuurde en verdiepende rondes van commentaar. In bijeenkomsten waar sociale interactie centraal staat, heeft brainstormen de vorm van meningsuiting, wat is voorbereid met open, confronterende en creatieve vragen, die een informatieve uitwisseling voor alle deelnemers mogelijk maken.

Overigens lijkt het erop dat GSS vooral een bijdrage levert in probleemoplossende bijeenkomsten gezien de structurering en versnelling van het kennisverzamelingsproces. Het gebruik van GSS voor sociale interactie lijkt voorlopig minder overtuigend. Met name de matige discussiekwaliteit speelt hierbij een belangrijke rol. Desalniettemin zijn er ook onderzoeksresultaten in de literatuur beschreven die wijzen op een grote tevredenheid over de 'sociale interactie'-bijeenkomst, omdat dat de deelnemers direct in gesprek konden raken met degenen met 'macht'.

Eenieder die GSS-bijeenkomsten organiseert, dient te weten dat een goede voorbereiding van cruciaal belang is. De vragen die de ontwerper van GSS-bijeenkomsten in een beleidscontext zich moet stellen, komen overeen met activiteiten die ontwerpers/begeleiders van interactieve beleidsvormingsprocessen zich moeten stellen. De hoofdstappen zijn de volgende:

1. beschrijf de bestaande situatie;
2. analyseer en specificeer het beleidsprobleem;
3. bepaal de doelen van de bijeenkomst.

Bepaal afhankelijk hiervan en met de kennis over de mogelijkheden van GSS, het gebruik van GSS (zie verder bijlage 1 voor een uitgebreide handleiding).

Resultaten over tevredenheid over GSS-bijeenkomsten in beleidscontexten moeten voorzichtig behandeld worden: tevredenheid heeft vele gezichten (Van den Herik, 1998; Miller et al., 1999; Leeuwis et al., 1997). De conclusie is dat beoordeling van de kwaliteit van een discussie alleen mogelijk is tegen de achtergronden van het doel van een dergelijke discussie. In het veld zal nog meer onderzoek verricht moeten worden naar evaluatiecriteria voor computerondersteunde bijeenkomsten in beleidscontexten om beter grip te krijgen op de bruikbaarheid en de effecten van de technologie.

Aanbevelingen

1. In bijlage 2 wordt een overzicht van openstaande vragen gegeven die met vervolgonderzoek zouden moeten worden beantwoord.
2. Experimenteer met de handleiding in de praktijk van regionale, ruimtelijke beleidsvormingsprocessen (zie bijlage 1). Hierbij moet de kennis uit de andere KAP-projecten nauw gekoppeld worden.
3. Evalueer de resultaten van GSS-beleidsbijeenkomsten, de impact op en de voortgang van het betreffende het beleidsvormingsproces. Voor evaluatief onderzoek zal een meetinstrument moeten worden ontwikkeld.
4. In relatie met de tweede en derde aanbeveling: houd een logboek van ervaringen bij. Een dergelijk naslagwerk kan het leerproces van de kennisinstellingen die betrokken zijn bij de mobiele werkplaats worden versneld.
5. Goede facilitering is een kritische succesfactor. Voldoende aandacht aan de opleiding van facilitators is daarom van groot belang.

1. Onderzoeksopzet

1.1 Inleiding

Het onderzoek in het kader van het project Kennisontwikkeling Ambulant Plannen (KAP) is gericht op het verbeteren van de effectiviteit en efficiëntie van ruimtelijke beleidsvorming op regionaal niveau. Een van de doelen van het project KAP I ondersteuning van de communicatie, coördinatie en samenwerking tussen actoren (organisaties, groepen en/of individuen). De procesvorm die we voorstaan is participatieve planvorming, ook wel interactieve planvorming of beleidsvorming genoemd. De ambitie is om uiteindelijk met een *mobiele werkplaats* in de regio integrale, door de stakeholders gedragen oplossingen te ontwikkelen.

1.2 Procestechnieken

Dit deelproject richt zich op het verzamelen van kennis over procestechnieken. Het betreft hier procestechnieken, -methoden en -instrumenten die het planvormingsproces kunnen faciliteren. Het onderscheid met de projecten 'inhoudelijke technieken' en 'inhoudelijke verkenningen' betreft de reikwijdte van het begrip proces. Dit project gaat niet zozeer over de procesarchitectuur van participatieve planvormingsprocessen (PPP) in zijn geheel, maar over de technieken en instrumenten die volgen uit keuzes over de procesarchitectuur en de condities waaronder de beleidsvorming plaatsvindt. 'Proces' zal met name betrekking hebben op de (groeps)dynamiek in de samenwerking tussen de betrokken actoren en niet zozeer op het verloop van verschillende fasen in de beleidsvorming. Deze fasen vormen de kaders voor de te kiezen procestechnieken.

Hierbij moet de kanttekening gemaakt worden dat elk planvormingsproces en elke fase daarin uniek zijn en er daarom geen blauwdrukken gemaakt kunnen worden over in welke situatie welk instrument of techniek toepasbaar is. Dit is mede afhankelijk van het inschattingsvermogen van de begeleidende onderzoekers. Inzicht in en ervaring met de sterkten en zwakten van de verschillende technieken en instrumenten en kennis van beleidsprocessen moet dit inschattingsvermogen vergroten.

Het is de bedoeling dat in het kader van het onderzoek naar procestechnieken voor de mobiele werkplaats meerdere instrumenten en technieken op hun merites worden beoordeeld en getest. De gebruiker zal dan over een gereedschapskist beschikken waar zij of hij naar behoeven en op verantwoorde wijze uit kan putten. Dit verslag beperkt zich gezien de beschikbare tijd tot één instrument uit de Informatie- en Communicatietechnologie (ICT), namelijk het onderzoek naar de mogelijkheden en beperkingen van het gebruik van Group Support Systems (GSS) en de kritische succesfactoren ervan bij het ondersteunen van participatieve planvormingsprocessen. Bij uitbreiding van het onderzoek zal de keuze van

procestechnieken meer en meer benaderd kunnen worden vanuit de behoeften in het planvormingsproces en niet vanuit het aanbod van instrumenten en technieken.

1.3 Beoogde doelen en resultaten

Twee doelen staan in dit project centraal:

1. verkenning van het gebruik van GSS in participatieve planvormingsprocessen;
2. ervaring op doen met het begeleiden van GSS-sessies.

Deze doelen worden gerealiseerd door het leveren van de volgende resultaten:

1. verslag van de mogelijkheden en beperkingen van GSS en de kritische succesfactoren van GSS in participatieve planvormingsprocessen;
2. theoretische handleiding (checklist) voor ontwerpers van participatieve planvormingsprocessen om te bepalen voor welke taken en in welke omstandigheden de inzet van GSS meer of minder geschikt is;
3. overzicht van openstaande kennisvragen waarmee vervolgonderzoek kan worden opgestart;
4. een vijftal onderzoekers beschikt over de vaardigheden om GSS-sessies te begeleiden (procesfacilitator).

De volgende gebruikers kunnen worden onderscheiden:

1. kernteam KAP wat betreft het onderzoek naar het gebruik van GSS in PPP en de openstaande kennisvragen in verband met vervolgonderzoek;
2. onderzoekers in de mobiele werkplaats wat betreft de handleiding voor het gebruik van GSS in PPP. Het onderzoeksverslag dient hierbij als achtergronddocument.

In de projectomschrijving was ook beoogd om een handleiding te ontwikkelen voor het plannen van een GSS-sessie. Gezien de uitgebreide handleiding van SIMAC (SIMAC Group Support Technologies BV) voor pre-session planning, uitvoering/begeleiding en post-session follow-up is een handleiding op dit niveau achterwege gelaten. Centraal staat GSS en de relatie tussen het gebruik van GSS en het beleidsproces.

1.4 Onderzoeksvragen

1. Wat is GSS en welke kenmerken heeft het?
2. Wat is een participatieve planvormingsproces (PPP) en welke behoeften heeft zo'n proces?
3. Wat zijn de mogelijkheden van GSS in de ondersteuning van PPP's?
4. Wat zijn de beperkingen van GSS in de ondersteuning van PPP's?
5. Welke aspecten moeten in acht worden genomen bij de keuze en het gebruik van GSS in PPP's?
6. Welke onderzoeksvragen blijven openstaan na beantwoording van bovenstaande vragen?

Met beantwoording van bovenstaande vragen zullen de eerste drie resultaten geleverd kunnen worden. Het vierde resultaat, de opleiding van facilitators, valt buiten het onderzoeksverslag.

1.5 Afbakening

Dit onderzoek betreft alleen de inzet van de huidige generatie GSS in de context van beleidsvorming en niet de (gecombineerde) inzet en gebruik van andere interventie-instrumenten. Ook gaan we niet in op de koppeling van GSS aan Geografische Informatie Systemen. De koppeling van GIS aan GSS is een onderwerp voor vervolgonderzoek.

1.6 Onderzoeksbenadering

De gehanteerde methode is literatuur- en documentonderzoek. Het betreft het verzamelen van hoofdzakelijk mogelijkheden, beperkingen en kritische succesfactoren van het gebruik van GSS uit verslagen van case studies, literatuur, artikelen en bestaande handleidingen voor het gebruik van GSS, voor het ontwerp van participatieve planvormingsprocessen en voor het gebruik van GSS in beleidsvormingsprocessen. De gehanteerde benaderingen komen uit de bestuurskunde, bedrijfskunde, systeemkunde, informatiekunde en communicatiewetenschap.

Eenheid van analyse zijn GSS-bijeenkomsten in beleidscontexten.

Geraadpleegde databronnen zijn: literatuur, artikelen op Internet en vaktijdschriften. De analysemethode is kwalitatief en explorerend van aard.

2. Group Support Systems

2.1 Wat is Group Support Systems?

Group Support Systems (GSS) is een elektronisch vergadersysteem. Dit is een systeem van met elkaar verbonden computers dat door middel van geïntegreerde software (Groupsystems) de op een vergadering aanwezige deelnemers de mogelijkheid biedt interactief met elkaar te communiceren door het intypen van meningen en te 'stemmen' over ingebrachte ideeën en argumenten. Oftewel: een computergebaseerd systeem dat, door middel van een interface naar een gemeenschappelijke omgeving, ondersteuning biedt aan een groep van mensen die betrokken is bij een gemeenschappelijke taak of doelstelling. De twee componenten 'gemeenschappelijke omgeving' en 'gemeenschappelijke taak'; zijn daarbij definiërend voor GS.

Groupsystems is een gereedschapskist met elektronische hulpmiddelen voor groepen. Groepen worden ondersteund bij het genereren en organiseren van ideeën, evenals bij het prioriteren van ideeën. De agenda vormt het hart van een GroupSystemsvergadering. In de agenda staan de activiteiten met de bijbehorende tools weergegeven. Deze worden gebruikt voor groepstaken als brainstorming, listbuilding, informatie verzamelen, stemmen, organiseren, prioriteiten toekennen en consensus kweken. GS beschikt over de volgende tools: Categorizer, Vote, Group Outliner, Topic Commenter, Electronic Brainstorming, Alternative Analysis, Survey, Opinion Meter, White Board, Handouts. Naast het elektronische vergadersysteem zijn er gewoonlijk een aantal extra faciliteiten zoals een whiteboard, flipovers en dergelijke voor manuele handelingen en mondelinge communicatie zoals discussie en presentatie. Daarnaast zijn er vaak aparte ruimtes beschikbaar voor overleg in kleine groepen gedurende het proces.

Systemen als GSS worden toegepast om traditionele barrières in groepsinteracties te overwinnen. Volgens Kamel en Davison (1998) zijn er vier barrières te onderscheiden: tijd, afstand en ruimte, kosten van en gedragsgerelateerde problemen bij groepswork. Het onderzoek waarvan hier verslag wordt gedaan richt zich met name op de laatstgenoemde barrière binnen een beleidscontext. Ter ondersteuning van het groepsproces in ruimte en tijd kent GSS verschillende mogelijkheden (zie onderstaand schema). De focus van dit verslag ligt bij GSS van het type in het eerste kwadrant, de ondersteuning van groepen op dezelfde plaats en op hetzelfde tijdstip. In het derde en vierde kwadrant zijn echter ook

	Hetzelfde tijdstip	Verschillende tijdstippen
Dezelfde plaats	Synchrone interactie	Asynchrone interactie
Verschillende plaatsen	Synchrone gedistribueerde interactie	Asynchrone gedistribueerde interactie

Figuur 2.1 Ondersteuning van groepsprocessen in ruimte en tijd

Bron: Karhunen (1995) en Hendriks, Klein en Vennix (1996) in: Jankowski en Kloppenburg (1997).

volop ontwikkelingen gaande. Deze vallen echter buiten dit verslag (overigens wordt in paragraaf 5.4. wel een onderzoek over een asynchroon gedistribueerde GSS vermeld).

2.2 Kenmerken van GSS

De belangrijkste specifieke kenmerken van GSS zijn de volgende (Miller et al., 1999; Hollander et al., 1999; Jankowski en Kloppenburg, 1997):

1. anonimiteit: er kan niet achterhaald worden welke deelnemer een bepaald idee of commentaar heeft ingevoerd; anonimiteit is gradueel en afhankelijk van de mate van de koppeling tussen naam en commentaren (niet of op subgroepsniveau), de inrichting van de zaal, of de deelnemers ervan overtuigd zijn anoniem te zijn, overeenstemming tussen de doelen van de groep en de individuele deelnemers en het al dan niet kennen van elkaars meningen;
2. parallelle invoer en communicatie: tijdens de vergadering voeren de deelnemers hun ideeën en commentaren gelijktijdig in;
3. groepsgeheugen: alles wat de deelnemers tijdens een vergadering invoeren, wordt onmiddellijk opgeslagen en kan worden bewerkt of later worden teruggeroepen;
4. proces/agendastructurering: GSS biedt een framework en een processtructuur voor de vergadering.

2.3 Voor- en nadelen van GSS-kenmerken

Succesvol gebruik van GSS is sterk afhankelijk van de wijze waarop het systeem gebruikt wordt en voor welke taak men het systeem toepast. Voor specifieke uitspraken is nog te weinig onderzoek gedaan volgens Jankowski en Kloppenburg (1997). De hieronder genoemde voor- en nadelen van de verschillende kenmerken moeten daarom in algemene zin worden opgevat. Onderstaande tekst over de voor- en nadelen is grotendeels overgenomen uit Jankowski en Kloppenburg (1997).

Voor- en nadelen van anonimiteit:

- er is minder individuele terughoudendheid doordat ideeën niet aan namen verbonden worden. Bij een hoge mate van 'public awareness' is een hoge mate van anonimiteit belangrijk (Miller et al.);
- deelnemers hebben aandacht voor ideeën in plaats van degene die het idee inbrengt;
- de groep is eigenaar van ideeën, niet de individuele deelnemers; er is minder invloed door dominantie of hoge/lage status;
- men verandert gemakkelijker (zonder gezichtsverlies) van mening.

Anonimiteit is echter niet in alle gevallen functioneel. Bijvoorbeeld in een groep waarin de deelnemers elkaar goed kennen en er op zeer regelmatige basis wordt samengewerkt, kan anonimiteit een negatieve invloed hebben (Bostrom et al., 1992; Jessup et al., 1990). Soms is anonimiteit onwenselijk bij taken waarbij het op zich nemen van verantwoordelijkheden van belang is. Anonimiteit kan leiden tot free-riding (te weinig

bijdragen). Free-riding zou kunnen worden voorkomen door het geven van incentives (beloningen) op groepsniveau. Dit leidt tot betere resultaten, hogere consensus, meer participatie en tevredenheid (Miller et al., 1999).

Voor- en nadelen van parallelle invoer:

- mogelijkheden voor een bredere en meer actieve participatie van de deelnemers;
- participatie en contributie op eigen niveau van mogelijkheden en volgens eigen interesses;
- meer input in minder tijd;
- minder dominantie door kleine groep deelnemers.

De verhoogde productiviteit die dankzij het simultane proces mogelijk is, kan echter ook leiden tot informatie overload en zodoende het proces juist verstoren. Zo'n verstoring kan optreden tijdens de brainstormfase en kan voorkomen worden door het gebruik van speciale brainstormtechnieken, bijvoorbeeld de Nominal Group Technique (De Vreede, 1995).

Het gebruik van GSS vermindert de invloed van dominante deelnemers c.q. deelnemers met hoge status (en andersom). Toch blijken dominante deelnemers een strategie te volgen die hen in staat stelt iets meer invloed uit te oefenen, bijvoorbeeld door het genereren van een hoger percentage ideeën in de brainstormfase. Deze invloed van dominantie vermindert in groepen die langer in dezelfde samenstelling bestaan (McLeod, 1992; Scott en Easton, 1996).

Voor- en nadelen van proces/agenda structureren:

- biedt een framework en een processtructuur voor de vergadering;
- faciliteert agendacontrole en het voltooien van de gehele agenda;
- er is een vergrote focus van deelnemers op het onderwerp van bespreking.

Er zijn aanwijzingen dat een te volle agenda het succes van de vergadering in de weg staat (Bostrom et al., 1992; De Vreede, 1997). De vergrote focus wordt niet in alle onderzoeken gevonden (Poole et al., 1993).

Voor- en nadelen van het groepsgeheugen:

- automatisering van een complex proces;
- directe weergave van data mogelijk;
- GSS vergroot c.q. biedt de mogelijkheden tot een 'groepsgeheugen' waarbij alle bijdragen worden opgeslagen en voor elke deelnemer toegankelijk blijven; aanpassing van data is gemakkelijker en de rapportage tussendoor en achteraf wordt vergemakkelijkt;
- de data geven een objectief beeld van de historie en de evolutie van de vergadering en faciliteren referenties naar eerdere uitspraken.

Het groepsgeheugen kan ook nadelige gevolgen hebben. Deelnemers kunnen aarzelen om in brainstorm- en besluitvormingssessies, met name als deze over gevoelige

onderwerpen gaan, bijdragen te leveren, omdat ze daarop achteraf geen wijzigingen kunnen uitvoeren (Dennis, 1996; Jessup en Valacich, 1993).

2.4 Andere aandachtspunten

Complexiteit in een geformaliseerde omgeving

Een van de kritieken op GSS is dat het moeilijk is om de complexiteit van het groepsbeslissingsproces recht te doen in een geformaliseerde omgeving. Deze complexiteit hangt bijvoorbeeld samen met het feit dat deelnemers werken met een dubbele agenda, zich laten leiden door kennis van de persoonlijkheid van andere deelnemers of beïnvloed worden door sociale gewoonten (Jankowski en Kloppenburg, 1997, zie ook hoofdstuk 5).

Invloed facilitator

De invloed van een facilitator op het gehele proces is erg groot, het uitoefenen van het facilitatorschap vereist veel kundigheid. De facilitator moet zeer bekend zijn met het GSS-systeem: focus op 'running the meeting' in plaats van bezig zijn met de technologie (Miller et al., 1999). Is deze kundigheid aanwezig, dan hoeft de invloed van de facilitator geen negatieve invloed op het proces te hebben (Bostrom et al., 1992; Clawson et al., 1993 in: Jankowski en Kloppenburg, 1997). Tevens zijn alle traditionele faciliteringsvaardigheden ook van toepassing op een GSS-bijeenkomst: aanmoedigen van participatie, het creëren van een aangename werkomgeving en een vaardige begeleiding van een groep naar doelen. Aanmoedigen van participatie kan door bijvoorbeeld vergelijking van de bijdragen met de 'gemiddelde' groepsproductie, het management van shared resources zoals het elektronisch whiteboard, afwisseling in de activiteiten om verveling en desinteresse te voorkomen. Tevens moet in acht worden genomen dat de discussie die volgt na gebruik van de tool soms meer tijd eist dan het feitelijke gebruik van de tool (Miller et al., 1999).

Computerervaring en ervaring met GSS

Alhoewel een computerondersteunde vergadering geen computerervaring vereist, is het kunnen omgaan met computers zeker een pre. Bijvoorbeeld, gebrek aan type-ervaring betekent dat invoer van tekst langzamer zal verlopen. De verschillen in type-ervaring tussen deelnemers hoeven niet van invloed te zijn op de geleverde bijdragen tijdens de vergadering: uit het onderzoek van Scott et al. (1996, in: Jankowski en Kloppenburg, 1997) blijkt dat deelnemers met minder type-ervaring evenveel bijdragen leveren, maar zij omschrijven hun ideeën korter en krachtiger. Daarnaast moeten gebruikers leren met de programmatuur om te gaan. Overigens blijkt dat de houding van de deelnemers ten opzichte van de technologie positiever wordt naarmate de ervaring ermee toeneemt. Afgezien van de ervaring die gebruikers al dan niet hebben met computers, kan de productiviteit van een GSS-ondersteunde groep pas na een aantal sessies het niveau bereiken van een groep zonder deze ondersteuning (Jessup en Valacich, 1993; De Vreede, 1995, in: Jankowski en

Kloppenburg, 1997). Het is een heel andere manier van vergaderen met eigen regels die gewenning vraagt (Poole en DeSanctis, 1992, in: Jankowski en Kloppenburg, 1997).

Menselijke/organisatorische aspecten

Volgens Leeuwis et al. (1997) is de term 'interactieve media' misleidend. De context waarin communicatie plaatsvindt 'bepaalt' de mate van interactiviteit. Media bieden slechts een potentie tot interactiviteit. Een (overigens volgens Leeuwis et al. discutabele) definitie van 'interactiviteit' (Rafaeli (1998)) als expliciet wordt ingegaan op de *relatie* tussen twee of meer voorafgaande bijdragen in een discussiebijdrage ('historisch verband' tussen bijdragen). Als bijdragen slechts expliciet teruggrijpen op één voorafgaande bijdrage zijn ze 'reactief' (Leeuwis et al., 1997).

Slechte resultaten zijn vaak het gevolg van een slechte groep en niet zozeer van het elektronische supportstelsel. Verwachtingen kunnen bijvoorbeeld niet duidelijk zijn gecommuniceerd of grote conflicten verdelen de groep (Miller et al., 1999, cursusstof SIMAC, 1999). Aandacht voor (problemen in) de groepsdynamiek is daarom noodzakelijk.

Volgens Miller et al. (1999) kunnen tevens culturele moeilijkheden met samenwerken productief gebruik van GSS in de weg staan. Dit is met name het geval als de organisatiecultuur meer gericht is op competitie dan op samenwerking en men bang is dat het delen van kennis de ideeën (en de deelnemers) minder waard maken (zie ook hoofdstuk 5).

Situationele context van GSS-gebruik (zie ook hoofdstuk 5)

Een belangrijke vraag bij de keuze voor het gebruik van GSS is of het doel beter kan worden bereikt met een andere benadering of een traditionele vergadering. Het probleem bij de beantwoording van deze vraag is dat er een discrepantie is tussen laboratoriumresultaten en veldobservaties. Herhaaldelijk geven casestudies aan dat (arbeids)kosten en de benodigde tijd enorm gereduceerd worden met het gebruik van GSS. De kwaliteit van de besluitvorming verbetert, de gebruikers hebben meer vertrouwen in het besluit ongeacht ervaring met GSS en de participatiegraad van de deelnemers is hoger, zowel individueel als collectief. In experimentele vergelijkingen tussen niet ondersteunde en door GSS ondersteunde vergaderingen worden deze resultaten niet gevonden. Men constateert dan wel verbeteringen van de kwaliteit van het besluit en participatie, maar vaak geen vermindering van de benodigde tijd en geen grotere tevredenheid van de gebruiker. Het gebruik van GSS kan zelfs het vertrouwen van de groep over haar eigen besluiten verminderen (Miller et al., 1999). De verschillen worden waarschijnlijk veroorzaakt doordat daarbij geen rekening wordt gehouden met het belang van voorkennis en vaardigheden voor het uitvoeren van de opdrachten. Bij een onderzoek naar het gebruik van GSS bij complexe problemen waarbij aan opbouw van voorkennis en vaardigheden meer aandacht werd besteed, werden betere resultaten behaald. Bovendien zijn het vaak experimenten met simplistische taken op universiteiten met studentendeelnemers. Het complexe milieu en de druk van realistische organisatorische settings zijn moeilijk te reproduceren in het laboratorium. Daarnaast zijn organisaties terughoudend om in dergelijke onderzoeken te participeren zodat er relatief weinig vergelijkingsmateriaal is (Miller et al., 1999).

Miller et al. (1999) geven de volgende adviezen met betrekking tot de situationele context van GSS-bijeenkomsten. Deze zullen in hoofdstuk 5 ten aanzien van beleidscontexten aangevuld worden:

- als het management/bestuur al een mening heeft over een onderwerp kan een GSS-bijeenkomst tijdverspilling of zelfs contraproductief zijn. GSS is niet een goede manier voor een informatiebijeenkomst waarbij een persoon met autoriteit heeft besloten over een onderwerp en dit aan de groep presenteert;
- een GSS werkt goed bij het verkenning van mogelijke oplossingen voor 'open ended' problemen. GSS kan bruikbaar zijn daar waar voorgaande groepen er niet zijn in geslaagd een oplossing te vinden. Mensen zijn vaak terughoudend om in een groep te uiten wat ze echt vinden wanneer het om emotionele onderwerpen gaat. Het GSS-kenmerk van anonimiteit kan vooral bruikbaar zijn in het aan de oppervlakte brengen van gevoelige issues en het komen tot een oplossing waar traditionele vergaderingen falen;
- GSS kan bruikbaar zijn voor het vormen van consensus in moeilijke situaties. Een voor GSS geschikt onderwerp heeft mensen die betrokken zijn of belang hebben bij hoe een probleem wordt opgelost. De groep moet voor een groot deel bestaan uit mensen die een belang hebben bij de uitkomst van het probleem. Dit zal eraan bijdragen dat de groep gefocust is en gemotiveerd om naar een oplossing toe te werken. Participatie heeft ook het bijkomend voordeel dat stakeholders de oplossing ongeacht wat er uit de bijeenkomst komt, accepteren;
- sommige problemen hebben geen juist antwoord. In situaties waarin er geen juist antwoord is, is het vaak het beste om opties te verkennen en te komen tot een algemene groepsconsensus over een onderwerp om een gezamenlijke doelstelling te ontwikkelen. GSS werkt goed in het ontdekken van creatieve oplossingen voor problemen waar een lineaire denkwijze geen oplossing oplevert en voorziet in een structuur om een groep te begeleiden naar een keuze voor de meest geschikte oplossing.

3. Functionaliteit van GSS als vergadertool

Een vergadering kan gedefinieerd worden als een serie van taken of activiteiten, uitgevoerd door twee of meer mensen. Alhoewel de processen in een vergadering niet zomaar gedefinieerd of veralgemeniseerd kunnen worden, kunnen ze wel beschreven worden in termen van taakclassificatie door het definiëren van een set van atomaire taken die in groepsvergaderingen plaatsvinden (Bostrom et al. (1993) in: De Vreede, (1995) 133 en in: Jankowski en Kloppenburg (1997)).

Volgens Bostrom et al. zijn er vier basis informatieverwerkende activiteiten:

1. genereren: ideeën, suggesties of standpunten opwerpen;
2. organiseren: het rangschikken, verwijderen, categoriseren en dergelijke van gegenereerde punten uit fase 1;
3. evalueren: beoordelen van alternatieven op bepaalde normen en het kiezen van een of meerdere alternatieven;
4. communiceren: gewoonlijk tijdens of direct na de eerste drie fasen, bijvoorbeeld over (tussen)resultaten of het nemen van beslissingen over hoe verder te gaan.

Deze atomaire taken in een groepsvergadering zullen ook in een computerondersteunde vergadering plaatsvinden en moeten dus op een of andere manier ondersteund worden. GSS ondersteunt vooral de eerste drie activiteiten. Daarnaast ondersteunt GSS ook de overgangen tussen de verschillende fasen door informatieoverdracht te faciliteren (Jankowski en Kloppenburg, 1997). Deze groepsactiviteiten kunnen ook door andere ICT en niet-ICT instrumenten worden vervuld. Een beschouwing hierover valt buiten de reikwijdte van dit verslag.

De vierde activiteit, communicatie tussen de deelnemers onderling, is vooral een mondelinge activiteit. Toch kan de communicatie in ieder geval gedeeltelijk worden ondersteund, omdat GSS ingevoerde informatie voor alle deelnemers zichtbaar maakt. Met de Opinion Meter in GSS kan tijdens de vergadering worden gemeten in hoeverre de deelnemers al op een lijn zitten met hun meningen (Jankowski en Kloppenburg, 1997).

In de onderstaande tabel wordt een overzicht gegeven met welke tools de verschillende groepstaken kunnen worden uitgevoerd.

Om te bepalen op welke wijze GSS het groepswerk kan faciliteren, kan het door Nunamaker et al. (1991) (in: Miller et al., 1999) ontwikkelde framework gebruikt worden. Zij onderscheiden vier dimensies in de ondersteuning van groepstaken: procesondersteuning, processtructuur, taakondersteuning and taakstructuur. Elke GSS-tool voorziet in deze vier dimensies in verschillende mate. Daarom is het essentieel te begrijpen welk instrument het beste is voor welke taak.

Taak	GroupSystems V	Gebruik tool
Brainstormen/genereeren	Electronic brainstorming	Vrije en open brainstorm, simultaan over meerdere onderwerpen
	Group dictionary	Altijd toegankelijke lijst van concepten of definities
	Group outliner	Verzamelen van ideeën en commentaren in een voorafgestelde structuur (vele niveaus mogelijk)
	Group writer	Parallel schrijven, bewerken en annoteren van een gezamenlijk document
	Idea organizer	Brainstormen over een ideeënlijst met simultaan commentaar
	Policy formation	Ondersteunt gezamenlijke iteratieve ontwikkeling en bewerking van een document
Organiseren	Stakeholder identification	Exploratietool voor stakeholderanalyse en toetsing veronderstellingen
	Topic commenter	Invoeren van ideeën/opmerkingen op een lijst met voorgedefinieerde onderwerpen of vragen, is meer gestructureerd dan electronic brainstorming en minder dan groupoutliner
	Categorizer	Genereren van ideeënlijst en ondersteuning van verfijning en categorisering van ideeënlijst
Kiezen	Group outliner	Organisatie van ideeën in categorieën en subcategorieën in een boomstructuur
	Idea organizer	Helpt bij de hergroepering, opschoning en bewerking van ideeënlijst
	Alternative analysis	Ondersteunt weging van aantal alternatieven op meerdere criteria
	Group matrix	Stemming in rij/kolom matrix. Consensus aangegeven door celkleur
Overig	Questionnaire	Electronische verspreiding en antwoordverzameling van een vragenlijst
	Electronic vote	Peiling van meningen via methoden zoals rank order, 10-pnts schaal, ja/nee. Resultaten in diverse statistische en grafische formaten
	Survey	Electronische enquête onder de deelnemers, verschillende typen vragen mogelijk
Overig	Agenda	Grafische en tijdsgeannoteerde agenda van het vergaderproces
	Opinion meter	Snelle peiling van de mening van de groepsleden

Figuur 3.1 Enige tools GroupSystems

Bron: De Vreede (1995a) in: Van den Herik (1998).

De GSS-tools dragen bij aan:

1. procesondersteuning
maakt de communicatie-infrastructuur beschikbaar voor groepen. Kenmerken als anonimiteit, parallelle input en groepsgeheugen kunnen de mate van participatie, informatie-uitwisseling en de ondervonden kwaliteit verhogen;
2. processtructuur
voorziet in regels om de richting van de communicatie te beheersen of de inhoud en aard van communicatie te organiseren tussen groepsleden;
3. taakondersteuning
de mogelijkheid om relevante informatie te verzamelen en weer te verspreiden voor gebruik door de groep;
4. taakstructuur
het organiseren van de informatie die de groep zelf genereert, zodat de informatie betekenisvoller en bruikbaar wordt.

Desalniettemin is de facilitator de belangrijkste factor voor met name de procesondersteuning en processtructuur (meer dan het gebruik van GSS zelf).

Complexiteit is een belangrijke karakteristiek van taken. Eenvoudige taken zijn het beste gebaat bij GSS-tools die met name aan de communicatiekant ondersteuning geven eerder dan aan structuur. Te veel processtructuur voor taken als brainstorming is niet goed, omdat het een eenvoudige taak is vanwege een gewenste uitkomst van ideegenerering. Een probleemtaak zoals het vinden van de beste oplossing zou juist meer taakstructuur kunnen vergen dan waarin GSS kan voorzien.

Verder is GSS het gemakkelijkst toepasbaar bij divergerende taken. Desalniettemin kan GSS ook convergerende taken ondersteunen door de verschillende mogelijkheden voor het organiseren van informatie en voor weging van alternatieven en meningspeiling.

In het volgende hoofdstuk wordt ingegaan op participatieve planvorming en de bepaling van de behoefte aan ondersteuning van groepstaken in dergelijke beleidsvormingsprocessen.

4. Participatieve planvorming

Participatieve planvorming is een vorm van beleidsvorming die betrekking heeft op in ieder geval ruimtelijke problematiek. Om beleidsvorming in zijn algemeenheid te typeren kunnen we onderscheid maken tussen technische complexiteit en multiactorcomplexiteit (Van den Herik, 1998). De technische complexiteit van beleidsvorming wordt gekenmerkt door:

- grote problemen, veel interacterende aspecten;
- subjectieve problemen;
- dynamisch, in ontwikkeling;
- hoge mate van onzekerheid;
- oneindig aantal oplossingen.

De multiactorcomplexiteit van beleidsvorming wordt gekenmerkt door:

- vele partijen betrokken, strijdige waarden;
- rol van macht en status;
- participatie vereist;
- sociale dynamiek, bijvoorbeeld weerstand tegen verandering.

Met het ontwikkelen van kennis over en voor participatieve planvorming willen we inspelen op beide typen complexiteit.

In dit verslag wordt de werkdefinitie van KAP gehanteerd voor het begrip participatieve planvorming: in samenspraak met betrokken actoren en gebruikmakend van de laatste wetenschappelijke inzichten, de expertise van onderzoekers en niet-expliciete, lokale kennis, worden integrale oplossingen voor ruimtelijk organisatorische en ruimtelijke ontwikkelingsproblemen geformuleerd (KAP-projectvoorstel, 1998).

Participatieve planvorming is een variant op netwerksturing. Het past in de trend van de in Nederland eind jaren zestig ingezette overgang van bevelshuishouding naar een onderhandelingshuishouding. De aard van een participatieve of interactieve procesaanpak is dynamisch. Het is een proces van gemeenschappelijke beeldvorming, gericht op een gezamenlijke beleidspraktijk in een netwerk van wederzijds afhankelijke actoren (Tops, in: Open Keuken, 1997). De methodiek is gebaseerd op het feit dat de wisselwerking tussen de verschillende betrokken actoren voor een belangrijk deel bepalend is voor de inhoud, uitvoering en slaagkans van beleid of plannen. Het is het in gang zetten van een proces en zorgen dat er iets gaat leven of gebeuren.

Kenmerken van een interactieve procesaanpak zijn de aanwezigheid van een (beleids)probleem, betrokkenheid van meerdere partijen, een vroegtijdig stadium van het beleidsvormingstraject (anders noemen we het inspraak), bestuurlijke verankering (commitment van bevoegd gezag), interactie, een gestructureerd proces en speelruimte in de uitkomsten van het proces (Open Keuken, 1997).

Hoewel elk interactief beleidsvormingsproces uniek is, kunnen toch verschillende procesfasen worden aangewezen. Als voorbeeld noemen we hier Interactieve Planvorming en Open Planproces die door Rijkswaterstaat worden georganiseerd (Open Keuken, 1997).

- Interactieve Planvorming komt voort uit de InfraLab-benadering van Rijkswaterstaat. Het is ontwikkeld ten behoeve van een snellere doorlooptijd van projecten, een groter draagvlak voor nieuwe ingrepen in de infrastructuur en nieuwe, betere oplossingen. Het proces kent vier fasen: startfase (doel en randvoorwaarden, intentieverklaringen en dergelijke), stemfase (probleemformulering), agorafase (zoeken naar oplossingen), actiefase (concretisering van de uitvoering).
- Bij de methode van het Open Planproces staat met name een betere interactie met de omgeving voorop. Het gaat daarbij om draagvlak, een actieve medewerking van belanghebbende partijen en om een zorgvuldige koppeling van de belangen van de omgeving aan die van Rijkswaterstaat. Het proces bestaat uit zes stappen: verkenning, initiatief (formele opstart), gemeenschappelijke beeldvorming (over probleemdefinities en doelen), gemeenschappelijke oplossing, besluitvorming (in breder verband formaliseren van het besluit en toetsen van het draagvlak), uitvoering en evaluatie (van uitvoering, commitment, kwaliteit).

Bij een interactieve procesaanpak is gezamenlijke agendavorming in elke fase een vereiste. Een interactieve procesaanpak kan in elke fase van een besluitvormingstraject opgestart worden, maar de meerwaarde is het grootst als aan het begin van een project de zaken interactief worden aangepakt (Open Keuken, 1997).

Bij een interactieve procesaanpak moet rekening gehouden worden met de verschillende wijzen waarop mensen in het beleidsvormingsproces kunnen of willen participeren (Mayer (1997) in: Van den Herik, 1998). Met onderstaande participatieladder kunnen de verschillende vormen van betrokkenheid aangeduid worden. Bij elk type inbreng van belanghebbenden passen weer andere elektronische instrumenten (en uiteraard ook traditionele, vergelijk Hollander et al., 1999). Afhankelijk van de gewenste mate van participatie kan al dan niet voor het gebruik van GSS gekozen worden.

Inbreng belanghebbenden	Bestuurlijke ICT-instrumenten
Informereren van belanghebbenden	Publieksinformatiesystemen
Laten reageren en raadplegen van belanghebbenden	Via e-mail of nieuwsgroepen en discussieplatforms op internet, elektronische surveys
Het bieden van mogelijkheden voor advisering door belanghebbenden	Via videoconferencing
Het intensief laten samenwerken van belanghebbenden (co-productie van beleid)	Group decision room (GSS)
Belanghebbenden direct mee laten beslissen (gedeeltelijke besluitvorming)	Elektronisch stemmen

Figuur 4.1 Participatieladder

Bron: Hollander et al. (1999).

Openstaande vraag

In dit verslag wordt vanwege het tijdsbestek niet ingegaan op de invloed van ICT-instrumenten op de positie van minder machtige participanten in het planvormingsproces.

De in hoofdstuk 2 genoemde kenmerken van GSS voldoen aan de eisen voor een goede overlegomgeving voor beleidsgroepen:

- speelruimte voor uiteenlopende meningen en het vergemakkelijken van groepsprocessen wordt verkregen dankzij onder andere de mogelijkheid tot parallelle en anonieme bijdragen. Een kosten- en tijdsefficiënte werkwijze worden eveneens bevorderd door de parallelle invoering, maar ook door de focus op het doel en de agenda van de bijeenkomst. De objectiviteit van resultaten wordt verkregen door anonimiteit en de methodische uitvoering van de opdracht. Een goed beheer van de gegenereerde kennis wordt bevorderd door de aanwezigheid van het groepsgeheugen en de automatische verwerking van bijvoorbeeld een multicriteria stemming;
- elk planvormingsproces en elke fase daarin zijn uniek en daarom kunnen er geen blauwdrukken gemaakt worden over in welke situatie welk instrument of techniek toepasbaar is. De kennis over GSS en een goed begrip van de verschillende praktijken van beleidsvorming kan het inschattingsvermogen van de onderzoekers in de mobiele werkplaats ten aanzien van de toepasbaarheid van GSS of andere instrumenten wél vergroten. De kennisontwikkeling rondom participatieve planvorming vindt plaats in de deelprojecten inhoudelijke verkenningen en inhoudelijke technieken.

5. Gebruik van GSS in een beleidscontext

5.1 Mogelijkheden en beperkingen van GSS in een beleidscontext

In de vorige hoofdstukken hebben we bekeken wat GSS is en welke kenmerken het instrument heeft. Tevens hebben we onderzocht op welke manier GSS groepstaken kan ondersteunen. Vervolgens hebben we een korte beschrijving gegeven van het participatieve planvormingsproces en geconcludeerd dat de kenmerken van GSS voldoen aan de eisen voor een goede overlegomgeving voor (beleids)groepen. Hoe kunnen we GSS inzetten voor processen van interactieve beleidsvorming? Wat zijn de mogelijkheden en de beperkingen van GSS in een beleidscontext?

De afgelopen tien, vijftien jaar is veel onderzoek verricht naar het gebruik van GSS in het bedrijfsleven. Er is echter nog weinig bekend over het gebruik van GSS in een beleidscontext. Een van de weinige onderzoeken in Nederland is het promotieonderzoek van Van den Herik aan de TU Delft. Tussen '93-'97 heeft hij onderzoek gedaan naar het gebruik van GSS in beleidsprocessen. Hiervoor zijn 14 GSS-bijeenkomsten gehouden voor vier beleidscases. De behoeften bij deze beleidsbijeenkomsten waren:

- het omgaan met meervoudige meningen en belangen;
- op gestructureerde wijze problemen oplossen;
- omgaan met informatie;
- efficiënte consultatie.

Voor elk van deze doelen concludeert Van den Herik verschillende sterkten en zwakten in het gebruik van GSS in een beleidscontext. Deze worden in onderstaande tabellen gepresenteerd.

1. Harmoniseren van meervoudige meningen en belangen	
Sterkten	Zwakten
<ul style="list-style-type: none"> - Parallele invoering ondersteunt een evenwichtige en actieve bijdrage van meerdere partijen in een heterogene setting. - Anonimiteit bleek een gewaardeerd kenmerk om een ongehinderde uitwisseling van meningen in heterogene groepen te ondersteunen. - Voting tool helpt om een groeps mening op een democratische, snelle en makkelijke manier te peilen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Het is moeilijk om subtiele en genuanceerde ideeën, meningen of zienswijzen te bediscussiëren; anonieme interpretatie is moeilijk (door uit te leggen wat bedoeld wordt, wordt de 'eigenaar' bekend). - Ontwikkeling van consensus is moeilijk met GS brainstorm en discussie. - GS anonimiteit verhindert het naar voren brengen van directe belangen van stakeholders. - Onwil om persoonlijke ideeën toe te vertrouwen aan een anoniem systeem.
2. Gestructureerde probleemoplossing	
Sterkten	Zwakten
<ul style="list-style-type: none"> - Parallele brainstorming is ideaal voor gestructureerde verkenning van beleidsproblemen en -oplossingen in een heterogene omgeving. - GSS agenda geeft structuur aan de bijeenkomst en dus focus op taak en doel. - Brainstorming en voting tools zijn ideaal om een convergente en methodisch meeting design te ondersteunen. 	<ul style="list-style-type: none"> - GSS-bijeenkomst wordt gemakkelijk afgebroken bij onduidelijke doelen of taken. - Het is moeilijk om complexe of ongedefinieerde issues te bediscussiëren; het is moeilijk de mate van begrip te vergroten. - Er is minimale GSS-ondersteuning voor analyse en categoriseringsactiviteiten, hierdoor hoge weerstand tegen resultaten bij de deelnemers. - Resultaten van stemmingen worden niet geaccepteerd als 'echte besluiten'.
3. Capaciteit om met informatie om te gaan	
Sterkten	Zwakten
<ul style="list-style-type: none"> - Alle data wordt bewaard, anoniem, zonder de behoefte aan secretariële ondersteuning. - Geen afzwakking van data, onpartijdige rapportage. - GSS-rapportages gebaseerd op notulen geven verbazingwekkend grote hoeveelheid output. 	<ul style="list-style-type: none"> - Notulen van GS worden zelden gebruikt door probleemhebber of deelnemers. - Categorisering van ideeën is in GS niet geautomatiseerd, de presentatie van resultaten op papier is chaotisch.
4. Efficiënte consultatie	
Sterkten	Zwakten
<ul style="list-style-type: none"> - Snel boven tafel krijgen van kennis. - Efficiënte parallelle brainstorming, enorme output in heterogene groepen in weinig tijd. - Efficiënte stemming, categorisering van onderwerpen en presentatie van gezamenlijke resultaten. - Bredere en actieve participatie in heterogene groepen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Deelnemers hebben de neiging om kwantiteit in plaats van kwaliteit te produceren in brainstorm taken, ideeën zijn vaak oppervlakkig of extreem, minimale feed-back. - Efficiency is soms in conflict met het bedachtzame en beschouwende karakter van een beleidsdebat. - Gemengde tevredenheid gemeten voor efficiencygestuurde brainstormtaken in een beleidssetting.

Figuur 5.1 Sterkten en zwakten van GSS in een beleidscontext

Bron: Van den Herik (1998).

Uit het overzicht van sterkten en zwakten van GSS ten aanzien van de behoeften van beleidsbijeenkomsten blijkt dat de organisator het doel van de bijeenkomst zeer goed moet expliciteren om eventuele zwakten van GSS te kunnen opvangen met andere (niet)electronische instrumenten/aanpak en facilitering.

5.2 Beleidsvorming: probleemoplossing of sociale interactie

Gezien de sterkten en zwakten van GSS moet onderscheid worden gemaakt naar beleidscontexten. Op een continuüm kunnen twee extreme typen onderscheiden worden, namelijk bijeenkomsten waar het hoofdzakelijk gaat om (technische) probleemoplossing door deskundigen en bijeenkomsten waar de sociale interactie tussen betrokkenen centraal staat. Met onderstaande tabel en uiteraard in overleg met de opdrachtgever c.q. probleemeigenaar kan worden bepaald met welk type beleidsbijeenkomst de ontwerper te maken heeft.

Contingentie variabelen	Typen beleidsbijeenkomst	
	Probleemoplossing	Sociale interactie
Context beleidsprobleem	Technisch complex, oplossingen gebaseerd op verbeterde beleidsinzichten	Oplossingen gebaseerd op matching van verschillende perspectieven en meningen
Context beleidsproces	Beleidsproces of -fase kan zorgvuldig worden gestructureerd en getimed	Het beleidsproces in een chaotische en dynamische opeenvolging van gebeurtenissen
Stakeholders	Meestal weinig stakeholders, verschillen in expertise onder deelnemers	Veel stakeholders, met concurrerende waarden, belangen van deelnemers variëren
Doel bijeenkomst	Doel kan helder en ondubbelzinnig worden bepaald	Het is moeilijk om een gedeeld en helder doel en structuur te definiëren
Taken bijeenkomst	Taken zijn gestructureerde informatieverzameling, analyse en besluitvorming	Bijeenkomst is gefocust op sociale interactie zoals het creëren van consensus, opbouwen van commitment of bewustzijn, gedragsverandering

Figuur 5.2 Contingentievariabelen voor het bepalen van het type beleidsbijeenkomst 'probleemoplossing' of 'sociale interactie'

Bron: Van den Herik (1998).

Als gevolg van het type GSS-bijeenkomst zullen taken op een verschillende manier moeten worden uitgevoerd. In figuur 5.3 is uitgewerkt hoe taken per type bijeenkomst zouden moeten worden uitgevoerd.

Overigens concludeert Van den Herik dat GSS vooral een bijdrage levert in probleemoplossende bijeenkomsten gezien de structurering en versnelling van het kennisverzamelingsproces. Hiermee wordt de doelgerichtheid in de uitvoering van taken vergroot. De beperkte diepgang en trage feedback in vergelijking met mondelinge discussie kan worden opgevangen met verdere detaillering van vragen, structurering van de agenda en mondelinge discussie.

Het gebruik van GSS voor sociale interactie is minder overtuigend volgens Van den Herik. Met name de matige discussiekwiteit speelt hierbij een belangrijke rol. Anonimiteit is soms wel en soms niet bevordelijk afhankelijk van de behoefte van de deelnemers. GSS is in dit type bijeenkomst volgens hem vooral geschikt voor inventarisaties en dergelijke en niet als besluitvormingstool. Er dient meer dan bij probleemoplossende bijeenkomsten ruimte te zijn voor mondelinge discussie, een eenvoudige agenda en een

ongedwongen facilitatie (Van den Herik, 1998). In de internationale literatuur zijn tijdens deze studie (nog) geen vergelijkbare onderzoeken aangetroffen.

Taken	Probleemoplossing	Sociale interactie
Brainstormen	<i>Naar boven halen van kennis</i> Verschillende, elkaar opvolgende, gestuurde en verdiepende rondes van commentaar	<i>Meningsuiting</i> Open, confronterende en creatieve vragen, informatieve uitwisseling voor alle deelnemers
Organiseren	<i>Analyse</i> Verduidelijken van ideeën en stricte categorisering gebruikt voor verdieping groepsdiscussie	<i>Informatieve groepering</i> Verkrijgen van inzicht door ideeën te classificeren naar verschillende perspectieven, meningen, alternatieven
Communiceren	<i>Diepte-onderzoek</i> Discussie gericht op een onderwerp, discussie t.b.v. toegevoegde waarde, verbaal of elektronisch afhankelijk van het onderwerp, groep of deelgroep, bijdrage gebaseerd op expertise	<i>Discussie en debat</i> Bevat genoeg tijd voor mondelinge discussie met hele groep, iedereen kan zijn/haar zegje doen
Kiezen	<i>Besluitvorming</i> Voting wordt gebruikt voor besluitvorming of om het probleemoplossingsproces te versnellen	<i>Informatieve peiling</i> Voting wordt vaak alleen gebruikt als een middel voor informatieve peiling om persoonlijke voorkeuren te vergelijken met de mening van de groep

Figuur 5.3 Verschillende taken voor elk type bijeenkomst
Bron: Van den Herik (1998).

Concluderend uit het beperkte onderzoek dat tot nu toe bekend is, lijkt het erop dat GSS met name bruikbaar is in probleemoplossingsgerichte bijeenkomsten en wat minder in beleidsbijeenkomsten waar sociale interactie centraal staat. Desalniettemin zijn er ook onderzoeksresultaten in de literatuur beschreven die wijzen op een grote tevredenheid over de 'sociale interactie'-bijeenkomst, omdat dat de deelnemers direct in gesprek konden raken met degenen met 'macht' (zie paragraaf 5.4).

5.3 Voorbereiding van GSS-bijeenkomsten in een beleidscontext

Uit het onderzoek van Van den Herik blijkt dat een goede voorbereiding van cruciaal belang is. Tevens moet voldoende voorbereidingstijd in acht worden genomen. Het organiseren van GSS-bijeenkomsten is een zeer tijdrovende bezigheid. Om GSS-bijeenkomsten zo goed mogelijk in te bedden in het (interactieve) beleidsvormingsproces kan de volgende benadering van het ontwerp van GSS-bijeenkomsten bij beleidsvorming gehanteerd worden. De vragen die de ontwerper zich moet stellen komen overeen met activiteiten die ontwerpers/begeleiders van interactieve beleidsvormingsprocessen zich moeten stellen (Van den Herik, 1998).

De hoofdstappen zijn de volgende:

1. beschrijf de bestaande situatie;
2. analyseer en specificeer het beleidsprobleem;
3. bepaal de doelen van de meeting;
4. bepaal afhankelijk hiervan en met de kennis over de mogelijkheden van GSS, het gebruik van GSS (wel/niet, zo ja, hoe).

In bijlage 1 wordt nader toegelicht welke zaken bij de bepaling van het gebruik en wat betreft de voorbereiding, uitvoering en nazorg van GSS-bijeenkomsten in het kader van zowel sociale interactie als probleemoplossing in acht moeten worden genomen.

5.4 Rol van GSS-bijeenkomsten in reguliere beleidsvormingsprocessen

Naast het onderzoek van Van den Herik is bekend het onderzoek naar een elektronisch debat in de beleidspraktijk in de provincie Noord-Brabant uitgevoerd door de LUW en KUN (1997). Het betreft hier overigens een gedistribueerd asynchroon gebruik van GSS. Desalniettemin zijn de getrokken conclusies leerzaam voor het gebruik van GSS in beleidscontexten (zie bijlage 3 voor de volledige weergave van de conclusies). Hieronder volgen de conclusies die betrekking hebben op het gebruik van GSS in een beleidscontext (Leeuwis et al., 1997) ¹:

- directe betrokkenheid van 'de macht' (bijvoorbeeld een gedeputeerde) is een cruciale voorwaarde voor actieve inbreng van deelnemers. Aan deze voorwaarde zal vaak niet kunnen worden voldaan;
- aanwezigheid van 'de macht' is tegelijkertijd een risico wat betreft de discussie onderling (deelnemers zijn minder op elkaar gericht);
- er moet veel aandacht worden besteed aan communicatie met en binnen de betrokken ambtelijke organisatie(s) over de impassing van GSS-beleidsbijeenkomsten in het beleidsproces en in de ambtelijke organisatie;
- er moet veel aandacht worden besteed aan het bereiken van een helder debatresultaat en helderheid over de doelen in verband met de mogelijke verschillen in verwachtingen van deelnemers ('expectations management'). Elke deelnemer moet begrijpen waarom elke stap in het proces belangrijk is om het gewenste doel te bereiken;
- de aloude spanning tussen de politiek en ambtenarij moet voor nieuwe media opnieuw worden opgelost;
- voor de participatiegraad maakt het nogal uit of men op persoonlijke titel of namens een organisatie aan een debat deelneemt, en welke cultuur er binnen een organisatie heerst (in verband met ruggespraak);
- het is niet eenvoudig om met een elektronisch debat het niveau van 'inventarisatie van ideeën' te ontstijgen. Dit omdat mensen zich niet graag laten modereren. In het onderzochte debat was de discipline om bijdragen over problemen en oplossingen te scheiden niet erg groot;

¹ Geïnteresseerden worden verwezen naar het oorspronkelijke onderzoeksverslag, zie literatuurlijst.

- er zijn beperkingen aan de schaal (aantal actieve deelnemers) waarop een gedistribueerd elektronisch debat op zinvolle wijze kan worden gevoerd (en gemodereerd).

Tot slot voegt Leeuwis c.s. (1997) hieraan toe:

Actieve facilitering moet onder andere gericht zijn op het creëren van een mengvorm tussen:

- communicatie burgers/overheid;
- communicatie burgers onderling.

5.5 Openstaande vragen

Bij het schrijven van dit hoofdstuk zijn een aantal vragen naar voren gekomen die in dit verslag niet worden beantwoord. Ze betreffen het kennis- en communicatiemanagement rondom GSS-bijeenkomsten.

Hoe moet bij een GSS-bijeenkomst om worden gegaan met informatie en kennis? Deze vraag betreft het organiseren van toegang tot de benodigde informatie bij deelnemers aan GSS, omgaan met verschillende typen kennis in de discussie en verschillen in kennisniveau bij deelnemers. Een verwante vraag is hoe impliciete kennis van bijvoorbeeld boeren en expliciete kennis van onderzoekers op een gestructureerde wijze met elkaar in verband kan worden gebracht, en hoe er tot een wederzijds leerzame discussie kan worden gekomen (Van der Schans, verslag gebruik GSS in project multifunctionele landbouw, 1998). In het laatste geval was de gebruikte oplossing de voorstructurering van vragen: behalve tijdwinst leverde dit directe interactie tussen theorie en praktijk op. De antwoorden van deelnemers op de voorgestructureerde vragenlijst kunnen vervolgens weer in de discussie worden betrokken. Andere vragen ten aanzien van informatie en kennis betreffen de beheersing van de informatie die wordt gegenereerd met name door divergerende taken en de terugkoppeling van resultaten naar deelnemers en andere betrokkenen en een effectieve verwerking en gebruik van de output van een GSS-sessie.

Op het terrein van de koppeling van Grafische Informatie Systemen (GIS) aan GSS zijn diverse ontwikkelingen aan de gang. In vervolgonderzoek zal nader moeten worden bekeken hoe GIS optimaal kan worden ingezet in GSS-bijeenkomsten.

6. Evaluatiecriteria

Resultaten over tevredenheid over GSS-bijeenkomsten in beleidscontexten moeten voorzichtig behandeld worden: tevredenheid heeft vele gezichten (Van den Herik, 1998; Miller et al., 1999; Leeuwis et al., 1997). Probleemeigenaar en deelnemers kunnen (on)tevreden zijn over de kwaliteit van de ingebrachte argumenten, ideeën, oplossingen, wijze waarop op elkaar gereageerd is (en geïnteracteerd), overzichtelijkheid van de discussies, mate waarin men naar elkaar geluisterd heeft (lezen van bijdragen), onderbouwing van standpunten, fasering van de discussie.

De conclusie is dat beoordeling van de kwaliteit van een debat alleen mogelijk is tegen de achtergronden van het doel van een dergelijk debat. Daarom moet objectieve meting worden aangevuld met subjectieve criteria. Tevredenheid over de uitkomst kan worden gemeten in outputvariabelen als de acceptatie van de resultaten, tevredenheid over verschillende aspecten van het proces en commitment aan actie. Daarnaast kunnen procesvariabelen als consensusgedrag, aard van de communicatie, mate van convergentie of divergentie van de meningen en ontwikkeling van commitment worden gemeten. In het veld zal nog meer onderzoek verricht moeten worden naar evaluatiecriteria voor computerondersteunde bijeenkomsten in beleidscontexten om beter grip te krijgen op de bruikbaarheid en de effecten van de technologie.

7. Slot

7.1 Conclusies

Als procesinstrument kan GSS een positieve bijdrage leveren aan de mobiele werkplaats. GSS kan aansluiten bij de behoeften van participatieve planvormingsprocessen: het omgaan met meervoudige meningen en belangen, op gestructureerde wijze problemen oplossen, omgaan met informatie en efficiënte consultatie. Een goed begrip van de beleidspraktijk (hier: het participatieve planproces) is hierbij een basisvoorwaarde, omdat de behoeften naar gelang de context verschillende antwoorden kennen. Op dit punt moet dit project en de projecten 'Inhoudelijke technieken' en 'Inhoudelijke Verkenningen' op elkaar aansluiten. In de voorbereiding moet onderzocht worden om welk type bijeenkomst het gaat: deze zal zich bevinden op het continuüm '(technische) probleemoplossing' en 'sociale interactie'. Het type bijeenkomst is van invloed op de keuze van de taken en wijze van uitvoering en over aard en mate van facilitering.

Uit het beperkte onderzoek dat tot nu toe bekend is, lijkt het erop dat GSS met name bruikbaar is in probleemoplossingsgerichte bijeenkomsten en wat minder in beleidsbijeenkomsten waar sociale interactie centraal staat. Desalniettemin zijn er ook onderzoeksresultaten in de literatuur beschreven die wijzen op een grote tevredenheid over de 'sociale interactie'-bijeenkomst, omdat dat de deelnemers direct in gesprek konden raken met degenen met 'macht'. Verder is GSS het gemakkelijkst toepasbaar bij divergerende taken. Desalniettemin kan GSS ook convergerende taken ondersteunen door de verschillende mogelijkheden voor het organiseren van informatie en voor weging van alternatieven en meningspeiling.

Bij het gebruik van GSS is een goede voorbereiding van de bijeenkomst extreem belangrijk waarbij men erop moet rekenen dat de voorbereiding enorm veel tijd kost. De bedoeling van de bijeenkomst moet uitermate helder geëxpliciteerd worden. De doelstelling van de bijeenkomst, de uit te voeren taken, de tools en de context van de bijeenkomst moeten op de juiste manier op elkaar aansluiten. Daarnaast is de aanwezigheid van goede facilitators doorslaggevend, zeker als het gaat om bijeenkomsten waar de sociale interactie centraal staat.

Ten slotte is tijdens het onderzoek gebleken welke vragen nog met nader onderzoek zullen moeten worden beantwoord. In bijlage 2 wordt een overzicht gegeven van de openstaande vragen.

7.2 Aanbevelingen

1. Beantwoord de openstaande vragen (zie bijlage 2) door middel van vervolgonderzoek.
2. Experimenteer met de handleiding in de praktijk van regionale, ruimtelijke beleidsvormingsprocessen (zie bijlage 1). Randvoorwaarde is voldoende voorbereidingstijd vanwege de benodigde de leertijd. Hierbij moet de kennis uit de andere KAP-projecten nauw gekoppeld worden.
3. Evalueer de resultaten van GSS-beleidsbijeenkomsten, de impact op en de voortgang van het betreffende het beleidsvormingsproces. Door monitoring van de resultaten wordt een praktische basis geschapen voor continue verbetering voor het gebruik van GSS in de mobiele werkplaats en tevens een mogelijkheid tot een bijdrage aan de wetenschappelijk kennisontwikkeling over participatieve beleidsanalyse in het algemeen en over het gebruik van GSS in beleidsvormingsprocessen in het bijzonder. Naar het laatste onderwerp is in Nederland nog betrekkelijk weinig onderzoek verricht. Voor evaluatief onderzoek zal een meetinstrument moeten worden ontwikkeld.
4. In relatie met de tweede en derde aanbeveling: zet een logboek van ervaringen (aanpak, gekozen oplossingen bij problemen en dergelijke) op dat wordt bijgehouden door onderzoekers die betrokken zijn bij GSS-bijeenkomsten. Een dergelijk naslagwerk kan het leerproces van de kennisinstellingen die betrokken zijn bij de mobiele werkplaats worden versneld. Hierbij moet aandacht worden geschonken aan het faciliteren van daadwerkelijk gebruik.
5. Goede facilitering is een kritische succesfactor. Voldoende aandacht aan de opleiding van facilitators is daarom van groot belang.

Literatuur

Bharat, A.J. en N.R. Douglas, Assessing the impact of integrated group support systems on the performance of teams. In: *American Business Review*, West Haven, 1998.

Gallo, S.K., *GroupSystems Enabled Geographic Information System (GIS)*. IBM Government Systems, CO-US, GIS Decision support specialist, e-mail: sgallo@vnet.ibm.com

Herik, K.W. van den, *Group Support for Policy Making*. Powerpoint presentatie. TU Delft, 1998.

Herik, K.W. van den, *Group Support for Policy Making*. Proefschrift. TU Delft, 1998.

Hollander, Chr. et al., *Nieuwe instrumenten voor interactieve beleidsvorming*. Senter, Den Haag, 1999.

Jankowski, N.W. en A.J. Kloppenburg, *Verkenning GDSS*.
<http://www.xs4all.nl/~roesderz/zakelijk/beslissoftware/voorw.htm>, 1997

Kamel, N.N. en R.M. Davison, Applying CSCW technology to overcome traditional barriers in group interactions. In: *Information & Management* (1998) 34, pp. 209-219.

Kennisontwikkeling Ambulant Plannen (KAP). Projectvoorstel. Staring centrum/LEI/IBN, 1998.

Leeuwis, C., N. Jankowski, P. Martin, M. Noordhof en J. van Rossum, *Besliswijzer: Tele-democratie in de provincie*. Rapport. Nijmegen, Katholieke Universiteit Nijmegen, 1997.

Leeuwis, C. (LUW) (N. Jankowski (KUN), P. Martin (KUN), M. Noordhof (LUW) en J. van Rossum (KUN)), *Besliswijzer: een elektronisch debat in de beleidspraktijk*. Lezing gehouden op de *Expertmeeting over elektronische debatten*. Nijmegen, 11 april 1997.

Miller, P., M. Rosa, F. Stearns en M. Wilson, *Group support systems*. IS 512 Project 11.
<http://research.refco.com/gss/index.html>, maart 1999.

Morales Campos, R. en A.L. Torres Macias, *Strategic Planning Process: Mexican Government and Industry Application*. Center for Strategic Studies, ITESM Campus Guadalajara, Mexico.

Nathans, H., *Adviseren als tweede beroep*. Kluwer, Deventer, 1994.

NRLO (I. Limpens et al.), *Beleidswetenschappen en ICT in de groene ruimte, Sterkte/zwakke-analyse*. 98/40. Den Haag, 1999.

Nunamaker, J.F., R.O. Briggs, L.D. Mittleman, D.R. Vogel and P.A. Balthazard, Lessons from a dozen years of group support systems research: a discussions of lab and field findings. In: *Journal of Management Information Systems* 13 (1996-97), pp. 163-207.

Rafaeli, S., Interactivity. 'From new media to communication'. In: R.P. Hawkins, J. Wiemann & S. Pingree (eds.), *Advancing communication science: merging mass and interpersonal processes*. Sage Publications, Beverly Hills, 1998, pp.110-134.

Rijkswaterstaat InfraPlan, (B. Meesters et al.), *Open Keuken, zoektocht naar methoden voor interactieve procesaanpak*. Concept. Den Haag, oktober 1997.

Schans, J.W. van der, *EMR, toepassing en organisatie binnen LEI-DLO*. Interne notitie. LEI-DLO, Den Haag, 12 september 1998.

Shirani, A., M. Aiken en J. Paolillo, 'Group decision support systems and inventieve structures'. In: *Information & Management* (1998) 33, pp. 231-240.

Simac, cursusmateriaal, januari 1999.

Spijkervet, A. en J.P. Wagenaar, 'Kennismanagement: een reis naar waardecreatie'. In: *Nijenrode management review* (1998) 13, pp. 20-34.

Starr Roxanne Hiltz, *Coordination in Distributed Group Support Systems*. Summary. <http://eies.njit.edu/~hiltz/CRProject/nsfsum97.htm>, 1998.

WWW.groupsistemas.nl

Bijlage 1 Handleiding voor het gebruik van GSS in interactieve beleidsvormingsprocessen

Werkwijzen vanuit de perspectieven 'probleemoplossing' en 'sociale interactie'

Activiteiten	Doel: probleemoplossing	Doel: sociale interactie
<i>Beschrijf huidige situatie</i> (beleidsproces, stakeholders, beleidsdoel)	<ul style="list-style-type: none"> - Beschrijf beleidsproces als een methodisch en gestructureerd probleemoplossingsproces. - Definieer het beleidsprobleem en -processen met gebruik van bekende feiten en figuren. - Bepaal verantwoordelijkheden van actoren en hun specifieke kennis over het beleidsveld. 	<ul style="list-style-type: none"> - Beschrijf geschiedenis en huidige status van het beleidsprobleem en beleidsproces. - Identificeer beleidsdoel zo helder mogelijk in termen van gewenste 'sociale' verandering. - Identificeer meningen en belangen van stakeholders in de huidige beleidsprobleemfase.
<i>Specificeer het probleem</i> (beschrijf het beleidsprobleem, bepaal doel van de bijeenkomst)	<ul style="list-style-type: none"> - Definieer hindernissen in termen van context. - Definieer heldere en ondubbelzinnige bijeenkomstdoelen, die door alle deelnemers worden gedragen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bepaal hindernissen in termen van deelnemerge relateerde issues zoals consensus, commitment en bewustzijn. - Definieer de gewenste relationele verandering of vooruitgang in het beleidsproces. - Bepaal de motieven van deelnemers die de dubbelzinnigheid van het doel van de bijeenkomst verhelderen.
<i>Bereid de bijeenkomst voor</i> (selecteer deelnemers, ontwerp de bijeenkomst, selecteer de tools, bereid de facilitator voor)	<ul style="list-style-type: none"> - Maak een agenda die een gestructureerd proces biedt met GSS-ondersteuning voor informatie-uitwisseling en analyse. - Plan een agenda met convergerende activiteiten om de discussie te focussen en resultaten te verkrijgen. - Selecteer deelnemers op basis van expertise en kennis. - Gebruik eenvoudige en geavanceerde GSS tools, ontwerp nieuwe toepassingen voor specifieke behoeften. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nodig deelnemers uit op basis van relevantie voor het gehele beleidsproces. - Vermijd planning van te veel efficiëntie in de bijeenkomst, plan voldoende 'elektronische' en verbale discussietijd in. - Plan convergerende activiteiten in om te zorgen voor tevredenheid onder de deelnemers. - Selecteer eenvoudige GSS-tools; pas GSS-tools toe voor zo groot mogelijke tevredenheid van de deelnemers: geef hen de kans hun zegje te doen, niet te gestructureerd!

<p><i>Uitvoering van de bijeenkomst</i> (begeleid de bijeenkomst, voer de sessie uit)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Zorg er voor dat facilitering is doelgericht en tijdgedreven, facilitator houdt de agenda en de tijd bij. - Ondersteun de informatie-uitwisseling en probleemoplossingsactiviteiten en wees gericht op een efficiënt proces. - Stuur de sessie aan op het voltooien van een fase in het probleemoplossingsproces. - Zorg voor een efficiënte taakuitvoering. - Gebruik voting om de discussielijst te beperken en voor evaluatie en besluitvorming. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zorg er voor dat facilitering is gericht op sociale interactie, het verbeteren van de relaties en wederzijds leren. - Zorg dat de facilitator let op het proces en bouwt aan de motivatie binnen de groep. - Stimuleer de uitwisseling van meningen en consensus genererend gedrag. - Vermijd een gehaast proces. - Focus op kwaliteit in plaats van efficiëntie en outputgenerering. - Gebruik voting alleen om de discussielijst te beperken en voor informatieve peiling.
<p><i>Evalueer</i> (stel de uitkomsten vast, bepaal de impact, meet de tevredenheid)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Vergelijk doelen en resultaten om te bepalen of de bijeenkomst een stap vooruit was in het probleemoplossingsproces. - Verklaar output van de bijeenkomst als input voor de volgende fase in het proces, zorg voor follow-up activiteiten. 	<ul style="list-style-type: none"> - Benadruk vooruitgang en wederzijdse relaties in het beleidsproces. - Organiseer gepaste follow-up activiteiten om betrokkenheid of commitment van deelnemers te behouden.

Bron: Van den Herik (1998), p.160.

Bijlage 2 Vragen voor vervolgonderzoek

De volgende vragen en onderwerpen staan open voor vervolgonderzoek:

1. praktijkgetoetste handleiding voor gebruik van GSS;
2. kennis over (gecombineerde) inzet en gebruik van andere interventie-instrumenten in interactieve planvormingsprocessen, zowel traditionele als ICT (denk aan videoconferencing, Internetdebat, virtual reality, interactieve geografische informatiesystemen, scenario workshops, ronde tafel conferentie, spelsimulatie en dergelijke);
3. koppeling van GIS aan GSS;
4. kennis over de volgende generatie GSS. Gebruik van virtual reality;
5. gedistribueerde GSS (deelnemers participeren op verschillende plaatsen en/of op verschillende tijden);
6. gebruik van GSS-resultaten: terugkoppeling naar participanten en evaluatie hoe resultaten worden gebruikt;
7. kennismanagement:
 - Hoe de benodigde expertise te organiseren in interactieve planprocessen en dus bij het gebruik van GSS: hoe op de juiste plaats op het juiste moment de juiste kennis inbrengen?
 - Hoe omgaan met verschillen in kennisniveau van stakeholders?
8. stakeholdermanagement: het identificeren, betrekken en betrokken houden van stakeholders in welke mate van participatie;
9. zicht op en begeleiden van interactieprocessen in het participatief planvormingsproces buiten GSS-bijeenkomsten om, bijvoorbeeld bij confrontaties tussen politiek en belangengroepen en ontwerpers en onderzoekers (zie project Zuidwest-Nederland). Een mogelijkheid is een analyse van het proces als een verzameling expliciete en impliciete 'spelregels'.