

[rubriek]

Podium

[titel]

Taaie vraagstukken: van zwart-wit naar kleur

[auteur]

Etiënne Rouwette

Prof. dr. E.A.J.A. Rouwette is hoogleraar onderzoeks- en interventiemethodologie aan de Radboud Universiteit te Nijmegen. E-mail: e.rouwette@fm.ru.nl.

[foto auteur]

Postadres toevoegen

Thomas van Aquinostraat 1.1.31

Postbus 9108

6500 HK Nijmegen

phone +31 (0)24 3611468

fax +31 (0)24 3611933

web nl.linkedin.com/in/etiennrouwette

[rubrieksintro]

De rubriek Podium brengt belangrijke Nederlandse academisch bijdragen voor het voetlicht, zoals inaugurele redes, afscheidstoespraken, interviews en smaakmakende proefschriften.

Etiënne Rouwette, hoogleraar onderzoeks- en interventiemethodologie aan de Radboud Universiteit te Nijmegen, bewerkte voor dit nummer zijn inaugurele rede (uitgesproken op 29 april 2016). De volledige tekst kan opgevraagd worden bij de redactie.

Inleiding

Deze oratie gaat over taaie vraagstukken en hoe we daar beter mee om kunnen gaan. Dat klinkt als taaie kost, maar we zullen ook kijken naar palingen, cro-magnonmensen, broodroosters en modellen. En om te beginnen gaan we naar V&D.

V&D

Begin 2015 maakt V&D bekend dat een nieuwe bestuursvoorzitter gaat aantreden: John van der Ent. Deze is er net in geslaagd om Etam Groep van een keten met alleen fysieke winkels om te bouwen naar een organisatie waarin offline en online verkoop geïntegreerd zijn. Dat lijkt succesvol; Etam verwacht het verlies van het jaar ervoor achter zich te laten en het nieuwe jaar met een positief resultaat af te sluiten (Van Leeuwen, 2014).

Behalve de naam van de nieuwe topman maakt V&D ook bekend dat alle werknemers 5,8 procent van hun salaris gaan inleveren. Dat lijkt nodig, omdat V&D al enige tijd verlies lijdt. Het is niet de eerste keer in de 130 jaar die V&D bestaat dat de zaken minder lopen en er ingegrepen wordt (Bremmer, 2016). In 1991 wordt een faillissement op het laatste moment afgewend, in 2004 verkoopt een nieuwe eigenaar de panden (die V&D vervolgens weer terug huurt) en in 2015, onder het vorige bestuur, worden vrouwen boven de 35 de belangrijkste doelgroep.

Van der Ent probeert negen maanden lang het tij te keren, maar slaagt daar niet in. De voorgestelde salariskorting leidt tot een rechtszaak die V&D verliest, net als een rechtszaak over kortingen die V&D probeert op te leggen aan verhuurders van panden. Op 31 december 2015 wordt V&D failliet verklaard. Van der Ent en curatoren voeren daarna gesprekken met verschillende geïnteresseerde partijen over overname van een deel van het concern; daarbij zijn ook banken en het Ministerie van Economische Zaken aanwezig. De gesprekken mislukken op het laatste moment. Van der Ent zegt daarover in een interview: ‘Het leek in één keer een paling die weggleed, terwijl we hem goed vasthadden. (...) Het is op details uit onze handen geglipt. Er waren zoveel partijen. Met de curatoren hebben we als een team geknukt. Dit is een drama, een drama voor veel mensen, een drama voor retail in Nederland en een drama voor leveranciers’ (Het Parool, 2016).

Taaie vragen

Het verdwijnen van V&D had een lange aanloop, waarin vele partijen een rol hebben gespeeld. Het bestuur van V&D, verhuurders van panden, werknemers, leveranciers, banken en de fiscus hadden allemaal belang bij het afwenden van een faillissement, maar slaagden er niet in tot een oplossing te komen waar iedereen achter stond. ‘Taai vraagstuk’ is een mooie omschrijving van een dergelijke situatie: het lukt maar niet om grip te krijgen en de neergaande trend om te buigen. Het is dan verleidelijk om een van de partijen als schuldige aan te wijzen, bijvoorbeeld de klant of de topman. Verandert het uw interpretatie van de

situatie, als u weet dat Etam Groep inmiddels ook failliet is gegaan? (Een doorstart van de winkels is daar overigens wel gelukt.) Als, ondanks je inspanningen, de situatie niet verbetert, dan moet een van de andere partijen wel schuld hebben ...

Laten we even in de schoenen van een van de partijen gaan staan, bijvoorbeeld van de werknemers. U werkt bij V&D en doet iedere dag uw best om klanten zo goed mogelijk te bedienen. U ziet dat nieuwe besturen elkaar steeds sneller opvolgen en de ene verandering na de andere doorvoeren. Hoeveel vertrouwen heeft u in de volgende verandering of in het nieuwe management? In een commentaar op een krantenartikel sprak een werknemer over 'Droom en Vreesman'. Die opmerking en de rechtszaken in de laatste maanden van V&D laten zien dat het vertrouwen in de nieuwe plannen in ieder geval niet hoog genoeg was om in te leveren op het eigen belang.

V&D is niet de enige winkel die de afgelopen jaren de deuren sloot. Taaie vragen komen voor in allerlei bedrijven en organisaties en zijn al veertig jaar een begrip in de literatuur (Ackoff, 1974, 1981; Camillus, 2008; Head & Alford, 2013; Vermaak, 2009). Er is inmiddels steeds meer bekend over hoe partijen zich gedragen in dat soort situaties, waarom dat soms tot uitkomsten leidt die niemand wil en hoe het beter kan. De leerstoel onderzoeks- en interventiemethodologie richt zich met name op dat laatste, maar ik hoop in deze bijdrage te laten zien dat de vraag: 'Hoe kan het beter?', pas volgt na de vraag: 'Hoe werkt het eigenlijk?' Ik wil in het vervolg van deze bijdrage dan ook eerst kijken naar besluitvorming 'in het wild'. Gegeven een ingewikkeld vraagstuk dat maar niet weg wil gaan: hoe komen de verschillende betrokkenen tot een beslissing? Wordt die beslissing ook uitgevoerd, en verbetert dat de situatie? Daarna bekijk ik hoe het beter kan. Tot slot wil ik ingaan op een van de methoden die beslissen in taaie vraagstukken makkelijker en beter maakt: 'group model building'.

Besluitvorming in het wild

Stelt u zich even voor dat u en niet John van der Ent in maart 2015 begint als nieuwe bestuursvoorzitter bij V&D. Staat het zweet al in uw handen? Vanaf dag één krijgt u te maken met een overdaad aan informatie, interpretaties, mensen die om aandacht en problemen die om beslissingen vragen. Geleidelijk aan ontwikkelt u een beeld van wat er aan de hand is en welke kant het op zou moeten gaan. Waarschijnlijk krijgt u ook een idee van de stappen voorwaarts die nodig zijn en welke daarvan haalbaar zijn.

Sommige dingen zullen u daarbij meer moeite kosten dan andere. Onderzoek laat zien dat mensen in sommige dingen heel goed zijn, zoals op een feestje uit alle omgevingslawaai

precies dat gesprek selecteren dat ze willen volgen of hun naam horen als die aan de andere kant van de kamer wordt genoemd. Ze herkennen gezichten en lezen er emoties aan af, en ze kunnen de intonatie van een stem duiden. Sommige managers of bestuurders zijn ware meesters in het smeden van consensus. Op basis van subtiele en minder subtiele signalen stellen ze vast wat voor de verschillende partijen belangrijk is en werken dan toe naar een oplossing die voor iedereen acceptabel is. Mensen kunnen met andere woorden sommige informatie heel snel verwerken.

Aan de andere kant gaan mensen ook op een aantal punten voorspelbaar de fout in (zie o.a. Kahneman, 2011; Wilson, 2002). Ze zijn bijvoorbeeld gevoelig voor de manier waarop informatie wordt gepresenteerd; als het lijkt alsof ze iets te winnen hebben, gaan ze voor zekerheid. Bij dreigend verlies gaan ze risico's nemen. En informatie die aansluit bij de eigen achtergrond of taak vinden ze belangrijker dan andere informatie.

Rationeel en intuïtief

Psychologisch onderzoek maakt de laatste jaren steeds duidelijker dat veel van onze beslissingen onbewust tot stand komen. Informatie wordt onbewust opgepikt en verwerkt. Dat leidt er soms toe dat, als we geconfronteerd worden met een situatie of keuze, ons direct een mening of beslissing te binnen schiet - nog zonder nadenken. Dit intuïtieve systeem kan complexe situaties en handelingen aan. Het kost voor iemand die al een aantal jaren zijn rijbewijs heeft bijvoorbeeld geen enkele moeite om tijdens het rijden in gedachten met iets anders bezig te zijn. Voor taken die minder goed geoefend zijn wordt een ander systeem gebruikt, dat je het rationele systeem zou kunnen noemen. Een rekensom maken gaat bij de meeste mensen stap voor stap, en kost aandacht.

Er is nogal wat discussie over de vraag wanneer het intuïtieve systeem en wanneer het rationele systeem tot betere beslissingen leidt. Klein en collega's (Lipshitz e.a., 2006; Lipshitz, Klein, Orasanu & Salas, 2001) laten zien dat ervaren brandweerteams heel snel en adequaat kunnen reageren in een noodsituatie. Juist doordat ze veel geoefend hebben, pikken ze belangrijke informatie op, bepalen ze direct wat belangrijk is en nemen ze bijna automatisch beslissingen. Dijksterhuis en collega's (Dijksterhuis, Bos, Nordgren & Van Baaren, 2006) stellen dat belangrijke beslissingen altijd door het intuïtieve systeem worden genomen. Dat bevat je persoonlijke waarden en bepaalt dus welke keuze echt bij jou past. Hij vat dat mooi samen in de volgende uitspraak: 'Het rationele systeem kun je best gebruiken om ovenwanten uit te kiezen. Maar alles wat ingewikkelder is, zoals een auto, huis of relatie, kies je met het intuïtieve systeem.'

Dat maakt uw taak als topman of -vrouw van V&D al heel wat makkelijker. U hoeft dus alleen maar op uw intuïtie te vertrouwen? Een onderzoeker als Kahneman zou het daar zeer waarschijnlijk niet mee eens zijn en is minder te spreken over het intuïtieve systeem. Het intuïtieve systeem is weliswaar heel snel en kan veel informatie aan, maar werkt wel op basis van kennis uit het verleden. Mocht er iets nieuws aan de hand zijn, dan is de automatische reactie misschien wel de verkeerde.

Als het eerste antwoord dat ons te binnen schiet niet klopt, merkt het rationele systeem dat in sommige gevallen op en komt met een beter antwoord. Maar soms wordt foute intuïtie niet opgemerkt en wordt dus een foute of suboptimale beslissing genomen.

Het managementteam van V&D is ook niet goed te vergelijken met een brandweerteam. Het is niet een coherent team waarvan alle leden hetzelfde doel voor ogen hebben, en dat al vaak geoefend heeft met de situatie waar het nu voor staat. Het is waarschijnlijker dat u samenwerkt met managers van verschillende afdelingen als financiën, personeel en marketing en met vertegenwoordigers van bonden, verhuurders en leveranciers. De kans is groot dat ieder van hen naar specifieke onderdelen van het vraagstuk kijkt en doelen maar deels overlappen. De marketingmanager ziet het vraagstuk in marketingtermen en bij haar komen intuïtief marketingoplossingen als eerste naar boven.

Een lijn van onderzoek laat zien dat de afdeling waar managers werken hun mening beïnvloedt (Beyer, Chattopadhyay, George, Glick & Pugliese, 1997; Chattopadhyay, Glick, Miller & Huber, 1999; Dearborn & Simon, 1958; Walsh, 1988). Meer in het algemeen kunnen twee mensen eenzelfde situatie heel verschillend inschatten. Dat is goed terug te zien in het volgende voorbeeld: Wujec heeft een aantal mensen gevraagd om te tekenen hoe ze brood roosteren (Wujec, 2013). Sommigen tekenen een stappenplan waarin het brood eerst gesneden wordt, het vervolgens de broodrooster ingaat en het daarna op een bord belandt. Anderen tekenen ook nog een stekker die in het stopcontact zit en een draaiknop met temperatuur. Er zijn geen twee mensen gelijk wat betreft de stappen die ze onderscheiden en het niveau van detail waarin iedere stap wordt uitgewerkt. Intuïtief komen mensen dus tot heel verschillende inschattingen van een situatie en oplossingen voor een probleem. Hoe krijgt u als topman of -vrouw van V&D de zaak in beweging en ook nog in de goede richting?

Top-down of participatie

Nutt (2002) keek in een onderzoek dat meer dan twintig jaar beslaat naar vierhonderd beslissingen. Hij keek naar het proces van besluitvorming en naar de uitkomst: of een beslissing geïmplementeerd werd, hoe lang dat duurde en hoe succesvol dat was. In drie kwart

van de gevallen nam de topman of -vrouw de beslissing. Soms werd aan de rest van de organisatie alleen de beslissing doorgegeven, zonder de redenatie daarachter. In andere gevallen werd wel een korte motivatie aangevoerd, met het idee dat als dit de persoon aan de top had overtuigd, het zeker duidelijk zou zijn voor de ondergeschikten. Van de top-down-beslissingen mislukt ongeveer de helft.

In een op de vier beslissingen werd wel participatie van anderen in de organisatie gevraagd. Eén vorm van participatie begon met benchmarking: aangeven dat andere organisaties op een bepaald gebied beter presteren, en daarna samen naar een oplossing zoeken. Bij andere beslissingen konden deelnemers ook meepraten over wat het probleem precies was en vervolgens oplossingen zoeken. Van de participatieve beslissingen mislukt maar zo'n 10 procent.

Over de relatie tussen het proces van beslissen en de uitkomst vond Nutt verder nog het volgende. Participatie bij het nemen van beslissingen zorgde ervoor dat besluiten vaker worden geïmplementeerd, dat implementatie sneller gaat en dit uiteindelijk tot betere resultaten leidt.

Waarom werken beslissingen die door de top worden genomen minder goed? Om te beginnen veronderstelt de topman of dat hij het hele probleem kan overzien en geen informatie mist. Alle belangrijke informatie zou dus ongefilterd door de rangen omhoog moeten zijn gekomen. Dat is niet in alle gevallen zo en dat betekent dat de beste oplossing voor het vraagstuk misschien wel buiten het zicht van de top blijft.

Een top-down-beslissing roept volgens Nutt ook vaak negatieve sociale processen op. De laag direct onder de top vraagt zich af of de genomen beslissing wel in het voordeel van de eigen afdeling is (zie ook Ketokivi & Castaner, 2004). Zo niet, dan wordt de uitvoering vertraagd of in de implementatie een beetje bijgestuurd in de gewenste richting. Bij participatieve processen worden sociale processen meegenomen, nog voordat de top zich heeft vastgelegd op een oplossingsrichting; ze zijn daarom minder een probleem tijdens de implementatie. Als door top-down-beslissingen zowel informatie gemist wordt, als implementatie traag of niet plaatsvindt, waarom nemen managers dan nog top-down-beslissingen? Nutt stelt dat beslissers aan de top vaak denken dat een unilaterale beslissing tijd bespaart en dat de beslissing uiteindelijk hun verantwoordelijkheid is. Ironisch genoeg roepen ze daarmee tegenkrachten op die de uitvoering vertragen en afbreuk doen aan hun autoriteit.

Groepsbesluitvorming

Hieruit komt langzamerhand het beeld naar voren van partijen die zich laten leiden door hun aangeleerde reacties, hun eigen deel van het vraagstuk in de gaten houden en, naast het gezamenlijke belang, zeker ook het eigen of afdelingsbelang laten meewegen. Als een vraagstuk al te taai blijkt, kunnen ze het vertrouwen in andere partijen verliezen, wat kan leiden tot openlijke conflicten.

Volgens Nutt (2002) kunt u uw veranderproces bij V&D nog het beste participatief insteken. Dat verhoogt de slagingskans van 50 naar 90 procent, doordat informatie wordt gedeeld en rekening wordt gehouden met conflicterende belangen. Laten we voor het gemak even aannemen dat u daar een specifieke vorm van beslissen voor wilt gaan gebruiken: groepsbesluitvorming, wat in organisaties - zeker in Nederland - vaak neerkomt op het bekende en populaire vergaderen.

In een vergadering zijn twee of meer personen bij elkaar om in een beperkte tijd een specifieke taak uit te voeren (Allen, Lehmann-Willenbrock & Rogelberg, 2015). Meestal is een van de deelnemers aan het woord. Veel informatie wordt dus uitgewisseld via taal, maar dat is niet het enige communicatiekanaal. Intonaties, gezichtsuitdrukkingen en lichaamshoudingen worden ook opgepikt en, zoals we eerder zagen, leiden mensen hier ook veel uit af. Als we alleen al kijken naar wat er gezegd wordt, kunnen we al vaststellen dat het een hele prestatie is om elkaar te begrijpen. Taal is complex.

De taak die in de vergadering aan de orde is, draait meestal om een probleem ofwel een verschil tussen de huidige en gewenste situatie. Als we precies weten wat het verschil tussen die twee is, hebben we ons probleem in kaart gebracht en kunnen we oplossingen verzinnen om van huidig naar gewenst te komen. Maar onderscheiden of we het over het een of het ander hebben, is niet makkelijk. Stel dat iemand zegt: 'Op onze afdeling verricht een verpleegkundige de taken A, B en C', dan lijkt dat over de huidige situatie te gaan. Maar: 'Een goede verpleegkundige doet ook D', gaat dat over de situatie nu of over wat gewenst is? Daarnaast zijn doel en middel niet altijd duidelijk. Zoals de bekende onderzoeker van menselijk gedrag Herman Finkers zei: 'Een auto is een onmisbaar hulpmiddel bij het zoeken naar een parkeerplaats.' Ook kan het zomaar gebeuren dat twee mensen verschillende dingen verstaan onder een en hetzelfde begrip.

In de situatie van V&D is een curator iemand die beslist over de failliete boedel. Een kunstenaar die een samenwerking met een bedrijf aanging kwam erachter dat hij daar een heel ander beeld bij had: in de kunstwereld is een curator iemand die een tentoonstelling organiseert. En dan hebben we nu vooral gekeken naar het uitwisselen van informatie over de

taak: het probleem in kaart brengen en tot oplossingen komen. Maar de taak is niet het enige aandachtspunt in een vergadering (Nijstad & De Dreu, 2012). Een deelnemer kan ook een opmerking maken om hele andere redenen, bijvoorbeeld om een ander op zijn plek te zetten, om een andere procedure voor te stellen, om stoom af te blazen of om een eigen doel dichterbij te brengen. Daarvoor is het mooie woord ‘concullega’ bedacht: voor sommige dingen hebben medewerkers elkaar nodig, op andere vlakken concurreren ze. Het kan zijn dat belangrijke informatie niet ingebracht wordt, omdat iemand denkt dat dat hemzelf of een ander kan beschadigen.

Vergaderingen zijn er niet alleen om beslissingen te nemen, maar ook om opnieuw vast te stellen wat we zijn, met elkaar, als in een ritueel (Johnson, Prashantham, Floyd & Bourque, 2010). In vergaderingen lopen, met andere woorden, de taak en de sociale relaties door elkaar. Dat aandacht voor de een ten koste gaat van aandacht voor de ander, blijkt wel uit recent onderzoek naar gesprekken tussen artsen en patiënten (Schmidt e.a., 2016). Als een arts een gesprek met een patiënt heeft, is de belangrijkste taak meestal het stellen van een diagnose. Als patiënten een groot emotioneel beroep doen op de arts, bijvoorbeeld doordat ze agressief zijn of vaak vragen om hulp, maakt dat het stellen van een diagnose moeilijker. Vergeleken met patiënten die zich neutraal gedragen, leidt moeilijk gedrag bij eenvoudige diagnoses tot 6 procent meer fouten, en bij complexe diagnoses zelfs tot 42 procent meer fouten.

Vergaderwetenschap

Er gebeurt dus nogal wat in vergaderingen. En er wordt ook nogal wat vergaderd: een recente schatting is dat de gemiddelde werknemer 6 uur per week in vergadering is en managers zelfs 23 uur (Allen e.a., 2015). Volgens onderzoek van TNO en de TU Delft kost vergaderen in Nederland jaarlijks 30 miljard euro (Vink, 2009). Een ideaal gebied voor onderzoek, zou je zeggen: het is complex en komt vaak voor, dus als we het al een beetje kunnen verbeteren, heeft dat direct veel impact. Waarom weten we dan nog niet precies wat er schort aan vergaderingen en hoe het beter kan?

Er is heel veel onderzoek dat relevant is voor vergaderingen, zoals de inzichten over het intuïtieve en rationele systeem om beslissingen te nemen en het werk van Nutt. Van Vree (1994) beschrijft de opkomst van vergaderingen in Nederland. Waar in de vroege middeleeuwen een machtige partij de rest naar zijn hand kan zetten, desnoods met geweld, wordt in intensere relaties tussen meer partijen de rol van vertrouwen belangrijker.

Coördineren door vergaderen komt op, als partijen afhankelijker van elkaar worden en hun machtsverschil daalt.

Vroege handboeken voor vergaderingen zijn vaak gebaseerd op parlementaire procedures, zoals Robert's *Rules of order* (Robert e.a., 2000). Inmiddels is er een overvloed aan tips te vinden voor het beter inrichten van vergaderingen, in algemene zin (Doyle & Straus, 1976; Susskind, McKearnan & Thomas-Larmer, 1999) of door specifieke aanpakken als mediation (Moore, 2014), faciliteren (Kaner, 2014; Schwarz, 2002) of technologie (Briggs, Kolfshoten, Gert-Jan & Douglas, 2006; Kolfshoten, Niederman, Briggs & De Vreede, 2012).

Het vakgebied 'vergaderwetenschap' staat echter nog in de kinderschoenen. In 1989 kwam het eerste boek over 'meeting science' uit (Schwartzman, 1989), in de jaren daarna verschenen sporadisch artikelen en in 2015 pas weer een overzichtswerk (Allen e.a., 2015). Dat is des te vreemder, omdat vergaderen waarschijnlijk al bestaat sinds mensen zich probeerden te organiseren. Ik krijg dan een beeld in mijn hoofd van een groep cromagnonmensen die, gezeten rond een kampvuur, de jacht op mammoets probeert te plannen. Waarschijnlijk was er geen agenda, voorzitter en notulist, maar het conflict tussen het gemeenschappelijke en het eigenbelang en de verschillende expertisevelden die deelnemers inbrachten zullen wel herkenbaar zijn geweest.

Daar was ik persoonlijk niet bij en er zijn ook geen historische verslagen van. Wat wel is gedocumenteerd, zijn de kloosterregels van de heilige Benedictus die geboren is in de vijfde eeuw na Christus. Hoofdstuk 3 van de regels gaat over het betrekken van broeders in het beraad en dat klinkt nog steeds als een wijze raad. Maar als ik de lezer zou vragen of deze regels in uw organisatie worden nageleefd, vrees ik dat dit maar zelden zo is. Ik noem drie van de regels: ten eerste, bij belangrijke zaken roept de abt de hele gemeente bij elkaar. Ten tweede: de Heer openbaart vaak aan een jongere wat het beste is, dus ook zij moeten aanwezig zijn. En ten slotte: in de vergadering moeten broeders hun raad geven in alle nederigheid en onderdanigheid, en mogen zij eigen inzichten niet hardnekkig verdedigen.

Alternatieven voor een open discussie

Terug naar uw werk bij V&D. Uw leven wordt er niet makkelijker op. U wilt graag Nutt volgen en uw financiële, personeels- en marketingmanagers laten meedenken over probleem en oplossing. Dat kan door ze te laten vergaderen, maar dan gebeuren er blijkbaar heel veel dingen tegelijk. U wilt de beste oplossing voor V&D verzinnen, maar de vergadertijgers waarmee u dient samen te werken zouden wel eens met heel andere dingen bezig kunnen zijn. Wat nu?

Alternatieven voor vergaderingen zijn er bij de vleet. Ik heb aan ervaren managers die ik in verschillende opleidingen heb ontmoet gevraagd wat zij als alternatief zien voor de traditionele vergadering. De meest gegeven antwoorden uit deze niet-representatieve steekproef zijn: staand vergaderen, brainstorming en brown-papersessies.

Staan vergaderen

Staan vergaderen leidt tot bijeenkomsten die 34 procent korter duren en even goede beslissingen opleveren (Bluedorn, Turban & Love, 1999). Blijkbaar is staan minder comfortabel en dan gaat vergaderen sneller. Maar hoe het proces precies ingericht zou moeten worden, is onduidelijk.

Brainstorming

Dat is bij brainstormen wél helder. Een brainstorm begint met een open vraag waarop deelnemers zoveel mogelijk antwoorden mogen geven (Osborn, 1953). Deelnemers roepen ideeën en de begeleider noteert die op een bord, zodat iedereen ze kan zien en erop kan voortbouwen. De hoop daarbij is dat kwantiteit leidt tot kwaliteit. Brainstormen, in de jaren vijftig van de vorige eeuw bedacht, wordt over de hele wereld gebruikt en is intensief onderzocht (zie o.a. Stroebe, Nijstad & Rietzschel, 2010).

Een aantal van de claims van brainstormen blijkt echter niet te kloppen. Deelnemers individueel ideeën laten opschrijven en deze pas delen, werkt beter. Waarom dat zo is, is inmiddels ook duidelijk. Als iedereen ideeën mag roepen, moet je wachten totdat anderen uitgesproken zijn, voordat je je idee kunt inbrengen. In de tijd dat je wacht moet je dat eigen idee onthouden en is het moeilijk om nieuwe te verzinnen.

De individuele variant doet het dus beter en staat bekend onder de naam 'nominal group technique' (NGT; Delbecq, Van de Ven & Gustafson, 1975). NGT is echter veel minder bekend dan brainstorming en wordt waarschijnlijk ook minder vaak gebruikt.

Brown-papersessies

Varianten van brainstorming helpen dus bij het verzinnen van ideeën. Dat is echter nog maar het begin van een analyse van het probleem. Ik ben persoonlijk nog nooit bij een vergadering geweest die eindigde met honderden ideeën. Brown-papersessies stoppen niet bij het verzinnen van ideeën. Brown paper slaat op het papier aan de muren waarop deelnemers ideeën kunnen plakken (wat overigens niet speciaal bruin hoeft te zijn). De ideeën kunnen vervolgens geordend worden, bijvoorbeeld door ze te clusteren of in een schema te plaatsen.

Uiteindelijk kan de voorkeur voor ideeën aangeven worden met stickers. Dat laat zien dat groepen aan verschillende soorten taken kunnen werken: divergeren met brainstormen of NGT, convergeren door clusteren of in een schema plaatsen, en prioriteren door bijvoorbeeld te stemmen.

Debiasing

We zijn er uit. In uw rol als bestuursvoorzitter bij V&D gaat u uw managers meenemen in een brown paper sessie, staand. U laat ze eerst met NGT ideeën verzinnen, clustert die en stemt dan over het beste idee. Daarmee laat u uw managers meedenken over het probleem en de oplossingen en volgt u Nutt. Maar laten we een stapje terug doen. Managers gaan hun intuïtieve en rationele systeem gebruiken om met ideeën te komen. Hoe komen we fouten in onze intuïtieve aannames op het spoor?

Daarvoor kunnen we terecht bij het vakgebied dat zich bezighoudt met ‘debiasing’ ofwel foutcorrectie (Arkes, 1991; Fischhoff, 1981; Larrick, 2004). Met debiasing-strategieën zien we fouten idealiter niet pas achteraf, maar vermijden we ze zoveel mogelijk. Debiasing beslaat een range van aanpakken, van expliciete regels tot meer impliciete triggers.

Neem als voorbeeld de start van een nieuw project. Het is bekend dat medewerkers bij de aanvang van een project vaak zo enthousiast zijn, dat ze overoptimistisch worden. De bias of fout is dan dat ze de doorlooptijd en de kans op succes van hun project te hoog inschatten. Een eenvoudige expliciete strategie om die fout te vermijden is medewerkers te waarschuwen (Flyvbjerg, 2007): ‘Bij projecten die we in het verleden hebben gedaan, bleek de planning vaak te rooskleurig.’ Of, iets minder rechtlijnig: ‘Stel je voor dat we vijf jaar verder zijn. Het project is nooit van de grond gekomen en uiteindelijk gestopt. Wat is er gebeurd?’

Het blijkt dat projectmedewerkers hier heel goed over kunnen brainstormen. De lijst van ideeën die dat oplevert, kan gebruikt worden om de projectplanning realistischer te maken.

Nudging

Impliciete strategieën worden wel ‘nudging’ genoemd: mensen zachtjes in de goede richting duwen, liefst zonder dat ze het merken (Thaler & Sunstein, 2009; Vlaev, King, Dolan & Darzi, 2016). Staand vergaderen zou je als een nudge kunnen zien.

Een ander voorbeeld is wat een van onze collega’s overkwam. Zij vertelde studenten in een college over dit onderwerp en de studenten besloten het eens uit te proberen. Iedere keer als de docente links in de zaal stond keken ze geïnteresseerd toe en volgden precies wat ze zei.

Maar als ze rechts in de zaal stond, gingen ze onderuit zitten en draaiden ze hun ogen weg. Uiteindelijk stond de docente meestal links in de zaal, zonder precies te weten waarom. Hoe kunnen we nu debiasing en nudging inzetten om vergaderingen (nog) beter te laten verlopen? Welke ‘duwtjes in de goede richting’ kunnen we in een vergadering gebruiken?

Group model building

Tot slot bespreek ik een benadering die een aantal van de voorgaande voorstellen combineert: group model building ofwel GMB (Richardson & Andersen, 1995; Vennix, 1996), een specifieke vorm van visualiseren die gebruik maakt van modellen en van nudging. Modellen zijn een andere vorm van convergeren dan clusteren, en ze perken de vrijheid van de gebruiker meer in. Er is een preciezer taal, zogezegd. GMB gebruikt daarvoor ‘system dynamics’-modellen.

Zoals gezegd, gebeurt er in een vergadering veel tegelijk en levert taal daaraan een belangrijke bijdrage. Als deelnemers preciezer zouden aangeven wat ze met een begrip bedoelen, is de kans groter dat we misverstanden over termen of over huidige en gewenste toestand voorkomen. Dan wordt het makkelijker om kennis die in de hoofden van betrokkenen zit expliciet te maken en deze te vergelijken met ideeën van anderen.

Toch wil je nog steeds dat deelnemers al hun ideeën kwijt kunnen. De gebruikte taal moet dus ook niet zo precies en formeel zijn, dat zij deelnemers hindert. Dus niet zo vrij als Wujecs vraag over de broodrooster, maar ook niet te zeer ingeperkt.

Startvraag en ideeën

GMB begint door deelnemers te richten op een specifieke taak. Het taaie vraagstuk waar deelnemers samen over gaan nadenken, wordt weergegeven als een grafiek over de tijd. Denk bijvoorbeeld aan de dalende winst van V&D die uiteindelijk onder de nul doorgaat. Dat is waar het probleem aan af te lezen is; het doel van de vergadering is samen uit te vinden waarom dat zo gegaan is. Waarom zitten we met zijn allen in deze situatie?

Vergelijk dit met een aantal vragen die je ook had kunnen stellen: wie is verantwoordelijk voor dit probleem? Hoe gaan we het budget verdelen? Is het protocol wel gevolgd? Ik denk dat deze vragen een heel andere discussie oproepen.

Na de startvraag heeft de groep als eerste taak ideeën te verzinnen die met het vraagstuk te maken hebben: oorzaken, oplossingen of anderszins. Dit is NGT, maar op een specifieke manier uitgevoerd. Ideeën worden zoveel mogelijk als variabelen genoteerd, dus als iets wat

groter of kleiner kan worden. Doordat ideeën preciezer worden omschreven, is de kans op interpretatieverschillen kleiner. De ideeën worden in een lijst genoteerd, waardoor uiteindelijk niet duidelijk meer is welk idee van wie afkomstig is. Ook dat is belangrijk: in een vergadering waarin vooral gepraat wordt, is er een voortdurende koppeling tussen idee en persoon.

Stapsgewijs bouwen aan een model

Na het verzamelen van variabelen wordt gekeken hoe een en ander samenhangt. Deelnemers brengen relaties tussen variabelen aan en bouwen zo, stap voor stap, samen een beeld op van het vraagstuk. In onze ervaring leidt dat in bijna alle gevallen tot een beeld waar alle deelnemers achter kunnen staan. Blijkbaar leidt de vraag: ‘Welke variabelen spelen een rol in dit vraagstuk en hoe hangen die onderling samen?’, tot het stapsgewijs bouwen van het model en daarmee een gedeeld beeld.

Dit stapsgewijze bouwen van een model maakt het gesprek in de groep preciezer en beter te volgen. Daarin wordt de groep begeleid door een facilitator: hij leidt de aanwezigen door het proces en stelt vooral vragen. Hij draagt geen inhoudelijke ideeën bij, die moeten uit de groep komen.

Die neutrale en vragende instelling lijkt als een nudge te werken. Deelnemers gaan elkaar ook vragen stellen, leggen uit waarom ze verbanden zien en vullen elkaar aan. Als men het eens is over een redenatie, dan wordt die aan het model toegevoegd. Het model laat daarom doorlopend zien waar de groep het al over eens is geworden. De lijst met variabelen die nog niet zijn verwerkt, geeft een agenda voor het vervolg.

Theorie over het vraagstuk

Tot zover heb ik vooral het proces beschreven waarin deelnemers hun ideeën uitspreken en aan elkaar koppelen. In feite is een model dat op zo’n manier wordt gebouwd gebaseerd op de mening van de groep deelnemers (Geurts, Altena & Geluk, 2006). Je kunt zeggen dat het model een theorie is over hoe het vraagstuk in elkaar zit.

GMB kan nog een stap verder gaan en die theorie testen aan de hand van data. Dan wordt het plaatje omgezet in een rekenmodel. Voordeel daarvan is dat we nog preciezer vastleggen hoe het probleem er uitziet en wat het gevolg is van onze aannames. Een rekenmodel genereert simulaties en die kunnen we vergelijken met wat in het echte vraagstuk gebeurd is. Daardoor kunnen redeneringen getoetst worden en zien we beter of het plaatje compleet is.

In een onderzoek bij het Zorginstituut naar cataracten, bouwden de deelnemers samen een model dat vooral inging op de vraag naar cataractbehandelingen (Van Nistelrooij, Rouwette, Verstijnen & Vennix, 2015). Nadat dat eerste kwalitatieve model omgezet was in een rekenmodel, bleken de simulatieresultaten niet in de buurt te komen van het werkelijke aantal behandelingen. Pas toen het aanbod ook aan het model werd toegevoegd, leek het gedrag van het model op de werkelijkheid. Heb je eenmaal zo'n model, dan kun je oplossingen die voorgesteld worden ook uittesten.

Beter beeld

Of het nu een kwalitatief diagram of een rekenmodel is, het onderliggende doel blijft hetzelfde: breng eerst het vraagstuk in kaart voordat je gaat ingrijpen. Eerst diagnose, daarna behandelen. Eigenlijk is dat wel zo logisch. Ouders weten dat een zeurend kind af te leiden is met een tablet, maar is dat op de lange termijn een goed idee? Tegelijkertijd grijpen bedrijven en de overheid in bij zeer complexe sociale systemen, zonder veel tijd te besteden aan de diagnose.

Ik denk niet dat we met ingrijpen moeten wachten tot we helemaal zeker weten hoe iets werkt. Maar er zijn efficiënte manieren om een beter beeld te krijgen van wat er aan de hand is, en die kunnen voorkomen dat oplossingen zonder te testen op de directe wereld losgelaten worden, dan niet goed uitpakken, en veel geld en energie kosten om terug te draaien.

Vooruitgang creëren

Terug naar onze case bij V&D. Het is tijd om uw virtuele aanstelling bij V&D te beëindigen. Ik hoop dat het heeft geholpen om iets meer duidelijkheid te krijgen over vergaderen en mogelijke alternatieven. Wil ik nu beweren dat GMB het vraagstuk van V&D had opgelost? Nee. Daarvoor ken ik de situatie niet goed genoeg. Wat ik wel kan zeggen is dat in andere taaie vraagstukken, waarin organisaties uiteindelijk failliet gingen, achteraf de situatie geanalyseerd is met modelbouw. De *Saturday Evening Post* en *People Express* zijn beroemde voorbeelden van bedrijven die een tijdlang zeer succesvol waren en toen failliet gingen. Beide cases zijn met system dynamics onderzocht om vast te stellen wat nu verantwoordelijk was voor de neergang (Hall, 1976; Senge, 1990).

Naast post-mortemanalyses is er een veelvoud aan lopende projecten die helpen vooruitgang te creëren bij taaie vraagstukken. Fluor, een van de grootste ingenieursbureaus ter wereld, scant alle nieuwe projecten met een system dynamics model en claimt zo in vier jaar tijd meer dan 1,3 miljard dollar bespaard te hebben. Dit maakt school, ook in Nederland: in de laatste

twee jaren hebben mijn collega's en ik samengewerkt met Sioo, TNO, Alliander, Zorginstituut Nederland, Significant, Nationale-Nederlanden, Shell, ING, de gemeente Nijmegen, de provincie Zuid-Holland, het ministerie van Veiligheid en Justitie, de Autoriteit Financiële Markten, Twynstra Gudde, Beyond Scope, het Planbureau voor de Leefomgeving en BSH Hausgeräte.

Implementatie en succes

Welk bewijs hebben we nu dat GMB beter is dan 'normaal' vergaderen of brown-papersessies? Daar zijn twee antwoorden op mogelijk. Aan de ene kant hebben we de genoemde voorbeelden en meer dan 130 gepubliceerde cases van organisaties waarin GMB is toegepast, voor het overgrote deel succesvol (Rouwette, 2016). Taaie vraagstukken werden in kaart gebracht, oplossingen geïmplementeerd en in veel gevallen weten we ook wat dat opleverde, in termen van tevredenheid van klanten en stakeholders en in termen van omzet. Je zou kunnen zeggen: 'Over 130 organisations can't be wrong', en concluderen dat GMB succesvol is. Laten we niet vergeten dat dit echte organisaties zijn die - vaak al een hele tijd - met echte vraagstukken worstelen, met consequenties voor de belangen en reputatie van beslissers en andere stakeholders.

Zo sprak ik onlangs met de opdrachtgevers van een project dat in 1999 liep (Rouwette, Bleijenbergh, Peters & Van Mullekom, 2008; Rouwette, Bleijenbergh & Vennix, 2016). Na zestien jaar keken we terug op wat er met de resultaten en de methode gedaan was. Heel interessant: de implementatie van de uitkomsten had eigenlijk een nieuw complex vraagstuk opgeleverd. De groep die in de bijeenkomst aanwezig was geweest, was het eens met de analyse van het probleem en de oplossingen die daaruit volgden. Daarna ging iedereen terug naar de eigen achterban. Uit het gesprek kwam naar voren dat de kans op implementatie groter wordt als het vraagstuk urgent is en belangrijke personen hun gewicht er achter zetten. Het bleek dat in het project in 1999, door het delen van de informatie van alle deelnemers, het probleem urgent was geworden. Iedere partij voor zich kon nog leven met het probleem, maar bij elkaar genomen bleek het een onacceptabele situatie. Ook waren er belangrijke personen die met de oplossingen aan de slag wilden - die waren er in de sessie niet bij, maar hoorden achteraf van de resultaten en deden er iets mee. Dat is dus niet direct de verdienste van de methode, maar een gelukkige omstandigheid.

Aan de ene kant hebben we een aantal cases waarin GMB succesvol is toegepast in taaie vraagstukken. Maar aan de andere kant weten we niet precies wanneer en waarom de methode werkt: deelnemers bouwen zoals verwacht een gezamenlijk beeld op van het probleem, maar

in de case over veiligheid hierboven blijkt ook urgentie en de rol van specifieke personen belangrijk. Daar zouden we graag meer over willen weten: welke voorwaarden zijn noodzakelijk om GMB succesvol in te kunnen zetten?]

Ons onderzoek

In ons onderzoek kijken we naar al deze doelen en proberen we vast te stellen of en hoe GMB daaraan bijdraagt. Het is moeilijk om er de vinger achter te krijgen hoe het precies werkt. Dat komt doordat er, zoals gezegd, in vergaderingen veel tegelijkertijd gebeurt. Maar het is ook moeilijk om data te verzamelen. Achteraf vragen wat deelnemers precies geleerd hebben, is problematisch. Onderzoeken sinds de jaren zeventig laten zien dat mensen dat niet kunnen inschatten (Nisbett & Wilson, 1977).

Als je deelnemers aan een modelbouwbijeenkomst vooraf in een vragenlijst vraagt hoe ze over hun vraagstuk denken, en je doet dat achteraf weer, dan kan dat verschillen laten zien waar mensen zich niet bewust van zijn. Meer dan eens zeggen deelnemers achteraf: 'Ik heb niets nieuws gehoord. Ik heb niet echt iets geleerd tijdens de bijeenkomsten.' Maar als je daarna de vragenlijsten samen bekijkt, blijkt er toch iets verschoven te zijn. Als deelnemers aan vergadering achteraf wordt gevraagd wat er gebeurd en gezegd is, klopt dat soms niet met wat op een video-opname te zien is. Dus ook daarvoor gebruiken we nu preciezere metingen. Video-opnames worden uitgeschreven, zodat we bijvoorbeeld kunnen zien hoe vaak er een verschil van mening ontstond en hoe dat opgelost werd (Franco, Rouwette & Korzilius, 2016).

'Hoe nemen groepen beslissingen en hoe kan dat beter?', is op zichzelf een taai vraagstuk. Er valt nog veel te onderzoeken op dit gebied en zelfs een kleine verbetering kan een grote impact hebben. Welke vragen zijn belangrijk voor onderzoeks- en interventiemethodologie in de toekomst? Als we er zelf ook van uitgaan dat weten hoe het werkt nodig is om te weten hoe je kunt ingrijpen, kom ik op in ieder geval op de volgende vier vragen:

- Wat is de impact van conflicterende doelen op informatieverwerking in groepen?
- Verschilt die impact tussen vrij discussiërende groepen en groepen die modellen maken?
- Wat is de invloed van debiasing en nudging op informatieverwerking in groepen?
- Welke structuur verklaart de informatieverwerking in groepen over de tijd? (Inderdaad, deze laatste vraag schreeuwt om een rekenmodel van groepsinteractie.)

Deze vragen hoop ik in de toekomst te onderzoeken met mijn collega's, in organisaties en in gecontroleerde situaties. Dat past in ons onderzoek aan de Faculteit der Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit. Samen met mijn collega's van de leerstoelgroep Methoden, de facultaire onderzoeksgroep (ofwel hotspot) Integrated Decision Making en met collega's bij andere universiteiten. GMB is niet de enige methode die we onderzoeken, want er is nog veel meer moois, zoals scenarioanalyse, elektronische vergaderingen en 'decision analysis'. Ik hoop dat we over vijf jaar beter weten hoe deze aanpakken groepen kunnen beïnvloeden.

Tot besluit

In deze bijdrage heb ik gekeken naar taaie vraagstukken: problemen in organisaties waar veel partijen bij betrokken zijn, met elk een eigen zienswijze en doelen. Top-down-beslissingen in dergelijke situaties blijken niet goed te werken (Nutt, 2002). Anderen laten meedenken over het probleem en de mogelijke oplossingen vergroot de kans op implementatie en leidt tot betere resultaten. Maar een beslissing nemen met een groep is complex. In vergaderingen wordt vaak een open discussie gevoerd, waarbij de taak en sociale relaties door elkaar lopen (Nijstad & De Dreu, 2012) en ten koste van elkaar kunnen gaan (Schmidt e.a., 2016).

Er bestaan alternatieven voor vergaderingen die beter werken. Deze zorgen ervoor dat partijen niet tegenover elkaar komen te staan en gaan denken dat de manier waarop zij de situatie zien, de enige juiste zienswijze is. Als taaie vraagstukken al enige tijd vastzitten, is het makkelijk in zwart-wit denken te vervallen: wij doen het goed en de ander houdt ons tegen. Door partijen zover te krijgen om hun ideeën te delen, ontstaat een rijker beeld. Men ziet meer nuances en komt er achter dat je er ook anders naar kunt kijken.

Bij taaie vraagstukken komen we er niet met brainstorming of brown-papersessies, al dan niet staand. Volgens mij komen er steeds meer complexe vragen op ons af, met stakeholders die inspraak willen en met veel informatie waar we de essentie uit moeten zien te halen.

Beslissers beter in staat stellen om daarmee om te gaan, is een belangrijke uitdaging voor de toekomst. De krachtige bestuurder - mocht die nog bestaan - mag wat mij betreft vervangen worden door een facilitator die beslissers, deskundigen en stakeholders samen een complex vraagstuk in kaart laat brengen. Dan wordt de kans kleiner dat vraagstukken als palingen uit onze handen glijden en energie, werkplezier en geld verspild worden.

[literatuur]

- Ackoff, R.L. (1974). *Redesigning the future: a systems approach to societal problems*. New York: John Wiley & Sons.
- Ackoff, R.L. (1981). The art and science of mess management. *Interfaces*, 11, 20-26.
- Allen, J.A., Lehmann-Willenbrock, N. & Rogelberg, S.G. (2015). *The Cambridge handbook of meeting science*. [Cambridge]: Cambridge University Press.
- Arkes, H.R. (1991). Costs and benefits of judgment errors: implications for debiasing. *Psychological Bulletin*, 110, 486.
- Beyer, J.M., Chattopadhyay, P., George, E., Glick, W.H. & Pugliese, D. (1997). The selective perception of managers revisited. *Academy of Management Journal*, 40, 716-737.
- Bluedorn, A.C., Turban, D.B. & Love, M.S. (1999). The effects of stand-up and sit-down meeting formats on meeting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 84, 277-285.
- Bremmer, D. (2016). V&D was al jarenlang reddeloos verloren. *Algemeen Dagblad*, 17 februari.
- Briggs, R., Kolfshoten, G., Gert-Jan, V. & Douglas, D. (2006). Defining key concepts for collaboration engineering. *AMCIS 2006 Proceedings*, 17.
- Camillus, J.C. (2008). Strategy as a wicked problem. *Harvard Business Review*, 86, 99-106.
- Chattopadhyay, P., Glick, W.H., Miller, C.C. & Huber, G.P. (1999). Determinants of executive beliefs: comparing functional conditioning and social influence. *Strategic Management Journal*, [20], 763-789.
- Dearborn, D.C. & Simon, H.A. (1958). A note on the departmental identifications of executives. *Sociometry*, 21, 140-144.
- Delbecq, A., Ven, A. van de & Gustafson, G. (1975). *Group techniques for program planning: a guide to nominal group and delphi processes*. Glenview, ILL: Scott, Foresman and Co.
- Dijksterhuis, A., Bos, M.W., Nordgren, L.F. & Baaren, R.B. van (2006). On making the right choice: the deliberation-without-attention effect. *Science*, 311, 1005-1007.
- Doyle, M. & Straus, D. (1976). *How to make meetings work*. New York: Jove Books.
- Fischhoff, B. (1981). *Debiasing decision research*. Eugene, OR: DTIC Document.
- Flyvbjerg, B. (2007). Policy and planning for large-infrastructure projects: problems, causes, cures. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 34, 578-597.
- Franco, L.A., Rouwette, E.A.J.A. & Korzilius, H. (2016). Different paths to consensus? The impact of need for closure on model-supported group conflict management. *European*

- Journal of Operational Research. European Journal of Operational Research*, 249, 878-889. doi: doi:10.1016/j.ejor.2015.06.056
- Geurts, J., Altena, C. & Geluk, B. (2006). Interventie door interactie. Een vergelijkende beschouwing. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, [3/4], 322-351.
- Hall, R. (1976). A system pathology of an organization: the rise and fall of the old Saturday Evening Post. *Administrative Science Quarterly*, 21, 185-211.
- Head, B.W. & Alford, J. (2013). Wicked problems: implications for public policy and management. *Administration and Society*, 47, 711-739.
- Johnson, G., Prashantham, S., Floyd, S.W. & Bourque, N. (2010). The ritualization of strategy workshops. *Organization Studies*, 0170840610376146. [31(12), 1589-1618
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow..* [London]: [Macmillan].
- Kaner, S. (2014). *Facilitator's guide to participatory decision-making*. [Chichester]: John Wiley & Sons.
- Ketokivi, M. & Castaner, X. (2004). Strategic planning as an integrative device. *Administrative Science Quarterly*, 49, 337-365.
- Kolfschoten, G.L., Niederman, F., Briggs, R.O. & Vreede, G.-J. de (2012). Facilitation roles and responsibilities for sustained collaboration support in organizations. *Journal Of Management Information Systems*, 28, 129-162.
- Larrick, R.P. (2004). Debiasing. In P. Simon & M. De Laplace (Eds.), *Blackwell handbook of judgment and decision making* (p. 316). Chichester: John Wiley & Sons].
- Leeuwen, R. van (2014). Etam Groep-ceo: 'We hebben een superdoelgroep'. *Management Team*, [jaargang], [pags].
- Lipshitz, R.M., Klein, G. A., Orasanu, J. & Salas, E. (2001). Taking stock of naturalistic decision making. *Journal of Behavioral Decision Making*, 14, 331-352.
- Lipshitz, R.M., Klein, G., Carroll, J.S., Lipshitz, R., Klein, G. & Carroll, J.S. (2006). Introduction to the special issue. Naturalistic decision making and organizational decision making: exploring the intersections. *Organization Studies*, 27, 917-923.
- Moore, C.W. (2014). *The mediation process: practical strategies for resolving conflict*. [Chichester]: John Wiley & Sons.
- Nijstad, B.A. & Dreu, C.K. de (2012). Motivated information processing in organizational teams: progress, puzzles, and prospects. *Research in Organizational Behavior*, 32, 87-111.
- Nisbett, R.E. & Wilson, T.D. (1977). Telling more than we can know: verbal reports on mental processes. *Psychological Review*, 84, 231-259.

- Nistelrooij, L.P.J. van, Rouwette, E.A.J.A., Verstijnen, I.M. & Vennix, J.A.M. (2015). The eye of the beholder: a case example of changing clients' perspectives through involvement in the model validation process. *Systems Research and Behavioral Science*, 32, 437-449.
- Nutt, P. (2002). *Why decisions fail. Avoiding the blunders and traps that lead to debacles*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Osborn, A. (1953). *Applied imagination. Principles and procedures of creative problem-solving*. New York: Scribners.
- Parool, H. (2016). Voormalig topman: V&D was bijna gered. *Het Parool*, 17 februari.
- Richardson, G.P. & Andersen, D.F. (1995). Teamwork in group model building. *System Dynamics Review*, 11, 113-137.
- Robert, H.M., Robert, S.C., Robert, H.M., III, Evans, W.J., Honeman, D.H. & Balch, T.J. (2000). *Robert's rules of order* (10e dr.). Cambridge: Da Capo.
- Rouwette, E.A.J.A. (2016). The impact of group model building on behavior. *Behavioral Operational Research* (pp. 213-241). Londen: Palgrave MacMillan. [boek,]
- Rouwette, E.A.J.A., Bleijenbergh, I.L. & Vennix, J.A.M. (2016). Group model-building to support public policy: addressing a conflicted situation in a problem neighbourhood. *Systems Research and Behavioral Science*, 33, 64-78. doi: 10.1002/sres.2301
- Rouwette, E.A.J.A., Bleijenbergh, I.L., Peters, V.A.M. & Mullekom, T. van (2008). Consensus bouwen in een probleemwijk: modelbouw als interventiemethode bij het bestrijden van overlast. *M&O Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 6, 5-21.
- Schmidt, H., Gog, T. van, Schuit, S.C., Berge, K. van den, Daele, P.L. van, Bueving, H., ... Mamede, S. (2016). Do patients' disruptive behaviours influence the accuracy of a doctor's diagnosis? A randomised experiment. *BMJ Quality and Safety*, Online <http://dx.doi.org/10.1136/bmjqs-2015-005065> bmjqs-2015-004109. [jaargang, pags?]
- Schwartzman, H.B. (1989). *The meeting: gatherings in organizations and communities*. New York: Plenum.
- Schwarz, R. (2002). *The skilled facilitator: a comprehensive resource for consultants, facilitators, managers, trainers, and coaches*. [Chichester]: John Wiley & Sons.
- Senge, P.M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday.
- Stroebe, W., Nijstad, B.A. & Rietzschel, E. (2010). Beyond productivity loss in brainstorming groups: the evolution of a question. *Advances in Experimental Social Psychology*, 43, 157-203.

- Susskind, L., McKernan, S. & Thomas-Larmer, J. (1999). *The consensus building handbook. A comprehensive guide to reaching agreement*. Londen: [Sage].
- Thaler, R.H. & Sunstein, C.R. (2009). *Nudge: improving decisions about health, wealth, and happiness*. Londen: Penguin.
- Vennix, J.A.M. (1996). *Group model building: facilitating team learning using system dynamics*. New Jersey: Wiley.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taaiere vraagstukken*. Deventer: Kluwer.
- Vink, P. (2009). *Effecten van kantoorinterieur: naar comfortabele, innovatieve, productieve en duurzame kantoren*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Vlaev, I., King, D., Dolan, P. & Darzi, A. (2016). The theory and practice of ‘nudging’: changing health behaviors. *Public Administration Review*, 76, 550-561.
- Vree, W. van (1994). *Nederland als vergaderland. Opkomst en verbreiding van een vergaderregime*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Walsh, J.P. (1988). Selectivity and selective perception: an investigation of managers’ belief structures and information processing. *Academy of Management Journal*, 31, 873-896.
- Wilson, T. (2002). *Strangers to ourselves, discovering the adaptive unconsciousness*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Wujec, T. (2013). *Een lastig probleem? Vertel me eerst hoe je brood roostert*. Internet: www.ted.com/talks/tom_wujec_got_a_wicked_problem_first_tell_me_how_you_make_toast?language=nl (10 september 2016).