

# Leidraad Stakeholderparticipatie voor het Milieu- en Natuurplanbureau

## Praktijkwijzer

Leidraad Stakeholderparticipatie voor het Milieu- en Natuurplanbureau: Praktijkwijzer  
© Milieu- en Natuurplanbureau (MNP) en Radboud Universiteit Nijmegen, juli 2007  
MNP-publicatienummer 550032008

#### **Auteurs**

Maria Hage en Pieter Leroy (Milieu & Beleid, Radboud Universiteit Nijmegen)

#### **Vormgeving en opmaak**

Uitgeverij RIVM

#### **Contact**

[arthur.petersen@mnnp.nl](mailto:arthur.petersen@mnnp.nl)

De Leidraad Stakeholderparticipatie voor het Milieu- en Natuurplanbureau bestaat uit de volgende drie delen:

- Hoofddocument (550032005)
- Checklist (550032004)
- Praktijkwijzer (550032008)

Er is tevens een Engelse editie beschikbaar.

U kunt de publicatie downloaden van de website [www.mnp.nl](http://www.mnp.nl) of bestellen via [reports@mnnp.nl](mailto:reports@mnnp.nl) onder vermelding van het MNP-publicatienummer.

Delen uit deze publicatie mogen worden overgenomen op voorwaarde van bronvermelding: 'MNP/RU Nijmegen, Leidraad Stakeholderparticipatie voor het Milieu- en Natuurplanbureau: Praktijkwijzer, 2007'

Het Milieu- en Natuurplanbureau (MNP) voorziet de Nederlandse regering van onafhankelijke evaluaties en verkenningen over de kwaliteit van de fysieke leefomgeving en de invloed daarvan op mens, plant en dier. Het MNP vormt hiermee de brug tussen wetenschap en beleid.

Milieu- en Natuurplanbureau  
Postbus 303  
3720 AH Bilthoven  
T 030 274 274 5  
F 030 274 4479  
E [info@mnnp.nl](mailto:info@mnnp.nl)  
[www.mnp.nl](http://www.mnp.nl)

# Leidraad Stakeholderparticipatie voor het Milieu- en Natuurplanbureau Praktijkwijzer

# Inhoud

1	Inleiding	> p 5
2	Stakeholderselectie	> p 6
2.1	Algemene aandachtspunten	
2.2	Mapping	
2.3	Knipselkrantmethode	
2.4	Argumentatieanalyse	
2.5	Betrekken van stakeholders bij de selectie	
2.6	Steekproef trekken	
2.7	Overzicht methoden voor stakeholderselectie	
3	Kiezen voor de juiste vorm	> p 13
4	Interactieve workshops	> p 16
4.1	Participatieve vergadertechnieken	
4.2	Deelnemers activeren	
4.3	Werken met grote groepen	
5	Participatiemethoden	> p 23
5.1	Focus groups	
5.2	Delphi-methode / policy delphi	
5.3	Scenario-methoden	
5.4	Toekomstlab (future workshops)	
5.5	Open Space Conferentie	
5.6	Group Model Building	
5.7	Group Decision Support	
6	Praktische tips	> p 38
7	Literatuur	> p 43

## I Inleiding

Als u deze praktijkwijzer in de hand neemt zult u in uw project intussen toe zijn aan wat praktische informatie. U weet wat u met participatie wilt, en het is nu tijd om het 'hoe?' in te vullen.

Een van de meest gestelde vragen over participatie is: 'wie moeten wij uitnodigen?' Het antwoord klinkt simpel, maar oogt niet werkelijk bevredigend, namelijk: 'het hangt ervan af wat u ermee wilt'. In hoofdstuk 2 van deze Praktijkwijzer, over stakeholderselectie, gaat het over welke methoden er zijn voor stakeholderselectie, passend bij verschillende doeleinden.

In hoofdstuk 3, over methodeselectie, vindt u hints hoe u tot de juiste methode komt. Dit hangt uiteraard af van uw doelen, maar meer nog van de ambities die u met participatie heeft, en van de beschikbare tijd en middelen.

Interactieve workshops worden in hoofdstuk 4 als basisvorm voor participatieve activiteiten geïntroduceerd. Interactieve vergadertechnieken (ook wel faciliterende technieken genoemd) zijn universeel inzetbaar. Het zijn technieken die ertoe dienen door groepsinteractie de creativiteit te bevorderen, maar daarbij ook ieders stem te laten horen en ieders positie duidelijk te maken. Daarom wordt er uitgebreid op ingegaan.

Er bestaat een veelheid aan participatiemethoden, zo blijkt in hoofdstuk 5. Het zijn 'totaalpakketten', die allemaal voor een bepaalde situatie en context ontworpen zijn. Voor MNP-projecten zullen deze dus nooit helemaal passen. Vaak zijn deze methoden zeer intensief. Ze zijn vooral bruikbaar als participatie hét centrale element van het project is. In dit geval is het aan te bevelen om samen te werken met experts op het gebied van participatie en communicatie. Daarom worden deze methoden hier kort beschreven, zodat u een indruk krijgt van waar het bij deze methoden om gaat en waar u verdere informatie kunt vinden.

Een goed procesmanagement is een belangrijke voorwaarde om een participatief proces te laten slagen. Daarom vindt u in hoofdstuk 6 praktische tips voor de organisatie van participatieve projecten.

## 2 Stakeholderselectie

Veel mensen vragen naar een goede methode voor stakeholderselectie. Zij willen graag dat iedereen die nodig is, bij het proces betrokken wordt. Helaas is er geen standaardmethode die voor alle situaties toepasbaar is. Ook hier stuit u op een aantal dilemma's en lastige keuzes. Vaak zult u uw intuïtie moeten volgen. In dit hoofdstuk vindt u wel een aantal overwegingen en suggesties voor selectiemethoden.

### 2.1 Algemene aandachtspunten

Het is voor het slagen van de participatie belangrijk dat de keuze van de deelnemers aansluit bij de doelen van het project. In de Leidraad Stakeholderparticipatie zijn die doelen in vier hoofdcategorieën ingedeeld:

- kwaliteitsdoelen (bijvoorbeeld kennis, waarden)
- instrumentele doelen (bijvoorbeeld draagvlak, bekendheid)
- democratische doelen (iedereen mag meedoen, representativiteit)
- emancipatiedoelen (bijvoorbeeld empowerment van deelnemers)

Stel dat het MNP de opdracht krijgt om de toekomst van de Nederlandse landbouw te evalueren en participatie volgens de opdrachtgevers een belangrijk onderdeel van het project moet zijn. Voor een dergelijk project zijn diverse doelen en ambitieniveaus voor participatie denkbaar: draagvlak creëren voor toekomstig beleid, (waarden)perspectieven of verwachtingen over toekomstige ontwikkelingen in kaart brengen, enzovoort. Het hangt af van uw concrete doelstelling en ambitieniveau welke mensen u bij het project moet betrekken. Vanuit de hiervoor genoemde doelen is een aantal mogelijke vertrekpunten voor de zoektocht naar de juiste deelnemers denkbaar:

- (wetenschappelijke) kennis
- 'stakes' of belangen
- waarden
- representativiteit
- communicatieve en sociale vaardigheden

In de mate waarin bijvoorbeeld kennis, belangen en waarden een in het project verschillend gewicht krijgen, zullen ook de deelnemers wisselen in samenstelling en onderlinge verhouding. Als u bijvoorbeeld specifieke kennis wilt verzamelen, zullen representativiteit en de vertegenwoordiging van bepaalde belangen minder of niet belangrijk zijn. Wilt u daarentegen verschillende perspectieven in kaart brengen, dan zullen kennis en belangenvertegenwoordiging een kleinere rol spelen.

Maar dan rest nog steeds de vraag wie wel en niet uitgenodigd moeten worden. Vaak willen projectleiders een zo volledig mogelijke populatie van betrokkenen uitnodigen. Dat is meestal onmogelijk (omdat niet alle betrokkenen bekend zijn), of praktisch onhaalbaar (omdat dit het proces onwerkbaar maakt). Selectief uitnodigen heeft die nadelen niet, maar heeft dan weer als risico dat belangrijke actoren (onbedoeld) buitengesloten worden of zich buitengesloten voelen. Een mogelijke uitweg uit dit dilemma is te zoeken naar een kwalitatieve representativiteit: een zodanige representatie van het veld van betrokkenen dat de meest typerende, meest kenmerkende, meest doorwegende posities betrokken worden. Een dergelijke selectie omvat zowel de bekende 'middle of the road' belangenbehartigers, als wellicht een wat perifere, maar scherpe waardenbehartiger. Deze mogelijkheid bestaat echter niet altijd: bij onderwerpen waar veel maatschappelijke discussie over bestaat, kan het MNP zich niet permitteren selectief uit te nodigen, omdat dan het draagvlak voor zijn rapporten in het geding komt. Voor projecten waarin aan participatie veel aandacht wordt besteed, bestaat de mogelijkheid twee participatieroutes uit te stippelen: één die open toegankelijk is voor iedereen en waarvoor breed uitgenodigd wordt, en één waar, gericht op een specifiek doel, mensen selectief voor worden uitgenodigd.

Een ander punt van belang is waar u de zoektocht naar de deelnemers gaat beginnen: gaat u uit van organisaties en personen, of gaat u uit van waarden of perspectieven, en zoekt hier personen bij? Het gevaar van de eerste werkwijze is dat u met deze methode alleen de 'usual suspects' bereikt en misschien belangrijke perspectieven over het hoofd ziet. De ervaring leert dat 'vreemde eenden in de bijt' in een participatieproces voor vernieuwende impulsen zorgen en de interactie en de kwaliteit van de discussie op een hoger niveau kunnen tillen.

Belangrijk voor elk participatieproces is ook voldoende oog voor de diversiteit van de groep te hebben. Ook al hebben de deelnemers een gemeenschappelijk kenmerk (bijvoorbeeld dat ze allemaal agrariërs zijn), toch is het belangrijk dat ze voldoende

van elkaar verschillen om een vruchtbare interactie te bevorderen. De vorming van homogene groepen is dan weer aan te raden als u een bepaald standpunt verder wilt onderzoeken (bijvoorbeeld om vragen te beantwoorden als 'waarom verzet de milieubeweging zich zo hevig tegen voorgenomen beleid, terwijl hier op het eerste gezicht milieuwinst te verwachten is?').

De individuele communicatieve en sociale vaardigheden van de deelnemers zijn ook een niet te onderschatten selectie criterium. Komt iemand goed uit zijn woorden en kan hij goed met zijn achterban communiceren? De Checklist besteedt hier aandacht aan.

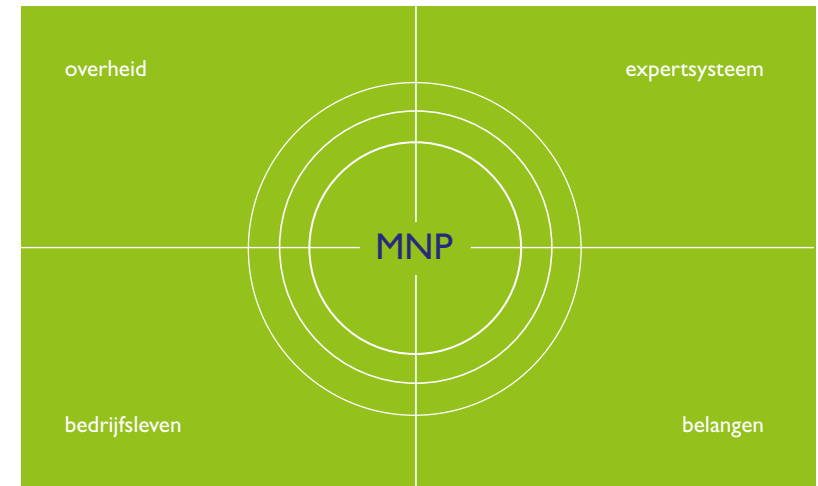
## 2.2 Mapping

Een goed hulpmiddel voor de selectie van stakeholders is deze eerst in kaart te brengen. U kunt de deelnemers vanuit de hiervoor al genoemde drie criteria (kennis, belangen en waarden) op velerlei wijze analyseren. In de Checklist en in de Leidraad voor Omgaan met Onzekerheden vindt u voorbeelden van analyseschema's. Maar ga er vooral zelf mee aan de slag, passend bij uw vraagstelling. Hier volgen enkele suggesties:

- Plaats alle betrokken actoren op een of meerdere denkbeeldige assenkruisen met, naar gelang het geval, continua van 'local' tot 'global' players, van typische milieuverdedigers naar economisch georiënteerde actoren, van professionals tot amateurs enzovoort. Probeer het ook eens om te draaien: denk vanuit mogelijke waardenoriëntaties en probeer hier een vertegenwoordiger bij te vinden in plaats van omgekeerd.
- Maak een kaart van de aanwezige kennis in het veld: waar bestaat kennis over, wat voor soort kennis is het (wetenschappelijke kennis, ervaringskennis et cetera), wie heeft deze kennis? Ga ook na waarover geen of onvoldoende kennis bestaat.
- Deel de actoren in in verschillende belangenvelden of -sferen: de overheidsactoren, de marktpartijen, de NGO's, eventueel de wetenschappers en andere te onderscheiden groepen (zie Checklist 3.1).
- Maak, in twee of drie concentrische cirkels, onderscheid tussen kernspelers en meer perifere actoren. Kennis kan een criterium voor rangschikking zijn, maar ook macht, of 'waarden'. Het op elkaar plaatsen van de aldus verkregen verschillende centrum-periferie kaartjes kan veel helderheid opleveren.

Dergelijke kaarten kunnen op verschillende manieren tot stand komen. Maak in eerste instantie gebruik van de kennis die in het projectteam aanwezig is. Door samen te brainstormen over verschillende perspectieven en belangen rondom het probleem (bijvoorbeeld met behulp van interactieve vergadertechnieken) komt een groep al een heel eind. Maak samen een lijst met selectiecriteria en breng hier met de groep prioriteiten in aan.

Figuur 1: Voorbeeld van ordening van actoren op een mind map.



## 2.3 Knipselkrantmethode

De analyse van krantenartikelen is ook een manier om erachter te komen wie de centrale stakeholders zijn en wat hun standpunten zijn. U kunt hierbij kijken naar de frequentie waarmee bepaalde groepen in de media zijn genoemd en hoe hun standpunten zijn weergegeven. Deze methode kan evenwel niet worden toegepast als de discussie niet in de media is gevoerd of als sommige stakeholders daarin niet aan bod komen. Het is dan aan te bevelen aanvullend gebruik te maken van andere bronnen. Bedenk ook dat de knipselkrantmethode arbeidsintensief kan zijn (zie ook de Leidraad voor Omgaan met Onzekerheden, Detailed Guidance p.19).

## 2.4 Argumentatieanalyse

Soms zal het nodig zijn voor de start van interactieve sessies de bestaande argumentaties en waarden van de deelnemers aan het proces nader te bestuderen, bijvoorbeeld om te kijken wat de focus van de participatieve sessies zou kunnen zijn, of om de mogelijkheden tot toenadering vanuit bepaalde posities in te schatten. Dit is in het bijzonder van belang als het om draagvlak en consensus gaat. Een handig hulpmiddel is dan om de verschillende posities en argumentaties met behulp van een tabel uiteen te leggen. Achter een uitgesproken argumentatie gaan immers verschillende, vaak impliciete elementen schuil: een visie op het probleem, op de oplossing ervan, een ideaalbeeld, een strategie, een beeld van mogelijke coalitiepartners en van tegenstanders, enzovoort. De tabel hieronder geeft een voorbeeld van invulling. Pas de categorieën aan volgens de specifieke behoeften van uw project. In de Checklist van de Leidraad Stakeholderparticipatie (Tabel 3) vindt u een ander voorbeeld voor een dergelijke tabel, met de nadruk op stakeholderidentificatie.

Tabel 1 Argumentatieanalyse

Argumentatie-elementen	Stakeholder 1	Stakeholder 2	Stakeholder 3	...
Probleemdefinitie				
Doelen/ Normatieve visie				
Ideale situatie				
Oplossingsstrategie				
Coalitiepartners				
Opponenten				

Zulke schema's kunnen met behulp van secundaire informatie (krantenartikelen, rapporten, persverklaringen et cetera) worden ingevuld, maar ook met behulp van interviews. Maak vooral ook gebruik van de al aanwezig kennis in het projectteam.

## 2.5 Betrekken van stakeholders bij de selectie

De keuze voor een formeel selectieproces is aan te raden als het om een project gaat waarin participatie centraal staat en waar legitimiteit een belangrijke rol speelt. Hierbij is het betrekken van centrale stakeholders een mogelijkheid, bijvoorbeeld met behulp van voorinterviews en/of snowball sampling (zie Leidraad voor Omgaan

met Onzekerheden, Detailed Guidance, p. 18). Snowball sampling is een techniek om deelnemers te vinden door aan mensen zelf te vragen wie de (centrale) stakeholders rond een onderwerp zijn. Aan de genoemde personen wordt dan wederom dezelfde vraag gesteld, totdat geen nieuwe namen meer genoemd worden. Deze methode is vooral aan te bevelen als er weinig zicht is op wie de stakeholders zijn. Met snowball sampling kan ook naar inhoudelijke standpunten gevraagd worden ('wat denken stakeholders wat het belang van de ander is?') of naar sleutelactoren gezocht worden.

## 2.6 Steekproef trekken

Demografische representativiteit is vooral van belang als gewone burgers bij een participatief project betrokken zullen worden, bijvoorbeeld als het om de maatschappelijke wenselijkheid van bepaalde ontwikkelingen gaat. Dat zal in de praktijk in het MNP niet zo vaak voorkomen, maar voor de volledigheid wordt het hier toch genoemd. Om bijvoorbeeld 50 mensen voor focus groups te selecteren, worden 5000 uitnodigingen tot deelname verstuurd aan personen die at random uit het bevolkingsregister zijn geselecteerd. De potentiële deelnemers wordt gevraagd een antwoordformulier op te sturen, met daarin hun motivatie en achtergrond. Uit de antwoordbrieven wordt een selectie gemaakt naar bepaalde sociaal-demografische criteria (geslacht, leeftijd, opleiding, woonplaats, autochtoon/allochtoon). Op deze manier wordt getracht representativiteit te benaderen. Het moge echter duidelijk zijn dat al een belangrijke voorselectie door de deelnemers zelf heeft plaatsgevonden doordat zij zich voor deelname hebben opgegeven. Een ander mogelijkheid is het om gebruik te maken van de diensten van bedrijven als TNS NIPO, die al over een grote database beschikken met mogelijke respondenten en hun sociaal-demografische gegevens.

## 2.7 Overzicht methoden voor stakeholderselectie

De volgende tabel geeft een overzicht welke selectiemethoden voor welke selectiedoelen geschikt zijn.

Tabel 2 Methoden voor stakeholderselectie

Selectiemethode	Doel van de selectie	Doelgroep
Mapping, Knipselkrant-methode, Argumentatie-analyse	Vershillende perspectieven in kaart brengen	Zo divers mogelijk: bijv. agrariërs, stedelingen, dierenrechtenactivisten, ondernemers, gelovigen et cetera
Snowball sampling	Belanghebbenden bij het proces betrekken	(Centrale) stakeholders
Kenniskaart (Knowledge Mapping)	Kennis vergaren	(Ervarings)deskundigen
Selectie uit bevolking-register en andere bronnen	Sociale preferenties in kaart brengen	Vershillende groepen: 65+ers, scholieren, ondernemers, laag-opgeleiden et cetera
At random steekproef trekken	Legitimering door representativiteit	Het publiek, de gewone burger

Heeft u niet de tijd om systematisch te werk te gaan, maak dan gebruik van de kennis die in het projectteam aanwezig is. Door samen te brainstormen over verschillende perspectieven op het probleem (met behulp van van de moderatiemethode, zie hoofdstuk 4), komt een groep al een heel eind. Maak samen een lijst met selectiecriteria en breng hier met de groep prioriteiten in aan. Mogelijke selectiecriteria kunnen zijn: denkstijlen, perspectieven en sociaal-demografische achtergrond.

## 3 Kiezen voor de juiste vorm

Voor de keuze van de juiste participatiemethode gelden veel overwegingen die in het vorige hoofdstuk aan bod zijn gekomen. Ook hier zal de keuze sterk afhangen van wat uw doelen, maar nog belangrijker, wat uw ambities zijn met betrekking tot participatie. Niet alleen het doel is hier dus bepalend, maar ook het ambitieniveau. Wilt u bijvoorbeeld mensen betrekken bij het assessment vanuit democratische overwegingen, dan kunt u zowel bovenaan (coproductie) als onderaan (luisteren) de participatieladder belanden. Die positie is afhankelijk van het ambitieniveau. Het is dus van belang om het ambitieniveau voor uw project te bepalen, en vervolgens een passende vorm te kiezen.

Deze praktijkwijzer introduceert als basisvorm de 'interactieve workshop'. Aangepast aan uw situatie, is deze workshopvorm bijna universeel inzetbaar en juist ook geschikt voor een minder ambitieuze participatieopzet. Twee punten van belang hierbij zijn de frequentie en de doorlooptijd. Plant u een eenmalige activiteit of gaat het om een serie van workshops? Hoe lang zult of kunt u erover doen?

Behalve van de praktische omstandigheden, hangt ook dit weer af van uw doelen en ambities. Voor coproductie zijn meerdere workshops met feedbackrondes nodig. Het is belangrijk om tussen de workshops voldoende tijd te voorzien. Maar het participatieve proces moet ook synchroon lopen met de voortgang in het project. Probeer hiervoor van te voren een goede planning te maken en stel deze desnoods tussentijds bij. Soms voldoet een korte maar intensieve workshop als input in het project.

De participatiemethoden die in hoofdstuk 5 worden beschreven, zijn vooral op de bovenste helft van de participatieladder te vinden. Zij zijn vooral geschikt als participatie ingezet wordt bij vraagstukken met een grote mate van onzekerheid en met een groot maatschappelijk belang, bij complexe problemen dus.

Tabel 3 Implicaties van participatie voor het MNP

	Ambitieniveau van participatie	Richting van communicatie	Vormen van participatie	Voordelen	Nadelen/valkuilen
Interactief	Meebeslissen	MNP <-> SH*	<ul style="list-style-type: none"> <li>Komt in de praktijk minder voor</li> <li>Voorbeelden zijn het gezamenlijke beheer van databases met natuurgegevens en deelname in IPCC-werkgroepen</li> <li>De doelgroep bestaat hier vooral uit collega wetenschappers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimale benutting van de hulpbronnen van deelnemers</li> <li>Voldoet aan democratische motieven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>In het extreme geval bepalen stakeholders de inhoud van MNP-rapporten</li> <li>MNP loopt gevaar het heft uit handen te geven</li> </ul>
	Coproduceren	MNP <-> SH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interactieve scenario-ontwikkeling</li> <li>Afwisseling onderzoek en participatie; onderzoeksbegeleidend participatieproces</li> <li>Inzet van participatieve procedures (zie Praktijkwijzer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Verhoogt het commitment van de deelnemers</li> <li>Door reflexief te werk te gaan, kan coproductie grote meerwaarde voor kennisproductie hebben</li> <li>Idealer creëren van draagvlak en kennisproductie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vergt open houding van het MNP</li> <li>MNP moet zich enigszins aan resultaten committeren. Alleen mogelijk als ook iedereen er voor open staat. Intensief proces</li> <li>Deelnemerskeuze en kwaliteit van de facilitator beslissend</li> </ul>
	Geadviseerd worden Consulteren	MNP <- SH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Interactieve workshops voor                             <ul style="list-style-type: none"> <li>probleemdefinitie</li> <li>onderzoeksdesign</li> <li>conclusies</li> </ul> </li> <li>Bilaterale gesprekken</li> <li>Review van projectopzet en conclusies                             <ul style="list-style-type: none"> <li>schriftelijk</li> <li>workshops</li> </ul> </li> <li>Themaworkshops voor kennisproductie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kan nieuwe perspectieven opleveren.</li> <li>Zeer doelgerichte werkwijze</li> <li>Kan worden ingezet op sleutelmomenten van het project</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MNP kan minder makkelijk sturen, proces kan niet gewenste resultaten opleveren</li> <li>Stakeholders kunnen het niet eens zijn met de framing. Kan tot onrust leiden</li> <li>Transparantie moeilijk te waarborgen</li> </ul>
	Luisteren	MNP <- SH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Feedback kanalen opstellen</li> <li>De media in de gaten houden</li> <li>Klachten, protest of kritiek opvangen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het MNP krijgt antwoord op vragen die het niet gesteld heeft; hierdoor kan een tunnelvisie voorkomen worden</li> <li>Het MNP is in staat vroegtijdig problemen te signaliseren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het is moeilijk een grens te trekken waarnaar geluisterd moet worden en waarnaar niet</li> <li>Kan heel veel tijd kosten</li> </ul>
Niet interactief	Bestuderen	MNP ↔ SH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Enquêtes</li> <li>Interviews</li> <li>Focusgroups</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een groot aantal SH kan met relatief weinig moeite bereikt worden</li> <li>Er kan heel gericht informatie verzameld worden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er kan een sterk framingseffect optreden: misschien spelen er andere dingen dan waarnaar gevraagd werd</li> </ul>
	Voorlichten	MNP -> SH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentaties geven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kost relatief weinig tijd en moeite</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kan tot onvrede van de stakeholders leiden</li> <li>Geen mogelijkheid tot inbreng, geen 'echte' participatie</li> </ul>
	Geen participatie	MNP SH	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het project trekt weinig aandacht. Dit kan onder bepaalde omstandigheden wenselijk zijn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geen feedback</li> <li>Geen benutting van externe informatiebronnen</li> <li>Geen legitimering</li> </ul>

\* SH = Stakeholders



## 4 Interactieve workshops organiseren

In de dagelijkse praktijk zal het MNP niet zo vaak grootschalige participatieprojecten opzetten. Wellicht zal het organiseren van interactieve workshops het grootste deel van de participatieve activiteiten bij het MNP uitmaken. Daarom wijden wij hier een extra paragraaf aan. De praktische tips uit hoofdstuk 6 zijn echter zeker ook van toepassing op het organiseren van interactieve workshops. Ook hier geldt: zorg goed voor het proces! Om van een workshop een interactieve workshop te maken, kunt u het best gebruik maken van participatieve vergadertechnieken.

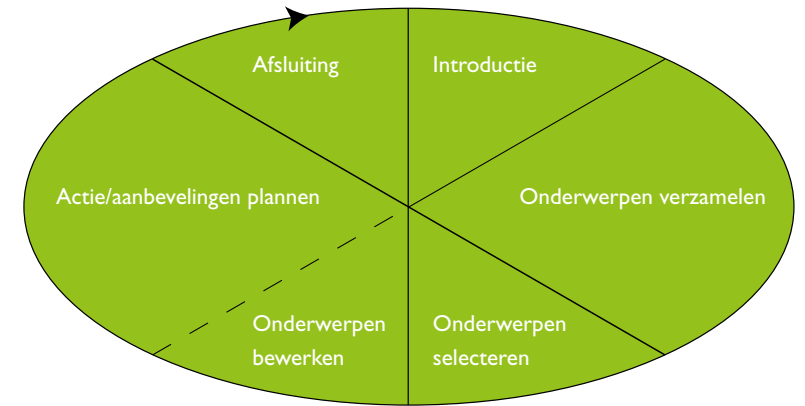
### 4.1 Participatieve vergadertechnieken

Participatieve vergadertechnieken komen uit de gereedschapskist van mensen die zich met groeps- en procesbegeleiding bezig houden. Ze zijn ontstaan binnen het bedrijfsleven en de volwasseneneducatie. Denk hierbij aan schriftelijk discussiëren, mindmapping, brainstorming. Bijna iedereen heeft tijdens vergaderingen wel eens met plakbriefjes en kaarten gewerkt. Een op een dergelijke manier gestructureerde workshop of vergadering wordt ook 'facilitated workshop' of 'moderated workshop' genoemd. De moderatiemethode kan worden ingezet voor verschillende soorten bijeenkomsten: van een teamvergadering via een interactieve workshop tot een wetenschappelijke conferentie. In elk van de in hoofdstuk 5 voorgestelde methoden kan de moderatiemethode ingezet worden.

De moderatiemethode is een interactieve vorm van procesbegeleiding. Het is een verzameling van technieken die in een verschillend stadium van een proces kunnen worden ingezet en telkens een bepaald doel dienen zoals probleemdefinitie, ideeën en oplossingen genereren, of reflectie. Het zijn technieken die beogen de creativiteit te bevorderen, maar ook ieders stem te laten horen en de verschillende posities duidelijk te maken. Doordat er veel met visualisering wordt gewerkt, is iedereen altijd op de hoogte van de discussie en wordt deze goed gedocumenteerd. Het proces wordt idealiter op een overzichtelijke wijze gestructureerd.

Meestal wordt schriftelijk gediscussieerd. Dat betekent dat bijvoorbeeld iedereen drie kaartjes krijgt, waar men iets op kan schrijven. Het voordeel hiervan is dat ook diegenen een bijdrage leveren die anders niets hadden gezegd en dat 'veelpraters' afgeremd worden. Deze technieken zijn daarom geschikt om groepsprocessen in goede banen te leiden. Deze werkwijze en een goede facilitator zullen ervoor zorgen

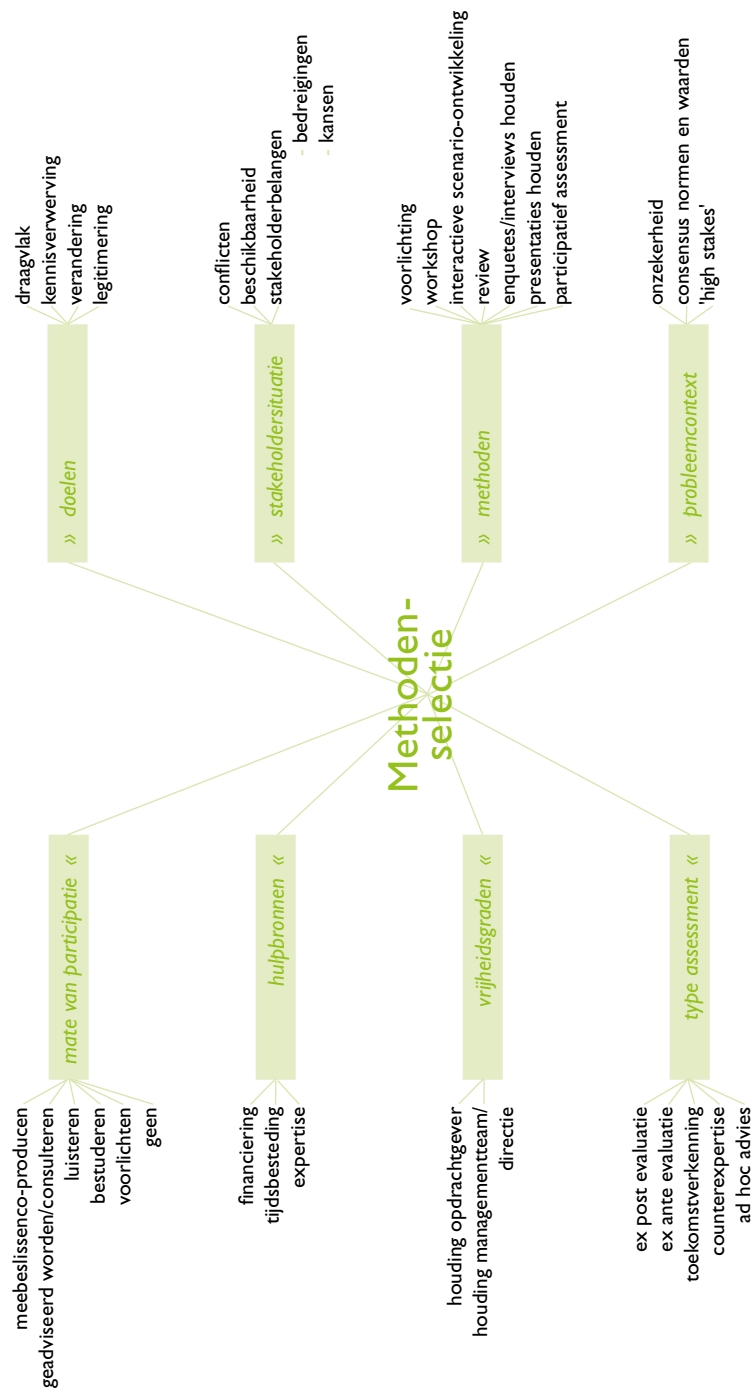
Figuur 2 De moderatiecyclus (Seifert 2002)



Tabel 4 De moderatiecyclus

Fase	Doel
Introductie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de spelregels van de dag uitleggen,</li> <li>• verwachtingen expliciet maken,</li> <li>• doelen formuleren</li> <li>• een positief arbeidsklimaat creëren</li> </ul>
Thema's verzamelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• in het onderwerp duiken</li> <li>• brainstormen over het onderwerp</li> <li>• verschillende aspecten van het onderwerp clusteren</li> </ul>
Thema's selecteren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• de belangrijkste onderwerpen selecteren waar in de volgende stappen mee wordt gewerkt</li> </ul>
Thema's bewerken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• meer informatie verzamelen</li> <li>• analyse van het probleem</li> <li>• oplossingen genereren</li> <li>• eventueel: besluit nemen</li> </ul>
Actie/aanbevelingen plannen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• concrete implementatie van de gegenereerde oplossingen plannen</li> <li>• verantwoordelijkheden en commitment vastleggen</li> </ul>
Afsluiting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reflectie op het groepsproces</li> <li>• evaluatie van de sessie</li> </ul>

Figuur 3 Voorbeeld van een mindmap



dat iedereen actief betrokken is bij de workshop en er ook meer draagvlak voor de resultaten ontstaat.

De moderatiemethode is eenvoudig en ook al in het klein in te zetten. Voor grotere bijeenkomsten is wel enige ervaring vereist. Maar deze ervaring kan ook worden opgedaan op 'ongevaarlijk' terrein, bijvoorbeeld door het leiden van een interne MNP vergadering met behulp van de moderatiemethode.

Deze cyclus vormt de basisstructuur van elke vergadering of workshop die volgens de moderatiemethode wordt geleid. Voor elke fase zijn er een aantal hulpmiddelen waarmee de facilitator kan werken: kaartjes, onderwerpenopslag, mindmapping, SWOT-analyse (strengths, weaknesses, opportunities, threats) en andere.

In de praktijk hoeven niet alle fases van de moderatiecyclus doorlopen te worden. Dit hangt af van het doel van de bijeenkomst: gaat het er bijvoorbeeld om een probleem in kaart te brengen, dan kan de groep veel uitgebreider bij de brainstormfase blijven stilstaan.

Brainstormtechnieken zijn belangrijk om de aanwezige kennis van de deelnemers te mobiliseren, samen te brengen en te documenteren. Een voorbeeld van een brainstormtechniek is mindmapping. Een mindmap is een visuele kaart van gedachten of ideeën. Eén onderwerp staat centraal, en vanuit dat centrum gaan lijnen naar allerlei subonderwerpen. Op deze manier brengt u vele aspecten van het onderwerp in kaart. Het is een eenvoudige en voor deelnemers inzichtelijke manier om de gedachten te ordenen en informatie overzichtelijk te presenteren. In een oogopslag is alle informatie beschikbaar. In figuur 3 is, als voorbeeld, de mindmap weergegeven die aan deze praktijkwijzer ten grondslag ligt. Het centrale thema, 'hoe selecteer ik een geschikte participatieve methode?', wordt in verband gebracht met een groot aantal voor die keuze bepalende variabelen. De keuze voor de juiste brainstormtechniek hangt af van de groepsgrootte en de vraagstelling, en hoe vertrouwd de facilitator met die techniek is. Er bestaan nog andere vergelijkbare technieken, zoals bijvoorbeeld 'concept mapping' of 'cognitive mapping'. Ook zijn speciale software-programma's verkrijgbaar (bijvoorbeeld MindManager).

Naast een gedegen voorbereiding is een geschikte facilitator cruciaal. In feite kan iedereen het leren, maar sommige mensen zijn er meer geschikt voor dan anderen. Hoe meer er in de workshop op het spel staat, des te belangrijker wordt een ervaren en onafhankelijke facilitator. Immers, hoe inhoudelijk open het proces ook

is, het is belangrijk dat de facilitator de regie goed in handen heeft en houdt. Zij of hij moet goed in de gaten hebben wat er inhoudelijk, maar ook relationeel tussen de deelnemers speelt. Een eventuele onderliggende machtsstrijd of allerlei impliciete conflicten moeten, met tact en voorzichtigheid, zodanig worden behandeld dat het groepsproces hierdoor niet wordt verstoord en er een open communicatie gehandhaafd wordt. Als men dit soort problemen voorziet kan er zelfs het beste met twee procesbegeleiders gewerkt worden. Dan kan de één de discussie leiden, terwijl de ander visualiseert, dus het gezegde opschrijft en clustert.

## 4.2 Deelnemers activeren

Interactieve workshops zijn er in veel verschillende vormen en met veel verschillende doelen. Ze hebben echter één ding gemeen: de deelnemers worden uitgenodigd actief mee te werken. De workshop moet zo zijn opgezet dat de deelnemers aangemoedigd worden hun eigen waarden, kennis en opvattingen in te brengen.

Een optimaal workshopresultaat bereiken organisatoren door:

- vertrouwen te creëren,
- creativiteit te stimuleren, en
- voor het welzijn van de deelnemers te zorgen.

Vertrouwen en creativiteit hangen nauw samen. Als mensen de gelegenheid krijgen elkaar te leren kennen in een veilige omgeving zal dat ook de creativiteit ten goede komen. In een ideale situatie zou niemand bang moeten zijn dat zijn vraag of idee dom overkomt. Creativiteitstechnieken hebben vaak een speels element: gezamenlijke collages, tekeningen, rollenspellen, situatiebeschrijving met playmobil-poppetjes en nog veel meer. Deze speelse methoden zorgen ervoor dat er informatie naar boven komt die niet zo eenvoudig te verbaliseren is. Maar juist om zich hieraan over te kunnen geven, is veel vertrouwen nodig. Organisatoren met wat minder ervaring in het leiden van workshops hebben vaak wat weerstand tegen deze speelse vormen, omdat ze bang zijn dat de deelnemers dan denken dat ze niet serieus genomen worden of dat de deelnemers weerstand zullen hebben, of dat er niet voldoende 'echte' resultaten uit zullen komen. Een goede facilitator slaagt er echter bijna altijd in de initiële weerstand en scepsis hierover weg te nemen. Juist een halfslachtige toepassing ervan kan echter ook averechts werken, zeker als duidelijk wordt dat u als organisator

er ook niet helemaal in gelooft. Daarom moeten speelse werkvormen begeleid worden door iemand die er een beetje ervaring in heeft en, wat belangrijker is, er ook helemaal achter staat.

Een ander aandachtspunt zijn de lichamelijke behoeften van deelnemers. Deze komen in een workshop vaak te kort. De deelnemers moeten soms urenlang op een stoel zitten en naar presentaties luisteren. Het menselijk lichaam is hier niet voor gemaakt. Niemand kan zijn aandacht zo lang vasthouden. De opzet van veel workshops maakt mensen dus moe en passief. Toch is het begrijpelijk dat workshops zo worden opgezet: de organisatoren willen immers de schaarse tijd zo veel mogelijk benutten. Met de natuurlijke grenzen wordt echter weinig rekening gehouden. Probeer u dat wel te doen, door passieve gedeelten (bijvoorbeeld presentaties) zo kort mogelijk te houden, en door voor veel pauzes, frisse lucht, beweging en drinken te zorgen.

## 4.3 Werken met grote groepen

In principe gelden alle adviezen uit deze praktijkwijzer voor het werken met zowel kleine als grote groepen. Bij grote groepen is het echter van extra belang werkvormen te vinden die alle deelnemers de gelegenheid geven een bijdrage te leveren. Daarvoor is het opsplitsen in meerdere parallele groepen een mogelijkheid. Ook het instellen van een centraal informatiepunt ('marktplein' genoemd), waar men voortdurend over de gang van zaken in andere groepen geïnformeerd wordt, is een goed idee. Als projectleiders hiervoor kiezen, moeten er echter ook voldoende facilitatoren aanwezig zijn, die de verschillende groepen kunnen begeleiden. Sommige participatiemethoden zijn speciaal geschikt voor grote groepen, zoals de 'Open Space Conferentie' (zie hoofdstuk 5).

## Literatuur voor het organiseren van workshops

### Algemeen

- Chambers, R. (2002), *Participatory Workshops. A Sourcebook of 21 Sets of Ideas and Activities*. London: James & James.
- Lipp, U. en Will, H. (1996), *Das große Workshop-Buch. Konzeption, Inszenierung und Moderation von Klausuren, Besprechungen und Seminaren*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

### De moderatiemethode:

- Seifert, J.W. (2002), *Visualization, Presentation, Moderation. A Practical Guide to successful presentation and the Facilitation of Business Processes*. Weinheim: Wiley. (kort en overzichtelijk)
- Kwakman, F.E. en Postema, A.T.C. (1996), *Het team als probleemoplosser. De moderatiemethode*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie. (hét Nederlandstalige boek)
- Klebert, K. et al. (2002), *Die Moderationsmethode*. Das Standardwerk. Hamburg: Windmuehlen-Verlag. (in het Duits, wel het meest complete handboek)
- Verschillende trainingsbureaus in Nederland bieden trainingen aan in de moderatiemethode.

### Speelse werkvormen:

- Hamsink, M. en Hagedoorn, N. (2006) *Beweging in je brein. Zestig werkvormen voor inspirerende trainingen, workshops en presentaties*. Den Haag: Academic Service.

### Werken met grote groepen:

- Bunker, B. en Alban, B.T. (1997), *Large Group Interventions: Engaging The Whole System for Rapid Change*. San Francisco: Jossey-Bass Publ.

## 5 Participatiemethoden

In de participatieliteratuur worden tal van methoden beschreven. In dit hoofdstuk wordt slechts een kleine selectie gepresenteerd, waarbij in het bijzonder gelet is op de toepasbaarheid voor het Milieu- en Natuurplanbureau. Let op: de hier gepresenteerde methoden vergen wel enige tijd voor voorbereiding en uitvoering.

Tabel 4. Methodes voor stakeholderparticipatie

§	Methode	Geschikt voor	Doelgroep	Participatieniveau	Voordelen	Valkuilen
5.1	Focus-groups	Doelgericht belichten van een probleem	Kleine homogene groepen (max. 15)	Consulteren	Is sterk op één onderwerp gericht	Er kan onvrede over de focus ontstaan. Goede gespreksleiding nodig
5.2	Delphi-methode	Integratie van verschillende soorten kennis, toekomstverkenning	Vooraf wetenschappers, aantal niet beperkt	Consulteren	Niet tijdsgebonden	Sterk gericht op wetenschappelijke expertise
5.3	Scenario-workshops	Scenario-ontwikkeling, toekomstverkenning	(Ervarings-) deskundigen uit verschillende hoeken	Coproductie	Brengt verschillende soorten kennis bij elkaar	Goede verbinding met het project noodzakelijk
5.4	Toekomstlab	Probleemdefinitie, genereren van beleidsopties	Middelgrote groepen, divers publiek	Consulteren	Kan binnen één dag	Kan blijven steken in één fase. Vraagt strakke regie van de facilitators
5.5	Open Space Conferentie	Probleemdefinitie, kennisproductie, agendering	Geschikt voor heel grote groepen en divers publiek	Coproductie	Laat ruimte voor wat er speelt. Heel flexibel	Vraagt veel ervaring van procesbegeleiders
5.6	Group Model Building	Kennisvergaring over causale samenhangen. Modelering	(Ervarings-) deskundigen, direct betrokkenen	Coproductie	Optimaal gebruik van de aanwezige kennis	Gevaar van te veel data, onoverzichtelijkheid
5.7	Group Decision Support	Genereren, verzamelen, categoriseren, prioriteren en uitwerken van ideeën en strategieën	Kleine tot middelgrote groepen	Consulteren of Coproductie	Flexibel en divers inzetbaar, snel veel ideeën genereren	Beperking aan uitgebreidheid onderwerp, neiging tot toolgerichte opzet

## 5.1 Focus Groups

### Wat is het?

Focus Groups zijn groepsdiscussies met de focus op een bepaald onderwerp. De methode komt oorspronkelijk uit het marktonderzoek en wordt vaak gebruikt om meningen te inventariseren en informatie te verzamelen. Een professionele facilitator leidt het debat. Focus Groups zijn geschikt om meningen te verkennen en (aanvullende) informatie in te winnen. Focus Groups maken gebruik van groepsdiscussies. Via de principes van groepsdynamica wordt een meerwaarde aan inzichten gecreëerd. Deelnemers stellen vragen aan elkaar en de discussie draagt bij tot meningsvorming.

### Wat kan het opleveren?

Focus Groups leveren kwalitatieve informatie over een onderwerp:

- Verkenning van een onderwerp, identificatie van nieuwe onderwerpen
- Leveren van contextinformatie, achtergronden en motieven van actoren
- Interpretatie van gebeurtenissen en samenhangen

### Frequentie en doorlooptijd

Focus Group sessies duren ca. 2 uur. Afhankelijk van het onderwerp zult u 1 tot 3 sessies nodig hebben.

### Wanneer gebruiken

Bij:

- probleemidentificatie
- genereren van ideeën (bijvoorbeeld ontwikkeling van beleidsopties)
- informatieverzameling (bijvoorbeeld verkenning van perspectieven)
- evaluaties (van beleid, beleidsopties, processen et cetera)

### Wanneer beter niet gebruiken

Als:

- het onderwerp heel controversieel is
- u de deelnemers van iets wilt overtuigen of ze iets wilt leren
- consensus het doel is
- deelnemers niet vrijuit kunnen of willen spreken
- het onderwerp te breed is
- de deelnemers elkaar al kennen en er spanningen zijn

- er geen getrainde gespreksleider beschikbaar is

### Voordelen

- De focus ligt op één helder gedefinieerd onderwerp.
- Het is een kleinschalige, flexibele en vrij goedkope methode

### Valkuilen

Individen kunnen het verloop van de discussie domineren. Er kan 'groepsdenken' ontstaan. Hiervoor is een goede facilitator nodig.

### Deelnemers

6 - 15 deelnemers per groep. Deelnemers hebben een homogene achtergrond of kenmerk (leeftijd, branche, interesses et cetera).

### Aandachtspunten

De juiste vragen zijn heel belangrijk. Krijgt u te horen wat u wilt horen en 'raken' de vragen de deelnemers?

### Literatuur

- Elliott, J. S. et al. (2005), Participatory Methods Toolkits. A Practitioner's Manual. Focus groups. Download via <http://www.viwta.be/files/ToolkitFocusGroup.pdf>
- Morgan, D.L. en Krueger, R.A. (1998), The Focus Group Guidebook. London: Sage.

## 5.2 Delphi-methode / Beleidsgerichte Delphi-methode (Policy Delphi)

### Wat is het?

De Delphi-methode is een iteratief proces waarbij deelnemers met een zekere expertise op een bepaald gebied in meerdere ronden individueel ondervraagd worden. Doel is om tot een gezamenlijk expertoordeel op een bepaald gebied te komen. Anonimiteit is een belangrijk element.

In verschillende ronden (meestal 3-4) krijgen de deelnemers stellingen voorgelegd waarop zij kunnen reageren. Tegelijkertijd kunnen zij feedback op het verloop van de vorige ronde geven. Op deze manier worden argumentatielijnen goed onderbouwd. Een Delphi-procedure kan zowel schriftelijk als online doorgevoerd worden. Een face-to-face variant bestaat ook. Het nadeel hierbij is echter dat de anonimiteit wegvalt.

De Beleidsgerichte Delphi-methode (Policy Delphi) volgt hetzelfde principe. Het verschil is echter dat bij de Beleidsgerichte Delphi niet consensus het doel is, maar het verkennen van verschillende perspectieven en argumentaties.

### **Wat kan het opleveren?**

*Gewone Delphi:*

- nieuwe ideeën
- een gezamenlijk expertoordeel

*Beleidsgerichte Delphi:*

- overzicht over bestaande argumenten en perspectieven
- ontwikkeling van nieuwe beleidsopties
- inzicht in wenselijkheid en haalbaarheid van beleidsopties

### **Frequentie en doorlooptijd**

- Vergt enige tijd. 3-4 rondes zijn zeker nodig.

### **Wanneer gebruiken**

Bij:

- grote mate van onzekerheid op wetenschappelijk gebied
- complexe problemen met veel tegenstrijdige opvattingen

### **Wanneer beter niet gebruiken**

Als:

- de beoogde deelnemers over onvoldoende expertise beschikken
- er gebrek aan tijd en menskracht is

### **Voordelen**

- Door de anonimiteit durven mensen vrijuit te spreken
- De schriftelijke vorm garandeert dat iedereen tot zijn recht komt
- Opvattingen evolueren en worden goed beargumenteerd
- Bijzonder geschikt voor wetenschappelijke stakeholders

### **Valkuilen**

- Wanneer de deelnemers niet verschillend genoeg zijn kan er eenzijdige beeldvorming plaatsvinden
- Procedure vraagt veel van de deelnemers. Gevaar van voortijdig afhaken

### **Deelnemers**

- 10-50 deelnemers

*Gewone Delphi:*

- Experts (wetenschappers en/of andere deskundigen)

### **Beleidsgerichte Delphi:**

- Betrokkenen met visie en kennis van zaken

### **Aandachtspunten**

- Neemt veel tijd voor analyse van de tussenstappen in beslag. De looptijd kan snel enkele maanden beslaan.
- De Delphi-methode vraagt bij gevoelige onderwerpen vertrouwen van de deelnemers. Garandeer anonimiteit en vertrouwelijkheid!

### **Literatuur**

- Linstone, H.A. en Turoff, M, red. (2002), The Delphi Method: Techniques and Applications. Beschikbaar onder <http://is.njit.edu/pubs/delphibook/>
- Zie ook hoofdstuk III B.1: The Policy Delphi.

## **5.3 Scenario-methoden**

### **Wat is het?**

Met behulp van scenario-methoden verkennen stakeholders mogelijke toekomstscenario's en identificeren zij sleutelthema's. Veel aandacht wordt besteed aan beleidskeuzes, maar ook aan gebeurtenissen die niet voorspelbaar of stuurbaar zijn. Het MNP past deze methode al geregeld toe, bijvoorbeeld in de Duurzaamheidsverkenning (MNP 2004).

Tijdens het scenario-ontwikkelingsproces kan gebruik worden gemaakt van diverse participatievormen, zoals de Delphi-methode, diepte-interviews, focus groups, interactieve workshops, of Group Model Building.

Een scenario-ontwikkeling bestaat meestal uit verschillende fases (*Elliot et al, 2005*):

1. Standpunten, inzichten en feiten naar boven brengen
2. Het focusonderwerp identificeren
3. Identificeren van sleutelfactoren in de specifieke omgeving en in de macro-omgeving
4. Krachten en drijfveren rangschikken volgens belang en onzekerheid

5. Selecteren van scenariologica
6. Uitwerken van scenario's
7. Verkennen van implicaties
8. Selecteren van belangrijke indicatoren en wegwijzers
9. Presenteren van de scenario's aan het betrokken publiek
10. Opties genereren en bediscussiëren

In elke van deze fases kan participatie worden ingezet. Wanneer en hoeveel participatie is een keuze die projectleiders moeten maken. Het is bijvoorbeeld mogelijk om voorbereide scenario's te gebruiken of de deelnemers de scenario's zelf te laten ontwikkelen. Backcasting is een speciale vorm van scenarioanalyse. Tijdens de backcasting wordt vanuit een wenselijk toekomstbeeld teruggedeneerd naar stappen die moeten worden genomen om dit toekomstbeeld realiteit te laten worden. Het toekomstbeeld kan zowel een door de groep zelf gekozen toekomstvisie zijn, maar ook een beleidsdoelstelling ('80% reductie van x in het jaar 2010').

#### **Wat kan het opleveren?**

- Overeenstemming over de belangrijkste trends op de lange termijn
- Ontwikkeling van robuuste beleidsstrategieën binnen verschillende scenario's

#### **Frequentie en doorlooptijd**

Frequentie en doorlooptijd lopen sterk uiteen, afhankelijk van de gekozen methodiek. Houd rekening met meerdere bijeenkomsten.

#### **Wanneer gebruiken**

Bij:

- complexe controversie problemen
- Bij onvoorspelbare toekomstige gebeurtenissen
- Bij een gevoelde noodzaak tot ingrijpen

#### **Wanneer beter niet gebruiken**

Als:

- het gebruiksdoel van de scenario's niet helder is
- kwantificeren een doel is en er (te) weinig ondersteunende cijfers en gegevens aanwezig zijn

#### **Voordelen**

- Kan geheel nieuwe inzichten opleveren over de toekomst
- Integreert aanwezige kennis en maakt deze beschikbaar
- Kan helpen bij het ontwikkelen van robuuste beleidsstrategieën
- Kan bijdragen tot betere communicatie tussen de deelnemers

#### **Valkuilen**

De resultaten moeten goed aansluiten bij het gebruiksdoel van de scenario-ontwikkeling. Anders bestaat het gevaar dat ze te algemeen of juist te technisch of gedetailleerd zijn.

#### **Deelnemers**

De deelnemers komen uit verschillende werkvelden en maatschappelijke contexten, van beslissers tot wetenschappers tot belanghebbenden tot praktijkdeskundigen. Diversiteit en creativiteit zijn belangrijk.

#### **Aandachtspunten**

- Er zijn verschillende gradaties in participatie mogelijk. Gebruikt u zelf voorbereide scenario's of laat u de deelnemers de scenario's zelf ontwikkelen? Hoe sterk wordt er in het proces gestuurd?
- Bepaal van tevoren de focus: Is het doel eerder wetenschappelijke kennisproductie of de ontwikkeling van maatschappelijke perspectieven?
- Besteed veel aandacht aan het creëren van een open sfeer en creativiteit.

#### **Literatuur**

- Elliott, J. S. et al. (2005), Participatory methods toolkits. A practitioner's manual. Download via <http://www.viwta.be/files/handboek.pdf>
- Dammers, E. (2000), Leren van de toekomst. Delft: Eburon.
- MNP (2006), Methodierapport Duurzaamheidsverkenning. A.C. Petersen, red. Bilthoven: Milieu en Natuurplanbureau.

## 5.4 Toekomstlab (Future workshops)

### Wat is het?

Het toekomstlab is een methode voor groepsgerichte probleemoplossing. Deelnemers maken onder professionele begeleiding gebruik van vergader- en creativiteitstechnieken (bijvoorbeeld de moderatiemethode).

Er worden drie fases onderscheiden:

1. De kritiekfase: deelnemers kunnen kritiek uiten, hun visie op het probleem geven.  
De status quo wordt vastgesteld
2. De utopiefase: deelnemers beschrijven hun ideale situatie, zonder censuur vanuit praktische overwegingen
3. De creatieve fase: terugkeer naar de realiteit. Wat is realiseerbaar en op welke manier?

Alle deelnemers zijn op deze dag gelijk en vertegenwoordigen niemand anders dan zichzelf.

De methode is in de jaren '60 ontwikkeld door Robert Jungk.

### Frequentie en doorlooptijd

Kan binnen één dag, beter twee à drie dagen. Op zich zelf staand evenement.

### Wat kan het opleveren?

- Nieuwe creatieve oplossingen en nieuwe perspectieven, zonder de uitvoerbaarheid uit het oog te verliezen
- Gemotiveerde deelnemers, groot netwerkeffect

### Wanneer gebruiken

Bij:

- beleidsimpasses
- het ontwikkelen van beleidsopties

### Wanneer beter niet gebruiken

Bij:

- bij groot verschil in hiërarchie tussen de deelnemers
- grote vijandigheden tussen de deelnemers

### Voordelen

Kan binnen een dag worden doorgevoerd (beter is echter binnen twee of drie dagen).

### Valkuilen

Te veel of juist te weinig inhoudelijke input: als er belangrijke informatie ontbreekt, is het resultaat minder relevant. Als er teveel informatie wordt gegeven, kan dit het proces te sterk sturen.

### Deelnemers

Minimaal 12 deelnemers, max. 25. De deelnemers moeten geïnteresseerd zijn in het onderwerp en in staat zijn tot samenwerking.

### Aandachtspunten

Een strakke regievoering is belangrijk is. Anders dreigt het gevaar in een bepaalde fase te blijven steken.

### Literatuur

Jungk, R. en Mullert, N. (1987), Future Workshops. How to Create Desirable Futures. London: Institute for Social Inventions.

## 5.5 Open Space Conferentie

### Wat is het?

De 'Open Space Conferentie' wordt ook wel eens de 'geinstitutionaliseerde koffiepauze' genoemd. Conferentiebezoekers ervaren de koffiepauzes vaak als het belangrijkste onderdeel van een conferentie. Zij leggen persoonlijke contacten, wisselen informatie uit en maken gezamenlijke plannen. De Open Space Conferentie is weliswaar strak georganiseerd, maar het inhoudelijke verloop blijft open. Alleen het algemene thema staat vast (bijvoorbeeld 'wat zijn de komende onderwerpen in het Nederlandse natuurbeleid?'). De deelnemers kunnen zelf (spontaan) workshops aanbieden over voor hen relevante onderwerpen. Zij zijn vrij zelf hun workshops te kiezen. Hierdoor worden mensen actiever. De deelnemers leggen de resultaten van hun workshops schriftelijk vast. Al tijdens de conferentie zijn de resultaten via foto-verslagen ook voor andere deelnemers toegankelijk, zodat iedereen ook van andere discussies op de hoogte is.



### **Wat kan het opleveren?**

- Een snel maar goed overzicht van de onderwerpen die leven onder de deelnemers van de conferentie
- Nieuwe perspectieven
- Meer betrokkenheid en draagvlak onder de deelnemers, omdat zij zelf het initiatief kunnen nemen

### **Frequentie en doorlooptijd**

Op zich zelf staand evenement. Duur: 1-4 dagen.

### **Wanneer gebruiken**

Aan het begin van een project om:

- onderzoeksvragen te verzamelen
- een onderwerp vanuit zo veel mogelijk perspectieven te belichten
- oplossingsideeën en beleidsopties te ontwikkelen

### **Wanneer beter niet gebruiken**

Als:

- het onderwerp niet echt belangrijk is voor de deelnemers: deelnemers moeten betrokken zijn, anders lopen de workshops niet
- de organiserende instantie niet echt open staat voor alle onderwerpen
- belangrijke sleutelfiguren niet kunnen of willen deelnemen
- de vraagstelling te specifiek is

### **Voordelen**

Er wordt optimaal gebruik gemaakt van de kennis en de motivatie van de deelnemers. Het zal heel duidelijk worden welke (deel-)onderwerpen leven en welke niet en waar behoefte aan vervolgonderzoek bestaat.

### **Valkuilen**

Als er weinig of niets gedaan wordt met de resultaten kan dat tot onvrede onder de deelnemers leiden. Maak van te voren duidelijk wat u van plan bent met de resultaten te doen.

### **Deelnemers**

Bijzonder geschikt voor grote groepen. Van ongeveer 20 tot 1000 mensen. Hoe groter de groep, hoe meer procesbegeleiders nodig zijn voor de lopende documentatie.

### **Aandachtspunten**

Open Space Conferenties vergen veel vertrouwen in de zelfsturing van de deelnemers. De organisatoren moeten het proces los kunnen laten.

### **Literatuur**

Owen, H. (1997), Open Space Technology. A User's Guide. San Francisco: Berrett-Koehler.

## **5.6 Group Model Building**

### **Wat is het?**

Group Model Building is gebaseerd op 'system dynamics', een vanaf de jaren '50 ontwikkelde methode voor modelbouw en simulatie, in milieukringen onder meer bekend van het model van Meadows and Forrester in 'Limits to growth' (1972). Vennix (RU Nijmegen) heeft hierop een participatieve variant ontwikkeld, genoemd Group Model Building (GMB). Daarbij ontwikkelen deelnemers in meerdere sessies – onder begeleiding – zelf conceptuele modellen van/voor het probleem in kwestie, soms ook met behulp van visuele software. Allicht hebben deelnemers verschillende perspectieven op het geheel. Deze perspectieven kunnen in een model met elkaar in verband worden gebracht. De modelbouwer fungeert daarbij als 'group facilitator': iemand die de groep helpt om een model te ontwikkelen, waarin geleidelijk ook een gemeenschappelijke visie ontstaat.

Group Model Building bestaat uit drie fasen:

1. probleem formuleren
2. probleem structureren
3. opties genereren (indien gewenst)

Het proces duurt een paar weken tot een aantal maanden, afhankelijk van de complexiteit van het probleem en het aantal deelnemers. Meestal zijn er twee tot vier bijeenkomsten nodig.

Van Group Model Building bestaat ook een kwantitatieve variant. Het kwantificeren van de modellen vergt echter veel investering in tijd en menskracht.

### **Wat kan het opleveren?**

Een gemeenschappelijk denkmodel, waarin de probleemvisies en de kennis van de deelnemers verwerkt is.

Group Model Building maakt ook duidelijk waar kennis ontbreekt, en kan daarmee tot nieuwe onderzoeksvragen leiden.

### **Frequentie en doorlooptijd**

Twee tot vier groepsbijeenkomsten van elk een dag. Afhankelijk van het aantal bijeenkomsten zal de doorlooptijd 1 tot 4 maanden zijn.

### **Wanneer gebruiken**

- bij sterk uiteenlopende probleempceptie onder de stakeholders
- geschikt voor probleemanalyse en het genereren van beleidsopties

### **Wanneer beter niet gebruiken**

Als de sfeer onder de deelnemers sterk oppositioneel of vijandig is, en er weinig respect voor elkaars opvattingen bestaat.

### **Voordelen**

Group Model Building brengt de aanwezige kennis van de deelnemers in samenhang. De aanwezige kennis wordt hierdoor effectiever benut. De resultaten worden door de deelnemers gedragen, omdat zij eigenaren van het proces en de uitkomst daarvan zijn. Group Model Building helpt bij het vormen van consensus over de oplossing van het probleem en kan het commitment voor de te volgen strategie verhogen .

### **Valkuilen**

Het denkmodel is soms minder toegankelijk voor mensen die niet hebben deelgenomen aan de ontwikkeling hiervan.

### **Deelnemers**

Voor kleine groepen. Grotere groepen kunnen opgesplitst worden in subgroepen, waarin meerdere modellen gemaakt worden, die vervolgens door de groepen aan elkaar gepresenteerd worden. Deze aanpak laat verschillende benaderingen zien, hetgeen ook meerwaarde kan opleveren.

### **Aandachtspunten**

GMB vraagt om goede procesbegeleiding van iemand met specifieke ervaring. Soms zijn meerdere facilitatoren nodig. Het vergt ook de nodige tijd voor organisatie en rapportage. Het proces moet voldoende open zijn zodat er ruimte is voor de diversiteit in onderwerpen, denkbeelden en opvattingen.

### **Literatuur**

- Vennix, J.A.M. (1996), Group Model Building. Chichester: John Wiley & Sons.
- Vennix J.A.M et al., ed. (1997), Special Issue Group Model Building. System Dynamics Review, 13 (2).

## **5.7 Group Decision Support <sup>(1)</sup>**

### **Wat is het?**

Bij Group Decision Support wordt tijdens een workshop gewerkt met behulp van een Group Decision Support System (GDSS): een netwerk van computers met speciale software voor computerondersteund vergaderen. Het MNP gebruikt hiervoor het Beleidslab van de Universiteit Utrecht (zie Literatuur). GDS is een methode om groepsprocessen te ondersteunen, die ook complementair gebruikt kan worden met andere participatiemethoden (bijvoorbeeld het ondersteunen van scenario-workshops of face-to-face Delphi).

De methode maakt gebruik van een combinatie van schriftelijke input via de computer en van groepsdiscussie. Hiermee is het een mengvorm van Focus Groups en Delphi. Het computergebruik zorgt ervoor dat iedereen in gelijke mate inbreng kan geven en garandeert, waar nodig, anonimiteit. In de discussies vindt verdere verdieping en gedachtewisseling plaats.

De software bevat verschillende 'tools' die gebruikt kunnen worden voor onder meer surveys, brainstorming en het peilen van meningen. Resultaten worden door een centrale server verzameld, geanalyseerd en geprojecteerd. Deelnemers kunnen er dan meteen op reageren. Indien gewenst kunnen de resultaten vervolgens bewerkt, geprioriteerd of geordend worden. De workshop wordt geleid door een moderator (gespreksleider), terwijl een technisch facilitator de centrale server en software bedient.

### **Wat kan het opleveren?**

- Verzameling, categorisering en prioritering van (nieuwe) ideeën en strategieën
- Overzicht van verschillende visies, argumenten en motieven

### **Frequentie en doorlooptijd**

Er zijn meerdere workshops nodig, zeker bij complexe onderwerpen. Soms is het ook nuttig om per subgroup een eigen traject te hebben (bijvoorbeeld beleidsmakers, wetenschappers et cetera). Het proces zal zeker enkele maanden beslaan.

(1) Deze sectie is geschreven door Arjan Wardekker

### **Wanneer gebruiken**

Bij:

- inventarisatie en van (nieuwe) ideeën
- het categoriseren, afwegen/vergelijken (bijvoorbeeld multi-criteria analyses), prioriteren en uitwerken van ideeën
- het scherp krijgen en analyseren van argumenten
- de vorming van beleidsstrategieën en actieplannen
- verwoording van kennisvragen
- evaluatie van beleid (ex post) of beleidsopties (ex ante)

### **Wanneer beter niet gebruiken**

Wanneer:

- een erg uitgebreid onderwerp behandeld moet worden
- de sfeer tussen de deelnemers vijandig is en er weinig respect voor elkaars opvattingen bestaat

### **Voordelen**

Flexibele en divers inzetbare methode. Door de computergebaseerde gelijktijdige invoer kan in korte tijd veel meer informatie ingebracht worden dan bij mondelinge discussie. Het voorkomt dominantie van enkele individuen en het kan, indien gewenst, anonimiteit garanderen. Een elektronisch sessierapport is vrijwel direct beschikbaar (gegenereerd door de software) en achteraf zijn verschillende analyses mogelijk (kruiscorrelaties, et cetera).

### **Valkuilen**

De workshop is inspannend en kan maximaal 4 uur duren. Er is een beperking aan wat onderzocht/besproken kan worden.

Door het gebruik van de computer bestaat het risico van een erg tool-gerichte opzet, terwijl deelnemers vaak behoefte hebben aan mondelinge discussie. Geef hier voldoende ruimte voor.

### **Deelnemers**

Vooraf kleine tot middelgrote groepen (ca. 4-20 deelnemers), maar kan in principe ook voor grote groepen gebruikt worden, afhankelijk van de beschikbare faciliteiten en de softwarelicentie.

### **Aandachtspunten**

Voor een soepel verloop van de workshop zijn een ervaren gespreksleider en technisch facilitator belangrijk.

De benodigde tijd is lastig in te schatten. Vaak is er tijd te kort. Houd de tijd in de gaten, schrap desnoods onderdelen en plan belangrijke onderdelen zoveel mogelijk aan het begin.

### **Literatuur**

- Turban, E. en Aronson, J.E. (1998), Decision Support Systems and Intelligent Systems. 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- GroupSystems: GroupSystems Workgroup Edition & Professional Suite, Version 3.4. Zie: <http://www.groupsystems.com/>.
- Utrechts Universitair Beleidslaboratorium: <http://www.cs.uu.nl/beleidslab/>.
- Wardekker, J.A. en van der Sluijs, J.P. (2006), Evaluatie van Onzekerheidscommunicatie in de Milieubalans 2005 en achtergrondrapporten. Utrecht: Copernicus Instituut, Universiteit Utrecht. Zie: <http://www.chem.uu.nl/nws/www/research/risk/Uncertainty%20Communication.htm>

## 6 Praktische tips voor participatieve projecten

In dit hoofdstuk vindt u een verzameling van praktische tips. Deze tips komen voort uit de ervaring die, juist ook binnen het MNP, tot nu toe met participatie is opgedaan. Uit de evaluatie van projecten kwamen steeds weer een aantal knelpunten naar voren, waaruit bleek dat een goed procesmanagement een noodzakelijke voorwaarde is om een participatief proces te laten slagen. De ingrediënten voor een goed procesmanagement vindt u hier.

### » *Communiceer!*

Deelnemers willen graag weten waar ze aan toe zijn: 'wie leidt de vergadering, wat is de rol van de deelnemers, wat gebeurt er als het MNP het niet eens is met het advies van de groep?'. Deze en andere vragen spelen in de hoofden van de deelnemers. Hier moet aan het begin van het proces uitgebreid op in worden gegaan. Gebeurt dat niet op een goede manier, dan kan er gauw verwarring en onvrede ontstaan. Daarom moeten alle deelnemers over alle voor hen relevante informatie beschikken. Dit is informatie over:

- de initiatiefnemer
- de projectcontext en de politieke context
- de rol en achtergrond van de procesbegeleiders
- de spelregels van het proces
- de doelen van het proces
- de kennisinput: wie verzorgt het en waar komt de kennis vandaan
- wat gebeurt er met de resultaten
- verwachtingen over de deelnemers.

Eenzijds is transparantie essentieel voor participatieprocessen. Anderzijds kan niet alles zomaar aan iedereen verteld worden. Ook binnen een participatieproces zullen er dus onderwerpen zijn waarover een bepaalde terughoudendheid of zelfs geheimhouding gewenst is, bijvoorbeeld over gesprekken met de opdrachtgever. Wees hierover duidelijk en vertel wat u niet vertelt én waarom. Op deze manier voorkomt u dat er wantrouwen ontstaat omdat mensen zich niet goed geïnformeerd voelen. Informeer mensen ook na afloop over de projectresultaten en het vervolg van het proces. Dit is nuttig, zowel voor de relaties met de stakeholders als voor latere

projecten waarvoor het MNP diezelfde mensen of organisaties weer als deelnemer wil uitnodigen.

### » *Zorg voor een goede facilitering*

Een goede facilitator is bepalend voor het proces. Enige ervaring in het begeleiden van groepen is een vereiste. Verder helpt het als de facilitator enigszins, in sommige gevallen zelfs goed, in het onderwerp thuis is. Verwacht u een 'lastige' groep, bijvoorbeeld omdat de stakeholders sterk oppositioneel zijn, huur dan in ieder geval een professionele facilitator in, en overleg van te voren hoe het tot een vruchtbare bijeenkomst kan komen. Het kan ook helpen als de facilitator iemand van buiten, dus geen medewerker van het MNP, is.

### **Waarom moet een goede facilitator voldoen?**

De ideale facilitator/moderator heeft volgende eigenschappen:

- is onafhankelijk en neutraal
- is met zijn tweeën
- is zich bewust van de eigen impact op de groep
- is in staat op het groepsproces in te spelen en methoden flexibel toe te passen
- kan de groep enthousiast maken en motiveren
- is inhoudelijk voldoende op de hoogte
- kan zich in de anderen verplaatsen zonder partij te worden; neemt mensen serieus
- heeft ervaring met het begeleiden van groepsprocessen
- kan goed luisteren.

### » *Houd mensen betrokken!*

Een veel voorkomend probleem is dat deelnemers tijdens een participatieproces niet (meer) komen opdagen. Wat kan hieraan worden gedaan? Twee punten verdienen de aandacht:

#### **1. Zorg voor voldoende motivatie:**

Besteed veel tijd aan persoonlijke contacten met de deelnemers. Maak hen duidelijk waarom hun inbreng belangrijk is en waarom juist zij gevraagd zijn om deel te nemen. Geef de tussentijdse resultaten terug aan de deelnemers, zodat zij hun eigen inbreng terug kunnen zien en er eventueel commentaar en correcties op kunnen leveren. Als deelnemers niet het gevoel hebben dat hun aanwezigheid ertoe doet,

zullen zij eerder wegblijven. Maak het proces tot hun proces door ze vroegtijdig bij de voorbereiding te betrekken en hun advies hierover te vragen. Vraag je af wat hun verwachtingen zijn en ga hierop in (zie Checklist 3.3). Zorg verder voor een goed verzorgd proces, en vergeet plezier en ontspanning niet.

## **2. Ga zorgvuldig om met dat wat je van de deelnemers vraagt:**

De meeste deelnemers zullen een drukke agenda hebben, zowel mensen met een leidinggevende functie als werkende ouders et cetera. Bedenk daarom goed wie u waarvoor uitnodigt.

Er zijn mogelijkheden om hier creatief mee om te gaan: niet iedereen hoeft altijd overal bij aanwezig te zijn. Of plan een open proces, waar deelnemers gaandeweg in en uit kunnen stappen. Geef aan waarvoor mensen in ieder geval zouden moeten komen. Of plan twee verschillende processen, één met frequentere bijeenkomsten en één waarin de deelnemers alleen op sleutelmomenten bij elkaar komen. Sommige mensen worden heel vaak voor alle soorten bijeenkomsten gevraagd, zeker als zij specialist zijn op een bepaald terrein. Voorkom stakeholdervermoeidheid door van tevoren na te gaan of de desbetreffende persoon niet al eerder, misschien zelfs tegelijkertijd voor een ander participatief proces is gevraagd. Als u toch die persoon erbij wilt hebben, overleg dan welke inbreng hij/zij zou kunnen hebben.

### » *Wees flexibel*

Een participatief proces zal nooit helemaal lopen zoals van te voren gepland: misschien is de methode bij nader inzien toch minder geschikt voor de probleemstelling, misschien neemt de discussie een heel andere wending en verschuift de oorspronkelijke focus.

Dit is inherent aan een participatief proces, en niet iets wat u moet proberen te voorkomen. Veel beter is het hierop te anticiperen door van te voren momenten van tussentijdse evaluatie en reflectie in te plannen, en door mogelijkheden voor koerswijzigingen te creëren. Op deze manier zorgt u ervoor dat het proces open blijft.

### » *Wees realistisch en neem de tijd*

Participatieprocessen sneuvelen soms omdat de organisatoren (te) veel willen in (te) weinig tijd: veel onderwerpen, veel doelen, veel deelnemers, veel resultaten. Een goed participatief proces heeft tijd nodig. Een review-ronde van een eindrapport onder stakeholders amper enkele weken voor de finale deadline zal weinig effectief

zijn, omdat de mogelijkheid voor inbreng is in dit stadium beperkt is. Formeel is dan misschien aan de gewenste participatie van stakeholders voldaan, maar of er draagvlak voor het rapport is ontstaan, is twijfelachtig. Te snelle participatie kan zelfs zeer contraproductief werken.

Toch is tijd ook op het MNP een schaars goed, en zal bij de planning van participatieprojecten tijd vaak een hoofdprobleem blijken. Bij een krappe planning is het nuttig als u zich de volgende vragen stelt:

1. Kunnen de doelen, gezien de beschikbare tijd, werkelijk worden gehaald?
2. Hoeveel inbreng hebben de deelnemers werkelijk in het proces? Is er voldoende tijd daadwerkelijk iets met hun inbreng te doen?
3. Is het proces voldoende open? Is er tijd voor koerswijzigingen of andere eventualiteiten?

Als u het projectplan met behulp van deze vragen nog eens kritisch doorlicht, kunt u er beter op toezien dat uw project zijn ambities ook waarmaakt. Probeer de tijd te nemen die u daadwerkelijk voor het bereiken van uw doelen nodig hebt. En ook voor participatieprojecten geldt: soms is minder meer.

### » *Let op de timing*

Het is niet alleen belangrijk voldoende tijd voor het proces te nemen, maar ook de juiste activiteiten op het juiste tijdstip te plannen. Het is een klassiek participatiedilemma: plant u de participatie te laat in het proces, dan valt er weinig meer in te brengen; plant u die te vroeg, dan krijgt de participatie weinig diepgang doordat men op een algemeen en oppervlakkig niveau discussieert. Hierdoor vallen de resultaten vaak tegen. Probeer dit te voorkomen door het tijdstip voor participatie zorgvuldig te kiezen. Soms kan het helpen dat er al iets is uitgewerkt (bijvoorbeeld een toekomstvisie, een projectplan, een probleemdefinitie), dat als startpunt van het participatieproject kan dienen. Door deze 'steen in de vijver te gooien', wordt het onderwerp tastbaarder. Het nadeel hiervan is echter dat er een bepaalde mate van sturing van kan uitgaan, die sommige deelnemers te ver gaat.

Waar u ook voor kiest, de projectplanning moet zo veel mogelijk worden aangepast aan de behoeften van het participatieve proces, en niet andersom.

Zeker voor politiek gevoelige studies is ook het tijdstip van publicatie van de resultaten van belang: Geef stakeholders de gelegenheid om een reactie op het eindrapport voor te bereiden door de publicatie een paar dagen van te voren onder embargo toe te sturen. Bij onwelgevallige conclusies is het echter aan te raden ook

niet te veel tijd tussen het inlichten van de stakeholders en de officiële publicatie te nemen, vanwege de behoefte van de stakeholders om daarmee de publieke opinie te beïnvloeden.

#### » *Zorg goed voor het proces*

Een succesvol participatieproces leeft van een goede organisatie. Ogenscheinlijk minder belangrijke dingen zoals eten en drinken, geschikte ruimtes, pauzes et cetera, kunnen, als zij niet goed geregeld zijn, het hele proces verstoren. Daarom verdienen het volgende de aandacht:

- Verstuur de uitnodigingen ruim op tijd
- Geef al in de uitnodiging informatie over het doel en de vorm van de participatie
- Zorg voor goede facilitatoren
- Zorg voor geschikte ruimtes (veel ruimte, lucht en licht)
- Zorg voor een goede catering
- Maak een uitgebreid draaiboek
- Maak iemand tot procesbeheerder en zorg voor duidelijke verantwoordelijkheden binnen het team.

#### » *Maak duidelijk wie u uitnodigt*

In de praktijk is het vaak zo dat de projectleider een uitnodiging verstuurt aan een persoon, terwijl de aangeschreven organisatie vervolgens beslist wie er naar het initiatief wordt gezonden. Dit zorgt soms voor problemen, omdat de projectleider misschien niet de persoon krijgt die hij wilde hebben, en de persoon in kwestie zich afgevaardigde voelt van zijn of haar organisatie, zich gebonden voelt aan de officiële houding van zijn organisatie, en zich terughoudend opstelt. Dit kunt u tot op zekere hoogte voorkomen door eerst persoonlijk contact op te nemen met diegene die u wilt uitnodigen, en hem of haar expliciet op persoonlijke titel of als vertegenwoordiger van zijn organisatie te vragen.

#### » *Maak ruimte voor een iteratief proces*

Een participatief proces heeft veel baat bij ruimte voor dialoog en wisselwerking. Meestal ontstaan tijdens het proces vragen of ideeën die weer input van de deelnemende personen en hun organisaties eisen. Deelnemers willen een reactie op dat wat zij hebben uitgewerkt en die kan niet altijd ad hoc worden gegeven. Echte coproductie houdt in dat er feedbackrondes in het proces zijn ingebouwd.

## 7 Literatuur

- Elliott, J. S. et al. (2005), *Participatory Methods Toolkit: A practitioner's manual*. Brussels: King Baudouin Foundation and the Flemish Institute for Science and Technology Assessment (viWTA).
- Meadows, D. H. et al. (1972), *The Limits to Growth*. New York: Universe Books.
- MNP/UU (2003), *Leidraad voor Omgaan met Onzekerheden*. Bilthoven en Utrecht: Milieu- en Natuurplanbureau en Universiteit Utrecht.
- MNP (2004), *Kwaliteit en toekomst, verkenning van duurzaamheid*. Bilthoven: Milieu en Natuurplanbureau.
- Seifert, J.W. (2002), *Visualization, Presentation, Moderation. A Practical Guide to successful presentation and the Facilitation of Business Processes*. Weinheim: Wiley.

## Praktijkwijzer Leidraad Stakeholderparticipatie

De Leidraad Stakeholderparticipatie is bedoeld om projectleiders van het Milieu- en Natuurplanbureau (MNP) bij het maken van keuzes voor participatie te ondersteunen en te begeleiden. Deze praktijkwijzer van de Leidraad Stakeholderparticipatie bevat informatie over de volgende onderwerpen:

- stakeholderselectie;
- methodeselectie;
- interactieve workshops;
- participatiemethoden;
- praktische tips voor participatieve projecten.