

	<p><i>Voorstelling van de resultaten aan media en publiek</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Rapportering aan het grote publiek en de media over de resultaten van het project ■ De statistisch significante verschuivingen worden in de verf gezet. <p><i>Bedanken en rapporteren aan de deelnemers</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Het is belangrijk de leden van het publiek te danken voor hun medewerking en op de hoogte te houden van de resultaten van het project.
1 jaar na het evenement	<p><i>(optioneel) Follow-up-onderzoek</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Voer een laatste follow-up-onderzoek bij de oorspronkelijke deelnemersgroep én controle groep, om te zien of er in hun gedrag en opvattingen nog veranderingen op langere termijn kunnen vastgesteld worden.

B. Budget

Een Deliberative Poll is duur. De kosten zijn evenwel sterk afhankelijk van de context en verschillen onder meer naargelang de duur, de locatie en het feit of de deelnemers zich al dan niet moeten verplaatsen of zelfs overnachting nodig hebben. Het totale prijskaartje zal ergens tussen enkele honderdduizenden en een miljoen euro liggen. Maar het proces biedt wel een enige kans om een uitgebreid en genuanceerd beeld te krijgen van wat een geïnformeerd publiek over een bepaalde kwestie denkt. Dus moet de kostprijs van de onderneming afgewogen worden tegen de rijkdom van de verkregen informatie. Opteren voor een online-versie van de Deliberative polling kan de kosten aardig drukken.

De voornaamste kostenfactoren voor het proces omvatten:

- 1. DE SAMENSTELLING VAN EEN PROJECTTEAM** — Gezien het gespecialiseerde karakter van een Deliberative Poll-proces, is het zo goed als onvermijdelijk dat de projectorganisator zal opteren voor een ervaren organisatieploeg die de hele ontwikkeling en implementering van de Deliberative Polling-methodologie overziet.

Geschatte kostprijs: € 40.000 - € 80.000

- 2. DE ORGANISATIE VAN HET OPINIEONDERZOEK & DE ANALYSES (VOOR EN NA)** — Ook hier zal het vanwege de zeer specifieke vaardigheden en de benodigde infrastructuur, om een dergelijke grootschalige opiniepeiling te houden, noodzakelijk zijn om voor het selecteren en bevragen van de deelnemers een gerespecteerd bureau onder de arm te nemen.

Geschatte kostprijs: € 40.000

- 3. FOLLOW-UP MET PUBLIEK EN DE BIJBEHORENDE LOGISTIEKE REGELINGEN:**

Geschatte kostprijs: € 10.000

4. COMMUNICATIE — Gezien het belang van politieke leiders en van het betrekken van de media, zal communicatie een aanzienlijke kostenfactor vormen waarin bij de planning en implementering van de Deliberative Poll voorzien moet worden.

Geschatte kostprijs: € 20.000

5. TRANSPORT EN LOGIES — Afhankelijk van de manier waarop de Deliberative Poll wordt aangepakt, kan het voorkomen dat deelnemers een hele verplaatsing moeten maken om de locatie waar het evenement plaatsvindt te bereiken. Als het in de Deliberative Poll om een klein gebied gaat, zullen deze kosten nogal meevallen. Gaat het evenwel om een nationaal gerichte Deliberative Poll, dan kunnen de verplaatsings- en hotelkosten en de bijbehorende coördinatie behoorlijk duur uitvallen, zeker in grote landen. De deelnemers krijgen doorgaans voor hun inzet ook een symbolisch honorarium uitbetaald (in de orde van grootte van € 100- € 150)

Geschatte kostprijs: € 10.000 - € 100.000

6. VERGADERFACILITEITEN — Het kan een hele uitdaging worden om een geschikte vergaderfaciliteit te vinden die bevorderlijk en stimulerend is voor de dialoog tussen de leden van de grote deelnemersgroep. Bij meerdaagse evenementen kunnen ook de maaltijden voor de deelnemers financieel doorwegen

Geschatte kostprijs: € 10.000 - € 15.000

7. GESPREKSLEIDER EN PROCESBEGELEIDERS — De kosten voor het selecteren, rekruteren en opleiden van de begeleiders voor een Deliberative Poll zullen afhankelijk zijn van het aantal deelnemers en de beschikbaarheid van getrainde begeleiders. In grote steden bestaat doorgaans een beroepsvereniging die kan helpen bij het zoeken naar geschikte mensen.

Geschatte kostprijs: € 15.000

8. ONLINE-COMPONENTEN — Hoewel de auteurs van dit hoofdstuk geen gebruik hebben gemaakt van een online-component bij het werk dat zij leverden, zal dat in de huidige Deliberative Poll-praktijk vaak wel het geval zijn. Ook aanzienlijke online-componenten kunnen een bijkomende kostenfactor blijken.

Geschatte kostprijs: tbd

V. ANDERE BESTE PRAKTIJEN EN MOGELIJKE VALKUILEN

Vanuit het perspectief van de opdrachtgever (de instelling of overheid die de Deliberative Poll bestelde), is het belangrijk om met het proces niet in een of andere welbepaalde richting te werken. Zodra de leden van het publiek op een evenwichtige, onpartijdige manier geïnformeerd zijn, is het aan hen om de discussie tijdens het proces in handen te nemen en in die richtingen te leiden die zij het nuttigst of het meest geschikt achten.



Wil een Deliberative Poll een zo groot mogelijke impact hebben, dan moet er van de zijde van de organisatoren en de beleidsverantwoordelijken een engagement bestaan om aandachtig naar de resultaten te luisteren en waar mogelijk op basis van de resultaten van de sessies ook stappen te ondernemen. De leden van het publiek willen weten dat de tijd die ze in het overleg hebben geïnvesteerd ook iets oplevert onder de vorm van een duidelijke luisterbereidheid bij de betrokken beleidsverantwoordelijken (tijdens het “assured listening”) en dat ze feedback zullen krijgen over wat als gevolg van de resultaten van het overleg ondernomen wordt.

Tot slot zal een Deliberative Poll pas echt veranderingen voor de leden van het publiek bewerkstelligen indien hij, idealiter, deel uitmaakt van een breder en permanent proces van betrokkenheid.

Een van de doelstellingen van elk burgerparticipatief proces bestaat erin de leden van het publiek te informeren maar ook het gevoel te geven dat ze meer kunnen, namelijk handelen en die stappen identificeren die ze persoonlijk kunnen zetten om bij te dragen tot het oplossen van een problematiek die hen bezighoudt. Daarom moeten het projectteam en de projectorganisator ook na afloop van het evenement alle mogelijke inspanningen leveren om de leden van het publiek te steunen en te stimuleren om de stap te zetten van leren en informeren naar handelen. Ideaal zou zijn als die inspanningen ingeschreven staan in de globale projectplanning.

References and Resources

Belcher et al (2001) *Framing Issues for Public Deliberation* (Charles F. Kettering Foundation)

Berkman Center for Internet & Society at Harvard Law School, *Representation in Cyberspace Study*
<http://cyber.law.harvard.edu/rsc/fish.html>

The Center for Deliberative Polling®, University of Texas
<http://www.la.utexas.edu/research/delpol/bluebook/execsum.html>

Centre for Deliberative Democracy, Stanford University
<http://cdd.stanford.edu/>

Discussion of Public Choice Theory
http://encyclopedia.laborlawtalk.com/Public_choice_theory

Fishkin, J. (Revised 2004) *Deliberative Polling®: Toward a Better-Informed Democracy* (Stanford University: Center for Deliberative Democracy)

Fishkin, J.; Rosell, S. (Winter 2004) *Choice Dialogues and Deliberative Polls: Two Approaches to Deliberative Democracy*, (National Civic Review, Vol 93, #4)

Fishkin, J; Ackerman, B. (2005) *Deliberation Day 2004* (Yale University Press)

Lynegar, S.; Luskin, R.; Fishkin, J. (2004) *Facilitating Informed Public Opinion: Evidence from Face-to-Face and Online Deliberative Polls*, (Center for Deliberative Democracy, Research Papers)

DELPHI

(en Policy Delphi, Public Delphi, Delphi-conferentie, Delphi face-to-face)

I. DEFINITIE

De kern van de Delphi-methode is een herhaalde bevraging van deskundigen. Elke deelnemer vult een vragenlijst in en krijgt vervolgens feedback over het geheel van de antwoorden. Met die informatie in de hand, vult hij of zij vervolgens de vragenlijst opnieuw in, nu met uitleg bij de eventuele standpunten die werden ingenomen en die op een significante wijze afweken van de standpunten van de andere deelnemers. De toelichtingen doen dienst als nuttige informatie voor anderen. Bovendien kan hij of zij ook van mening veranderen op basis van zijn of haar evaluatie van de nieuwe informatie afkomstig van andere deelnemers. Dit proces wordt zo vaak herhaald als nuttig blijkt. De idee erachter is dat de hele groep afwijkende standpunten kan afwegen die gebaseerd zijn op zeldzame of niet voor iedereen toegankelijke informatie.

Bij de meeste Delphi-processen zal op die manier de consensus met elke ronde toenemen. Een traditionele Delphi wordt via de post georganiseerd maar er zijn ook variaties online en zelfs face-to-face. In het oorspronkelijke Delphi-proces waren de voornaamste kenmerken van de methode (1) het structureren van de informatiestroom, (2) feedback aan de deelnemers en (3) onderlinge anonimiteit. In een face-to-face-versie van Delphi valt dat laatste kenmerk vanzelfsprekend weg. Een andere Delphi-variant is de 'Policy Delphi', die als voornaamste doelstelling heeft alle verschillende opties en opinies in verband met een probleem bloot te leggen maar ook de voornaamste argumenten voor en tegen die standpunten te verzamelen.

II. WANNEER GEBRUIKEN

De Delphi-methode¹ is een dialectisch proces dat ontworpen werd met het oog op de voordelen van een bundeling en uitwisseling van opvattingen, zodanig dat de respondenten kunnen leren van elkanders standpunten, maar dan zonder de ongewenste beïnvloeding die gemakkelijk optreedt bij de conventionele face-to-face-aanpak (waar snel dominantie vastgesteld wordt van diegene met de luidste stem of het grootste prestige). De techniek biedt deskundigen de mogelijkheid om op een systematische manier met een complex probleem om te gaan. Ronde na ronde wordt de relevante informatie gedeeld, waardoor de panelleden steeds meer kennis opdoen. Zodoende kunnen aanbevelingen geformuleerd worden op basis van een completere informatie.

Doorgaans zal een van de onderstaande eigenschappen van de thematiek ervoor zorgen dat het gebruik van Delphi aangewezen of noodzakelijk lijkt:

- Het probleem leent zich niet tot het gebruik van nauwkeurige analytische technieken maar kan eerdeel voordeel halen uit subjectieve beoordelingen op een collectieve basis.
- De individuen die nodig zijn om een bijdrage te leveren tot de analyse van een complex probleem hebben geen geschiedenis van adequate communicatie en hebben qua ervaring en expertise wellicht een nogal verschillende achtergrond.

¹ De Delphi-methode werd oorspronkelijk ontwikkeld door Olaf Helmer en Norman Dalkey van de RAND Corporation.

- Er zijn meer individuen nodig dan voor een efficiënte interactie bij face-to-face-uitwisseling kunnen toegelaten worden (behalve bij Delphi's face-to-face shuttle-proces tussen plenum en subgroepen).
- Overwegingen betreffende tijd en kostprijs maken geregelde groepsbijeenkomsten onhaalbaar.
- De efficiëntie van face-to-face-bijeenkomsten kan verhoogd worden door een bijkomend proces van groepscommunicatie.
- De meningsverschillen onder individuen zijn zo sterk of politiek in die mate onaanvaardbaar dat het communicatieproces een scheidsrechter nodig heeft en/of de anonimiteit gegarandeerd moet worden.
- De heterogeniteit van de deelnemers moet gegarandeerd zijn met het oog op de geldigheid van de resultaten, d.w.z. dominantie vermijden (zowel numeriek als op basis van persoonlijkheid).

De *Policy Delphi* ondersteunt (elke combinatie van) de volgende doelstellingen:

- garanderen dat alle mogelijke opties in overweging worden genomen,
- inschatten van de impact en gevolgen van een welbepaalde optie,
- onderzoeken en inschatten van de aanvaardbaarheid van een welbepaalde optie.

Globaal gezien is de Delphi-methode bedacht in een poging om een mouw te passen aan uiteenlopende socio-psychologische uitdagingen die samengingen met groepsprocessen, zoals:

- dominante persoonlijkheden of sterke individuen die het proces naar zich toe trekken,
- weerstand bij individuen om met betrekking tot een bepaalde kwestie een positie in te nemen alvorens alle feiten op tafel liggen of bekend is welke richting het meerderheidsstandpunt uitgaat,
- het probleem van openlijk conflicterende individuen in hogere posities,
- weerstand om een standpunt te verlaten dat eerder publiek werd ingenomen,
- vrees om een onzeker idee naar voor te brengen dat zou kunnen blijken onwenselijk te zijn en daardoor gezichtsverlies voor gevolg heeft.

III. PROCEDURE

A. Kort overzicht

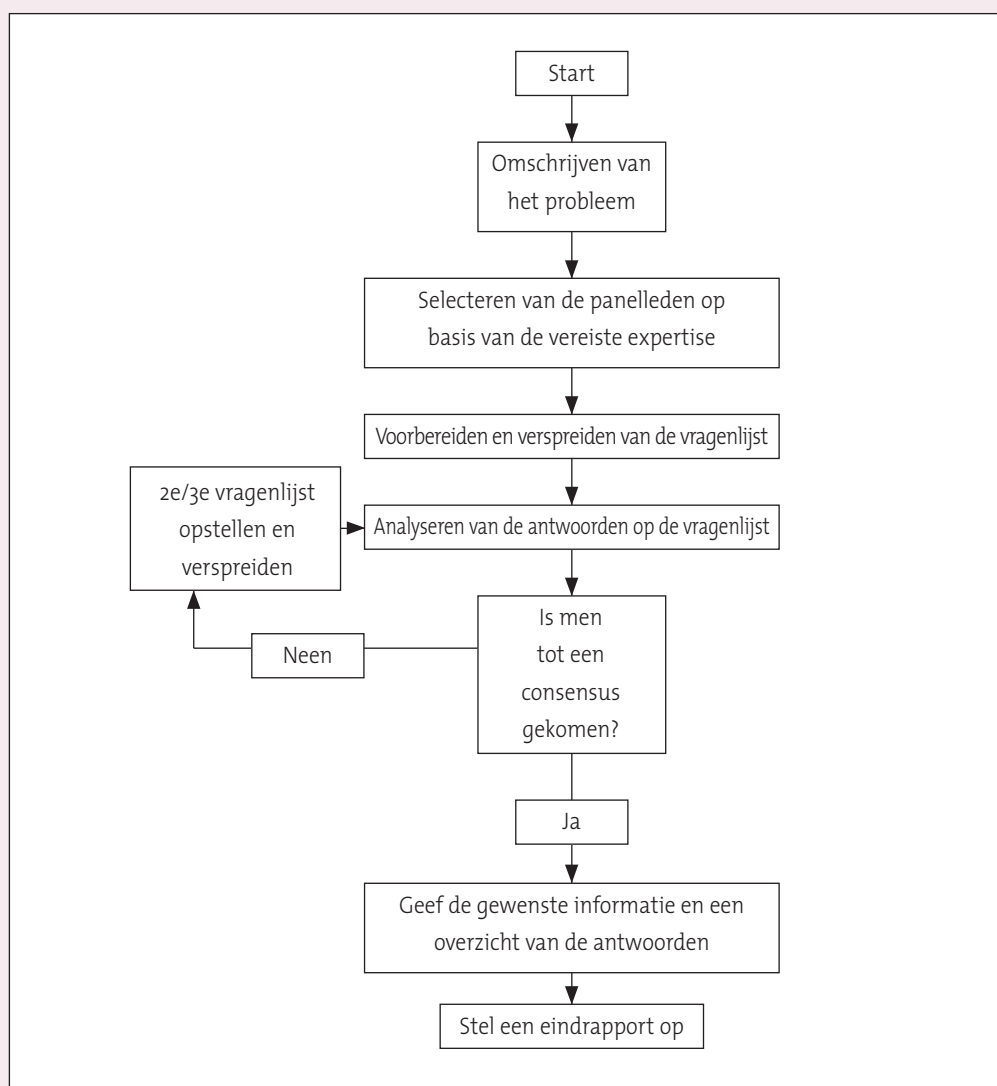
Raadpleeg het onderstaande diagram van de Delphi-methode voor een grafisch overzicht van deze methode.

Delphi's – hetzij conventioneel, hetzij in real time, hetzij via de computer of face-to-face – verlopen over het algemeen over opeenvolgende stadia. In het eerste stadium wordt het onderwerp dat ter discussie staat verkend en draagt elk individu de informatie bij die hij of zij pertinent vindt. In de tweede fase komt men tot een overzicht van hoe de groep de problematiek inschat, bijvoorbeeld waar eensgezindheid of onenigheid bestaat over wat bedoeld wordt met relatieve termen als 'haalbaar', 'belangrijk', 'wenselijk', enz. Als de onenigheid groot is, wordt hier in de derde fase rond gewerkt, om klaarheid te brengen in de redenen voor de meningsverschillen en deze aan een beoordeling te onderwerpen. De vierde fase bestaat uit een slotevaluatie die pas plaatsvindt nadat alle eerder bijeengesprokkelde informatie een eerste keer geanalyseerd werd en de resultaten daarvan teruggekoppeld werden voor een herevaluatie.



Hieronder wordt een stapsgewijze beschrijving gegeven van een conventionele Delphi, gevolgd door een beschrijving van de varianten die als Policy Delphi worden aangeduid. Tot slot worden de verschillende stappen van de Delphi-conferentie voorgesteld

Schematische voorstelling van de Delphi-methode ²



² Zie <http://www.ryerson.ca/~mjoppe/ResearchProces/841TheDelphiMethod.htm>

B. Realisatie

1. PERSONEEL EN TAKEN

(a) Organisatieteam

De taken van de organisatieploeg zien er als volgt uit:

- de vragenlijsten opstellen,
- deskundigen opsporen en selecteren,
- vragenlijsten verspreiden,
- na elke ronde, commentaren analyseren en feedback geven aan de experts,
- het eindrapport opstellen.

(b) Experts

- de vragenlijsten invullen
- als het om een face-to-face Delphi gaat, de geplande evenementen bijwonen.

(c) Facilitator(en)

Als de Delphi face-to-face georganiseerd wordt, zullen een of twee begeleiders vereist zijn om het proces vlot te laten verlopen.

2. CONVENTIONELE DELPHI (PEN-EN-PAPIER)

De procedure van de oorspronkelijke Delphi kan aan de hand van de volgende stappen beschreven worden. (Voor een grafisch overzicht, zie bovenstaande schematische voorstelling van de Delphi-methode.)

(1) Richt een team op om over een bepaald onderwerp een Delphi te organiseren.

(2) Selecteer en rekruteer daartoe het/de panel(s).

Gewoonlijk zijn de panelleden specialisten op het terrein dat centraal staat in de Delphi. Bepaalde literatuur suggereert echter dat de panelleden goed geïnformeerd moeten zijn over het onderwerp, zonder daarom noodzakelijk over een hoge graad van expertise te beschikken. Uiteraard hangt het vereiste niveau van expertise ook af van het onderwerp en de vragen in kwestie. Het aantal panelleden schommelt sterk van de ene Delphi tot de andere maar vier personen per panel is toch een absoluut minimum.

TIP: De panelleden moeten ervan overtuigd zijn deel te nemen aan een oefening onder gelijken. Verwijs daarom in de uitnodigingsbrief naar het soort van achtergrond dat in de deelnemersgroep naar voor treedt.



(3) Ontwikkel de Delphi-vragenlijst voor de eerste ronde.

Voor de ontwikkeling van de vragenlijst voor de eerste ronde is minstens een maand nodig. De ideale vragen zijn specifiek genoeg om de meest irrelevante informatie buiten beschouwing te laten, maar leggen voor het overige aan de informatie zo weinig mogelijk beperkingen op.

Bovenop de vragenlijst wordt gewoonlijk een feitelijke opsomming van achtergrondmateriaal bezorgd. In sommige gevallen wordt een (reeks van) scenario('s) aangeleverd waarin bepaalde punten beschreven worden die de respondenten als gegeven dienen aan te nemen, met het oog op het evalueren van de problematiek. (Doorgaans handelen die scenario's over aspecten zoals de toekomstige economische omstandigheden, bijvoorbeeld de hoogte van de inflatie.)

Vaak worden verschillende alternatieven voorgesteld, in combinatie met een schaal aan de hand waarvan de respondenten hun voorkeuren kunnen uitdrukken. Een veel gebruikte dergelijke schaal ziet er als volgt uit.

1	*	2	*	3	*	4	*	5	*	6
helemaal oneens		oneens		enigszins oneens		enigszins eens		eens		helemaal eens

Als de waarderingsprocedure wordt gebruikt, zorgt u ervoor geen samengestelde uitdrukkingen te gebruiken (in de aard van 'Denkt u dat y, indien x...?'). Splits dergelijke uitdrukkingen bij voorkeur op in enkelvoudige (zoals 'Denkt u dat x?' en 'Denkt u dat y?').

TIP: Indien niet bekend met Delphi, zullen de respondenten vaak antwoorden met samengestelde en lange commentaren. Het is daarom nuttig om enkele voorbeelden te geven van het soort antwoorden dat u qua vorm verlangt: kort, specifiek en enkelvoudig. Laat de panelleden toe om wijzigingen aan te brengen in de verwoording en beschouw die herformuleringen als nieuwe items. Politieke aangelegenheden zijn vaak een kwestie van precieze bewoordingen.

TIP: Soms is het nuttig om een reeks van alternatieve veronderstellingen naar voor te schuiven die bepaalde scenario's vormen. Laat de respondenten een groepsscenario opstellen door te stemmen over de waarde van elk van de scenario's.

(4) Test de vragenlijst op de juiste verwoording (geen dubbelzinnigheden, vage formuleringen).

Elke vragenlijst moet vooraf getest worden bij mensen die niet betrokken waren bij het opstellen ervan. Ga op zoek naar die punten die op een verwarrende manier geformuleerd zijn en herschrijf ze.

(5) Bezorg de eerste vragenlijsten aan de panelleden.

(6) Analyseer de antwoorden van de eerste ronde.

(7) Bereid de vragenlijsten voor de tweede ronde voor (en test zo mogelijk).

In deze ronde treden de discrepanties tussen de standpunten van de deelnemers naar voor (maar ze worden nog anoniem gehouden). De deelnemers worden verzocht een poging te ondernemen om het verschil uit te leggen tussen hun standpunten en die van de anderen. Ze geven zo hun redeneringen aan en eventuele informatie die hen beïnvloedde en waarmee de anderen misschien niet bekend zijn. Bij elke ronde worden dat soort informatie en redeneringen gedeeld met de andere deelnemers (met behoud van de anonimiteit evenwel).

(8) Bezorg de vragenlijsten voor de tweede ronde aan de panelleden.

TIP: Als u vraagt om opnieuw te stemmen over een punt, toon de individuen dan hun oorspronkelijke stem en bezorg hen twee exemplaren van de vragenlijst, zodat ze er een van kunnen houden om later te raadplegen of om als klad te gebruiken.

(9) Analyse de antwoorden van de tweede ronde.

De stappen 7 tot 9 worden zo vaak herhaald als wenselijk of nodig is om tot stabiele resultaten te komen.

10) Bereid een rapport voor met het analyseteam waarin de conclusies van de oefening worden voorgesteld.

TIP: Het is zeer belangrijk dat alle deelnemers de bedoeling van de Delphi-oefening inzien, omdat ze anders ongeschikte antwoorden kunnen geven of gefrustreerd raken en hun belangstelling verliezen.

3. POLICY DELPHI ³

De Delphi-methode, zoals ze oorspronkelijk werd ingevoerd en beoefend, was eerder afgestemd op technische onderwerpen en was op zoek naar een consensus onder een homogene groep van experts. De Policy Delphi daarentegen wordt gebruikt om zo tegengesteld mogelijke standpunten te genereren omtrent de mogelijke oplossingen van een belangrijk politiek probleem. Zo'n politiek probleem kan gezien worden als een kwestie waarin geen 'experts' bestaan maar enkel geïnformeerde advocaten en (scheidings)rechters. Een expert of analist kan een kwantificeerbare of analytische schatting geven van een of ander effect dat het resultaat is van een bepaalde oplossing van een beleidskwestie, maar het is onwaarschijnlijk dat het resultaat van een dergelijke analyse een duidelijke oplossing (voor alle betrokkenen) zal zijn voor die politieke kwestie. De expert wordt een pleitbezorger voor de effectiviteit of efficiëntie van de oplossing en gaat in concurrentie met de advocaten van andere belangengroepen in de samenleving.

De Policy Delphi berust op de vooronderstelling dat de beleidsverantwoordelijke niet geïnteresseerd is in een groep die zijn of haar beslissing genereert maar veeleer in een geïnformeerde groep die alle opties presenteert en ondersteuning en argumenten aandraagt voor zijn of haar overtuiging. De Policy Delphi moet daarom beschouwd worden als een instrument voor het analyseren van beleidskwesties en niet als een mechanisme dat beslissingen genereert. Consensus tot stand brengen is niet de eerste doelstelling. De structuur van het communicatieproces en de keuze van de groep van



respondenten kan het bereiken van een consensus omtrent een bepaalde oplossing zelfs bijzonder onwaarschijnlijk maken. In werkelijkheid zal de organisator in sommige gevallen zelfs vragen dat in het opzet het formuleren van een consensus expliciet nagelaten wordt.

De procedure voor de Policy Delphi is dezelfde als voor de traditionele Delphi, maar de vragen die aan de panelleden gesteld worden zijn er meer op gericht alle mogelijkheden, opvattingen en redenen te verkennen dan een consensus te bereiken.

De volgende vragen dienen de plannings- en implementeringsfasen van een Policy Delphi te sturen:

- Formulering van de problematiek. Wat is de problematiek die werkelijk ter discussie moet staan? Hoe dient hij geformuleerd te worden?
- Overlopen van de opties. Gezien de problematiek, welke zijn de beschikbare beleidsopties?
- Vaststellen van de beginstandpunten met betrekking tot de problematiek. Waarover is iedereen het al eens en welke standpunten kunnen als onbelangrijk terzijde geschoven worden? Waarover bestaat onenigheid onder de respondenten?
- Blootleggen en bespreken van de redenen voor die onenigheid. Welke onderliggende veronderstellingen en standpunten of feiten gebruiken individuen om hun respectievelijke standpunten te schragen?
- Evalueren van de onderliggende redenen. Hoe ziet de groep de afzonderlijke argumenten die aangehaald worden om de verschillende posities te verdedigen en hoe vergelijken ze die met elkaar op een relatieve basis?
- Herevalueren van de opties. Herevaluatie is gebaseerd op de standpunten of het onderliggende 'bewijsmateriaal' en de beoordeling van de relevantie ervan voor elk van de ingenomen posities.

In principe zou dit proces in een pen-en-papier-Delphi vijf ronden vergen. In de praktijk zullen de meeste Delphi's over politiek echter proberen om het bij drie of vier ronden te houden, door het volgende te doen:

- Het begeleidend team trekt heel wat tijd uit om bij de oorspronkelijke verwoording van de problematiek zorgvuldig tewerk te gaan.
- De vragenlijst geeft een lijst of lijsten van de oorspronkelijke opties maar laten er de panelleden opties aan toevoegen.
- De panelleden worden in de eerste ronde gevraagd naar hun positie met betrekking tot een bepaald punt en naar hun onderliggende veronderstellingen.

MERK OP: Sommigen stellen dat het beste vehikel voor een beleidsversie van Delphi een gecomputeriseerde versie van het proces is, waarin de structuur aan de hand van ronden verdwijnt en de fases plaatsmaken voor een continu proces.

In een Policy Delphi is het nodig dat als deelnemers geïnformeerde mensen worden gekozen, die representatief zijn voor de vele kanten van de problematiek die ter tafel ligt. In het eerste ontwerp moet ervoor gezorgd worden dat alle 'voor de hand liggende' vragen en deelproblemen voorzien zijn en dat de deelnemers gevraagd wordt naar de meer subtiele aspecten van het probleem. De begeleiders moeten dus voldoende van het onderwerp afweten om de implicaties te herkennen van de beknopte opmerkingen van de deelnemers.

MERK OP: In sommige gevallen zullen de deelnemers te veel inspanningen richten op bepaalde punten ten koste van andere. Dat kan zo zijn omdat de groep niet zo verscheiden is als zou moeten. Via zijn eigen kennis van de materie, kan het ontwerpteam stimuli geven om de verwaarloosde punten in overweging te nemen, door bijvoorbeeld bepaalde commentaar in te lassen in de samenvattingen die door de groep zullen besproken worden. Het is een kwestie van integriteit om zuinig met dit 'privilege' om te springen en alleen opdat de dialoog alle aspecten van een kwestie zou behandelen; niet om de deelnemers in een of andere richting te loodsen.

4. DELPHI-CONFERENTIE (OOK FACE-TO-FACE OF GROEPSVERSIE VAN DELPHI)

Deze face-to-face- of groepsversie van Delphi laat meer discussie en debat aan bod komen en vergt minder tijd dan de traditionele versie, maar de deelnemers moeten afstand doen van hun anonimiteit.

- Rekruteer een ontwerp- en begeleidingsteam, een facilitator en een assistent die samen de conferentie-Delphi zullen organiseren en in goede banen leiden.
- Het ontwerp- en begeleidingsteam dient uit ten minste twee professionals te bestaan, zodat ze elkaar kunnen controleren. Idealiter is de ene vertrouwd met de behandelde problematiek en dat de ander de vereiste redactionele vaardigheden heeft.
- De organisator beslist over de kwestie(s) die aan bod komen (wat doorgaans schrappen betekent) en over het aantal Delphi-panelen dat over die kwestie(s) zal bevraagd worden.
- Leg de datum vast waarop het panel zal bijeenkomen. Een ganse dag biedt de mogelijkheid om rond één kwestie verschillende rondes te organiseren. In het geval van een zeer complexe problematiek of indien meer dan één centrale kwestie ter discussie staat, zal meer tijd nodig zijn.
- Reserveer een locatie voor de workshop. Daarbij is één grote zaal vereist voor alle panelleden. Handig is ook om over verschillende kleinere lokalen te beschikken waar in subgroepen kan gewerkt worden. Voorzie ook de nodige catering, zonodig overnachting.
- Selecteer en rekruteer de deelnemers voor elk van de panelen. Gewoonlijk zijn de panelleden deskundigen in de behandelde materie.
- Voorbereiding van de Delphi-vragenlijst.
- Individuele antwoorden op de vragen.
- Elke deelnemer geeft zijn of haar antwoord. Er wordt individueel gewerkt en niet gediscussieerd.
- Subgroepen.
De deelnemers gaan in subgroepen van 'vergelijkbare' mensen en bereiden een lijst voor met informatie, in volgorde van belangrijkheid. Met 'vergelijkbaar' wordt hier verwezen naar de standpunten over het onderwerp dat ter discussie ligt. De bedoeling van die homogene subgroepen is om ertoe bij te dragen dat alle informatie die van belang is voor bepaalde perspectieven of belangengroepen op de plenumlijst geraakt.
- Plenaire groep.
Verzamel van elke groep de belangrijke items en hang die lijstje zo op dat iedereen ze kan zien (grote vellen papier, flip-over, enz.). Stel die lijst op door elke groep te vragen om beurt hun belangrijkste item aan de lijst toe te voegen, voor zover het nog niet voorkomt op de lijst voor de plenaire groep.



- Plenaire stemming.
Door middel van een meervoudige-stemprocedure, worden de items gerangschikt in volgorde van belangrijkheid. Er wordt voor een natuurlijke scheidingslijn gekozen tussen items met hoge en met lage scores. Aangewezen voor de meeste onderwerpen zijn tussen zes en negen items.
- Individuele veranderingen.
Elk individu overweegt welke veranderingen hij/zij, na het zien van de lijst van de plenaire groep, wil maken aan de lijst van zijn/haar subgroep.
- Subgroepen.
De leden vergelijken de lijst van top-items van hun subgroep met die van de plenumlijst. Waar die van elkaar verschillen beschikt de subgroep over twee opties. Hij kan de eigen lijst aanpassen tot ze meer in de buurt komt van de plenaire lijst of op zoek gaan naar argumenten om de plenaire lijst zo te veranderen dat ze meer in de richting vaart van de eigen lijst. Dat gebeurt als volgt: voeg aan de subgroeplijst de items van de plenaire lijst toe die de subgroep eerder nog niet had opgenomen maar bereid is te accepteren. Bereid een kort verslagje voor ter ondersteuning van een van de top-items van de subgroeplijst die volgens de groep aan de plenaire lijst zou moeten toegevoegd worden.
MERK OP: Leg voor dat verslag een tijdslimiet op van bijvoorbeeld één minuut. Doelstelling is niet de anderen ervan te overtuigen het standpunt van de subgroep over te nemen maar bewijsmateriaal en argumenten aan te dragen waarvan vermoed wordt dat de anderen ze wellicht over het hoofd hebben gezien.
Elke subgroep zet vervolgens zijn aangepaste lijst op papier en zijn argumenten en bewijsmateriaal in telegramstijl op een tweede vel.
- Subgroepen rapporteren aan de plenaire groep.
De bijgewerkte lijsten van de subgroepen worden zonder verdere toelichting opgehangen. Elke groep laat vervolgens om beurt zijn lijst met argumenten zien en geeft kort verduidelijking. Na het verslag van elke groep, wordt kort de gelegenheid geboden om eventuele vragen te stellen (uitsluitend inhoudelijke vragen ter verduidelijking). Hier wordt met strikte tijdslimieten gewerkt.
- Zoeken naar een plenaire consensus: keer terug naar stap 9 en herhaal de cyclus tot een consensus ontstaat.
- Vanwege tijdsbeperkingen kan het aantal cycli vooraf vastliggen. Eensgezindheid kan verhoogd worden door bij stap 9 twee in plaats van één stemronde in te lassen.

Voor meer en diepgaande informatie over de filosofie achter de Delphi-methode en de verschillende toepassingen ervan, verwijzen we naar <http://www.is.njit.edu/pubs/delphibook/>.

IV. OVER DE BENODIGDE MIDDELEN (TIJD, BUDGET)

A. Timing

De onderstaande tabel geeft een algemeen schema in weken voor een online-versie van het Delphi-proces. Dit is louter bedoeld als een algemene richtlijn. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de schema's sterk uiteenlopen en dat voor een face-to-face Delphi aanzienlijk meer tijd zal vereist zijn dan voor een online-versie.



Algemeen schema voor een online Delphi	Week
<u>1. Voorbereiding van het Delphi-project</u> <ul style="list-style-type: none"> ■ Algemene voorbereiding ■ Samenstellen van het expert panel ■ E-mail-adressen van de deelnemers ■ De samenwerking concreter maken ■ Begeleidende teksten opstellen 	1&2
<u>2. Starten en configureren van het Delphi online-systeem</u> <ul style="list-style-type: none"> ■ Vragen voor de eerste ronde ■ Aanmaken van uitnodigingen per e-mail ■ Deelnemers opbellen voor een formele instemming ■ De eerste ronde opzetten in het Delphi online-systeem (gebruikers, wachtwoorden, teksten, ...) 	1&2
<u>3. De eerste Delphi-vragenronde</u> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bellen van de niet-respondenten 	3&4 5
<u>4. Verwerking van de resultaten van de eerste ronde en starten van de tweede</u> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gegevensanalyse: reduceer de antwoorden op de open vragen tot een beperktere reeks, zonder dat informatie verloren gaat ■ Het systeem introduceren ■ De deelnemers uitnodigen via e-mail 	6&7
<u>5. Tweede Delphi-vragenronde</u> <ul style="list-style-type: none"> ■ De niet-respondenten opbellen 	8&9 10
<u>6. Verwerking van de resultaten van de tweede ronde en starten van de derde</u> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gegevensanalyse: antwoorden op de gesloten vragen en argumenteren ■ De deelnemers uitnodigen via e-mail 	11&12
<u>7. Derde Delphi-vragenronde</u> <ul style="list-style-type: none"> ■ De niet-respondenten opbellen 	13&14 15
<u>8. Verwerking van de resultaten van de derde ronde</u> <ul style="list-style-type: none"> ■ Tussentijds rapport 	16&17
<u>9. Projectmanagement</u> <ul style="list-style-type: none"> ■ Projectplan uitwerken ■ Projectvergaderingen 	continu
<u>10. Eindrapport van het Delphi-project</u>	18&19

B. Budget

De onderstaande items vormen de belangrijkste posten in een Delphi-budget:

- Personeel
 - projectmanagement
 - honoraria voor de experts
 - facilitator(en)
- Verplaatsingskosten
 - alleen voor een face-to-face-Delphi: verplaatsingskosten voor experts en facilitator(en)
- Accommodatie
 - alleen voor een face-to-face-Delphi: accommodatie voor experts en facilitator(en)
- Catering
 - alleen voor een face-to-face-Delphi: maaltijden voor experts en facilitator(en)
- Rekrutering en promotie
 - rekrutering van de experts
- Communicatie
 - drukwerk en portkosten voor de vragenlijsten (in het geval dat met de gewone post gewerkt wordt)
 - drukwerk van voorstel en eindrapport, kosten voor de verdeling
- Faciliteiten
 - alleen voor een face-to-face-Delphi: de locatie voor het evenement
- Apparatuur en materiaal
(afhankelijk van het type Delphi waarvoor gekozen werd.)

V. ANDERE BESTE PRAKTIJEN EN MOGELIJKE VALKUILEN

Veel voorkomende oorzaken van het mislukken van een Delphi zijn:

- de begeleiding legt standpunten en vooronderstellingen aan de panelleden op, door overbeklemtoning van de structuur van de Delphi, waardoor andere perspectieven niet de kans krijgen bij te dragen tot de behandeling van het probleem,
- de veronderstelling dat Delphi een surrogaat kan zijn voor alle andere vormen van menselijke communicatie in een bepaalde situatie,
- gebrekkige technieken bij het samenvatten en presenteren van het antwoord van de groep, waardoor geen gemeenschappelijke interpretatie tot stand komt van de evaluatieschalen die in de oefening gebruikt werden,
- over het hoofd zien van bepaalde punten van onenigheid, waardoor leden met een afwijkende mening ontmoedigd worden en een artificiële consensus tot stand komt,
- onderschatten van het veeleisende karakter van een Delphi. De respondenten worden onvoldoende erkend als consultants en/of — indien de Delphi niet echt bij hun job of functie behoort — onvoldoende tegemoetkoming voor de tijd die ze eraan hebben besteed.

Voor een succesvolle Delphi, is het belangrijk om:

- de groep van respondenten/panelleden zorgvuldig te selecteren,
- het opzet van de Delphi aan te passen aan uw concrete toepassing,
- het eerlijk en onpartijdig karakter te garanderen,
- een gemeenschappelijke taal en logica te hanteren, zeker in die gevallen waar de deelnemers een uiteenlopende culturele achtergrond hebben.

Bronnen en referenties

Nogal wat publicaties over de Delphi-methode en haar toepassingen zijn te vinden op de website van de Rand Corporation (www.rand.org). We geven er hier maar enkele.

Brown, B. (1968) The Delphi Process: A Methodology Used for the Elicitation of Opinions of Experts. Rand Document No. P-3925. www.rand.org

Dalkey, N. and Helmer-Hirschberg, O. (1962) An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts. RM-727-PR. www.rand.org.

Dick, B. (2000) *Delphi face to face* [On line]. Available at <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/delphi.html>

Glenn, J. (Ed.) *Futures Research Methodology*. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project.

Linstone, H. and Turoff, M. (2002) Introduction. In H. Linstone and M. Turoff (Eds.), *The Delphi Method: Techniques and Applications*. pp. 3 – 12. <http://www.is.njit.edu/pubs/delphibook/>

Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.

Turoff, M. (Internet). The Policy Delphi. In *The Delphi Method: Techniques and Applications*, pp. 80 – 96. <http://www.is.njit.edu/pubs/delphibook/ch3b1.html>

Sackman, H. (1974). Delphi Assessment: Expert Opinion, Forecasting, and Group Process. Rand Document No. R-1283-PR. www.rand.org.



EXPERT PANEL

I. DEFINITIE

De voornaamste opdracht van een expert panel is doorgaans het synthetiseren van gegevens uit uiteenlopende bronnen : getuigenissen, onderzoeksrapporten, resultaten van forecastingmethoden, enz. – en het produceren van een rapport dat een visie en/of aanbevelingen geeft voor toekomstige mogelijkheden en behoeften met betrekking tot de onderwerpen die werden geanalyseerd. Soms worden specifieke tools gebruikt om het panel te selecteren en te motiveren, taken toe te wijzen en aan te zetten tot de uitwisseling en de verdere ontwikkeling van de al aanwezige kennis.

II. WANNEER GEBRUIKEN

Expert panels zijn bijzonder geschikt voor onderwerpen die een hoge graad van technische kennis vereisen en/of bijzonder complex zijn, zodat de noodzaak zich laat voelen aan een synthese van de kennis, afkomstig uit diverse disciplines. Deze methode is niet ontworpen met het oog op een actieve betrokkenheid van het grote publiek.

III. PROCEDURE¹

A. Kort overzicht

De voorbereidingen voor een expert panel omvatten het duidelijk omschrijven van de opdracht, het samenstellen van een geschikt panel en het aantrekken van de panelleden, een voorzitter en een ondersteunend team. Zodra het expert panel is samengesteld begint het met het onderzoeken en bestuderen van de opgegeven onderwerpen en het opstellen van conclusies en aanbevelingen in schriftelijke rapporten. Bij actuele onderwerpen waarvoor een speciale belangstelling bestaat, kan eraan gedacht worden in het programma een (openbare) sessie op te nemen waarop de bevindingen, conclusies en aanbevelingen van het eindrapport gepresenteerd worden.

B. Voorbereiding

1. HET PROJECT AFBAKENEN

Elk nieuw project moet zorgvuldig geformuleerd worden zodat de grootst mogelijk duidelijkheid ontstaat omtrent de aard, de doelstelling en de omvang ervan maar ook de eventuele beperkingen en de vakgebieden die moeten vertegenwoordigd zijn via de leden van het comité dat het project zal uitvoeren. Over al deze elementen dient overeenstemming bereikt te worden met de aanvragers/opdrachtgevers of andere instanties die aan de oorsprong van het project liggen. Grondig overleggen is belangrijk om latere misverstanden te voorkomen. Niettemin moet het ook duidelijk zijn dat, zodra die overeenstemming er is, het verdere verloop van de werkzaamheden tot de verantwoordelijkheid van het panel behoort. Tot die verantwoordelijkheid behoren ook de keuze van de benadering en de inhoud van het rapport en de resultaten in het algemeen.

¹ De informatie die hier wordt gegeven is grotendeels een samenvatting van de 'Manual of Procedural Guidelines' rond expert panels van de Royal Society of Canada. Wie meer informatie wenst kunnen we naar die handleiding verwijzen (zie referenties).

2. DE PANELLEDEN EN HET ONDERSTEUNINGSTEAM REKRUTEREN

Deze sectie behandelt de samenstelling van een panel en geeft ideeën voor de zoektocht naar potentiële voorzitters en leden.

(a) Een panelprofiel garandeert een evenwichtige samenstelling

De eerste stap bij de samenstelling van een lijst van kandidaten voor het panel bestaat erin een profiel van het panel op te stellen. De twee voornaamste dimensies van dat profiel zijn de samenstelling en het evenwichtige karakter. Met samenstelling wordt verwezen naar de mix van deskundigheid en ervaring die nodig is voor een goed inzicht in het onderwerp en om tot een juiste analyse en degelijke conclusies over de problematiek te komen. Het probleem van de samenstelling wordt goed verwoord in de vraag 'Over welk soort van kennis moet het panel beschikken?' Een goed samengesteld panel is technisch competent om de opdracht tot een goed einde te brengen.

Met evenwicht wordt een gelijke vertegenwoordiging bedoeld van de verschillende standpunten die een invloed kunnen hebben op de conclusies van het panel met betrekking tot de behandelde onderwerpen. Met die standpunten zijn vaak waardeoordelen gemoeid vanwege aanhangers van een van de 'kampen' of panelleden die een bepaalde benadering voorstaan. De kwestie van het evenwicht kan dus samengevat worden aan de hand van de vraag 'Welke waardeoordelen kunnen relevant zijn voor de opdracht van het panel? Soms kan het evenwicht bereikt worden door ervoor te zorgen dat de leden van het panel de tegengestelde standpunten vertegenwoordigen.

In andere omstandigheden kan het beter zijn leden te zoeken die niet bekend staan als uitgesproken voorstanders van een bepaald perspectief, zeker wanneer de situatie sterk gepolariseerd is en weinig feitelijke gegevens een beslissing in de ene of de andere richting rechtvaardigen. Het panelprofiel dient in dergelijke gevallen eerder te streven naar objectiviteit en evenwicht bij elk van de leden en een beroep te doen op briefings, workshoppresentaties, enz., om bewijsmateriaal en argumenten te verzamelen voor de sterk tegengestelde standpunten. Een evenwichtig panel, ongeacht hoe het tot stand kwam, heeft optimale vooruitzichten om bij zijn slotconclusies en aanbevelingen tot een onpartijdig resultaat te komen.

Het panelprofiel moet expliciet gericht zijn op een goede samenstelling en evenwicht. Daarom moet het rekening houden met de volgende factoren:

- Draagwijdte van het project: zal het onderzoek beperkt worden tot technische analyses of richt het zich op een brede en algemene beleidskwestie?
- Mate van controverse: is er bij de behandelde problemen sprake van alternatieve oplossingen die controversieel kunnen genoemd worden, met aanhangers die emotioneel, politiek of financieel sterk betrokken zijn bij het resultaat? Zijn deze uitgesproken belanghebbenden en stakeholders al dan niet vertegenwoordigd?
- Technische ondersteuning: zullen de conclusies en aanbevelingen van het panel eerder gebaseerd zijn op gegevensanalyse dan wel op het deskundig oordeel van het panel? Zullen de onzekerheden op een adequate manier naar voor komen in de conclusies van het panel?
- Disciplines: situeert de problematiek zich op één terrein of is hij veeleer interdisciplinair te noemen?



(b) De functie van de voorzitter van het panel

De panelvoorzitter leidt het proces van de analyses en het zoeken naar oplossingen voor de vaak complexe technische, wetenschappelijk, politieke, professionele of sociale problemen die ook nog eens sterk controversieel kunnen zijn. De voorzitter fungeert als begeleider en 'team builder' van het panel en is de belangrijkste architect en drijvende kracht achter het rapport van het panel. Bovendien draagt de voorzitter ook zijn steentje bij tot het projectbeheer. Hij is ook de voornaamste woordvoerder die het panel vertegenwoordigt bij de organisatoren en tijdens de eventuele publieksvoorstelling van de resultaten.²

(c) Richtlijnen voor de interviews met mogelijke panelleden

De volgende richtlijnen behandelen de voornaamste punten bij het interviewen van potentiële leden en panelvoorzitters. Punten die enkel van toepassing zijn op de zoektocht naar voorzitters staan [tussen rechte haken]. Soms is het nuttig om eerst een schriftelijk contact met de kandidaten te voorzien, waarbij ze een exemplaar krijgen van de opdrachtverklaring en een brief waarin staat dat een telefoontje zal volgen om te peilen naar hun eventuele belangstelling om in het panel te zetelen.

- Maak duidelijk wat de achtergrond is van de vraag, namelijk het samenstellen van een expert panel. Vermeld ook de naam van het onderzoek en de identiteit van de organisator(en).
- Schets de oorsprong van het project, de doelstellingen en de opdrachtverklaring. Vraag de kandidaten om commentaar bij de opdracht en om suggesties over hoe het onderzoek het beste kan gevoerd worden. De antwoorden zullen inzicht verschaffen in wat de kandidaat weet over het onderwerp, zijn of haar denkprocessen, standpunten, enz.
- Vraag vervolgens welke expertise vereist is om een geschikt comité samen te stellen. Laat de kandidaten zelf ook andere individuen suggereren die aan die vereisten zouden voldoen. Pas dan moet de interviewer vragen naar de interesse, beschikbaarheid en bereidheid van de kandidaat om deel te nemen aan het proces.
- Laat ook weten dat een andere doelstelling van de oproep erin bestaat na te gaan in welke mate de kandidaat belangstelling heeft en beschikbaar is om aan het onderzoek mee te werken, mocht hij of zij geselecteerd worden. [Bij het interviewen van een potentiële voorzitter laat u weten dat u in het bijzonder geïnteresseerd bent in de vraag of de kandidaat al dan niet belangstelling zou vertonen voor het voorzitterschap.] Leg uit dat u een lijst van mogelijke panelleden aanlegt waaruit het comité vervolgens nog een definitieve paneleselectie moet maken. Dit is nog niet de eindronde van het selectieproces, aangezien het comité rekening zal moeten houden met nogal wat factoren op het vlak van samenstelling en evenwicht.
- Bied aan om samen te werken rond het waarom van het onderzoek. Geef een idee van de verwachte tijdsinvestering. [Bij het interviewen van een potentiële voorzitter moet u daaromtrent zeer duidelijk zijn, zeker wat betreft de verantwoordelijkheden en de benodigde tijd.]
- Luister aandachtig naar de antwoorden van de kandidaat en de interesse die er al dan niet uit blijkt. Stel waar nodig enkele vragen die peilen naar de motivatie om als panellid [of voorzitter] te fungeren. Als de kandidaat geïnteresseerd blijkt, is het ook nodig om de kwestie van het evenwicht en de mogelijke belangenconflicten aan te snijden.³
- Hieronder geven we een mogelijke manier om het onderwerp ter sprake te brengen:

² Facetten van elk van die functies (begeleider van het panel, project manager, architect en samensteller van het rapport en woordvoerder) worden uitvoeriger besproken in de richtlijnen van de Royal Society of Canada.

³ Voor zeer gedetailleerde richtlijnen om achter de persoonlijke betrokkenheid te komen en over andere kwesties die de werking van het panel kunnen beïnvloeden, verwijzen we naar Hoofdstuk 5 van de 'Manual of Procedural Guidelines over Expert panels' van de Royal Society of Canada.

‘We proberen een panel samen te stellen waarbinnen geen directe belangenconflicten optreden en dat met betrekking tot de verschillende standpunten tegenover de problematiek voldoende evenwichtig in elkaar steekt. Daarom zal aan elk panellid gevraagd worden een vertrouwelijke vragenlijst in te vullen waarmee we op zoek gaan naar persoonlijke standpunten die een bron kunnen zijn van mogelijke belangenconflicten. Op de eerste bijeenkomst zullen de panelleden hun achtergronden en activiteiten bespreken omdat ook daaruit mogelijke perspectieven, persoonlijke betrokkenheid en uitgesproken standpunten kunnen blijken die relevant zijn voor de onderzoeksopdracht. Ik zou graag met u snel de voorname gevoeligheden overlopen. Voorlopig dient u geen specifieke, gedetailleerde antwoorden te geven maar stel gerust vragen over alles wat u mogelijk van toepassing lijkt. Een positieve reactie op bepaalde van deze vragen betekent niet noodzakelijk een probleem om in het panel te zetelen maar het kan wel wijzen op een aspect dat we bij het samenstellen van een evenwichtig panel niet over het hoofd mogen zien.’

Stel de volgende vragen:

1. Lidmaatschap van bepaalde organisaties. Bent u verbonden met bedrijven of met non-profit organisaties, al dan niet als vrijwilliger, zoals beroepsverenigingen, handelsorganisaties of andere groeperingen die op een rechtstreekse manier voordeel kunnen hebben bij het onderzoek van de problematiek, mocht de oplossing deze of gene richting uitgaan? Heeft een van die organisaties voor zover u weet publiek stelling genomen met betrekking tot de onderzochte problematiek?
 2. Financiële belangen. Hebt u financiële belangen, als werknemer, consultant, investeerder, of hoe dan ook in ondernemingen en andere organisaties waarvan de waarde rechtstreeks zou kunnen beïnvloed worden, mocht de oplossing van de onderzochte problematiek een bepaalde richting uitgaan?
 3. Onderzoekssteun. Krijgt u onderzoekssteun van bepaalde instanties en organisaties die kunnen gebaat zijn bij het resultaat van dit onderzoek?
 4. Overheidsdienst. Hebt u diensten verleend of bent u in dienst geweest van een of andere overheid (internationaal, nationaal, regionaal of lokaal), met inbegrip van adviesraden e.d., die als relevant kunnen gezien worden voor de onderwerpen die in dit onderzoek aan bod komen?
 5. Publieke standpunten: Hebt u artikels gepubliceerd, getuigenis afgelegd of toespraken gehouden waaruit een betrokkenheid kan blijken bij een bepaalde visie op de problematiek uit het onderzoek? Vertegenwoordigt u een bepaalde organisatie of oefent u er een functie uit die nauw verbonden is met een bepaald standpunt op de problematiek die in dit onderzoek behandeld wordt.
- Geef aan dat een duidelijk belangenconflict dat problematisch zou kunnen zijn voor lidmaatschap van het panel nog niet perse betekent dat ook elke andere bijdrage tot het onderzoek moet uitgesloten worden, bijvoorbeeld onder de vorm van een mondelinge of schriftelijke briefing.
 - Bedank de kandidaat voor zijn of haar tijd. Benadruk dat het maar om een eerste verkennend contact gaat en herhaal dat een groter aantal deskundigen aangesproken wordt dan effectief in het panel zal terechtkomen. Als u dat gepast lijkt, kunt u uitleggen met welke aspecten rekening gehouden moet worden bij de samenstelling van een evenwichtig panel. Benadruk dat de selectie op geen enkele manier een oordeel inhoudt over de technische kwalificaties van wie al dan niet de eindselectie haalt. Vraag tot slot of de kandidaat namen kan suggereren van andere mogelijke panelleden.



(d) Ontwikkelen van het infopakket voor de kandidaten

- Stel het panelprofiel op. Gebruik het projectprofiel en de opdrachtverklaring om een profiel van het panel op te stellen. Welke kennisdomeinen moeten binnen het panel voorhanden zijn? En welke verschillende standpunten of perspectieven op de problematiek moeten vertegenwoordigd zijn om van een evenwichtig panel te kunnen spreken.
- Stel op die basis een 'long list' van kandidaten op.
- Reduceer die vervolgens tot een 'short list' en stel een lijst op van effectieve kandidaten en plaatsvervangers. Tenzij ze eerder werden gecontacteerd bij het opstellen van de 'long list', volgt nu een verkennend gesprek met de kandidaten die geselecteerd zijn als kandidaat of plaatsvervanger. De lijst moet ten minste één plaatsvervanger vermelden voor de voorzitter en voor elk van de belangrijke kennisdomeinen. Als voor een dergelijk kennisdomein meer dan één kandidaat vereist is, dient ook in meer plaatsvervangers voorzien te worden. Die plaatsvervangers moeten overigens ernstige kandidaten zijn en geen pro forma namen die alleen maar de openstaande vakjes invullen. Plaatsvervangers voor de voorzitter kunnen tegelijk ook elders op de lijst voorkomen als effectieve kandidaat of plaatsvervanger.

(e) Technisch schrijver

Het kan bijzonder nuttig blijken om in het team een technische schrijver of copywriter op te nemen. Professionele bezigheden en tijdsdruk bij zowel panelleden als voorzitter zijn wellicht van die aard dat de aanwezigheid van een dergelijke professional een groot voordeel zal blijken bij het opstellen van het eindrapport van het panel.

C. Organiseren van het expert panel zelf

(1) De functie van een expert panel

Het expert panel wordt geacht de opgegeven onderwerpen te onderzoeken en te bestuderen en in schriftelijke rapporten conclusies en aanbevelingen naar voor te schuiven. Die rapporten zijn vaak het enige tastbare wat overblijft van het beraadslagingswerk van het panel. Daarom moet van in een vroeg stadium voldoende aandacht besteed worden aan die rapporten. Van meet af aan wordt duidelijk gemaakt welke verwachtingen de organisator in het expert panel stelt.

Enkele van de belangrijkste en vaak voorkomende verwachtingen worden hieronder vermeld:

- De rapporten van het expert panel zijn een vorm van wetenschappelijk en technisch onderzoek. Dat dient gevoerd te worden volgens dezelfde vereisten en criteria van integriteit als elk ander wetenschappelijk en technisch onderzoek.
- De panels dienen te streven naar consensus in hun rapport, maar niet ten koste van de inhoudelijke analyse en de duidelijkheid van de resultaten. Het is veel beter ernstige meningsverschillen te rapporteren en uit te leggen wat er de oorzaak van is, dan dergelijke problemen weg te moffelen. Een gebrek aan consensus op alle punten betekent geen mislukking vanwege het panel en zal ook niet als dusdanig behandeld worden.

- De leden van het panel zetelen te persoonlijke titel, niet als vertegenwoordigers van organisaties of belangengroepen. Ze worden geacht met hun kennis en inschattingsvermogen bij te dragen tot het goede verloop van het onderzoek.

(2) Richtlijnen voor de eerste (openbare) bijeenkomst van het panel

Algemene doelstellingen van de bijeenkomst

- Vervolledigen van het panel, na discussie over de samenstelling en het evenwicht ervan.
- Ervoor zorgen dat het panel inzicht heeft in het proces van het expert panel en de functies die dat vervult.
- Het panel voorbereiden op zijn opdracht door duidelijkheid te verschaffen over:
 - de oorsprong en de context van het onderzoek,
 - de doelstellingen van het onderzoek (opdrachtverklaring),
 - de verwachtingen van de organisator,
 - de verwachtingen van andere belangrijke geïnteresseerden, zoals overheden e.d.
- Het panel beginnen onderdompelen in de materie.
- Opstellen van een plan voor het verloop van het onderzoek waarover het panel het eens kan zijn:
 - de algemene aard van het rapport dat moet opgesteld worden (bijvoorbeeld aan de hand van een thematisch schema)
 - een strategie voor het voeren van het onderzoek, met daarin:
 - onderzoeksmethoden, aanpak voor het verzamelen van de vereiste gegevens, enz,
 - de structuur van het panel (indien van toepassing) en/of de functie van de panelleden,
 - specifieke taakverdeling onder de verschillende panelleden,
 - onderwerpen voor volgende bijeenkomsten,
 - planning van de volgende bijeenkomsten,
 - een schema waar iedereen achter staat en dat als ijkpunt wordt gebruikt bij het volgen van het project.

Typisch programma voor een eerste bijeenkomst

- Sessie 1: Discussie over de oorsprong, de achtergrond, de opdrachtverklaring en de doelstellingen van het oorspronkelijke onderzoeksplan, geleid door de voorzitter of de onderzoeksleider die bij het opstellen van de prospectus betrokken was.
- Sessie 2: Bespreking met de organisator(en) van de opdrachtverklaring en zijn/hun standpunten met betrekking tot oorsprong, context, vereisten inzake planning, doelstellingen enzovoorts.
- Sessie 3: Verwachtingen van eventuele andere belangrijke geïnteresseerden
- Sessie 4: Discussie over de samenstelling en het evenwicht van het panel. Uitgebreide voorstelling van elk panellid en medewerker van het team, met een schets van hun achtergrond die geleid heeft tot hun selectie als deelnemer aan het onderzoek.
- Sessie 5: De eerste onderdompeling in de materie van het onderzoek, vaak via briefings door de organisatoren en anderen, over onderwerpen die voor het onderzoek van belang zijn.
- Sessie 6: Discussie tussen de panelleden en projectmedewerkers over de aanpak en het onderzoeksplan, uitmondend in een overeenkomst.



Indien gewenst kunnen bijkomende open (publieke) bijeenkomsten van het panel gepland worden maar de werkvergaderingen staan normaal niet open voor het publiek.

(3) Voorbereiden van het rapport van het expert panel

Besteed voldoende en vroeg genoeg aandacht aan de rapporten die de expert panels moeten voorbereiden. De ervaring met heel wat panels leert dat het werken aan een consensus en het opstellen van het rapport de moeilijkste onderdelen vormen van het onderzoeksproces. Hieronder enkele belangrijke tips:

- Begin op tijd.
- Bepaal in een vroeg stadium, hoe voorlopig ook, de ‘architectuur’ van het rapport. Verfijn en vervolledig ze vervolgens naarmate het onderzoek vordert.
- Geef de panelleden schrijfpdrachten, zo gauw het nuttig lijkt om dat te doen.
- Stel die schrijfpdrachten op tijd op, zelfs al zijn ze nog ruw en onvolledig.
- Schakel de projectmedewerkers (en in het bijzonder de copywriter) in en moedig hen aan om de voorzitter en de andere leden van het panel bij te staan bij het opstellen van hun kladversies, bij het samenvoegen ervan en bij het polijsten van het resultaat in een samenhangende stijl.

TIP: Het is van essentieel belang dat niemand van de leden informatie lekt, tot het eindrapport af is. Iedereen moet het ermee eens zijn om een strikte vertrouwelijkheid te respecteren!

Elementen die in het rapport moeten opgenomen worden zijn onder meer ⁴:

- de opdracht,
- een omschrijving van de samenstelling van het panel,
- wetenschappelijke onzekerheid,
- het onderscheid tussen bewijzen en veronderstellingen,
- het onderscheid tussen analyses en beleidskeuzen, in het bijzonder bij risicogebonden onderwerpen,
- vermelden van andere relevante rapporten,
- het beheer van de voltooiing van het onderzoek,
- eensgezindheid en onenigheid.

D. Presentatie van het eindrapport van het panel

Zeker bij onderzoek dat aansluit bij de actualiteit, kunnen regelingen getroffen worden om, na het indienen van het eindrapport, een publiekssessie in te lassen waarop de problematiek, de bevindingen, de conclusies en aanbevelingen van het rapport worden voorgesteld.

De volgende informatie moet voorbereid worden en voor zover wenselijk ter beschikking gesteld van het publiek:

- de prospectus van het project, het ondertekende contract en de bijbehorende officiële briefwisseling,
- namen en voornaamste functies van de panelleden.

⁴ Voor meer gedetailleerde richtlijnen omtrent deze elementen van het rapport, verwijzen we naar Hoofdstuk 6 van de ‘Manual of Procedural Guidelines’ rond expert panels van de Royal Society of Canada.

Zodra het onderzoeksrapport klaar is, wordt het verdeeld onder de betrokken personen en ter beschikking gesteld van het publiek in het algemeen.⁵

Indien gewenst kan het rapport aan een 'peer review' worden onderworpen alvorens onder het grote publiek te worden verspreid.⁶

IV. OVER DE BENODIGDE MIDDELEN (TIJD, BUDGET)

Realistische schattingen van benodigde tijd en budget zijn vooral moeilijk in de vroege stadia. Onderschattingen zijn niet ongewoon. De ramingen moeten voorzien in de kosten voor het samenstellen van het panel en het projectteam, de organisatie van de bijeenkomsten, de voorbereiding, de revisie (indien van toepassing) en de publicatie van het rapport en de uiteindelijke verspreiding van het eindresultaat.

De elementen uit de lijst hieronder vormen de voornaamste posten op het budget van een Expert panel

- Personeel
 - de salarissen voor een professioneel, technisch en ondersteuningsteam
 - honoraria voor de deskundigen in het panel
 - onderzoeksmedewerkers en assistenten
 - onderaannemers, in het bijzonder voor technische dienstverlening (indien van toepassing)
 - honoraria voor de peer reviewers (indien van toepassing)
- Verplaatsingskosten
 - experts
- Accommodatie
 - voor de experts, indien vereist en niet inbegrepen in de honoraria
- Catering
 - maaltijden for de experts, indien vereist en niet inbegrepen in de honoraria
- Rekrutering en promotie
 - rekrutering van de experts
- Communicatie
 - drukwerk en verspreiding van het eindrapport
 - prijs van eventuele vertalingen
- Faciliteiten
 - vergaderruimte voor het expert panel
 - locatie voor de openbare presentatie van het eindrapport, indien van toepassing
- Apparatuur en materiaal
 - (voor zover vereist door het expert panel en de onderzoekers)

Bepaalde onzekerheden met betrekking tot het budget zijn onvermijdelijk:

- het aantal bijeenkomsten dat het panel nodig zal hebben,
- de schatting van het aantal dagen dat het panel bij elke gelegenheid zal beraadslagen,

⁵ Voor meer gedetailleerde richtlijnen over het plannen van de distributie, verwijzen we naar Hoofdstuk 9 van de 'Manual of Procedural Guidelines' rond expert panels van de Royal Society of Canada.

⁶ De 'Manual of Procedural Guidelines' rond expert panels van de Royal Society of Canada geeft richtlijnen voor de revisie van rapporten in Hoofdstuk 7.



- een inschatting van de kans dat het panel na ontvangst van de commentaren van de peer reviewers opnieuw zal moeten/willen samenkomen (indien van toepassing).

V. ANDERE BESTE PRAKTIJEN EN MOGELIJKE VALKUILEN

Het panel dient uiteenlopende deelnemers te bevatten en het is van belang dat deze, naast hun technische kwalificaties, ook creatieve denkers zijn die diverse standpunten naar voor kunnen brengen, goed in groep kunnen werken en bereid zijn om vrijuit te spreken, zonder het gevoel te hebben de belangen van een bepaalde groep te (moeten) vertegenwoordigen.

Het kan ook interessant zijn om verschillende soorten spelers samen te brengen die elkaar normaal gesproken niet zo gauw in hetzelfde panel zullen tegenkomen: pioniers, financiers, beleidsmakers, academici en onderzoekers, gebruikers of consumenten, enz.

Vermeden moet worden dat een panel te eng is samengesteld en geen ruime groep vertegenwoordigt. Dat leidt immers allicht tot nogal lauw denkwerk of lobbying door bepaalde groepen, met de bijbehorende perceptie dat belangen op het spel staan.

De panels moeten een efficiënte voorzitter hebben en goed (be)geleid worden, zodat de motivatie en het enthousiasme behouden blijven, maar ook om conflicten op te lossen, om de timing in het oog te houden en af te rekenen met externe beperkingen, om dominantie van de sterkste persoonlijkheden tegen te gaan, enz.

Bronnen en referenties

Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.

Royal Society of Canada (1998) *Expert Panels: Manual of Procedural Guidelines*. Version 1.1. Ottawa (Ontario), Canada.

Bron: www.rsc.ca/english/expert_manual.pdf

FOCUSGROEP

I. DEFINITIE

Een focusgroep is een gestructureerde discussie onder een kleine groep van stakeholders (4-12 personen), begeleid door een ervaren gespreksleider. De methode is ontworpen om informatie te verkrijgen over de voorkeuren en waarden van (uiteenlopende) mensen met betrekking tot een bepaald onderwerp en om te kunnen verklaren waarom ze die meningen hebben. Tijdens een focusgroep wordt een gestructureerde discussie van een interactieve groep in een tolerante, geruststellende omgeving geobserveerd. Een focusgroep kan dus gezien worden als een combinatie van een gericht interview en een discussiegroep. Focusgroepen kunnen ook in een online versie georganiseerd worden.

II. WANNEER GEBRUIKEN

Focusgroepen zijn goed voor een eerste verkenning van een concept en het genereren van creatieve ideeën. Ze worden vaak gebruikt om te testen, te evalueren en/of een programma te beoordelen. Ze zijn bij uitstek geschikt om inzicht te krijgen in regionale, geslachtsgebonden en etnische verschillen in opvatting. Ze zijn niet efficiënt voor het geven van informatie aan het grote publiek of het formuleren van antwoorden op algemene vragen en worden evenmin ingeschakeld om een consensus op te bouwen of om beslissingen te nemen.

Focusgroepen worden gebruikt voor marketingonderzoek en politieke en sociologische vragen. Focusgroepen kunnen onder meer de volgende doelstellingen hebben: oriënterend onderzoek, voorafgaand testen, geholpen herinneringsonderzoek en aanvullend bij andere methoden van gegevensinzameling. Ze zijn bijzonder nuttig wanneer de impliciete redenering achter de standpunten van de deelnemers van belang is. Ook het proces waarbij de deelnemers in de loop van de discussie elkaars ideeën en opvattingen mee ontwikkelen en beïnvloeden is hier belangrijk. Focusgroepen zijn nuttig om:

- te peilen naar de aard en intensiteit van de bezorgdheid en de waarden van de stakeholders met betrekking tot de problematiek.
- snel een beeld te verkrijgen van wat de publieke opinie vindt (wanneer tijdsgebrek of beperkte middelen geen ruimer onderzoek mogelijk maken).
- input te verkrijgen van zowel individuen als belangengroepen.
- gedetailleerde reacties en input te krijgen van een groep van stakeholders of klanten op voorlopige voorstellen of opties.
- informatie te verzamelen over de behoeften van stakeholders rond een bepaalde kwestie of concept.
- uit te maken welke bijkomende informatie of wijziging nodig zou kunnen zijn om de kwesties of voorstellen waarover advies wordt ingewonnen verder te ontwikkelen.

Voordelen

Focusgroepen zijn relatief goedkoop en de methode is flexibel. Ze biedt de deelnemers de kans elkaar te bevragen en uitvoerig stil te staan bij de antwoorden. Focusgroepen, in tegenstelling tot individuele interviews, stellen de deelnemende individuen in staat om hun opvattingen te ontwikkelen en naar voor te brengen in een eerder 'natuurlijke' sociale context, die volgens sommigen nauwer aansluit bij de manier waarop mensen in alledaagse omstandigheden hun meningen vormen. Bovendien legt de discussie duidelijk de achterliggende redeneringen en gedachten bloot waarop mensen hun hardop verkondigde meningen baseren. De methode is relatief eenvoudig, waardoor mensen vlot begrijpen waar het proces op neerkomt en wat de bedoeling is.

Als het machtsverschil tussen de deelnemers en de beleidsmakers zo groot is dat een open en eerlijke discussie moeilijk wordt, garandeert de focusgroep het veilige gevoel van een groep van mensen van een gelijkaardig socio-economisch niveau. Bovendien is de methode bepaald nuttig wanneer men geïnteresseerd is in complexe voorbeelden van motivatie en actie, zijn voordeel wil doen met een veelheid van attitudes, meer wenst te leren over de consensus rond een bepaald punt of wanneer een kenniskloof gaapt met een bepaalde doelgroep.

Nadelen

De uiteenlopende stemmen van de deelnemers maar ook de flexibiliteit in de structuur van het proces zelf hebben voor gevolg dat de onderzoekers het proces van een focusgroep maar in beperkte mate kunnen sturen. Soms staat de zeggingskracht van de groep de individuele verwoording in de weg en zullen de resultaten veeleer het 'groepsdenken' weer spiegelen.

III. PROCEDURE

A. Kort overzicht

Bij de voorbereiding van een focusgroep evenement moeten ten miste drie stafleden eerst bepalen welke vragen de geselecteerde deelnemers van de focusgroep zullen voorgelegd worden. In een volgende stap worden de deelnemers gekozen en een gespreksleider gezocht. Een focusgroep duurt gewoonlijk verscheidene uren. Eerst leidt de gespreksleider de groep tijdens semi-gestructureerde discussie om de aanwezige van alle deelnemers op tafel te krijgen. Vervolgens wordt een samenvatting gegeven van de grote lijnen en perspectieven die naar voor werden gebracht. Na het evenement analyseert de onderzoeksgroep alle resultaten van de voorbije focusgroep(en) en stelt een rapport op.



B. Planning voorafgaand aan de focusgroep

1. PERSONEEL EN TAKEN

(a) Medewerkers

Een minimum van drie stafmedewerkers, een administratieve kracht en twee (assistent) onderzoekers, is vereist voor de voorbereiding van het focusgroep evenement.

(b) Taken

De taken voor de administratieve medewerker omvatten:

- voorbereiden en versturen van informatiemateriaal voor de deelnemers,
- logistieke organisatie (locatie, uitrusting, catering, accommodatie, enz.),
- opstellen en opruimen na het evenement,
- uitbetalen van honoraria.

De taken voor de onderzoekers omvatten:

- rekruteren van de mogelijke deelnemers aan de focusgroepen,
- registreren van de werkzaamheden,
- analyse van de gegevens,
- voorbereiding van het rapport.

(c) Facilitatoren

Voor de begeleiding en gespreksleiding van de focusgroep(en) zijn twee begeleiders nodig, ofwel één gespreksleider en een assistent.

2. AFBAKENEN VAN HET ONDERZOEKSONDERWERP

- Ga uit van de doelstelling van de focusgroep. Welk soort van informatie wordt verwacht? Hoe zal de informatie gebruikt worden? Wie is geïnteresseerd in de informatie? Bepaal hoe het ideale eindresultaat eruit moet zien, met inbegrip van het mogelijke gebruik. Beslis wie de gewenste deelnemers zijn, bijvoorbeeld klanten, werknemers, beslissingsgroepen, enz.
- Luister naar het doelpubliek in de brede zin, om uit te maken hoe de deelnemers best geselecteerd worden, welke de geschikte stimuli zijn voor de verschillende groepen, de efficiëntste vragen en aan welk profiel de gespreksleider het beste beantwoordt om van de deelnemers een maximaal engagement te verkrijgen.
- Bepaal in grote lijnen het aantal sessies. Ga na of verschillende subgroepen van de populatie ook verschillen in kennisniveau en gedragingen vertonen en of die verschillen relevant zijn voor het onderzoek. Denk na over de mate waarin de resultaten veralgemeend kunnen worden naar de gehele beoogde populatie.

- Stel ook voor (elk van) de focusgroep(en) het profiel van de deelnemers op. Gaat het om meer dan één sessie, dan zal u de afzonderlijke sessies misschien willen verspreiden over verschillende groepen van mensen, op basis van geslacht, sociale klasse, belangstelling... Het kan echter net zo goed dat u opteert voor meer heterogene groepen.

TIP: Bepaalde praktijkmensen raden aan om voor elk van de focusgroepen leden van hetzelfde socio-economische niveau te selecteren. Vermijd in elk geval om mensen in een situatie te brengen waarin ze dermate geïntimideerd zijn dat hun deelname eronder lijdt.

- Zorg voor een omschrijving van het probleem.
- Formuleer de mogelijke vragen onder de vorm van discussieonderwerpen.

3. OPSTELLEN VAN DE VRAGEN VOOR DE FOCUSGROEP(EN)

- Stel een reeks vragen op in een niet al te strakke volgorde. Zorg voor specifieke prikkels die de deelnemers meetrokken en de discussie op gang brengen.
- Een openingsvraag kan ervoor zorgen dat de groepsleden zich bewust worden van en inzicht verwerven in hun gemeenschappelijke kenmerken.
- Om het onderwerp in te leiden en het gesprek op gang te brengen kan een inleidende vraag gesteld worden.
- Gebruik twee tot vijf hoofdvragen om vaart in de discussies te houden.

De vragenlijst en de volgorde van de vragen moeten goed voorbereid zijn, maar tegelijk moeten ze flexibel genoeg blijven om in te kunnen spelen op het natuurlijke verloop van de groeps gesprekken. De vragen moeten duidelijk zijn, relatief kort en eenvoudig verwoord. Voorzie bij de vragen voldoende achtergrond en situeer ze in de juiste context, zodat de groep niet moet gaan gissen. Opteer voor open in plaats van gesloten vragen. Vermijd ook al te ruime waarom-vragen, maar splits die op in kleinere onderdelen.

De vragen kunnen uiteenlopende vormen aannemen, zoals het aanvullen van bepaalde zinnen, of een conceptuele analyse (situatiegebonden vraag: 'Gegeven deze omstandigheden, wat zou u doen...?')

TIP: Het kan interessant zijn om te starten met een algemene vraag om een beeld te krijgen van het kennisniveau van de deelnemers en meer informatie over hun opvattingen en misvattingen te vergaren. Een alternatief is beginnen met vragen rond bepaalde aspecten waar de leden die niet meteen aanstalten maken om actief deel te nemen, het meeste van afweten.

- Gebruik een afsluitende vraag om de groep te helpen bij het afronden.

Als naar een consensus gestreefd wordt, kan men vragen 'Wat zou u nu, alles wel beschouwd, aanbevelen?' Daarenboven (of als alternatief) kan de gespreksleider eerst kort de discussie samenvatten, aan de groep vragen of die zich in die samenvatting herkent en eindigen met de vraag 'Hebben we nu nog belangrijke zaken over het hoofd gezien?'



4. LOGISTIEK EN REKRUTEREN VOOR DEELNAME AAN DE FOCUSGROEP¹

- Kies een locatie die gemakkelijk te vinden is en als neutraal beschouwd wordt. Bij voorkeur is er zo weinig mogelijk afleiding en bestaat de mogelijkheid om in een cirkel te zitten.
- Stel een planning op voor de focusgroep(en).

Voor focusgroepen rond zeer beperkte onderwerpen is een tweetal uur doorgaans voldoende. Als de kwestie daarentegen eerder beleidsgericht is, zal wellicht een workshop van een hele dag nodig zijn. De groep kan dan in opeenvolgende sessies over de verschillende subonderwerpen discussiëren. Bij de planning van het evenement vermijdt u de belangrijke data op de nationale kalender. Bij volwassenen beperkt u de lengte van de sessies tot maximum twee uur, bij kinderen zelfs tot één. Kies een gemakkelijke plaats en tijdstip voor uw focusgroepen. Vermijd daarbij die locaties die ook maar enigszins als omstreken kunnen beschouwd worden.

- Leg ook de geplande grootte van de focusgroep vast.

TIP: Een goede focusgroep telt tussen vier en twaalf personen, met aanbevolen groepsaantallen van 4-8, 6-10, 7-10 en 8-12 personen. Voor meer verkennende discussies kunnen grotere groepen ingeschakeld worden, hoewel die de neiging zullen vertonen uiteen te vallen in kleinere groepen, beneden het maximum aantal van 12. Sommige onderzoekers maken gebruik van mini-focusgroepen van 4 à 5 mensen om naar de eerste meningen te peilen, maar hier bestaat het gevaar dat de discussie te beperkt blijft.

- Rekruteer de deelnemers ten minste 1 à 2 weken vóór de datum voor de focusgroep(en).
- Nodig de potentiële deelnemers uit.

De deelnemers worden over het algemeen gekozen om het publiek dat met de problematiek te maken krijgt te vertegenwoordigen. Ze kunnen ook gekozen worden als vertegenwoordiger van bepaalde specifieke belangen.

Hoe de groepsleden selecteren:

- Probeer een groep samen te stellen die de doelgroep kan vertegenwoordigen.
- Vermijd de regelmatige 'beroepsfocusgroepers' en 'verslaafden'...
- De gespreksleider mag de leden niet kennen.
- De leden mogen ook elkaar niet kennen.
- Kies voor mensen die efficiënt communiceren.
- Kies geen mensen die in de marketing zitten.

Onthul de identiteit van de organisator, het algemene onderwerp en de doelstelling van het onderzoek. Vermeld ook indien een vergoeding voorzien wordt of als de mogelijkheid bestaat om een receptie aan te bieden met een hapje en een drankje.

¹ Zie de Algemene richtlijnen in deze handleiding, voor bijkomende tips.

TIP: Bij het zoeken van deelnemers kan het verstandig zijn niet zozeer de nadruk te leggen op 'deelname aan een focusgroep' maar het minder formeel en intimiderend te formuleren als een vraag naar mensen met bepaalde inzichten om een concreet onderwerp te bespreken.

- Stuur gepersonaliseerde uitnodigingsbrieven naar alle personen die geselecteerd werden en inmiddels hebben bevestigd beschikbaar en geïnteresseerd te zijn om deel te nemen. Voeg daar de (zo nodig verder uitgewerkte) informatie bij die u eerder via de telefoon (en/of persoonlijk) al overgebracht had. Zorg voor een wegbeschrijving naar de locatie waar het evenement plaatsvindt en informeer over het openbaar vervoer erheen, de parkeergelegenheid, enz.
- Bel elk van de deelnemers aan de focusgroep de dag vóór het evenement ter herinnering nog even op.
- Rekruteer de facilitator(en) voor de focusgroep(en).

De gespreksleider moet een goede kennis hebben van het onderwerp om de juiste follow-upvragen te kunnen stellen.

Indien de focusgroep uit deelnemers bestaat van een specifieke cultuur, zal het nuttig blijken indien de gespreksleider enige affiniteit vertoont met die cultuur. De gespreksleider dient gekleed te gaan zoals van de deelnemers verwacht wordt.

5. PRAKTISCHE VOORBEREIDINGEN

- Zorg voor de nodige exemplaren van eventuele vragenlijsten of samenvattingen.
- Zorg voor gespreksstof die alvast het ijs doet smelten terwijl de deelnemers aankomen. Vermijd daarbij het eigenlijke onderwerp van de focusgroep.
- Voorzie opnameapparatuur (audio of video) met extra batterijen, cassettes, verlengkabels, notitieblok en pen.
- Voorzie etiketten of badges met de namen.
- Schik het meubilair in de ruimte.
- Let erop dat geen vervelende achtergrondgeluiden de discussie en de opname kunnen storen.
- Stel de opnameapparatuur op en test ze zo nodig.
- Voorzie de nodige verfrissingen.
- Voorzie het geld voor de honoraria en/of reisonkosten.

C. Het verloop van de focusgroep

(1) Aankomst van de deelnemers

Bij hun aankomst, worden de deelnemers door de facilitator(en) begroet en aan elkaar voorgesteld. De gespreksleider(s) zorgen voor een informele babbel en vermijden het eigenlijke onderwerp van de focusgroep.



TIP: Dit biedt de begeleiders de gelegenheid om zich snel een idee te vormen van de communicatiestijl van de deelnemers. Op basis van hun bevindingen verdelen ze de naambordjes/badges over de tafels. Sommigen suggereren om de dominantere persoonlijkheden dichterbij de gespreksleider te zetten en terughoudender deelnemers iets verder, zodat makkelijker oogcontact tot stand kan gebracht worden. Deelnemers die elkaar al zouden blijken te kennen kunnen ook uit elkaar gezet worden..

(2) Inleiding

- Begin met de opname van de sessie.
- Zodra alle deelnemers hebben plaatsgenomen, verwelkomt de gespreksleider iedereen. Hij of zij stelt zichzelf voor en geeft relevante achtergrondinformatie en een overzicht van het onderwerp. Hij of zij benadrukt daarbij het feit dat deze oefening de deelnemers de gelegenheid biedt om hun mening te uiten en dat de bedoeling van de onderzoekers erin bestaat van de deelnemers te leren.
- De facilitator legt uit waarvoor de resultaten van de focusgroep zullen gebruikt worden en hoe de gegevens eruit zullen zien.
- Hij of zij legt de basisregels uit. Slechts één persoon tegelijk neemt het woord. De sessie wordt opgenomen om te garanderen dat alle opmerkingen meegenomen worden. Let er evenwel op dat in het eindrapport geen namen voorkomen. Benadruk ook dat alle standpunten voor de discussie belangrijk zijn.
- De facilitator stelt een eerste vraag die dienst doet als opwarmertje en waarop iedereen verzocht wordt een antwoord te geven.
- De gespreksleider stelt (eventueel) nog een inleidende vraag en gaat dan over op de andere vragen/punten, zoals vooraf afgesproken.

Tijdens de discussie kan de gespreksleider of een assistent gebruik maken van een flip-over om de opgesomde ideeën te noteren. Hij of zij moedigt de deelnemers aan om hun standpunten naar voor te brengen, bijvoorbeeld door de vraag te stellen of iemand soms een andere mening is toegedaan. Te dominante deelnemers en zij die afdwalen worden door de gespreksleider beteugeld, zodat ook de anderen aan bod kunnen komen. Soms zetten de deelnemers eerst in stilte enkele ideeën op papier, alvorens de groep in discussie gaat.

(3) Afronden van de focusgroep

- De gespreksleider resumeert kort de belangrijkste standpunten en vraagt of iedereen zich in de samenvatting herkent dan wel of bepaalde zaken nog ontbreken. Hij of zij beantwoordt de eventuele resterende vragen over het werk van de focusgroep.
- De gespreksleider dankt de groepsleden voor hun medewerking, waarna tot slot nog informatie volgt over de betaling van de eventuele honoraria en onkostenvergoedingen.

D. Na de focusgroep

Stuur de deelnemers een brief met een dankbetuiging en de eventuele honoraria of onkostenvergoedingen, als dit niet op het evenement zelf geregeld werd.

(1) De analyse²

1. Begin hiermee terwijl u nog in de groep bent

- Wees alert voor inconsistente opmerkingen en peil daarop naar de precieze bedoeling.
- Wees alert voor vage of cryptische opmerkingen en peil daarop naar de precieze bedoeling.
- Overweeg om aan elke deelnemer een laatste vraag te stellen naar zijn of haar voorkeuren.
- Geef een samenvatting van de hoofdvragen en probeer daar bevestiging over te krijgen.

2. Meteen na de focusgroep

- Stel een schema op van de tafelschikking.
- Controle de opname om zeker te zijn van een bruikbaar resultaat.
- Organiseer een de-briefing met de (assistent) gespreksleider.
- Noteer de verschillende thema's, intuïties, interpretaties en ideeën.
- Vergelijk en contrasteer deze focusgroep met andere groepen.
- Organiseer en archiveer de gemaakte notities, opnamen en andere materiaal.

3. Kort na de focusgroep (binnen een termijn van uren) – analyseer deze concrete focusgroep.

- Maak back-ups van de tapes en laat ze uittikken (indien een transcriptie gewenst is).
- De analist beluistert de opnames, leest de notities en de eventuele transcriptie.
- Stel een rapport op van deze concrete focusgroep: vraag per vraag, aangevuld met letterlijke citaten.
- Verspreid het rapport om te laten nalezen door de andere onderzoekers die aanwezig waren tijdens de gesprekken van de focusgroep.

4. Later (binnen een termijn van dagen) – analyseer de verschillende opeenvolgende focusgroepen (indien van toepassing).

- Vergelijk en contrasteer de resultaten per categorie van focusgroep.
- Ga op zoek naar thema's die komen bovendrijven: eerst per vraag en daarna globaal.
- Stel typologieën op of stel de analyse voor in de vorm van een diagram.
- Omschrijf de bevindingen en illustreer ze aan de hand van citaten.

(2) Stel het rapport op³

De aard en de stijl van het rapport zullen afhangen van het publiek. Aangeraden wordt om te kiezen voor een mix van samenvattende parafrazen en letterlijke citaten (evenwel zonder de namen van de deelnemers te vermelden). Zo worden de verschillende perspectieven, ideeën en bekommernissen geïllustreerd.

Enkele andere suggesties zijn onder meer:

- Weeg voor- en nadelen af van een verhalende, respectievelijk telegramstijl.
- U kunt vraag per vraag behandelen of thematisch tewerk gaan.
- Geef de eerste versie door aan anderen die ze nalezen en herwerk waar nodig.

(3) Organiseer een evaluatie.

² Voor extra tips over het analyseren van en rapporteren over focusgroepen, zie http://www.tc.umn.edu/~rkrueger/focus_analysis.html.

³ Voor gedetailleerde informatie over het opstellen van rapporten over focusgroepen, zie http://www.tc.umn.edu/~rkrueger/focus_analysis.html.



IV. OVER DE BENODIGDE MIDDELEN (TIJD, BUDGET)

Focusgroepen vergen minstens één maand planning plus de tijd die nodig is voor het schrijven van het eindrapport.

De methode heeft een relatief lage kostprijs per evenement maar de totale kostprijs zal afhangen van het aantal focusgroepen dat rond het onderwerp aan het discussiëren wordt gezet. (Vaak worden rond één onderwerp meer focusgroepen georganiseerd.) Natuurlijk daalt de kostprijs per focusgroep wanneer die deel uitmaakt van een algemeen onderzoeksprogramma of wanneer rond hetzelfde onderwerp verscheidene groepen opgezet worden.

Hieronder worden de belangrijkste posten opgesomd voor het budget voor de organisatie van een focusgroep.

- Personeel
 - project manager
 - moderator
 - assistent
 - honoraria voor de deelnemers (indien van toepassing)
- Verplaatsingskosten
 - voor het projectteam
 - voor de deelnemers
- Accommodatie (enkel voor evenementen die een hele dag duren en het lokale overstijgen)
 - voor de deelnemers
 - voor de gespreksleider
- Maaltijden
 - snacks en verfrissingen
 - maaltijden voor de deelnemers en het projectteam, als het evenement een hele dag duurt
- Rekrutering en promotie
 - rekrutering van de experts
- Communicatie
 - papier, drukwerk & portkosten voor twee mailings naar de deelnemers
 - prijs van eventuele vertalingen
- Faciliteiten
 - locatie voor de bijeenkomst van de focusgroep
- Apparatuur en materiaal
 - huurprijs voor de opnameapparatuur
 - tapes, badges, papier, schrijfmateriaal...

V. ANDERE BESTE PRAKTIJEN EN MOGELIJKE VALKUILEN

Een focusgroep moet een groepsgevoel creëren en een onbevreesde samenwerking onder de leden mogelijk maken. Het is daarom van cruciaal belang dat de communicatie open verloopt en er snel een wederzijds vertrouwen tot stand komt. Dat zal helpen om nieuwe ideeën naar voor te brengen. Het is noodzakelijk om de juiste mensen te kiezen zowel wat betreft de leden van de focusgroep als de begeleider, opdat een positieve informatiestroom op gang komt.

Bijkomende richtlijnen met het oog op de efficiëntie zijn onder meer:

- Kies ervaren mensen om de gesprekken in de focusgroepen te leiden.
- Neem de sessies op.
- Zorg voor een informele sfeer in de groep.
- Gebruik een interviewer, begeleider of gespreksleider in plaats van een vragenlijst.
- Het is niet altijd aangewezen om de deelnemers vooraf in contact te brengen met het materiaal.

Voor meer informatie over het organiseren van focusgroepen, zie:

Dürrenberger, Gregor. Focus Groups in Integrated Assessment: A manual for a participatory tool. ULYSSES Working Paper WP-97-2. Deze handleiding kan gedownload worden op:
<http://www.zit.tu-darmstadt.de/ulysses/docmain.htm>

Einsiedel, A., Brown L., & Ross, F. (1996). *How to Conduct Focus Groups: A Guide for Adult and Continuing Education Managers and Trainers*. University of Saskatchewan: University Extension Press.

Een andere manier van focusgroepen organiseren is via een teleconferentie (conference call). Voor meer informatie over een dergelijke werkwijze, zie http://www.tc.umn.edu/~rkrueger/focus_tfg.html
Sommige specialisten houden echter vol dat de methode alleen goed werkt met een persoonlijke aanpak.

Bronnen en referenties

Gearin, E. and Kahle, C. (2001) Focus Group Methodology Review and Implementation.

ICIS *Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods*.

Krueger, R. en Casey, M. (2000) *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research*, 3rd ed. Sage.

Kruger, R. *Analysis: Systematic Analysis Process*. www.tc.umn.edu/~rkrueger/focus_analysis.html

Morgan, D. (1996) *Focus Groups as Qualitative Research*, 2nd ed. Sage.



PLANNINGCEL

(Oorspronkelijke Duitse benaming: Planungszelle)

I. DEFINITIE

De planningcelmethode maakt gebruik van ongeveer vijftieng tot twintig willekeurig geselecteerde mensen, die gedurende een beperkte tijdsperiode (van bijvoorbeeld een week) aan de slag gaan als 'publieksconsultants' of 'burgeradviseurs' met de bedoeling om oplossingen aan te reiken voor een bepaald plannings- of beleidsprobleem. De cel krijgt ondersteuning van twee procesbegeleiders, die verantwoordelijk zijn voor de informatieplanning en de plenaire sessies in goede banen leiden. Een project kan een uiteenlopend aantal planningcellen tellen. In elke cel zullen de deelnemers informatie over het probleem inwinnen en uitwisselen, mogelijke oplossingen de revue laten passeren en ze evalueren, met het oog op hun al dan niet gewenste gevolgen. Experts, stakeholders en belangengroepen krijgen de gelegenheid om hun standpunten aan de leden van de cel toe te lichten. De uiteindelijke resultaten van het werk van de cellen worden samengevat in een 'burgerrapport' dat aan de autoriteiten maar ook aan de deelnemers zelf wordt overhandigd.

II. WANNEER GEBRUIKEN

Planningcellen werken het best in situaties waarbij een dringend probleem op korte tijd moet opgelost worden en daarvoor verschillende opties ter beschikking staan, elk met hun verschillende voordelen en risico's. Het proces werkt optimaal wanneer de problematiek niet te controversieel is en de betrokken bevolking (nog) niet gepolariseerd. Toch kunnen met planningcellen ook zeer controversiële kwesties aangepakt worden, op voorwaarde dat de meerderheid van de deelnemers op een willekeurige wijze geselecteerd werd. De volgende criteria worden gebruikt om de geschiktheid van de planningcellenprocedure voor een bepaalde toepassing te beoordelen. Als aan alle of de meeste criteria voldaan wordt, zal de planningcelmethode geschikt blijken.

- Keuze in de opties: hebben de deelnemers de keuze om een optie te selecteren uit een reeks van mogelijkheden die stuk voor stuk haalbaar zijn in de gegeven omstandigheden?
- Betrokkenheid: zijn alle groepen van de gemeenschap of van de respectieve kiesomschrijving op een of andere manier betrokken, dat wil zeggen blootgesteld aan de mogelijke voor- en/of nadelen van de voorgestelde opties (om te vermijden dat een breuklijn ontstaat tussen getroffen 'omwonenden' en de onverschillige anderen)?
- Persoonlijke ervaring: hebben de deelnemers enige ervaring met het probleem en voelen ze zich bekwaam om aanbevelingen te formuleren, nadat ze eerst de nodige kennis over het probleem en de verschillende oplossingen bijeengebracht hebben?
- Persoonlijke relevantie: beschouwen de deelnemers het probleem als voldoende ernstig om er verscheidene dagen voor over te hebben om aan oplossingen te werken?
- Ernst en openheid van de organisator: is de organisator bereid om de aanbevelingen van de planningcel(len) te aanvaarden of op zijn minst ernstig te overwegen of hanteert hij een verborgen agenda?

III. PROCEDURE

A. Kort overzicht

Vorbereidende fase:

- Personeel rekruteren
- Programma uitwerken
- Burgeradviseurs rekruteren
- Selecteren en rekruteren van experts en advocaten
- Logistiek

Het organiseren van de planningcellen:

Algemeen programma voor de planningcellen van een project

	Planningcel 1 (25 personen)	Planningcel 2 (25 personen)
Dag 1	Werkunits 1 – 4 (maximum 4 per dag)	Werkunits 1 – 4
Dag 2	Werkunits 5 - 8	Werkunits 5 - 8
Dag 3	Werkunits 9 – 12	Werkunits 9 – 12
Dag 4	Werkunits 13 - 16	Werkunits 13 - 16
	<i>Zoveel units als noodzakelijk</i>	<i>Zoveel units als noodzakelijk</i>

De kladversie van het rapport wordt uitgeschreven en door alle deelnemers gereviseerd.

Vertegenwoordigers van elke planningcel (als rond hetzelfde onderwerp verschillende cellen werkzaam waren) ontmoeten elkaar en schaven aan het rapport.

De definitieve versie wordt opgemaakt en verdeeld.

Programma dag per dag voor een planningcel

		planningcel 1
Dag 1		Werkunit 1: Subthema A (een gegeven opdracht)
	Fase I:	De volledige groep krijgt informatie over subthema A, aan de hand van rapporten, video's, rondleidingen, presentaties door deskundigen en/of vertegenwoordigers van de belangengroepen, enz.
	Fase II: Subgroepen	De planningcel verdeelt de groep in 5 subgroepen van elke 5 personen. De subgroepen werken aan een opgegeven taak. Ze bespreken eerst de standpunten en informatie en komen dan tot aanbevelingen.
	Fase III: Plenum	De resultaten van het werk van de subgroepen worden gepresenteerd aan de grote groep. De begeleiders brengen de resultaten bijeen op de flip-over. Alle deelnemers evalueren elk van de aanbevelingen, volgens een vooraf overeengekomen methode.
		Pauze
		Werkunit 2: Subthema B (een opgegeven opdracht)
	Fase I	
	Fase II	
	Phase III	



	Pauze	
	Werkunit 3: Subthema C (een opgegeven opdracht)	
	Fase I	
	Fase II	
	Phase III	
	*** Per dag kunnen maximum 4 werkunits gehouden worden. ***	
Dag 2	Werkunits 5 - 8	

Productie en distributie van het eindrapport:

- voorbereiding van een eerste versie van het rapport,
- bekritisieren en polijsten,
- productie van het definitieve burgerrapport,
- verspreiding van het burgerrapport.

B. Voorbereiding

1. PERSONEEL REKRUTEREN

Het zal noodzakelijk zijn om een projectteam en begeleiders voor de planningcellen te rekruteren.

(a) Projectteam

Moet verschillende mensen tellen die verantwoordelijk zijn voor de volgende taken:

- informatie verzamelen rond elk van de in de werkunits te behandelen subthema's ,
- opstellen van planning en programma,
- rekruteren van de burgeradviseurs,
- een geschikte locatie vinden voor het planningcellenevenement,
- selecteren van deskundigen en vertegenwoordigers van de belangengroepen die hun opvattingen uiteen komen zetten,
- regelingen treffen voor verplaatsingen, accommodatie en catering,
- ruchtbaarheid geven aan het evenement,
- samenstellen van een eerste versie van het rapport en laten nazien, overeenkomstig de input van de adviseurs,
- produceren en distribueren van het eindrapport.

(b) Facilitatoren

Schakel voor de duur van de planningcellen twee facilitatoren en een conferentieassistent in (eventueel iemand van het projectteam).

2. PROGRAMMA UITWERKEN

Het projectteam moet een werkprogramma opstellen. Het is daartoe noodzakelijk om eerst vertrouwd te raken met de feiten en de context van het probleem of de problemen die moeten behandeld worden. Vraag bij de bevoegde overheden alle vereiste documenten op (plannen, eerder gepubliceerde onderzoeken of evaluaties, enz.). Zet ondertussen gesprekken met verschillende belangengroepen en stakeholders op, zodat u het probleem zelf scherper kunt omlijnen. Er kan ook een website geopend worden, waar alle betrokken personen verzocht worden zich te informeren over de ontwikkeling van het project en waar ze ook in dit stadium al ideeën en opvattingen kunnen te kennen geven.

Als het probleem eenmaal goed is afgebakend, moeten het programma en de planning inhoudelijk worden ingevuld. Samen met de facilitatoren wordt het voorgelegde probleem in afzonderlijke thematisch specifieke 'werkunits' ingedeeld. Deze units vervullen een methodologische functie, doordat ze adviseurs helpen om zich over specifieke problemen en vragen te buigen, alvorens over te gaan tot het formuleren van hun uiteindelijke aanbevelingen. Op één dag kunnen maximum vier van dergelijke units behandeld worden (wat een totaal oplevert van 16 units op 4 dagen). Afhankelijk van de complexiteit van de concrete werkunits, kan het noodzakelijk blijken om minder units te plannen en op die manier voor (een) bepaalde unit(s) meer tijd uit te trekken.

Plan de units over verscheidene dagen, Het aantal vereiste dagen zal afhangen van de hoeveelheid werkunits en de tijd die voor elk daarvan voorzien wordt, afhankelijk van de complexiteit van de problematiek in kwestie. Planningcellen vergen doorgaans drie tot vijf dagen, maar vier blijkt meestal voldoende.

Van essentieel belang voor de geldigheid van de resultaten van de planningcel is dat alle kampen en belangen in het informatiepakket in gelijke mate vertegenwoordigd zijn en dat ze de kans krijgen om hun zaak te verdedigen. Daarom moet het projectteam in het programma absoluut zoveel mogelijk verschillende en controversiële standpunten opnemen. Het is hun opdracht ervoor te zorgen dat alle belangrijke elementen aan bod komen en dat de informatie onpartijdig is.

3. BURGERADVISEURS REKRUTEREN

Een belangrijk kenmerk van planningcellen is de willekeurige selectie van de deelnemers. Een planningcel bestaat uit 25 burgers. Deze worden door middel van een willekeurige kansprocedure geselecteerd uit de 'pool' van alle burgers uit het geografische gebied in kwestie die ouder zijn dan 16. Dit garandeert dat elke burger de kans heeft om tot de adviseurs te behoren en dat de uiteindelijke adviesgroep heterogeen is samengesteld en representatief blijkt voor de betrokken populatie.

De nodige regelingen worden getroffen om alle deelnemers vrij te stellen van hun dagelijkse verplichtingen, zowel professioneel als persoonlijk (denk ook aan kinderopvang). Personen die niet in de gelegenheid zijn om betaald verlof op te nemen moeten gecompenseerd worden voor hun inkomensverlies en krijgen hun verplaatsingskosten vergoed. Bovendien worden voor de duur van de bijeenkomsten van de planningcel ook de kosten terugbetaald voor vervangende kinderopvang, bejaardenzorg of mantelzorg voor gehandicapte familieleden.

Voor tips over het rekruteren van de deelnemers, zie de 'Algemene richtlijnen'.



Stuur een eerste pakket infomateriaal naar wie deelname overweegt.

De dag na het eerste contact wordt een pakket materiaal verstuurd naar de respondenten die zegden 'misschien wel' geïnteresseerd te zijn om deel te nemen. Het pakket voor potentiële juryleden moet het volgende bevatten:

- een begeleidende brief met uitleg over het project,
- een formulier om in te vullen en terug te sturen,
- een kleine enveloppe met postzegel, om het formulier terug te sturen,
- een infofiche over het project.

Als een formulier terugkeert, wordt dat in de database aangeduid en het overeenkomstige controlenummer wordt duidelijk op het formulier vermeld. De formulieren worden bewaard.

Selectie van burgeradviseurs en plaatsvervangers.

In elke categorie (samengesteld op basis van criteria zoals leeftijd, geslacht,...) zal er een pool zijn van mensen die bereid zijn om deel te nemen. Het comité moet dan de benodigde deelnemers en plaatsvervangers kiezen, zodat een goed evenwicht ontstaat. Het brengt de geselecteerden op de hoogte van het feit dat ze uitgekozen werden als burgeradviseurs of plaatsvervangers. Het verdient aanbeveling eerst de geselecteerde burgeradviseurs op te bellen voor bevestiging en dan werk te maken van de plaatsvervangers (voor deelnemers die niet komen opdagen). Plaatsvervangers worden gevraagd om op de eerste ochtend aanwezig te zijn.

Verwittigen van burgeradviseurs en plaatsvervangers.

4 tot 8 weken vóór de planningcel begint, krijgen de geselecteerde burgeradviseurs en plaatsvervangers een telefoontje om hun deelname te bevestigen. Bovendien krijgen ze ook een formeel schrijven met de bevestiging van hun selectie en gedetailleerde informatie. Een standaard informatiepakket voor geselecteerde en bevestigde juryleden omvat:

- brief,
- informatieblad over de verwachtingen ten aanzien van burgeradviseurs,
- kaarten, indien nodig,
- informatie over logies, parkeergelegenheid, voorzieningen voor speciale behoeften,
- retourenveloppe met postzegel, indien nodig.

TIP: één of meer follow-up telefoontjes zijn ten zeerste aangeraden, inclusief een laatste contact in de week vóór het planningcevenement.

Stuur een dankbrief naar de kandidaat-burgeradviseurs die niet geselecteerd werden om daadwerkelijk deel te nemen te zitten. De brief dient ook te vermelden waar informatie over het proces gevonden kan worden.

4. SELECTEREN EN REKRUTEREN VAN EXPERTS EN ADVOCATEN

Experts zijn informatiebronnen die de burgers het jargon zullen bijbrengen en een beeld schetsen van de achtergrond van het onderwerp. Ze bespreken ook de verschillende opties. Advocaten vertegenwoordigen belangengroepen die hun standpunt naar voor brengen.



Het projectteam moet een evenwichtige groep van advocaten kiezen en er daarbij op toezien dat voor beide of alle partijen deskundigen en advocaten gevonden worden. Twee mogelijke modellen staan hier ter beschikking:

- afzonderlijke experts presenteren de specifieke standpunten die ze aanhangen of
- een panel van deskundigen, academici en praktijkmensen belicht de verschillende aspecten van de problematiek.

Bespreken van de criteria voor experts en advocaten.

Tijdens de stadia van de planning leggen de medewerkers van het projectteam criteria aan de dag voor de selectie van experts en advocaten. Ze brainstormen eerst om alle verschillende standpunten over het onderwerp in kwestie op een rijtje te zetten. Daarbij moet geprobeerd worden om alle standpunten met betrekking tot de problematiek samen te brengen.

Bij de selectie van de experts en advocaten moeten de stafleden weten of de getuigen een bepaalde positie innemen. Het kan ook noodzakelijk blijken om rekening te houden met criteria als beroepsbezigheid, als die samengaat met financieel voordeel bij bepaalde oplossingen.

Zodra de voornaamste beslissingen genomen zijn over de agenda en de presentatievorm waarmee experts en advocaten zullen werken, moet de staf lijsten opstellen van mogelijke deskundigen en advocaten voor de verschillende zittingen rond de verschillende werkunits.

TIP: Advies over mogelijke deskundigen en advocaten kan op verschillende plaatsen gevonden worden. Behalve de organisatoren en de leden van het projectteam zijn er ook: academici van verschillende universiteiten, professionals en beleidsmensen op het terrein, mandatarissen, privé- en overheidsorganisaties, think tanks van diverse instituten, figuren uit de zakenwereld, kamers van koophandel, belangengroepen of lobbyisten, reporters, belangenorganisaties...

Rekruteren van specifieke individuen.

Aangeraden wordt om het eerste contact met een mogelijke expert of advocaat via de telefoon tot stand te brengen. Men kan ook beginnen met een brief of fax. Geef een bondige beschrijving van het project en de rol van de deskundigen en advocaten. Ook de selectiecriteria dienen vermeld te worden. Zoek uit of de persoon in kwestie geïnteresseerd is en beschikbaar op de datum van de werkunit waarvoor hij of zij gecontacteerd wordt. Zo ja, dan volgt meteen een brief met follow-upmateriaal.

TIP: Soms is het noodzakelijk om meer deskundigen en advocaten te contacteren dan nodig, om over genoeg namen te beschikken om een evenwichtig panel samen te stellen en er zeker van te zijn dat op de gekozen dag een volledig panel aanwezig is.

Materiaal om naar de deskundigen en advocaten te sturen.

Het informatiepakket voor de geselecteerde getuigen kan (onder meer) het volgende bevatten:

- een begeleidende brief,
- informatie over de planningcel en de functie van de deskundigen en advocaten,
- details over het lopende project, inclusief het hoofdonderwerp en de verschillende werkunits,
- instructies over de informatie die van de expert of advocaat verwacht wordt, tijdens zijn of haar presentatie,
- specifieke data en tijdstippen voor de presentatie(s), met de maximale duur,
- navraag naar verwachte audiovisuele apparatuur,
- vraag om achtergrondinformatie en/of een korte standpuntverklaring,
- vraag om 30 exemplaren van een eventuele samenvatting van de presentatie (handouts),
- vraag om een samenvatting van één pagina van het standpunt van de expert of advocaat of vragenlijst,
- informatie over de specifieke locatie voor de hoorzittingen,
- reis- en hotelvouchers, informatie over de reserveringen,
- informatie over de eventuele hotelaccommodatie.

De informatie kan indien gewenst in twee keer verstuurd worden.

Zodra de definitieve selectie gemaakt is, worden de eventuele experts gecontacteerd die overbodig zijn of niet beschikbaar op de juiste data.

Bevestiging

Ongeveer een week vóór de hoorzittingen, belt de projectmanager alle deskundigen en advocaten op, om hun deelname te bevestigen en hen aan bepaalde details te herinneren. Hij kan meteen ook eventuele vragen beantwoorden, aanspreken om de informatie en formulieren terug te sturen, mocht dit nog niet gebeurd zijn, en navragen welke audiovisuele apparatuur gewenst is.

5. LOGISTIEK

Locatie en uitrusting

De medewerkers van het projectteam zijn verantwoordelijk voor het kiezen en boeken van vergaderzalen. Ze nemen alles in handen wat betreft het praktische verloop van het evenement en maken de hotelreserveringen voor iedereen die accommodatie nodig heeft.

De vergaderruimte moet groot genoeg zijn voor een tafelopstelling in U-vorm, waaraan de burgeradviseurs comfortabel kunnen plaatsnemen. Ze moet ook groot genoeg zijn om de adviseurs de mogelijkheid te bieden zich op te splitsen in vijf subgroepen of – beter nog – voor dat doel over extra lokalen beschikken. De gespreksleider, advocaten en experts zitten of staan aan het open einde van U-vormige tafel. Zorg er dus voor dat daar plaats is voor een podium, tafel en projector. Raadpleeg de algemene richtlijnen voor een lijst van apparatuur en materiaal.

Voor accommodatie, maaltijden en terugbetaling van onkosten, zie de *algemene richtlijnen*

C. Het organiseren van de planningcellen

Gelieve de bovenstaande tabel te raadplegen voor een overzicht van het typische verloop van een planningcel.

Het programma voor de planningcellen bevat verscheidene ‘werkunits’, die elk een specifieke opdracht vervullen die deel uitmaakt van de ruimere problematiek. Elke werkunit omvat drie grote componenten:

- Fase I: ontvangst van de informatie onder de vorm van lezingen, rondleidingen, video's, schriftelijk materiaal en andere media;
- Fase II: verwerken van de informatie via discussies in subgroepen, plenumsessies en hoorzittingen; en
- Fase III: evaluatie van de impact van de verschillende opties door discussies in subgroepen, persoonlijke beoordeling en oefeningen in consensusopbouw tijdens de plenaire bijeenkomst.

Elk van deze fases wordt hieronder meer in detail beschreven. Na afloop van alle werkunits, is er een slotevaluatie, waarna het samenvattende burgerrapport wordt opgesteld.

De werkunits moeten niet beschouwd worden als een opeenvolging van afzonderlijke beslissingen maar veeleer als een geleidelijk proces van opinievorming dat op de laatste units van de slotdag wordt afgerond. De resultaten van elke unit kunnen gezien worden als voorlopige resultaten die bepaalde onderdelen van het eindresultaat verhelderen.

Fase I: Presentatie van de informatie.

Informereren van de deelnemers over de beleidsopties en hun mogelijke gevolgen is het belangrijkste onderdeel van de hele procedure. Wat de volkswijsheid en het gezond verstand zeggen over behandelde onderwerpen wordt aangevuld met feitelijke informatie en de perspectieven van alle betrokken partijen.

Bij het begin van elke werkunit worden de burgeradviseurs door deskundigen, vertegenwoordigers van belangengroepen enz. over de verschillende aspecten van de problematiek geïnformeerd, aan de hand van rapporten, gemeenschappelijke bezoeken of rondleidingen, lezingen, schriftelijk materiaal, foto's, enz. Nadien krijgen de adviseurs de gelegenheid om specifieke vragen te stellen. Deze fase wordt door de facilitatoren en projectteam leden in goede banen geleid. Zij zijn verantwoordelijk voor het sturen van het proces en het naleven van de timing.

Fase II: Discussies in subgroepen.

De tweede grote component van de planningcelprocedure bestaat uit het onthullen van waarden, criteria en symbolen en het toekennen van een relatief gewicht aan de verschillende waardedimensies. Dit is de bedoeling van de gesprekken tussen de burgeradviseurs, na elke informatiefase. De discussies vinden plaats in subgroepen van vijf personen, waardoor ook de zwijgzamere deelnemers hun ideeën kwijt kunnen. De samenstelling van de subgroepen verandert regelmatig en wordt door het lot bepaald, aangezien dit helpt voorkomen dat bepaalde individuele opvattingen gaan overheersen.

Elke subgroep moet een welomschreven opdracht (binnen de lopende werkunit) en tijds kader krijgen. De discussies dienen om alle ontvangen informatie te toetsen aan de persoonlijke ervaring van de adviseurs en zo de opinievorming te stimuleren. In tegenstelling tot de plenaire sessies, spelen de begeleiders tijdens de discussies in de subgroepen geen rol van betekenis.



De subgroepen komen met een aanbeveling op basis van hun discussie en zullen daar, indien nodig, ook op een of andere manier over stemmen. De leden kunnen hun eigen methode kiezen. In nogal wat gevallen werden methoden gebruikt die afgeleid zijn van de 'Multiattribute Utility Theory'. Volgens die procedures wordt van de burgeradviseurs eerst gevraagd elke optie, voor elk van de criteria die er volgens hen toe doen, een score te geven. De verschillende criteria worden ook tegenover elkaar afgewogen, wat resulteert in een matrix van relatieve gewichten en maatstaven voor het nut van elke optie en elk criterium. De beide taken, het bepalen van de nuttigheid en de bijbehorende afwegingen, worden individueel en in de subgroepen afgehandeld.

Op basis van hun discussies en een eventuele stemming, komen de subgroepen tot een aanbeveling met betrekking tot de opdracht van de werkgroep in kwestie.

Fase III: Presentaties van de subgroepen aan het plenum en evaluaties.

De discussies in de subgroepen hebben geleid tot voorstellen en aanbevelingen met betrekking tot de concrete opdracht voor die werkgroep. De volgende stap in elke ronde is de presentatie van de resultaten van de subgroep aan het plenum. De begeleiders zetten alle aanbevelingen op een groot blad papier (flip-over). Die aanbevelingen worden vervolgens door alle burgeradviseurs aan een evaluatie onderworpen.

De evaluaties kunnen op verschillende manieren plaatsvinden. Enkele mogelijkheden zijn: toekennen van niveaus of punten, invullen van persoonlijke evaluatieformulieren of de hele groep laten stemmen over de verschillende voorgestelde alternatieven. De resultaten van die evaluaties worden door de begeleiders en de assistent geregistreerd en komen later in het eindrapport terecht.

D. Productie en verspreiding van het eindrapport

1. PRODUCTIE VAN HET BURGERRAPPORT

De begeleiders hebben de opdracht om de eerste resultaten van de planningcel(len) te resumeren onder de vorm van een burgerrapport. Dat rapport dient de volgende onderdelen te bevatten: een beschrijving van het probleem en de opdracht, een beschrijving van de hele procedure (selectie van de adviseurs, proces van de planningcellen, stemmen, enz.) en de resultaten van elk van de werkgroepen. Bedoeling is het hele proces transparant te maken en bevattelijk voor te stellen.

Ongeveer twee maanden na het afsluiten van de bijeenkomsten van de planningcel, wordt het rapport eerst ter goedkeuring voorgelegd aan alle adviseurs. Alle deelnemers, of bepaalde vertegenwoordigers van elke planningcel (als er meer cellen zijn rond hetzelfde onderwerp) komen opnieuw bijeen, om opmerkingen te formuleren en aan het rapport te schaven.

Het projectteam integreert de commentaren in het rapport en maakt het klaar voor publicatie.

2. VERSPREIDING

Het definitieve burgerrapport (de resultaten van de planningcel) kan gepresenteerd worden aan de opdrachtgever en uiteindelijk gepubliceerd. De resultaten kunnen door de betrokken overheden gebruikt worden als leidraad bij politieke beslissingen.

IV. OVER DE BENODIGDE MIDDELEN (TIJD, BUDGET)

Een project kan verscheidene planningcellen tellen, maar bijkomende cellen zullen minder kosten dan de eerste. Elke planningcel vereist ongeveer twee maanden van voorbereidingen, vier of vijf dagen voor het hoofdevenement en twee tot drie maanden na afloop, wat een totaal oplevert van ongeveer vijf maanden. Dat totaal zal echter variëren volgens de complexiteit van de behandelde problematiek. De voornaamste budgetrubrieken omvatten:

- Personeel
 - de leden van het projectteam,
 - facilitatoren,
 - dagelijkse vergoeding voor de 25 deelnemers, plus de kosten om ze vrij te stellen van andere verplichting.
- Verplaatsingskosten
 - voor de leden van het projectteam (indien van toepassing),
 - voor de deelnemers,
 - voor de begeleiders.
- Accommodatie (alleen noodzakelijk voor het lokale niveau overstijgende evenementen van minstens een hele dag)
 - voor de leden van het projectteam,
 - voor de deelnemers,
 - voor de begeleiders.
- Catering
 - maaltijden en verfrissingen voor de verschillende dagen van het evenement,
 - rekrutering en promotie,
 - rekruteren van personeel en burgeradviseurs.
- Communicatie
 - drukkosten voor de productie van het eindrapport en andere informatie (indien vereist),
 - kosten voor publiceren en verdelen van het eindrapport.
- Faciliteiten
 - locatie voor de bijeenkomsten van de planningcel.
- Apparatuur en materiaal
(Zie lijst in hoofdstuk 'Algemene richtlijnen')



V. ANDERE BESTE PRAKTIJEN EN MOGELIJKE VALKUILEN

Voordelen van de planningcel zijn onder meer:

- De willekeurige selectie van de burgers verhoogt de aanvaardbaarheid van de resultaten, omdat ze representatief zijn voor de relevante populatie.
- De resultaten van de planningcel staan volledig open. In tegenstelling tot sommige participatieve methoden, zijn er geen vooraf bepaalde oplossingen. De burgeradviseurs ontwikkelen integendeel hun eigen oplossingen en aanbevelingen, gebaseerd op hun ervaringen tijdens het planningcelproces.
- De aanbevelingen van de burgeradviseurs vertonen de duidelijke neiging om actie te promoten en streven het algemeen belang na. Burgers proberen niet om hun individuele belangen te verdedigen maar gaan op zoek naar wat ze als het beste voor de gemeenschap in zijn geheel beschouwen.
- Planningcellen zijn processen van politieke kennisoverdracht. Een neveneffect ervan is dat de deelnemers een en ander opsteken over verschillende instellingen, processen, de beperkingen van de politieke besluitvorming en de druk die erbij komt kijken.
- Planningcellen bieden de gelegenheid om meer te leren over de belangen van anderen. Door mensen van uiteenlopende leeftijden, socio-economische situatie en opleidingsniveau samen te zetten vergemakkelijkt het proces het contact en het wederzijds begrip tussen mensen met dermate verschillende achtergronden dat ze elkaar anders wellicht niet gauw zouden leren kennen.

Nadelen en beperkingen van planningcellen:

- Planningcellen zijn niet interessant voor kwesties waarbij sprake is van een grote ongelijkheid tussen verschillende regio's of sociale groepen. In die gevallen zullen de willekeurig geselecteerde burgers niet gepercipieerd worden als legitieme onderhandelaars voor de groepen die met de onrechtvaardigheid in aanraking komt.
- Planningcellen zijn ook ongeschikt voor beslissingen waarbij slechts één ja/nee-keuze gemaakt moet worden, omdat de deelnemers dan de neiging vertonen om de 'gemakkelijke' oplossing te verkiezen die erin bestaat tegen elke nieuw ontwikkeling te zijn, in het bijzonder als de voordelen niet gelijk verdeeld worden over de hele gemeenschap die bij de beslissing betrokken is.
- Een ander probleem bij planningcellen vormen de verantwoordelijkheid en de planning op langere termijn. Aangezien de burgers niet verantwoordelijk zijn voor het implementeren van de uiteindelijke beslissing, kan niet gegarandeerd worden dat hun keuze op lange termijn financieel en materieel haalbaar is. Hoewel planningcellen verscheidene keren kunnen samengeroepen worden of over een langere periode verschillende panels georganiseerd kunnen worden rond hetzelfde onderwerp, garandeert dit niet dezelfde openbare controle als bij verkozen mandatarissen die moeten herkozen worden en wettelijk aansprakelijk kunnen gesteld worden voor hun handelingen. Maar dit is een gegeven dat zich algemeen stelt bij participatieve project: hoever gaat de bevoegdheid van burgerpanels?

Bronnen en referenties

Dienel, P. (2003) Kostensparen durch Bürgergutachten: Die revitalisierte Demokratie. Forschungsstelle Bürgerbeteiligung & Planungsverfahren, Bergische Universität Wuppertal.

Dienel, P. (1989) Contributing to *Social Decision Methodology: Citizen Reports on Technological Projects*. In C. Vlek en G. Cvetkovich (eds.), *Social Decision Methodology for Technological Projects*, pp. 133 - 151. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Dienel, P. Die Planungszelle. Eine Alternative zur Establishment Demokratie. 4. Aufl. mit Statusreport 1997, Westdeutscher Verlag, Opladen 1998.

Dienel, P. en Renn, O. (1995) Planning Cells: A Gate to 'Fractal' Mediation. In O. Renn, T. Webler and P. Wiedemann (eds.), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, pp. 117 - 140. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Fiorino, D. J., Citizen Participation and Environmental Risk: A Survey of Institutional Mechanisms. In *Science, Technology, and Human Values*, 15, 2 (Spring 1990), 226-243.

Was sind Planungszellen? <http://www.die-planungszelle.de/pz.html>

Seiler, H. (1995) Review of 'Planning Cells': Problems of Legitimation. In O. Renn, T. Webler and P. Wiedemann (eds.), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, pp. 141-155. Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Gevalstudies:

Citizen Consult (2002) Perspektiven für Regensburg: *Bürgergutachten zur Neufassung des Stadtentwicklungsplans für Regensburg*. Wermelskirchen: Prinz Druck & Medien.

Citizen Consult (2002) *Bürgergutachten zum Verbraucherschutz in Bayern*. Wermelskirchen: Prinz Druck & Medien.



PRAATCAFÉ ¹

I. DEFINITIE

Het Praatcafé is een creatief proces dat de dialoog en de uitwisseling van kennis en ideeën wil bevorderen, zodat een levend en op conversatie en actie gericht netwerk tot stand komt. Daarbij wordt een cafésfeer gecreëerd waarbij de deelnemers rond de cafétafeltjes over een kwestie of probleem discussiëren. Op regelmatige tijdstippen verplaatsen de deelnemers zich naar een nieuwe tafel. Een gespreksleider per tafel blijft zitten en vat voor de nieuwe tafelgasten de eerdere gesprekken samen zodat een kruisbestuiving van conversaties ontstaat op basis van de ideeën van de andere deelnemers. Aan het eind van het proces worden de belangrijkste ideeën samengevat tijdens een plenaire sessie waarop ook de follow-up-mogelijkheden besproken worden.

II. WANNEER GEBRUIKEN

Een Praatcafé proces is vooral nuttig in de volgende situaties:

- om grote groepen (meer dan 12 personen) bij een authentieke dialoog te betrekken (praatcafés zijn al georganiseerd voor groepen van 1.200 deelnemers!),
- om een bepaalde input te genereren, kennis uit te wisselen, innovatief denken te stimuleren en mogelijke actie-vormen te bespreken rond kwesties en vragen uit het echte leven,
- om mensen te bewegen tot een authentiek gesprek – ongeacht of ze elkaar voor het eerst ontmoeten dan wel eerder al relaties hebben aangeknoopt,
- om belangrijke strategische uitdagingen of opportuniteiten grondig te verkennen,
- om binnen een bestaande groep de relaties uit te diepen en het wederzijdse eigenaarschap van de resultaten te versterken,
- om tot een betekenisvolle interactie te komen tussen een spreker en het publiek.

Het Café is *minder* nuttig in de volgende omstandigheden:

- het gaat in de richting van een al vaststaande oplossing of antwoord,
- het enkel om het overbrengen van éénrichtingsinformatie gaat,
- er moeten gedetailleerde implementeringsplannen gemaakt worden,
- er zijn minder dan 12 personen (in dat geval is het beter een meer traditionele focusgroep, een ronde tafel of een andere techniek te gebruiken, om tot een authentieke conversatie te komen).

¹ De meeste informatie hier komt uit Brown, J. (2002), *The World Café: A Resource Guide for Hosting Conversations That Matter*. Mill Valley, CA: Whole Systems Associates.



III. PROCEDURE

A. Kort overzicht

In het Praatcafé werken de deelnemers rond een onderwerp door in subgroepen of 'tafels', in opeenvolgende sessies van 20 à 30 minuten over een onderwerp te discussiëren. De deelnemers kunnen na elke sessie van tafel veranderen om hun discussies te 'kruis bestuiven' met de ideeën van de andere tafels. Het evenement wordt afgesloten met een plenair gesprek waarop de belangrijkste ideeën en conclusies op een rijtje gezet worden.

B. Voorbereiding

1. KIES EEN FACILITATOR VOOR HET PRAATCAFÉ

Deze flexibele methode is relatief gemakkelijk qua organisatie. Het proces kan opgezet en begeleid worden door één persoon of door een team, voor zover dat beschikbaar is. In elk geval zullen één of mogelijk twee personen dienst moeten doen als begeleider(s) van het Café.

De job van de facilitator(en) van het Praatcafé bestaat erin erop toe te zien dat de richtlijnen voor dialoog en engagement daadwerkelijk worden nageleefd. Hier is het niet de specifieke vorm maar het naleven van de geest van de richtlijnen dat van tel is. Een Praatcafé presenteren vereist oplettendheid, kunstenaarstalent en zorg. De begeleider(s) van het Praatcafé kunnen het verschil maken tussen een interessante conversatie en baanbrekend denken.

De verantwoordelijkheden van de facilitator(en) van het Praatcafé zijn onder meer de volgende:

- samenwerken met het planningsteam om de doelstelling van het Café te bepalen en te beslissen wie erop moet uitgenodigd worden,
- het Café een naam geven die aansluit bij de doelstelling,
- helpen om de uitnodiging te ontwerpen,
- met anderen samenwerken om een comfortabele caféomgeving tot stand te brengen,
- de binnenkomende deelnemers verwelkomen,
- de bedoeling van de bijeenkomst uiteenzetten,
- de vragen stellen of de thema's opgeven voor de gespreksrondes en ervoor zorgen dat iedereen de vraag kan zien op een projectiescherm, flip-over of fiches op elke tafel,
- de richtlijnen en de etiquette verduidelijken die in het Café moet nageleefd worden. Deze staan ook nog eens op een slide, flip-over of op fiches aan elke tafel,
- uitleggen hoe het Café logisch in zijn werk gaat, met inbegrip van de rol van de 'tafelgastheer' (de vrijwilliger die aan het einde van de eerste ronde blijft zitten en de nieuwkomers aan de tafel zal verwelkomen, als ze een rondje doorschuiven naar de volgende gesprekstafel),
- iedereen aanmoedigen om actief te participeren,
- de mensen eraan herinneren hun belangrijke ideeën neer te schrijven, te krabbelen of grafisch voor te stellen,
- de mensen op een vriendelijke manier duidelijk maken dat het tijd is om een rondje door te schuiven,
- erop toezien dat de belangrijkste ideeën visueel op papier staan of verzameld werden en bij voorkeur ook kunnen getoond worden,
- creatief tewerk gaan bij het aanpassen van de Caférichtlijnen aan de concrete omstandigheden.



2. DE DOELSTELLING VERDUIDELIJKEN

Beslis omtrent de doelstelling en de focus van de Caféconversatie. Stel uzelf de volgende vragen, en bespreek ze eventueel met de leden van het organisatieteam, indien van toepassing.

- Wat is het onderwerp of probleem dat we willen behandelen of bespreken?
- Wie moet uitgenodigd worden om aan de conversatie deel te nemen?
- Wie kan met zijn al dan niet conventionele kennis een bijdrage leveren?
- Hoeveel tijd hebben we voor het onderzoek?
- Langs welke lijnen laten we het onderzoek zich ontwikkelen? Welke thema's maken het meeste kans om interessant gevonden te worden en de creativiteit te stimuleren?
- Wat is het beste resultaat waar we mogen op hopen? Welk pad kunnen we bewandelen in de richting van dat resultaat?

Behandel kwesties die ertoe doen!

De kwestie(s) die tijdens een Praatcafé aan bod komt is/zijn doorslaggevend voor het succes van het evenement. Uw Café kan één of meer vragen of problemen behandelen, al dan niet met een logische opgaande lijn, van ronde tot ronde.

Het is belangrijk om tot een werkwijze en een sfeer van 'appreciërend onderzoek' te komen. Het voornaamste uitgangspunt hierbij is dat de vragen die we stellen en de manier waarop we dat doen al voor een bepaalde focus zorgen, die een belangrijke invloed heeft op het resultaat van ons werk. Als we bijvoorbeeld vragen 'Wat is hier verkeerd en wie draagt daar de schuld voor?' schuiven we al een bepaalde dynamiek van probleemidentificatie en beschuldiging naar voor. Er kunnen situaties zijn waarin een dergelijke aanpak gewenst is, maar ervaren begeleiders van Praatcafés vinden het veel efficiënter om de mensen vragen te stellen die hen uitnodigen om zelf de mogelijkheden te verkennen en daarbinnen aansluiting te zoeken bij wat hen bezighoudt.

Kennis borrelt op en creativiteit gedijt in respons op interessante vragen. Zorg voor vragen die relevant zijn voor de huidige bekommernissen van de deelnemers. Mensen engageren zich meer wanneer ze de indruk hebben met hun ideeën bij te dragen tot de oplossing van kwesties die ze zelf van belang vinden. Krachtige vragen die 'voor beweging zorgen' helpen om de collectieve energie vrij te maken en stimuleren tot creatief denken en actie.

Een sterke vraag

- is eenvoudig en duidelijk
- daagt het denken uit
- maakt energie los
- focust het onderzoek
- brengt onbewuste veronderstellingen aan het licht
- opent nieuwe mogelijkheden
- zoekt naar wat nuttig is

- Doordachte vragen vestigen onze aandacht op datgene wat er echt toe doet. Ervaren Cafépresentatoren raden aan om open vragen te stellen, het soort waarop niet gewoon met 'ja' of 'nee' kan geantwoord worden.
- Goede vragen moeten niet altijd meteen tot actie aanzetten of tot een oplossing voor het probleem leiden. Ze nodigen wel uit om op onderzoek en op ontdekking te gaan en niet meteen te gaan pleiten en verdedigen.
- Je zal een goede vraag herkennen aan het feit dat ze nieuwe ideeën en mogelijkheden blijft opleveren. Test mogelijke vragen bij enkele van de belangrijke deelnemers, om te zien of ze interessant gevonden worden en de mensen aan het denken zetten.

Geef het Café een naam. De naam moet aansluiten bij de doelstelling of het thema, bijvoorbeeld Leiderschapscafé, Kenniscafé, Strategiecafé, Ontdekkingscafé en ga zo maar door.

3. DE DEELNEMERS UITNODIGEN

Beslis wie moet uitgenodigd worden.

Beslis over de locatie. (Voor tips, zie het gedeelte over 'Een gastvrije ruimte inrichten' – de fysieke omgeving.)

Beslis over een tijdstip. Voorzie minstens drie à vier uur voor het evenement. Afhankelijk van de problematiek en de ambities van het project, kunt u ook overwegen om er een soort Cafémarathon van te maken...

Maak uitnodigingen en verstuur ze. Voeg bij de uitnodigingen het centrale thema of de kwestie die op het Praatcafé aan bod zal komen. Geef aan dat het een open oefening betreft waarop niet persé één oplossing moet gevonden worden voor een bepaald probleem.

4. EEN GASTVRIJE RUIMTE INRICHTEN

(a) De sociale atmosfeer

Om te beginnen moet onder een gastvrije ruimte een 'veilige' ruimte verstaan worden, waar iedereen het gevoel heeft zichzelf te kunnen zijn en vrijuit te kunnen denken, spreken en luisteren.

Moedig alle deelnemers aan om bij te dragen tot de conversatie. Laat hen weten dat elke deelnemer, in overeenstemming met de filosofie van het Praatcafé, gezien wordt als een vertegenwoordiger van een facet van de diversiteit van het hele systeem. Als iedereen de kans krijgt zijn of haar bijdrage tot het gesprek te leveren, dat wordt de informatie en kennis die in de groep aanwezig is voor iedereen toegankelijk. Een veel gehoorde opmerking onder 'Cafégangers' luidt 'Informatie borrelt op waar een systeem op nieuwe en verschillende manieren aansluiting vindt bij zichzelf.'

Ervaren begeleiders van Praatcafés signaleren bovendien dat het kan helpen om een 'praatobject' aan tafel te hebben. Die techniek is eigenlijk afgekeken van bepaalde 'primitieve' culturen. Dat praatobject kan een stok of steen zijn, een viltstift of een zoutvat. Om het even wat, als de mensen rond de tafel het maar kunnen doorgeven. Aan een praatobject zitten twee aspecten:



- diegene - wie ook - die het voorwerp in de hand heeft is de enige die het woord mag nemen en
- eender wie het niet vast heeft is gerechtigd te luisteren.

Het is niet noodzakelijk om de hele tijd het voorwerp in te schakelen maar het kan bijzonder handig zijn bij onderwerpen die nogal wat emoties doen oplaaien.

In die gevallen kan het een zeer efficiënte manier blijken om ervoor te zorgen dat iedereen de gelegenheid krijgt om zijn of haar zeg te doen, al komt het ook voor dat deelnemers tijdens hun minuutjes met het praatobject verkiezen de stilte te bewaren.

Moedig de deelnemers aan om de volgende richtlijnen na te leven, ongeacht of u al dan niet een praatobject gebruikt:

- Het is de verantwoordelijkheid van de spreker om zich aan het onderwerp te houden en zijn of haar ideeën zo duidelijk mogelijk uiteen te zetten.
- Het is de verantwoordelijkheid van de toehoorders om actief te luisteren naar wat de spreker zegt, in de stilzwijgende veronderstelling dat wat deze te zeggen heeft wijs en belangrijk is.
- De toehoorders luisteren vanuit de bereidheid om zich te laten beïnvloeden.
- Ze luisteren om na te gaan waar de spreker thuis hoort.
- Men moet er zich tegelijk van bewust zijn dat het perspectief van de spreker, hoe verschillend ook van het eigen standpunt, even veel waarde heeft en deel uitmaakt van een groter beeld dat niemand in zijn eentje kan overzien.

(b) De fysieke omgeving

Het inrichten van een aangename, uitnodigende fysieke omgeving kan aanzienlijk bijdragen tot het tot stand brengen van een gastvrije ruimte. Gevraagd naar de plaatsen waar ze hun belangrijkste conversaties hadden, vermelden heel wat mensen zich gesprekken te herinneren rond de keukentafel of in de eetkamer. Rond een klein tafeltje dat de meesten onder ons meteen herkennen, groeit gemakkelijk dat soort intimiteit. Wie een ruimte binnenwandelt die vol cafétafels staat, weet onmiddellijk dat het niet om een gewone zakelijke vergadering zal gaan. Een Cafésfeer bereiken is niet zo moeilijk en hoeft geen handenvol geld te kosten. Hieronder geven we nog enkele suggesties.

Hoe een Cafésfeer creëren:

Het is van belang om een omgeving tot stand te brengen die tegelijk informeel en intiem overkomt, ongeacht of u enkele tientallen of verscheidene honderden mensen uitnodigt. De aankomende gasten moeten onmiddellijk het gevoel hebben dat dit geen gewone vergadering wordt.

- Selecteer indien mogelijk een ruimte met natuurlijke lichtinval, comfortabele stoelen, een aangename temperatuur en enig uitzicht op de omgeving buiten, om een gastvrije sfeer te verkrijgen.
- Doe de ruimte er als een echt café uitzien, met kleine ronde tafels voor vier of vijf mensen. Vier is het ideale aantal. Minder dan vier per tafel resulteert misschien in onvoldoende diversiteit of perspectieven en meer dan vijf legt beperkingen op aan de persoonlijke interactie.

- Rangschik de tafels op een willekeurige manier, liever dan in ordelijke rijtjes. De zaal moet lijken op een gewoon café dat al enige uurtjes open is en relaxed en uitnodigend overkomt.
- Gebruik kleurrijke tafelkleedjes en zet op elke tafel een vaasje met bloemen. Voor zover toegelaten kunt u er ook per tafel een kaars aan toevoegen. Voorzie ook in de rest van de ruimte genoeg planten en groen.
- Leg over de tafellakens ook minstens twee grote vellen papier en een beker of wijnglas met kleurenstiften. Pen en papier zetten aan tot kribbelen, schetsen en combineren van ideeën. Ze helpen de mensen om hun invallen neer te pennen naarmate ze opborrelen.
- Zet vooraan één extra cafétafel voor de facilitator en eventueel documentatiemateriaal.
- U kunt ook overwegen om kunstwerken of posters tegen de muur te hangen (desnoods heel eenvoudig, zoals flip-overvellen met citaten)
- Zachte achtergrondmuziek kan een goed idee zijn. Te luide muziek zal echter de gesprekken bemoeilijken.
- Afhankelijk van de plaatselijke zeden en gebruiken inzake gastvrijheid, kunt u desgevallend een hapje en een drankje voorzien.

Checklist van Cafébenodigdheden

- kleine ronde tafels voor vier mensen zijn ideaal;
- genoeg stoelen voor alle deelnemers en presentatoren;
- kleurrijke tafellakens;
- flip-overpapier of papieren placemats om over de cafétafels te spreiden;
- niet-toxische viltstiften op waterbasis. Gebruik donkere kleuren zoals groen, zwart, blauw en paars, omwille van de leesbaarheid. Voeg aan de set een tweetal heldere kleuren toe (rood, lichtgroen, lichtblauw of oranje), om belangrijke dingen extra in de verf te zetten;
- per tafel een klein vaasje met wat snijbloemen
- per tafel een beker of glas voor de viltstiften
- een bijzettafel met verfrissingen en snacks
- flip-over of met tape tegen de wand bevestigde grote vellen papier, waarop de collectieve kennis voor iedereen zichtbaar genoteerd wordt
- vlakke muurruimte of twee verplaatsbare whiteboards
- bijkomende wanden en vensterruimte, voor de collectieve resultaten en/of het werk van de tafels
- verfrissingen, indien nodig

Optioneel (afhankelijk van omvang en doelstelling)

- overheadprojector & scherm
- geluidsinstallatie voor de eventuele muziek
- een selectie van achtergrondmuziek
- draadloze clipmicrofoontjes voor de begeleiders en gewone draadloze micro's
- flip-overs en papier
- basismateriaal waaronder nietmachine, paperclips, elastiekjes, stiften, tape, pennen, punaises en potloden
- gekleurde fiches van zo'n 10 x 15 cm of iets groter, voor persoonlijke notities
- grote, fel gekleurde vellen papier voor het uithangen van de ideeën



C. Het Café-evenement

- Verwelkom de deelnemers naarmate ze aankomen en plaats ze per vier (of vijf) rond de tafels of in gespreks-groepjes.
- Stel het Praatcaféproces voor en de problematiek of de kwestie(s) die moet(en) behandeld worden.

Verduidelijk de doelstelling van dit concrete Café-evenement en stel de vooraf voorbereide vragen, die ook voor iedereen zichtbaar opgehangen worden.

Verduidelijk de Caférichtlijnen en de afgesproken etiquette en zorg ervoor dat ook die zichtbaar zijn (overheadprojectie, flip-over of op fiches aan elke tafel).

Café-etiquette

- Focus op het belangrijkste.
- Laat uw gedachten bijdragen tot het geheel.
- Laat hoofd en hart spreken.
- Luister om te begrijpen.
- Leg verbanden tussen ideeën.
- Luister samen naar inzichten en diepere vragen.
- Speel, kribbel, teken en schrijf gerust op de 'servetten' en placemats.
- Veel plezier!

Stel het Praatcaféprincipe van de 'veilige plaats' voor en benadruk het belang van kunnen luisteren. Daarbij kan bijvoorbeeld de volgende anekdote gebruikt worden:

Luisteren is een cadeau aan elkaar. De kwaliteit waarmee we kunnen luisteren is wellicht een van de belangrijkste succesfactoren voor een Praatcafé. Over hoe te luisteren zijn hele boeken en cursussen verschenen. Eén vergelijking uit de jazzwereld vat echter perfect samen wat we bedoelen. Ze is van de trompettist Wynton Marsalis. Marsalis legt uit dat bij jazzmuzikanten die samen wat besluiten te 'jammen', de sterkste bijdragen doorgaans komen van zij die het beste kunnen luisteren. Zij kunnen immers voortbouwen op wat eerder door de andere 'jongens' van de band is aangebracht. Ook Caféconversaties hebben dat jazelement waarbij mensen uitgenodigd en aangemoedigd worden om zich op een authentieke manier te uiten, terwijl diegene die goed luisteren daarna in staat zijn voort te borduren op wat al gezegd is.

Enkele tips om de luisterbereidheid te vergroten:

- Help de mensen hun neiging in te zien om hun reactie op wat gezegd werd te plannen en zich inwendig af te vragen op welke manieren die afwijkt van zowel de spreker als de luisteraar.
- Luister alsof iedereen echt wijze woorden sprak en een waarheid verkondigt die u misschien al gehoord had maar nog niet volledig kon bevatten.

- Luister met de nodige openheid, om u door de spreker te laten beïnvloeden.
- Luister om de spreker aan te moedigen zich echt uit te spreken.
- Luister naar dieper liggende vragen, patronen, inzichten en perspectieven.
- Luister ook naar wat niet wordt uitgesproken.

Voorzie een opgaande lijn van (doorgaans drie) gespreksrondes van elk ongeveer 20 à 30 minuten.

Als u weet wat u wil bereiken en hoeveel tijd u ter beschikking hebt, kunt beslissen over het meest geschikte aantal en de lengte van elk van de gespreksrondes, de efficiëntste vragen en de interessantste manieren om tot verbanden en een kruisbestuiving van ideeën te komen.

De deelnemers aan elke tafel verkennen samen de problemen en vragen die ze voorgeschoteld krijgen. De begeleiders vragen de deelnemers om hun persoonlijke perspectieven te delen en goed te luisteren naar wat 'op tafel komt'.

Stimuleer hen om gebruik te maken van de stiften en het papier op tafel, zodat een 'gemeenschappelijke visuele ruimte' ontstaat waar de belangrijkste ideeën neergeschreven of op een andere manier voorgesteld werden. Een tekening (al dan niet het werk van de groep) vervangt soms een hele tekst, omdat ze de relaties tussen ideeën aanschouwelijk weet voor te stellen.

Vijf manieren om kennis zichtbaar te maken

Gebruik een 'grafische facilitator'

Bij sommige Café-evenementen zet een 'grafische verslaggever' de resultaten van de groepsconversatie op papier. Hij of zij gebruikt woorden en grafische elementen om de ideeën en gesprekspatronen op flip-over of op grote vellen papier te zetten.

Maak een rondleiding

Op bepaalde tijdstippen hangen de deelnemers het werk van hun tafels tegen de muur, zodat anderen tijdens de pauze een blik op hun ideeën kunnen werpen.

Afficheer uw beste invallen

De deelnemers kunnen ook grote bladen ophangen waarop één centraal idee verwoord is. Het kan ook op een bord, tegen een wand, enz., zodat iedereen tijdens de onderbreking de ideeën kan overlopen.

Maak clusters van ideeën

Gropeer de verschillende inzichten tot 'clusters' zodat duidelijk wordt welke ideeën verband met elkaar houden. Ze zijn op die manier ook beschikbaar voor de planning van de volgende stappen van de groep.

Maak een verhaal

In sommige Praatcafés wordt een krant of een verhalenboek samengesteld om, na het evenement, de resultaten van het werk aan een groter publiek voor te stellen. Ook hier kan een grafisch verslaggever goede diensten bewijzen om de tekst ook van visueel materiaal en documentatie te voorzien.



Na afloop van de eerste gespreksronde, vraagt u één persoon om aan tafel te blijven als 'gastheer of -vrouw'. De anderen zijn de reizigers, de 'ideeënambassadeurs'. De reizigers brengen ideeën, thema's en vragen mee naar de volgende conversatie.

Let erop dat de deelnemers van elke tafel tijdens de volgende rondes aan nieuwe tafels terechtkomen. Die kruisbestuiving van ideeën zorgt vaak voor verrassende resultaten die anders niet mogelijk waren geweest. Door het Praatcafé in gespreksrondes te organiseren en de mensen te vragen van tafel te wisselen, kan op korte tijd een dicht web van onderlinge verbindingen geweven worden. Telkens iemand doorreist naar een nieuwe tafel, brengt hij of zij de losse eindjes mee naar de volgende ronde, om verder te breien met wat de andere reizigers bij zich hebben. Bij elke ronde bereikt de conversatie een hoger (diepgaander) niveau. Mensen die eraan begonnen met vaste overtuigingen merken op die manier dat ze makkelijker gaan openstaan voor nieuwe en andere ideeën.

Ik ben tafalgastheer/vrouw. Wat is mijn opdracht?

- De mensen aan de tafel eraan herinneren de belangrijkste verbanden, ideeën, invallen en diepere vragen die opduiken op papier te zetten.
- Aan tafel blijven als de anderen vertrekken en reizigers van andere tafels verwelkomen.
- Kort de belangrijkste inzichten van de vorige conversatie overlopen, zodat de nieuwkomers verbanden kunnen leggen en voortborduren met het materiaal dat ze van hun respectieve tafels meebrengen.

Bij het begin van de opeenvolgende rondes, verwelkomt de tafalgastheer de nieuwe gasten om daarna meteen over te gaan tot de voorstelling van de belangrijkste ideeën, thema's en vragen van het eerste gesprek. Stimuleer de gasten om verbanden te leggen met ideeën van hun vorige tafelconversaties, op voorwaarde dat ze aandachtig luisteren en voortbouwen op elkanders bijdrage.

Door de mensen verschillende gespreksrondes te laten doorlopen, gaan ideeën, vragen en thema's in elkaar grijpen en ontstaan verbanden. Aan het einde van de tweede ronde zullen aan alle gesprekstafels kruisbestuivingen ontstaan zijn met inzichten uit de eerste gespreksronde.

Tijdens de derde gespreksronde kunnen de mensen terugkeren naar hun oorspronkelijke tafels, om hun bevindingen samen te vatten. Ze kunnen ook doorreizen naar een volgende tafel, waarbij weer dezelfde, of een andere tafalgastheer of gastvrouw blijft zitten. Soms wordt voor de derde gespreksronde een nieuwe vraag gesteld die helpt om het onderzoek verder uit te diepen.

Na verscheidene gespreksrondes last u de nodige tijd in om met de hele groep (plenair) ontdekkingen en inzichten uit te wisselen. Het is tijdens dat soort vergaderingen dat patronen ontdekt worden, de collectieve kennis toeneemt en mogelijkheden voor actie komen bovendien.

De gesprekken aan één tafel vertonen een patroon van volledigheid dat aansluiting vindt bij de gesprekken aan de andere tafels. De laatste fase van het Praatcafé bestaat erin dit patroon van volledigheid zichtbaar te maken voor iedereen. Daartoe organiseert u een conversatie tussen de individuele tafels en de hele groep. Vraag de tafelgroepen om in een paar minuten uiteen te zetten wat voor hen het belangrijkste was. Distilleer daaruit weer de essentie en laat elke tafel met de hele groep de 'pareltjes' delen die zij hebben opgedoken. Zorg ervoor dat u over een manier beschikt om een en ander vast te leggen, bijvoorbeeld op flip-over of laat de groepen het zelf doen en hang vervolgens met tape hun papieren omhoog, zodat iedereen ze kan zien. Nadat elke tafel de kans heeft gekregen om verslag uit te brengen aan de grote groep, last u een paar minuten van stilte in om na te denken over de volgende vragen:

- Wat krijgen we hier te zien?
- Als zich in de hele ruimte maar een stem bevond, wat zouden we te horen krijgen?
- Welke diepere vragen duiken op als gevolg van deze conversaties?
- Vallen ons bepaalde patronen op en wat zeggen die ons of hoe informeren ze ons?
- Wat zien en weten we nu, als resultaat van deze gesprekken?

IV. OVER DE BENODIGDE MIDDELEN (TIJD, BUDGET)

Het eigenlijke Café-evenement duurt enkele uren (minimum vier) en maximum een hele dag, afhankelijk van het onderwerp en de ambities van het project. Uiteraard kan men ook verschillende Café-evenementen plannen op opeenvolgende dagen. De hoeveelheid tijd die nodig is om een bepaald evenement voor te bereiden is afhankelijk van de schaal van het evenement en het aantal deelnemers dat men voor ogen heeft. Een klein Praatcafé van 20 deelnemers kan vrij spontaan georganiseerd worden, zeker als men al over de deelnemers beschikt. Als de deelnemers waarop men mikt druk bezet zijn en/of het aantal deelnemers zeer hoog is, zal het evenement minstens enkele weken of zelfs maanden van planning vergen.

De punten in de lijst hieronder vormen de voornaamste posten op het budget voor een Praatcafé:

- Personeel
 - facilitator/projectteam
- Verplaatsingskosten
 - deelnemers
- Catering
 - lichte snacks
 - maaltijden voor de deelnemers, als het om een evenement van een hele dag gaat
- Rekrutering en promotie
 - uitnodigingen voor de deelnemers
- Communicatie
 - drukwerk en distributie van het eindrapport
- Faciliteiten
 - een locatie voor het Café
- Apparatuur en materiaal
(Zie opgegeven lijst in de algemene inleiding.)



V. ANDERE BESTE PRAKTIJEN EN MOGELIJKE VALKUILEN

De bedenkers van de methode van het Praatcafé benadrukken dat het een proces is om mensen te helpen "herinneren wat ze al wisten en konden": een gesprek hebben dat steek houdt. Met andere woorden, de begeleiders helpen de deelnemers om zich meer bewust te worden van de omstandigheden die bevorderlijk zijn voor een productieve en krachtige dialoog, en proberen hen ook te helpen bij zichzelf te rade te gaan en in hun eigen kennis en inzicht te graven, op zoek naar materiaal voor de dialoog.

Ervaren begeleiders raden sterk aan om ronde tafels te gebruiken met aan elk daarvan vier personen. Drie is te weinig. Vijf kan werken maar de ervaring leert dat vier toch duidelijk meer oplevert.

Eén mogelijke valkuil bestaat erin vragen te stellen naar de aard van de waarheid. Filosofen houden zich al millennia bezig met de vraag naar het wezen van de waarheid en er werden ook al tal van oorlogen over uitgevochten. Waar we wel naar op zoek zijn, is 'gedeelde betekenis', wat niet wil zeggen dat iedereen hetzelfde perspectief inneemt op wat waarheid is, maar veeleer dat elke deelnemer de gelegenheid krijgt om met de rest van de groep meningen uit te wisselen over wat hij of zij waar en betekenisvol vindt. Dat zal ons allemaal op onze beurt in staat stellen onze collectieve situatie in een ander daglicht te zien en hopelijk daardoor een breder standpunt te kunnen innemen. De ervaring van doorgewinterde begeleiders leert dat vragen naar 'Wat kan hier nuttig aan zijn?' efficiënter zijn om betrokkenheid bij de deelnemers op te wekken en minder defensieve reacties uitlokken dan vragen die focussen op 'Wat is waar?'

Bronnen en referenties

De Praatcafé-website: <http://www.theworldcafe.com>

Brown, J. (2002) *The World Café: A Resource Guide for Hosting Conversations That Matter*. Mill Valley, CA: Whole Systems Associates.

Brown, J., Isaacs, D. and the World Café Community (2005) *The World Café: Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. Berrett-Koehler.

SCENARIOMETHODEN

I. DEFINITIE

Een scenario is een narratieve beschrijving van een mogelijke toekomst die de aandacht vestigt op de relaties tussen beslissingen en gebeurtenissen.

II. WANNEER GEBRUIKEN

Als algemene regel zijn scenariomethoden vooral nuttig in situaties waar verleden of heden wellicht geen goede leidraad bieden voor de toekomst, en in het bijzonder in de onderstaande gevallen:

- het probleem is complex,
- significante veranderingen zijn zeer waarschijnlijk,
- de overwegende tendensen zijn wellicht niet gunstig en moeten daarom geanalyseerd worden,
- de tijdshorizon is relatief lang.

Scenario's helpen de aandacht richten op de drijvende krachten, de mogelijke richtingen die evoluties kunnen uitgaan en de grootte van de toevalsfactoren waarmee men te maken kan krijgen. Daardoor zijn ze bijzonder nuttig wanneer rekening moet gehouden worden met tal van factoren en de onzekerheid over de toekomst groot is.

Het proces van de zogeheten 'backcasting' – achteruit analyseren van het voorkeursscenario (of ongewenst scenario) naar de huidige situatie en de opeenvolging van kritieke gebeurtenissen en verandering volgen — stelt mensen en organisaties in staat om een strategisch plan te ontwikkelen dat hen zal informeren over hun handelingen, naarmate de kritieke gebeurtenissen zich voordoen. Dat biedt de mensen op zijn beurt weer de mogelijkheid om handelend met verandering om te gaan, eerder dan er zich op te laten meedrijven en trendsetters te worden in plaats van de trends (als slachtoffers) te ondergaan.

Scenariomethoden kunnen strategen van 'mijlpalen' voorzien waarop ze zich als met een kompas kunnen richten, bij het denken over de ontelbare mogelijke toekomstperspectieven. Het beleid kan getoetst worden in termen van al dan niet bestand zijn tegen een waaier aan toekomstmogelijkheden. In plaats van te focussen op wat verondersteld wordt de 'meest waarschijnlijke toekomst' te zijn, kan een evenwichtige reeks van strategieën ontwikkeld worden die in verschillende omstandigheden zouden kunnen vereist zijn.

Het proces van scenario-opbouw kan ook gebruikt worden om een gemeenschappelijke visie te ontwikkelen onder de deelnemers. Het kan dus ingezet worden om een consensus te bereiken en richtingen uit te zetten. Zeker waar ze in workshops bezig zijn, zullen de deelnemers beter de strategieën en beleidsopties begrijpen die nodig zijn om aan een alternatieve toekomst te bouwen. Bovendien kan het proces van het creëren van toekomstbeelden en bedenken hoe ze te realiseren de actie in de hand werken. Tegelijk krijgen de deelnemers een beter inzicht in de standpunten en strategieën van anderen.



De voornaamste toepassingen van scenarioworkshops liggen dus op de volgende vlakken:

- verbeteren van de besluitvorming op lange termijn „
- aanzetten tot verandering,
- alternatieve paden genereren naar toekomstige ontwikkelingen,
- beter voorbereid zijn op noodsituaties en onvoorziene gebeurtenissen,
- houvast bieden bij belangrijke keuzen,
- toekomstgerichte kennis- en actienetwerken,
- visie opbouwen, samen met een actieplan voor de verwezenlijking ervan.

III. PROCEDURE

A. Kort overzicht

De voorbereiding voor een oefening in scenario-opbouw verschilt sterk van geval tot geval. Afhankelijk van de behandelde problematiek, kan een aanzienlijke hoeveelheid informatie vereist zijn om goed geïnformeerde, realistische scenario's mogelijk te maken. De duur van de pre- en post-workshopfasen zal ook bepaald worden door de mate waarin het proces van scenario-opbouw zich afspeelt in een grotere groep of binnen kleine teams (die voor input op anderen aangewezen zijn). In elk van de gevallen zal een scenarioteam samengesteld worden dat vervolgens de volgende stappen aflegt:

- standpunten, inzichten en feiten naar boven brengen,
- het focusonderwerp identificeren,
- een lijst aanleggen van sleutelfactoren in de lokale omgeving,
- een lijst aanleggen van drijvende krachten in de macro-omgeving,
- die krachten en drijfveren rangschikken volgens belang en onzekerheid,
- selecteren van een scenariologica,
- uitwerken van de scenario's,
- verkennen van de implicaties,
- selecteren van belangrijke indicatoren & wegwijzers,
- presenteren van de scenario's aan het betrokken publiek,
- opties genereren en bediscussiëren.

B. Verwezenlijking

1. SAMENSTELLEN VAN HET SCENARIOTEAM

Dat team moet samengesteld zijn uit:

- beleidsverantwoordelijken (waarvan het mandaat bevoegdheid impliceert met het focusonderwerp in kwestie)
- personen met een ruime waaier aan functies, specialiteiten en (politieke) perspectieven
- creatieve denkers.

Alle leden van het team moeten bovendien open van geest zijn en goed in team kunnen werken.



2. STANDPUNTEN, INZICHTEN EN FEITEN NAAR BOVEN BRENGEN

Het team moet beslissen hoe het de opvattingen en informatie die nodig zijn voor de basis voor de eigenlijke scenarioworkshop wil bijeen brengen. Voor het aanleggen van dat soort fundamenten staan nogal wat instrumenten ter beschikking, waaronder de veelheid aan analysetechnieken die elders in deze handleiding kort aan bod komen. Analytische instrumenten die vaker gebruikt worden om een basis voor mogelijke scenariomethoden te construeren zijn structurele analyses, Delphi en SWOT-analyses. Bijna altijd zal een zekere hoeveelheid deskresearch noodzakelijk zijn om de gewenste informatie bij elkaar te brengen over interne (voor de organisatie, regio, enz.) en externe trends, bijvoorbeeld rapporten over economische vooruitzichten, statistische en demografische informatie van de overheid, verslagen van think-tanks, enz. Afhankelijk van de noodzaak kan die informatie verzameld worden gedurende het hele proces van de voorbereiding, uitwerking en analyse van de scenario's. Gewoonlijk zal dergelijke informatie in de eerste plaats nuttig zijn om te helpen bij het opstellen van de 'veronderstellingen' waarop de scenario's zullen gebaseerd zijn, hetgeen ook wel de scenariologica wordt genoemd. Later, wanneer al een beslissing is gevallen omtrent deze logica, kan bijkomende en meer specifieke informatie verzameld worden. De belangrijkste informatie die zal vereist zijn bestaat uit:

- doorslaggevende trends, vooral trends op zeer lange termijn waarvan een blijvend effect verwacht wordt,
- veranderingsfactoren of toekomstbepalende evenementen die zelfs ingaan tegen de ogenschijnlijk meest stabiele trends,
- de rol van de verschillende categorieën van stakeholders,
- gebeurtenissen die in de toekomst de omgeving een ander aanzien kunnen geven (bv. ingrijpende technologische veranderingen, ontdekkingen, oorlogen,...).

Individuele gesprekken en/of workshops kunnen gebruikt worden om standpunten en inzichten te verzamelen die nuttig zullen blijken bij het identificeren van de verschillende punten in stappen II – V. Er bestaat geen algemene regel die zegt hoeveel informatie bijeengebracht moet worden tegen het begin van de scenario-oefening. Op basis van de al verzamelde informatie, interviews of workshops zal dus moeten beslist worden over de hoeveelheid die al dan niet bijkomend gewenst is. Uiteraard zal al wat voorafgaat mee het eindresultaat bepalen. Het proces moet in elk geval transparant blijven en bij voorkeur wordt de opdrachtgever bij alle belangrijke beslissingen betrokken.

Wat betreft het verzamelen van informatie via interviews, geeft Ringland (2002) een aantal vragen op die kunnen gebruikt worden om het strategisch denkproces bij mensen in gang te zetten:

1. *Kritieke problemen.* Zou u wat u rondom u ziet gebeuren, kwalificeren als kritieke problemen voor de toekomst? Aangenomen dat ik helderziende ben en het eindresultaat helemaal overzie, wat zou u dan nog graag van mij te weten komen?
2. *Een gunstig resultaat.* Als alles goed gaat, als u tegelijk optimistisch en realistisch bent, wat zou u dan zien als het gewenste resultaat?
3. *Een ongunstig resultaat.* Omgekeerd, als het mis gaat, over welke factoren zou u zich zorgen maken?
4. *Op welke punten moet de cultuur veranderen?* Als u de interne systemen overloopt, waar moeten dingen veranderen, om het gewenste resultaat in de hand te werken?
5. *Lessen uit eerdere successen en mislukkingen.* Welke gebeurtenissen zou u, achterom kijkend, bestempelen als bepalend voor hoe de huidige toestand ontstaan is?
6. *Beslissingen die moeten genomen worden.* Op dit moment vooruit kijkend, welke prioritaire stappen moeten volgens u op korte termijn gezet worden?
7. *Als u verantwoordelijk was...* Als alle beperkingen wegvielen en u had het voor het zeggen, waar zou zeker aan denken?

Afhankelijk van de aard van het algemene probleem dat ter discussie staat, kunnen in latere interviews en workshops verschillende aspecten aan bod komen en bijkomende voorbereiding vergen.

Ringland (2002) merkt op dat heel vaak sprake is van drie terreinen waarop onzekerheid bestaat:

- globalisering versus het lokale/regionale,
- gemeenschapswaarden versus individuele waarden,
- technologie: de mate van aanpassing en verandering.

De interviews dienen geanalyseerd te worden door de voornaamste onderwerpen te groeperen, met inbegrip van de bovenstaande drie, indien van toepassing. Dat zal verschillen blootleggen met betrekking tot wat de 'echte problemen/kwesties' zijn en deze zullen kleur geven aan de verschillende scenario's.

3. HET FOCUSONDERWERP IDENTIFICEREN

Uiteraard is het brede domein waarover de toekomstverkenning moet gegaan meestal vooraf bekend. Het gebeurt echter zelden dat dit domein specifiek genoeg werd gedefinieerd (omgekeerd zijn te eng gedefinieerde thema's ongeschikt om scenariotechnieken op toe te passen). Versmal het algemene onderwerp tot een specifieke beslissing, een focus-onderwerp of -kwestie die om een antwoord vraagt van de samenleving, de beleidsmakers en/of het management. Zorg bovendien ook voor een duidelijke tijdshorizon, bijvoorbeeld 10 of 20 jaar.

4. EEN LIJST AANLEGGEN VAN SLEUTELFACTOREN IN DE LOKALE OMGEVING

Maak een lijst van de sleutelfactoren die van belang zijn voor de ontwikkeling of aard van het onderwerp van de toekomstverkenning. Overloop de belangrijkste relevante onderwerpen waarover de beleidsverantwoordelijken moeten geïnformeerd zijn bij het maken van hun keuzen. Welke zijn de voornaamste criteria voor succes/mislukken en wat kan invloed hebben op het resultaat? Vaak gaat het daarbij om micro-economische krachten, zoals de beschikbaarheid van middelen, consumptiepatronen, bevoorrading, transport en andere aspecten van infrastructuur, enz.

Die factoren kunnen naar boven komen tijdens een uitgebreide scenarioworkshop of afzonderlijk in individuele interviews, focusgroepen en/of workshops over een specifieke problematiek.

5. EEN LIJST AANLEGGEN VAN DRIJVENDE KRACHTEN IN DE MACRO-OMGEVING

Maak een lijst van drijfveren en hinderpalen die een invloed kunnen hebben op de sleutelfactoren. Krachten waar men kan aan denken zijn onder meer van sociale, technologische, economische, ecologische en politieke aard. Ook belangrijk kunnen demografische of ideologische factoren zijn. Men probeert grote trends en trendbreuken op het spoor te komen en doorgaans is onderzoek vereist om deze op een adequate manier te definiëren.

Identificeer ook de 'vooraf bepaalde' elementen van de samenleving, aspecten van het leven die zo goed als zeker in een bekende richting ontwikkelen (bv. vergrijzing, uitputting fossiele brandstoffen, groei wereldbevolking,...). Identificeer vervolgens de 'kritieke onzekerheden'. Deze worden gevonden door vragen te stellen bij de eigen veronderstellingen over de vooraf bepaalde elementen.

Die krachten kunnen naar boven komen tijdens een uitgebreide scenarioworkshop of afzonderlijk, in individuele interviews, focusgroepen en/of workshops over een specifieke problematiek.

6. DE DRIJVENDE KRACHTEN RANGSCHIKKEN VOLGENS BELANG EN ONZEKERHEID

Rangschik elk van de krachten en drijfveren volgens:

- hun belang voor de ontwikkeling of aard van het onderwerp of thema van de toekomstverkenning,
- hun graad van onzekerheid betreffende deze ontwikkeling.¹

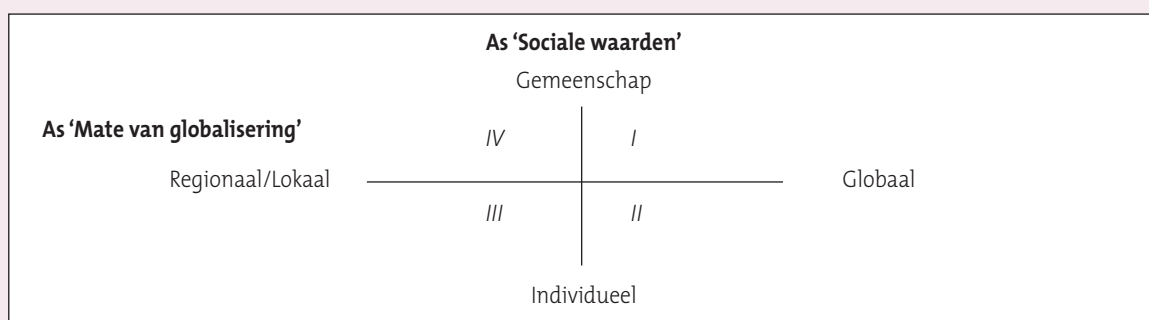
Gebruik voor het gemak een schaal van 0 tot 10, waarbij 1 = zeer zeker en 10 = zeer onzeker. De doelstelling van deze oefening bestaat erin die factoren te achterhalen die het belangrijkste zijn en waarvan de ontwikkeling het minst zeker is.

Het rangschikken kan gebeuren tijdens een uitgebreide scenarioworkshop of afzonderlijk, in individuele interviews, focusgroepen en/of workshops over een specifieke problematiek.

7. SELECTEREN VAN EEN SCENARIOLOGICA

Op basis van de beoordelingsoefening uit stap IV, moeten nu twee of drie factoren gekozen worden die de 'logica' achter de scenario's vormen, ook wel de 'veronderstellingen' genoemd of, met andere woorden, de 'assen' waarlangs de scenario's zich van elkaar moeten onderscheiden. Willen de scenario's als nuttige leerinstrumenten kunnen fungeren, dan dienen de assen (of de logica) gebaseerd te zijn op factoren die van groot belang zijn voor de ontwikkeling van het onderwerp van de toekomstverkenning.

Voor elke geïdentificeerde factor, dienen twee contrasterende aspecten gekozen te worden die de polen van de as benoemen. De factor 'sociale waarden' kan bijvoorbeeld één van de assen zijn, waarbij de ene pool dan 'individueel' gedomineerd kan zijn en de andere door de 'gemeenschap'. Een andere as zou bijvoorbeeld 'mate van globalisering' kunnen zijn, waarbij de polen respectievelijk 'lokaal/regionaal' en 'globaal' genoemd werden. Het resultaat zijn vier kwadranten die de achtergrond vormen voor vier verschillende scenario's, zoals in de afbeelding getoond wordt.



Scenario I zou dus een samenleving kunnen voorstellen die gebaseerd is op gemeenschapswaarden en overheerst wordt door globale krachten. Men gaat daarbij op zoek naar hoe die factoren een invloed hebben op het thema van de toekomstverkenning. De andere scenario's zitten op een analoge manier in elkaar, zodanig dat de logica achter elk van hen er als volgt uitziet:

¹ Ter verduidelijking: men beoordeelt hier niet hoe onzeker de gevolgen zijn die de factor/drijfveer zal hebben op de problematiek waarover dient beslist te worden. Veeleer beoordeelt men hoe onzeker de toekomstige ontwikkelingen van de factor/drijfveer zijn. Als men er bijvoorbeeld relatief zeker van is dat in een bepaald gebied een immigratiepatroon zal ontstaan, zal de 'onzekerheidsinschatting' aan de lage kant zijn.

<i>Scenario I:</i>	gemeenschap/globaal
<i>Scenario II:</i>	individueel/globaal
<i>Scenario III:</i>	individueel/regionaal
<i>Scenario IV:</i>	gemeenschap/regionaal

Overweeg als volgende stap enkele 'jokers' aan de scenario's toe te voegen. Met jokers bedoelen we toevalsfactoren en onverwachte maar plausibele gebeurtenissen met grote gevolgen, zoals natuurrampen (overstromingen, tsoenami's, aardbevingen), politieke onrust (terrorisme, gewelddadige regimewissel), demografische tendensen (dalende bevolkingscijfers door ziekte, migratie vanwege uitputting van natuurlijk rijkdommen), enz. De bedoeling van die jokers is om na te gaan in welke mate de organisatie van de samenleving zich in elk van die scenario's weet aan te passen.

8. UITWERKEN VAN DE SCENARIO'S

De deelnemers bepalen vanuit welke hoek ze het uitwerken van de scenario's benaderen. Traditioneel wordt een analytisch onderscheid gemaakt tussen verkennende en normatieve scenario's (zie hieronder voor een definitie), maar in de praktijk lopen in elke oefening de beide processen (verkenkend en normatief) door elkaar. Niettemin kan een bepaalde oefening overwegend geconcentreerd zijn op verkennende, respectievelijk normatieve scenario's maar ook op een combinatie van beide. Soms is het bijzonder efficiënt om eerst een klein aantal verkennende scenario's op te zetten, waarmee gepeild wordt naar potentiële ontwikkelingen, obstakels en opportuniteiten, relaties tussen factoren en keuzen en gevolgen op lange termijn. Op basis van de inzichten uit de verkennende oefeningen, kan de groep zich vervolgens wagen aan het uitwerken van een normatief scenario. Vervolgens kan een actieplan uitgewerkt worden voor het realiseren (of net vermijden) van een bepaald scenario. Dat veronderstelt dat vanuit de toekomst 'teruggewerkt' wordt naar het heden, op zoek naar mogelijke opeenvolgingen van kritieke gebeurtenissen. Deze stap wordt gewoonlijk aangeduid als 'backcasting'.

Verkennde scenario's vertrekken bij de huidige situatie en trends en bij tendensen uit het verleden.

Veronderstellingen worden geformuleerd omtrent onzekerheden met betrekking tot omgeving en veranderingsfactoren. Dat leidt tot een beeld van plausibele toekomstmogelijkheden. Bepaalde auteurs noemen deze scenario's 'neutrale' scenario's, wat impliceert dat die onderzoekers geen enkel waardeoordeel uitspreken over de toekomstmogelijkheden die ze beschrijven. Bepaalde vormen van waardeoordelen zijn echter bij elke keuze van factoren aanwezig, op zijn minst impliciet.

Normatieve scenario's zijn opgesteld op basis van uiteenlopende toekomstbeelden, die zowel aantrekkelijk als afschrikwekkend kunnen zijn. Vervolgens worden een of meer paden uitgezet, om een dergelijke toekomst hetzij te bewerkstelligen, hetzij te vermijden. Dit proces is daardoor eigenlijk het equivalent van 'backcasting'.

TIP: Bij het werken met verkennende scenario's, is het belangrijk om uiteenlopende scenario's te hebben, om de verschillende relaties tussen de factoren vanuit een verschillende logica te belichten. Bij normatieve scenario's daarentegen wordt vaak maar één 'gewenste toekomst' uitgewerkt, als een oefening in consensusopbouw. Als het moeilijk dreigt te worden om een consensus te bereiken, kan het de moeite lonen eerst te proberen met een ongewenste toekomst. Het is vaak immers gemakkelijker om het eens te worden over wat men niet wil.



Terwijl de logica die elk van de scenario's onderscheidt, bepaald wordt door de plaats van die scenario's in de matrix van belangrijkste drijfveren, zullen alle scenario's, om de vergelijking te vergemakkelijken, dezelfde algemene factoren beschrijven. Bij elk van de scenario's dient aandacht besteed aan de verschillende drijfveren en sleutelfactoren waarvan in stappen II en III de lijst werd opgemaakt.

Bedenk eerst hoe elk van die factoren en krachten zich zou kunnen ontwikkelen, rekening houdende met de logica van elk scenario. Het ene scenario zal dan bijvoorbeeld de beschrijving omvatten: 'Scholen hebben metaaldetectoren en gewapende veiligheidsagenten. Na schooltijd gaan ze dicht', terwijl in een ander scenario 'Scholen door de hele gemeenschap gedurende 14 uur per dag gebruikt worden'.

Breng de stukken samen in een verhaal. De scenario's worden uitgewerkt met een verhaallijn die beschrijft hoe dat toekomstscenario vanuit het heden is gegroeid. Beantwoord de vragen:

- Hoe komen we van hier naar daar?
- Welke gebeurtenissen moeten zich voordoen opdat het scenario waar wordt?
- Welk soort mensen is kenmerkend voor het scenario?

Peter Schwartz (1998) geeft een lijst van gebruikelijke plots voor scenario's²:

- Winnaars en verliezers
- Uitdaging en respons
- Evolutie
- Revolutie
- Cycli
- Oneindige mogelijkheid
- De eenzame vagebond
- Mijn generatie

Denk na over de manieren waarop in verschillende plots mogelijk omgegaan wordt met dezelfde krachten, zoals milieubeleid. Het verhaal telt een opeenvolging van gebeurtenissen die in concrete bewoordingen beschreven worden, bijvoorbeeld 'Het VK treedt toe tot de Europese Monetaire Unie' en niet 'Het VK groeit dichterbij Europa toe'.

Plots evolueren vaak met de tijd en gaan onderling interageren. Veronderstel niet dat welke plot dan ook zal verder evolueren in één ononderbroken lijn, zonder enige menselijke reactie op de ontwikkeling. Goede scenario's zijn tegelijk plausibel en verrassend. Overweeg om een of meer 'jokers' (toevalsfactoren) in te bouwen en beschrijf hoe die gebeurtenissen de andere factoren in elk scenario beïnvloeden.

Tijdens het stadium van het uitwerken begint u vroege indicatoren op te merken en (indien van toepassing) te kwantificeren, die kenmerkend zijn voor de ontwikkeling van elk scenario. Ze kunnen beschreven worden in de scenario's zelf en later ook gebruikt 'om de toekomst in beeld te krijgen'.

Geef elk van de scenario's een bondige en krachtige **naam** die makkelijk onthoudt. Uit de naam moet de logica van de scenario's blijken, in die zin dat hij een bepaald scenario onderscheidt van de logica van de andere.

² Voor beschrijvingen en voorbeelden van dergelijke plots, zie Schwartz (1998).

TIP: Belangrijk is om niet te eindigen met drie scenario's die gepercipieerd worden als het 'meest waarschijnlijke', de 'middenpositie' en het 'meest onwaarschijnlijke'. In de regel vermijdt u best om een waarschijnlijkheidsgraad aan de scenario's toe te kennen. U loopt het risico een onwaarschijnlijk scenario te verwaarlozen dat evenwel een hoge impact zou hebben, mocht het zich realiseren.

9. VERKENNEN VAN DE IMPLICATIES

Denk na over de gevolgen van elk scenario voor het onderwerp of thema waarover moet beslist worden. Op welke punten blijkt kwetsbaarheid? Toont de strategiekeuze zich in alle gevallen een goede keuze of slechts bij één of twee scenario's? Als een beslissing aantrekkelijk lijkt in slechts één van de scenario's, moet ze als een gok beschouwd worden met grote risico's, zeker als de organisatie dan nog weinig controle heeft over het feit of het scenario zich al dan niet zal realiseren.

Ga op zoek naar mogelijkheden om de strategie sterker te maken.

10. SELECTEREN VAN BELANGRIJKE INDICATOREN & WEGWIJZERS

Ga op zoek naar gebeurtenissen of kenmerken die erop kunnen wijzen dat een bepaald scenario zich wel eens zou kunnen realiseren. Die indicatoren zijn vroege signalen die specifiek moeten zijn voor een bepaald scenario en niet gemeenschappelijk voor allemaal of voor verscheidene van de scenario's. Slechts op die manier kunnen de verschillende scenario's van elkaar onderscheiden worden. Ze moeten concreet zijn en niet algemeen of ambigu, zodat ze door de regering, de organisatie of de onderneming kunnen gevolgd worden. Signalen dat een economie evolueert van industrieel naar veel-er technologisch kunnen bijvoorbeeld te vinden zijn in rekruteringsadvertenties, verandering in de ledenaantallen van vakbonden of het opduiken van nieuwe tijdschrifttitels.

De bedoeling hiervan is nieuwe ontwikkelingen zo snel mogelijk op te merken om zodoende in staat te zijn snel de strategieën bij te sturen.

11. PRESENTEREN VAN DE SCENARIO'S AAN HET BETROKKEN PUBLIEK

Doorgaans worden de scenario's en analyses gepresenteerd aan het betrokken publiek in de vorm van een schriftelijk rapport. Toch werden ook al scenario's gepresenteerd in een bijzonder creatieve vorm. Zo organiseerde een stad ooit een 'Villa 2015', met in elke kamer een scenario. Alle inwoners kregen een postkaart met een afbeelding van de vier scenario's en de uitnodiging om er in de Villa 2015 kennis mee te maken. Bij de bezoekers van Villa 2015 werd vervolgens via een vragenlijst gepeild naar hun voorkeuren, waarna de planologen van de stad met de verzamelde informatie aan de slag konden. Een ander innovatief idee kwam van een onderneming die online een interactieve omgeving opzette om feedback rond de scenario's te verzamelen. Nog een andere mogelijkheid bestaat erin de scenario's voor te stellen onder de vorm van korte theaterparodieën.

12. OPTIES GENEREREN EN BEDISCUSSIËREN

Inzichten die tot stand kwamen tijdens het proces van scenario-opbouw kunnen gebruikt worden als informatie voor de daaropvolgende besluitvorming. Ringland (2002, Sectie III.7) bespreekt een mogelijke methode om de stap te zetten van scenario's naar plannen. Hij suggereert de volgende stappen:

- *Strategische analyses.* Voer een strategische analyse uit van de eigen organisatie en van de bestaande en mogelijke toekomstige concurrenten. De analyse kan gebeuren met de welbekende instrumenten zoals een SWOT-analyse, portfolio-analyse, kritische succesfactoren, bedrijfssegmentering, enz. Raadpleeg de lijst van analytische instrumenten in deze handleiding, voor verdere mogelijkheden.
- *Scenario-opbouw.* In het proces van uitwerken van scenario's worden toekomstige ontwikkelingen beschreven die de organisatie zouden kunnen beïnvloeden.
- *Strategieën selecteren.* Scenario's kunnen op minstens twee manieren gebruikt worden om strategieën te helpen ontwikkelen. Om te beginnen kunnen ze gebruikt worden om de omgeving te verkennen waarbinnen de gemeenschap op langere termijn heel waarschijnlijk zal moeten opereren. Ze bieden op die manier bescherming tegen bepaalde valstrikken, zoals het ontwerpen van een strategie voor het jaar 2050 die geschikt geweest was voor de wereld in het jaar 2004 (maar nu niet langer relevant is).

Bespreek de opportuniteiten en risico's en de verschillende opties voor actie, zoals ze uit de scenario's naar voor kwamen. Managers moeten beslissen of ze de strategie baseren op één of op meer scenario's. Een strategie, gebaseerd op één referentiescenario noemen we 'sterk gefocust', terwijl een andere die gebaseerd is op verschillende scenario's een 'toekomstrobust' plan kan genoemd worden. In beide gevallen luidt de hoofdvraag 'Wat moeten we doen wanneer een bepaald scenario werkelijkheid wordt?' en niet 'Wat zal ons overkomen?' Stel een matrix op die een overzicht geeft van de verschillende opties voor de organisatie. Beoordeel de geschiktheid van de opties voor elk van de scenario's. Groepeer de opties in strategieën, afhankelijk van de vraag of ze deel uitmaken van een toekomstrobuste strategie, een gedeeltelijk robuuste strategie of een gefocuste, onzekere strategie.³

- *Strategieën opstellen.* Zodra een beslissing is gevallen over de strategische oriëntatie, kunnen concrete maatregelen genomen worden om de brug te slaan van het heden naar die toekomstige doelstellingen. Die doelstellingen kunnen beschreven staan in de opdrachtverklaring van de organisatie. Ten gevolge van inzichten die zijn ontstaan tijdens het proces van het uitwerken van scenario's, kunnen leden van de organisatie evenwel wensen de opdrachtverklaring geheel of gedeeltelijk te herformuleren. Daarbij komt nog de mogelijkheid dat ook eerdere doelstellingen en strategieën die in overeenstemming leken met de opdrachtverklaring zullen herzien worden. Bij de beslissing hoe de brug van het heden naar de toekomstige doelstellingen er moet komen, kan de organisatie uiteenlopende benaderingen hanteren. Ringland (2002) beschrijft enkele typische scenario-onderbouwde strategische benaderingen, waaronder:
 - Reageren op herkenbare trends
 - Beheren van toekomstige risico's
 - Krachtadig gebruik maken van toekomstmogelijkheden
 - Flexibel blijven
 - Ontwikkelen en bereiken van eigen visies.

Het waarschijnlijkste is echter dat een mix van benaderingen wordt gebruikt.

³ Zie Ringland (2002, p. 188) voor een voorbeeld van een matrix met scenario-opties en voor meer verduidelijking

IV. OVER DE BENODIGDE MIDDELEN (TIJD, BUDGET)

Het absolute minimum voor een oefening in scenario-opbouw, van het punt in stap III/IV tot het uitwerken van de scenario's, is twee dagen. Dat is dan nog slechts haalbaar op voorwaarde dat het onderwerp van de toekomstverkenning al zeer duidelijk afgelijnd is en alle informatie die nodig is voor het beslissen over de belangrijke drijfveren en factoren van onzekerheid al werd verzameld en door de deelnemers bestudeerd.

Zodra de scenario's zijn uitgewerkt, is bijkomende tijd vereist voor analyse en om een strategie op te stellen. Voor goede resultaten wordt aanbevolen de workshop met de eigenlijke scenario-opbouw over ten minste drie dagen uit te spreiden en in totaal zo'n zes maanden te voorzien voor de voorbereiding (interviews om informatie in te zamelen, uitwerken van de focuskwestie), de analyse en de strategieopbouw en de verspreiding van de resultaten.

In optimale omstandigheden, en zeker wanneer deze methode gebruikt wordt voor ontwikkelingsdoelstellingen, wordt de procedure gezien als een zich continu herhalend proces dat voorziet in:

- de voortdurende ontwikkeling, verfijning en aanpassing van de scenario's,
- het gebruik en de interpretatie van de scenario's in nieuwe plannen en programma's,
- de implementering van bestaande plannen en programma's,
- het in stand houden en uitbreiden van de kennis- en actienetwerken.

Scenariomethoden zijn omslachtiger, duurder en tijdrovender dan gewone 'planning'. Sommige auteurs benadrukken evenwel dat de extra tijd en investering gerechtvaardigd kunnen zijn, als ze resulteren in een duurzamer plan, zeker gezien de neiging van de traditionele prognoses en planning om het in onzekere tijden te laten afweten.

De punten in de lijst hieronder vormen de voornaamste posten op het budget voor een scenarioworkshop:

- Personeel
 - projectmanager
- facilitator(en)
 - honorarium voor de deelnemers, indien van toepassing
- Verplaatsingskosten
 - facilitator(en)
 - deelnemers
- Verblijfsaccommodatie
 - facilitator(en)
 - deelnemers
- Catering
 - maaltijden en verfrissingen voor elke dag van de workshop
- Rekrutering en promotie
 - mailings om de deelnemers te rekruteren
 - promotie voor de presentatie van de scenario's aan het publiek
- Communicatie
 - kosten voor het onthullen van de opinies (afhankelijk van de gebruikte methoden),
 - kosten voor de publiekspresentatie van de scenario's (afhankelijk van het format),
 - drukwerk voor het eindrapport.



- Logistiek
 - locatie voor de workshop
 - Apparatuur en materiaal
 - papier en pennen
 - laptop computer
 - software voor berekeningen, plotten en tekstverwerking
 - (overhead)projector
 - grote vellen papier om ideeën op te noteren
 - tape of punaises
 - brede viltstiften

V. ANDERE BESTE PRAKTIJKEN EN MOGELIJKE VALKUILEN

Wees ervan bewust dat de ontwikkelde scenario's niet de enige toekomstmogelijkheden vormen. In realiteit zal de toekomst wellicht een mix zijn van elementen uit de verschillende scenario's en andere die zelfs niet aan bod zijn gekomen.

Soms is het resultaat van die aard dat één scenario als het 'meest waarschijnlijke' wordt beschouwd en de andere kleine variaties op dat thema beschrijven. Sommige projectverantwoordelijken zullen om die reden de 'business as usual'-scenario's afwijzen.

Sommige gebruikers kunnen het uitdagend vinden om aan de slag te gaan met verschillende plausibele toekomstscenario's, hetgeen de reden is waarom de meeste praktijkmensen aanraden om tijdens één workshop slechts drie tot vijf scenario's te ontwikkelen. Dat houdt dan wel het risico in de dynamiek of het aantal overwogen mogelijkheden te beperken. Om die reden kan het ook bijzonder nuttig zijn om een zekere tijd uit te trekken voor het onderzoek van de zogeheten 'jokers'.

Bij het voorstellen van de scenario's is het van groot belang om goed na te denken over het publiek. Scenario's die alleen maar algemeenheden beschrijven, zonder ondersteunende analyse en cijfermateriaal, werken niet. Dat wil zeggen dat beleidsverantwoordelijken ze niet nuttig zullen vinden, hoewel het grote publiek ze wel kan appreciëren omwille van het toekomstbeeld dat ze ophangen. Omgekeerd kunnen scenario's die zeer formeel en met extreem veel technische details gepresenteerd worden voor een doorsnee publiek te moeilijk blijken.

Variaties:

Een gebruikelijke variatie op het proces bestaat erin met voorbereide scenario's te beginnen. Eén mogelijkheid is om ruime scenario's te gebruiken die de mogelijke ontwikkelingen in een hele regio beschrijven en de beschikbare tijd voor de workshop vervolgens te gebruiken om meer specifieke sectorale scenario's uit te werken, gebaseerd op dezelfde logica/veronderstellingen. Als alternatief kan men ook beginnen met specifieke (sectorale) scenario's die voor een andere regio of organisatie werden opgesteld en die aan te passen aan de eigen context. Eventuele verschillen die men opmerkt kunnen zeer nuttig zijn voor de langetermijnplanning.

Potentiële beperkingen:

Beperkingen van scenarioworkshops (en alle toekomstgerichte methoden), als sociale processen, zijn onder meer:

- Het 'Zeitgeist'-probleem: de groepsdynamica kan het resultaat van het overlegproces op zo'n manier beïnvloeden dat verschillende oefeningen gelijkaardige resultaten geven. Dit doet zich voor wanneer verschillende groepen focussen op dezelfde kleine reeks van op een bepaald ogenblik overheersende sociale en culturele thema's.
- Het 'opaciteit van de context'-probleem: niet ongewoon wanneer de deelnemers te sterk gefocust raken op bepaalde aspecten van een bepaalde sector, zoals technologie, en daarbij verzuimen de sociale, economische en politieke implicaties van de bijbehorende veranderingen in de sector onder ogen te zien.
- Het 'event evaluation'-probleem: mensen hebben de neiging om de kans te overschatten dat gebeurtenissen met een lage waarschijnlijkheid zich voordoen en omgekeerd om aan waarschijnlijke gebeurtenissen een onderschatte kans toe te schrijven. Er bestaat eenzelfde tendens om de representativiteit van gebeurtenissen te vertekenen, vooral door te focussen op opvallende maar in wezen irrelevante details, hetgeen de uitvoerbaarheid en het nut van die toekomstscenario's ondermijnt.

References and Resources

African Futures and Phyllos IPE (2002) *A Guide to Conducting Futures Studies in Africa*. Ottawa, Canada: St. Joseph Print Group.

Futures Group, The (1994). Scenarios. In J. Glen (Ed.) *Futures Research Methodology*. AC/UNU Millennium Project.

Global Exploratory Scenarios. Millennium Project.

ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods.

Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.

Ringland, G. (2002) *Scenarios in Public Policy*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Schwartz, P. (1991) *The Art of the Long View*. Chichester: John Wiley & Sons.

Social Analysis: *Selected Tools and Techniques*. World Bank Social Development Paper Number 36, June 2001.

Van der Heijden, Kees (1997) *Scenarios: The Art of Strategic Conversation*. Chichester: John Wiley & Sons.

Wehmeyer, Walter, Clayton, Anthony en Lum, Ken (eds) (2002) *Greener Management International*, Issue 37: Foresighting for Development.

Andersen, I. en Jaeger, B. *Scenario workshops and urban planning in Denmark*. PLA Notes 40, February 2001.

Danish Board of Technology: www.tekno.dk

TECHNOLOGIEFESTIVAL

I. DEFINITIE

Een technologiefestival is een groot en laagdrempelig publieksevenement rond één duidelijk afgebakend centraal onderwerp. Het is bedoeld als een middel om tot een begrijpelijke en bredere dialoog te komen over complexe en controversiële sociaal-politieke kwesties, waaraan uiteenlopende facetten zitten. Publieke debatten over wetenschappelijke en technologische kwesties kunnen qua niveau verbeterd en inhoudelijk verrijkt worden door het organiseren van een dergelijk festival. Bezoekers van zo'n festival krijgen de gelegenheid om zich binnen een beperkte tijdsperiode te laten onderdompelen in de verschillende aspecten van het onderwerp. Een festival bestaat uit een evenwichtige mix van informatie, ontspanning en activiteiten die helpt om de publieke kennis en opinie te versterken.

II. WANNEER GEBRUIKEN

Een technologiefestival is uitermate geschikt voor complexe onderwerpen die een actievere betrokkenheid vereisen van het grote publiek. Het geeft mensen een neutraal overzicht van een problematiek en een idee van de rijkdom en reikwijdte van het onderwerp, de verschillende mogelijke perspectieven en de uiteenlopende manieren waarop een moderne maatschappij al met het onderwerp omgaat in het dagelijkse leven, maar ook in de politiek, de kunsten, de media... Een festival is geen geschikte manier om de openbare en politieke discussie wezenlijk te verdiepen maar kan zeker een lopende of vastgelopen discussie aanwakkeren. Ook de politieke besluitvorming kan door een festival ondersteund worden maar een aanzienlijk deel van het programma moet dan wel speciaal met dat doel voor ogen ontwikkeld zijn.

Een technologiefestival kan nuttig gebruikt worden:

- om een grote en diverse groep geïnteresseerde burgers (ongeveer 1.000 bezoekers) bij een onderwerp te betrekken,
- om een volledig overzicht te geven van een complex en controversieel onderwerp waaraan verschillende facetten zitten,
- om kennis over dat onderwerp uit te wisselen,
- wanneer het onderwerp het dagelijkse leven van de bezoekers op een of andere manier beïnvloedt,
- wanneer al heel wat informatie beschikbaar is,
- wanneer gemakkelijk verschillende standpunten afgebakend en gepresenteerd kunnen worden,
- wanneer verschillende disciplines zich al over het onderwerp hebben gebogen (politici, experts, producenten, consumenten, belanghebbenden, ethici, kunstenaars),
- om de organisatie achter het festival een grotere zichtbaarheid en een positief imago te bezorgen.

Een technologiefestival is minder nuttig in de volgende gevallen:

- als de uiteindelijke doelstelling erin bestaat de besluitvorming te beïnvloeden,
- als de uiteindelijke doelstelling erin bestaat de discussie te verdiepen,
- als het budget te krap is,

- als het aantal medewerkers beperkt is,
- als de locatie niet geschikt is voor een grootschalig programma,
- als het onderwerp ééndimensionaal is, voorbehouden voor een beperkt aantal burgers of niet controversieel genoeg,
- als het onderwerp niet op de politieke of sociale agenda staat en er wellicht ook niet op komt.

Het is belangrijk om de festivalgedachte gestalte te geven: bezoekers moeten de keuze hebben om deel te nemen aan verschillende onderdelen van het programma. Bovendien moeten al die onderdelen inhoudelijk op zichzelf staan omdat de mogelijkheid bestaat dat niet alle activiteiten door iedereen die dat zou willen, kunnen worden bijgewoond, vanwege uiteenlopende beperkingen (ruimte, programma...).

Het eerste technologiefestival, 'De Nacht van de Voortplanting', werd georganiseerd door het Nederlandse Rathenau Instituut in september 2001 over het veranderende denken over kinderen krijgen en de mogelijke dilemma's die worden opgeroepen door het gebruik van vruchtbaarheidstechnologieën. Vanwege het overweldigende succes van het evenement, zowel kwalitatief als kwantitatief, werd in november 2003 een tweede festival georganiseerd, 'Homo Sapiens 2.0', over de problematiek van de maakbaarheid en 'verbeterbaarheid' van de mens.

III. PROCEDURE

MERK OP: Deze beschrijving van de procedure is gebaseerd op de manier waarop de eerste twee technologiefestivals in Nederland georganiseerd zijn. De organisatie van deze festivals is sterk afhankelijk geweest van bepaalde kenmerken van de locatie (een wetenschapsmuseum), de organisatie (een instelling voor Technology Assessment), of hebben te maken met tijd, budget, doelstelling en onderwerp. Hoewel dit overzicht een poging is om bepaalde aspecten van een festival te veralgemenen, zullen de meest keuzes betreffende tijd, budget, locatie, partners... afhankelijk zijn van de specifieke omstandigheden, waardoor elk festival een uniek gebeuren is. Pas tijdens het festival zelf kan beoordeeld worden of de gemaakte keuzes de juiste waren.

A. Voorbereiding

Onderwerp:

De organisatie van een festival begint met het bepalen en afbakenen van het onderwerp. Een goed onderwerp is complex, genereert uiteenlopende standpunten en emoties, is actueel en interesseert een breed en divers publiek. Mocht over het onderwerp niet genoeg informatie beschikbaar zijn (een neutraal overzicht, basisonderzoek, enz.), dan begint u de voorbereiding van het festival met het samenstellen van een informatiebrochure. Dit vergt heel wat werk maar het zal tijdens de voorbereiding, het opmaken van het programma, de contacten met de deelnemers, het maken van de website en andere communicatie-instrumenten de moeite en de investering waard blijken.

TIP: Geef het festival een treffende, opvallende naam waaruit duidelijk blijkt wat het onderwerp en de inhoud van het festival zijn.

Een informatiebrochure dient de volgende informatie te bevatten:

Inleiding:

- de reden voor het organiseren van het festival,
- de doelstelling(en) van het festival,
- specifieke en niet-specifieke doelgroepen.

Onderwerp:

- beschrijving van het centrale onderwerp,
- afbakenen van het onderwerp,
- gedetailleerd onderzoek van het onderwerp: de stand van zaken betreffende het onderwerp, het bestaande debat, het uitgebreide netwerk van al wie met het onderwerp bezig is, de sociale en ethische kwesties voor het individu en de ruimere samenleving,
- mogelijke toekomstscenario's,
- mogelijke activiteiten tijdens het festival.

Praktisch:

- samenstelling van het festivalteam (met e-mail-adressen en telefoonnummers),
- gegevens van de organisatie, samen met een korte opdrachtverklaring (kan ook in de inleiding beschreven staan).

TIP: Het Rathenau Instituut gebruikte voor elk van zijn technologiëfestivals verschillende informatiebronnen. De Nacht van de Voorplanting was nauw verbonden met de presentatie van drie onderzoeken over onvruchtbaarheid en voortplantingstechnologieën. Die studies werden vooraf door externe onderzoekers geschreven en belichten uiteenlopende aspecten van het onderwerp (historisch, ethisch, antropologisch, demografisch, juridisch, enz.). Omdat voor het thema maakbaarheid van de mens geen overzicht beschikbaar was dat dienst kon doen als achtergrondmateriaal voor het tweede festival, heeft het organiserend team zelf, bij wijze van informatiebrochure, een informatiebrochure samengesteld dat onderverdeeld was in hoofdstukken over de maakbaarheid van het lichaam, de geest en het nageslacht. De brochure focuste op de middelen om mensen te 'verbeteren'. Zo kwamen 10 verschillende technieken en technologieën aan bod: klonen, geslachtsbepaling, pre-implantatie genetische diagnostiek, gentherapie, transplantatiegeneeskunde, cybernetica, cosmetische chirurgie, doping (in de sport), voeding, psychofarmaca. De brochure tastte ook de reikwijdte van het onderwerp af (wat precies moet verbeterd worden?) en onderzocht de sociale pro's en contra's (ethische dilemma's op individueel en collectief niveau, waaronder medicalisering, normalisering, vervreemding, afhankelijkheid, aansprakelijkheid, enz.).

Personeel:

De planning en het projectmanagement voor een technologiëfestival zijn de verantwoordelijkheid van een 'festivalteam', dat uit vier à vijf personen bestaat. Terwijl elk lid van het team verantwoordelijk is voor een gedeelte van de organisatie, zullen de inhoudelijke en logistieke medewerkers nauw moeten samenwerken. Hun belangrijkste verantwoordelijkheden worden hieronder in detail opgesomd.

- Algemeen coördinator: vertegenwoordiger van de opdrachtgever of de organisator die in laatste instantie verantwoordelijk is voor het festival. Hij of zij zit de vergaderingen van het festivalteam voor, is verantwoordelijk voor het budget en zorgt ervoor altijd over een algemeen overzicht te beschikken.
- Inhoudelijk coördinator: zorgt voor de inhoudelijke input (of informatiebrochure) en is actief betrokken bij het uitwerken van het programma. Hij of zij houdt zich bezig met de inhoudelijke kant van de verschillende activiteiten, garandeert een evenwichtige samenstelling van het programma en de afzonderlijke delen ervan. Afhankelijk van de grootte van het festival, werkt de inhoudelijk coördinator samen met verscheidene mensen die hem of haar van nauwkeurige informatie voorzien, interessante mensen voorstellen, de actualiteit volgen, op zoek naar hedendaagse voorbeelden en dilemma's, enz. Ze vormen samen de inhoudelijke ploeg. Alle ideeën voor activiteiten moeten goedgekeurd worden door de algemeen coördinator (die over programma en budget gaat), de praktische coördinator en de vertegenwoordiger van de festivallocatie (praktische realiseerbaarheid en eventuele problemen).
- Praktisch coördinator: neemt de hele logistiek voor het programma voor zijn of haar rekening: geeft een wekelijks bijgewerkte stand van zaken met een deelnemerslijst en het meest recente programma, een lijst van alle nevenactiviteiten, alle betrokken personen, technisch personeel, enz. Deze persoon nodigt de deelnemers uit, onderhoudt de contacten met hen en voorziet hen ook van de nodige informatie. Hij of zij werkt de algemene timing uit, zorgt voor briefings, informatie, maaltijdbonnen, terugbetaling van verplaatsingskosten, enz. voor de deelnemers, vóór en tijdens het festival. In nauw overleg met de inhoudelijk coördinator beslist hij of zij wat voor het programma noodzakelijk is en georganiseerd dient te worden.
- Communicatiecoördinator: houdt zich bezig met de promotie: affiches, folders, website, pers (gratis publiciteit!), advertenties en persactiviteiten tijdens het festival.
- Vertegenwoordiger van de festivallocatie (indien het festival extern georganiseerd wordt): geeft informatie over plaats van samenkomst (capaciteit, kaarten, brandweerreglement, bereikbaarheid, parkeer gelegenheid, laad- en losinstructies, enz) en het inzetten van personeel (entree, sanitair, veiligheid, catering, bewaking, enz.). Hij of zij checkt het programma op mogelijke ruimteproblemen en andere knelpunten.

Adviescommissie:

Aangeraden wordt om een adviescommissie samen te stellen van 5 tot 7 personen die elk op hun manier op de hoogte zijn van het onderwerp, om:

- ervoor te zorgen dat alle relevante kwesties en de verschillende perspectieven op een evenwichtige en objectieve manier vertegenwoordigd zijn,
- het onderwerp te helpen uitdiepen, door advies te geven over interessante ontwikkelingen, standpunten, publicaties en personen,
- het festivalprogramma goed te keuren.

Deze adviescommissie adviseert drie keer in de loop van de hele voorbereidende fase. De eerste keer gebeurt dat meteen nadat het onderwerp is bepaald. Dit impliceert dat de samenstelling van de adviescommissie helemaal aan het begin van het hele proces moet gebeuren. De adviescommissie kan gevraagd worden een tweede keer kritisch te adviseren op het ogenblik dat het voorlopige programma besproken dient te worden en tot slot kunnen de leden elk een gedeelte van het programma toegewezen krijgen, waarvoor ze dan fungeren als wandelende encyclopedie voor het inhoudelijk team. Vooral de eerste en de tweede consultatie zijn belangrijk en het zal bijzonder vruchtbaar blijken om een fysieke bijeen-

komst te beleggen met alle leden, de algemeen en de inhoudelijk coördinator. Op de eerste vergadering van de commissie wordt de bedoeling van het festival uitgelegd en de rol van de adviescommissie duidelijk afgebakend. De leden moeten er zich van bewust zijn dat hun functie erin bestaat het inhoudelijke team bij te staan en te adviseren. Advies over afzonderlijke delen van het programma (de derde consultatie) kan ook gegeven worden (rechtstreeks, via e-mail of telefonisch) aan het lid van het inhoudelijk team dat rond het bewuste gedeelte werkt.

Andere mensen die bij de organisatie betrokken zijn:

Bij het uitwerken van het festival zullen veel mensen betrokken zijn:

- Sprekers: het programma van het festival leunt op de inzet van vele inleiders (geven op een visueel aantrekkelijke manier basisinformatie over het onderwerp), gespreksleiders en begeleiders (leiden de debatten), panelleden (verdedigen tijdens een debat een bepaalde positie), schrijvers (komen voorlezen uit hun werk), columnisten (vertolken hun opinie), interviewers (live interviews met interessante deelnemers, met publiek), entertainers (gaan op hun eigen creatieve manier om met het onderwerp), enz.
- Zaalverantwoordelijken: zijn verantwoordelijk voor het verloop van een deel van het programma in een lokaal of zaal. Ze superviseren de toegang van het publiek (maximumcapaciteit!!!), zorgen voor de sprekers en stellen hen ook voor, houden zich bezig met het publiek, verspreiden de microfoons tijdens de interactieve gedeeltes met het publiek, enz. Ze worden bijgestaan door een bewaker of suppoost die zich bij de deur bevindt en eventueel mensen zal tegenhouden die de ruime willen betreden, nadat de sessie begonnen is.
- Locatiemanagers: bevinden zich op een centrale plaats en staan ter beschikking voor allerhande praktische vragen over de locatie, het programma en het algemene schema van het festival. Ze kunnen mensen van het festivalteam contacteren indien nodig.
- Technisch personeel: helpt bij alle praktische problemen.
- ICT-ondersteuning: biedt hulp bij multimediapresentaties, videovertoningen, enz., maar nemen ook de presentaties en debatten, interviews en discussies op.
- Exponenten: nemen het beurs- of salongedeelte van het programma of de informatiestand voor hun rekening
- Receptionisten: verwelkomen de bezoekers, overhandigen het programma en geven informatie. De receptie wordt bij voorkeur in drie onderdelen opgesplitst: bezoekers, sprekers en pers.
- Waarnemers en evaluatoren: bezoeken bepaalde onderdelen van het programma om het festival te evalueren. Er wordt ook aangeraden de bezoekers en deelnemers bij het binnenkomen een evaluatieformulier te geven dat ze bij vertrek aan de receptionist kunnen geven, in de daartoe bestemde bus werpen of met een voorgefrankeerde envelop terugsturen.
- Journalisten: wonen de verschillende onderdelen van het programma bij en geven hun indrukken. Dat materiaal zal gebruikt worden voor de website en kan ook deel uitmaken van een festivalsyllabus. Het is belangrijk voor de inhoud en de communicatie om het eens te worden over de doelstelling van het rapport en alle journalisten vooraf goed te brieven. Als het om verschillende journalisten gaat, kan het handig zijn om een afgevaardigde van de journalisten aan te stellen.
- Catering: voorzie maaltijden voor alle deelnemers en betrokkenen (maak een schema van wie op welk tijdstip kan eten!) en een cateringpunt waar de bezoekers die het hele programma willen volgen iets kunnen eten.
- Bewakers: bevinden zich op elk punt waar de toegang niet zonder meer vrij is, waar het publiek bepaalde instructies moet krijgen, waar de bezoekers stil moeten zijn, enz.



TIP: Het is van belang dat alle namen en telefoonnummers van de mensen die verantwoordelijk zijn voor een gedeelte van het programma aan iedereen bekend zijn. Er moet daarom een lijst van worden opgesteld en verspreid.

Planning van de activiteiten:

Een festival bestaat uit een evenwichtige mix van heel wat verschillende activiteiten die gelijktijdig plaatsvinden. Afhankelijk van het onderwerp, de festivallocatie, het budget, de beschikbare mankracht en tijd, kunnen tijdens een festival de volgende activiteiten georganiseerd worden:

- Presentaties: mensen worden op de efficiëntste manier in een bepaald onderwerp geïntroduceerd door lezingen over bepaalde aspecten ervan. De stand van zaken, politieke en ethische standpunten, toekomstscenario's..., het kan allemaal via interactieve presentaties overgebracht worden. Het is van cruciaal belang dat deze lezingen visueel aantrekkelijk gebracht worden en dat de sprekers een interessante inleiding geven. Voor een breed maar op voorhand niet te duiden publiek, moeten de presentaties heel wat basisinformatie bevatten die de bezoekers tijdens het festival kunnen gebruiken. Een presentatie mag zo'n 30 minuten duren en wordt gevolgd door een interactieve vraag-en-antwoordsessie van een kwartier.
- Debatten: een debat is nuttig om basisinformatie (uit een presentatie) te contextualiseren en de verschillende contrasterende standpunten te bediscussiëren. Debatten kunnen op heel wat verschillende manieren georganiseerd worden en een festival is een goede gelegenheid om met verschillende methoden te experimenteren. Peilingen bij het publiek, snelle debatten pro/contra, korte interviews, persoonlijke getuigenissen of ervaringen kunnen allemaal gebruikt worden om een debat vorm en inhoud te geven. Het panel kan vooraf op het podium hebben plaatsgenomen of de deelnemers betreden het op het ogenblik dat hun standpunt wordt voorgesteld. De rol van de gespreksleider is hoe dan ook zeer belangrijk. Hij of zij moet een open en kritische geest hebben maar ook gevoelig zijn voor de processen in het panel en bij het publiek en stelt zich coöperatief op. Een debat kan een half uur tot een uur duren, afhankelijk van het onderwerp en de vorm.
- Interviews: een interview is een heel eenvoudige en gemakkelijke manier om meer te weten te komen over iemands persoonlijke ervaringen, motieven en overtuigingen. Interviews worden meestal voorbehouden voor de meest interessante en tot de verbeelding sprekende deelnemers, maar ook relatief onbekende mensen kunnen zeer waardevolle standpunten en ervaringen hebben.
- Peilingen: als input voor een debat kan aan de bezoekers die het festival betreden of tijdens andere onderdelen van het programma een vraag gesteld worden.
- Lab: bij ingewikkelde, high-tech onderwerpen kan het zeer belangrijk zijn om zelf, eigenhandig bepaalde ervaringen op te doen.
- Ontmoeting met de professionals: eenvoudig gepresenteerde korte sessie waarin de bezoekers de gelegenheid wordt geboden rechtstreeks vragen te stellen aan de aanwezige deskundigen.
- Demonstraties
- Interactieve workshops
- Stands van exposanten
- Kunst
- Infobeurs

- Speakers corner
- Standup-comedy
- Film
- Theater
- Quiz
- Wedstrijden (essaywedstrijd, debat, enz.)
- Muziek

TIP: Probeer de inleidende presentaties in het begin van het programma te plaatsen. De aanwezigen krijgen op die manier de gelegenheid om zich te informeren over onderwerpen die tijdens de debatten en andere programma-activiteiten aan bod komen.

B. Het festival

Het programma van een festival moet druk en uitgebreid zijn. Bezoekers kiezen hun eigen programma uit een overvloed aan activiteiten. Dat houdt in dat heel waarschijnlijk niet alle onderdelen van het programma kunnen worden bijgewoond. Er moeten keuzen gemaakt worden. De twee Nederlandse voorbeelden van technologiefestivals duurden een hele dag. Ze begonnen in de namiddag en duurden tot middernacht of later. De activiteiten kunnen echter ook uitgespreid worden over een hele week.

Ook de locatie is een belangrijke keuze. Alle activiteiten kunnen op één plaats georganiseerd worden maar het kan ook verspreid over verscheidene locaties binnen een stad of zelfs in verschillende steden van het land. Als de organiserende instelling of een partnerorganisatie over het hele land verspreid zit, kan het festival ook op nationale schaal georganiseerd worden.

TIP: Los van de beslissingen over de grootte van het festival en de omvang van het programma, de duur en de locatie, is het altijd van belang dat de sfeer en de inhoud van het festival door het publiek als een eenheid worden gezien.

TIP: Denk eraan dat het voor sommige mensen problematisch is om op bepaalde dagen van de week of in het jaar aanwezig te zijn om praktische of religieuze redenen.

LEGENDA

= lezingen
 = debatten en confrontaties
 = interviews en talkshow
 = cultureel

tijd	GLAZEN ZAAL	FILMZAAL	THEATERZAAL	DA VINCIZAAL
12.00	CENTRALE OPENING	MAAKBARE BABIES Lezing over keuzes voor de geboorte	HOMO XEROX Lezing over kloneren	
12.15				
12.30				
12.45				
13.00				
13.15				
13.30				
13.45				
14.00	COLUMNS DOOR Frans Meulenberg, Emma Brunt Rudi van den Hoofdakker en J.W. Maryson	GOOCHELEN MET GENEN Lezing over genterapie	LANG LEVE DE MENS Lezing over veroudering en onsterfelijkheid	
14.15				
14.30				
14.45				
15.00		HOMO SAPIENS 1.0		PRETTIG GESPREK Met Henk Schiffmacher
15.15	STAND UP COMEDY Maakbaarheid volgens stand up comedians	Lezing over de geschiedenis van de maakbaarheid	HET GEKOZEN KIND Debat over maakbaar- heid en politiek	
15.30				
15.45				
16.00		BERICHTEN UIT DE BOVEN- KAMER Lezing over maakbaar		PRETTIG GESPREK Met Ronald Plasterk
16.15		gedrag en psychofaramaca		
16.30	COLUMNS DOOR Frans Meulenberg, Emma Brunt Rudi van den Hoofdakker en J.W. Maryson	HERSENKRAKERS EN BREINBREKERS Lezing over neurochirurgie	WIE BEPAALT, WIE BETAALT? Debat over maakbaar- heid en politiek	STRIJD OVER SEKSE Confrontatie over geslachtskeuze
16.45				
17.00				
17.15				
17.30	STAND UP COMEDY Maakbaarheid volgens stand up comedians	VAN MENS TOT MENS Lezing over vervangingsgeneeskunde	OMDAT JE HET WAARD BENT? Debat over cosmetische chirurgie	HET EEUWIGE LEVEN Confrontatie over onsterfelijkheid
17.45				
18.00				
18.15				
18.30		ZO GOED ALS NIEUW! Lezing over (reconstructieve) cosmetische chirurgie	GELUK OP RECEPT Debat over pillen voor de psyche	PRETTIG GESPREK Met Emma Brunt PRETTIG GESPREK Cisca Dresselhuys
18.45				
19.00				
19.15				
19.30				



19.45			WETEN MET GEWETEN	SCOREN!
20.00	COLUMNS DOOR	CYBERNETICS	Debat over de verantwoordelijkheid van de wetenschap	Confrontatie over doping
20.15	Ronald Giphart	Lecture on the future of		
20.30	Def P., Roel Janssen	human enhancement		
20.45	en Peter Winnen		VOOR GOD SPELEN	PRETTIG GESPREK
21.00	STAND UP COMEDY	KLEIN MAAR GROOT	Debat over maakbaarheid en levensbeschouwing	Antoine Pieters
21.15	Maakbaarheid volgens	Lezing over		
21.30	stand up comedians	nanotechnologie		
21.45			GENEN VOOR GOUD	PRETTIG GESPREK
22.00	COLUMNS DOOR	CYBORGS	Debat over topsport en (genetische) doping Met een inleidende lezing door Peter Schjerling	Met Willem Koert
22.15	Ronald Giphart	Lezing over de grens		
22.30	Def P., Roel Janssen	tussen mens en machine		
22.45	en Peter Winnen			PRETTIG GESPREK
23.00				Robert Schoemaker
23.15			LATE NIGHT SHOW	
23.30			De afsluiting van Homo	
23.45			Sapiens 2.0	
00.00	FEEST			
00.15	Met medewerking van			
00.30	DJ Rednose Distrikt			
00.45	Tot 02.00 uur			

Programma onderdelen buiten de zalen:

- Supermarkt van de Toekomst
- Apotheek van de Toekomst
- Brainmachine
- Metamorfose-machine
- Videolounge
- Expositie The Bizarre and the Beautiful
- Wonderlab
- Make a face
- Mode en kunst
- Monologen

IV. OVER DE BENODIGDE MIDDELEN

A. Tijdslijn

De organisatie van een festival is een zeer complex en tijdrovend proces. De voorbereidingstijd is afhankelijk van heel wat factoren, waaronder ervaring, competentie, controversieel karakter van de problematiek, duur van het project, grootte van het festival, enz. Bij voorkeur wordt een jaar voor het festival met de organisatie gestart.

B. Budget

Afhankelijk van de gemaakte keuzen, zullen de volgende onderdelen tot de budgetposten van het festival behoren:

- festivallocatie
- personeel
- technologie (audio, video, multimedia)
- bijkomende activiteiten waaronder een infobeurs, demonstraties, enz. die voor het festival worden ingericht
- reis- en eventueel verblijfkosten voor alle deelnemers
- communicatie en promotie
- apparatuur en materiaal
- decoratie (fysiek en virtueel)
- catering

TIP: De hoeveelheid tijd die het festivalteam nodig heeft voor de voorbereiding van het evenement bepaalt in aanzienlijke mate het budget. Soms is het beter om externe knowhow in te huren. Externen zijn soms bekwaamer in bepaalde taken en hebben daarom minder tijd nodig.

Een festival kan een gratis evenement zijn. Er kan ook entreegeld gevraagd worden. De prijs van een entreekaartje moet dan wel in verhouding staan tot het aangeboden programma. Het verdient aanbeveling het entreegeld niet te laten uitstijgen boven het dubbele van dat voor twee goede debatten in een bekend centrum.

V. ANDERE BESTE PRAKTIJEN EN MOGELIJKE VALKUILEN

Sommige zaken zijn van cruciaal belang voor het organiseren van een echt festival, en niet gewoon een wat groot uitvallen publieksactiviteit:

- De aard van de bezoekers moet heterogeen genoeg zijn
- Het aantal bezoekers: sessies die door slechts enkele mensen worden bijgewoond dragen niet echt bij tot het festivalkarakter van het evenement! Probeer in dat geval in kleinere ruimten of door de ruimte in te perken een vollere indruk te wekken.
- De sfeer moet ontspannen zijn. Als mensen op bepaalde ogenblikken geen zin hebben om een sessie bij te wonen, moeten ze op andere verrassende manieren met de problematiek kunnen geconfronteerd worden. Daarom verdient het aanbeveling om een interessant programma van nevenactiviteiten te voorzien.
- Articuleer het programma van het festival rond beleidsimplicaties en -keuzen, zodat u achteraf concrete resultaten en adviezen overhoudt.



EVALUATIE VAN PARTICIPATIEVE PROCESSEN

I. DEFINITIE

Een evaluatie van een participatief proces biedt de stakeholders van een project de gelegenheid stil te staan en na te denken over het verleden en beslissingen te nemen voor de toekomst. Hoewel de deelnemers aan de evaluatie het proces controleren en verantwoordelijk zijn voor:

- de beslissing over wat zal geëvalueerd worden,
- de keuze van de methoden en de gegevensbronnen,
- de uitvoering van de evaluatie en
- de analyse van de informatie en de presentatie van de evaluatieresultaten,

kan deze evaluatiemethode (idealiter) gebruikt worden als onderdeel van een ruimer participatief proces (zie het gedeelte rond de beste praktijken) of als een afzonderlijke oefening.

II. WANNEER GEBRUIKEN

Evaluatie van een participatief proces kan gebruikt worden om de volgende redenen:

- Omdat het zo gepland was (!)
Een participatieve evaluatie kan gepland worden op verschillende tijdstippen in de loop van een project. Dat kan halverwege een reeks van activiteiten zijn of na elke activiteit, afhankelijk van wanneer de gemeenschap beslist dat het tijd is om stil te staan en de eerdere prestaties onder de loep te leggen.
- Omdat een (mogelijke) crisis dreigt.
Participatieve evaluatie kan een potentiële crisis helpen vermijden door mensen samen te brengen, om te discussiëren en te bemiddelen over een oplossing voor belangrijke problemen.
- Omdat een probleem aan de oppervlakte is gekomen.
Problemen, zoals een algemeen gebrek aan gemeenschapszin bij de activiteiten, kunnen plots duidelijk worden. Participatieve evaluatie kan in zulke gevallen meer informatie opleveren die mensen misschien helpt om uit te maken hoe het probleem is ontstaan en hoe het te verhelpen.
- Om een participatieve aanpak te introduceren en door te voeren.
Participatieve evaluatie kan enig licht werpen op de redenen waarom een project niet zo best werkt. De resultaten van een Participatieve evaluatie kunnen het startschot betekenen voor een meer participatieve benadering van het project in het algemeen.

III. PROCEDURE¹

A. Kort overzicht

De extensieve planningfase van een Participatieve evaluatie omvat het aanwerven van de medewerkers die zullen instaan voor de volgende stappen:

- bespreken van doelstellingen en activiteiten,
- bespreken van de redenen voor het houden van de evaluatie,
- opstellen van de evaluatievragen,
- beslissen wie zal instaan voor de evaluatie,
- (on)rechtstreekse indicatoren aanwijzen,
- de informatiebronnen opsporen,
- bepalen welke vaardigheden en hoeveel werk nodig is om de informatie te verkrijgen,
- bepalen wanneer het verzamelen van de informatie en de analyse plaatsvinden,
- bepalen wie de informatie zal verzamelen.

De informatie wordt vervolgens bijeen gebracht in een gegevensbank, gedeeltelijke geanalyseerd en daarna voorgelegd aan het geschikte publiek dat samen de analyse van de informatie voortzet. Tot slot worden op basis van de verkregen inzichten conclusies en actieplannen opgesteld.

B. Verwezenlijking

1. PERSONEEL EN TAKEN

Het personeel dat voor een evaluatie vereist is verschilt sterk, afhankelijk van variabelen zoals de omvang van het project dat geëvalueerd wordt, de geografische reikwijdte en het aantal en het soort van methoden dat ingezet wordt, om de gegevens te verzamelen en te analyseren. Met de volgende vereisten zal echter alvast rekening moeten gehouden worden:

- Een projectmanager moet de gehele evaluatie superviseren en ervoor instaan dat alle onderdelen samengebracht worden tot een samenhangend geheel.
- Begeleiders zullen vereist zijn om het verzamelen van gegevens door de groep in goede banen te leiden.
- Onderzoekers moeten de (groeps)analyses uitvoeren en begeleiden, eventueel met de hulp van een facilitator.
- Administratieve medewerkers staan in voor alles wat de logistiek aangaat, zoals vergaderlocaties, verplaatsingskosten, accommodatie, enz.

2. PLANNING VAN DE EVALUATIE

De tijd die gependend wordt aan de zorgvuldige voorbereiding en planning van een Participatieve evaluatie is goed besteed. Het voorbereidingsproces helpt de deelnemers inzien wat ze evalueren, waarom en hoe ze het zullen doen. De eerste bijeenkomst met het oog op de voorbereiding en planning van de evaluatie moet open staan voor alle geïnteresseerde groepen, inclusief de begunstigden, andere leden van de gemeenschap en de organisatoren. Indien een groot

¹ Dit hoofdstuk is in grote lijnen een bewerking van Case, D. (1990).

aantal mensen geïnteresseerd is in de evaluatie, kunnen bepaalde verantwoordelijkheden met betrekking tot de evaluatie gedelegeerd worden aan een subgroep, een evaluatieteam uit de gemeenschap. Toch moet op die eerste bijeenkomst de hele groep eerst de redenen voor de evaluatie bespreken en nagaan wat ze willen weten, om houvast te bieden voor de latere fasen in het evaluatieproces.

(1) Bespreken van de doelstellingen en activiteiten.

Bespreek de volgende punten:

- Welke zijn de doelstellingen van de stakeholders, onmiddellijk en op langere termijn?
- Welke activiteiten werden gekozen om die doelstellingen te realiseren?

Scenariomethoden kunnen zeer nuttig blijken om op een holistische manier na te denken over de doelstellingen op langere termijn. Voor bijkomende instrumenten die hun nut bewijzen bij het identificeren van doelstellingen verwijzen we naar de lijst van analysetechnieken die in deze publicatie is opgenomen.

(2) Bespreken van de redenen voor de evaluatie.

Na de bespreking van de doelstellingen en activiteiten, kan de discussie focussen op de vragen:

- Waarom houden we een evaluatie?
- Wat wensen we te weten te komen?

(3) Opstellen van de evaluatievragen.

In een brainstormsessie dienen de deelnemers evaluatievragen voor te stellen die door de begeleider neergeschreven (of geschetst) worden op grote vellen papier, op bord, enz. De groep bespreekt de vragen en moet met elke vraag akkoord gaan. Indien veel vragen bovenkomen rond de verschillende doelstellingen en activiteiten, worden ze best gerangschikt in volgorde van belang. Als de projectevaluatie opgesplitst kan worden in twee of meer evaluatieonderdelen, kan men ook de groep in subgroepen verdelen die zich dan bezighouden met een of meer van die onderdelen.

(4) Beslissen wie zal instaan voor de evaluatie.

In de plenaire groep wordt beslist wie de evaluatie zal uitvoeren en wie de resultaten zal willen kennen. Zo kan beslist worden om hetzij alle stakeholders op te nemen (zeker als de groep klein is) of alleen de begunstigden, of om de verantwoordelijkheid voor de evaluatie aan een specifiek evaluatieteam toe te vertrouwen. De samenstelling van dat evaluatieteam is een beslissing van de grotere groep die op de eerste bijeenkomst moet genomen worden.

Als bekend is dat bepaalde minderheidsgroepen niet zullen vertegenwoordigd zijn, kan de facilitator de participatie aanmoedigen van woordvoerders van die groepen in het evaluatieteam. Het evaluatieteam kan de begunstigden omvatten, zij die door een activiteit mogelijk benadeeld zullen worden, leden van de gemeenschap en andere betrokken groepen.

De grote groep beslist ook over wie de resultaten van de evaluatie nodig heeft en wanneer die resultaten klaar moeten liggen. Dat zal afhangen van wie de informatie nodig heeft om beslissingen te nemen en wanneer die beslissingen moeten genomen worden.

(5) (On)rechtstreekse indicatoren aanwijzen.

Op basis van de evaluatievragen die op de eerste bijeenkomst werden opgesteld, worden voor de evaluatievragen rechtstreekse en onrechtstreekse indicatoren aangeduid.

Rechtstreekse indicatoren

Rechtstreekse indicatoren zijn stukken informatie die uitdrukkelijk verband houden met wat gemeten wordt. Als bijvoorbeeld informatie vereist is over deelname aan de verkiezingen, wordt het aantal uitgebrachte stemmen geteld en eventueel in verband gebracht met het totale bevolkingsaantal.

Onrechtstreekse indicatoren

Onrechtstreekse indicatoren zijn stukken informatie die gekozen worden als vervangend antwoord op vragen naar moeilijk meetbare gegevens. Sommige mensen zullen bijvoorbeeld menen dat de levensstandaard niet zo goed blijkt uit de hoogte van het inkomen (alleen). Wie de plaatselijke toestand kent, zal misschien vinden dat er duidelijker onrechtstreekse indicatoren zijn, bijvoorbeeld:

- personen zijn arm als ze zichzelf als arbeidskracht moeten verhuren.
- personen zijn rijk als ze arbeidskracht kunnen inhuren.

De aantallen mensen in elk van beide categorieën vormen in die gemeenschap wellicht twee onrechtstreekse indicatoren.

Bij het opstellen van die indicatoren dient een aantal belangrijke vragen beantwoord te worden:

- Wat willen we weten?
- Welke stukjes informatie kunnen ons dat leren?
- Welke stukken informatie zijn de beste ('sleutelindicatoren'), omdat ze ons het meest nauwkeurige beeld opleveren?
- Is de informatie toegankelijk?

De indicatoren moeten zo gekozen worden dat ze nauwkeurig zijn en verhelderend wat betreft de aard van het probleem of problematiek. Bovendien is het belangrijk om na te gaan of de noodzakelijke informatie wel kan verkregen worden. Het opstellen van goede indicatoren zal de hoeveelheid informatie die moet verzameld worden beperken.

(6) De informatiebronnen opsporen.

Voor elke evaluatievraag en indicator die gekozen werd, identificeert het evaluatieteam welke informatiebronnen ter beschikking staan, welke bronnen gekozen moeten worden en hoe de informatie te verkrijgen. Misschien zijn bepaalde 'ruwe' gegevens (ongeanalyseerde informatie) beschikbaar die nog wat analyzewerk vergen. Andere informatie is wellicht niet voorhanden en moet eerst bij elkaar gezocht worden.

Indien de informatie nog niet beschikbaar is, moet beslist worden welk instrument voor het verkrijgen ervan zal worden ingezet. Die keuze hangt af van de aard van de benodigde informatie. Denk erom dat het mogelijk is één instrument te gebruiken voor het verzamelen van informatie voor meer dan één indicator. Ook een instrument dat eerder werd ingezet, kan opnieuw ingeschakeld worden om de informatie te actualiseren en op zoek te gaan naar verschuivingen. Voor bijkomende instrumenten die nuttig kunnen zijn voor het verzamelen van informatie voor Participatieve evaluaties, verwijzen we naar de lijst van analysetechnieken die in deze handleiding is opgenomen.

(7) Bepalen welke vaardigheden en hoeveel werk nodig is om de informatie te verkrijgen.

Een hoeveelheid arbeidskracht (tijd) en de assistentie van mensen met specifieke vaardigheden, zoals interviewers, wetenschappers, kunstenaars en/of dramaturgen, zullen vereist zijn.

Het evaluatieteam moet nagaan welke vaardigheden en middelen beschikbaar zijn. Het kan zich daarbij de volgende vragen stellen:

- Welke middelen hebben we nodig?
- Wat hebben we al of kunnen we ontwikkelen?
- Welke bijkomende middelen dienen we nog te vinden?

(8) Bepalen wanneer het verzamelen van de informatie en de analyse plaatsvinden.

Het is belangrijk de informatie te verzamelen en te analyseren binnen het tijds kader dat door het evaluatieteam is vooropgesteld, zodanig dat de beleidsverantwoordelijken op tijd over de resultaten beschikken. De timing van de evaluaties moet uiteraard rekening houden met de beschikbaarheid van de informatiebronnen (bijvoorbeeld: in het geval dat men deelnemers aan een participatief proces wil interviewen, rekening houden met werkdagen en vakantieperiodes).

Stel een planning op: voor elk instrument dat ingeschakeld wordt, beslist het evaluatieteam hoe lang over de opdracht gedaan zal worden en wanneer de evaluatie wordt uitgevoerd.

(9) Bepalen wie de informatie zal inzamelen.

Wanneer de concrete data en de vereiste tijd en vaardigheden bekend zijn, kunnen de taken verdeeld worden onder de leden van de kleine werkgroepen.

3. GEGEVENS INZAMELEN

(1) De informatie verzamelen.

Elke lid van het evaluatieteam dient de informatie te verzamelen waarvoor hij of zij verantwoordelijk is. Alle gegevens worden gecentraliseerd.

(2) Gegevensbank opmaken.

De verzamelde informatie dient in een toegankelijk formaat opgeslagen te worden, om de analysewerkzaamheden te vergemakkelijken.

4. GEGEVENSANALYSE

Wanneer alle taken vervuld zijn, moet de verkregen informatie nog geanalyseerd worden en samengevat met het oog op de presentatie. Soms is de informatie kant-en-klaar geanalyseerd en dient ze nog enkel op de juiste plaats ingevuld te worden. Het evaluatieteam kiest de beste manier om de resultaten te presenteren en houdt daarbij rekening met de middelen, de beschikbare tijd en het publiek voor wie de resultaten bestemd zijn.

Analyseren is informatie aan een onderzoek onderwerpen (sorteren, samenvoegen, vergelijken), om inzicht te krijgen in hoe de delen zich verhouden tot het geheel. Een gedeelte van de analyse kan (gedeeltelijk) al gebeurd zijn, afhankelijk van de instrumenten die voor het verzamelen van de informatie ingeschakeld werden. Hieronder worden enkele stappen in de informatieanalyse opgesomd.

(1) Bespreken van de vragen.

De vragen die werden opgesteld alvorens naar informatie op zoek te gaan moeten besproken worden. Waarom was die bepaalde informatie noodzakelijk? Welke vragen moest ze beantwoorden? Welk soort van beslissingen zal op die informatie gebaseerd zijn? Het komt immers geregeld voor dat mensen hard werken aan de planning om aan de benodigde informatie te komen en dan, zodra ze erover beschikken, verzuimen om hun inzicht in de centrale kwesties en kernvragen te toetsen.

Belangrijke resultaten waarnaar men niet op zoek was, moeten daarom niet terzijde geschoven worden. Soms zal het combineren van informatie belangrijke, onverwachte maar daarom niet minder relevante vragen doen rijzen. Deze kunnen met het oog op de toekomst genoteerd worden en vermeld in de presentatie van de resultaten.

(2) Organiseren van de informatie.

Breng alle relevante informatie die verzameld werd bijeen. Indien nodig, rangschik dan de informatie onder de hoofding waar ze thuishoort. De manier waarop de informatie georganiseerd en gecategoriseerd wordt, zal afhangen van de denkprocessen van verschillende mensen. Sommige informatie kan al geanalyseerd zijn, terwijl andere wel nog bijkomend analysewerk vergt.

(3) Beslissen over hoe de informatie te analyseren.

Het analyseren kan eenvoudigweg bestaan uit het optellen van cijfers en het berekenen van gemiddelden of het vergelijken van informatie, om bepaalde relaties op het spoor te komen. Tijdens het proces van het analyseren kunnen ook:

- gelijkenissen opgemerkt worden,

- contrasten getoond worden door twee zaken naast elkaar te zetten, waardoor verschillen duidelijk worden,
- stukken informatie met elkaar in verband gebracht worden, om onderlinge relaties aan te tonen.

(4) Analyseren van de kwantitatieve informatie.

Kwantitatieve (cijfermatige) informatie kan manueel of met de computer berekend worden. Zie de lijst van analysetechnieken in deze publicatie, voor instrumenten die kunnen ingezet worden om participatieve analyses te vergemakkelijken.

(5) Analyseren van de kwalitatieve informatie.

Analyse van de kwalitatieve (descriptieve) informatie is een creatief en kritisch proces. De manier waarop de informatie verzameld werd zal wellicht bepalen hoe ze het beste kan geanalyseerd worden.

Indien bijvoorbeeld voorstellingen van een gemeenschap werden gemaakt, aan het begin, halverwege en aan het einde van het project, kunnen deze geanalyseerd worden door een reeks ervan voor te leggen aan een aantal individuen en hen te vragen om:

- de voorstellingen te evalueren (zijn ze werkelijk representatief, en waarom wel/niet)
- het verschil te beoordelen (zeer goed, goed, niet bijzonder goed, enz).

Zie de lijst van analysetechnieken in deze publicatie, voor instrumenten die kunnen ingezet worden om participatieve analyses te vergemakkelijken.

(6) Integreren van de informatie.

Het team dat werd samengesteld om informatie te verzamelen en te analyseren kan de geanalyseerde onderdelen op zo'n manier samenbrengen dat het hele verhaal duidelijk wordt. Gedeeltelijke analyses kunnen ook ter aanvulling aan een grotere groep uit de gemeenschap worden voorgelegd.

5. PRESENTATIE & ACTIEPLAN

(1) Presenteren van de eerste resultaten.

Zodra de informatie verzameld en (gedeeltelijk) geanalyseerd is, belegt u een bijeenkomst met de grotere groep, om de eerste resultaten voor te stellen. Het kan erg efficiënt blijken om de informatie te presenteren in een gedeeltelijk geanalyseerde vorm.

Voordelen van een gedeeltelijke analyse zijn:

- de grotere groep krijgt de gelegenheid om bij te dragen tot de verdere analyse,
- de resultaten worden door meer mensen gevalideerd en zijn daardoor betrouwbaarder,
- meer mensen verwerven inzicht in het analyseproces.

Indien de informatie gepresenteerd wordt in een gedeeltelijk geanalyseerde vorm, zal de groep meer analysewerk moeten verrichten om de oorspronkelijke vragen te kunnen beantwoorden.

Ongeacht de vorm waarin de informatie gepresenteerd wordt, zal de groep de implicaties moeten bespreken die de resultaten hebben voor hun oorspronkelijke vragen.

- Zijn eventueel nieuwe vragen gerezen die bijkomende informatie zullen vergen?
- Welke conclusies kunnen getrokken worden?
- Wat kunnen we leren uit de resultaten?
- Welke zijn de verschillende opties om iets te doen aan de blootgelegde problemen?

Moedig een grondige discussie rond deze vragen aan, zodat de mensen hun visie kunnen geven op hoe de informatie geïnterpreteerd dient te worden. De nadruk bij de conclusies dient niet te liggen op succes of mislukking maar op het leerproces.

De inzichten die voortvloeien uit het evaluatieproces kunnen de groep ook inspireren om hun aanvankelijke doelstellingen opnieuw in overweging te nemen. Dit is een onderdeel van het iteratieve leerproces dat vervat zit in het evalueren van participatieve processen.

TIP: Hou de groep ook tegen als de focus zou gaan liggen op verwijten en beschuldigingen in verband met eventueel teleurstellende resultaten. Zorg er integendeel voor dat de gesprekken op de toekomst gericht blijven en op zoek gaan naar betere wegen in de richting van de gewenste toekomst.

Indien voor het beantwoorden van nieuwe prangende vragen nog bijkomende informatie vereist is, ontwerp dan een plan om aan de hand van de volgende stappen de benodigde gegevens bij elkaar te brengen.

(2) Ontwikkelen van een toekomstig actieplan.

Uiteindelijk zal de groep moeten discussiëren en beslissen over een actieplan, gebaseerd op de resultaten.

- Welke stappen moeten nu gezet worden op basis van wat uit het proces geleerd werd?
- Wie doet wat?
- En binnen welke termijn?

TIP: Bij het ontwikkelen van een actieplan en het herbekijken van de aanvankelijke doelstellingen kunnen prospectieve methoden, zoals scenarioworkshops, bijzonder nuttig blijken.

(3) Opstellen van een eindrapport.

Het eindrapport bevat de vragen, een lijst van de deelnemers, de methode, de analyseprocedures, conclusies en een samenvatting van het nieuwe actieplan. Voor tips rond het schrijven van een evaluatierapport, in het bijzonder vanuit een lokaal perspectief, kunnen we verwijzen naar het hoofdstuk 'Presentation of Results', in Case, D. (1990), zie ook <http://www.fao.org/docrep/x5307e/x5307e00.htm#Contents>

IV. OVER DE BENODIGDE MIDDELEN (TIJD, BUDGET)

De vereiste middelen voor een evaluatie van een participatief proces zullen sterk uiteenlopen, afhankelijk van (onder meer):

- de complexiteit van de geëvalueerde problematiek,
- de methoden die gebruikt werden voor het bijeenbrengen van de gegevens,
- de beschikbaarheid en de kosten voor de medewerkers met de juiste kwalificaties om de gegevens te verzamelen en te analyseren (personeelskosten),
- de geografische spreiding van de problematiek die geëvalueerd wordt (verplaatsingen en overnachtingen),
- of de evaluatie al dan niet ingebed zit in een ruimer participatief project (bespaart tijd en vermijdt dubbele uitgaven op tal van punten).

V. ANDERE BESTE PRAKTIJKEN EN MOGELIJKE VALKUILEN

Er wordt sterk aangeraden om evaluaties van participatieve processen te zien als een aspect van een ruimere participatieve benadering van projectontwikkeling. De stakeholders zullen sterker het gevoel hebben van meet af aan beheerder en eigenaar van het project te zijn en het onderzoek wordt er ook kosteneffectiever door.

In het ideale geval wordt het evaluatieproces herhaald (iteratieve aanpak) en gezien als onderdeel van een breder proces van beleidsplanning en -ontwikkeling. Wanneer op regelmatige tijdstippen evaluaties gepland zijn, ingebed in een project op lange termijn, is het waarschijnlijker dat ze ervaren worden als gericht op bijleren en verbeteren, dan het geval zou zijn bij een eenmalige evaluatie. Bovendien kunnen ook de lessen die getrokken worden uit de vroegste evaluaties in het kader van het project de vooruitgang op lange termijn nog versterken. Het proces van het opstellen van indicatoren helpt mensen om hun doelstellingen scherper te verwoorden, wat resulteert in concretere actieplannen.

Let er goed op dat de ingezamelde gegevens werkelijk een antwoord bieden op de eigenlijke vragen. Trap niet in de val van een bepaalde methode voor het verzamelen van gegevens die alleen maar gemakkelijk is maar misschien ook niet die informatie oplevert die nodig is, om erachter te komen hoe een project kan verbeterd worden.

Hou bij het organiseren van evaluaties ook nauwlettend het langetermijnperspectief in het oog. Het is niet uitzonderlijk in bepaalde ontwikkelingsprocessen dat dingen er eerst tijdelijk (lijken) op achteruit te gaan, alvorens weer een nieuwe vooruitgang te vertonen.

Bronnen en referenties

Booth, W., Ebrahim, R en Morin R. (2001) *Participatory Monitoring, Evaluation and Reporting: An Organisational Development Perspective for South African NGOs*. Braamfontein, South Africa: Pact/South Africa.

Case, D'Arcy Davis (1990) *The community's toolbox: The idea, methods and tools for participatory assessment, monitoring and evaluation in community forestry*. Bangkok, Thailand: *FAO Regional Wood Energy Development Programme*. <http://www.fao.org/docrep/x5307e/x5307e00.htm>

Pahl-Wostl, Claudia (2002) 'Participative and Stakeholder-Based Policy Design, Evaluation and Modeling Processes'. *Integrated Assessment* 3(1): 3 – 14.

UNDP (1996) 'Participatory Evaluation in Programmes Involving Governance Decentralisation: A Methodological Note'. Niet gepubliceerde paper.

USAID Center for Development Information and Evaluation (1996) 'Conducting A Participatory Evaluation'. *Performance Monitoring and Evaluation TIPS*, Number 1.

Zimmermann, A. en Engler, M. (Comilers) *Process Monitoring (ProM)*. Work document for project staff. Eschborn, Germany: Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH.

KORTE BESCHRIJVINGEN VAN METHODEN EN TECHNIEKEN

De methoden en technieken worden hier voorgesteld in alfabetische volgorde, om het opzoeken te vergemakkelijken. In de meeste gevallen verkiezen we om de originele Engelstalige naam van de techniek of methode te geven, om geen 'domme' vertaalfouten te maken.

21st Century Town Meeting®

Een 21st Century Town Meeting® is een forum waarbij technologie gekoppeld wordt aan een face-to-face dialoog in subgroepen, zodat duizenden mensen tegelijk (tot 5.000 per meeting) kunnen betrokken worden in een overleg over complexe beleidskwesties. Via een combinatie van stemapparatuur, groupware computers, projectie op groot scherm, telefoonconferentie- en andere technologieën, stellen 21st Century Town Meetings de deelnemers in staat om gelijktijdig deel te nemen aan kleinschalige discussies en bij te dragen tot de collectieve kennis van een zeer grote groep. Een 21st Century Town Meeting® is meer dan één enkel evenement. Het is een geïntegreerd proces van engagement bij burgers, stakeholders en beleidsverantwoordelijken dat aanbevelingen genereert over het beleid en binnen tijdsaders die stroken met de bestuurscycli en de vragen van de media.

Acces to Resources¹

Deze techniek stelt de onderzoeker in staat informatie in te zamelen en de kennis en de bewustwording te stimuleren omtrent het feit dat de toegankelijkheid van middelen afhangt van geslacht en andere belangrijke sociale variabelen. Bij het plannen van interventies kan het een groot verschil uitmaken voor succes of mislukken van het project als rekening gehouden wordt met wie in het huishouden en in de gemeenschap toegang heeft tot de middelen en wie niet. Als gezondheidscentra bijvoorbeeld van de gebruikers cash betaling eisen en het blijken vooral vrouwen te zijn die zieke of zwangere familieleden vergezellen naar het ziekenhuis, dan moeten die vrouwen toegang hebben tot cash geld. Wie toegang heeft tot de middelen kan cultureel sterk variëren, afhankelijk van geslacht, leeftijd, burgerlijke staat, afkomst, enz. Deze analytische techniek kan over culturele grenzen heen gebruikt worden.

Appreciation-Influence-Control (AIC)^{3,4}

Deze methode is erop gericht actieplannen op te stellen door het tot stand brengen van een sfeer van 'al doende leren' die de deelnemers samen projecten laat ontwikkelen om specifieke problemen aan te pakken. De methode moedigt sociaal leergedrag aan, bevordert de verantwoordelijkheid (ownership) over het resultaat en smeedt een werkrelatie tussen de betrokken deelnemers. Die deelnemers vormen een relatief heterogene groep, met doorgaans hooggeplaatste beleidsverantwoordelijken, technische experts en soms vertegenwoordigers van de stakeholders en belangengroepen. Tijdens het proces worden sociale, culturele, politieke, technische en economische factoren van een project of beleidsvoorstel bekeken. De methode is erop gericht een gemeenschappelijke doelstelling te vinden, de uiteenlopende stakeholders te erkennen die relevant zijn voor die doelstelling en een kader te voorzien om samen aan het probleem te blijven werken. De activiteiten focussen op het verwerven van appreciatie door te luisteren, invloed dankzij dialoog en controle via actie.

Behoeftenevaluatie⁴⁰

Deze visuele tool levert informatie op over de behoeften van mensen, verhoogt het bewustzijn van de deelnemers met betrekking tot verwante onderwerpen en biedt een kader voor het rangschikken van de behoeften volgens prioriteit. Omdat het zo'n eenvoudige methode is, kunnen mensen met heel uiteenlopende achtergronden participeren, ongeacht hoe hoog- of laaggeschoold ze zijn.

Bemiddeling ^{35, 36}

Bemiddeling is een vrijwillig proces waarbij de partijen die bij een conflict betrokken zijn wederzijds hun verschillen ontdekken en geschillen bijleggen. De bemiddelaar heeft niet de autoriteit om een regeling op te leggen maar begeleidt veeleer de partijen die zelf tot een vergelijk komen. Onderhandelingen, al dan niet met een bemiddelaar, zullen doorgaans drie stadia kennen: vóór de onderhandeling, onderhandeling onder gelijke partners en implementering. Bij elke fase horen activiteiten die bedoeld zijn om het tot stand brengen van duurzame consensusovereenkomsten te bevorderen.

Beneficiary Assessment (BA) ⁵

BA is een systematisch onderzoek naar de percepties van begunstigden en andere stakeholders om ervoor te zorgen dat hun bekommernissen gehoord worden en mee opgenomen in de projectformulering en in de beleidsvoorstellen. De algemene doelstellingen van BA's zijn (a) systematisch luisteren om 'een stem te geven' aan de armen en andere moeilijk te bereiken begunstigden, waarbij duidelijk wordt welke beperkingen de participatie van de begunstigden in de weg staan en (b) feedback verkrijgen over ontwikkelingsinterventies.

Boomdiagrammen ⁶⁸

Boomdiagrammen zijn polyvalente visuele instrumenten voor het reduceren en rangschikken volgens prioriteit van problemen, doelstellingen of beslissingen. De informatie wordt georganiseerd in een diagram dat er als een boom uitziet. De hoofdkwestie wordt voorgesteld aan de hand van de stam en relevante factoren, invloeden en resultaten verschijnen als een systeem van takken en wortels. In een projectcontext, kunnen boomdiagrammen gebruikt worden voor het begeleiden van ontwerp- en evaluatiesystemen. Als burgerparticipatieve oefening, kunnen boomdiagrammen mensen helpen om de onderliggende oorzaken van een bepaald probleem op te sporen en te analyseren en om de doelstellingen te meten en te rangschikken ten opzichte van elkaar. In een institutionele context worden vaak minder uitgewerkte 'bomen' gemaakt, in de vorm van diagrammen die een illustratie geven van een netwerk van factoren. Boomdiagrammen maken vaak deel uit van participatieve planningmethoden, bijvoorbeeld in stakeholderworkshops, logische structurele analyses of in ZOPP-onderzoek en van participatieve onderzoeksmethoden zoals PRA (zie verder).

Brainstorming ⁶

Brainstorming omvat een periode van 'vrijdenken' die gebruikt wordt om ideeën onder woorden te brengen, gevolgd door een strikter aangepakte bespreking van die ideeën. De bedoeling bestaat erin de remmingen bij de deelnemers weg te nemen, zodat ze ook hun 'wilde' ideeën durven spuien, de creativiteit en het denken te stimuleren en het hokjesdenken te doorbreken, zodat dissidente standpunten al in een vroeg stadium een kans krijgen de discussie te verrijken. Brainstorming brengt nieuwe ideeën voort over de aanpak van een bepaald probleem omdat het vrijdenken de creativiteit stimuleert. Soms helpt de techniek ook om conflicten in te dijken, aangezien hij de deelnemers ertoe aanzet om andere standpunten te zien en mogelijk hun perspectief op de problemen te veranderen. Hij kan bovendien voor een vleugje humor zorgen en helpt het ijs te breken. Brainstorming is nuttig om heel wat ideeën te sprokkelen, alvorens voort te gaan met de analyse van scenario's, de oplossing van een probleem, de besluitvorming of de planning.

Burgerjury ^{8, 9, 10}

De burgerjurymethode is een middel om geïnformeerde burgers inspraak te geven bij beleidsbeslissingen. De jury is samengesteld uit 12-24 personen die willekeurig werden geselecteerd of in elk geval representatief zijn voor een bepaald publiek of een groep van stakeholders. De juryleden gaan vervolgens door een overlegproces waarbij vaak subgroepen worden ingeschakeld die zich concentreren op verschillende aspecten van de kwestie. Tot slot nemen de juryleden een beslissing of stellen ze aanbevelingen op in de vorm van een burgerrapport. De organiserende instelling (bijvoorbeeld regering, departement, plaatselijke overheid) wordt geacht op het rapport te reageren via bepaalde stappen of anderszins te leggen waarom ze het er niet mee eens is. Een burgerjury, doorgaans een proces van 4 tot 5 dagen, is bedoeld als een middel om tot een democratischer besluitvorming te komen.

Charrette ⁷

De naam 'Charrette' staat voor een intensief face-to-face proces dat is ontworpen om mensen vanuit verschillende segmenten van de samenleving op korte tijd tot een consensus te brengen. Tijdens de planning voorafgaand aan de Charrette, wordt het hoofdonderwerp opgesplitst in kleinere componenten, waaraan bepaalde subgroepen of mensen worden toegekend. De subgroepen rapporteren op geregelde tijdstippen aan de grote groep en nemen de feedback van het plenum mee terug naar de volgende discussieronde in subgroepjes. Die afwisseling herhaalt zich tot een consensus bereikt wordt, op het ogenblik dat het verslag moet worden opgemaakt. Charrettes kunnen in omvang uiteenlopen van 50 tot ruim 1.000 mensen en in tijd van vier dagen tot twee weken.

Consensusconferentie ^{11, 12, 13, 14, 15}

Een consensusconferentie is een openbaar onderzoek met een groep van 10 tot 30 willekeurig geselecteerde burgers die belast worden met het aspectenonderzoek rond een sociaal controversieel onderwerp. Het gaat om leken die hun vragen en bekommernissen voorleggen aan een deskundigenpanel, zich vervolgens over de antwoorden van die deskundigen buigen en in de groep een onderhandelingsproces starten. Het resultaat is een consensusverklaring die publiek gemaakt wordt onder de vorm van een schriftelijk rapport gericht tot de betrokken parlementariërs, beleidsmakers en het grote publiek. Uit dat rapport blijken de verwachtingen, bekommernissen en aanbevelingen na afloop van de conferentie. Doelstelling is het debat rond een bepaald onderwerp te verruimen en te verrijken met de standpunten van niet-deskundigen die een consensus nastreven waarop de beleidsbeslissingen gebaseerd kunnen worden. Consensusconferenties bestaan doorgaans uit een intensief programma van een drietal dagen dat openstaat voor het publiek.

Critical/Key Technologieën ¹⁶

Deze methode zou kunnen toegepast worden op andere onderwerpen dan technologieën, waaronder ook sociale innovaties. Een eerste stap in de methode bestaat erin een eerste lijst van te onderzoeken technologieën op te stellen. Deze kan gebaseerd zijn op methoden zoals brainstorming, bibliografisch onderzoek, expert panels, omgevingsscanning, enz. Vervolgens worden criteria (in de aarde van SWOT-criteria) toegepast op de geselecteerde technologieën, om diegene op te sporen die voor de betrokken organisatie of regio het relevantste zijn. De lijsten die daarvan het resultaat zijn kunnen zowel 'technology push' geïntendeerd zijn (de aanbodzijde) dan wel aangedreven door de industriële behoeften (vraagzijde), afhankelijk van welke nadruk gelegd wordt: op de toekomstige technologische capaciteit of op de nieuwe/toekomstige behoeften van de samenleving of de industrie. Deze methode vergemakkelijkt het nemen van geïnformeerde beslissingen over technologische ontwikkelingen. De resultaten kunnen als springplank gebruikt worden voor aanbeve-

lingen die op het politieke niveau verder besproken en getoetst moeten worden aan praktische factoren en normatieve bekommernissen. Het betreft in veel gevallen een verkennend proces.

Cross Impact Analyse ^{17, 18, 19}

Een belangrijke toepassing van kruisimpactanalyse ligt in de voorbereiding van scenario's. De methode vraagt aan deskundigen om zich uit te spreken over de waarschijnlijkheid dat een gebeurtenis zich zal voordoen en om ook een oordeel te vellen over de waarschijnlijkheid daarvan, indien elk van de andere mogelijkheden zich al dan niet voordoet. De methode brengt een causale keten aan het licht: 'x' beïnvloedt 'y'; 'y' beïnvloedt 'z'. Hierdoor ontstaat een matrix van voorwaardelijke mogelijkheden. Die matrix kan onderworpen worden aan een mathematische analyse (door middel van gespecialiseerde softwareprogramma's) om van elk van de mogelijke scenario's die het resultaat zijn van combinaties van gebeurtenissen de waarschijnlijkheid te bepalen. Het voordeel van de methode boven een gewone Delphi ligt hierin dat de evenementen niet beschouwd worden als los van elkaar staand. Anderzijds kan in de praktijk maar rekening gehouden worden met een beperkt aantal variabelen. Met invloeden die niet zijn opgenomen houdt het onderzoek geen enkele rekening. De keuze van de gebeurtenissen (variabelen) is dan ook van cruciaal belang.

Deliberative Polling[®] ^{20, 21}

Deliberative Polling[®] werd ontwikkeld met het oog op twee uitdagingen in moderne democratieën: hoe een beeld krijgen van wat een *tegelijk representatief én geïnformeerd* (het overlegaspect) publiek denkt en voelt over een belangrijke kwestie van openbaar belang. Het resultaat is bedoeld om houvast te bieden bij de publieke besluitvorming. Conventionele peilingen hebben een belangrijke invloed op beleidsmakers maar ze weerspiegelen alleen de oppervlakkige indrukken die bij het publiek leven, op basis van slogans en kreten. Deliberative Polling is een poging om televisie en opinieonderzoek op een nieuwe en constructieve manier in te schakelen en zo deze beperkingen te boven te komen. Het Deliberative Polling-proces levert de conclusies op die het publiek zou trekken mocht het de gelegenheid hebben zich beter te informeren en nauwer betrokken te raken bij kwesties van openbare orde.

Delphi-methode (Publieke Delphi, Delphi face-to-face...) ^{22, 23, 24}

Een Delphi is een iteratieve bevraging van deskundigen. Delphi's kunnen focussen op het voorspellen van technologische of sociale ontwikkelingen, helpen bij het vaststellen en volgens prioriteit rangschikken van beleidsdoelstellingen of uitmaken wat deskundigen vinden over een bepaald aspect van zaken die niet rechtstreeks kunnen gemeten worden, door middel van conventionele statistische methoden. Als dialectisch proces was Delphi ontworpen met het oog op de voordelen van een bundeling en uitwisseling van meningen waardoor de respondenten kunnen leren van elkaanders standpunten, zonder het soort van ongewenste beïnvloeding dat nogal moeilijk te vermijden is in conventionele face-to-face situaties (waarbij doorgaans diegene met de luidste stem of het grootste prestige domineert). Elke deelnemer vult een vragenlijst in en krijgt dan feedback over het geheel van de antwoorden. Met die informatie in de hand, vult hij of zij de vragenlijst dan opnieuw in maar geeft nu ook toelichting bij eventuele standpunten die in een belangrijk opzicht afwijken van die van de andere deelnemers. De toelichtingen vormen nuttige informatie voor de anderen. De idee hierachter is dat de hele groep afwijkende standpunten kan overwegen die gebaseerd zijn op weinig bekende informatie of kennis. Een traditionele Delphi gaat over de post maar er zijn ook variaties van Delphi die online of face-to-face verlopen.

Doelgroepenanalyse (DGA) ⁶⁴

Doelgroepen zijn personen of groepen in de samenleving die rechtstreeks beïnvloed zullen worden door een project of zijn gevolgen. Ze moeten onderscheiden worden van de 'bemiddelende' organisaties die een ondersteunende dienstverlening aan de doelgroepen aanbieden om de beoogde effecten te bereiken. Doelgroepenanalyses zijn geschikt om:

- meer te leren over hoe potentiële doelgroepen hun problemen percipiëren en over de veranderingen die ze wensen en de draagwijdte van hun actie;
- na te gaan of de geplande projectstrategie overeenstemt met de aangevoelde behoeften en het potentieel van de doelgroepen;
- inzicht te verkrijgen in de sociale verschillen binnen de populatie (overeenkomstig leeftijd, geslacht, sociale laag, etnische identiteit, enz.) en de verschillende mate waarin sociale groepen in staat zijn om te participeren
- de perceptie die de doelgroepen hebben van en hun attitudes tegenover andere stakeholders en instellingen op het terrein te herkennen en een realistische participatiestrategie te ontwikkelen
- de risico's en de impact van een projectidee of -strategie te beoordelen.

Envisioning workshop ²⁵

Envisioning workshops werken met een groep van 18 tot 22 deelnemers die ernaar streven visies en voorstellen te ontwikkelen voor toekomstige behoeften en mogelijkheden. De groep krijgt een reeks gepresenteerd van *vooraf (vóór de workshop) opgestelde scenario's* waarin mogelijke toekomstige situaties of omstandigheden worden voorgesteld rond een bepaalde kwestie. De deelnemers gaan een kritische discussie aan over die scenario's, zoeken een gemeenschappelijke visie, sporen hinderpalen op die een dergelijke visie in de weg staan en ontwikkelen een actieplan.

Evaluatie van participatieve processen

Participatieve evaluatie zorgt voor een actieve betrokkenheid bij het evaluatieproces van diegenen die belang hebben bij het programma: leveranciers, partners, klanten (begunstigden) en andere geïnteresseerden. Echte participatie strekt zich uit over alle fases van de evaluatie: planning en ontwerp; verzamelen en analyseren van de gegevens; identificeren van de bevindingen van de evaluatie, conclusies en aanbevelingen; verspreiden van de resultaten en voorbereiden van een actieplan om de slagkracht van het programma te verbeteren.

Expert panel ²⁶

De hoofdopdracht van een expert panel bestaat er doorgaans in informatie samen te vatten afkomstig van een waaier aan verschillende bronnen – getuigenissen, onderzoeksverslagen, resultaten van forecastingmethoden, enz. – om een beeld te verschaffen van de toekomstmogelijkheden en behoeften met betrekking tot de onderwerpen die geanalyseerd worden. Er kunnen specifieke methoden gebruikt worden om het panel te selecteren en te motiveren, taken toe te kennen en ervoor te zorgen dat de aanwezige kennis uitgewisseld en verder ontwikkeld wordt. Het deelnemerspanel moet heterogeen zijn en het is belangrijk dat de betrokkenen, behalve technisch gekwalificeerd, ook creatieve denkers zijn die uiteenlopende standpunten naar voor kunnen brengen, goed in groep kunnen werken en bereid zijn om vrijuit te spreken, zonder het gevoel te hebben een bepaald standpunt te moeten vertolken.

Focusgroep ^{27, 28}

Een focusgroep houdt een geplande discussie in een subgroep van 4 tot 12 stakeholders, begeleid door een ervaren moderator of facilitator. De methode is ontworpen om informatie te verkrijgen over voorkeuren en waarden van men-

sen, met betrekking tot een bepaald onderwerp en over het waarom daarvan. Het resultaat wordt bereikt door het observeren van de gestructureerde discussie van een interactieve groep in een tolerante, niet bedreigende omgeving. De methode kan ook on-line gebruikt worden. Tot de veel gebruikte instrumenten en technieken behoren gerichte vragen, brainstorming, en 'synetics'.

Forecasting (normatieve en verkennende) ^{29, 30}

Een verkennende forecast hanteert een continuïteitsmodel van de toekomst. Dat wil zeggen een duidelijk verband tussen de krachten die aan het werk zijn en de gevolgen die ze hebben voor de componenten van het systeem dat onderzocht wordt. Het objectief is om de manieren te onderzoeken waarop die krachten en componenten op elkaar inwerken. Er komt zelden één resultaat uit de bus, veeleer een reeks van alternatieve toekomstmogelijkheden. Normatieve forecasting, daarentegen, maakt een sprong en schuift een bepaalde doelstelling of objectief naar voor dat wezenlijk of enkel schijnbaar een breuk vertegenwoordigt met de trends die men aan het werk ziet. Als die toekomstschets er eenmaal staat, keert de forecaster terug naar het heden om na te gaan welke stappen noodzakelijk zijn om het doel te bereiken.

Toekomstwiel ³¹

Een toekomstwiel is een manier om na te denken over de toekomst en in die zin een soort gestructureerde brainstorming. In het midden van een blad papier wordt een trend of gebeurtenis genoteerd. Vanuit het midden vertrekken spaken naar alle richtingen. Aan het einde van iedere spaak komen de primaire gevolgen of de mogelijke impact van de trend in het midden. Vervolgens worden de spaken verlengd tot een tweede ring rond het eerste wiel met de secundaire gevolgen. Dat uitdijen gaat door tot een samenvattend beeld ontstaat van de implicaties van de gebeurtenis of trend die centraal staat.

Genderanalyse (GA) ³²

GA focust op het inzicht in en documenteren van de verschillen in genderrolpatroon, activiteiten, behoeften en mogelijkheden in een gegeven context. GA gaat gepaard met het opheffen van de scheiding van kwantitatieve gegevens volgens gender. Het toont de verschillende rolpatronen en vormen van aangeleerd gedrag van mannen en vrouwen op basis van genderbepaalde kenmerken, die kunnen verschillen afhankelijk van de cultuur, de etnie, inkomen, opleidingsniveau en in de tijd. GA beschouwt vrouwen op die manier niet als een homogene groep en genderbepaalde kenmerken niet als onveranderlijk.

Interactieve Backcasting ³³

Interactieve Backcasting is een oefening waarbij stakeholders een toekomstbeeld uit een reeks van mogelijkheden kiezen als vertrekpunt voor hun analyse en vervolgens achteruit terugkeren tot de huidige toestand. Onderweg gaan ze interactief op zoek naar de interventies die nodig waren om die toekomst te realiseren. Op die zoektocht kijken de stakeholders uit naar mijlpalen die werden gehaald, kansen die werden te baat genomen en obstakels uit de weg geruimd. De methode geeft niet alleen vorm aan de verschillen tussen de toekomst en het nu maar ook aan de diversiteit van de standpunten en percepties van de stakeholders zelf. Ze voorziet in een ontmoeting – en soms een confrontatie – tussen, bijvoorbeeld, wetenschappers en stakeholders (en hun respectieve kennis).

Kwetsbaarheidsanalyse ⁷⁰

Kwetsbaarheidsanalyse (ook bekend als 'wealth ranking' of welvaartrangschikking) is een techniek gericht op het snel bijeenbrengen en analyseren van specifieke gegevens over de sociale gelaagdheid op het niveau van de gemeenschap. Factoren die bijdragen tot de welvaart zijn onder meer eigendom (of gebruiksrecht) van productiemiddelen, de levenscyclus van de leden van de productieve eenheid, de relatie van de productieve eenheid tot de lokale machthebbers, de beschikbaarheid van arbeidskracht, schuldenlast, enzovoort. Net als andere visuele instrumenten, biedt ook de welvaartrangschikkingsoefening een gemakkelijke manier om lokale mensen te betrekken bij het onderzoek en de planning, en dat over taal- en scholingsbarrières heen.

Mapping ³⁴

Mapping is een goedkope techniek die kan gebruikt worden voor het verzamelen (in 'kaart' brengen) van zowel descriptieve als diagnostische informatie. Mappingoefeningen zijn nuttig voor het bijeenbrengen van basisgegevens over bepaalde indicatoren – als onderdeel van een begunstigen-aspectenonderzoek of een reeks van snelle evaluatieonderzoeken – en het proces kan de basis leggen voor een gemeenschappelijk 'ownership' van de planning van bepaalde ontwikkelingen, door er groepen van mensen met uiteenlopende interesses bij te betrekken. Mappingoefeningen gaan gepaard met een hoog niveau van participatie (de oefeningen worden vaak van begin tot einde (be)geleid door lokale mensen) en de geregistreerde, visuele output kan onmiddellijk gebruikt worden om een mogelijke communicatiekloof te dichten tussen lokale mensen en buitenstaanders, zoals de planners vaak zijn. De mappingoefening kan gebruikt worden om aan te zetten tot discussie over prioriteiten en verwachtingen bij lokale ontwikkelingen en de kaarten zelf zullen nuttig zijn als verificatiemiddel voor informatie uit secundaire bronnen en als traininginstrumenten. Bij de follow-up kunnen veranderingen worden aangebracht op de 'kaarten' die bij de projectplanning werden gemaakt. Bij de evaluatie, tonen de kaarten zowel de status van de feitelijke veranderingen in de middelen of infrastructuur van de gemeenschap als de gepercipieerde kosten en baten van de veranderingen die hebben plaatsgevonden.

Mind Mapping ³⁷

Mind mapping draait rond het samenbrengen van informatie op niet-lineaire manieren. De techniek maakt het mogelijk de ideeën van een groep snel op papier te krijgen en er logische ordeningen en verbanden in aan te brengen. De techniek kan gebruikt worden in het kader van brainstormoefeningen en kan ook helpen bij het opstellen van een kader aan de hand waarvan de verkregen informatie later kan worden gerangschikt. Mind mapping werkt goed wanneer de bestudeerde kwestie(s) in nogal wat (sub)componenten kan/kunnen opgesplitst worden. Het resultaat heeft doorgaans de vorm van een schema of reeks van schema's met een overzicht van de belangrijkste kwesties en de onderlinge verbanden. De schema's kunnen gebruikt worden bij de communicatie, bij het uitwerken van scenario's en op allerlei andere manieren.

(Participatieve) Modelvorming (of Groepsmodelvorming) ^{38, 39}

Brede en heterogene groepen stakeholders participeren bij het ontwikkelen van een model om het structureren van problemen te vergemakkelijken en de groepsbesluitvorming te ondersteunen. De modellen variëren van eenvoudige conceptuele modellen tot complexe computermodellen. Ze selecteren expliciet bepaalde kenmerken van een situatie, om ze vervolgens te evalueren. Consensusopbouw is een essentieel onderdeel van het proces van modelvorming. De eindtoestand is gefocust op het voortbrengen van scenario's en managementopties gebaseerd op de eerdere onderzoeken en onderzoeksmodellen. Er bestaan kant-en-klare algemene modellen die kunnen gebruikt worden voor allerlei soorten

van onderzoek: Interactieve planning, Hiring System-theorie, Operations Research, Socio-Technisch, Soft Systems-methode, System Dynamics, Total Quality Management en Viable Systems Model. Een andere techniek naast deze situatie-modellen is die van de beslissingsmodellen. Daarbij wordt geprobeerd een model op te stellen van het beslissingsproces dat door de beleidsverantwoordelijken wordt toegepast bij belangrijke beslissingen binnen het systeem. De aanpak gaat uit van de veronderstelling dat beleidsverantwoordelijken een aantal factoren in overweging nemen wanneer ze de verschillende alternatieven vergelijken, dat sommige daarvan belangrijker zijn dan andere en dat ze impliciet aanwezig zijn in de waarde die aan de alternatieve beslissingen wordt gehecht.

Objectives Oriented Planning (ZOPP) ⁴¹

ZOPP is een methode voor projectplanning en -beheer die stakeholders samenbrengt om, via een projectcyclus met een reeks van workshops, prioriteiten te bepalen en de implementering en monitoring te plannen. Het voornaamste resultaat van het proces is een projectplanningmatrix die door de deelnemers gezamenlijk werd opgemaakt. Onder deelnemers wordt in dit proces doorgaans een groep van vertegenwoordigers van de belangenorganisaties bedoeld, lokale of nationale beleidsverantwoordelijken en soms ook technische deskundigen. ZOPP-instrumenten zijn:

Projectplanningmatrix (PPM). De PPM bestaat uit een rooster dat tijdens het ZOPP-proces wordt ingevuld en in essentie aan de hand van twee assen een samenvatting geeft van elk van de aspecten (of taken) van het project en de indicatoren die aangeven dat aan het aspect is voldaan.

Boomdiagrammen: visuele instrumenten die de informatie organiseren in een boomachtig schema. Door beïnvloedingspatronen en resultaten van bepaalde factoren op te nemen, reduceert een boomdiagram het aantal problemen, doelstellingen of beslissingen en toont prioriteiten.

Participatory Impact Monitoring (PIM) ⁷¹

Het objectief van PIM bestaat erin de verwezenlijking van projecten te verbeteren, door het project te richten op de sociaal-culturele impact; door autonome activiteiten door de betrokken mensen te bevorderen en door de flexibiliteit van ontwikkelingsorganisaties, NGO's, ministeries, enz. te verhogen en hun interactie onderling en met de begunstigden te verbeteren. De voornaamste doelstelling van PIM schuilt in het documenteren van de sociaal-culturele impact. Op die manier worden leerprocessen in gang gezet en versterkt en de methode vormt tegelijk een aanvulling bij de meer technisch of economisch gerichte monitoring.

Participatory Organisational Evaluation Tool (POET) ⁷²

Hier gaat het om een tool en een proces om (a) op zeven kritieke punten de organisatorische capaciteit en het niveau van consensus te meten en er het profiel van te bepalen en de invloed in de tijd te beoordelen die de activiteiten hebben op de organisatiecapaciteit (benchmarking); (b) capaciteit op te bouwen door medewerkers samen te brengen in functie- en hiërarchieoverschrijdende groepen waarbinnen open wordt uitgewisseld; (c) uiteenlopende standpunten op te sporen en zo de groei te bevorderen; (d) consensus tot stand te brengen rond toekomstige activiteiten om de organisatorische capaciteit te ontwikkelen en (e) organisatorische veranderingen en ontwikkelingsstrategieën te selecteren, implementeren en volgen. POET wordt gebruikt in combinatie met de PROSE-methode (Participatory Results-Oriented Self Evaluation).

Proces Monitoring (ProM) ⁷³

Proces Monitoring bestaat uit een reeks van activiteiten voor het bewust selecteren van processen, het selectief en systematisch observeren ervan, om ze met andere te vergelijken en erom te communiceren zodat geleerd kan worden hoe de processen te sturen en vorm te geven. ProM is een instrument van project management, zoals planning of resultaatgerichte controle. Het helpt bij het sturen van processen waarin we participeren om gemeenschappelijke doelstellingen te verwezenlijken.

Planningcel ^{42 43, 44}

Participatieve planninginstrumenten en technieken stellen de deelnemers in staat invloed en controle uit te oefenen over ontwikkelingsinitiatieven en beslissingen die voor hen van invloed zijn. Het zijn instrumenten die de uitwisseling van kennis bevorderen, de betrokkenheid bij het proces vergroten en de groep efficiëntere strategieën laten ontwikkelen. Een andere hoofddoelstelling bestaat erin het terrein te effenen tussen de verschillende machtsniveaus, belangen en middelen en de verschillende deelnemers de kans te bieden te interageren, op een gelijkwaardige en op samenwerking gerichte basis. De methode kan gebaseerd zijn op een workshopmodel, waarbij gewerkt wordt met invloedrijke en hooggeplaatste beleidsverantwoordelijken, experts en vertegenwoordigers van de belangenvereniging. Ze kan anderzijds ook gebaseerd zijn op de gemeenschap en een beroep doen op de burgers zelf (vaak arm en achtergesteld), die met elkaar in dialoog gaan. In dat laatste geval bestaat de doelstelling erin die burgers in de gelegenheid te stellen meer te vernemen over de technische en politieke facetten van de verschillende beleidsopties en hen te laten discussiëren en oordelen over die opties en de gevolgen die ze er op basis van eigen waardenstelsels en voorkeuren van verwachten.

Pocket Charts ⁴⁵

Vakjesschema's zijn onderzoeksinstrumenten die gebruik maken van beelden als stimuli om mensen ertoe aan te zetten een bepaalde situatie te beoordelen en te analyseren. De 'vakjes' zijn van stof, papier of karton en kleven tegen een stuk papier of stof van afficheformaat. Rijen en kolommen van die vakjes vormen een matrix. De titel van zo'n rij vakjes bestaat uit een tekening. Via een stemprocedure en gebruik makend van de matrix, vestigen de deelnemers op een ongecompliceerde manier de aandacht op complexe elementen in een ontwikkeling. Over het algemeen blijft de combinatie van activiteiten in een dergelijke oefening – participeren bij het maken van een bepaald beeld en het van nabij bekijken en bespreken — een succesvolle manier om tot participatie en consensus te komen, zowel onder ambtenaren als bij het gewone publiek.

Policy Exercises ⁴⁶

Een heterogene groep van 10 tot 15 deelnemers synthetiseert en beoordeelt kennis uit diverse bronnen en verkent uiteenlopende ideeën en beleidsopties. De deelnemers (doorgaans beleidsmakers en wetenschappers, soms stakeholders) worden geselecteerd op basis van hun vaardigheden, perspectieven en bekommernissen over het probleem in het algemeen. De oefening is een creatief proces waarbij een complexe beleidskwestie of een ingewikkeld systeem wordt voorgesteld aan de hand van een eenvoudiger exemplaar, met een relevante vergelijkbaarheid qua gedrag(ingen). Doelstelling hier is kennis vanuit verschillende bronnen te integreren, alternatieve toekomstige ontwikkelingen tegen elkaar af te wegen en nieuwe beleidsideeën te evalueren, om een meer gestructureerd beeld van de complexe problemen te verkrijgen. Beleidsoefeningen zijn gericht op het opsporen van slecht begrepen onderwerpen en vragen en op het doen van ontdekkingen, niet op het aanreiken van dé oplossing. Vaak gebruikte instrumenten zijn onder meer: rollenspel, mental mapping, scenariomethoden, fenomenografie, ondersteunende software.

Praatcafé

Een Praatcafé is een creatief proces voor het stimuleren van een op samenwerking gerichte dialoog en het uitwisselen van kennis en ideeën om tot een levend netwerk te komen van conversatie en actie. Deze methode vereist het tot stand brengen van een café-ambiance waarbij de deelnemers in subgroepen rond de cafétafeltjes in discussie gaan over een kwestie of probleem. Op regelmatige tijdstippen gaan ze aan een andere tafel zitten. Eén tafelgastheer (of -vrouw) blijft zitten en vat voor de nieuwkomers de vorige conversatie samen. De discussies worden op die manier bevrucht met de ideeën uit eerdere gesprekken met andere deelnemers. Aan het eind worden de belangrijkste ideeën tijdens een plenaire sessie samengevat en passeren ook de follow-up-mogelijkheden de revue.

Reguleringsonderhandelingen en het regelgevingsproces 47, 48

Reguleringsonderhandelingen vormen een middel om niet-regeringspartijen rechtstreeks te betrekken en te laten participeren bij een bemiddelde besluitvorming. De betrokken instelling deelt uitdrukkelijk de beslissingsmacht met vertegenwoordigers uit de industrie, milieuorganisaties, lagere overheden, handelsverenigingen en andere groepen van wie de nieuwe regelgeving de belangen kan beïnvloeden. Doel van de onderhandeling bestaat erin de vertegenwoordigers van de verschillende belangengroepen (waaronder de betrokken administratie of instelling zelf) tot een overeenkomst te laten komen over inhoud en indien mogelijk ook de bewoordingen van een voorgestelde reglementering. De methode is op de toekomst gericht, vermits de nadruk veeleer ligt op het opstellen van algemene regels en niet op het oplossen van specifieke geschillen. Dit soort onderhandelingen kan niet in de plaats treden van de conventionele regelgeving maar vormt er een aanvulling bij. Er wordt gemikt op een consensus die de organiserende instelling kan gebruiken bij het uitvoeren van de voorgestelde reglementering.

Relevantiebomen en morfologische analyse 49, 50

In de beide gevallen gaat het om normatieve forecastingmethoden die beginnen bij de toekomstige behoeften of doelstellingen en van daaruit op zoek gaan naar de omstandigheden, acties, technologieën, enz. die vereist zijn voor het realiseren ervan. Ze kunnen samen gebruikt worden. Een *relevantieboom* is een analytische techniek, waarbij een breed onderwerp opgesplitst wordt in almaar kleinere subonderwerpen die aan de hand van een soort boomdiagram worden voorgesteld. Het toont op die manier de verschillende aspecten van een systeem, probleem of zelfs een voorgestelde oplossing en vergemakkelijkt zo een omvattender kennis van het onderwerp en het afleiden van wat vereist zal zijn om een bepaald resultaat te bereiken. Ook kan de techniek gebruikt worden om het relatieve belang te bepalen van de inspanningen om bepaalde beleidsopties te implementeren of de technologische prestaties te verbeteren. *Morfologische analyse* omvat het in kaart brengen van opties om een globaal perspectief te verkrijgen over de mogelijke oplossingen. Morfologie verwijst naar de 'vormen' van een gegeven 'object'; morfologische analyse slaat op het identificeren van alle mogelijke combinaties van die 'vormen' bij het vaststellen van verschillende toekomstmogelijkheden. Als het 'object' bijvoorbeeld een doelstelling is, zoals het tot stand brengen van een efficiënte transportinfrastructuur, zullen de 'vormen' de verschillende transportmodaliteiten omvatten die op zichzelf zeer efficiënt zijn of de uiteenlopende efficiënte multimodale combinaties. Deze techniek vergemakkelijkt een systematische analyse van een onderwerp en helpt het laterale denken over alternatieve manieren om de doelstellingen te realiseren. De aanpak omvat:

- definiëren en formuleren van een probleem,
- identificeren en karakteriseren van alle elementen die nodig zijn voor een oplossing,
- opstellen van een multidimensionale matrix (de 'morfologische box') waarvan de combinaties alle mogelijke oplossingen omvatten,

- evaluatie van het resultaat, gebaseerd op haalbaarheid en bereiken van gewenste doelen,
- grondige analyse van de beste mogelijkheden, rekening houdende met de beschikbare middelen.

Rollenspelen ⁵¹

Rollenspelen stellen mensen in staat om op een creatieve manier uit hun gewone rol te stappen en ook de perspectieven te verlaten die bij die rollen horen. Dergelijke activiteiten stimuleren de verbeelding waardoor mensen, alsof ze andere verantwoordelijkheden hadden, de keuzen waar een andere persoon eventueel voor staat of de door hem of haar gemaakte beslissingen en plannen kunnen begrijpen. De methode is bruikbaar op bestuurs- en op gemeenschapsniveau. Tijdens de activiteiten fungeren de deelnemers als een groep die zich bezighoudt met analytisch denken en aspectenonderzoek. Er bestaan rollenspelen aan de hand van eenvoudige verhalen met slechts een paar personages maar het kan gaan tot behoorlijk uitgewerkte straattheaterproducties met een hele waaier aan betrokken stakeholder-personages. Ze kunnen gebruikt worden om een onderzoeksteam vertrouwd te maken met de achtergrond van het project, om de trainers te trainen en om de gemeenschap aan te zetten tot discussie over een bepaald onderwerp of project.

PRA (Participative Rural Appraisal) ⁵²

Deze methoden worden gedefinieerd door hun gebruik van interactieve instrumenten om plaatselijke stakeholders te betrekken bij het aspectenonderzoek naar hun eigen behoeften, bij het bepalen van de prioriteiten en bij het opstellen van actieplannen. De deelnemers zijn doorgaans lokale mensen. Om die reden worden ook lokaal materiaal en visuele instrumenten gebruikt, zodat de verschillen in scholingsgraad worden uitgeschakeld. De deelnemers voelen zich aangeemoedigd doordat hun bijdrage naar waarde wordt geschat. Bij de oefeningen kan een heterogene of homogene groep worden samengesteld, hoofdzakelijk uit plaatselijke burgers en enkele beleidsverantwoordelijken van de lokale overheid.

SARAR ⁵³

SARAR, specifiek aangepast voor het trainen van lokale trainers/facilitators, bouwt voort op plaatselijke kennis en versterkt de plaatselijke capaciteit bij het kritisch onderzoeken, prioriteiten opstellen, plannen, uitwerken, organiseren en evalueren. De vijf kenmerken waar SARAR op mikt zijn eigenwaarde, associatief vermogen, vindingrijkheid, actieplanning en verantwoordelijkheid. De doelstelling van SARAR bestaat erin (a) via training een multisectorale invulling van teambuilding te geven op verschillende niveaus, (b) de deelnemers aan te moedigen te leren uit hun lokale ervaringen eerder dan van externe deskundigen en (c) mensen uit de gemeenschap en de ambtenarij ertoe aan te zetten tot actie over te gaan.

Scenario methoden ^{54, 55, 56, 57}

Met 'scenario' wordt een visie bedoeld op een toekomstige toestand of een op systematische wijze georganiseerd ontwikkelingspad. Scenario's kunnen een extrapolatie zijn of ook normatief, maar ze moeten de deelnemers de mogelijkheid bieden een intern consistent beeld op te bouwen van toekomstige mogelijkheden en nuttig zijn voor het onderzoeken van de implicaties van onzekere ontwikkelingen of de ruimte voor actie. Scenarioanalyse betreft een groep in een proces van identificeren van belangrijke onderwerpen en vervolgens opstellen en onderzoeken van scenario's, om een licht te werpen op de beschikbare keuzen bij de voorbereiding van de toekomst, te testen hoe goed die keuzen zouden blijken in de verschillende mogelijke toekomstsituaties en een ruwe planning op te stellen voor de toekomstige gebeurtenissen. De methode werd ontworpen om vastgeroeste opvattingen bij de deelnemers tegen te gaan, door het ontwikkelen van alternatieve toekomstscenario's om inzicht te verwerven in hoe de wereld kan evolueren en hoe die kennis kan gebruikt worden bij de strategische planning.

Vaak gebruikte instrumenten en technieken zijn: brainstorming, groepsondersteuningsfaciliteiten zoals Group Decision Room-software.

Sociaal aspectenonderzoek (SA) ⁵⁸

SA is het systematisch onderzoek van de sociale processen en factoren die een invloed hebben op de impact en resultaten van een ontwikkeling (of een ander project of beleidsaspect). Doelstellingen van SA zijn (a) identificeren van de belangrijkste stakeholders en een aangepast kader uitwerken voor hun participatie, (b) verzekeren dat de projectdoelstellingen en de impulsen om verandering te stimuleren aangepast zijn aan en aanvaardbaar voor de begunstigden, (c) het beoordelen van de sociale gevaren en gevolgen en (d) minimaliseren of milderen van de nadelige gevolgen.

Structurele analyse met de MICMAC-methode en Actorenstrategieanalyse met de MACTOR-methode ⁵⁹

Deze methoden worden gebruikt voor een grondige retrospectieve analyse die informatie oplevert voor toekomstgericht denken. Structurele analyse is een methode die is ontworpen om ideeën met elkaar te verbinden. Ze maakt het mogelijk een systeem te beschrijven aan de hand van een matrix waarin de verschillende samenstellende onderdelen met elkaar verbonden zijn. Door te focussen op die verbanden, legt de methode de variabelen bloot die kritiek zijn voor de evolutie van het systeem. Door het denken binnen de groep te stimuleren, helpt ze de deelnemers eventuele contra-intuïtieve aspecten te identificeren. De actorenstrategieanalyse helpt om de belangrijkste gebeurtenissen op te sporen die een weg banen in de richting van de toekomst. Ze geeft een beter overzicht van het samenspel van gebeurtenissen en een beter inzicht in de relaties tussen de acteurs. De MACTOR (Matrix van Allianties en Conflicten: Tactiek, Objectieven en Raadgevingen) is een analytisch instrument dat een beter gebruik mogelijk maakt van de informatie uit actorenstrategietabellen.

SWOT-analyse (ook SWAP/SWPO genoemd) ^{60, 61}

De SWOT-methode (afkorting van Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats - sterke en zwakke punten, kansen en bedreigingen) is een methode voor systematische groepsreflectie. De doelstelling bestaat erin informatie te verzamelen, te analyseren en te evalueren en strategische opties te vinden voor een gemeenschap, organisatie of individu. De methode wordt gebruikt voor het categoriseren van belangrijke interne en externe factoren die een invloed hebben op de strategieën van een organisatie – of, in het geval van een Foresight-analyse, de toekomstmogelijkheden. Doorgaans levert ze een lijst op van de sterke en zwakke punten van een organisatie, zoals blijkt uit een analyse van de beschikbare middelen en capaciteit en daarnaast een lijst van bedreigingen en kansen op basis van een analyse van de omgeving. Een SWOT-analyse neemt vaak de vorm aan van een matrix met 2 x 2 vakken die een overzicht geeft van de belangrijkste zaken waarmee rekening moet gehouden worden bij het ontwikkelen van strategische plannen voor een organisatie en bij het voorbereiden van Foresight-onderzoek in expert panels en workshops.

SYNCON ⁶²

Syncon is een zeer toekomstgericht en holistisch participatief proces. Het is oorspronkelijk ontwikkeld om een antwoord te vinden op de vragen: 'aan welke toekomst kunnen alle mensen meewerken?' en 'welke misverstanden moeten opgelost worden alvorens die samenwerking er kan komen?' Als een heterogene groep zou kunnen samenkomen, dromen uitwisselen en een gemeenschappelijke basis vinden, kan misschien een nieuw bewustzijn ontwikkeld worden dat het proces van vooruitgang voor iedereen zou kunnen versnellen. Het SYNCON-wiel is een analytische tool met twee delen, het binnen- en het buitendeel. Het binnengedeelte stelt de verschillende 'oriënteringen' of grote maatschappelijke onderde-

len voor. Het gaat onder meer om sociale behoeften, technologie, milieu, regering, productie en andere. Het buitenste gedeelte van het wiel stelt de toenemende mogelijkheden van de beschaving voor met onder meer biologie, fysica, informatie, politieke/economische theorie, de menselijke natuur, kunst, enz. Mensen komen bijeen in groepen om over de toekomst na te denken en vermengen zich daarna met andere groepen, om aan een gecombineerde toekomst te werken waarin de verschillende oriënteringen geïntegreerd zijn.

Systematische Cliënten-consultatie (SCC) ⁶³

SCC verwijst naar een groep van methoden die gebruikt worden met het oog op een betere communicatie tussen deskundigen van de financierende/organiserende instantie, rechtstreekse en onrechtstreekse stakeholders en begunstigden, overheidsinstellingen en dienstverleners, zodanig dat projecten en beleid nauwer aansluiten bij de vraag. SCC is gericht op (a) systematisch luisteren en oog hebben voor de voorkeuren en gedragingen van de 'cliënt', (b) het uitwerken van een proces voor continue communicatie en (c) handelen op basis van de bevindingen, door de feedback van de cliënten in te brengen in het projectontwerp en de procedures.

Takenanalyse ²

Takenanalyse volgens gender bevordert de bewustwording in een gemeenschap van de verdeling van huishoudelijke taken en gemeenschapsactiviteiten volgens geslacht en maakt het beleidsvoorbereidend werk vertrouwd met de graad van flexibiliteit in de rolverdeling die samenhangt met verschillende taken. De complementariteit van de taken van leden van de gemeenschap kan tijdens deze activiteit in de verf gezet worden door het illustreren van het dynamische systeem van activiteiten dat ons dagelijkse leven uitmaakt. Op een niet confronterende manier worden de beperkingen en conflicten aan het licht gebracht die beletten dat bepaalde taken worden uitgevoerd. De participatie van jongvolwassenen en kinderen aan taakanalyse-oefeningen kan belangrijke informatie opleveren over de perceptie bij de jeugd van de verantwoordelijkheden en gendergebonden rolpatronen waaraan ze zich in het latere leven verwachten.

TeamUP ^{65, 66}

TeamUP is een flexibele teammethode voor het verbeteren van zowel de inhoud als het proces van het beheer van een projectcyclus. Ze werd ontworpen met het oog op een verruiming van de voordelen van de ZOPP-methode en om deze toegankelijker te maken voor gebruik op het niveau van een hele instelling. De TeamUP-methode is een georganiseerd proces voor het uitbouwen van sterk presterende teams. Ze heeft een dubbele dimensie, (a) taakfuncties, om de stakeholders bij te staan bij de planning, de besluitvorming en het daadwerkelijk handelen en (b) teambuilding, om de stakeholders aan te moedigen om als een efficiënte werkgroep samen te werken. De methode bestaat uit een reeks van stappen of modules die zijn ontworpen om een groep van individuen in staat te stellen om samen bepaalde essentiële managementfuncties uit te oefenen. Een softwarepakket, PC/TeamUP, automatiseert de stap-voor-stap basismethodologie en loodst de stakeholders door de teamgerichte stadia van onderzoek, projectontwerp, planning, implementering en evaluatie. Het ondersteunt input van een brede scala aan stakeholders die hun voordeel hopen te doen of op een andere manier zullen beïnvloed worden door de beslissingen over ontwerp of implementering en past zich aan naarmate de reeks van stakeholders in de loop van het proces van planning en implementering zou veranderen.

Technologiefestival

Een technologiefestival is een breed en toegankelijk publieksevenement rond een duidelijk afgebakend onderwerp. Het is bedoeld als een middel om tot een bevattelijke en omvattende dialoog te komen over complexe, controversiële sociaal-politieke kwesties met verschillende facetten. Het openbaar debat over wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen kan verbeterd en verrijkt worden door de organisatie van een festival. Mensen die een festival bezoeken kunnen zich daar op korte tijd onderdompelen in de verschillende aspecten van een onderwerp. Een festival biedt een evenwichtige mix van informatie, ontspanning en activiteiten gericht op het sensibiliseren en informeren van het grote publiek.

Technology Sequence Analysis⁶⁷

TSA ziet de toekomst als een reeks van in elkaar grijpende causale stappen of beslissingen (knooppunten) die leiden tot een bepaalde toekomstige toestand. De tijd tussen de knooppunten wordt op een probabilistische wijze voorgesteld. Op basis van deze schattingen kan het moment van beschikbaarheid van het einddoelsysteem berekend worden in termen van zijn waarschijnlijkheid als een functie van de tijd. Succesvolle toepassingen waren gefocust op systemen met een technologische basis.

Het uiteindelijke ontwerp van een technologienetwerk en de tijdsintervallen tussen de knooppunten worden doorgaans bepaald aan de hand van een reeks van diepte-interviews met deskundigen.

Turoff-methode⁶⁹

De Turoff-methode is een collaboratieve on-line overlegstructuur. De doelstelling van een collaboratieve overlegstructuur bestaat erin een stramien te bieden voor een groepsdiscussie, zodat het grootste gedeelte van de discussie kan geregistreerd en in categorieën gerangschikt worden. Een dergelijke structuur integreert functionaliteit, waardoor een groep van deskundigen de kans krijgt om een probleemdomain grondig te exploreren en te analyseren, door het volgen van een overlegstructuur die ze kunnen ontwerpen, onderhouden en ontwikkelen als de kennisstructuur voor dat bepaalde domein. Dit kan gezien worden als een collaboratief kennisstelsel waarbij de betrokken deskundigen het stelsel onderhouden en ontwikkelen in hun voordeel en dat van de mensen in de praktijk, nu en in de toekomst.

- 1 <http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/E7A0230CF893561685256BDF0059E791?Opendocument>
- 2 <http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/095FCFC42147DA8A85256BDF005A2CDD?Opendocument>
- 3 World Bank Participation Sourcebook.
- 4 Resource Book on Participation. Inter-American Development Bank. <http://www.iadb.org/exr/english/policies/participate/>
- 5 World Bank Participation Sourcebook.
- 6 Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.
- 7 Glenn, J. (Ed.) Futures Research Methodology. Versie 1.0. AC/UNU The Millennium Project.
- 8 ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods.
- 9 Crosby, N. (1995). Citizens Juries: One Solution for Difficult Environmental Questions. In O. Renn, T. Webler en P. Wiedemann (Eds), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, pp. 157-174. London: Kluwer Academic Publishers.
- 10 Armour, A. (1995). The Citizens' Jury Model of Public Participation: A Critical Evaluation. In O. Renn, T. Webler en P. Wiedemann (Eds), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, pp. 175-187. London: Kluwer Academic Publishers.
- 11 ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods.
- 12 Teknologi-Rådet
- 13 Chevalier, J. Forum Options. The Stakeholder / Social Information System. <http://www.carleton.ca/~jchevali/STAKEH.html>.
- 14 Banthien, H., Jaspers, M., Renner, A. (2003). Governance of the European Research Area: The role of civil society. Interim Report. European Commission Community Research.
- 15 Einsiedel, E. en Eastlick, D. (niet gepubliceerde paper) Convening Consensus Conferences: A Practitioner's Guide. University of Calgary. Calgary, Canada.
- 16 Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.
- 17 Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.
- 18 Gordon, T. (1994) Cross-Impact Method. In, J. Glenn (Ed.) Futures Research Methodology. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project.
- 19 Popper, R. Use of cross-impact method for identification of key drivers. Niet gepubliceerde paper.
- 20 Fishkin, James, Deliberative Polling®. Toward a Better-Informed Democracy (Stanford University: Center for Deliberative Democracy) Revised 2004
Fishkin, James, Rosell, Steve, Choice Dialogues and Deliberative Polls: Two Approaches to Deliberative Democracy, (National Civic Review, vol 93, 4) Winter 2004
- 21 Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.
- 22 Glenn, J. (Ed.) Futures Research Methodology. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project.
- 23 Dick, B. (2000) Delphi face to face [On line]. Beschikbaar op www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/delphi.html
- 24 ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods.
- 25 Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.
- 26 ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods.
- 27 Social Analysis: Selected Tools and Techniques. World Bank Social Development Paper Number 36, juni 2001.
- 28 Coates, J. (1994). Normative Forecasting. In J. Glenn (Ed.), *Futures Research Methodology*. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project.
- 29 Gordon, T. (1994). Integration of Forecasting Methods and the Frontiers of Futures Research. In J. Glenn (Ed.), *Futures Research Methodology*. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project.
- 30 Glenn, J. (1994) The Futures Wheel. In, J. Glenn (Ed.) Futures Research Methodology. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project.
- 31 World Bank Participation Sourcebook.
- 32 Kerkhof, M., Hisschemöller, M. en Spanjersberg, M. (2002). Shaping Diversity in Participatory Foresight Studies: Experiences with Interactive Backcasting in a Stakeholder Assessment on Long-Term Climate Policy in The Netherlands. GMI. Spring. Pp. 85-99.
- 33 <http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/E6CCCF74D6D7B2E585256BDF005A605F?Opendocument>
- 34 Baughman, M. (1995). Mediation. In O. Renn, T. Webler en P. Wiedemann (Eds), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, pp. 253-265. London: Kluwer Academic Publishers.
- 35 Nothdurft, W. (1995). Environmental Mediation: Insights into the Microcosm and Outlooks for Political Implications. In O. Renn, T. Webler en P. Wiedemann (Eds), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, pp. 267-282. London: Kluwer Academic Publishers.
- 36 Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.
- 37 ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods.
- 38 The Futures Group (1994). Scenarios. In, J. Glenn (Ed.) Futures Research Methodology. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project.
- 39 <http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/2C8D5692671011FD85256BDF005AA103?Opendocument>
- 40 World Bank Participation Sourcebook.
- 41 ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods.
- 42 Vari, A. (1995). Citizens' Advisory Committee as a Model for Public Participation: A Multiple-Criteria Evaluation. In O. Renn, T. Webler en P. Wiedemann (Eds), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, pp. 103 – 140. London: Kluwer Academic Publishers.

- 43 Seiler, H. (1995). Review of 'Planning Cells': Problems of Legitimation. In O. Renn, T. Webler en P. Wiedemann (Eds), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, pp. 141-155. London: Kluwer Academic Publishers.
- 44 <http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/FDADFD792EC8A46A85256BDF005AE694?Opendocument>
- 45 ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods.
- 46 Fiorino, D. (1995). Regulatory Negotiation as a Form of Public Participation. In O. Renn, T. Webler en P. Wiedemann (Eds), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, pp. 223-237. London: Kluwer Academic Publishers.
- 47 Hadden, S. (1995). Regulatory Negotiation as Citizen Participation: A Critique. In O. Renn, T. Webler en P. Wiedemann (Eds), *Fairness and Competence in Citizen Participation*, pp. 239-252. London: Kluwer Academic Publishers.
- 48 Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.
- 49 The Futures Group (1994). Relevance Tree and Morphological Analysis. In J. Glenn (Ed.), *Futures Research Methodology*. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project.
- 50 <http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/EFB4B8B9D7800E6485256BDF00593FoA?Opendocument>
- 51 World Bank Participation Sourcebook.
- 52 World Bank Participation Sourcebook.
- 53 ICIS Building Blocks for Participation in Integrated Assessment: A review of participatory methods.
- 54 Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.
- 55 Social Analysis: Selected Tools and Techniques. World Bank Social Development Paper Number 36, juni 2001.
- 56 Global Exploratory Scenarios. Millennium Project. <http://www.acunu.org/millennium/scenarios.explor-s.html>
- 57 Fahey, L., en Randall, M. (1998). 'What is Scenario Learning?' In L. Fahey en M. Randall (eds.), *Learning from the future*. Wiley, USA, 3-21.
- 58 World Bank Participation Sourcebook.
- 59 Arcade, J, Godet, M., Meunier, F. en Roubelat, F. Structural analysis with the MICMAC method and Actors' strategy with MACTOR method. In J. Glenn (Ed.), *Futures Research Methodology*. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project.
- 60 IIRR, Tom Limpo; Extracted from the Humanity Libraries Project: <http://www.globalprojects.org>
- 61 Practical Guide to Regional Foresight in the United Kingdom.
- 62 Glenn, J. (Ed.) *Futures Research Methodology*. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project.
- 63 World Bank Participation Sourcebook.
- 64 GTZ Target Group Analysis: What for, When, What and How? By Reiner Forster & Juliane Osterhaus.
- 65 World Bank Participation Sourcebook.
- 66 <http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/79C90B9C1CB7208085256BDF005C3E4D?Opendocument>
- 67 Gordon, T. (1994). Technology Sequence Analysis. In, J. Glenn (Ed.) *Futures Research Methodology*. Version 1.0. AC/UNU The Millennium Project.
- 68 <http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/oDE9666B5D91D7BA85256BDF005B1B17?Opendocument>
- 69 <http://eies.njit.edu/~turoff/Papers/CDSCMC/CDSCMC.htm>
- 70 <http://lnweb18.worldbank.org/ESSD/essdext.nsf/61DocByUnid/F1CA2FA217D923E985256BDF0059A23A?Opendocument>
- 71 U.S. Agency for International Development (USAID), Center for Development Information and Evaluation. *Performance Monitoring and Evaluation Tips: Conducting A Participatory Evaluation*.
- 72 UNDP / Civil Society Organisations and Participation Programme, UNDP, 1998. <http://www.undp.org/csopp/CSO/NewFiles/toolboxpoet.htm>
- 73 GTZ work document. Dept. 402 ProM