

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

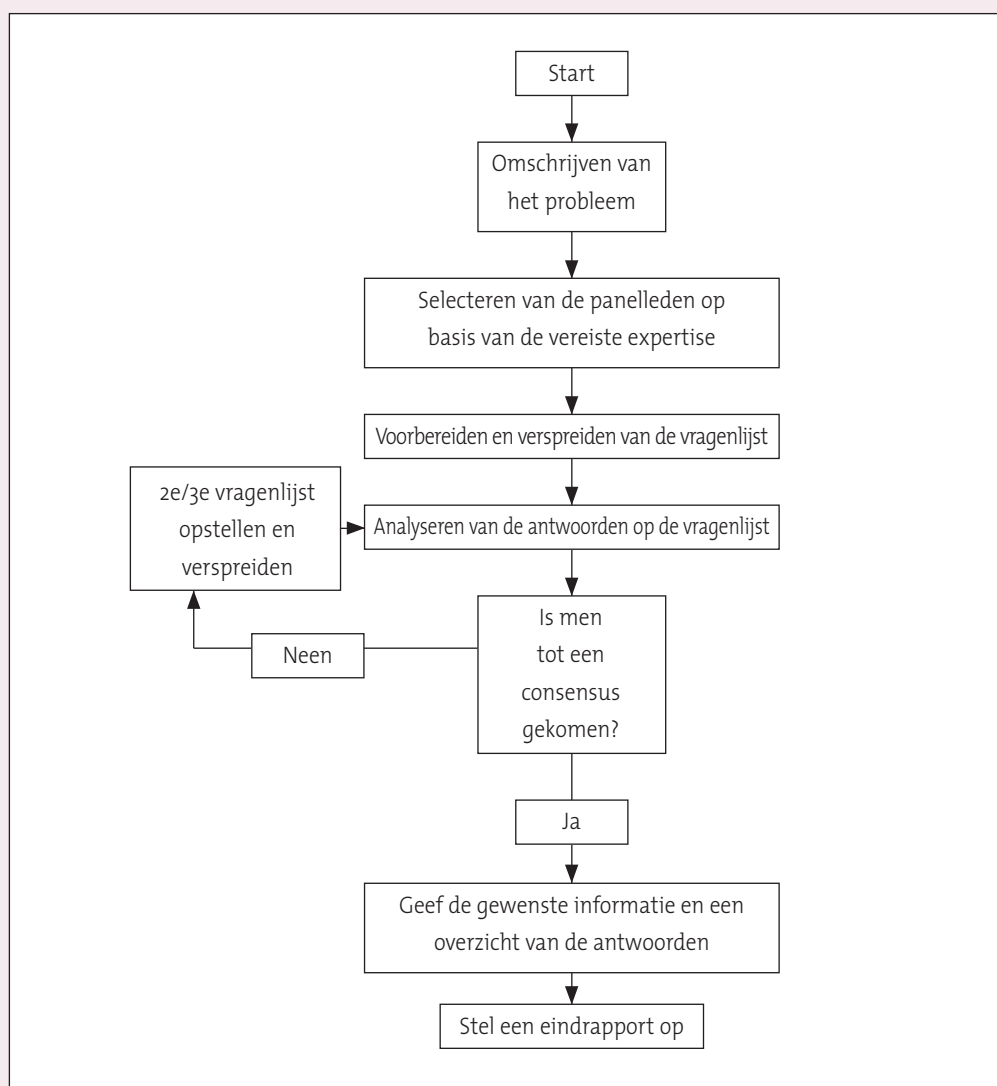
Raadpleeg het onderstaande diagram van de Delphi-methode voor een grafisch overzicht van deze methode.

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 fasen 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
<p><u>1. Voorbereiding van het Delphi-project</u></p> <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
<p><u>2. Starten en configureren van het Delphi online-systeem</u></p> <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
<p><u>3. De eerste Delphi-vragenronde</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Bellen van de niet-respondenten 	3&4 5
<p><u>4. Verwerking van de resultaten van de eerste ronde en starten van de tweede</u></p> <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
<p><u>5. Tweede Delphi-vragenronde</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ De niet-respondenten opbellen 	8&9 10
<p><u>6. Verwerking van de resultaten van de tweede ronde en starten van de derde</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Gegevensanalyse: antwoorden op de gesloten vragen en argumenteren ■ De deelnemers uitnodigen via e-mail 	11&12
<p><u>7. Derde Delphi-vragenronde</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ De niet-respondenten opbellen 	13&14 15
<p><u>8. Verwerking van de resultaten van de derde ronde</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Tussentijds rapport 	16&17
<p><u>9. Projectmanagement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Projectplan uitwerken ■ Projectvergaderingen 	continu
<p><u>10. Eindrapport van het Delphi-project</u></p>	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.

