

Onze visie op stakeholderparticipatie

Goede stakeholderparticipatie is de sleutel tot transitie.

We leven in een tijdperk waarin meerdere transities samenkomen om naar een duurzame toekomst te kunnen groeien en deze te kunnen waarborgen. Denk daarbij aan transities voor energie, klimaat, huisvesting, zorg en gezond leven. Zo'n transitie raakt iedereen.

Door participatie kunnen burgers en bedrijven meedenken en -praten over de visie, de richting en de keuzes die gemaakt moeten worden om zo'n transitie succesvol te kunnen realiseren. In dialoog met elkaar vinden burgers meer en/of betere oplossingen voor de uitdagingen die deze transities oproepen én ontstaat het benodigde draagvlak om de transities samen te kunnen realiseren.

Echter, participatie gaat niet vanzelf en wanneer participatie te laat en/of te beperkt wordt ingezet kan het zelfs tegen gaan werken: minder oplossingen en minder draagvlak

Om burgers en bedrijven succesvol te laten participeren, dient de participatie aan een aantal cruciale randvoorwaarden te voldoen, die we hieronder hebben uitgewerkt:

- 1) Geen beperkingen in toegang tot deelname (kwantitatief én kwalitatief)
- 2) De dialoog (basis van de participatie) is van de deelnemers en wordt gevoerd door de deelnemers
- 3) De dialoog is open en transparant
- 4) Alle deelnemers worden 'gehoord en begrepen'
- 5) Omarm weerstand
- 6) De dialoog wordt gefaciliteerd door een onafhankelijke dialoogbegeleider
- 7) Alle participatie-dialogen zijn met elkaar verbonden.

Ad 1) Geen beperkingen in toegang tot deelname (kwantitatief én kwalitatief).

Kwantitatief betekent dat iedereen die wil, ook kan meedoen. Er is geen maximum aan het aantal deelnemers en de faciliterende partij doet extra moeite om zowel de bereidwillige (usual suspects) als de niet bereidwillige en/of onwetende burgers (unusual suspects) te betrekken. Dat gaat niet vanzelf; dat vergt een gedegen voorbereiding (stakeholder-analyse) per participatie-onderwerp én om een overkoepelende visie en strategie hoe een gemeente überhaupt al haar burgers kan verleiden en bewegen tot participatie.

Kwalitatief betekent dat er voor alle deelnemers geen belemmeringen in tijd en/of gespreksdynamiek zijn om zijn of haars bijdrage goed te kunnen verwoorden. Sommige burgers worden overschreeuwd door andere burgers en vallen stil of hebben simpelweg iets meer tijd nodig om te doordenken wat er aan hen gevraagd wordt en hoe zij hun bijdrage het beste kunnen verwoorden.

In een goede participatie kan iedereen meedoen en wordt ieders bijdrage ingebracht en gewaardeerd.

Ad 2) De dialoog (basis van de participatie) is van de deelnemers en wordt gevoerd door de deelnemers.

De dialoog is van de deelnemers betekent dat het hun gesprek is en niet van de gemeente die het gesprek heeft voorgesteld omdat de gemeente een uitdaging heeft en participatie als een wettelijke verplichting moet worden afgevinkt. Als de deelnemers ervaren dat het hun dialoog is, zullen zij meer open en constructief gaan deelnemen.

De dialoog wordt gevoerd door alle deelnemers betekent dat alle verschillende stakeholder- en/of belangengroepen met elkaar in gesprek gaan. Het grote voordeel hiervan is dat alle deelnemers door de variatie aan inzichten van de verschillende stakeholdergroepen een scherper en integraler beeld krijgen van het vraagstuk in zijn geheel én over de rol en toegevoegde waarde (of niet) van hun eigen inzicht en belang als onderdeel daarvan. Samen zien we de hele puzzel en dus kunnen we samen betere oplossingen bedenken en betere besluiten nemen.

Ad 3) De dialoog is open en transparant

De dialoog is open betekent dat deelnemers worden gevraagd om bij te dragen vanuit hun eigen perspectief en perceptie op een vraagstuk. Als een vraagstuk bij voorbaat al (te) veel wordt ingekaderd, wordt daarmee impliciet de bereidwilligheid en denkkracht van een deelnemer onnodig beperkt. Veel van onze opdrachtgevers vinden het lastig om open te starten als er al bepaalde (onomkeerbare) keuzes zijn gemaakt. Bijvoorbeeld inzake het klimaatakkoord zijn op Europees en Nederlands niveau harde afspraken gemaakt. Daar gaan we het niet meer over hebben, die liggen vast. Dat klopt, echter om de burgers (die doorgaans minder geïnformeerd zijn) mee te kunnen nemen in de dialoog, is het verstandig om te beginnen met wat zij van het onderwerp weten en/of vinden. Daarmee betrek je ze en weet je precies wat ze nodig hebben aan informatie om aan te haken bij de actuele status van de dialoog.

De dialoog is transparant betekent dat de gehele dialoog continu en volledig zichtbaar is voor alle deelnemers. Iedereen ziet, leest en hoort alles wat is gezegd en/of opgeschreven. Daardoor kun je ongecensureerd aantonen hoe de dialoog zich heeft ontwikkeld van verkenning, idee-vorming tot aan besluitvorming en implementatie. Geen black boxes, geen achterkamertjes. Helder en duidelijk. Iedereen heeft dezelfde informatie, gedurende de gehele dialoog.

Ad 4) Alle deelnemers worden 'gehoord en begrepen'

Alle deelnemers worden 'gehoord en begrepen' is zo'n beetje de allerbelangrijkste randvoorwaarde. Het betekent dat iedere deelnemer het gevoel dient te krijgen dat hij of zij individueel 'gehoord en begrepen' is. De enige manier waarop een deelnemer 'zeker' weet dat zijn inbreng 'gehoord en begrepen' is, is als hij een terugkoppeling krijgt waaruit dat onomstotelijk blijkt. In onze visie op goede dialogen hanteren we daarvoor de bij velen bekende gesprekstechniek van LSD: Luisteren, samenvatten en doorvragen. Hierbij is samenvatten de sleutel tot succes. Immers, door de samenvatting verifieert de luisteraar of hij/zij alles goed heeft gehoord en begrepen en kan de verteller aanvullen en/of corrigeren als dat niet zo is. Zo ontstaat wederzijds begrip en vertrouwen in het vervolg van de dialoog. Om te kunnen samenvatten, dient er eerst goed geluisterd te worden en

door het samenvatten, ontstaan vanzelf de verdere vervolgvragen. Het resultaat is verbinding en verdieping: de absolute randvoorwaarde voor betrokkenheid.

Ad 5) Omarm weerstand

Omarm weerstand betekent dat je als het ware de slapende honden juist wel en eerder wakker moet gaan maken. Een burger met weerstand is net als een klagende klant. Dat is iemand die betrokken is, maar die vragen heeft en/of (nog) ontevreden is over de oplossing. In de commerciële wereld worden klachten van klanten vaak gezien als een koopsignaal. Een kans om door middel van gesprek de klacht te kunnen begrijpen en vaak te kunnen oplossen.

Als er weerstand is ten aanzien van een bepaald vraagstuk, dan komt die weerstand vroeg of laat toch wel op tafel. Door zelf die weerstand vroegtijdig te onderkennen, te benoemen en een transparant proces voor te stellen om erover te discussiëren, daag je betrokkenen uit het gesprek aan te gaan. Daardoor maak je goed gebruik van de beschikbare tijd en ruimte om tot betere oplossingen te komen. Het zal niet zo zijn dat je daardoor alle weerstand kunt wegnemen, maar de ervaring leert wel dat er overeenstemming ontstaat dat je het oneens bent na een goed en open gesprek, waardoor in meerderheid genomen besluiten ook door de minderheid beter 'geaccepteerd' kunnen worden.

Ad 6) De dialoog wordt gefaciliteerd door een onafhankelijke dialoogbegeleider

Dat betekent dat een onafhankelijke facilitator de dialoog begeleidt. Ieder mens is anders, heeft andere perspectieven en percepties bij een vraagstuk en ziet derhalve andere elementen in de dialoog met een of meerdere anderen. Het is geen rocket—science om vast te stellen dat er weinig voor nodig is om te zien en te ervaren dat betrokkenen elkaar in hun gesprek niet meer volledig horen en begrijpen en 'langs elkaar heen beginnen praten', zonder dat ze het zelf in de gaten hebben. Het is de taak van een onafhankelijke dialoogbegeleider om de dialoog tussen alle betrokkenen te aanschouwen en hen te helpen elkaar te 'horen' en om elkaar te begrijpen. De dialoogbegeleider richt daarvoor een dialoogstructuur in en ondersteunt door frequent samen te vatten, door te interveniëren bij interrupties en/of door te anticiperen op constructieve wendingen in gesprek die leiden tot meer en betere oplossingen of een duurzamer draagvlak.

De dialoogbegeleider is onafhankelijk, waardoor zijn rol door alle partijen wordt geaccepteerd en waardoor alle betrokkenen eerder en meer open deelnemen aan de dialoog.

Ad 7) Alle participatie-dialogen zijn met elkaar verbonden.

Dat betekent dat geen enkel onderwerp volledig op zichzelf staat en stand-alone kan worden besproken. Ieder vraagstuk heeft raakpunten met andere vraagstukken, inhoudelijk, procesmatig en/of financieel. Daarnaast worden vaak dezelfde burgers geacht te participeren en zijn het soms verschillende ambtenaren die de participatie initiëren.

Daarom is het van belang dat een gemeente die een goede en complete participatie voorstaat vooral ook aandacht besteedt aan een visie en strategie op participatie. Bij welke vraagstukken is participatie gewenst en/of vereist, hoe zorgen we voor een overall goed werkende dialoog-aanpak, hoe vinden en mobiliseren we de juiste en gewenste (usual en unusual suspects) deelnemers om bij te dragen

aan alle relevante vragen die hun (gaan) raken. Met een overall visie en strategie creëert een gemeente de noodzakelijke infrastructuur en cultuur voor een naadloze samenwerking tussen de burgers en de ambtenaren en bestuurders van de gemeente.

Samenvattend.

Goede stakeholderparticipatie levert betrokken burgers en ondernemers op die zorgen voor betere en gedragen besluiten, zonder gedoe. De volgorde doet ertoe. Wij zijn van mening dat stakeholderparticipatie begint bij de deelnemer: wie is de deelnemer die wil en/of uitgenodigd wordt om bij te dragen. Waar vinden we de deelnemers en hoe kunnen we een omgeving en dialoogvorm vinden waardoor alle deelnemers zich welkom, prettig, veilig en gewaardeerd voelen om te participeren over het participatie-onderwerp.

Goede stakeholderparticipatie gaat niet vanzelf, dat vraagt om een gedegen en doordachte aanpak waarbij de essentie van een gelijkwaardig, open en wederzijds geïnteresseerd gesprek de basis vormt.

Facilitating Company hanteert deze visie als vertrekpunt bij alle stakeholderparticipatie-projecten en/of programma's die we voor onze klanten mogen begeleiden.

December 2021

Frans van Rheenen