

# Particileren

**Stef Steyaert, Katrien Massa & Luc Verheijen**

Een mistige vrijdagavond ergens in maart 2001: een groep van 16 Vlamingen en een viertal begeleiders ontmoeten elkaar voor het eerst. Hun opdracht: drie weekends samen werken, denken en schrijven aan een rapport voor het Vlaamse Parlement met als centrale vraag: hoe moeten we ons in Vlaanderen opstellen ten opzichte van genetisch gewijzigd voedsel? Hun eerste opdracht: teken op een grote flap iets over jezelf, hoe je je verhoudt tot (genetisch gewijzigd) voedsel en wat je verwacht van deze drie weekends.

Filip, een jonge vijftiger uit Brugge, tandarts van beroep, laat er geen twijfel over bestaan. Hij tekent enkele rake grafieken over investeringen, economische groei en het belang van innovatie. Zijn toelichting: we moeten als burger of overheid niet te moeilijk doen over nieuwe technologieën of evoluties, niet zoveel angst hebben. Dat remt alleen maar innovatie af. En zonder innovatie hebben we geen groei en zonder groei geen welvaart. Zijn verwachtingen voor de drie weekends die de komende tien weken zouden volgen: de groep hiervan overtuigen zodat Vlaanderen voluit zou kunnen inzetten op de mogelijkheden van genetische modificatie.

Tien weken later, derde weekend waarop de 16 burgers samenkomen. Gedurende twee volle dagen praten ze met experts over vragen en thema's die ze de afgelopen twee weekends hebben geïnventariseerd. Mensen van Greenpeace, het Vlaams Instituut voor Biotechnologie, Testaankoop, het gentech bedrijf Cropdesign, academici, enz. Als geen ander legt Filip ze het vuur aan de schenen. 's Avonds, als alle input van de experts wordt verwerkt tot aanbevelingen voor het Vlaams Parlement, formuleert hij zorgvuldig: genuanceerd en kritisch. Voortdurend zoekt hij het evenwicht tussen alle wetenschappelijke en technologische kennis, waarden en belangen die hij de afgelopen weekends heeft leren kennen.

De rode draad in het rapport dat zo ontstaat is er één van voorzichtig investeren, het potentieel van de nieuwe technologie gebruiken met inachtneming van de risico's en respect voor de belangen en waarden die bestaan. In de jaren die volgen, zullen een aantal van de aanbevelingen uit het rapport dat toen werd geschreven, omgezet worden in wetgeving of nieuwe praktijken.



**Stef Steyaert** is socioloog en zaakvoerder van Participant, een bedrijfje gespecialiseerd in de vormgeving, implementatie en begeleiding van participatieve processen. [stef@participatie-consult.be](mailto:stef@participatie-consult.be)

**Katrien Massa** is adviseur bij Kessels & Smit. Als vormgever en begeleider van organisatie- en teamontwikkelingsprocessen wil zij mensen dichterbij brengen bij het beste in zichzelf én bij hun essentie als organisatie. [kmassa@kessels-smit.com](mailto:kmassa@kessels-smit.com).

**Luc Verheijen** (red.) is sociaal pedagoog, adviseur en partner bij Kessels & Smit, the Learning Company, en vast lid van de redactie van Develop. [lverheijen@kessels-smit.com](mailto:lverheijen@kessels-smit.com).

## Belang van het thema

Dit themanummer van Develop gaat over participeren en de relatie tussen participeren en leren. De basisstelling daarbij is dat participatieprocessen leiden tot nieuwe kennis, en dat leren zodoende een essentie is in deze processen. Door het uitwisselen van verschillende ervaringen, perspectieven en waarden, ontstaan nieuwe inzichten. Op individueel niveau maar ook (en vooral) op niveau van de groep, de organisatie, de ruimere samenleving. En nieuwe inzichten hebben het potentieel in zich om tot nieuwe initiatieven, tot verandering te leiden.

In de literatuur omtrent participatie onderscheidt men drie basisredenen om aan participatie te doen (Vandenabeele & Goorden, 2002):

### 1. Pragmatisch argument

Als je mensen betreft bij een discussie over een te voeren beleid in een organisatie of samenlevingsverband, zullen ze mede verantwoordelijkheid nemen voor de resultaten van het gesprek. Het beleid of de acties die ontstaan zullen minder fel bestreden worden. Uiteraard zal het gesprek moeizamer verlopen, er zijn nu eenmaal meer partijen bij betrokken. Maar het is juist die betrokkenheid die het draagvlak zal creëren. Toch stoot dit argument snel op zijn eigen grenzen. Vooreerst kunnen contexten heel snel veranderen waardoor de voorwaarden voor draagvlak verdwijnen en dus ook het draagvlak zelf. Ten tweede – en misschien nog belangrijker – is dat juist omwille van deze redenering sommige groepen weigeren om met beleidsverantwoordelijken (in een organisatie, een groep of de samenleving) rond de tafel te gaan zitten. Ze willen zich niet ‘verbranden’. In hun ogen gaan ‘kritisch staan t.o.v. een beleid’ en ‘participatie aan een beleid’ niet samen.

### 2. Moreel argument

Mensen laten participeren aan een beleid is moreel goed omdat het beleid er democratischer door wordt. Je betreft immers meer mensen in de organisatie of in de samenleving bij de besluitvorming. Dit argument is niet zonder gevaar. Ten eerste omdat het onze cultuur van representatieve besluitvormingssystemen in vraag stelt. Niet iedereen kan immers over alles meepraten en juist daarom vaardigen we mensen af om dat in onze plaats te doen. Participatie in het vaarwater van

democratie brengen zal bovendien kwaliteitseisen opleggen aan participatieve processen die moeilijk haalbaar zullen blijken (rond minimumaantallen, evenwichten, representatie, enz.)

### 3. Sociaal leren als argument

Participatie levert meer en betere inzichten op voor een beleid waardoor een inhoudelijk steviger beleid kan worden gevoerd. En het zijn niet alleen betere argumenten omdat ze – vanuit de eigenheid van een participatief proces – de meningen en overwegingen van een brede groep mensen meenemen. Het zijn vooral betere argumenten omdat ze ontwikkeld worden via de confrontatie en uitwisseling van een veelheid aan perspectieven en kennisdomeinen (bijv. ervaringskennis versus wetenschappelijke kennis). Kortom: omdat er een proces van sociaal leren aan voorafging. Als je dit argument voor participatie gebruikt, bestaat de uitdaging er vooral in om het participatief proces, het proces van gezamenlijk en sociaal leren goed te begeleiden.

En net dit laatste argument geeft aan waarom ons thema van ‘participeren en leren’ zo belangrijk is. De tijd is voorbij dat bij het bedenken van oplossingen voor problemen één visie of perspectief volstaat. De *complexiteit* van vraagstukken waar we vandaag, zowel in organisaties als in de samenleving, mee te maken krijgen, maakt dat we deze vraagstukken vaak niet meer kunnen oplossen vanuit één perspectief, rol of positie. Het bedenken van slimme en effectieve oplossingen, vraagt het bij elkaar brengen van verschillende soorten van ‘weten’. In plaats van unilateraal (eenzijdig) te sturen, vragen deze problemen een multilaterale aanpak, en bij uitstek om processen van participatie.

Vanuit Giddens’ *structuratietheorie* (Giddens, 1984) is dit goed te begrijpen. In zijn werk *The constitution of society* wil Giddens een einde maken aan de klassieke opdeling tussen micro en macro, tussen subject en structuur. Vaak worden spanningen immers gedefinieerd vanuit de gedachte dat er een fundamentele tegenstelling is tussen het perspectief van de burger of de medewerker (micro), en het perspectief van de samenleving of de organisatie (macro). Giddens wil een einde maken aan die micro-macrodiscussie die zich laat samenvatten in de eindeloze vraag: ‘vormen

onderdelen nu het geheel, of vormt het geheel de onderdelen?’

De relatie tussen subject/actor (burger, medewerker) en structuur/context (samenleving, organisatie) is volgens hem van die aard dat er een voortdurend proces van wederzijdse beïnvloeding is. Mensen worden door de context en de tijd waarin ze leven gevormd. Maar anderzijds is die context geen abstract ‘ding’, los van mensen. Het zijn diezelfde mensen die deze context voortdurend mede vormgeven in en door hun alledaagse handelingen. Participatie is dus in dit begrip van structuratie een gegeven: mensen kunnen niet anders dan participeren, en zijn daarbij volgens Giddens ook per definitie handelingsbekwaam. Participatie is dus een zeer breed begrip. Het vindt elke dag plaats, in heel veel contexten en vraagt niet per se om georganiseerde processen en projecten, integendeel. Meer en meer zien we dat mensen zelf initiatieven nemen, elkaar opzoeken en verbindingen leggen over thema’s en problemen die hen aangaan. Zo ontstaan experimenteerruimten waarin mensen zaken bespreekbaar maken, oplossingen bedenken en uitproberen en het ‘beleid’ zullen aanspreken om mee in hun richting te denken en te evolueren. In plaats van gestuurde processen ontstaan sturende processen.

De rode draad die verschijnt in dit continuüm van enerzijds top-down georganiseerde en goed geleide participatieve processen, tot anderzijds van onderuit gegroeide participatieve initiatieven waar het beleid op inspeelt en ruimte voor creëert, is dat leren en ontwikkelen geen ‘opgelegd’ en van buitenaf geïnduceerd proces is, maar juist een sterk emancipatief, vanuit een interne motivatie gedreven proces wordt. Deelnemen, mee-doen is van iedereen, en door mee te doen, hebben mensen de gelegenheid om bij te dragen. En het is door dit bijdragen aan een participatief proces, dat mensen ontwikkelen. *Leren als participeren, participeren als leren.*

Filip was daar een goed, misschien zelf extreem goed voorbeeld van. Tijdens het proces dat we hadden opgezet om te antwoorden op de vraag hoe we ons in Vlaanderen moesten verhouden tot genetisch gewijzigd voedsel is hij niet alleen gekomen tot fundamenteel andere inhoudelijke stellingnamen. Meer en meer leerde hij ook – in het proces van uitwisselen, aftoetsen, onderzoeken en informeren – zijn eigen mening te

vormen op basis van wat anderen dachten en zeiden en niet op basis van zijn eigen aannames en assumpties.

## Wat dit onderwerp zo interessant maakt

Wat dit verhaal zo boeiend maakt, is dat we in de context van dit themanummer in feite de kennis en vernieuwingen uit twee werelden met elkaar verbinden. We verbinden de wereld van participatieve processen, en met name dergelijke processen in beleidscontexten, met de wereld van leren en veranderen in organisaties. We begonnen deze proloog met een verhaal over een specifiek participatief proces over genetisch gewijzigd voedsel. Eigenlijk hadden we toen nog niet veel benul van hoe leerprocessen inherent samengaan met participatieve processen. Onze toenmalige kijk op participatie werd heel sterk gekleurd vanuit de eerste twee argumenten die we hierboven hebben beschreven: draagvlakcreatie en democratische waarden. In de vormgeving van de processen letten we vooral op zaken zoals consensusvorming, iedereen aan het woord laten, en diversiteit bewaken. We waren nog niet (bewust) bezig met verschillende van de elementen die in de vele artikelen in dit themanummer worden beschreven: het belang van taal, ontwerpen vanuit een leerperspectief, het multi-actordenken, en ga zo maar door.

En toch blijkt het organiseren van een goed participatief proces bijna automatisch de kenmerken te bevatten van een krachtige leeromgeving, en vice versa. De basis hiervoor is de gerichtheid op het creëren van ‘actief’ vertrouwen, op het samen proberen te bepalen wat belangrijk is, wat belangrijke voorwaarden zijn voor beleidskeuzes of opties. Hierin zit het wezenlijke verschil tussen ‘inspraak’ en ‘participatie’. Inspraakprocessen vertrekken bij een voorliggend beleid en zijn gericht op het genereren van voor- of tegenargumenten met betrekking tot het voorstel. Het traditionele sociale overleg in organisaties is een mooi voorbeeld van dit model: de werkgever stelt iets voor waarop vervolgens de werknemersorganisaties in de overleg/inspraakorganen argumenten geven waarom ze voor of (meestal) tegen zijn. Deze acceptatielogica staat tegenover de constructieve logica van ‘participatie’ waar je samen zoekt naar mogelijke oplossingen voor een bepaalde situatie. Het resultaat zal ook nooit een definitief karakter hebben, maar een voorlopige

consensus bevatten over relevante criteria voor het nemen van de beslissing. Het interactiepatroon tussen beleidsvoerders, deskundigen en werknemers/leden/burgers wordt niet gekenmerkt door een vraag-antwoord-, ja/nee-patroon maar typeert zich als een levendige dialoog, met ruimte voor wederzijds luisteren en argumenteren.

Typisch in dit soort van processen is ook dat er geen hiërarchie bestaat in 'soorten' kennis maar dat elke kennissoort zijn waarde heeft: managementkennis naast de praktische kennis van werknemers, wetenschappelijke kennis naast ervaringskennis, feitelijke gegevens naast meer gevoelsmatige inschattingen. Het uitgangspunt is immers dat de kennis niet exclusief bij één persoon of instantie aanwezig is. Dus je hebt een uitwisseling en leerproces nodig om te komen tot het effect/resultaat dat je beoogt. Door het toelaten van onzekerheid, het respecteren van ieders kennis en het streven naar een voorlopige consensus neemt de ruimte voor leren aanzienlijk toe. Alle deelnemers zijn bereid tot luisteren naar elkaars argumenten en stappen uit hun meer 'klassieke' rol.

Cruciaal in het ontwerp van een participatief proces is dan het startpunt: de formulering van de probleemstelling of beginvraag. Hoe opener die is, hoe meer ruimte ze zal laten voor wederzijds leren. En dat verhoogt dan weer de kansen op nieuwe inzichten en argumenten waardoor de organisatie of samenleving verder kan groeien en ontwikkelen. Want hier gaat het uiteindelijk over: organisaties moeten kunnen groeien en ontwikkelen, een samenleving wil/moet vooruit, op allerlei vlak. De laatste decennia worden organisaties én hun omgeving almaar complexer. Vroeger was het makkelijker: we werkten en leefden in kleinere, lokale settings, opereerden in relatief kleine netwerken en werden nog niet geconfronteerd met wereldwijde problemen die uitdagingen stellen aan onze toekomst en ons toekomstig gedrag. De problemen waar we mee geconfronteerd werden (want die waren er uiteraard) hadden niet dezelfde complexiteit als de hedendaagse problemen. Bijgevolg hadden de leerprocessen die we moesten doorlopen om met die problemen om te gaan ook minder behoefte aan het binnenbrengen van verschillende dimensies en perspectieven. Vandaag is dat anders. Als we aan de complexe problemen van vandaag een oplossing willen geven, zal die oplossing integraal moeten zijn,

rekening houdend met de verschillende facetten en dimensies van het probleem. De centrale stelling van dit themanummer is dan ook dat zulke leerprocessen sowieso participatieve processen moeten zijn, anders lukt het niet.

Het feit dat we zo de verbinding maken tussen participeren en leren heeft tot slot ook belangrijke implicaties voor HRD'ers in organisaties. Het vraagt ten eerste om opgebouwde competenties rond vorming, training en opleiding te verbinden aan, en meer in te zetten in het ontwerpen van participatieve processen. Dat betekent dat de HRD'er van waarde kan zijn door in participatieve processen rond bijvoorbeeld visie- en strategievorming condities te benoemen die belangrijk zijn voor het wederzijds leren van de betrokkenen. En anderzijds kan een verbinding gelegd worden door te onderzoeken hoe leer- en vormingsactiviteiten een fundamenteel participatief karakter kunnen krijgen. Vanuit het principe dat mensen leren als ze mede-eigenaar zijn van hun eigen leerproces, ligt deze link ook voor de hand.

Een verbinding tussen leren en participeren geeft ten tweede meer mandaat om te werken aan vraagstukken van de organisatie die er echt toe doen. De ondersteuning die geboden wordt verschuift immers van 'ik ontwerp leerprocessen', naar 'ik kan jou als manager helpen om een proces op te zetten waarin alle betrokken partijen gaan meedenken over oplossingen voor dit vraagstuk'. Welke leidinggevende kan dat aanbod weigeren?

De derde implicatie is dat op deze manier de rol van HRD vervullen ook effect heeft op de visie en praktijk omtrent leiderschap binnen een organisatie. Leiderschap dat een fundamenteel participatief karakter kent, vanuit het besef dat participatie een noodzaak is om het hoofd te bieden aan de vele en complexe uitdagingen waar organisaties vandaag voor staan.

### De bijdrages in vogelvlucht

Vanuit bovenstaande introductie op het thema hebben we de auteurs die een bijdrage leveren aan dit nummer verschillende vragen voorgelegd. Voorbeelden van vragen zijn:

- welke opvattingen over organisatie en organiseren liggen aan de basis van participatieve processen?

- als participatieve processen steunen op kwaliteitsvolle relaties tussen de betrokkenen, welke factoren beïnvloeden die kwaliteit dan?
- moet je participeren leren?
- hoe creëer je in organisaties een context zodat participeren een kans krijgt & wanneer lukt het dan ook?

We zijn als redactieteam erg trots op het resultaat. De *Develop* die je nu in handen hebt is een rijke & gevarieerde verzameling aan bijdragen. Er is inhoudelijk veel variatie, maar ook in de aard van de artikelen. Sommigen zijn gestoeld op wetenschappelijk onderzoek, anderen vormen een opiniestuk, en er zijn diverse concrete voorbeelden uit de praktijk.

Een overzicht:

In het openingsartikel werken *Vandenabeele en Wildemeersch* hun model van sociaal leren uit. Het model biedt een kader om in reële situaties participatie te stimuleren. De auteurs bespreken kritieken op hun eigen model als een manier om de essentie van sociaal leren te expliciteren. Het leidt hen tot een genuanceerd beeld van de pro's en contra's van participatiepraktijken.

Participatie is geen garantie dat er iets moois gebeurt tussen mensen. Hoe wordt het dan wel een generatief leerproces? Dat is de vraag die centraal staat in de bijdrage van *Danielle Zandee*. Generatief staat voor een dusdanige kwaliteit in de interactie dat de betrokkenen beelden vormen van een mogelijke toekomst, én de energie ervaren om samen aan die toekomst te bouwen. Volgens de auteur speelt ons taalgebruik hierin een belangrijke rol. Ze verkent de kwaliteiten van poëtische taal.

Vervolgens vindt u de eerste van een serie van drie interviews die in het nummer aan bod komen. Ze werden afgenomen en geschreven door deelnemers van het Leertraject Participatiekunde. De interviews zijn bijzonder en verdienen toelichting. Elk van de interviews is een duo-interview. Duo in de zin dat de perspectieven van twee betrokken partijen rond een concreet participatieproject centraal staan. Dat is niet het enige. Elk van de interviews draait ook rond een kernvraag of een

spanningsveld: een dynamiek die interessant wordt als je juist deze partijen of rollen bij elkaar brengt. We maken het concreet:

- *Bart Van de Putte en Katrien Massa* brengen verslag uit van een interview over een project bij Mars. Ze interviewden enerzijds medewerkers die deelnamen aan het project, anderzijds managers die het initiatief ertoe namen. De vraag die onderzocht werd: hoe gaan jullie om met de spanning tussen de manager die resultaat wil en wil sturen, en de medewerker die betrokken wordt en invloed wil nemen nu hij daartoe uitgenodigd wordt?
- Het tweede interview gaat over een burgerforum omtrent hoog radioactief afval, geïnitieerd door NIRAS. *Luc Vanrespaille en Stef Steyaert* verkennen de dynamiek die ontstaat wanneer expertkennis en ervaringskennis worden samengebracht. Is de ene soort kennis meer waard dan de andere? Hoe combineer je ze in functie van een gezamenlijk resultaat?
- Een participatief proces bij VDAB is de context van het interview van *Ann Decorte*. Zij bracht de opdrachtgever en de procesbegeleider samen rond tafel. De opdrachtgever heeft beelden bij het resultaat en heeft dus de output als voornaamste focus. De procesbegeleider staat voor een bepaalde aanpak en werkt vanuit procesprincipes. Hoe vinden zij elkaar?

*Dieuwke Begemann* beschrijft veranderingen bij de Raad voor de Kinderbescherming. Ze gebruikt dit verhaal als concrete illustratie over hoe participeren en leren hand in hand gaan in veranderingsprocessen. Onvoldoende aandacht voor één van beide aspecten zou gebrek aan succes bij veranderingen kunnen verklaren.

Taal geven aan wie je bent als organisatie brengt je in beweging. Dat is de ondertitel van het artikel van *Katrien Massa en Jan Ardui*. Hun uitgangspunt is dubbel. Ten eerste is je identiteit kennen en begrijpen als organisatie cruciaal. Ten tweede is werken rond die identiteit een zeer krachtige focus voor een participatief proces. Naast een definiëring van de kernbegrippen, geven de auteurs een pragmatisch handvat voor processen rond organisatie-identiteit.

Lenen complexe materies zoals wetenschap en technologie zich voor een productief publiek debat en democratische besluitvorming? *Lieve Goorden* vraagt het zich af. De noodzaak om rond die thema's in gesprek te gaan staat buiten kijf. Er dienen bruggen gebouwd te worden tussen wetenschap en democratie. Dat overleg moet volgens de auteur aan een aantal voorwaarden voldoen.

*Eric Lancksweerd* vertrekt vanuit de stelling dat participatie kan bijdragen tot ontwikkeling. Meer zelfs: ontwikkelen is het doel van participatie, en het participatieve proces is gericht op bewustwording en leren. Op die manier worden mensen immers mede-schepers van de grotere verbanden waarvan ze deel uitmaken. De auteur bespreekt de consequenties van dit perspectief.

Participeren kun je leren. *Art Dewulf* bespreekt simulatiespelen als voorbeeld hoe je kunt leren rond essentiële opdrachten in samenwerking tussen verschillende partijen. Via een simulatie doen deelnemers een ervaring op. Samen reflecteren over die ervaring helpt om cruciale dynamieken beter te begrijpen. Zo leren deelnemers over complexe samenwerkingsprocessen. Ook de bijdrage van *Tjip de Jong, Bronne Pot & Pieter-Jan van Wijngaarden* gaat over leren participeren. En wel op een heel bijzondere plek: de Zuid-Kaukasus. De auteurs beschrijven hun ervaringen met de ontwikkeling en begeleiding van een simulatiespel voor middelbare scholieren en docenten: 'Democracy starts with you!'.

Het slotartikel is van *Bert Smits*. Hij schreef voor dit nummer een opiniestuk. Daarin pleit hij voor samenwerking en wederzijdse afhankelijkheid als de nieuwe centrale codes van onze democratie.

Voor de 'Meer lezen over' zijn we te rade gegaan bij alle auteurs die een bijdrage leveren aan dit themanummer. We hebben hen gevraagd naar hun toppers: de favoriete bronnen met betrekking tot het thema 'Particileren'.

En tot slot kijkt *Silvia Prins* in de epiloog terug op het volledige themanummer en de verschillende invalshoeken die aan bod komen. Zij brengt het geheel nog een stap verder en formuleert haar conclusies.

#### Bronnen

De Rynck, F. & Dezeure K. (2009). *Burgerparticipatie in Vlaamse Steden. Naar een innoverend participatiebeleid*. Brugge: Vanden Broele.

Giddens, A. (1984). *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Cambridge: Polity Press.

Vandenabeele, J. & Goorden L. (2002). *Biotechnologie en het debat anno 2002: een vooruitblik*. Zwijnaarde: VIB.