



Participatie gaat om 'de mensen serieus nemen'

Wat is participatie eigenlijk? Is het puur een modebegrip? En wanneer kies je wel of niet voor participatie? En waarom dan? Kessels & Smit collega Joep Schuermans interviewde collega Kris Snick die in zijn werk vaak de vraag krijgt om participatietrajecten te begeleiden.

November 2021



Wat is voor jou een goede omschrijving of definitie van participatief werken?

“De term stakeholderbetrokkenheid klinkt minder sexy maar drukt wel goed uit waar het om gaat. Namelijk mensen (of actoren) die de impact van een bepaalde keuze of beslissing zullen ervaren, optimaal betrekken in het vormgeven ervan. Dat kan op verschillende manieren, van heel actief co-creëren tot op een meer passieve manier geïnformeerd worden. Het is altijd een vorm van interactie tussen verschillende belanghebbenden die je op een bewuste manier vorm geeft.”

Je wil dus eigenlijk iedereen die van veraf of van dichtbij betrokken is op een thema betrekken in beslissingen die moeten genomen worden met betrekking tot of het denken rond het thema?

“Participatie is geen doel op zich maar doe je om een specifieke reden. Het is dus belangrijk om vooraf goed na te denken of er wel ruimte is voor participatie en wat je precies wil bereiken met een participatief proces. Het ergste is schijnparticipatie waarbij je een lang proces aflegt met een groep mensen waarbij de conclusies op het einde met champagne gepresenteerd worden en nadien ergens in de vuilbak belanden.”

Wat maakt participatief werken zo belangrijk voor jou?

“Het is mijn manier om politiek actief te zijn. Ik zie het als democratie in actie. Je geeft iedereen, in de mate van het mogelijke, de kans om invloed te nemen op datgene wat potentieel een impact zal hebben op zijn/haar leven. Niet omdat je over alles een mening moet hebben maar omdat het mensen kan helpen om de complexiteit van een vraagstuk beter te begrijpen of het draagvlak voor een bepaalde beslissing vergroot. En soms is het ook een manier om beslissers meer voeling te geven met wat er leeft bij een bepaalde doelgroep. Participatie levert meestal een waardevolle en noodzakelijke dialoog op over de

verschillende belangen en ideeën die er leven, en leidt uiteindelijk tot meer gedragen en duurzame keuzes en beslissingen. Zeg maar antigif voor de groeiende polarisering.”

Participatief werken maakt deel uit van het DNA van Kessels & Smit. Waarom denk je dat dat zo is?

“Het vraagt van ons als consultants om vanuit het niet-weten een rol als procesbegeleider of facilitator van een participatief proces te nemen. De groeiende complexiteit in organisaties en in de samenleving vraagt niet langer de expertise van een manager of enkele experts, maar een co-creatief proces dat de collectieve intelligentie van de groep of het hele systeem benut. Ik denk dat wij binnen Kessels & Smit goed zijn om dit soort co-creatieve en participatieve processen te ontwerpen en te begeleiden om tot slimme oplossingen te komen voor complexe vraagstukken, die daardoor meer gedragen zijn en duurzaam kunnen doorwerken.

Daarmee zeg ik niet dat je voor alle problemen waar je als organisatie mee geconfronteerd wordt een lang en zwaar participatief proces moet opzetten. Het kan ook op kleine schaal, door mensen helder te informeren over wat er speelt, door transparant te zijn over de stappen die je gaat nemen, of duidelijk te communiceren over de overwegingen die gemaakt zijn bij een specifieke keuze ... dat zijn ook vormen van participatie.”

Ik zie participatie als democratie in actie. Je geeft iedereen, in de mate van het mogelijke, de kans om invloed te nemen op datgene wat potentieel een impact zal hebben op zijn/haar leven.



De groeiende complexiteit in organisaties en in de samenleving vraagt niet langer de expertise van een manager of enkele experts, maar een co-creatief proces dat de collectieve intelligentie van de groep of het hele systeem benut.

De intentie van participatief werken is dus om iedereen die betrokken is op een vraagstuk kortbij of veraf te betrekken om na te denken over oplossingen voor het vraagstuk dat voorligt en dat je bij het betrekken van al die stakeholders keuzes kan maken in de mate waarin je dat participatief gaat inrichten, dat er gradaties zijn in die participatie?

“Ja, dat klopt wel. Een tool waar velen wel ooit eens over gehoord hebben is de participatieladder. Die is in 1969 bedacht door Sherry Arnstein. Om maar te zeggen, participatief werken is echt geen trend. De participatieladder zegt dat je op de ladder van informeren over consulteren naar co-creatie tot zelfbestuur werkt en dat je die stappen moet doorlopen. Vandaag werkt dat niet meer zo. Het is geen lineaire manier van denken. Je moet dus in functie van de fase of de doelstelling van een project kiezen voor een bepaalde gradatie en vorm van participatie. En je gaat ook heel specifiek een aantal werkvormen kiezen in functie van wat er mogelijk is qua tijd en budget.”

Heb je een voorbeeld van een project waarbij participatief werken centraal stond?

“Ja, elk beleidsplanproces dat ik begeleid. Maar ook een project van een andere orde. We kregen de vraag hoe je participatief kan werken met vrijwilligers. Dat is een thema waar ik nu zelf een opleiding rond geef samen met collega Koen

Deblonde. De cruciale vraag hier is: ‘wat maakt het anders dan gewoon werken met vrijwilligers?’ Het komt er vooral op neer om ervoor te zorgen dat vrijwilligers eigenaarschap opnemen en zich mee verantwoordelijk voelen voor een initiatief of actie. Dat ze niet in een afwachterende rol blijven totdat iemand hen belt of uitnodigt, maar dat ze zelf proactief nadenken over mogelijke initiatieven. En hoe kun je dat dan als een vrijwilligerscoach of begeleider mogelijk maken?”

Waarom zou een organisatie daarvoor kiezen? Waarom zou een organisatie participatief gaan werken met de vrijwilligers die hun als organisatie steunen, wat brengt het hen?

“Het zorgt er vooreerst voor dat je minder werk hebt, want de vrijwilligers doen het. (hahaha) Dat is één van de elementen, maar zeker niet de hoofdreden. Iedereen, en zeker vrijwilligers zijn op zoek naar zingeving in hun werk. Ze willen hun rol opnemen vanuit intrinsieke motivatie. De zelfterminatietheorie leert ons daar enkele zaken over. Mensen zijn op zoek naar verbondenheid met anderen. Tegelijk willen ze ook een zeker gevoel van autonomie ervaren in de manier waarop ze hun vrijwilligerswerk uitoefenen. Tot slot wil iedereen zich competent voelen in wat ze doen en het gevoel krijgen dat ze kunnen. En participatief werken maakt dat allemaal mogelijk. Het maakt dat je vrijwilligers ernstig neemt en hen niet als een soort middel gaat zien die dan





maar moeten komen opdruiven en het werk doen. Binnen een duidelijk kader, kun je vrijwilligers heel wat creatieve ruimte en autonomie geven om zelf invulling te geven aan hun engagement. Dit verhoogt bovendien het eigenaarschap, en levert vaak een creatievere werking, meer leermogelijkheden en meer voldoening op voor iedereen. Dit past helemaal bij de manier waarop het vrijwillig engagement vandaag evolueert: mensen die meer op zoek zijn naar een kortdurend engagement dat zin geeft of waarbij ze iets specifiek kunnen leren of ervaren. Participatief werken past dus bij de manier waarop vrijwilligers benaderd en betrokken willen worden.”

Als je dan kijkt naar de manier waarop je zelf inzet op participatief werken, of hoe je het bijbrengt aan anderen, zijn er belangrijke principes die je hanteert?

“Vooreerst is het belangrijk om **na te denken over wat je wil realiseren** en hoe je dat participatief wilt invullen. Dat kan in elke stap anders zijn. Je kan bijvoorbeeld bij de aanvang van een beleidsplanproces kiezen om iedereen uit de organisatie kort samen te brengen en te peilen naar verwachtingen en verlangens. Vervolgens volstaat het misschien wel om te informeren over de volgende stappen en met een kleine ontwerpgroep verder voorstellen en ideeën uit te werken.

Het **werken met een ontwerpgroep** is voor mij altijd een winner. Je kan met een kleine groep van mensen die zin heeft heel intensief en co-creatief gaan werken om vervolgens het resultaat van die oefening terug voor feedback aan een bredere groep collega's voor te leggen. Zo belast je niet iedereen en maakt je een potentieel lang proces weer klein.

Tot slot is het bij participatie misschien nog het belangrijkste dat je **concreet naar iets toewerkt** wat mensen het gevoel geeft dat er iets verandert en dat het geen praatbarak wordt. Een leuk en

fancy proces met veel post-its roept bij veel mensen sowieso al wat argwaan op. Ik zorg er bij een participatieve oefening dan ook steeds voor dat het concreet is en blijft, en er snel concrete resultaten zijn. Het bedenken van kleine experimenten waar je snel mee aan de slag kan, is daarbij vaak een manier om snel resultaat zichtbaar te maken.”

Zijn er misschien valkuilen waar je al bent ingelopen in het verleden?

“Een mooi participatief proces met veel stakeholders kan dan wel tot een gedragen beslissing leiden. Dat is nog geen garantie dat het een beslissing is die rekening houdt met alle belangen en factoren die spelen. Voor je het weet leidt een participatief proces met enkele mensen uit de buurt tot de conclusie dat het plein een parking blijft. Je moet dus zorgen dat je op het juiste moment **relevante expertise en onderzoek** binnenbrengt. Participatie is niet een 'iedereen mag hier zijn mening zeggen en dan maken we er een mix van' maar gaat ook over samen komen tot goeie beslissingen die ergens op gebaseerd zijn.

Het is voor mij ook een valkuil dat elk participatief proces wordt gezien als co-creatie. Mensen denken dan dat ze als gelijkwaardig partners kunnen meebeslissen, maar ze dragen vaak niet dezelfde verantwoordelijkheid. Het gebeurt wel eens dat teamleden het evident vinden dat ze mee mogen participeren in alle beslissingen van de organisatie. Tegelijk zien ze niet altijd dat hun verantwoordelijkheid (bijvoorbeeld over financiële beslissingen) niet dezelfde is als die van een bestuurder of het management. De illusie wekken

Je moet zorgen dat je op het juiste moment relevante expertise en onderzoek binnenbrengt.

dat er absolute gelijkwaardigheid en openheid is, en dat mensen mogen meebeslissen creëert soms meer kwaad dan goed. Het is voor mij dan ook essentieel **om transparant te zijn over waar participatie eindigt**, en waar er beslissingen zullen genomen worden zonder inspraak door een bestuur, een leidinggevende of de directie.

Tot slot is de **successen vieren** ook belangrijk. Vaak gaat men snel naar het volgende, eenmaal een participatief proces afgerond is. Men vergeet even stil te staan bij het mooie proces dat afgelegd is met zoveel mensen. Soms helpt het om letterlijk in beeld te brengen hoeveel mensen op één of andere manier hun stem hebben laten horen in de beslissing, het finale beleidsplan of het finale project. Naast bedanking kan het ook een moment zijn om te leren wat werkt, en wat nog beter kan in het volgende participatieve proces.”

Als je terugkijkt op ons gesprek, wat is dan voor jou de kern van wat we tot nu toe besproken hebben?

“Participatie is geen mode-begrip. Het is er altijd geweest. Waarom het thema vandaag vaker en vaker benoemd wordt, is omdat het ook echt inspeelt op een behoefte van mensen en organisaties, enerzijds naar duurzaamheid in wat we doen maar ook in de zoektocht naar zingeving. Mensen willen zich betrokken en verbonden voelen met datgene wat er beslist wordt en een impact heeft op hun leven.

En tot slot dat het geen doel op zich is, maar een middel en dat het dus ook soms goed is om niet met dat perspectief te werken, om niet participatief te werken als je daar een goede reden voor hebt.”

Participatie is dus een bewuste keuze?

“Ja, het is een bewuste keuze.”

Dank je wel.



Kris Snick is procesbegeleider en organisatieadviseur bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Zijn werk met groepen en organisaties bestaat hoofdzakelijk uit het creëren van een uitdagende en veilige context waarin mensen het juiste gesprek met elkaar kunnen voeren zodat ontwikkeling, leren en innovatie mogelijk worden.

✉ ksnick@kessels-smit.com



Joep Schuermans is psycholoog, teamcoach en procesbegeleider bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Hij draagt graag bij tot het laten ontstaan van werkplekken waar mensen met plezier samenwerken en waar persoonlijke ambities van medewerkers succesvol verenigd kunnen worden met organisatiedoelstellingen.

✉ jschuermans@kessels-smit.com