

MULTISTAKEHOLDER CONSENSUSBUILDING

Dit is een samenvatting van de [publicatie hierover door het Getty Institute \(2016\)](#). Deze publicatie bevat meer informatie en ook een hele set voorbeelden.

Wie zijn stakeholders?

- Ze hebben belang bij de situatie, het thema, het conflict, of ze worden sterk beïnvloed door de uitkomsten ervan.
- Ze hebben macht of autoriteit, of ze zijn op één of andere wijze nodig om de resultaten te implementeren
- Ze kunnen het verloop van het proces ondermijnen als ze niet goed betrokken zijn.
- Ze hebben middelen om bij te dragen aan het proces of de oplossing.

Mappen van de belangen

Bij het opzetten van een multi-stakeholder proces ligt de focus op waar elke partij belang aan hecht. Een belangrijk doel is het verbeteren van de relaties tussen de betrokkenen. Daarom is het belangrijk om verder te kijken dan de concrete oplossingen die mensen spontaan voorstellen. Het is belangrijk om te peilen naar dieperliggende noden, wensen of overtuigingen. Die kan je bij wijze van mappen in onderstaand schema. Dit schema brengt de volgende zaken in kaart:

- De kern-belangen: onderliggende noden of wensen
- Overtuigingen visies: diepgewortelde ideeën over hoe de wereld er idealiter uit moet zien
- Identiteit: de opvatting over zichzelf en de plaats in de wereld.

(een ingevuld voorbeeld staat op pagina 30)

	Kern-noden	Overtuigingen	Identiteit
Stakeholder 1			
Stakeholder 2			

Het is belangrijk om deze schema's in te vullen en door de stakeholders te laten nakijken. Weet ook dat de posities in dit schema niet voor altijd vastliggen en dus kunnen veranderen.

Op basis van dit schema kan je kern-issues bepalen: domeinen die zeker moeten worden doorgesproken tijdens de bijeenkomsten.

Rollen in het proces

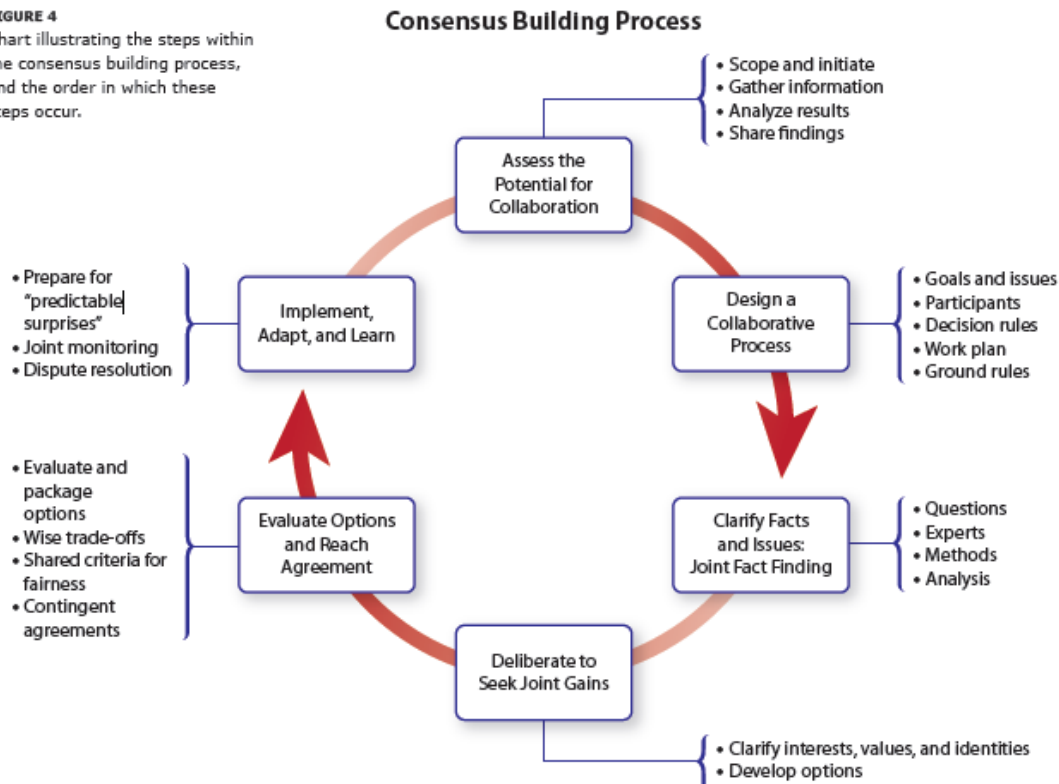
In het document staat bij elke rol meer uitleg, wij geven hier enkel de grote lijnen weer

	Verantwoordelijkheden	Nodig	Voordeel	Valkuilen
Initiator	<ul style="list-style-type: none"> - neemt het initiatief en monitort het participatieve traject - bekijkt welke doelen, thema's en beperkingen een rol spelen - zorgt voor middelen en logistieke steun 	<ul style="list-style-type: none"> - moet legitiem en geloofwaardig zijn om de partijen samen te brengen - moet de toon zetten voor een open en respectvolle dialoog 	<ul style="list-style-type: none"> - als deze ook de ultieme beslissing neemt, dan krijgt hij/zij door het participatief traject argumenten die de beslissing makkelijker maken - erfgoedinstellingen hebben meestal die legitimiteit 	<ul style="list-style-type: none"> - niet duidelijk wie de beslissing neemt - slechte relaties met de stakeholders - wantrouwen
Technische expert	Levert technische informatie voor alle partijen in het proces	Moet door alle deelnemers als betrouwbaar en onpartijdig worden gezien	- brengt een groot aandeel kennis in	<ul style="list-style-type: none"> - naast wetenschappelijke experts worden lokale experts vergeten - gaan pleiten voor een bepaald resultaat
Stakeholder	<ul style="list-style-type: none"> - pleit voor belangen en prioriteiten die nodig zijn voor een goed beheer - onderhandelt efficiënt 	Kan onderhandelen	<ul style="list-style-type: none"> - betrouwbare en representatieve stem in het debat - mogelijkheid om toekomstige strategische allianties uit te bouwen 	- in het gedrang door sterke machtsposities vanuit politiek of economie
Mediator	<ul style="list-style-type: none"> - ontwerpt en beoordeelt het proces - plant en leid bijeenkomsten Helpt betrokkenen om meningsgeschillen uit te spreken en op te lossen 	<ul style="list-style-type: none"> - Als neutraal en onpartijdig gezien - Vaardig in het medieëren en faciliteren - Kan er de nodige tijd voor vrijmaken 	<ul style="list-style-type: none"> - Kent de issues van de verschillende stakeholders en houdt daar rekening mee - Is toegankelijk (en betaalbaar) 	<ul style="list-style-type: none"> - Niet gezien als neutraal of onpartijdig - meerdere rollen in één persoon is lastig (ook de rol van expert)

Fasen in het proces

FIGURE 4

Chart illustrating the steps within the consensus building process, and the order in which these steps occur.



1. Schat het potentieel voor de samenwerking in

Analyseer de dynamieken en de valkuilen. welke belangen spelen er mee? Is men bereid om mee te gaan? Hoe kunnen we het proces vormgeven?

Maak hiervoor gebruik van het schema dat noden, overtuigingen en identiteiten in kaart brengt. Organiseer hiervoor individuele gesprekken, met bijvoorbeeld de volgende vragen:

- Wat vind je belangrijk en waarom?
- Welk gebruik heeft dit erfgoed?
- Welke zorg heb je bij het huidige beheer?
- Wat hoop je voor de toekomst?

Breng op basis hiervan de concrete issues in kaart. Maak dan een nieuw schema op basis van die issues: hoe staan de stakeholders daar tegenover?

	Stakeholder 1	Stakeholder 2	Stakeholder 3	Stakeholder 4	Stakeholder 5
Issue 1					
Issue 2					

Zorg dat de deelnemers eerst hun eigen positie kunnen nalezen en deel het schema daarna met alle betrokkenen.

2. Ontwerp het proces

Denk na over volgende elementen:

- Doelen van het proces
- Issues die aan bod moeten komen
- Deelnemers
- Hoe gaat de groep beslissingen nemen?
- Tijd die je wil investeren
- basisregels: rollen, verantwoordelijkheden, gedragslijnen)

Elementen om te bepalen of je bepaalde stakeholders meeneemt in het proces:

- Hoe sterk voelen mensen zich verbonden met het erfgoed? Hoezeer zullen ze het oneens zijn?
- Hoe belangrijk is het om op lange termijn relaties met deze mensen uit te bouwen?
- Hoeveel macht hebben de stakeholders om te beslissing te implementeren of tegen te werken?

3. Verhelder feiten en issues

Laat experts aan het woord die feiten presenteren. Deze feiten kunnen bepaalde stellingen in een ander licht plaatsen. belangrijk is dat dit neutraal gebeurt, zonder te pleiten voor een bepaalde uitkomst. Op deze manier kunnen misverstanden op het feitelijke niveau alvast uit de weg worden geruimd. Zo is iedereen mee.

Maak ook tijd om na te gaan welke feitelijke info er verder nodig is en zorg dat deze kan worden ingebracht.

4. Zoek naar gezamenlijke winst

Het is belangrijk dat de partijen elkaar begrijpen (daarom hoeven ze het nog niet eens te zijn met de stelling van de ander). Zorg dus dat iedereen de eigen waarden, belangen, overtuigingen kan uitdrukken (eventueel met de hulp van de moderator).

Probeer vervolgens via een brainstorm-methode oplossingen te bedenken die voor alle betrokkenen acceptabel zijn; Brainstormen betekent:

- zoveel mogelijk ideeën verzamelen
- Oordeel uitstellen
- Nog geen commitment aangaan en geen beslissing nemen.

Land in een lijst met opties of scenario's

5. Bereik overeenstemming

Dit betekent: een keuze maken uit de verschillende opties die geformuleerd zijn. Dit kan door eerst een aantal criteria vast te leggen waaraan een geselecteerde optie moet beantwoorden. Debatteer bijvoorbeeld door gebruik te maken van de volgende technieken

- Bekijk wat gedeelde principes en standaarden zijn: zet in de verf waar we het wél over eens zijn.
- Trade-offs inzetten: laat partijen iets kleins opgeven, iets wat ze minder belangrijk vinden, en toon dit duidelijk aan iedereen: hier wordt water in de wijn gedaan!

- Ga na of er een tijdelijke overeenkomst mogelijk is om zodoende risico's te verminderen.

Soms lukt het niet om overeenstemming te vinden. Dan is een oplisting van de opties, de voor- en nadelen daarvan ook een mooi eindpunt.

6. Implementeren en aanpassen

Maak op het einde van de rit goede afspraken over het monitoren van de beslissing. Er kunnen immers altijd verrassingen opduiken waar je op moet kunnen inspelen. Sommige van die verrassingen kan je ook voorspellen: voorzie dan scenario's hoe je ermee om kunt gaan.

Zorg ook voor een procedure waarmee mensen protest kunnen aantekenen als het toch niet loopt zoals ze hadden verwacht.

Algemene tips om conflicten te reduceren:

- Het is belangrijk om te werken aan veiligheid, vertrouwen en respect. Het minste wat mensen kunnen doen is rustig naar elkaar luisteren.
- Moedig empathie aan en erkenning. Bijvoorbeeld het erkennen dat een bepaalde beslissing mensen heeft gekwetst kan al een belangrijke stap zijn, waardoor ze toch water in de wijn gaan doen.
- Het is cruciaal om goede vertegenwoordigers te kiezen die nog niet zijn vastgeroest, en die dus nog open kunnen staan voor de mening van anderen.
- Vaak is het een goed idee om te zoeken naar gedeelde of overkoepelende waarden en identiteiten: zij werken verbindend. (Bijvoorbeeld het feit dat ze een kind hadden verloren verbond Joodse en Palestijnse ouders)
- Onderhandel over de noden, het is voor mensen veel moeilijker om toe te geven op overtuigingen.
- Desondanks: door het gesprek kunnen visies en identiteiten ook worden bijgesteld: als dat gebeurt zorg er dan voor dat dat zichtbaar is voor de groep en dat men dat waardeert.