

Betreft	WP3_Toolbox	Datum	04/08/2018
Document	onderwerp	Auteur	Wouter Cyx (Kelvin Solutions)
Versie	V1	Status	intern

Situering

Inleiding cursief

Inhoud

1.	Stakeholderanalyse en -management	3
1.1.	Wat is het?	3
2.	Waarom is stakeholdermanagement nodig?	7
3.	Wie zijn mogelijke stakeholders bij rest(warmte)stroomprojecten?	8
4.	Hoe begin je aan een stakeholderanalyse?	10
4.1.	Stap 1: In kaart brengen van betrokken partijen	10
4.2.	Stap 2: Definieer van iedere stakeholder zijn of haar belang	10
4.3.	Stap 3: Bepaal de posities die zullen worden ingenomen	11
4.4.	Stap 4: Stel vast of er een basis is voor samenwerking tussen actoren	11
4.5.	Stap 5: De mate van macht of invloed bepaald de omvang van de kans of de bedreiging	11
4.6.	Stap 6: Selecteer de belangrijke en relevante actoren	11
4.7.	Tips voor een goede stakeholderanalyse	12
5.	Stakeholderprincipes voor energiemakelaars bij de opbouw van engagement	13
6.	Methodologieën om stakeholders te betrekken	14
7.	Bijlagen	15
7.1.	Stakeholdermethodologieën	15
7.1.1.	Factsheet Science Cafè	15
7.1.2.	Factsheet Participatory Workshop	17
7.1.3.	Factsheet Story Telling	20
7.1.4.	Factsheet Appreciative Inquiry	22
7.1.5.	Factsheet Fish Bowl	24
7.1.6.	Factsheet Solution Focus	26

7.1.7.	Factsheet Dynamic Facilitation	28
7.1.8.	Factsheet Five-to-Fold	29
7.1.9.	Factsheet Open Space Technology	31
7.1.10.	Circle Process	33

1. Stakeholderanalyse en -management

1.1. Wat is het?

Stakeholdersmanagement is het proces van het managen van de verwachtingen van iedereen (stakeholders) die op een of andere manier betrokken is bij een project of bedrijfsactiviteit(-en).

Een **stakeholderanalyse** beschrijft en stelt het speelveld van belanghebbenden rond een project vast.

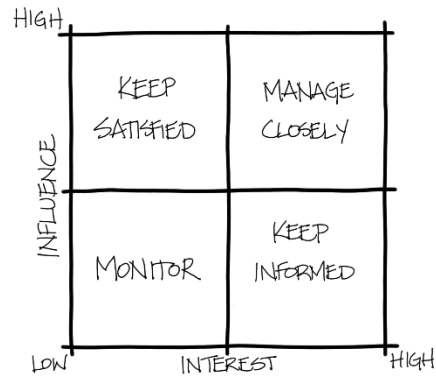
Om aan stakeholdermanagement te kunnen doen dien je een stakeholderanalyse (geschreven of ongeschreven) op te maken om de stakeholderstrategie op af te stemmen.

Edward Freedman was met zijn publicatie uit 1983 "Stakeholders of the Organizational Mind" de grondlegger van de stakeholder theorie. Freedman et al. Vatten hun bijgewerkte theorie samen in onderstaand stakeholderdiagram. Hierin kan duidelijk een onderscheid herkend worden tussen de zogenaamde primaire en secundaire stakeholders. Hun classificatie hangt mede af van de invloed en het belang die stakeholders kunnen hebben op het resultaat van een project of onderneming. Anderzijds kan er een onderscheid gemaakt worden tussen interne stakeholders en externe stakeholders. Dit betekent dat een stakeholderanalyse van geval tot geval tot op personsniveau moet worden uitgewerkt omdat het organisatieniveau niet altijd volstaat.

Stakeholder Theory Diagram
R. Edward Freeman, Jeffery Harrison, & Andrew Wicks, 2007



Een andere bekende weergave om stakeholders in weer te geven is die van de influence – interest weergave waaraan specifieke acties gekoppeld worden.

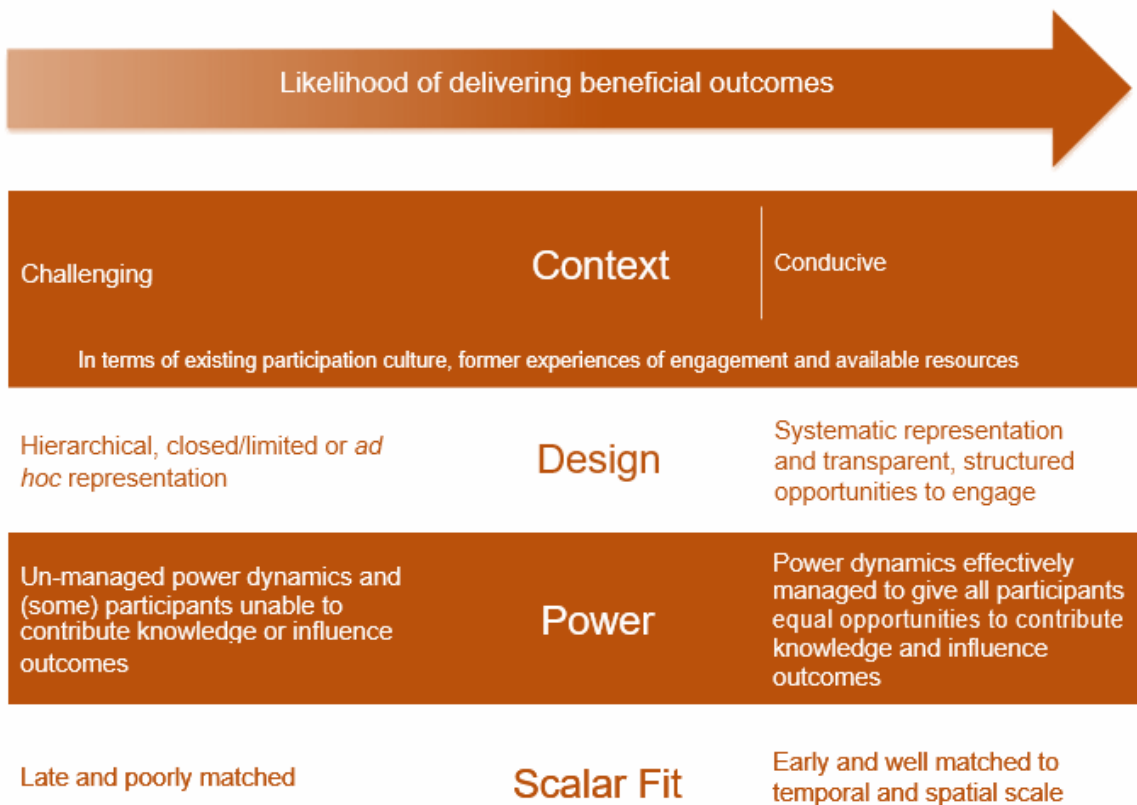


Stakeholdermanagement gaat in essentie over de opbouw van positief engagement over een bepaald project. Dit gaat stapsgewijs zoals onderstaand weergegeven.



FIGUUR 1 - (BRON: GOOD PRACTICE GUIDE TO PUBLIC ENGAGEMENT IN DEVELOPMENT SCHEMES)

In een recente theorie over het bereiken van succes bij participatietrajecten worden er 4 factoren aangehaald zoals onderstaande figuur:



De essentie van de factoren is:

- **Context:** Voorbeelden van specifieke contextuele factoren die het succes van een engagementproces aanzienlijk kunnen beïnvloeden, zijn het bestaan van een participatieve cultuur en eerdere ervaringen met engagement (succesvol of niet succesvol) en beschikbare middelen. Om deze redenen is het nodig tijd te nemen om de lokale context waarin betrokkenheid moet worden uitgevoerd volledig te begrijpen, om te bepalen welk type engagementbenadering geschikt is en om het ontwerp van elk proces effectief aan te passen aan de context.
- **Design:** Een aantal procesontwerpfactoren kunnen de kans vergroten dat participatie leidt tot gewenste resultaten, in een breed scala van sociaal-culturele, politieke, economische en biofysische contexten. Participatieprocessen die systematisch de relevante belangen van het publiek en belanghebbenden vertegenwoordigen en transparante kansen bieden om de resultaten te beïnvloeden op basis van meerdere kennisbronnen, hebben meer kans om gunstige milieu- en sociale resultaten te leveren, in een breed scala van contexten.
- **Machtdynamiek:** De effectiviteit van participatie wordt aanzienlijk beïnvloed door de machtdynamiek, de waarden van de deelnemers en de manier waarop ze kennis construeren en welke soorten kennis zij als geldig beschouwen. Slecht beheer van de machtdynamiek is een van de belangrijkste redenen waarom betrokkenheid niet tot resultaten leidt. Professionele facilitering en bemiddeling kunnen de kans op conflict aanzienlijk verkleinen en waar conflicten al zijn begonnen, kan helpen conflicten verminderen of oplossen door betrokkenheid bij en beheer van machtdynamiek tussen deelnemers. Het ontwerp moet zodanig worden geïmplementeerd dat de krachtdynamiek effectief wordt beheerd, zodat de waarde van de bijdrage van elke deelnemer wordt erkend en iedereen een gelijke kans krijgt om bij te dragen.
- **Scalaire fit:** Uitkomsten van engagement zijn over de ruimte en de tijd zeer schaalafhankelijk. Contextuele waarden, zoals voorkeuren voor de ene optie of een andere, kunnen veranderen over korte tijdschalen, maar de mate waarin betrokkenheid de waarden van deelnemers vormt, is sterk afhankelijk van de temporele schalen waarover betrokkenheid plaatsvindt. De lengte en frequentie van

het participatieproces is af te stemmen op de doelen van het proces, waarbij wordt erkend dat veranderingen in diepgewortelde waarden (die mogelijk de oorzaak zijn van een conflict) waarschijnlijk langer duren dan wijzigingen in voorkeuren. Het bereiken van de gewenste resultaten, hangt ook af van de afstemming op de ruimtelijke schalen waarop beslissingen worden genomen. Betrokkenheid van stakeholders en het publiek moeten worden georganiseerd en uitgevoerd op een ruimtelijke schaal die relevant is voor het probleem, en de jurisdicties van autoriteiten of instellingen die het kunnen aanpakken. Ook moeten ecologische schalen, ruimtelijk of temporeel, op de juiste manier worden aangepakt.

2. Waarom is stakeholdermanagement nodig?

(Bron: handreiking NL)

Stakeholdermanagement is nodig om de initiatiefnemers van een project zicht te geven op kansen en de bedreigingen van het project die kunnen uitgaan van de verschillende belanghebbenden.

De stakeholderanalyse levert belangrijke input voor verschillende vervolgstappen:

- Op basis van de analyse ontstaat zicht op de belangen en behoeften van partijen. Dit is het uitgangspunt voor de ontwikkeling van de projectscope;
- Begrip van de omvang van en ontwikkelingen in de groep toekomstige gebruikers is een belangrijk uitgangspunt bij het opstellen van verwachtingen ten aanzien van de financiële opbrengstenstromen (business case);
- Het selecteren van projectpartners met wie het project gerealiseerd kan worden.

Het resultaat van de stakeholderanalyse is dat er duidelijkheid is over mogelijke samenwerkingspartners; actoren die een rol hebben in de besluitvorming en actoren die niet direct een rol hebben, maar die wel invloed (zowel positief als negatief) kunnen uitoefenen op het project.

Het doel van de stakeholderanalyse is het in kaart brengen van de partijen of personen die bij de uitwerking van de projectplannen moeten worden betrokken. Dit kan zijn omdat:

- Deze actoren een bijdrage kunnen leveren aan de totstandkoming van het project.
- Of omdat de actoren juist veroorzaker kunnen zijn van stagnatie als hun belang niet op wordt meegewogen in de projectplannen.

De primaire spelers en hun belangen in warmte-uitwisselingsprojecten noemen we 'Hoofdrolspelers'.

3. Wie zijn mogelijke stakeholders bij rest(warmte)stroomprojecten?

Stakeholder	Rol	Belang
Hoofdrospelers:		
Industriële (rest)warmteproducent	Een industriële partij met een warmtebron, verantwoordelijk (in de projectcontext van deze handreiking) voor de opwekking van warmte.	Verstoring primaire proces vermijden, flexibiliteit behouden, financieel rendement genereren.
Warmteafnemer	Als individueel bedrijf of georganiseerde groep particulieren (VME?) die warmte afnemen en in de business case onafhankelijk zijn van de warmteleverancier.	Kosten van de warmtelevering, inzetbaarheid en leveringszekerheid.
Warmtedistributeur	Verantwoordelijk voor de distributie en levering van warmte	Financieel rendement genereren, risico's minimaliseren, vraag en aanbod koppelen.
De Rijksoverheid (in NL) & Vlaamse overheid (in BE):	Vanuit het beleidsoogpunt stimuleert de centrale overheid het initiëren, het vormgeven en het concretiseren van warmte-uitwisselingstrajecten.	Warmte-uitwisseling als middel voor energie-efficiëntieverbetering en daarmee een belangrijke bijdrage aan CO2-emissiereductie, verbeterde concurrentiekracht en verminderde afhankelijkheid van olie- en gasimport.
De lokale overheid (provincie en gemeente):	Aanjager van duurzame oplossingen.	Naast dezelfde belangen als bij de centrale ook de inzet van 'duurzame economische gebiedsontwikkeling': het versterken van de regionale warmte-infrastructuur en het vormgeven en versterken van een economisch aantrekkelijke vestigingslocatie, die aantrekkelijk is voor bedrijven die warmte overschot of warmtebehoefte hebben.
Overige stakeholders:		
Financiers	Mogelijke externe partijen die willen participeren in het project via een financiële bijdrage	Continuïteit en financieel rendement.
Publieke en maatschappelijke organisaties	De rol is afhankelijk van de identiteit van de organisatie en	Afhankelijk van de omgeving of omvang van het traject kunnen

	kan zowel steunverlener als protestant zijn.	deze een belang hebben of claimen bij een project.
Inwoners van het gebied waar warmte-uitwisselingsproject wordt gerealiseerd	Zijn begaan met de hinder tijdens de aanleg en exploitatie van het restwarmteproducent. Zijn mogelijk ook potentiële warmteklant bij uitbreiding van het netwerk.	veilige leefomgeving, beperken van de overlast tijdens de realisatie van het project. Ervaren wellicht niet per definitie de lusten van het project.

4. Hoe begin je aan een stakeholderanalyse?

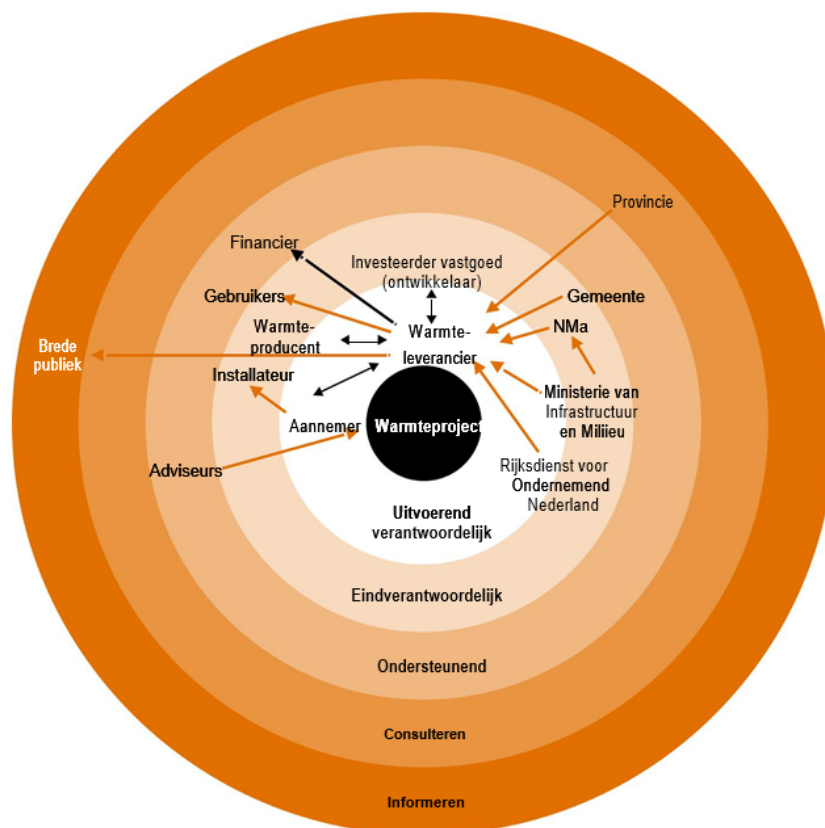
4.1. Stap 1: In kaart brengen van betrokken partijen

De eerste stap in de uitvoering van een stakeholderanalyse is het inventariseren van alle mogelijke betrokken partijen (of personen) bij de ontwikkeling van de projectplannen.

De aard van de betrokkenheid kan variëren van bijvoorbeeld persoonlijke belangen tot beslissingsbevoegdheid bij de plannen. Een grafische uitwerking hiervan in een relatieschema kan helpen.

Onderstaand figuur geeft een beeld van de mogelijke stakeholders in een warmteproject. Daarbij is in beeld gebracht hoe de partijen zich in een project tot elkaar verhouden. Dit gebeurt volgens het procesmanagement model RASCI¹:

- Uitvoerend verantwoordelijk: Wie heeft verantwoordelijkheid voor uitvoering?
- Verantwoordelijk: Wie kan uitvoerders aanspreken op hun verantwoordelijkheid?
- Ondersteunend: Wie kan steun bieden (of weerstand) die kan bijdragen aan het succes (of falen) van een project?
- Consulteren: Wie dient geraadpleegd te worden of heeft waardevolle informatie?
- Informeren: Wie dient geïnformeerd te worden om draagvlak te garanderen?



4.2. Stap 2: Definieer van iedere stakeholder zijn of haar belang

¹ Het RASCI-model voor procesverbetering bestaat uit een matrix waarin de rollen en verantwoordelijkheden worden weergegeven van alle personen die bij een project, proces of lijnwerkzaamheden zijn betrokken. RASCI staat voor Responsible, Accountable, Support, Consulted, Informed

Vervolgens dienen van alle actoren de belangen of de doelen te worden beschreven. Het belang van een partij ligt vaak op een hoger niveau dan het standpunt dat door de partij wordt ingenomen. Het standpunt is een van de manieren om invulling te geven aan dat belang. In veel projecten worden doorbraken gerealiseerd door niet te concentreren op het realiseren van standpunten, maar door te zoeken naar nieuwe oplossingen die hetzelfde belang dienen.

4.3. **Stap 3: Bepaal de posities die zullen worden ingenomen**

Op basis van de belangen van de actoren is het ook mogelijk vast te stellen welke 'positie' de actoren in zullen nemen en welke drijfveren zij hebben. Deze positie hangt nauw samen met het standpunt dat door de partijen zal worden ingenomen. Ook de rol die zij kunnen spelen bij het ontwikkelen van het warmte-uitwisselingsproject is daar van invloed op. Daarbij is het belangrijk om in beeld te krijgen welke macht of invloed stakeholders hebben. Dit beschrijven we in stap 5.

4.4. **Stap 4: Stel vast of er een basis is voor samenwerking tussen actoren**

Gegeven het speelveld van belangen, standpunten en posities kan bekeken worden in hoeverre er sprake is van tegenstrijdige belangen. Een zogenoemde 'belangenmatrix' kan inzichtelijk maken in hoeverre belangen in elkaars verlengde liggen, dan wel contrair zijn.

Wanneer belangen niet per se tegenstrijdig zijn, kunnen er oplossingen bestaan. In dat geval bestaat er een basis voor samenwerking. Als er tegenstrijdige belangen bestaan, moet onderzocht te worden in welke mate de tegenstrijdigheden weggenomen of gecompenseerd kunnen worden. Hierover kunnen belanghebbenden overleg voeren, al dan niet begeleid door een derde, onafhankelijke partij.

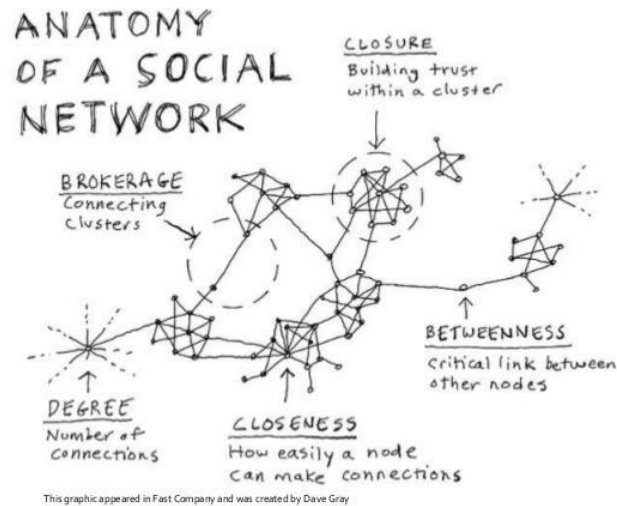
4.5. **Stap 5: De mate van macht of invloed bepaald de omvang van de kans of de bedreiging**

Niet iedere partij heeft evenveel macht of invloed. De ene partij zal om die reden belangrijker zijn voor het slagen van het project dan de ander. Daarom moet ook de mate van macht of invloed per partij inzichtelijk worden gemaakt. Alsmede de instrumenten die de partij ter beschikking staan om die macht of invloed te doen gelden (juridisch, financieel of politiek-bestuurlijk). Deze macht of invloed kan zowel direct als indirect zijn. Een voorbeeld van directe invloed is beslissingsbevoegdheid, een voorbeeld van indirecte invloed is goede contacten bij lokale, regionale of landelijke media.

4.6. **Stap 6: Selecteer de belangrijke en relevante actoren**

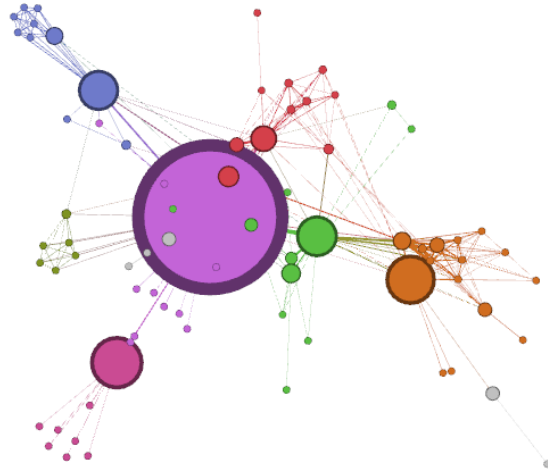
Tenslotte kan op basis van de verzamelde informatie worden bepaald wie de gesprekspartners worden bij de ontwikkeling van projectplannen. Er kunnen mogelijke partners (zowel publiek als privaat) worden geselecteerd. Er kan bijvoorbeeld een klankbordgroep worden opgesteld of er kan gericht worden gelobbyd.

Soms is het zinvol/ waardevol om stakeholderverbanden te visualiseren in een Multi-Actor Network map. Hierbij kan codering gebruik worden zoals onderstaand weergegeven:



4.7. Tips voor een goede stakeholderanalyse

- Een goede stakeholderanalyse wordt aan het begin van een project uitgevoerd en bij voorkeur regelmatig geactualiseerd. Juist op dat moment bestaat ruimte en flexibiliteit om de plannen een kansrijke richting op te sturen. Actoren spelen hierin een belangrijke rol. Het is dan ook een vereiste in een vroegtijdig stadium zicht te hebben op het gehele speelveld.
- Een goede analyse onderscheidt tussen belangen (doorgaans onveranderbaar) en standpunten (veranderbaar) en ligt bij de uitwerking van de analyse de focus op belangen van actoren.
- Maak zichtbaar dat niet alle geïdentificeerde actoren dezelfde mate van invloed hebben op een project. Dit is een belangrijk uitgangspunt bij het vaststellen van acties die op basis van de analyse worden ondernomen. Het kan verrassingen van 'outsiders met een belang' of teleurstellingen in de bijdrage van een partner voorkomen. Een goede stakeholderanalyse stelt de opsteller in staat om op basis van de resultaten voor zichzelf handelingsperspectieven te schetsen.
- Een stakeholderanalyse is een middel en geen doel op zich. Dit is een intern instrument waarin vertrouwelijke informatie kan opgenomen zijn. Beschouw zowel organisaties als individuen van organisaties wanneer hun belang/ invloed/ standpunt dit rechtvaardigt.
- Voor het opmaken van Multi-Actor Network visualisaties kunnen verschillende betalende softwarepakketten gebruikt worden. Gephi (<https://gephi.org>) is een Open Source variant die ook gebruikt kan worden.



FIGUUR 2 - VOORBEELD VISUALISATIE VIA GEPHI

5. Stakeholderprincipes² voor energiemakelaars bij de opbouw van engagement



² Gebaseerd op de "Good Practisce Guide to Public Engagement in Development schemes

6. Methodologieën om stakeholders te betrekken

Binnen het H2020-project EFFECT werd een gids opgemaakt waarin methodologieën worden samengevat om maatschappelijke actoren te betrekken in kader van wetenschap of innovatieve technologieontwikkeling. **Deze werden in bijlage van dit document toegevoerd.** Het doelpubliek van deze gids dekt niet 1-op1 het betrekken van stakeholders in kader van rest(warmte)stroomprojecten. Niettegenstaande kan inspiratie uit de methodologieën gehaald worden die zeker zinvol kan zijn bij het werken met stakeholders voor rest(warmte)stroomprojecten.

7. Bijlagen

7.1. Stakeholdermethodologieën

7.1.1. *Factsheet Science Cafè*

SCIENCE CAFÉ

Brief definition of the method

A Science Cafè is an event organized in an informal setting as a place of dialogue with participants coming from all walks of life and academia. This is an informal forum for discussing interesting and relevant scientific issues. The goal is to encourage public engagement with science by inviting members of the scientific community to present topics for a casual evening of conversation.

An expert presents a subject directly connected with its project, in a concise and open manner in order to stimulate a subsequent discussion. The moderator facilitates the sharing of a wide range of views on the subject at hand. Questions by the audience are always to be encouraged both during and after the discussion.

Objective of applications of the method

- | | | |
|---|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Dialogue | <input type="checkbox"/> Consulting | <input checked="" type="checkbox"/> Involving |
| <input type="checkbox"/> Collaborating | <input type="checkbox"/> Empowering | <input type="checkbox"/> Direct decision |
| <input type="checkbox"/> Research (analytics) | <input type="checkbox"/> Ethics (acceptance) | <input checked="" type="checkbox"/> Exploitation of project results (awareness) |
| <input type="checkbox"/> Story telling | | |

Engaged actors in the process of method application

Generally one expert speaker is needed, but there are also models with multiple experts. A key ingredient is the presence of a moderator who should also train the experts to ensure there are lively and useful discussions.

Timeframe for the application of the method

Total session: 1 hour (maximum) including presentations by speakers. These could be around 5 minutes, even if some facilitators prefer presentations without slides to encourage a more informal interaction

Long description

Worldwide, science cafés continue to rise in popularity. Since 1998, when the first science café were organized both in the UK and France, all over the world science cafés have been set up with an estimation of about 700 science cafés in 2014. In science cafés, both scientists and the public can meet in an informal environment and participate in discussions about science issues

Through this method, for the price of a cup of coffee or a cup of tea, anyone can come to explore the latest ideas in science and technology. In this way, the academic context becomes a bar where scientific experts are invited to give a short talk and then the floor is open for discussion.

The café format is very flexible and adapts to many different purposes, information sharing, relationship building, deep reflection and action planning. This method is particularly effective in surfacing the collective wisdom of large group of diverse people.

Participants in science café events can gain new knowledge and perspectives on a certain topic through their interaction with the experts and the rest of the attendees. In addition, participants, can also get informed on alternative views and relevant narratives, especially when the events focus on controversial issues, often raise new questions.

Key features

1. This method is suitable for 'Every subject under the sun!'
2. Inexpensive to plan and run
3. Topics provoke reactions among the audience
4. Impact on people's life
5. Create ethical dilemmas

Tips for organizers

1. Organizers may consider an informal setting and approach during the evening
2. Selection of the location
3. The venue should be large enough to accommodate a consistent number of attendees and at the same time small enough to allow the participants to hear each other and the presenters
4. Make sure to leave ample time for both moving through the rounds of questions

Material needed

1. Small tables
2. Chairs for participants and presenters
3. Flip chart paper
4. Markers
5. Larger paper for harvesting collective knowledge
6. Posters showing the "Café Etiquette"

7.1.2. Factsheet Participatory Workshop

PARTICIPATORY WORKSHOP

Brief definition of the method

Participatory workshops are meetings that enable people to analyze, share and enhance their knowledge to plan, manage and evaluate development projects and programmes.

Visual aids – such as mapping, videos, illustrations, timelines, card sorting and ranking, Venn diagrams, seasonal calendar diagramming and body maps are often used in participatory workshops to engage participants and capture knowledge.

Objective of applications of the method

- | | | |
|--|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Dialogue | <input checked="" type="checkbox"/> Consulting | <input checked="" type="checkbox"/> Involving |
| <input checked="" type="checkbox"/> Collaborating | <input checked="" type="checkbox"/> Empowering | <input checked="" type="checkbox"/> Direct decision |
| <input checked="" type="checkbox"/> Research (analytics) | <input checked="" type="checkbox"/> Ethics (acceptance) | <input checked="" type="checkbox"/> Exploitation of project results (awareness) |
| <input checked="" type="checkbox"/> Story telling | | |

Engaged actors in the process of method application

The session will be organized in a non-formal and relaxed atmosphere. A cup of coffee or a soft-drink for all can relax the situation. There are no right or wrong answers, let the participant talk freely. Do not stop or guide them, even if they are presenting ideas that you consider irrelevant. Still, give everyone a chance to speak and encourage quiet participants to express their opinion to make sure that no one dominates the discussion.

2 researchers/designers, 3-6 students (minimum to create 3 groups)

The group divides into threes, with two as speakers and one as a saboteur, each of them in representation of one small group. The speakers discuss a topic of their choice. The saboteur then interrupts, disrupts and distracts in any way. The speakers do not necessarily know that the third person is meant to sabotage their discussion. The group is then asked to reflect and discuss the experience.

Timeframe for the application of the method

You can arrange your time session as you prefer, regarding your needs and the responsiveness of the participants.

Long description

1. Getting the ball rolling

- a) Introduce yourself and the project.
- b) Tell participants that you are going to record the session and take pictures, but that the material will be used only for research and design purposes.
- c) Tell that you have some scenarios that you want the teachers and students to read and talk about together after the reading.
- d) Press "record" on your digital audio recorder.

2. Talking about the scenarios

- a) Give the first scenario to the teachers and students (one copy for each) to read.
- b) Questions: Has the story generated any thoughts? Is this a possible story? Is there something they would like to change in it? Could they imagine themselves in the role of the teacher/learner? What part would they find most difficult to manage if they were in the role of the teacher/learner? How would the story continue?
- c) Make sure that each participant replies to each question.
- d) Take pictures of the participants talking about the scenarios.
- e) Repeat the steps above with all scenarios.

3. Gathering specific design ideas

- a) Ask the teachers and students what kind of technology they think we will develop in the project. Can they explain what the system should be able to do and be like?
- b) Encourage them to illustrate their explanation with drawings or diagrams of it. Use pen and paper.
- c) Take pictures of the teachers and students explaining their stories.

4. Wrapping up

- a) Ask the teachers and students for their email addresses and ask if we may ask them more questions later.
- b) Take pictures of everyone.
- c) Thank everyone for their effort.

5. After the session

- a) At the end of the session you should have an audio recording of about 2 hours and 10-20 pictures of the session.

Material needed

1. Note book and pen for your notes
2. Blank paper and pens for all participants
3. Digital camera and digital audio recorder + microphone for documentation (a video camera is a possible alternative)
4. Printouts of the scenarios related to the project theme(same amount as total amount of participants, including you)
5. Chairs and tables for writing and possible drawing

7.1.3. Factsheet Story Telling

STORY TELLING

Brief definition of the method

If you want to capture the audience, enhancing their imagination in a way that they can understand easily what your project is based on, storytelling is the right method to choose.

Objective of applications of the method

- | | | |
|---|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Dialogue | <input type="checkbox"/> Consulting | <input type="checkbox"/> Involving |
| <input type="checkbox"/> Collaborating | <input type="checkbox"/> Empowering | <input type="checkbox"/> Direct decision |
| <input type="checkbox"/> Research (analytics) | <input type="checkbox"/> Ethics (acceptance) | <input checked="" type="checkbox"/> Exploitation of project results (awareness) |
| <input type="checkbox"/> Story telling | | |

Engaged actors in the process of method application

Moderator plus a group of minimum 4/5 people

Timeframe for the application of the method

Minimum 20 minutes

Long description

Thanks to storytelling it is possible to translate scientific concepts and data in order to be easily understandable for audiences that would not normally reach them in an automatic way. This technique allows to bridge the gap between science and general public.

Tips for the moderator

1. Give the story a beginning, a middle and an end
2. Introduce the characters and set the stage at the beginning
3. Introduce conflict – without conflict you have no story. Conflict can take many forms (i.e. human vs human; human vs society; human vs nature; human vs himself/herself)

4. Create a turning point which leads to a resolution.
5. Conclude – make sure that all conflicts are resolved and that all the loose ends are tied up

Material needed

No specific material is required, the moderator should remember to prepare the right schedule for his story.

7.1.4. Factsheet Appreciative Inquiry

APPRECIATIVE INQUIRY

Brief definition of the method

This type of “survey” is useful when the aim consists of comparing different perspectives trying to find a new and different point of view on the problem.

Objective of applications of the method

- | | | |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Dialogue | <input checked="" type="checkbox"/> Consulting | <input type="checkbox"/> Involving |
| <input checked="" type="checkbox"/> Collaborating | <input type="checkbox"/> Empowering | <input type="checkbox"/> Direct decision |
| <input type="checkbox"/> Research (analytics) | <input type="checkbox"/> Ethics (acceptance) | <input checked="" type="checkbox"/> Exploitation of project results (awareness) |
| <input type="checkbox"/> Story telling | | |

Engaged actors in the process of method application

This method can be used with individuals, partners, small or big groups. The group size is a function of the scope of the inquiry. In the European Researchers' Night landscape, it may have a more narrow focus that is of interest only to a small group.

Timeframe for the application of the method

30 minutes minimum (depends of the group size)

Long description

Cooperrider and Srivastva defined this method as “ a strategy for international change that identifies the best ‘what is’, to pursue dreams and possibilities of ‘what could be’; it involves systematic discovery of what gives “life” to a living system when it is most alive, most effective, and most constructively capable in economic, ecological, and human terms.

It involves, in a central way, the art and practice of asking questions that strengthen a system’s capacity to apprehend, anticipate, and heighten positive potential.

Exploring the Appreciative Inquiry method, one best definition is the following *"it is the coevolutionary, cooperative search for the best in people, their organizations, and the relevant world around them ... AI involves the art and practice of asking questions that strengthen a system's capacity to apprehend, anticipate and heighten positive potential ... AI practice focuses on the speed of the imagination and innovation. Instead of negative, critical, and spiraling diagnoses commonly used in our organizations ... there is discovery, dream, design and destiny."*⁷

The process goes along five steps:

1. Discover high-point experiences and identify strengths and capabilities—→all of which add up to the "positive core"
2. Dream→imaginatively and collectively envision what else is possible
3. Design→co-construct what can be done to build capacity (practically) and what should be done (morally)
4. Destiny→commit to the iterative exploration of learning, innovation, and delivering results all stakeholders care about.
5. Delivery→ implementing the proposed design

Starting from a positive topic (related for example for one solution proposed by your projects) the process should follow the above mentioned steps, appreciating what is the proposed solution consisting of, imaging what it could be (for example possible future scenarios), determine what should be, creating what will be.

Material needed

Flip chart paper and markers extensively. (If you prefer, you can use a whiteboard)

⁷ Handbook of Appreciative Inquiry, Robyn Stratton-Berkessel

FISH BOWL

Brief definition of the method

Fishbowl facilitation is a simple, effective alternative to a plenum discussion. In combining large group facilitation with small group discussions, fishbowl creates a vivid and spontaneous discussion format. It also reduces distinctions between the speakers and the audience. The Fishbowl facilitation got its name from the way the participants are seating. The chairs are placed in two circles: the inner circle ("fishbowl") and one or more outer circle(s).

This method is alternative to traditional debates. It could be a valid substitute for panel discussions, allows to foster dynamic participation and address controversial topics.

Objective of applications of the method

<input checked="" type="checkbox"/> Dialogue	<input checked="" type="checkbox"/> Consulting	<input type="checkbox"/> Involving
<input type="checkbox"/> Collaborating	<input type="checkbox"/> Empowering	<input type="checkbox"/> Direct decision
<input type="checkbox"/> Research (acceptance)	<input type="checkbox"/> Ethics (awareness)	<input checked="" type="checkbox"/> Exploitation of project results (analytics)
<input type="checkbox"/> Story telling		

Engaged actors in the process of method application

Fishbowls involve a small group of people (usually 5-8) seated in the inner circle, having a conversation in full view of a larger group of listeners. The participants in the inner circle discuss the topic(s) while all other participants seating in the outer circles(s) listen and observe the discussion.

Timeframe for the application of the method

20-30 minutes are suggested

Long description

Main rules

1. Every participant can sit on the empty chair until he finishes his contribution or another member from the outside wants to join.
2. Member of the inner circle can leave whenever they want to.

3. Avoid talking aside (with your neighbour).

It is possible that a participant from the outer area wants to join the discussion in the inner circle. For this several options should be considered by the facilitator:

1. Open fishbowl with "guest chair": there is an empty chair in the inner circle. Any member of the audience can, at any time, occupy the empty chair and join the fishbowl. When this happens, an existing member of the fishbowl must voluntarily leave the fishbowl and free his chair. The new one can participate in the discussion until he finishes his contribution or another member from the outside wants to join.
2. Open fishbowl without "guest chair": when someone in the audience wants to join the discussion, he comes forward and taps the shoulder of the person he wants to replace, at some point when they are not talking. The tapped speaker must then return to the outer circles, being replaced by the new speaker, who carries on the discussion in their place.
3. Close fishbowl: the initial participants speak for some time. When time runs out, they leave the fishbowl and a new group from the audience enters the fishbowl. This continues until many audience members have spent some time in the fishbowl.

Material needed

Chairs (minimum 5-8 for the inner circle)

SOLUTION FOCUS

Brief definition of the method

Solution focus is goal oriented, targeting the desired outcome of the session as a solution rather than focusing on the symptoms or issues that brought the participants to the session. This technique emphasises present and future circumstances and desires over past experiences and turns problems into solutions. Suggested to be used when the Project Coordinator is interested in problem solving (facing in this way different possible solutions).

Objective of applications of the method

- | | | |
|--|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Dialogue | <input checked="" type="checkbox"/> Consulting | <input checked="" type="checkbox"/> Involving |
| <input checked="" type="checkbox"/> Collaborating | <input checked="" type="checkbox"/> Empowering | <input checked="" type="checkbox"/> Direct decision |
| <input checked="" type="checkbox"/> Research (analytics) | <input checked="" type="checkbox"/> Ethics (acceptance) | <input checked="" type="checkbox"/> Exploitation of project results (awareness) |
| <input checked="" type="checkbox"/> Story telling | | |

Engaged actors in the process of method application

1 moderator; 1 group of at least five people

Timeframe for the application of the method

20/30 minutes minimum

Long description

Solution Focus facilitation strongly relies on the way how the facilitator asks questions and talks to the audience:

1. The miracle questions: invite the auditor to anticipate and describe in detail how the future will be different when the problem is no longer present ("problem is gone" question).
2. Exception-seeking questions: encourage the auditor to identify these situations where the problem did not occur and to maximise their frequency.

3. Coping questions: elicit information about auditor resources that will have gone unnoticed by them. True curiosity and admiration can help to highlight strengths without appearing to contradict the auditor perception of "the problem".
4. Scaling questions: invite audience to employ measuring and tracking of their own experience, in a non-threatening way.
5. Time-out: a short "break" to reflect and summarize what has been discussed or worked on so far in the session. Time-out allows both clients and facilitator to reflect on conversations they have just concluded;
6. Accolade: accolades take many forms, including compliments and cheerleading. Simple statements are intended to reflect back to clients positive observations about something they have said or done. The effect of accolades is multiple: it validates any progress that auditor make; it encourages audience by reminding them of personal power over their well-being; it emphasizes strengths and abilities; it sets up the expectation that past success is an excellent indicator of future possibilities; it fosters confidence; and it facilitates relationship building and maintains rapport;
7. Task: facilitator and auditor agree on the next steps the auditor should take moving in the desired direction to achieve the goal

Material needed

Chairs (eventually pens and papers to take notes)

7.1.7. Factsheet Dynamic Facilitation

DYNAMIC FACILITATION

Brief definition of the method

It is a method for group discussions in a high emotionally supercharged environment. The method is grounded on the creativity and energy of a group without constraining it or to follow traditional, linear, moderation structures like agendas or exercises. It was founded by Jim Rough. Suggested to be used when ethical issues are involved in the project.

Objective of applications of the method

- | | | |
|---|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Dialogue | <input checked="" type="checkbox"/> Consulting | <input type="checkbox"/> Involving |
| <input type="checkbox"/> Collaborating | <input type="checkbox"/> Empowering | <input type="checkbox"/> Direct decision |
| <input type="checkbox"/> Research (analytics) | <input type="checkbox"/> Ethics (acceptance) | <input checked="" type="checkbox"/> Exploitation of project results (awareness) |
| <input type="checkbox"/> Story telling | | |

Engaged actors in the process of method application

From 8 to 20 participants (flexible)

Timeframe for the application of the method

Long description

1. Set up the environment: 4 flipcharts or poster walls with the headlines: "Challenges / Questions", "Solutions / Ideas", "Concerns / Objections", "Information / Perceptions".
2. Collect under "Challenges / Questions" all statements phrased as questions how to solve the given issue(s).
3. Collect under "Solutions / Ideas" all possible solutions independent to which problem statement they belong.
4. Collect under "Concerns / Objections" all concerns raised to given solutions and ideas.
5. Collect under "Information / Perceptions" all other statements, facts, or data the participants speak out independent they are true or false.
6. The facilitator protocols everything by taking notes on the posters.

Material needed

4 flipcharts or posters, pens, markers, post-it notes

7.1.8. *Factsheet Five-to-Fold*

FIVE-TO-FOLD

Brief definition of the method

Five-to-Fold is a method for effective, holistic group decision-making. It invites, honors and integrates all individual perspectives. Five-to-Fold is intended as a process for genuine decision-making, rather than for gathering feedback or informing a decision to be made elsewhere.

Objective of applications of the method

- | | | |
|--|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Dialogue | <input checked="" type="checkbox"/> Consulting | <input checked="" type="checkbox"/> Involving |
| <input checked="" type="checkbox"/> Collaborating | <input checked="" type="checkbox"/> Empowering | <input checked="" type="checkbox"/> Direct decision |
| <input checked="" type="checkbox"/> Research (analytics) | <input checked="" type="checkbox"/> Ethics (acceptance) | <input checked="" type="checkbox"/> Exploitation of project results (awareness) |
| <input checked="" type="checkbox"/> Story telling | | |

Engaged actors in the process of method application

Group composed by 5 people minimum plus one facilitator/moderator.

A major strength of Five-to-Fold is that it invites, honours, and integrates all individual perspectives, including intuitive "minority" perspectives, into practical decision-making in clear, effective ways grounded in individual responsibility. Five-to-Fold fosters open and honest communication, and continuous contact between individual and organizational purpose/essence

Timeframe for the application of the method

30 minutes (consider by the way the fact that the group should reach a final decision in a democratic way)

Long description

1. the participants are seated in a circle, with no table or other obstacles in the centre. Flipchart paper is available to support different learning styles
2. the facilitator welcomes the participants and values their diversity
3. check participants
4. the givens for the meeting, and/or for the organisation, are shared with all participants

5. the facilitator introduces the proposal sponsor(s)
6. until a proposal becomes a decision, it "belongs" to the Sponsor, and it is only the sponsor who can choose to make any revisions to the proposal during the process. The sponsor is free as well to withdraw the proposal during the process, perhaps to develop further and present at a later date
7. The sponsor(s) presents the proposal to the group
8. The sponsor shares the proposal draft, both verbally aloud and in writing on flip-chart paper
9. When all clarifying questions have been asked and responded to, the facilitator invites the Sponsor(s) to make any revisions they wish to make to the proposal as written
10. The facilitator invites the participants to share any thoughts or feelings on the proposal and how it relates to the group and its purpose, even if they are not fully formed
11. When the talking circle is complete, the facilitator shares that it is time to transition to the Five to Fold finger-vote
12. The facilitator shares the directions for the finger-vote: each person in the circle will demonstrate their support for the proposal as presented with their hands, by holding up a number of fingers on one hand, or by showing a folded fist.

Material needed

Flipchart paper, pens

OPEN SPACE TECHNOLOGY

Brief definition of the method

Open Space Technology relies strongly on self-organisation of the group of participants. It is a purpose-driven approach, focused on a specific and important purpose or task — but beginning without any formal agenda, beyond the overall purpose or theme.

Objective of applications of the method

<input type="checkbox"/> Dialogue	<input checked="" type="checkbox"/> Consulting	<input type="checkbox"/> Involving
<input checked="" type="checkbox"/> Collaborating	<input type="checkbox"/> Empowering	<input type="checkbox"/> Direct decision
<input type="checkbox"/> Research (analytics)	<input checked="" type="checkbox"/> Ethics (acceptance)	<input checked="" type="checkbox"/> Exploitation of project results (awareness)
<input type="checkbox"/> Story telling		

Engaged actors in the process of method application

Not defined.

Timeframe for the application of the method

time boxed sessions: 30min, 45min, or 60min

Long description

1. All participants sit in a circle. In the middle are post-it notes, index cards and pencils placed.
2. The facilitator provides an overview of the process and explains how it works.
3. The facilitator invites people with issues of concern to come into the circle, write the issue on a post-it or index cards and announce it to the group. These people are "session hosts" or "conveners."
4. The session hosts places their paper on the wall and chooses a time and a place to meet. This process continues until there are no more agenda items.
5. The participants cluster and prioritise the agenda items on the wall.

After the marketplace, the group then breaks up and heads to the agenda wall, by now covered with a variety of sessions. Participants take note of the time and place for sessions they want to be involved in.

During the sessions, the host takes notes and captures the important points of the session. At the end of each session, the notes are published on a shared news wall.

The participants then finish the open space meeting with a closing circle where people are invited to share comments, insights and commitments arising from the process.

Open Space operates under four principles:

1. Whoever comes are the right people
2. Whatever happens is the only thing that could have happened
3. When it starts is the right time
4. When it's over it's over

Material needed

post-it notes, index cards and pencils

CIRCLE PROCESS

Brief definition of the method

Circle process facilitation explores many sides of an issue, identifies areas of agreement and disagreement and brings in points of views that haven't been thought of. It creates opportunities for everyone to participate and is very adaptable to a variety of groups, issues and time frames.

Objective of applications of the method

- | | | |
|---|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Dialogue | <input type="checkbox"/> Consulting | <input checked="" type="checkbox"/> Involving |
| <input type="checkbox"/> Collaborating | <input type="checkbox"/> Empowering | <input type="checkbox"/> Direct decision |
| <input type="checkbox"/> Research (analytics) | <input type="checkbox"/> Ethics (acceptance) | <input checked="" type="checkbox"/> Exploitation of project results (awareness) |
| <input type="checkbox"/> Story telling | | |

Engaged actors in the process of method application

A group of minimum 5 people plus a facilitator

Timeframe for the application of the method

20/30 minutes

Long description

The moderator starts the activity giving group members the opportunity to briefly introduce themselves, the group establishes their own ground rules for how they want to behave together. After this the discussion takes place; participants summarise the most important results of their discussion and finally there is the debriefing activity.

Tips for the facilitator

1. Guides through the process, helps the discussion stay focused
2. Helps the group set its ground rules and keep to them
3. Moderates in case of conflict and disagreement

4. Helps the group exploring many sides of the issue
5. Shifts focus – moves from one speaker or topic to another
6. Helps group members identifying areas of agreement and disagreement
7. Brings in points of view that haven't been talked about
8. Focuses and helps clarifying the discussion
9. Summarises key points in the discussion

Material needed

Chairs, papers, pens