

# 8. De beraadslaging organiseren



1. Een burgerassemblee vormgeven
2. De keuze van een thema begeleiden
3. Een representatief panel samenstellen (via loting)
4. Verwelkoming en introductie
5. Zorg voor inclusie
6. Logistiek plannen
7. Informatie beheren
- 8. De beraadslaging organiseren**
9. Voorstellen schrijven
10. Besluitvorming door instemming
11. Evalueren
12. Communicatie beheren



## Waarom is dit van belang?

De beraadslaging vormt het kloppend hart van een burgerassemblee. Na verschillende momenten van interactie is dit het moment waarop beslissingen worden genomen, die het algemeen belang vooropstellen, rekening houdend met alle standpunten.

De beraadslaging is zowel een fase in het proces, waarvoor vaak een bepaalde tijdspanne nodig is, als een houding: de tijd nemen om de voor- en nadelen tegen elkaar af te wegen, alle relevante informatie te bestuderen en de mogelijke gevolgen van de beslissing in te schatten om zo de meest geschikte voorstellen te vinden. Beraadslaging impliceert dus een verantwoordelijkheid en een engagement van elk individu ten opzichte van de andere betrokkenen, maar ook ten aanzien van de rest van de samenleving.



Illustratie van de Agora Assemblees van Andres Hertsens

Het is geen lichtzinnige of voor de hand liggende oefening. Je moet dus de best mogelijke omstandigheden creëren zodat dit proces zo inclusief en coöperatief mogelijk verloopt. Het is geen simpel gesprek, maar het gaat om het uitwerken van een voorstel waar iedereen zich in kan vinden. Hier komen heel wat uitdagingen bij kijken:

- ♦ de deelnemers volledig betrekken;
- ♦ een gastvrije sfeer creëren waarin respect is voor iedereen en voor elk standpunt;
- ♦ een geest van samenwerking, nieuwsgierigheid en co-constructie bevorderen;
- ♦ de werkelijke vrijheid garanderen en respecteren om afwijkende meningen en meningsverschillen te uiten;
- ♦ de mogelijkheid en het verlangen aanmoedigen om van mening te veranderen;
- ♦ spanningen in toom houden en krachtsverhoudingen in de samenleving beteugelen;
- ♦ voorstellen uitwerken die rekening houden met het algemeen belang.

Deze uitdagingen kunnen op vele (reeds bestaande of nog te bedenken) manieren het hoofd worden geboden. Het belangrijkste is er altijd van overtuigd te blijven dat iedereen bekwaam is en dat collectieve intelligentie al geruime tijd aantoonde dat een groep in staat is om problemen doeltreffender op te lossen dan één enkel individu.



## Hoe gaat Agora te werk ?

Gedurende het volledige proces van de assemblee vinden er beraadslagingen plaats rond immer veranderende onderwerpen, met specifieke methodes en doelstellingen in elke fase. Hieronder een blik op enkele van de rode draden in het werk van Agora.

### Voorbeelden van doelstellingen van een beraadslaging

- > de aspecten van het tijdens de assemblee besproken thema ontdekken;
- > de inzet definiëren waarrond voorstellen moeten worden geformuleerd;
- > mogelijke oplossingen identificeren en prioriteren;
- > de voorstellen collectief opstellen;
- > de voorstellen verfijnen en amenderen;
- > de voorstellen valideren.

### Een duoteam coördineert de beraadslagingen

Bij Agora gebeurt de methodologische opbouw van het hele proces collectief: in werkgroepen bepalen de agori<sup>1</sup> van de "WG Assemblee" het veiligheidskader en het schema voor elke dag. Om dit werk te vergemakkelijken, stelde Agora een duo betaalde medewerkers aan om het werk voor te bereiden dat door de werkgroep moest worden verfijnd en gevalideerd.



<sup>1</sup> Agori = een vrijwilliger van Agora die helpt bij het organiseren van de assemblees. Niet te verwarren met "assemblisten": gelote personen die ervoor kozen deel te nemen aan de assemblees.

Ana en Evelyne, designers van de 3e en 4e Assemblee

- ◆ een veiligheidskader voor het hele proces voor te stellen;
- ◆ een methodologisch kader voor elke dag van de assemblee voor te stellen;
- ◆ een “facilitatorengezelschap” samen te stellen en voor te bereiden op elke assemblee;
- ◆ het “facilitatorengezelschap” te ondersteunen bij het creëren van een “gemeenschap”, in het bijzonder door het delen van praktijken en hulpmiddelen en het geven van feedback na de assemblees;
- ◆ tijdens de assemblees de inleiding en afsluiting van de plenaire beraadslagingen te faciliteren.

Voor elke dag waarop de deliberatie plaatsvindt, krijgt het facilitatorengeselschap een kader mee. Dit kader omvat de fases van de dag, een timing en hulpmiddelen om de doelstellingen te bereiken. De bedoeling is om dit voor te stellen, niet te verplichten!

FORUM. PLÉNIÈRE, AGORA...

AGORA À LA COMMISSION EUROPÉENNE  
DES COMMUNES ET DES VILLES  
ADHÉRENTES

Elke groep assemblelisten ontwikkelt zich in zijn eigen tempo en op zijn eigen manier. Soms zal de ene groep veel onderzoek doen alvorens ze een voorstel schrijven. Een andere groep begint meteen aan het formuleren van een voorstel om dan een stapje terug te zetten. De facilitering moet een evenwicht vinden tussen het begeleiden van deze groepsenergie en het respecteren van de timing van de verschillende fases. Zo kan de hele assemblee samen vooruitgang boeken. Daarom is het belangrijk om de facilitatoren een zekere mate van flexibiliteit toe te staan.



## Een kader uitdenken... om het beter los te kunnen laten

Om de ervaring constructief te maken en ervoor te zorgen dat elk lid van de assemblee volledig kan deelnemen, stelt Agora op de eerste dag van de vergadering een “werkkader” of “veiligheidskader” voor waarin de regels voor interactie tussen de deelnemers worden vastgelegd. Dit kader kan worden gewijzigd of aangepast. Vervolgens wordt het gevalideerd door de assemblee. Door het kader te valideren, eigent elke deelnemer het zich toe en waakt hij erover tijdens de beraadslagingen. Na validering wordt het permanent opgehangen op een prominente en centrale plaats.

## Agenda voor de eerste dag van de eerste Assemblee

Voor meer informatie over het veiligheidskader, zie punt H.3.

### De groep smeden

De ontvangst- en introductiemomenten hebben ook als doel de groep te “smeden en onderhouden”. Er worden “ijsbrekers” ingebouwd, momenten waarop deelnemers elkaar kunnen leren kennen. Dit helpt mee om een klimaat van vertrouwen, gastvrijheid en welwillendheid te scheppen, dat aanwezig blijft tijdens alle werkmomenten. Dit kunnen informele momenten zijn (een wandeling met z'n tweetjes in een park) of specifieke activiteiten (bv. iedereen vragen een positie in de zaal in te nemen op basis van hun woonplaats op het grondgebied). De groep wordt ook hechter naarmate ze vordert in haar co-constructie, ondersteund door de faciliteringsmechanismen. In de Agora-ervaring kwam dit vooral tot uiting tijdens de slotrondes van de dag: de deelnemers namen steeds makkelijker het woord en de meest verlegen stemmen lieten zich steeds luider horen.



Icebreaker tijdens de 3e Assemblee

### Zorg voor een bepaalde mate van gelijkwaardigheid tijdens de spreektijd

Dit is met voorsprong het belangrijkste aandachtspunt van faciliteren. Totale gelijkheid wordt echter niet nagestreefd. Het belangrijkste is om het einddoel niet uit het oog te verliezen: erin slagen om samen aan voorstellen te werken, waarin het standpunt van iedereen vervat zit, en het bieden van een ervaring die de vaardigheden van elke deelnemer versterkt. Heeft iemand een voorstel? Zoveel te beter, de groep heeft er behoefte aan. Laat de deelnemers zich uitspreken, en zorg ervoor dat degenen die iets willen toevoegen of kritiek willen uiten dat kunnen doen (soms vragen we hen dus om kritiek te geven) en dat iedereen betrokken en legitiem blijft en deelneemt.



Deliberatie om te spreken tijdens een discussie

Zo zal de verantwoordelijke facilitator:

- ♦ iedereen regelmatig aanmoedigen om zich uit te drukken, en soms eerder diegenen aanmoedigen die dit minder vaak doen;
- ♦ verschillende manieren hanteren waarop de groep wordt bevraagd, om deelname te stimuleren.
  - > wissel af tussen “popcorn” (iedereen neemt het woord wanneer hij dat wil) en “opinierondes” waarbij iedereen om de beurt het woord neemt;
  - > wissel uitdrukkingsmomenten in de grote groep af met werken in subgroepen;
  - > gebruik andere uitdrukkingsmiddelen dan woorden, zoals mime, tekenen, beweging, enz.
- ♦ ervoor zorgen dat de meningsuiting wordt gerespecteerd: onderbreek niet, ga in tegen elke tussenkomst (verbaal of non-verbaal) die intimiderend kan zijn, benoem discriminerende opmerkingen en handelingen en herinner deelnemers aan het kader;
- ♦ zijn indrukken en intuïties over de sfeer, energie of behoeften van de groep delen, zodat deze kunnen worden besproken, bevestigd en meegenomen;
- ♦ deelnemers die te lang aan het woord zijn verzoeken om ruimte voor anderen te laten;
- ♦ datgene dat niet begrepen is en complex lijkt, herformuleren;
- ♦ de hoeder van het kader zijn, door iedereen eraan te herinneren dat zij het hebben goedgekeurd en er medeverantwoordelijk voor zijn.

### **Meningsverschillen en spanningen omzetten in een kans voor co-constructie**

Om tot voorstellen te komen die het algemeen belang behartigen, is het belangrijk om op de hoogte te zijn van alle bestaande standpunten over het onderwerp. Er bestaan meer dynamische benaderingen waarbij niet iedereen zich hoeft uit te spreken, zoals het “bewegend debat” of de “fishbowl”. Bovendien loont creativiteit: door een gevarieerde aanpak te hanteren, durft iedereen vaker zijn plaats in te nemen... om zo uiteindelijk steeds meer deel te nemen aan de discussie.

**In het “bewegend debat”** neemt iedereen een positie in, fysiek dicht bij, of ver van, een voorstel, afhankelijk van de mate waarin ze het steunen - zelfs degenen die niets zeggen “nemen een standpunt in”.

De Deep Democracy-benadering besteedt speciale aandacht aan de stem van minderheden en de spanningen die deze oproepen. Ze ziet ze als een bron van rijkdom waarmee de groep bewuste keuzes kan maken, de creativiteit kan ontwikkelen en vooruitgang kan boeken. De benadering maakt gebruik van een aantal instrumenten die deze rijkdom aanboren, zoals de waarde van de tegenstem, het dispuut of “let’s talk”. Ook collectieve intelligentie hanteert deze principes waarbij het uiten van bezwaren als een geschenk ten voordele van het collectief wordt gezien.

In een logica waarbij wordt gezocht naar instemming in plaats van consensus, laten sommige beraadslagingen ruimte voor dissensus, oftewel “laten we het eens zijn, dat we het daar oneens over zijn”. Dit kan zowel het startpunt van het proces zijn, om zo meningsverschillen te proberen verzoenen, als het resultaat ervan: twee uiteenlopende voorstellen worden opgesteld en voorgelegd voor een bredere beslissing.

### **Ga na of het einddoel van de dag en de gegeven uitleg duidelijk zijn**

Stel bijvoorbeeld voor om de tekst te herformuleren zodat er tijdens de deelname geen sprake kan zijn van misverstanden.





## Goed om te weten

### Verwachte kernkwaliteiten van een facilitator:

- ♦ **nederigheid en welwillendheid** dragen bij tot het creëren van een vreedzame, warme sfeer waarin iedereen het gevoel heeft een legitieme plaats te hebben;
- ♦ **de kwaliteit van luisteren** weerspiegelt de waarde die wordt toegekend aan elke persoon en de bijdrage van elke tussenkomst;
- ♦ **corrigerend**, in het bijzonder om een machtsevenwicht te behouden. Wees niet bang om het kader te durven afdwingen, te herformuleren wat complex is en in te korten wat te lang is;
- ♦ **veeleisend**, door de groep te vragen om duidelijk en precies te zijn in haar voorstellen en expliciet te zijn wanneer ze akkoord gaat of bezwaar maakt;
- ♦ **neutraliteit**, aangezien de facilitering een grote macht heeft in het proces. Daarom mogen facilitatoren hun mening of voorkeuren niet laten doorsijpelen. De onafhankelijkheid van de voorstellen, en de geloofwaardigheid van de hele assemblee, hangen hiervan af.



Alex, 3e Assemblee facilitator en Assemblee WG vrijwilliger



## Wel of niet betrokken raken bij de co-constructie

In de praktijk neemt het Periferia-team regelmatig de rol aan van "waarnemer van buitenaf", d.w.z. een externe medewerker die de discussie en het opstellen van een voorstel binnen een groep faciliteert. Hierbij beschouwt het team zichzelf nooit als neutraal: het komt op voor een democratisch en inclusief samenlevingsproject dat niet met elk standpunt te verzoenen is. In discussies zal het tussenbeide komen om deze visie te verdedigen. Evenzo deelt het team soms zijn standpunt over een lopende discussie, vooral om horizonten te verbreden of te wijzen op een argument dat nog niet aan bod is gekomen. Nog meer dan neutraliteit gaat het er voor het team om dat de groep volledig aan het roer staat van het collectieve constructieproces... een co-constructie waarbij het team zich een partner voelt. Het is deze "betrokken" modererende/faciliterende aanpak die vervolgens de vaardigheden van de groep stimuleert en hen aanmoedigt om zich te durven uitspreken.

In deze bijlage wordt een aantal hulpmiddelen belicht om het overleg te vergemakkelijken. Deze hulpmiddelen dienen puur ter inspiratie en zijn geen wondermiddel. Ontdek ze hieronder, wetende dat een hulpmiddel geen garantie is voor een succesvolle beraadslaging en dat de keuze van het gebruik ervan vooral moet worden bepaald door het nagestreefde doel;

- ♦ **de gebarentaal van het faciliteren:** met een paar gebaren kun je iemand laten weten dat je het eens of oneens bent met het diens standpunt, dat je verduidelijking nodig hebt of dat je het woord wilt nemen, enz.;
- ♦ **het weer:** elke persoon kan aan de hand van het weer op een bepaald moment in de uitwisseling zijn emotionele staat beschrijven. Houd hier vervolgens rekening mee (en bekommer je om de persoon indien nodig) in de verdere uitwisselingen;
- ♦ **check-outs:** iedereen krijgt de kans om zijn gevoel over de dag ter plekke te delen, te bedanken of om verbeterpunten aan te geven;
- ♦ **“dot voting” of stemming met punten:** om ellenlange discussies te vermijden, krijgt iedereen een bepaald aantal punten die ze vervolgens aan één of meerdere voorstellen toekennen;
- ♦ **denkhoeden van de Bono:** een manier om vanuit verschillende invalshoeken naar dezelfde situatie te kijken (feitelijk, optimistisch, regelgevend, enz.) en dan het beste te halen uit alle standpunten over een onderwerp;
- ♦ **niet “of” maar “en”:** een simpele instructie. Soms raakt een groep het maar niet eens tussen twee alternatieven. Welk is het juiste? Welk is het beste? Om uit deze cirkel te geraken en een beslissing te nemen, kan de facilitator eenvoudigweg aan de voorstanders van de twee ideeën vragen of de “concurrerende” voorstellen niet kunnen worden “gecombineerd”?
- ♦ **deep democracy:** neem andere standpunten op door degenen die afwezig zijn te beschouwen als toekomstige generaties en niet-menselijke levende wezens;
- ♦ **brainstormen of ideeënregen:** om zoveel mogelijk opties of ideeën te bedenken;
- ♦ **management by consent:** een voorstel valideren door te proberen redelijke bezwaren collectief weg te nemen;
- ♦ **wereldcafé:** het integreren van verschillende standpunten in de discussie van een subgroep;
- ♦ **temperatuurcheck:** bedoeld om een hele groep in één keer te raadplegen en snel een idee te krijgen van de mate waarin ze een voorstel steunen of begrijpen;



“Fishbowl” met Alain Maron, minister van Energie, Klimaatverandering en Participatieve democratie

## Online beraadslagen

Als je de tijd neemt om ze te ontdekken en ze toe te eigenen, bestaan er heel wat nuttige hulpmiddelen en methodes om online te beraadslagen, op een net zo complexe en genuanceerde manier als de fysieke beraadslagingen. De ervaring van Agora leert dat dit type beraadslaging minder betrokkenheid en minder gezelligheid genereert. Het kan daarom nuttig zijn om meer verbindingsmomenten te organiseren. Het is cruciaal dat deelnemers blijven vertellen hoe ze het proces beleven, aangezien het niet gemakkelijk is om potentiële ongemakken vanop een afstand aan te voelen. Anderzijds respecteren de deelnemers online het kader beter en is er minder spanning. Bij deze formule moet de facilitering dan weer rekening houden met andere behoeftes op het gebied van ondersteuning. Deze worden behandeld in "Hoofdstuk 6: Logistiek".

### Behoeftes aan diversiteit in de subgroepen

Tijdens een van de Agora-assemblees stelde een subgroep een maatregel voor die bijzonder impopulair was bij de rest van de assemblee. Na analyse van de redenen voor dit algemene protest, realiseerde de rest van de assemblee zich dat deze subgroep uitsluitend bestond uit mensen met een universitair diploma. Tijdens daaropvolgende assemblees besloot Agora dezelfde quota voor de samenstelling van het panel toe te passen op de samenstelling van de subgroepen. Deze situatie heeft zich daarna nooit meer voorgedaan en onderstreepte hoe belangrijk het is om een verscheidenheid aan standpunten samen te brengen, om zo voorstellen op te stellen die het algemeen belang behartigen.



## Veelvoorkomende moeilijkheden

### Denken dat het zonder facilitering wel goed komt!

Sommige organisaties willen er niet van weten vanwege de hoge kostprijs, omdat een tussenpersoon tussen hun organisatie en het panel komt te staan of omdat het proces zo wordt vertraagd. Niettemin produceren groepen die aan hun lot worden overgelaten vaker wel dan niet voorstellen waarin de reeds bestaande krachtsverhoudingen in de maatschappij worden weerspiegeld... en behartigen de voorstellen daarom het algemeen belang niet. Begeleiding door een derde partij, onafhankelijk van de groep en de organisatie die de assemblee organiseert, garandeert de geloofwaardigheid van het proces (met name om echte vrijheid van meningsuiting te garanderen) en de veiligheid van de assemblee.

### Een facilitering die niet voldoende neutraal is

In het heetst van de strijd is het mogelijk dat een facilitator er niet in slaagt de gewenste rol op te nemen. Het spreekt voor zich dat zo'n situatie niet houdbaar is. Door met twee personen te faciliteren, kan het probleem sneller worden opgespoord en kan er sneller worden gereageerd (zelfs tijdens het modereren). Daarna moet het opnieuw worden besproken tijdens het feedbackmoment, moet er een vervolgevaluatie worden gepland of moet de persoon uit deze rol worden ontheven.

### Een te open beraadslaging

De groep is zeer creatief, energiek en gaat kriskras te werk. De fase waar ideeën worden geopperd moet echter een fase in het productieproces blijven, zoniet bestaat het risico dat de resultaten niet bruikbaar zijn voor anderen. Facilitering moet omkadering bieden voor de interacties (en kan die interactie daarom hinderen). Zo houdt de groep het overzicht op drie zaken: de centrale vraag, de intentie van de dag, en de doelstelling om aan het eind van het proces aanbevelingen te schrijven.

Reeds genoemd in punt 3 en in de eerste alinea van punt 4.





## Nuttige bronnen

- **(FR/NL) Afdeling “bronnen en tools” van de website participatie.brussel:** <https://participatie.brussels/tools/externe-bronnen/>
- **(FR) Afdeling “ressources” van de website van collectiv-a:** <https://collectiv-a.be/ressources/>
- **(FR) Afdeling “outils” van Competentia:** <https://www.competentia.be/outils>
- **(FR) Afdeling “ressources en gouvernance partagée” van Université du Nous:** <https://universite-du-nous.org/gouvernance-partagee-ressources>
- **(FR) Lucidspark: Hoe dot voting collectieve besluitvorming vergemakkelijkt:** <https://lucidspark.com/fr/blog/dot-voting>
- **(FR) Publicatie van Periferia “Capacités d'animer, animer les capacités”** beschikbaar op de website [www.periferia.be](http://www.periferia.be) - tabblad “ressources” - <https://periferia.be/capacite-danimer-animer-les-capacites/>