

10. Besluitvorming door instemming



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?

Collectieve besluitvorming staat centraal binnen burgerassemblees, net zoals dat zo is in elk democratisch systeem. Maar in tegenstelling tot onze parlementaire arena's, waar zogezegd consensus ("consensus à la belge") wordt bereikt, heeft Agora hier de nadruk gelegd op besluitvorming op basis van instemming.

Wat verandert dit? Alles!

Instemming streeft, net als consensus, naar legitieme beslissingen. Maar in tegenstelling tot consensus wordt niet naar unanimiteit gestreefd (wat kan resulteren in een beperkt besluit dat mager of weinig ambitieus is, met als doel elke vorm van onenigheid te vermijden). Er wordt naar een vorm van overeenstemming met het besluit gestreefd. Instemming verplicht elke deelnemer om zich volledig te engageren in het collectieve constructieproces, eventuele bezwaren tegen het voorstel te maken en samen te werken om oplossingen te vinden. Hier is geen sprake van oppositie voeren om oppositie te voeren of omdat je "tot een ander kamp behoort". Er wordt samengewerkt. Maar vooral: iedereen stelt zichzelf ten dienste van anderen in plaats van ten dienste van een specifieke groep, met het gemeenschappelijke doel om tot een voorstel te komen dat door iedereen wordt gevalideerd.

Wanneer het in een burgerassemblee over collectief beslissen gaat, wordt vaak aan de laatste fase gedacht waarbij de resolutietekst wordt gevalideerd. Er zijn echter een hoop meer reguliere besluitvormingsfases. Al deze fases garanderen het vlotte verloop en de geloofwaardigheid van het proces.



Hoe gaat Agora te werk?

Bij Agora is het proces dat start bij het uiten van individuele ideeën en leidt tot voorstellen die door de hele assemblee worden gevalideerd, gebaseerd op de methode van collectieve intelligentie van “management by consent”.

Na de informatiefase worden bepaalde zaken voorgelegd, verduidelijkt en verfijnd, waarbij rekening wordt gehouden met ieders aandachtspunten. Indien nodig, wordt bezwaar gemaakt, geamendeerd, een tegenvoorstel gedaan om ten slotte te valideren. Vanuit deze benadering betekent validering niet noodzakelijk 100 % akkoord zijn. Het gaat hier over “instemming”, over het “kunnen leven met” het voorstel. Met deze methodes heeft niemand allicht alles verworven zoals verwacht of gewild, maar wel het essentiële om aan de individuele en familiale behoeftes te voldoen. Voor deze aanpak moet iedereen echt naar elkaar luisteren en een zekere creativiteit aan de dag leggen, om de verschillende standpunten op één lijn te krijgen.



Plenaire zitting van de 2^e Assemblee

Het gebruikelijke proces voor een voorstel met instemming:

1. FORMULEREN VAN EEN VOORSTEL

In elke subgroep worden op basis van het algemene thema één of meer voorstellen geformuleerd om de kwestie aan te snijden. Het is niet ongebruikelijk dat een voorstel van slechts één persoon komt. In dit geval is het proces ontworpen om collectieve toe-eigening te stimuleren. Alle voorstellen worden in vraag gesteld en verrijkt door de inbreng van de rest van de groep. In de voorstellen, die gaandeweg werden verbeterd of gewijzigd, kwamen de aandachtspunten van alle deelnemers samen, namelijk de manier waarop de deelnemers de kwestie ervaren en beleven. Sommige voorstellen werden losgelaten ten voordele van andere, vooral na de tussenkomst van de experts.

2. EEN VOORSTEL VERBETEREN OF “ER BEZWAAR TEGEN MAKEN”

Na twee beraadslagingsdagen wordt een bijna afgewerkt ontwerp aan de voltallige assemblee voorgelegd. Aan elke assemblee die geen deel uitmaakte van de betreffende subgroep wordt gevraagd te reageren door vragen te stellen, verbeteringen voor te stellen, aandachtspunten aan te geven of zelfs bezwaren te formuleren. Sommige vragen of aandachtspunten kunnen ook komen van



In een commissiekamer in het Brussels Parlement amendeert een subgroep van de Assemblee voorstellen

experts die waren betrokken bij het informeren van de deelnemers of van het verkozen lid van Agora, die het voorstel uiteindelijk zo getrouw mogelijk in het parlement op tafel moet leggen. Rekening houden met al deze bijdragen verbetert de relevantie, haalbaarheid en overdraagbaarheid van het voorstel.

Bezwaar maken is een geschenk voor de groep: een bezwaar is een kans om het voorstel te verrijken door erop te wijzen dat het in zijn huidige vorm een negatief effect kan hebben. Het bezwaar moet redelijk zijn, het moet met andere woorden proberen het algemeen belang te respecteren, of anders gezegd, het moet een indicatie geven van een gebrek aan respect voor de behoeftes en waarden van diegenen die de gevolgen van het voorstel zullen ondervinden.

Het komt erop neer de vraag te stellen in welke mate en voor welke categorie mensen het huidige voorstel problematisch is of inconsistenties vertoont?

Een bezwaar is dus niet de uitdrukking van een individuele voorkeur of van een ander voorstel. Het moet beargumenteerd worden en is niet bedoeld om vooruitgang in de weg te staan of om elk mogelijk risico de kop in te drukken. Als een bezwaar ontvankelijk is, wordt een proces opgestart om het voorstel aan te passen. Met redelijke bezwaren moet je koste wat het kost rekening houden.

3. HET VOORSTEL HERFORMULEREN

Aan het einde van deze "commentaarfase" kunnen de subgroepen tijdens een laatste beraadslagingsdag hun voorstellen zo goed mogelijk herwerken, waarbij ze "bezwaren uit de weg ruimen" (door de aspecten ervan zo goed mogelijk te integreren) en ze zoveel mogelijk suggesties toevoegen.

Is het niet mogelijk om de bezwaren uit de weg te ruimen, dan wordt het voorstel verworpen of wordt er aanvullende informatie gevraagd om de tekst te verbeteren.



Tijdens de plenaire sessie, in het Brussels Parlement, worden de finale voorstellen gevalideerd of wordt er een bezwaar aangetekend door het Burgerassemblee

4. VALIDEREN

Pas aan het einde van dit proces wordt de voltallige assemblee gevraagd om het voorstel definitief te valideren. De valideringsmethode, overeengekomen door de deelnemers, varieerde licht van assemblee tot assemblee, maar verliep over het algemeen als volgt:

Voor elk voorstel nam elke assemblist een standpunt naargelang van volgende keuzemogelijkheden:

- JA - Volledige steunverlening;
- JA - Steunverlening, maar met aandachtspunten;
- NEE - Bezwaar tegen het voorstel, omdat de assemblist van mening is dat ten minste één groot probleem het huidige voorstel hindert in het behartigen van het algemeen belang.

Aan het einde van deze valideringsoefening werden de voorstellen die ten minste 85 % steun krijgen, in de definitieve resolutie opgenomen. Ze werden bezorgd aan het verkozen lid van Agora. Hij probeerde vervolgens deze zo letterlijk mogelijk te laten goedkeuren door het Brussels Parlement.



Sluitingsceremonie van de 1^e Assemblee: een assemblist overhandigt plechtig het werk aan de gekozen vertegenwoordiger van Agora



Goed om te weten

Management by consent is een methode, maar het is ook een houding, een gemoedstoestand

Het cijfer van 85 % steunverlening kan de wenkbrauwen doen fronsen. Toch is het een klassiek resultaat van de met deliberatieve democratie geassocieerde methodes. We zijn zo gewend aan gespannen debatten tussen verkozen partijvertegenwoordigers en agressieve uitwisselingen op socialemediakanalen dat zo'n overeenkomst op een "wonder" kan lijken. Maar, zoals toegelicht in het hoofdstuk over beraadslaging, gaat het hier niet om een wonder. Het gaat om het volgen van een kader, dat eraan herinnert dat elke stem telt, dat luisteren en nieuwsgierigheid cruciaal zijn, dat oproept tot vertrouwen binnen de groep en waarbij wordt gezorgd voor elke persoon, vooral de meest terughoudende.



Samen beslissen?¹



Zoals elke methode, is management by consent... slechts een methode! Die stelt een te volgen aanpak, verloop en instructies voor om tot een beslissing te komen. Deze methode zal alleen efficiënt zijn indien ze in lijn ligt met de richting waarin het proces gaat en de doelstellingen ervan. Periferia wordt regelmatig gecontacteerd met de vraag om methodes en "werkwijzes" te delen. Deze vraag is onlosmakelijk verbonden met de "waarvoor?"-vraag, die vóór de "hoe?"-vraag moet worden gesteld. In het kader van besluitvorming, bestaat er een sterke tendens om complete en perfecte overeenstemming te willen bereiken, uit angst voor kritiek, conflicten of, erger nog, de teloorgang van het proces. Dit is op zich een goede reflex, al leidt die er soms toe dat je op zoek moet naar een wondermiddel, terwijl een eenvoudigere aanpak zou volstaan om ons besluitvormingsdoel te bereiken. Hoewel management by consent een bijzonder interessante piste is in het geval van burgerassemblees, is het niet noodzakelijk een wondermiddel voor elk participatief proces. De bestaande methodes zijn ook niet de enige die kunnen worden gebruikt. Het definiëren van de manier waarop beslissingen samen worden genomen, is ook onderdeel van het co-constructieproces... Binnen dit kader is alles mogelijk!



De voordelen...

Door oplossingen te zoeken waarbij zoveel mogelijk standpunten worden samengebracht die het algemeen belang optimaal garanderen, draag je via deze ontwerp- en valideringsmethodes vooral de boodschap uit dat het mogelijk is.

Dit is geen gemakkelijke oefening, en deelnemers krijgen naderhand een beter begrip van de obstakels waarmee verkozen politici worden geconfronteerd. Maar de oefening is weldegelijk de moeite waard.

Waar bij een meerderheidskeuze alleen winnaars en verliezers zijn, kan je met deze aanpak het volgende realiseren:

- ♦ meer inclusieve en meer innovatieve en soms zelfs efficiëntere antwoorden vinden;
- ♦ de deelnemers het gevoel geven dat ze hun stem kunnen laten horen, op een veel diepgaandere manier dan via peilingen of stemmingen. Met deze laatste worden standpunten vaak gepolariseerd en gekarikaturiseerd, en afgewezen omdat ze als risicovol of twijfelachtig geconcipeerd worden;
- ♦ een versterkt gevoel van bekwaamheid en collectieve trots, aangezien de deelnemers bijdragen aan het algemeen belang door te putten uit de eigen ervaring en rekening te houden met de ervaringen van anderen. Dit wakkert de overtuiging aan dat ze actoren/ actrices zijn en dat ze een rol te spelen hebben in de veranderingen van de samenleving;
- ♦ erkenning geven dat naar elkaar wordt geluisterd en rekening met elkaar wordt gehouden, tussen mensen die elkaar anders nooit zouden hebben ontmoet. Dit blaast nieuw leven in de idee van samenleven.

¹ Meer te weten te komen over de betekenis en de methodes van besluitvorming? Raadpleeg de Periferia-publicatie "Décider ensemble" gratis op www.periferia.be, tabblad "ressources". <https://periferia.be/decider-ensemble-construire-un-processus-de-prise-de-decision-collectif/>



Veelvoorkomende moeilijkheden

Omgaan met “onredelijke” bezwaren

Ongetwijfeld de lastigste valkuil om te overwinnen bij het ontdekken van de methode van management by consent. Er moet een onderscheid kunnen worden gemaakt tussen een redelijk en een onredelijk bezwaar. Dit impliceert dat je persoonlijke voorkeuren moet identificeren en, vooral, er afstand moet kunnen van nemen. Het betekent ook het niet langer nastreven van risicopreventie ten koste van alles, iets waar onze maatschappij volledig van is doordrongen (denk aan veiligheidsnormen, beschermingsmaatregelen, uitsluiten van voedingsmiddelen, aanvullende verzekeringen, ongepast gedrag, enz.). Om dit leerproces te vergemakkelijken, is het een goed idee ergens een permanent geheugensteuntje op te hangen (wat maakt een bezwaar redelijk in de ogen van de groep?) om naar te verwijzen zodra verschillen optreden. Meestal is dit de taak van de facilitering.

Zoek naar dissensus, om te veel toegeeflijkheid bij het valideren van voorstellen te voorkomen

Het is moeilijk om alle dimensies van een problematiek in een voorstel te verwerken. Wanneer het resultaat in zicht komt, raak je er best snel aan gehecht. Sommigen noemen dit het Ikea-effect, een soort van cognitieve bias - ook bekend als het “bezitseffect”, wat betekent dat consumenten een onevenredig grote waarde toekennen aan een product dat ze mee hebben gecreëerd. Het is vooral om dit effect tegen te gaan, dat de commentaarfase van cruciaal belang is: die helpt om de zwakste of meest onvolledige aspecten van de voorstellen aan te duiden door de andere subgroepen ze in vraag te laten stellen. Tijdens een burgerassemblee leren de deelnemers elkaar echter kennen en bouwen ze vaak een goede band op. Durven deelnemers hun collega's voor het hoofd te stoten?

Om deze klip te omzeilen, is het interessant om de commentaarfases tijdens het proces regelmatig te herhalen. De assembleeleden worden ook herinnerd aan het belang van dissensus, een instrument om het doel van de assemblee te verwezenlijken: zo goed mogelijk ontwikkelde aanbevelingen opstellen.



Nuttige bronnen

- Veel organisaties - en dus ook veel sites - bieden verschillende manieren om **“management by consent”** te bedrijven. Zo belichten de faciliteringsbronnen van de Université du Nous er een van: <https://universite-du-nous.org/ressources/facilitation>
- **Management by consent is een van de zeven basisprincipes van een vorm van gedeeld bestuur, sociocratie genaamd.** Ontdek de andere zes principes en ontdek hoe ze samen een logisch geheel vormen: <https://patterns-fr.sociocracy30.org/principles.html>
- **Een beschrijving van het bewegend debat, een deliberatieve oefening waarbij je je verplaatst, afhankelijk van hoe je standpunt verandert:** <https://agir-ese.org/methode/debat-mouvant-ou-jeu-de-la-ligne-et-riviere-du-doute>
- Tot slot zijn de resultaten van de burgerbeslissingen terug te vinden in de resoluties van de vier assemblees van Agora.Brussels, beschikbaar in pdf-formaat tot 2026 op de website van **Assemblee.brussels**.