

Notes on Decision-Making:

In many ways decision-making in groups is a continuous process which begins in the way that agenda items are framed and introduced and continues through the implementation and evaluation of the action. This resource explores the process of decision-making through the following sections:

1. Phases leading to a decision-making point
2. Modes of decision-making
3. The dissent – consent continuum
4. Indicating dissent / consent
5. Gearing decision-making
6. Gathering information
7. The process of revision
8. Remembering decisions
9. Implementing decisions

Phases leading to a decision-making point:

The following three phases of decision-making help to characterize the different steps involved in approaching or leading up to a decision-making point. Explicitly acknowledging and making space for these different phases can help to accelerate and improve decision-making.

1. **Free Expression:** a brainstorming period of creative expression, or a period of expression of personal emotions or perspectives regarding a proposal or question. This is a period of accruing or accumulating information, not a period of judging or sorting information.
2. **Sorting:** a period of clustering, synthesizing, and refining ideas, concerns, etc... to develop a manageable number of options for decision-making.
3. **Deciding:** a period of expressing or indicating preference for an option or options and eventually formally choosing an option that is best for the group.

Modes of Decision-Making:

Approaches to decision-making can be analyzed by the degree of inclusion or exclusion experienced by participants involved in the decision as well as the degree of ownership that participants feel over the outcome of the decision:

- **Exclusion:** the power and voice of some participants is totally excluded from a decision as in a simple majority vote where 49% of the group may disagree with a decision which is taken. **No ownership.**
- **Concession:** the power and voice of some participants is limited to a yielding capacity as in a consultative process where there is a token level of inclusion without any real decision-making power. **Marginal ownership.**

- **Compromise:** the power and voice of all participants is included in a decision as in a negotiation in which all participants have the power to shape the decision but may not fully support the outcome. *Partial ownership.*
- **Consensus:** the power and voice of all participants is explicitly included and all participants must fully support the decision before it is taken. *Total ownership.*

The dissent – consent continuum

Every decision can be characterized by the degree of consent (agreement) and dissent (disagreement) that the group experienced in relation to the decision. Some decisions are made with the complete consent of every group member such as a unanimous vote or a 100% consensus process. Some decisions are made with very little consent and a large degree of dissent such as a decision that is made by a boss in a hierarchy without the support of the employees. Many decisions are surrounded by a mix of consent and dissent such as a majority-rules voting system or a modified consensus process.

The varying degrees of consent and dissent around a decision can be illustrated as a simple continuum or spectrum:

100% consent ----- **100% dissent**

Most decisions fall somewhere in the middle of this continuum such as a 2/3 vote in a parliamentary system of government.

100% consent ----- 2/3 vote ----- **100% dissent**

It is often valuable to explore the questions:

- What is the degree of consent required by the group before moving ahead with a decision?
- What is the degree of dissent tolerated by the group before rejecting or revising a decision?

Indicating dissent and consent:

Dissent and consent in decision-making can be indicated in many different ways. Some indications are more casual and implicit, others are more formal and explicit.

Casual and Implicit indications of consent and dissent:

- Silence as consent
- General nods and affirmations as consent
- Inviting the negative such as “if there are no objections...”

Formal and/or Explicit indications of consent and dissent:

- Individual verbal expression
- Hand signs

- Paper ballots
- Dotmocracy

Dissent and consent can also be indicated to varying degrees of sensitivity such as:

- A low degree of sensitivity in a standard “all those for, all those against”
 - A high degree of sensitivity in a five-finger consensus process where 1 finger indicates little consent and 5 indicates total consent.
-

Gearing decision-making:

Not all decisions require the same level and indication of consent.

Some decision-making processes should be geared high meaning requiring a high level of consent, indicating consent through more explicit and formal means, and using a more sensitive scale for the indication of that dissent. An example of a decision-making process that should be geared high might be the decision: “should we move our base of operations to a new city?” Complex or controversial decisions should generally be geared high.

Some decision-making processes should be geared low meaning requiring a low level of consent, indicating consent through less formal and explicit means, and using a less sensitive scale for the indication of that dissent. An example of a decision-making process that should be geared low might be the decision: “are we ready to bring in the snacks now?” Simple and/or habituated decisions should generally be geared low.

Gathering Information:

In one way or another most decision-making processes create space for gathering information by hearing from dissenting voices. Opening space to hear from dissenting voices can be a valuable step in a decision-making process because it allows the group to gather new information about the decision. Hearing from dissenting voices often provides the information and motivation required for a revision of the decision.

- Sometimes no space is opened for dissenting voices such as a minority perspective in a majority-rule political process in which the decision is taken as soon as a simple majority is reached.
 - Sometimes a space is opened for only constructive dissenting perspectives such as an invitation from a facilitator “if you are against this decision can you propose an alternative?”
 - Sometimes a space of free-expression or open discussion is invited following an attempt at consensus or an initial vote that did not receive the necessary degree of consent.
-

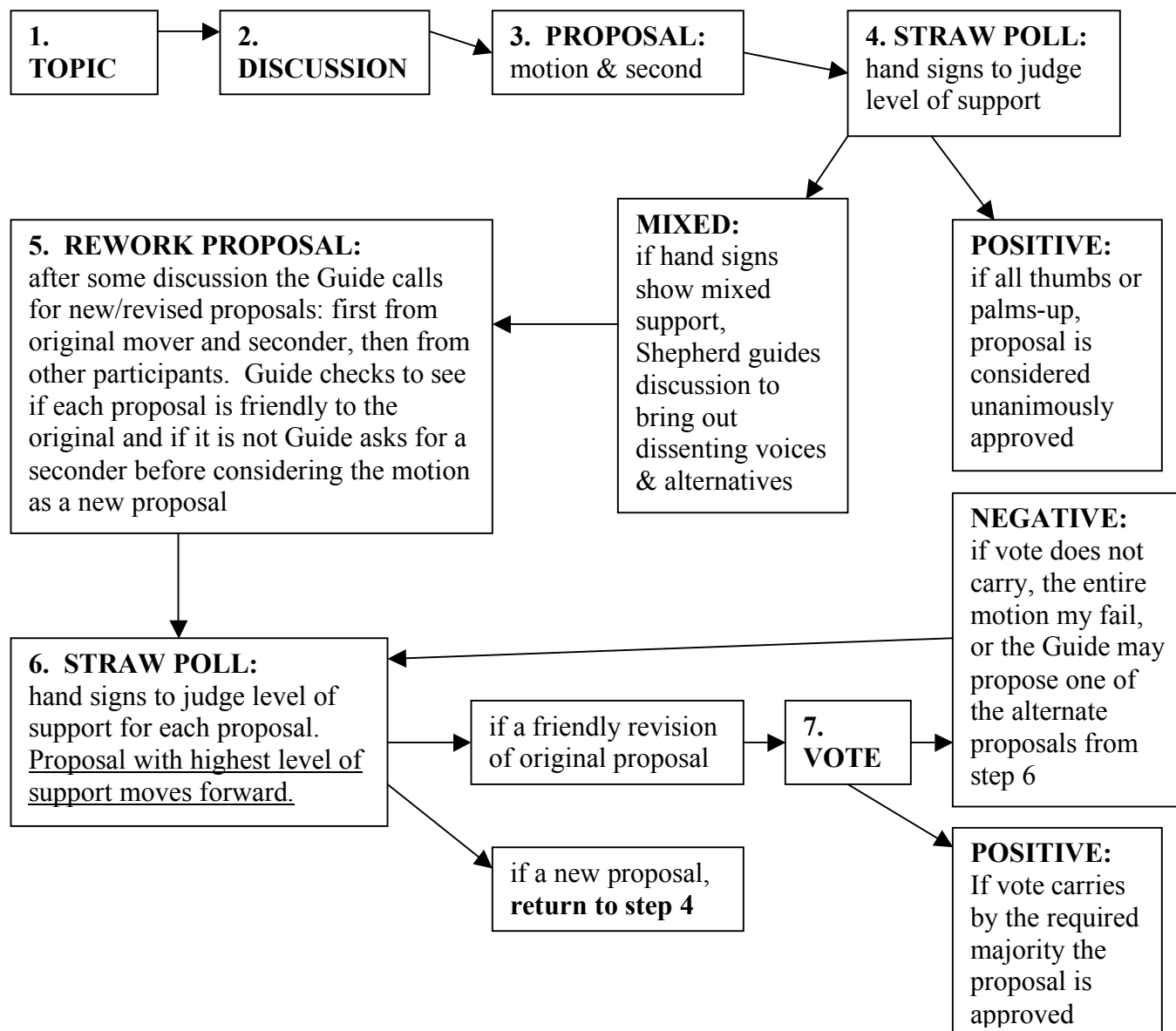
The process of revision:

Revision is a critical part of decision-making, but can often be a tiring or exasperating process, especially in the case of complex decisions that may require many rounds of revision.

In general revision processes follow a basic flow of steps that can be characterised as:

Proposal > Indicate Consent > Gather Info > Create New Proposal > Indicate Consent >

Here is an example of a highly-g geared revision process:



Remembering the decision:

Short-term group memory of decisions is often best accomplished through graphic facilitation techniques such as writing major decisions down during the meeting on a white board that all participants can see.

Long-term group memory of decisions is often best accomplished through careful recording of meeting proceedings such as detailed notes that highlight all major decisions in bold or copy all major decisions to a summary section at the front of the notes for easier access.

Implementing the decision:

The point of decision-making is not to sit around nodding in agreement or to continually debate and revise a proposal. Decision-making is ultimately about allowing the group to collectively move forward and transform thinking and discussion into action.

In order to help decisions leave the meeting setting and get implemented in the real world it is useful to always attach the following details to decisions:

1. Who is going to do it?
2. How is it going to get done?
3. When will it get done?
4. How will the results be evaluated?

NOTES SUR LA PRISE DE DÉCISIONS

La prise de décisions en groupe est un processus continu qui commence lorsque les points figurant à l'ordre du jour sont définis et présentés. Elle se poursuit par la mise en œuvre et l'évaluation de l'action. Les sections suivantes mettent en lumière le processus de prise de décisions.

1. Étapes conduisant à une prise de décisions
2. Méthodes de prise de décisions
3. L'évolution de la dichotomie consentement - désaccord
4. Afficher son consentement ou son désaccord
5. Adapter la prise de décision
6. Recueillir l'information
7. Le processus de révision
8. Se souvenir de la décision
9. Mettre en oeuvre la décision

Étapes conduisant à une prise de décision

Les trois étapes suivantes d'un processus de prise de décision permettent de se représenter les différentes démarches précédant une prise de décision. En reconnaissant et prévoyant ces phases, le processus de prise de décisions pourrait être moins long et plus efficace.

1. La libre expression : il s'agit d'un brainstorming d'expression créative ou d'un temps d'expression des émotions personnelles vis-à-vis d'une proposition ou d'une question. Pendant cette période, la priorité sera de recueillir de l'information et non pas de la juger ou de la trier.
2. le triage : c'est le temps de regrouper, synthétiser et raffiner les idées ou les inquiétudes afin d'avoir un nombre d'options raisonnable parmi lesquelles il faudra trancher.
3. la décision : il s'agit du moment où on montre une préférence pour une ou des options et, si possible, de choisir l'option qui serait la plus convenable pour le groupe.

Méthodes de prise de décisions

Les diverses approches en vue d'une prise de décision peuvent être analysées par le degré d'inclusion ou d'exclusion des opinions des membres du groupe impliqués dans le processus ainsi que le degré de responsabilité de chaque participant envers le résultat de la décision.

- **Exclusion** : le pouvoir et la voix de certains participants sont entièrement exclus lorsque 49 % du groupe désapprouve une décision qui a été votée par la majorité (51%). Dans ce cas il n'y a **pas de responsabilité**.
- **Concession** : le pouvoir et la voix de certains participants sont limités à une capacité de concession comme lors d'un processus de consultation dans lequel il y a un minimum d'inclusion sans qu'il y ait un pouvoir de décision réel. Il s'agit ici de **responsabilité mineure**.

- **Compromis** : le pouvoir et la voix de tous les intervenants sont inclus dans la décision comme dans une négociation dans laquelle tous les participants sont en mesure d'influencer la décision mais ne seront peut-être pas entièrement satisfaits du résultat : **Responsabilité partielle**.
- **Consensus** : le pouvoir et la voix de tous les intervenants sont formellement inclus et chaque intervenant devra soutenir complètement la décision avant qu'elle soit prise : **Responsabilité totale**.

L'évolution de la dichotomie consentement - désaccord

Chaque décision peut être caractérisée par le degré de consentement (accord) et de divergence d'opinion (désaccord) exprimé par le groupe lors de la prise de décision. Certaines décisions sont prises avec le consentement général de tout le groupe comme lors d'un vote à l'unanimité ou lorsque le consensus (100 % des votes) est atteint. Certaines décisions sont prises avec un consentement très partiel et un degré important de désaccord, par exemple lors d'une décision prise par un patron (dans une hiérarchie) sans le soutien des employés. Beaucoup de décisions mûrissent dans un mélange de consentement et de désaccord, comme pour un système de vote à la majorité ou pour un processus de vote non unanime.

Les différents degrés de variation entre le consentement et le désaccord lors d'une prise de décisions peuvent être illustrés comme une ligne continue :

100 % consentement -----**100 % désaccord**

La plupart des décisions se trouvent sur cette ligne, comme par exemple, un vote au 2/3 dans un gouvernement avec un régime parlementaire.

100 % consentement -----2/3 des votes -----**100 % désaccord**

Les questions suivantes valent la peine d'être explorées :

- Quel est le degré de consentement nécessaire au groupe pour qu'une décision soit adoptée?
- Quel est le degré de désaccord toléré par le groupe avant le rejet ou la révision d'une décision ?

Afficher son consentement et son désaccord :

Le désaccord ou le consentement dans la prise de décision peut être signalé de plusieurs façons.

Certaines façons sont tacites et informelles tandis que d'autres sont explicites et officielles.

Les façons tacites et informelles d'exprimer son consentement ou son désaccord :

- Le silence comme consentement
- Des signes d'assentiment avec la tête
- L'invitation à la négative : « s'il n'y a pas d'objections... »

Les façons explicites et officielles d'exprimer son consentement ou son désaccord :

- Une prise de parole individuelle
- Des signes avec les mains.
- Bulletins de vote
- Suffrageocratie

Le degré de désaccord ou de consentement peut aussi s'exprimer de façon plus ou moins précise, par exemple :

- Un faible degré de précision : « tous ceux qui sont pour, tous ceux qui sont contre ».
- Un degré de précision élevé lors d'un consensus exprimé à 5 doigts où 1 doigt signifie peu de consentement et 5 doigts signifient un consentement total.

Adapter la prise de décision :

Le même degré de consentement n'est pas obligatoire à toutes les prises de décision.

Certains processus devraient être adaptés « vers le haut », c'est-à-dire qu'ils devraient recourir à un large degré de consentement, exprimé par des moyens plus explicites et officiels et qui font usage d'une échelle plus sensible à l'expression du désaccord. Par exemple, le processus de prise de décision devrait être plus exigeant pour trancher la question suivante : « Devrions-nous déménager notre siège social dans une autre ville ? ». Les décisions qui ont un aspect complexe ou controversé devraient généralement suivre un processus plus exigeant.

Certains processus de prise de décision devraient être moins exigeants, requérir un moins haut niveau de consentement, permettre l'expression du consentement par des moyens moins formels ou explicites, et utiliser un degré de précision moins important pour l'expression des désaccords. Par exemple, le processus de prise de décision devrait être moins exigeant pour trancher la question suivante : « Sommes-nous prêts à manger la collation maintenant ? ». Les questions simples ou usuelles devraient suivre un processus moins exigeant.

Recueillir l'information

D'une manière ou d'une autre, la plupart des processus de prise de décision permettent de recueillir de l'information provenant des voix dissidentes. Prendre le temps de les écouter peut se révéler une étape importante de la prise de décision car elle permet au groupe de recueillir des éléments nouveaux concernant la décision. La prise en compte de ces voix apporte souvent l'information et la volonté nécessaires pour réviser la décision.

- Parfois, il n'y a aucune ouverture aux voix dissidentes : l'opinion de la minorité dans une décision prise selon le principe de la majorité pour laquelle la décision est prise dès qu'une majorité simple est atteinte.
- Parfois, il y a une ouverture aux seules opinions minoritaires constructives, comme lorsque l'animateur invite le groupe ainsi : « Si vous êtes en désaccord, pouvez-vous proposer une alternative. ».
- Parfois, l'ouverture à une libre-expression ou à une discussion ouverte est faite à la suite d'une tentative d'atteindre un consensus ou lorsqu'un premier vote n'a pas permis d'atteindre le niveau de consentement souhaité.

Le processus de révision :

La révision est un aspect crucial du processus de prise de décision, mais elle peut parfois devenir épuisante ou exaspérante, particulièrement lorsque les questions sont complexes et peuvent nécessiter plusieurs cycles de révision.

En général, les processus de révision suivent une séquence simple d'étapes qui peut être définie ainsi :

Proposer > Indiquer le consentement > Recueillir de l'information > Faire une nouvelle proposition > Indiquer le consentement

Voici un exemple de processus de révision exigeant :

1. SUJET

2. DISCUSSION

3. PROPOSITION

Proposée et appuyée

4. VOTE INDICATIF

Signes de la main pour évaluer le degré d'accord

POSITIF

Si tous les participants lèvent la main ou le pouce, la proposition est considérée adoptée à l'unanimité

MITIGÉ

Si le vote à mains levées démontre un appui mitigé, l'animateur mène la discussion pour permettre de faire ressortir les voix dissidentes et les alternatives.

5. RETRAVAILLER LA PROPOSITION

Après la discussion, l'animateur demande s'il y a des propositions nouvelles ou modifiées : d'abord aux proposeur et appuyeur initiaux, ensuite à l'ensemble des

participants. L'animateur vérifie si chaque nouvelle proposition est compatible avec la proposition initiale. Si elle ne l'est pas, l'animateur demande s'il y a un appuyeur avant de pouvoir la considérer comme une nouvelle proposition.

6. VOTE INDICATIF

Signe de la main pour évaluer le niveau d'appui à chaque proposition.

La proposition qui obtient le niveau d'appui le plus élevé est adoptée.

En cas de révision compatible avec la proposition initiale

En cas de nouvelle proposition

Retour à l'étape 4

7. VOTE

NÉGATIF

Si le vote n'est pas concluant, la proposition est rejetée, ou l'animateur peut ramener une des propositions alternatives de l'étape 6.

POSITIF

Si le vote est concluant, avec la majorité requise, la proposition est adoptée.

Se souvenir de la décision

Il est parfois plus facile de se souvenir à court terme des décisions prises en groupe en utilisant des techniques visuelles telles que la rédaction, durant la réunion, des décisions importantes sur un tableau que tout le monde peut voir.

Il est parfois plus facile de se souvenir à long terme des décisions prises en groupe en s'assurant que le déroulement de la réunion soit adéquatement rapporté, par exemple en prenant des notes détaillées où on souligne en caractère gras les décisions principales ou en copiant les décisions principales dans un résumé de la section qui précède les notes, pour y avoir accès plus facilement.

Mettre en oeuvre la décision

L'objectif du processus de prise de décision n'est pas de se complaire dans le consensus ou de débattre et réviser une proposition éternellement. La prise de décision vise ultimement à permettre au groupe d'avancer collectivement et de transformer sa pensée et ses discussions en action.

Pour permettre à la décision de quitter le forum de la réunion et être mise en oeuvre concrètement, il est nécessaire de toujours lui rattacher les informations suivantes :

1. Qui va le faire ?
2. Comment cela sera-t-il fait ?

3. Quand cela sera-t-il fait ?

4. Comment les résultats seront-ils évalués ?