

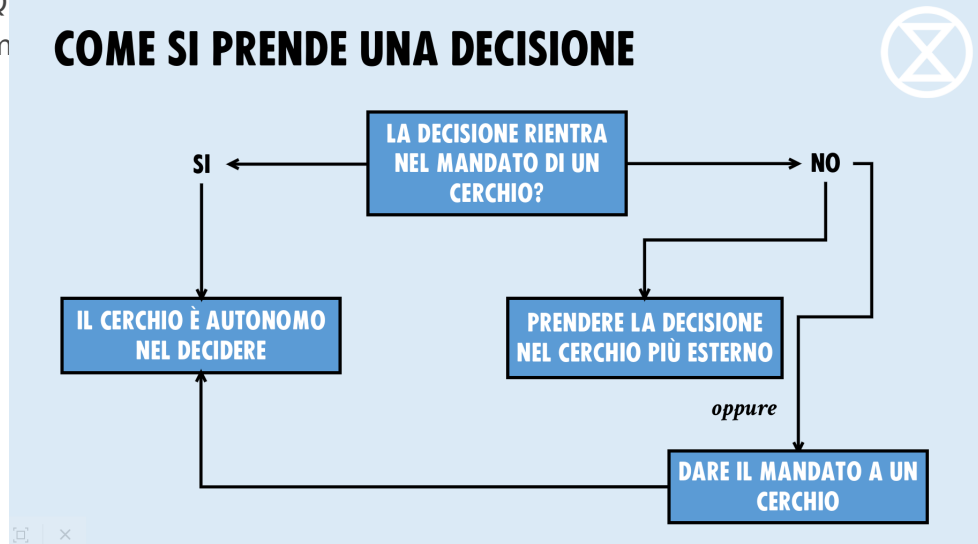
Processi decisionali

Prendere decisioni condivise, efficaci e rapide è ciò che permette di attivarsi a chi fa parte di XR. Eppure talvolta una presa decisionale può mandare un gruppo in panne, rallentare i tempi o sollevare malumori. Nelle sezioni qui riportate sono presenti molte informazioni e pratiche che permettono di evitare questi scenari e di ottimizzare il tempo che impieghiamo come attivista.

- [Come si prende una decisione?](#)
- [Assenso \(processo decisionale integrativo\)](#)
- [Consenso](#)
- [Decisioni all'interno di un mandato](#)
- [Processo di elezione sociocratico](#)
- [Modello per scrivere una proposta](#)

Come si prende una decisione?

Questa pagina è una introduzione agli strumenti che sono introdotti nelle pagine successive, in merito a una presa decisionale.



Nello schema riportato

(estratto da [questa formazione](#)) viene messa in evidenza la prima domanda da porsi nel momento in cui si è davanti ad una decisione, ovvero **"La decisione rientra nel mandato di un cerchio?"**. In tal caso infatti il **cerchio (o il ruolo) corrispondente sarà autonomo nel prenderla**. Tipicamente questa decisione verrà presa in quel cerchio tramite un **processo decisionale integrativo per assenso**, consultando persone che hanno conoscenza sull'argomento e che subiranno gli effetti della tua decisione, un passaggio chiamato advice process. In alternativa sarà il cerchio più esterno a prendere la decisione, facendo uso degli stessi metodi. **Se la necessità di prendere questa decisione o una decisione simile si dovesse ripetere nel tempo**, il cerchio più esterno può dare il mandato di prenderla ad un cerchio (nuovo o già esistente), tornando così nella situazione dove un cerchio è autonomo nel prendere la decisione. Questa seconda opzione è consigliata nel caso in cui un gruppo sia grande, in quanto in tal caso è facilitata la creazione di nuovi cerchi.

Esempio: un gruppo locale deve decidere dove fare una presentazione del movimento; se è presente un gruppo Presentazioni sarà questo gruppo a prendere in autonomia la decisione, se nel gruppo Presentazioni c'è un ruolo specifico che cura la logistica delle presentazioni allora saranno le persone che ricoprono quel ruolo a prenderla; questo non esclude che sia consigliato un confronto funzionale alla presa decisione con altri gruppi (p.e.: parlo con il gruppo Azioni per organizzare la presentazione dopo la prossima azione); se invece il gruppo locale non ha un gruppo Presentazioni allora sarà il cerchio più esterno (per i gruppi locali più piccoli il cerchio più esterno può essere una riunione dell'intero gruppo locale) a prendere questa decisione e non appena

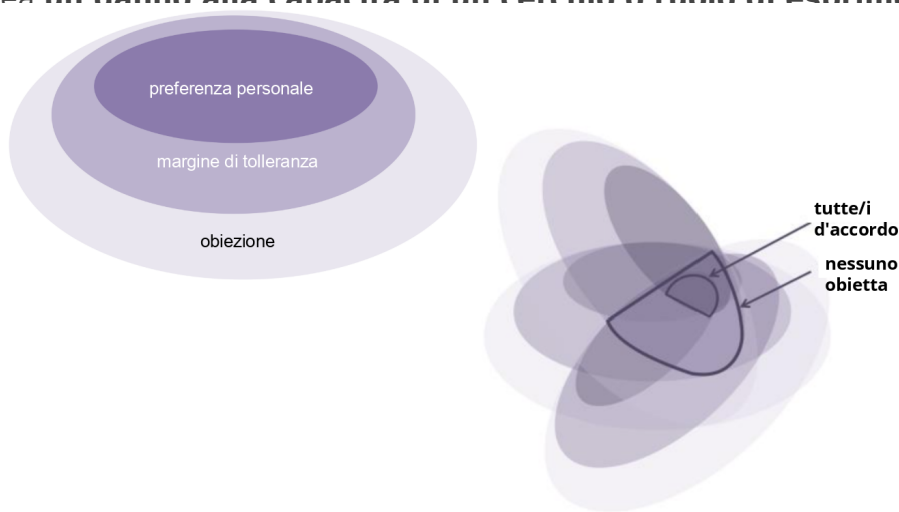
possibile il cerchio più esterno creerà un mandato per il gruppo Presentazioni, in quanto si tratta di una decisione che si ripeterà nel tempo.

Assenso (processo decisionale integrativo)

L'**assenso** è il principio alla base della maggior parte dei processi decisionali in XR ed è simile al consenso, ma al posto di cercare la migliore decisione possibile per il gruppo, l'assenso si raggiunge quando c'è **assenza di obiezioni**. Se per trovare consenso chiediamo "sono tutti d'accordo con la proposta?", con l'assenso "ci sono obiezioni?".

Una proposta passa per assenso quando **"è abbastanza buona per ora e sicura da poter provare"**.

Un'**obiezione** valida solitamente assomiglia a "penso ci sia un rischio concreto che questa proposta possa creare un danno" (non "ho un'idea migliore" o "non mi piace"). Quindi, in XR un'obiezione è generalmente concepita come un effetto *direttamente* scatenato dalla proposta che crea **un danno alla capacità di un cerchio o ruolo di esprimere il proprio scopo o mandato**.



Verificare l'assenso ad una

proposta non significa giungere ad una decisione che soddisfi le preferenze di tutti i membri del cerchio, ma che rientri nel **margine di tolleranza** di ciascuno.

Questo ci permette di essere efficaci e di sperimentare, evitando da un lato riunioni lunghe e frustranti, e dall'altro che vengano prese decisioni dannose.

Il processo decisionale integrativo

Il processo decisionale integrativo (PDI) è un processo di gruppo **facilitato** per prendere decisioni tramite **l'assenso**. Il processo rivela nuove informazioni, conoscenze ed obiezioni per **evolvere la proposta iniziale**.



Il processo decisionale integrativo è utile per:

- **introdurre o modificare il mandato di un ruolo o cerchio.** Nel secondo caso l'assenso si verifica sia nel cerchio in cui si introduce/modifica il mandato, sia nel cerchio superiore.
- **prendere una decisione che non si ripeterà nel tempo.** Infatti se è probabile che la decisione si ripresenterà più volte, sarebbe meglio modificare uno dei mandati presenti o aggiungere un ruolo/sotto-cerchio che possa prendere la decisione in autonomia per una maggiore efficacia dell'organizzazione.

Prima di presentare la proposta

- **Chiediti cos'è che ti spinge a fare una proposta.** Rifletti sulla tensione/bisogno/sfida che ti porta ad agire.

- **Ricopri un ruolo con un mandato che ti permette di prendere la decisione?** Allora il processo decisionale integrativo non è necessario! Sentiti libera/o di prendere la decisione, perché hai piena autorità decisionale in questo caso. Come sempre, valuta di richiedere riscontro da persone che hanno esperienza nel tema e/o che subiranno gli effetti della tua decisione. Se non sei sicura/o di poter prendere la decisione, chiedi aiuto ad un/a ribelle o al gruppo SOS di Supporto Italia.
- **Se la decisione che vuoi prendere non rientra in un ruolo che ricopri**, ma ad un altro gruppo o ruolo, contattalo/i.
- **Se non esiste un ruolo che potrebbe prendere questa decisione**, valuta sempre se è una decisione che potrebbe ripetersi nel tempo e quindi se sia più appropriato creare un ruolo o cerchio che possa essere autonomo in quella decisione.
- Spesso, prima di scrivere una proposta e portarla al gruppo di cui fai parte, sarebbe consigliato valutare la necessità di **verificare l'assenso sulla tensione che ti spinge ad agire**. Infatti non è detto che una tensione che percepisci tu sia percepita allo stesso modo da altre persone; oppure altre/i detengono informazioni di cui tu non sei a conoscenza e che ti permetterebbero di descrivere meglio la tensione che hai percepito e quindi creare una proposta più appropriata.
- **Prima di portare la proposta nel gruppo, richiedi riscontro a persone con esperienza nel tema e/o che subiranno gli effetti della decisione.**

Consenso

Prendere decisioni per consenso significa che **tuttx sono d'accordo con la proposta**: la decisione soddisfa maggiormente le preferenze del gruppo nel suo insieme. È un processo decisionale più **dispendioso e lungo** rispetto alla presa di decisioni tramite **assenso**, che anche per questo motivo è il metodo più utilizzato all'interno di XR.

Per prendere decisioni tramite consenso bisogna includere quante più persone che hanno un interesse nel tema (*stakeholders*) e dare a tutte pari opportunità di esprimersi durante il processo. Ponetevi l'obiettivo di comprendere le preoccupazioni e le obiezioni in modo da modificare e migliorare la proposta iniziale.

È possibile che sia difficile raggiungere un accordo unanime, ma tutte le persone partecipanti al processo dovrebbero essere soddisfatte e considerare la decisione presa la migliore che si potesse prendere collettivamente.

Processo decisionale per consenso

In generale, l'obiettivo del metodo del consenso è di aprire una conversazione ampia sulle possibilità a disposizione ed eventualmente di convergere sulla proposta più appropriata al gruppo. Ecco i passi suggeriti per farlo:

1. Introduci e chiarisci la questione o l'opportunità
2. Esplora le possibili idee e soluzioni
3. Cerca o costruisci una proposta emergente
4. Discutete, chiaritevi e modificate la proposta
5. Poi verificate la presenza di un accordo nel gruppo:
 - **Accordo**: supporto questa proposta.
 - **Astensione**: Non supporto né pongo obiezioni alla proposta.
 - **Disaccordo/riserva**: penso che la proposta possa essere migliorata, ma non pongo obiezioni affinché il gruppo possa procedere senza il mio supporto.
 - **Obiezione/veto**: ho un'obiezione valida alla proposta e non posso lasciar procedere il gruppo.

Solitamente è necessario **definire le condizioni secondo cui si possano prendere decisioni per consenso**, è consigliato definire queste condizioni prima del processo e comunicarle a chi ne prenderà parte. Ad esempio:

- **La soglia**: Quanti membri del gruppo devono partecipare al processo decisionale affinché una proposta possa passare? Quanti 'astensioni' o 'disaccordi' possono essere espressi in modo che la proposta possa comunque essere approvata? Chi ha il potere di veto?
- **Il tempo**: Entro quanto tempo è possibile partecipare al processo?
- **Chi facilita**: Chi è responsabile di facilitare il processo decisionale?

Decisioni all'interno di un mandato

Quando definiamo cerchi o ruoli con [mandato](#), stiamo assegnando loro una serie di responsabilità sulle quali quella/e persona/e avranno piena autonomia decisionale.

Pur ricoprendo un ruolo è bene chiedere consigli e riscontro a coloro che subiranno gli effetti della tua decisione o che hanno competenze a riguardo. In particolare può essere utile quando:

- state per prendere una decisione su cui nessuna persona o gruppo specifico ha il mandato,
- ricopri un ruolo e vuoi prendere la decisione più appropriata,
- la decisione che stai per prendere avrà degli effetti su altre persone.

In determinati casi queste indicazioni possono far sì che un gruppo di lavoro richieda opinioni al cerchio più esterno, una pratica detta advice process.

In generale, è sempre bene chiedere riscontro **a coloro che subiranno gli effetti della tua decisione e a chi ha delle competenze che potrebbero aiutarti a prendere la decisione migliore.**

Ricorda che chiedere un riscontro non significa necessariamente soddisfare le preferenze di coloro a cui ti stai rivolgendo ma ascoltare e comprendere il consiglio o il riscontro delle persone a cui hai chiesto.

Per maggiori informazioni, visita [questa pagina sui mandati](#).

Processo di elezione sociocratico

In un sistema auto-organizzante, **i cerchi si dotano di ruoli al loro interno che ricoprono porzioni delle responsabilità complessive del cerchio** (approfondimento su quali sono i [ruoli consigliati](#) in ogni cerchio o gruppo di lavoro e su [come ripartire queste responsabilità](#)). Affinché questi ruoli possano ricoprire il loro mandato con la fiducia del gruppo e che vengano identificate le persone più capaci di ricoprirli viene utilizzato il processo di elezione sociocratico. Questo processo non è banale e può richiedere del tempo ma permette di fare uso dell'intelligenza collettiva ascoltando e deliberando sui motivi della scelta, aumenta il livello di responsabilità della decisione e assicura il sostegno da parte del gruppo alla persona che ricoprirà il ruolo, riducendo l'emergenza di conflitti e il rischio di accentramento di potere.

Ecco la sua struttura passo passo:

1. **Presentazione del ruolo:** viene illustrato il mandato che si andrebbe a ricoprire e la sua scadenza; questa parte può essere svolta prima della riunione o all'inizio per assicurare che queste informazioni siano comprese e condivise.
2. **Caratteristiche, qualità e esperienza preferibili:** tramite un giro vengono fatte emergere quelle che dovrebbe avere la persona che ricoprirebbe il ruolo, durante questa parte viene chiesto al gruppo di mostrare l'[accordo o il disaccordo](#) in modo da fare emergere quelle maggiormente condivise.
3. **Raccolta delle nomine:** ogni partecipante ha la possibilità di nominare se stessa/o, un'altra persona presente, o passare; questa parte solitamente viene fatta in privato (con bigliettini in presenza o via chat se online), principalmente in modo da ridurre le dinamiche di potere implicito e per non riempire di valore il numero di nomine che una persona può ricevere, chi facilita registra il nome di chi viene nominato.
4. **Motivazione delle nomine:** chi facilita legge i nomi di chi è stato nominato (solo i nomi e non quante volte sono stati nominati), quindi a giro le/i partecipanti possono motivare la candidatura; è importante non dare influenza a quante nomine abbia ricevuto una persona perché una nomina è importante solo nel momento in cui viene supportata da motivazioni che vengono condivise dal gruppo, per questo è consigliabile chiedere al gruppo di mostrare l'[accordo o il disaccordo](#) mentre le motivazioni vengono espresse; è consigliabile fare esprimere le motivazioni a giro o comunque non tramite prenotazione di intervento per fornire a tutte le partecipanti la stessa possibilità di esprimersi.
5. **Chiarimenti e discussione:** le/i partecipanti possono chiedere chiarimenti o informazioni che potrebbero aiutare il gruppo a prendere una decisione consapevole; per esempio è bene fare emergere per quanto tempo le persone nominate sarebbe disponibili a ricoprire il ruolo o se pensano che la loro elezione porterebbe un danno specifico al

movimento ma anche se si rivedono nelle motivazioni emerse, etc.

6. **Cambio delle nomine:** le/i partecipanti possono cambiare la propria nomina alla luce delle ragioni e informazioni condivise fino ad ora, motivando eventualmente le ragioni per la modifica.
7. **Proposta:** chi facilita guida un processo per identificare un nome sulla base della solidità delle ragioni condivise, ad esempio:
 - proponendo un nome,
 - invitando le persone nominate ad accordarsi su un nome, o
 - facilitando un dialogo di gruppo con lo scopo di giungere naturalmente alla nomina più solida;
8. **Obiezioni:** chi facilita chiede ai membri del gruppo (incluso la/o candidata/o) di mostrare simultaneamente se vi sono obiezioni (che devono essere motivate) alla nomina del/la candidato/a:
 - se vi sono una o più obiezioni da risolvere: chi facilita (a) fa una proposta, (b) chiede a chi ha posto l'obiezione di fare una proposta, o (c) guida un giro in cui viene chiesto come ogni persona risolverebbe l'obiezione;
 - se non vi sono obiezioni, o se queste sono state risolte, chi facilita chiede un'ultima volta alla persona nominata se è d'accordo ad assumere il ruolo; in caso la persona nominata si ritiri viene portata un'altra nomina come descritto al punto 7, altrimenti la nomina viene confermata.
9. **Celebrazione:** il gruppo celebra la persona nominata e la persona che fino ad ora ha ricoperto quel ruolo.

Talvolta ha senso modificare o semplificare il processo secondo le esigenze presenti. Per esempio, se il ruolo da ricoprire non è carico di responsabilità, dopo aver presentato il ruolo, il mandato e la scadenza, chi facilita può chiedere direttamente se vi è un/a volontario/a ad assumere il ruolo e se non vi sono obiezioni, procedere all'assegnazione del ruolo e alla celebrazione di gruppo. Altre volte può aver senso svolgere questo processo contemporaneamente per due o più ruoli, per esempio nel momento in cui vengono determinate le figure di coordinamento del gruppo o nel momento in cui si distribuiscono diversi ruoli all'interno di uno stesso gruppo; in questi casi alcuni passaggi possono essere fatti contemporaneamente per i diversi ruoli in modo da raggiungere una proposta che vada incontro alle disponibilità emerse per tutti i ruoli.

Modello per scrivere una proposta

Proposta di [nome] - [data]

TITOLO DELLA PROPOSTA

Contesto

Qual è il contesto rilevante?

Tensione o sfida

Quali [tensioni](#) ti portano a fare la proposta?

- Tensione 1
- Tensione 2
- ...

Motivazioni

C'è qualcos'altro che ti motiva? [breve paragrafo]

Proposta

Come dovrebbe cambiare la situazione attuale? È necessaria una modifica di mandato? [un paio di paragrafi]

Esecuzione pratica

Quali azioni sono necessarie per far sì che il cambiamento proposto sia effettivo?

- ...

•
...

Riscontro ricevuto

Hai parlato con persone esperte nel tema o che subiranno gli effetti di questa proposta? Chi sono e cosa hanno suggerito?