

Harrison Owen

Creatore dell'Open Space Technology

**BREVE GUIDA ALL'USO
DELL'OPEN SPACE
TECHNOLOGY**



Quaderni di Facilitazione
Scuola Superiore di Facilitazione

Titolo originale

Harrison Owen

A BRIEF USER'S GUIDE TO OPEN SPACE TECHNOLOGY

Open Space Training www.openspaceworld.com

Open Space Institute www.openspaceworld.org

Personal website www.ho.image.com

Traduzione ed adattamento italiano a cura di Gerardo de Luzenberger

Scuola Superiore di Facilitazione www.scuoladifacilitazione.it

Gennaio 2005 - Seconda edizione novembre 2005



Con grande piacere pubblichiamo nella nostra collana Quaderni di Facilitazione questa Breve Guida all'uso dell'Open Space Technology. Ringraziamo Harrison Owen, creatore di questo metodo che abbiamo ospitato come docente nell'autunno del 2004, che ci ha consentito di tradurre questo piccolo manuale da lui realizzato.

L'Open Space è uno strumento estremamente interessante che, ci auguriamo, andrà ad aggiungersi in breve tempo alla cassetta degli attrezzi di molti facilitatori italiani. Propone un approccio alla gestione dei gruppi di lavoro radicalmente innovativo rispetto ai metodi tradizionali. Basti pensare che consente di gestire workshop con un numero di partecipanti che può variare da 5 a 2000.

Fare un Open Space significa aprire uno spazio di discussione, in cui i partecipanti sono liberi di muoversi scegliendo, in completa autonomia, quando e come contribuire ai lavori. In un Open Space è il gruppo di partecipanti, con le sue diverse individualità, motivazioni ed interessi, a gestire in completa autonomia il proprio lavoro, sia per quanto riguarda i contenuti che per gli aspetti procedurali.

Chi conduce un Open Space si trova a fare un lavoro radicalmente diverso da quello a cui un facilitatore è abituato. Deve infatti rinunciare ad esercitare un controllo del gruppo, del processo e dei risultati delle diverse sessioni di lavoro, ed abituarsi a lasciarsi sorprendere da ciò che la passione, l'interesse e l'impegno dei partecipanti produrranno.

Siate dunque pronti ad essere sorpresi!

Buon viaggio nel mondo di Harrison Owen e dell'Open Space.

Gennaio 2005



PREPARARE UN OPEN SPACE

Per preparare un Open Space bastano pochissime cose: un tema di discussione chiaro, concreto e realmente sentito dai partecipanti, un gruppo di persone interessato e pronto ad impegnarsi, del tempo, dello spazio ed un conduttore. Inutile, se non addirittura controproducente, definire in anticipo un programma dettagliato di lavoro, delle cose specifiche da discutere, quali documenti produrre. Questa Breve Guida all'uso dell'Open Space si è dimostrata efficace nell'aiutare molti facilitatori e gruppi di persone a cominciare a lavorare con questo metodo. Sebbene ci siano tante altre cose da imparare su come lavorare nell'Open Space, questa guida vi aiuterà a cominciare a farlo. Alcune delle cose che troverete in questo testo appaiono anche nel libro *Open Space Technology, a User's Guide*¹ che offre un quadro completo su come lavorare con questo metodo.

TEMA

La sua scelta è cruciale, perché al tema è affidato il compito di focalizzare la discussione e stimolare la partecipazione del gruppo. Per questo non va formulato come una lunga ed asciutta lista di fini ed obiettivi. Deve piuttosto avere la capacità di ispirare la partecipazione essendo abbastanza specifico da indicare al gruppo una direzione, e contemporaneamente sufficientemente aperto da consentire all'immaginazione delle persone di decollare. Ovviamente, dato che ciò che ispira un gruppo di persone potrebbe essere totalmente inadatto ad un altro, non esiste un modo specifico di formularlo. Il consiglio è quello di definirlo come se si trattasse di scrivere l'inizio di una eccitante storia vera. Il lettore deve avere sufficienti informazioni per capire di cosa parla e come potrebbe svilupparsi. Ma conoscerne la fine dall'inizio scoraggerebbe il lettore nel proseguire la lettura del racconto. Dopotutto perché leggere una storia che già si sa come va a finire?

¹ Harrison Owen – OPEN SPACE TECHNOLOGY, A USER'S GUIDE
Berret-Koheler Publishers, Inc. San Francisco, 1997

GRUPPO

I partecipanti devono essere realmente interessati al tema da discutere e pronti ad impegnarsi nel discuterlo. Altrimenti l'Open Space non funziona. Libertà e responsabilità sono condizioni fondamentali per avviare un processo di apprendimento creativo. La libertà consente di esplorare e sperimentare cose nuove, la responsabilità assicura che esplorazione e sperimentazione siano fatte con rigore. Interesse e impegno sono i prerequisiti per un uso responsabile della propria libertà. Non c'è un modo specifico per promuovere l'interesse e l'impegno delle persone che si vogliono coinvolgere.

Di fatto si tratta di una pre-condizione. E' possibile però assicurare l'interesse e l'impegno dei partecipanti rendendo la partecipazione ad un Open Space completamente volontaria. Chi partecipa deve farlo perché lo desidera. Per questo è molto importante assicurare che tutti i partecipanti sappiano, prima di cominciare, che cosa si stanno accingendo a fare. Ovviamente non potranno conoscere i dettagli di una discussione che deve ancora svilupparsi. Ma essi possono e dovrebbero essere consapevoli delle sue linee generali. L'Open Space non è adatto a tutti, ed una partecipazione obbligata e disinformata, oltre ad essere una contraddizione in termini, può anche essere fortemente distruttiva. Ciò porta immediatamente a chiedersi che cosa sia possibile fare per far partecipare quelle persone che si vogliono coinvolgere ma che, per qualsiasi ragione, non sembrano intenzionati a farlo.

Ci sono due possibilità: la prima è quella di programmare due sessioni di lavoro, ed affidarsi al fatto che la prima avrà un tale successo che, grazie al passaparola, si spargerà la voce e ciò consentirà di coinvolgere nella seconda anche coloro che erano più restii a partecipare. La seconda è quella di rispettare semplicemente i desideri di quelli coinvolti. In ogni caso resta il fatto che l'apprendimento volontario c'è solo se c'è interesse ed impegno, e che non è possibile forzare entrambi. Meno rilevante è invece la dimensione del gruppo. In generale, è possibile definire come limite inferiore quello di 20 partecipanti. Con meno persone si rischia di perdere quella diversità di punti di vista che consente un vero scambio di opinioni tra gli attori.

Come limite superiore invece, si è visto che gruppi di 400 persone



lavorano molto bene e non c'è ragione di credere che ciò non sia vero anche con un numero superiore di partecipanti².

SPAZIO

E' un elemento cruciale. Non deve essere particolarmente strutturato, né meno che mai elegante, mentre è molto importante che sia confortevole. In generale occorre prevedere una stanza capace di contenere tutti i partecipanti e degli spazi di lavoro aggiuntivi che le persone possano facilmente raggiungere. Tavoli e scrivanie sono inutili e potrebbero essere di impiccio. E' invece essenziale che sia possibile spostare le sedie.

Per iniziare occorre che le sedie siano disposte in circolo e che nella stanza ci sia un'ampia parete vuota. La parete deve essere libera da finestre, porte, tende e con una superficie che permetta di attaccare dei cartoncini con del nastro adesivo. Deve essere sufficientemente larga da consentire a tutto il gruppo di persone di starle davanti in non più di due – tre righe.

Il centro del circolo deve essere vuoto, non a caso stiamo parlando di Open Space. Se la sala è molto grande, si può fare a meno delle stanze addizionali per i gruppi di lavoro, anche se di regola queste ultime sono sempre utili. Di fatto la cosa più importante è che ci sia abbondanza di spazi comuni. Se si sceglie di lavorare in un centro congressi o in albergo, è bene trovarne uno che offra molti spazi in cui conversare, incontrarsi, lavorare senza disturbare gli altri.

TEMPO

Quanto deve durare un Open Space? Tutto dipende dal tipo di risultati attesi. Un insieme anche ampio di persone può lavorare bene e sperimentare la sensazione di aver effettivamente analizzato il tema discusso in 8 ore. In ogni caso, se si vuole che i partecipanti approfondiscano maggiormente l'analisi, giungendo a delle conclusioni e delle proposte (come nel caso dell'elaborazione di un piano strategico o della progettazione di un prodotto), possono essere necessari due o tre giorni. Ma ancora più importante del *quanto* è l'integrità del tempo che si ha a disposizione. L'Open Space Technology non funziona se il processo che si attiva viene interrotto. Ciò significa che le "visite"

² Entrambi i limiti sono stati ad oggi rivisti da Harrison Owen, che ha fatto Open Space con gruppi composti da 5 a 2000 persone.



devono essere per quanto possibile scoraggiate. Quelli che partecipano devono farlo dall'inizio, e se possibile fino alla fine. Allo stesso modo, una volta che il processo è cominciato, è bene che non sia interrotto da cose tipo presentazioni o quant'altro. Queste ultime possono precedere o seguire un Open Space, ma mai interromperlo.

STRUTTURA BASE

Sebbene sia vero che un Open Space non ha mai un programma predefinito, ciò non significa che esso non abbia una struttura di base ed un sistema generale di procedure. Procedure non finalizzate a dire alle persone cosa fare e quando, ma piuttosto a creare un ambiente che aiuti i partecipanti a lavorare in piena autonomia sulle cose che vogliono discutere.

Passaggi basilari di questo sistema di procedure sono: l'**introduzione**, la **definizione del programma**, l'**apertura dello spazio di discussione** e le **conclusioni**. L'insieme di questi passaggi sarà sufficiente per gestire un Open Space della durata di un giorno. Per la gestione di eventi che durano più giorni sarà necessario programmare anche una sessione dedicata agli **annunci del mattino**, una dedicata alle **novità serali** e, probabilmente, una **festa conclusiva**. Nella progettazione tipo di un Open Space è bene programmare tutte le sessioni su citate. Se l'evento dura più giornate occorre semplicemente replicare il programma della giornata centrale. Se invece è più breve sarà sufficiente programmare una sessione di apertura ed una conclusiva.

In linea generale, un Open Space deve durare almeno 5 ore – limite sotto il quale si sconsiglia vivamente di andare.

INTRODUZIONE

In generale meglio prevedere un'apertura informale, specialmente se le persone coinvolte hanno già una consuetudine di lavoro. Una cena, del tempo libero per incontrarsi e cominciare a chiacchierare possono, ad esempio, essere un eccellente modo per avviare le conversazioni e creare un'atmosfera giusta. Se i partecipanti invece non dovessero conoscersi, può essere utile cominciare con un breve giro introduttivo in cui ciascuno si presenti dicendo il proprio nome e raccontando un breve aneddoto della propria vita per far capire chi è e di cosa si occupa. Esercizi specifici di *icebreaking* non sembrano essere utili in questa sessione, e possono finire col creare un'atmosfera poco adatta al lavoro da svolgere. Dopotutto, l'obiettivo è quello di fare un Open Space – cioè aprire uno spazio di discussione.



PROGRAMMA

E' il momento in cui il gruppo decide cosa vuole fare. Per una descrizione dettagliata di questa procedura si rimanda ad una parte successiva di questa guida.

APERTURA DELLO SPAZIO DI DISCUSSIONE

O come si dice in inglese Open Space. Semplicemente aprire lo spazio ed il tempo di discussione in modo che i partecipanti possano lavorare e fare ciò che credono più utile. Non c'è letteralmente nulla prima dell'inizio.

AGGIORNAMENTI

Un breve spazio dedicato ogni mattina a capire su cosa, dove, quando e come si sta lavorando. Niente di elaborato, niente discorsi, semplicemente fatti, nient'altro che fatti.

NOVITA' SERALI

Una sessione dedicata alla riflessione ed occasionalmente al divertimento. Da non confondersi con la fase di reporting del lavoro dei gruppi, l'approccio da seguire nella sua gestione deve essere del tipo "avete qualcosa da dire o da raccontare?" con i partecipanti che parlano di ciò che vogliono.

FESTA

Se l'Open Space è simile ai tanti realizzati in questi anni, e soprattutto se dura più giorni, l'ultima sera è il momento di celebrare, fare una festa. Anche in un contesto "serio", come nel caso della preparazione di un piano strategico a livello *corporate*, quando il lavoro è finito - è finito, ed i partecipanti saranno contenti di festeggiare questo fatto.

E' bene che la festa segua lo stesso spirito ed approccio che ha caratterizzato tutto l'evento. Meglio non programmarla in anticipo. Potrebbe essere utile, se alle persone piace ballare, avere della musica - ma a parte questo piccolo accorgimento, in genere i partecipanti sono bravissimi nell'organizzare, improvvisando, tutto il resto. Meglio approfittarne. Parodie, canzoni, racconti scherzosi su quel che è successo riempiranno la serata arricchendo l'esperienza di apprendimento del gruppo.



CHIUSURA

E' bene dare una certa serietà alla sessione di chiusura. Si fa semplicemente, senza presentazioni formali o discorsi. Ma seriamente, perché questo è il momento di annunciare impegni, prossimi appuntamenti, osservazioni su ciò che l'evento ha rappresentato. La sessione di chiusura va condotta preferibilmente in circolo, senza "tavoli di presidenza". Si cominci da un qualsiasi partecipante e si proceda, seguendo il circolo, dando a ciascuno, sempre che lo desideri, l'opportunità di parlare dell'esperienza fatta e di cosa si propone adesso di fare. Si chiarisca che nessuno è obbligato a parlare.

Con un ampio gruppo di partecipanti, ovviamente è impossibile ascoltare tutti, ma più persone possono intervenire volontariamente.

REPORT FINALE

La sessione conclusiva, dedicata al resoconto del lavoro svolto nei gruppi, è una delle costanti di tutti gli incontri e le conferenze. Eppure queste sessioni sono normalmente terribilmente noiose ed inutili. Di solito accade che i portavoce dei singoli gruppi non abbiano abbastanza tempo per dire tutto quello che vorrebbero; se però anche lo avessero, la maggior parte dei partecipanti non sembra dimostrare particolare interesse per ciò che viene detto. Per questo, in alternativa, si può usare un semplice sistema di video scrittura, un sistema computerizzato di conferenza o entrambi.

In una recente conferenza 200 partecipanti hanno dato vita a 65 report dei gruppi di lavoro (per un totale di 200 pagine) che sono stati distribuiti giusto prima che i partecipanti andassero via. Per fare questo bastano alcuni computer (anche dei semplici portatili) e l'impegno di chi ha coordinato ogni singolo gruppo a digitalizzare i risultati della discussione. Per coloro che non sono abituati a scrivere, sarà sufficiente la disponibilità di un piccolo gruppo di segretarie. Ogni report inserito, così com'è, viene stampato e appeso al muro sulla bacheca per fornire a chi lo voglia in tempo reale un aggiornamento sulle discussioni tenute nei gruppi. Il vantaggio evidente di tutto ciò è che i partecipanti possono seguire quasi in tempo reale ciò che sta accadendo nei singoli gruppi, piuttosto che attendere la fine dei lavori - quando a volte è troppo tardi. E ricevere il report, piuttosto che sei mesi più tardi, giusto al



termine dell'incontro, è sempre una piacevole e positiva sorpresa.

PASTI

Si sarà notato che pasti e coffee break non sono mai stati citati nel programma dei lavori. La ragione è abbastanza semplice: quando i gruppi hanno cominciato a lavorare, è difficile trovare un momento adatto per interrompere le discussioni per un pasto o un caffè.

Secondo il terzo principio dell'Open Space, in qualsiasi momento la discussione cominci è il momento giusto. Tutto ciò crea un piccolo, ma risolvibile, problema per pasti e coffee break. Basta infatti che caffè ed altri generi di conforto siano sempre disponibili nella sala delle plenarie, in modo che le persone possano servirsene quando meglio credono. Così non serve che il lavoro di un gruppo si interrompa, fermando una discussione importante, solo perché è l'ora del caffè. Stessa cosa con i pasti. Meglio organizzare un buffet, disponibile per più ore, in modo che le persone possano mangiare quando vogliono. Sono possibili solo due eccezioni a pasti/coffee break flessibili: la cena inaugurale se c'è ne una, e l'eventuale cena l'ultima sera.

Il ritmo ed i tempi dei lavori devono essere determinati dai bisogni dei partecipanti e del processo di apprendimento che stanno seguendo e non dalle necessità della cucina.



LEADERSHIP

Il ruolo del conduttore di un Open Space è tanto semplice quanto delicato. E' semplice perché è ciascun gruppo che sceglie, in piena autonomia, come organizzare e gestire il proprio lavoro – e dunque come e che tipo di leadership darsi. E' delicato perché non è facile, per un conduttore, lasciare che ciò accada. Perciò le domande da porsi sul ruolo del conduttore sono poche ma cruciali. E' utile cominciare da come debba essere condotta la sessione introduttiva. Inizialmente il compito del conduttore è quello di definire i tempi, gli spazi e lanciare il tema da discutere. Di tempi e spazi si è parlato precedentemente, perciò basti ricordare che si tratta semplicemente di definire dove e quando tenere le diverse sessioni di lavoro di gruppo.

Per lanciare il tema da discutere occorre per prima cosa scrivere una breve frase che spieghi il punto di partenza della discussione e, in linea generale, dove si spera di concluderla. E' questa la parte difficile. Per condurre un Open Space occorre assumere un ruolo per molti scomodo e contro intuitivo. Ciò è particolarmente vero per coloro che pensano che condurre un gruppo – cioè esercitare una leadership, implichi di fatto avere un controllo sul processo che si sta avviando.

Quando si sa esattamente ciò che si sta facendo, e dove si vuole arrivare (come ad esempio accade, in genere, nei processi produttivi), è evidente che mantenere uno stretto controllo è essenziale. Non a caso la capacità di controllo è il cuore del buon management. Se però si interpreta la leadership come una forma avanzata di management si crea qualche problema. Se compito del manager è controllare, il leader deve esercitare un controllo assoluto.

In un mondo contraddistinto dall'apertura continua di nuovi spazi, il leader sensibile sa molto bene di doversi misurare con cose distanti, se non al di fuori, della propria capacità di controllo. Chi interpreti il ruolo del leader solo in termini di controllo non può perciò che fallire.

E' invece possibile interpretare diversamente il ruolo del leader. Gandhi descriveva il leader come qualcuno che, intuiva la direzione in cui ci si sta muovendo, corre per essere alla testa del gruppo. In



questa visione la funzione del leader è indicare una meta verso cui dirigersi, e non tanto di controllare minuto per minuto i passaggi necessari a raggiungerla. Dei dettagli deve occuparsi il gruppo, il che significa, tra le righe, che si deve aver fiducia nel gruppo. Nessun leader può contemporaneamente risolvere tutti i problemi e/o dirigere tutte le azioni.

Per condurre un Open Space occorre esercitare una leadership che si limiti ad indicare l'obiettivo della discussione, definire e rispettare lo spazio, e lasciar fare i partecipanti.

Solo **Quattro Principi** ed **una Legge** guidano il conduttore ed i partecipanti durante un workshop. I principi sono:

- 1) chiunque venga è la persona giusta;**
- 2) qualsiasi cosa accada è l'unica che poteva accadere;**
- 3) in qualsiasi momento cominci, è il momento giusto;**
- 4) quando è finita, è finita.**

Il **primo principio** ricorda a tutti un fatto ovvio, che coloro che sono presenti sono gli unici ad essere qui in questo momento. Qualsiasi cosa potrà accadere e/o essere decisa dipendere da loro e da nessun altro. E' poco utile perciò preoccuparsi di quelli che non ci sono ma avrebbero potuto o dovuto esserci. L'importante è concentrarsi su quelli che ci sono. L'esperienza insegna che, per qualche arcano motivo, il gruppo dei presenti è sempre quello giusto. L'importante è infatti che i presenti siano fortemente coinvolti dalla discussione e dai suoi possibili sviluppi.

Coinvolgimento e passione sono infatti contagiosi ed altri presto si uniranno al gruppo. Ed anche se non fossero presenti tutte le competenze tecniche e specialistiche richieste, un gruppo fortemente motivato saprà in seguito trovare le professionalità necessarie a sviluppare e portare avanti le proprie idee. Se invece il gruppo dedicherà tutto il tempo a sua disposizione a discutere della sua inadeguatezza ed incompetenza, ciò lo porterà a rinunciare alle proprie aspettative.

Sia ben chiaro, ciò non significa che non si debbano fare tutti gli sforzi necessari ad assicurare che tutte le persone rilevanti per quella discussione siano state invitate, e poi sollecitate, a partecipare al gruppo. Ma in ogni caso, quando l'incontro comincia, partecipano quelli che sono venuti. Qualsiasi decisione o azione

potrà esser presa da loro e da nessun altro. Essi sono le persone giuste.

Il **secondo principio** enuncia un'altra cosa apparentemente ovvia. Rispetto al tema discusso (ed al lavoro fatto), ed alle persone che partecipano, qualsiasi cosa accada è l'unica cosa che poteva accadere. Si cambino le persone, il tempo, il luogo o il tema di discussione, e qualcosa di diverso accadrà. Ciò non significa che l'incontro non possa tradursi in un misero fallimento, ma l'esperienza mostra che un risultato negativo è il prodotto di aspettative negative. Se ci si aspetta il peggio, il più delle volte lo si avrà. Le aspettative sono un elemento critico. Per questo siate pronti ad essere positivamente sorpresi. Chi partecipa ad un Open Space aspettandosi una precisa e dettagliata serie di risultati li vedrà disattesi. E non solo, finirà col non rendersi conto delle cose utili e positive che potranno accadere.

Mai prima d'ora, e mai più, quel gruppo si riunirà in quel momento ed in quel luogo. Nessuno è in grado di prevedere le sinergie e gli effetti che possono nascere dall'incontro di quelle persone. Ovviamente molte proposte potranno essere inutili. Per questo è importante che il conduttore elevi le attese del gruppo, e faccia crescere la sensibilità dei partecipanti per quelle opportunità che hanno a portata di mano, qualunque esse siano.

E' questa la caratteristica più importante della leadership che il conduttore di un Open Space deve esercitare. *Egli deve sinceramente avere fiducia nel gruppo e nella sua capacità di trovare la propria strada.* Qualsiasi tentativo di imporre dei risultati o un programma di lavoro specifico faranno fallire il processo. Chi non sia capace di rinunciare ad un programma di lavoro non dovrebbe condurre un Open Space.

Il **terzo principio** sembrerà sbagliato a chi è abituato a vivere sotto la dittatura dell'orologio – problema che tutti conosciamo. Convenzionalmente si è abituati a pensare che per fare un buon lavoro occorra cominciare in orario. Ciò è vero quando è ben chiaro cosa e come fare per ottenere un risultato. Ma quando ad essere in gioco sono creatività ed apprendimento, l'orario può essere più un freno che un qualcosa di positivo. Le cose cominciano quando sono mature per farlo, ed in qualsiasi momento partano è il



momento giusto. Quando nel gruppo comincia un processo di apprendimento creativo, esso deve seguire i suoi tempi o, in altre parole, l'orario finisce col perdere la sua importanza. L'Open Space crea un ambiente favorevole alla creatività, e chi conduce i lavori in questo ambiente deve preoccuparsi del processo creativo dimenticandosi dell'orologio. Quando "qualcosa" accade, lo fa con i propri tempi, e programmare un break per le 10 del mattino non è solo inutile, può anche essere controproducente. Un Open Space deve, ovviamente, seguire un orario ed avere un inizio ed una fine. Ma qualsiasi cosa accada tra questi due momenti deve poter seguire il suo corso.

Il **quarto** ed ultimo **principio**, "quando è finita, è finita", ancora una volta afferma qualcosa di ovvio che molto spesso viene dimenticato. Apprendimento e creatività hanno un proprio ciclo di vita. Possono aver bisogno di più o meno tempo, ma quando il percorso è concluso, è concluso. Qualche volta serve più tempo di quanto originariamente programmato, altre volte al contrario le cose terminano prima del previsto. Il momento creativo ha la cattiva abitudine di esaurirsi molto velocemente, e non c'è ragione di star seduti a perder tempo solo perché la sessione di lavoro, o l'incontro, era stato programmato per durare due ore. Quando è finita, è finita.

In ultimo l'unica legge che regola un Open Space. Legge nel senso che tutti i partecipanti devono osservarla per assicurare il buon funzionamento del processo. Si chiama **la legge dei due piedi**. Semplicemente, questa legge dice che ogni individuo ha due piedi, e deve essere pronto ad usarli. La responsabilità del successo di un Open Space, e della bontà dei risultati dei singoli gruppi, è esattamente di ciascun partecipante. Sono i singoli individui che possono e devono fare la differenza. Se in un qualsiasi momento dei lavori ciò non accade, essi, e solo essi, devono assumersi la responsabilità di usare i due piedi e spostarsi in quel gruppo o in quella situazione dove sentono di poter contribuire e fare la differenza. Ciò non deve essere fatto con rabbia ed ostilità, ma onorando le persone che si lasciano e lo spazio che esse occupano. Usando il linguaggio dei gesti, si indichi semplicemente di non poter ulteriormente contribuire, si auguri buon lavoro e ci si sposti a fare qualcosa di più utile.

QUANDO NON UTILIZZARE L'OPEN SPACE TECHNOLOGY

Così come ci sono persone poco adatte a condurre un Open Space, ci sono anche situazioni in cui l'uso dell'Open Space Technology è poco appropriato, se non addirittura controproducente. L'Open Space Technology è particolarmente efficace quando si vuole promuovere in un gruppo di persone il mutuo apprendimento, l'innovazione e l'uscita dal vissuto quotidiano. Se non è chiara la situazione di partenza, ed è ancor meno chiaro quali potrebbero essere i suoi sviluppi, quando è necessario il contributo ed il sostegno di tutti quelli che si desidera coinvolgere, l'Open Space Technology sarà uno strumento utilissimo.

D'altra parte, se la situazione di partenza e la sua evoluzione futura sono perfettamente chiare e definite, così come le azioni per raggiungerla, usare l'Open Space Technology non è solo una perdita di tempo, può essere anche molto frustrante per chi vi partecipa. Per fare un esempio concreto, se si pensa di promuovere l'uso di una tecnologia molto ben conosciuta, come un programma di videoscrittura, o di una nuova procedura di lavoro già codificata, è inutile chiedere alle persone di essere creative e propositive. Essi devono semplicemente apprendere le competenze e le procedure necessarie a farlo. Nessun mistero da chiarire, ma qualcosa che si deve semplicemente fare.



CONDURRE UN OPEN SPACE

E' il momento di approfondire la conduzione di un Open Space. Ciò che segue è illustrazione della procedura normalmente utilizzata, che non deve essere in alcun modo considerata come una sceneggiatura immutabile. Lo stile personale di ciascuno, ed i bisogni delle persone coinvolte, determineranno di volta in volta il miglior modo di usarla.

Leggendo il testo che segue immagina che in questo momento tu stia conducendo un gruppo. Fallo finché non avrai più bisogno delle istruzioni, e poi fai un passo in avanti. Dimentica il testo e comincia ad utilizzare le tue parole. A questo punto, sei probabilmente pronto per un vero gruppo, ma non far diventare il tuo primo tentativo quello decisivo. Trova alcuni colleghi ed amici pronti a farti da cavie. Loro si divertiranno, e devi farlo anche tu. Se ti diverti, allora sei pronto a condurre davvero un gruppo. Se non ti diverti, non farlo. Può darsi che tu non sia adatto a questo metodo, o semplicemente che hai bisogno di maggior pratica. MA DIVERTITI. Immagina che il tuo gruppo sia adesso sistemato in circolo, con un grande muro vuoto alle spalle. Tu entri nel centro del circolo e cominci a dire:

"Il tema del nostro incontro è _____.

Nei prossimi __ giorni, rifletteremo sugli aspetti critici e le opportunità connesse a questo tema.

Mentre cominciamo, voglio che notiate il muro vuoto. Quello è il nostro programma di lavoro. Giusto una semplice curiosità, quante volte siete stati ad un incontro in cui il programma di lavoro era un muro completamente vuoto?

Se vi state chiedendo come mai siate finiti in una situazione come questa, o peggio, se riuscirete mai ad uscirne, dovete sapere che l'Open Space Technology è sì un nuovo approccio, ma è già stato ampiamente sperimentato. E che in tutto il mondo, in meno di un'ora, gruppi di lavoro come questo, alcuni anche di 400 persone, hanno definito il programma di lavoro per incontri che duravano anche più giornate.

Dopodiché essi hanno gestito autonomamente l'intero incontro. E sebbene questa non sia una gara, non c'è ragione perché voi facciate meno bene di quelli che vi hanno preceduto."



E' bene fermarsi un momento a questo punto. Lascia che i partecipanti guardino il muro vuoto e realizzino che veramente non c'è altro programma di lavoro se non quello che loro stessi proporranno. Alcuni cominceranno a sentirsi piuttosto nervosi, qualcuno lo dimostrerà chiaramente, ma il nervosismo e l'ansia di questo momento sono elementi positivi, che testimoniano quanta energia sia investita dal gruppo in ciò che potrà accadere. L'arte sta nell'aspettare quel tanto necessario a che essa si manifesti, senza arrivare a che le persone si chiedano cosa stanno facendo, o peggio comincino a discutere di quello che sta succedendo. Se ciò dovesse accadere, avrai perso il momento giusto per andare avanti. Perciò fermati un momento e poi procedi.

"Per arrivare a costruirlo useremo due semplici strumenti – quel muro vuoto che sarà la nostra *bacheca* e la *piazza del mercato*. Tra qualche momento, vi chiederò di identificare tutte le opportunità e gli aspetti connessi al tema di discussione che vi sentite di segnalare, dargli un breve titolo che scriverete su uno dei cartoncini che abbiamo preparato. Poi di alzarvi in piedi di fronte al gruppo, dire qual è la vostra proposta di discussione, e di affiggere il cartoncino sul muro. Siate certi di avere un interesse sincero per quello che segnalate, che non si tratti di un qualcosa che secondo voi qualcun altro dovrebbe fare. Questo perché ci aspettiamo che siate voi stessi a farvi carico delle cose che proponente di discutere. Ciò in concreto significa che dovrete indicare anche dove e quando il gruppo si riunirà, coordinare il gruppo e registrare i risultati della discussione utilizzando quei computer (se li state utilizzando).

Potete proporre quanti argomenti volete e, se a fine giornata, nessuno degli argomenti a cui tenete sarà sul muro, c'è solo una persona con cui potete prendervela – voi stessi. Una volta che tutte le proposte saranno affisse al muro apriremo la *piazza del mercato*, e ciascuno di voi potrà avvicinarsi al muro e registrarsi in tutti i gruppi - tanti o pochi che siano, a cui desidera partecipare. Da quel momento in poi, tutto sarà nelle vostre mani".

"Sebbene come avrete capito l'Open Space funzioni in modo estremamente semplice ed aperto, ci sono alcuni principi ed una legge che dovete tenere a mente. I quattro principi sono



[vedi sopra]. E la legge è quella che chiamiamo la *Legge dei Due Piedi* . Ciascuno di voi ha [vedi sopra]."

E' molto utile scrivere i quattro principi e la legge su dei grandi fogli di carta che, appesi al muro, serviranno a ricordare continuamente ai partecipanti le basi del funzionamento di un Open Space.

"E' arrivato il momento di mettersi a lavorare ricordandosi sempre dei quattro principi e della legge. Da questo momento c'è solo una domanda che dovete porvi. *Per quali opportunità e aspetti del tema di discussione provate un effettivo interesse, vi sentite di indicare e siete pronti ad assumervi delle responsabilità?* Quando ne avete identificato uno, dategli semplicemente un breve titolo, scrivetelo su uno dei cartoncini, metteteci il vostro nome lasciando nella parte bassa dello spazio libero perché anche gli altri si possano registrare. "

Se il gruppo è relativamente ampio (da 25 persone in su), è utile che cartoncini e pennarelli siano disponibili al centro del circolo. I cartoncini devono essere abbastanza grandi da consentire, quando attaccati al muro, una facile lettura a chi siede ad una distanza di circa due metri e mezzo.

"Quando ciascuno di voi sarà pronto si alzi in piedi, legga ad alta voce la propria proposta e la attacchi sul muro. Non aspettate che vi facciano domande. Cominciate quando siete pronti. "

Continua finché tutti quelli che vogliono proporre un argomento da discutere lo abbiano presentato ed affisso al muro. In questa fase ci sarà probabilmente un pò di rumore e confusione, il che è buono e positivo, ma cerca di contenerlo un minimo così che tutti possano sentire. Ancora più importante, evita che le persone comincino a discutere le singole proposte in questo momento. Più tardi ci sarà tempo per farlo. Quando ti sembrerà che tutte le proposte siano sul muro, assicurati non ce ne siano altre, e richiama l'attenzione del gruppo verso la bacheca.

Se il gruppo è come tutti quelli con cui abbiamo lavorato, il muro dovrebbe essere adesso pieno di proposte da discutere. E tu potresti dire qualcosa del tipo:



"Per quelli di voi che inizialmente si chiedevano se mai oggi avreste avuto qualcosa da fare, vi chiedo di dare adesso uno sguardo al muro. Potete notare che avete fatto quel programma di lavoro in meno di __ minuti.

Il nostro prossimo passo è capire chi farà cosa, quando e dove. Per farlo, chiederò a ciascuno di voi che ha proposto qualcosa da discutere di avvicinarsi al muro e scrivere l'orario ed il luogo in cui il vostro gruppo si riunirà. Accertatevi di aver segnato il vostro nome su ciascun cartoncino. Ad esempio, potreste proporre al vostro gruppo di incontrarsi tra le 10 e le 12 nella sala C, o anche all'esterno vicino alla piscina. Gli spazi disponibili andranno a chi per primo li prenoterà."

Prima di questa parte del programma, il conduttore deve aver predisposto una lista degli spazi disponibili per i gruppi di lavoro. Certo, se siete gli unici ad incontrarsi in un centro congressi il problema degli spazi sarà risolto in partenza, ed i gruppi potranno lavorare ovunque si sentano di poterlo fare.

"Non preoccupatevi di eventuali sovrapposizioni di spazi ed orari. Li risolveremo fra un attimo. Una volta che avete deciso un orario ed uno spazio posizionate il vostro cartoncino sulla relativa zona del muro. Se volete incontrarvi nelle prime fasi della giornata, disponetelo sul lato sinistro. Per incontrarvi verso la fine della riunione, disponetelo sulla destra. Coloro che vogliono incontrarsi nel mezzo della giornata, lo mettano al centro del muro."

*Per incontri che durano più di una giornata, è utile dividere il muro in tante parti quanto sono i giorni di lavoro. In questo caso è bene programmare all'inizio di ogni giorno la sessione **aggiornamenti**, e la sessione **novità serali** giusto prima della chiusura dei lavori. Ulteriori riferimenti temporali non sono necessari, e tendono ad interrompere i lavori.*

"Mentre gli altri fanno questo, il resto di voi può alzarsi e dare uno sguardo alle diverse proposte di discussione. Se qualche proposta vi interessa, se pensate di poter contribuire ai lavori o imparare qualcosa assistendo alla discussione,



semplicemente scrivete il vostro nome sul cartoncino. Registratevi in tanti gruppi quanti volete, e non preoccupatevi di eventuali sovrapposizioni. Ce ne occuperemo tra un minuto. Il tutto forse vi sembrerà caotico, ma a ben vedere il caos è ciò che consente di aprire le menti ed alle nuove idee di svilupparsi."

A questo punto la situazione comincerà a farsi piuttosto rumorosa, e qualcuno potrà trovarla anche piuttosto caotica. E quei conduttori abituati a lavorare in silenzio, ed in un preciso ordine, possono cominciare ad innervosirsi. Va bene essere nervosi, ma non cercate di mettere ordine. IL GRUPPO AVRA' CURA DI SE. Ed un pò di caos in questo momento è una cosa buona e necessaria. Prima di tutto, perché i partecipanti avranno bisogno di sgranchirsi le gambe e discutere tra di loro. Ma più di ogni altra cosa, poiché il rumore è un indicatore positivo del fatto che i gruppi sono pronti per lavorare, e che delle cose positive stanno per succedere. Lasciate che i partecipanti riflettano per qualche minuto. Ma attenzione, dopo poco tempo alcune persone cominceranno a sentirsi in difficoltà. Questo perché vorranno partecipare a due diversi gruppi programmati per lo stesso orario. O perché due gruppi avranno deciso di lavorare alla stessa ora nello stesso posto. Quando hai la sensazione che ciò sta accadendo, ed anche se non ti sembrasse necessario, alzati e chiedi l'attenzione del gruppo. Può darsi che tu debba alzare la voce, ma se anche fosse non sarà un problema.

"Se alcuni di voi dovessero trovarsi in difficoltà, sarà facile superarle con un po' di negoziazione. Se volete partecipare al lavoro di due gruppi che si riuniscono alla stessa ora, cercate i capo gruppi e verificate se non sia possibile unificare le due sessioni, o programmarle in orari diversi. Se non fossero disposti a farlo, dovrete semplicemente fare una scelta, è così che la vita funziona. Da qui in poi – siete responsabili di voi stessi. Non appena il tuo gruppo sarà pronto per andare a lavorare, andateci. Ci vedremo di nuovo qui alle _____ [Novità serali, sessione di chiusura, qualsiasi altra cosa]."

A questo punto è molto utile che il conduttore lasci semplicemente la stanza, anche solo per il tempo di prendere un caffè. Ciò rende veramente chiaro, forse più di ogni altra cosa, quanto ogni singolo



individuo e l'insieme dei partecipanti siano da quel momento gli unici responsabili di ciò che accade. Da questo momento in poi, il ruolo del conduttore sarà molto meno visibile, ma non meno importante. Egli deve, infatti, coordinare alcune sessioni specifiche, come gli aggiornamenti del mattino, le novità serali, la sessione di chiusura. Deve anche organizzare la raccolta dei risultati delle singole sessioni di gruppo, se si è deciso di predisporre un report finale che raccolga le discussioni e le eventuali proposte formalizzate da ciascun gruppo. Ciò potrà esser fatto in modo estremamente semplice, trascrivendo il contenuto delle cose scritte sulle lavagne a fogli mobili, o ancor meglio, assicurando che i computer siano funzionanti, accessibili a tutti ed effettivamente usati.

Un'altra importante funzione che il conduttore deve assolvere è quella di occuparsi della stanza e del muro su cui è stato organizzato il programma di lavoro. Di solito egli passa la maggior parte del tempo in questa stanza, a volte facendo poco più che raccogliere le tazze da caffè sporche, o riattaccando i cartoncini del programma che sono caduti dal muro. Ciò può forse sembrare inutile e dequalificante, ma simbolicamente rappresenta una potente affermazione del coinvolgimento del conduttore e della sua cura dello spazio comune.

Di fatto, ciò che accade normalmente è che la stanza delle plenarie diventa la torre di controllo dell'incontro.

E' il posto dove tutti, prima o poi, passano per capire cosa sta succedendo e dove possono andare. Presidiandola, per il conduttore è di fatto possibile tenere il polso di quello che sta succedendo. La funzione più importante del conduttore, in ogni caso, non è tanto fare delle cose specifiche, ma piuttosto quella di sostenere lo spirito dell'Open Space. Nella maggior parte dei casi, per far ciò è sufficiente andare in giro ed osservare come stanno andando le cose. Quando sorge qualche difficoltà, è importante non occuparsene, ma rimandare la palla a coloro che devono risolverle. Ad esempio, è molto probabile che uno o più partecipanti si sentano persi, e vadano dal conduttore per sapere cosa devono fare.



La migliore risposta in questo caso sarà un'altra domanda – “Che cosa vi piacerebbe fare?” Seguita dalla considerazione che non c'è nulla di male nel non far niente. Importanti contributi potrebbero arrivare da qualcuno che preferisce sedersi a riflettere da solo sotto un albero. Contributi che potrebbero poi essere messi in luce in una successiva sessione di gruppo, in quella delle novità serali, o sei settimane più tardi nel corso di una riunione aziendale. L'Open Space si fonda su una assoluta libertà e responsabilità individuale. A volte capita che dei partecipanti molto zelanti sentano le proprie idee così importanti da volere che tutti, in un particolare gruppo (o in tutto l'incontro), prestino attenzione e stiano ad ascoltarle. Essi devono essere, con educazione, stroncati sul nascere. Il modo migliore per farlo non è quello di sfidarli direttamente, ma piuttosto di ricordare al gruppo l'esistenza della legge dei due piedi. Se gli altri vogliono ascoltarli, possono semplicemente farlo. Ma se non è questo che desiderano, essi hanno due piedi che possono utilizzare. Piuttosto che discutere, o gridare, essi devono semplicemente ringraziare il gruppo ed andar via. Gli egocentrici imparano rapidamente la lezione quando tutti se ne vanno.





Scuola Superiore di Facilitazione

*Promuoviamo l'arte di facilitare
e la progettazione partecipata*

www.scuoladifacilitazione.it

info@scuolafacilitazione.it