

Tra il dire e il fare l'Open Space Technology

Marianella Sclavi e Gerardo de Luzenberger

Quindici giugno 2009. In una grande sala di un hotel bolognese si ritrovano una settantina tra medici, assistenti sociali, ricercatori, esperti di comunicazione, dirigenti e funzionari di comuni, imprenditori. La maggior parte di essi non si conosce e non si è mai incontrata prima di allora. Tutti siedono in un grande cerchio lungo il perimetro della stanza guardandosi incuriositi ed imbarazzati, apparentemente indifferenti verso quell'ampio spazio vuoto che li divide. Qualcuno sorride commentando le strane scritte sui poster attaccati alle pareti. Su un lato della stanza una grande bacheca, anch'essa vuota, sovrastata da un poster con su scritto a lettere cubitali "Come recuperare la dimensione comunitaria nell'elaborazione del dolore, della nascita e della morte?"

Ad un tratto il silenzio si rompe, ed una persona li invita a proporre, sempre che abbiano voglia di farlo, un tema, problema o argomento da discutere. Indica la bacheca e spiega come usarla per dare appuntamento a chi trova quella proposta utile e interessante. Non li incoraggia a farlo, anzi li invita vivamente a non sentirsi obbligati se non hanno veramente voglia di farlo. Poi esce di scena e li lascia lavorare. In men che non si dica quelle persone così diverse fra loro si mettono in moto e nel giro di venti minuti mettono insieme un programma di lavoro che si sviluppa su 13 diverse sessioni di gruppo nell'arco dell'intera giornata. Si lavora con grande intensità: la gente discute, si sposta da un gruppo all'altro, parla e ascolta con grande partecipazione. Alla fine di ciascuna sessione i gruppi preparano dei brevi resoconti della discussione che, raccolti insieme, cominciano a comporre il report finale, che viene spedito via mail ai partecipanti prima ancora che finiscano i lavori. Alla fine la gente trasuda entusiasmo, i commenti esprimono meraviglia, incredulità per quanto lavoro sia stato fatto in così poco tempo e per il naturale senso di comunità che si è creato fra quelli che poco prima erano degli estranei. Alcuni dicono: adesso però dobbiamo rivederci, approfondire, non lasciar cadere queste idee e proposte...

Ma cosa c'entra tutto questo con l'empowerment dei cittadini?

Open Space Technology

L'Open Space Technology (OST) nasce nella prima metà degli anni '80 dall'intuizione di Harrison Owen, che racconta che l'idea gli venne dopo aver organizzato una grande conferenza internazionale. Un lavoro estremamente impegnativo, che lo aveva occupato per quasi due anni e che per fortuna era andato per il meglio. Peccato però che, secondo le molte persone con cui Harrison aveva parlato, ed anche a suo modo di vedere, le cose più interessanti di tutta la conferenza non fossero avvenute durante le sessioni di lavoro programmate ma durante i coffee break. Doveva esserci qualcosa di diabolico in tutto questo. Aveva lavorato due anni per organizzare qualcosa la cui maggior utilità per i partecipanti era venuta negli unici momenti di tutta la conferenza che lui non aveva organizzato – i coffee break. Certo si era occupato della scelta del menu, aveva lungamente discusso con le persone del catering dove fosse meglio allestirlo, ma nulla più di questo – non si era assolutamente occupato dei contenuti.

Ma perché la gente trova così utili i coffee break? Riflettendo su questa cosa Harrison concluse che il coffee break è così apprezzato perché durante questo speciale spazio-tempo la gente parla solo ed esclusivamente di ciò per cui prova interesse, con persone che tendenzialmente condividono quell'interesse, per il tempo strettamente necessario alla discussione. Ecco, è così che è nato l'Open Space¹, un metodo che consente di organizzare convegni ed incontri che per il 99% del tempo funzionano secondo i principi del coffee break e per l'1% secondo quelli dei discorsi più paludati, ufficiali e preconfezionati tipici delle conferenze.

¹ Harrison Owen: *Open Space Technology. Guida all'Uso (terza edizione)*. Genius Loci editore, 2007 www.loci.it

L'OST da allora in poi si è dimostrato una modalità di lavoro adatta a situazioni in cui un gruppo differenziato di persone deve affrontare in modo innovativo e creativo un problema complesso di cui nessuno ha in tasca la soluzione. Con l'Open Space sono stati gestiti convegni, convention aziendali, progettati portelloni di aerei, sviluppati nuovi prodotti, risolti problemi organizzativi. I casi in cui è garantito che non funziona, sono quelli in cui qualcuno voglia usarlo per imporre soluzioni preconfezionate.

Il metodo è di una semplicità sconcertante. Ad inizio lavori i partecipanti all'OST, seduti in un ampio cerchio, apprendono nell'arco della prima mezz'ora i quattro principi - chiunque venga è la persona giusta, qualsiasi cosa accada è l'unica che possiamo avere, quando comincia è il momento giusto, quando è finita è finita - e l'unica *legge*, chiamata "la legge dei due piedi" alla base del funzionamento del metodo: "Se ti accorgi che non stai imparando né contribuendo alle attività, alzati e spostati in un luogo che ritieni essere più produttivo". Questo "altro luogo" può essere un gruppo impegnato a discutere un altro tema, oppure il tavolo del coffee break che è imbandito e a disposizione in permanenza, oppure uno può anche andarsene. Quello che importa e che viene sottolineato con enfasi è che in questo contesto l'abbandonare un gruppo di lavoro per andare a curiosare altrove non va considerato un segno di scortesia, ma di vitalità. Poi i partecipanti costruiscono il programma di lavoro e si mettono a lavorare nei gruppi. Il rituale è abbastanza preciso: ogni sessione di gruppo dura al massimo un'ora e mezza e la sua fine è scandita dal suono di un gong. Se un gruppo ha bisogno di più tempo per chiudere la discussione può decidere di proseguirla anche nel corso della sessione seguente purché liberi l'area di lavoro per il gruppo che dovrà occuparla nella sessione successiva. Alla fine della sessione, se lo ritiene utile, ciascun gruppo prepara una sintesi dei risultati della sua discussione. Tutti i resoconti dei gruppi vengono raccolti in un Instant Report che viene poi consegnato ai partecipanti prima della chiusura dei lavori. Ma la cosa più importante di tutte è che in un Open Space responsabili di un evento noioso o poco stimolante, così come della qualità dei risultati finali, sono i partecipanti stessi.

L'Open Space funziona grazie alla passione, alla volontà ed alla responsabilità dei partecipanti. Sono loro a costruire il programma dei lavori, gestire le singole sessioni di gruppo, preparare il report. Uno spazio-tempo in cui si può sperimentare e verificare la saggezza della "legge di Ashby" che dice: "Un organismo o una organizzazione non può affrontare un aumento di differenziazione e varietà nel proprio contesto, se non accresce la gamma di scelte del proprio repertorio di risposte." L'OST espande notevolmente la gamma delle scelte sia individuali che collettive. E la gente ci prende gusto.

L'approccio Open Space si basa su un'idea tanto semplice quanto apparentemente rivoluzionaria. Quella che tutto nel mondo, ed ovviamente anche le cose umane, funzionino sulla base dell'autorganizzazione. Detto altrimenti: ogni sforzo di organizzare il mondo, nella misura in cui limita la capacità degli altri di organizzare autonomamente il proprio lavoro, è controproducente. È una idea forte, che in prima battuta lascia spiazzati. Almeno così fu per noi due. Ma oltre a trovare riscontro nel lavoro scientifico di studiosi come il premio Nobel per la chimica Ilya Prigogine, che in un suo scritto afferma "In natura, il mantenimento dell'organizzazione non è, e non può essere, conseguito attraverso una gestione centralizzata: l'ordine è mantenuto solo attraverso l'auto-organizzazione"², trova conferma (a saper guardare..) anche nella vita pratica di tutti i giorni. Qualche esempio aiuterà a chiarirci le idee.

Chiunque abbia lavorato in una organizzazione sa che normalmente le cose seguono una strada diversa da quella che i business plan, i documenti strategici, i manuali operativi ed i mansionari prevedono. Quei documenti, spesso prodotti con grande dispendio di energie, restano inapplicati, o applicati solo parzialmente. Non a caso una delle richieste più frequenti a chi si occupa di consulenza alle imprese, è di fare qualcosa per *motivare* i dipendenti, cioè *convincerli* a dare seguito a quei piani e quei programmi decisi da chi *organizza*, cioè dirige l'azienda. D'altra parte il management intermedio ha verso queste disposizioni un atteggiamento analogo a quello di Bertoldo che deve scegliere l'albero al quale esser impiccato: per un motivo o per l'altro non vanno mai bene.

² Ilya Prigogine - Isabelle Stengers, *La nuova alleanza. Metamorfosi della scienza*, Einaudi, Torino, 1981

Ma c'è di più. Quando nelle organizzazioni tutti fanno esattamente quello che gli viene richiesto di fare (e per cui lavorano lì) succede qualcosa di paradossale – tutto si blocca. Si pensi agli scioperi *bianchi*, cioè quella forma di protesta che i dipendenti mettono in atto, anziché astenendosi dal lavoro, facendo pedissequamente quello che il loro mansionario prevede.

Il sedere in cerchio, i quattro principi e l'unica legge giocano in questo ovviamente un ruolo fondamentale perché aprono lo spazio all'autorganizzazione. L'esito di questo processo non potrà che essere una composizione - come un caleidoscopio - fra tutti i punti di vista ed esigenze presenti. L'OST funziona perché apre lo spazio ed il tempo ai partecipanti consentendogli di manifestare ed esercitare in assoluta libertà le proprie passioni, purché si assumano la responsabilità di farlo. Il che, a pensarci bene, ribalta l'approccio tradizionale alla progettazione partecipata ed allo sviluppo organizzativo. Per promuovere iniziative in cui la partecipazione delle persone sia veramente attiva e genuina, o creare organizzazioni in cui le persone siano più motivate e lavorino in modo più responsabile, occorre partire da ciò che interessa la gente aprendo lo spazio alle loro passioni ed alla loro voglia di prendersi la responsabilità di portarle avanti. Lo fanno bene in aziende come Google, dove fino al 20% del tempo lavorativo di molti dipendenti è lasciato libero perché possano lavorare autonomamente su progetti che li appassionano: nella fiducia che alcuni di questi si riveleranno utili anche all'azienda. Giusto per capirci è in questo modo che sono nati servizi come google maps o gmail.

Lavorare con questo metodo significa cambiare radicalmente atteggiamento nei confronti delle persone e della organizzazione in quanto i piani di ognuno vengono prodotti, cambiati, adattati nel tempo sempre contestualmente ai piani di ogni altro.

Una palestra di empowerment

Torniamo alla domanda iniziale. Ma cosa c'entra l'Open Space con l'empowerment dei cittadini? Per rispondere a questa domanda partiamo da una delle più diffuse definizioni di questo concetto – quella proposta da Rappaport per il quale l'empowerment è un *"processo dell'azione sociale attraverso il quale le persone, le organizzazioni e le comunità acquisiscono competenza sulle proprie vite, al fine di cambiare il proprio ambiente sociale per migliorarne l'equità e la qualità della vita"*. Definizione che Rosario Drago così integra con una considerazione inerente la percezione delle competenze *"La competenza è essenzialmente ciò che una persona dimostra di saper fare (anche intellettualmente) in modo efficace, in relazione ad un determinato obiettivo, compito o attività in un determinato ambito disciplinare o professionale. Il risultato dimostrabile ed osservabile di questo comportamento competente è la prestazione o la performance"*³.

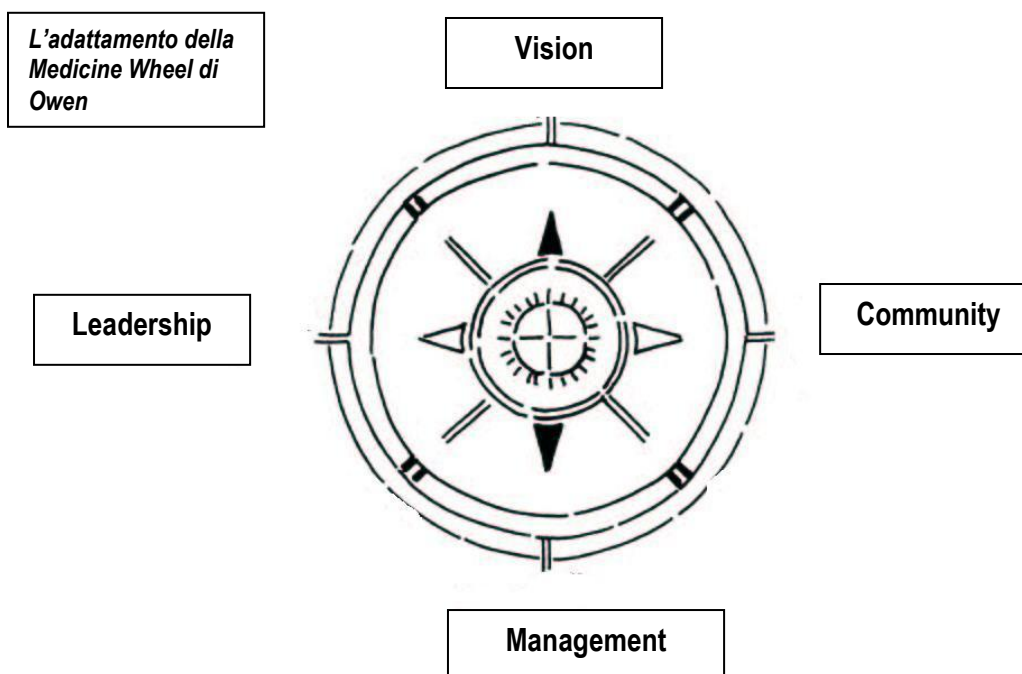
Come si è detto lo spazio-tempo dell'OST espande notevolmente la gamma delle scelte sia individuali che collettive, consentendo ai partecipanti di vivere una esperienza per certi aspetti unica. Per mettere meglio a fuoco queste dinamiche, a volte l'Open Space, può concludersi con un rito finale che consente di ripercorrere tutti assieme criticamente l'esperienza fatta. Si tratta di un adattamento sviluppato dallo stesso Harrison Owen⁴ della "ruota della sintonia" o *medicine wheel*, che i nativi americani usavano per descrivere il legame fra ogni essere umano e la sua comunità, la natura e il mondo sulla base di quattro dimensioni antitetiche che, come i punti cardinali, strutturano e orientano l'agire umano.

L'adattamento sviluppato da Harrison Owen della Ruota propone di interpretare ciò che succede in un Open Space in base a quattro dimensioni: la leadership ad ovest e la community ad est, la vision al nord e management a sud.

³ La nuova maturità – Rosario Drago – Centro studi Erickson – Aggiornamento 2000 *come citato su wikipedia* <http://it.wikipedia.org/wiki/Competenza>

⁴ Harrison Owen: *Open Space Technology. Guida all'Uso (terza edizione)*. Genius Loci editore, 2007 www.loci.it

La leadership serve ad indicare la direzione del possibile cambiamento. È strettamente collegata alla community, cioè alle persone ed alle organizzazioni che devono realizzare quel cambiamento. Ma attenzione. Una community senza leader non è una community, così come dei leader senza un popolo non sono leader. In mezzo a community e leadership c'è la vision. Il leader riesce a coinvolgere la community grazie alla vision, ed è vero anche il contrario – la community per eleggere un leader ha bisogno di collegarlo ad una vision. La vision a sua volta indica il tipo di cambiamento che si vuole realizzare. E per realizzarlo è necessaria una dimensione di management. Il compito del management infatti è proprio quello di dare concretezza ad una vision. Per questo anche il management senza una vision, è pura retorica organizzativa/gestionale. A legare vision e management ci pensano la community e la leadership. In sintesi: ognuna di queste dimensioni ha bisogno delle altre.



Il ricorso all'adattamento di Owen della *ruota della sintonia* al termine di un Ost serve per rendere consapevoli i partecipanti dell'esperienza di empowerment che, spesso inconsapevolmente, essi hanno vissuto. Per farlo basta porre ai partecipanti le seguenti domande: *durante questa esperienza, chi ha esercitato la leadership, come si è costruito un senso di comunità, chi ha prodotto e come una vision comune e da chi è stato gestito l'intero processo ?*

E le risposte evidenziano che nell'Open Space leadership, vision, community e management non sono imposte dall'esterno e i partecipanti si trovano a dover testimoniare reciprocamente che questo fatto impossibile, si è realizzato.

Proprio per queste sue caratteristiche l'Open Space, oltre che una tecnica, assomiglia ad un grande esperimento sociale. Un laboratorio in cui le persone sono invitate a praticare un diverso modo di guardare agli altri e concepire la vita, ad *aprire il proprio spazio* rinunciando al vano tentativo di imporre agli altri qualcosa, a lasciare che le cose seguano il proprio corso dando spazio all'autorganizzazione – cioè in altre parole a vivere l'empowerment.

Nei fatti qualcosa di non molto diverso dalle rotelle laterali che si montano sulle biciclette dei bambini per insegnargli a pedalare. L'Open Space dovrebbe essere inteso, secondo le intenzioni di Harrison Owen,

come un nuovo modo di concepire la vita sociale e il rapporto con gli altri, che poi a un certo punto non servirà più perché avremo imparato ad andare in bicicletta.

Il lutto e l'empowerment

A più di vent'anni dall'ideazione dell'OST Harrison Owen è tornato sui rapporti fra l'Open Space Technology ed empowerment, riuscendo ancora una volta a spiazzarci e sorprenderci⁵.

Infatti la dimensione che nell'Ost gli appare più importante, in contrasto solo apparente con il clima leggero e giocoso che lo caratterizza, è "l'elaborazione del lutto", del dolore, la sofferenza che accompagna ogni scomparsa, sia di sistemi di pensiero abituali che di oggetti ai quali siamo affezionati che ancor più di persone che ci sono care. Un sistema sociale auto-regolante – questo è il suo ragionamento - deve favorire un continuo rinnovamento e a questo fine deve incorporare i saperi della elaborazione del lutto. Gli studi sulla elaborazione del lutto nelle diverse culture e classi sociali hanno messo in luce che pur nelle differenze, vengono messe in opera alcune dinamiche di fondo che, sostiene Owen, valgono sia a livello individuale che nelle organizzazioni. Nessun sistema umano può funzionare bene se non onora, rispetta e pratica queste dinamiche ogniquale volta è necessario. Quindi il problema è esserne consapevoli ed evitare di evitarle. A differenza dei sistemi complessi auto-regolantesi naturali, gli esseri umani sono dotati di coscienza: noi elaboriamo coscientemente il dolore e sappiamo che siamo destinati a finire anche noi, che un giorno moriremo. E questo ci spinge a cercare di far di tutto per evitare sia il dolore che la morte. Il che si traduce facilmente in "evitare il rischio" ed "evitare di esplorare nuove possibilità." Ed è questo che rende un sistema complesso fossilizzato nelle strutture esistenti, incapace di cambiamento. In altre parole, come già avevano intuito anche i teorici della nonviolenza, c'è un parallelismo inevitabile fra saper elaborare il lutto e il dolore e saper accompagnare creativamente il cambiamento.

Owen distingue e descrive sei stadi necessari alla elaborazione del lutto e individua il ruolo in essi dell'open space. I sei stadi sono: 1. Shock e rivolta (rabbia); 2. Negazione; 3. Care memorie; 4. Disperazione; 5. Open Space (spazio aperto); 6. Visione. Ognuno di questi stadi prepara le condizioni del seguente e sbocca nel seguente. In particolare lo stadio della disperazione che segue quello delle "care memorie" è anche la premessa del cambiamento. È la disperazione che prepara e crea uno "spazio aperto" a nuove possibilità. Questo spazio aperto si manifesta come uno spazio in cui tutte le presenze e possibilità precedenti si sono esaurite, in cui lasciamo la presa su di esse ed entriamo in uno stato di vuota contemplazione che sfocia in un senso di attesa e di meraviglia. "Spazio aperto" in questo contesto è la pausa (Kairos) fra la fine e un nuovo inizio. È un intermezzo dove dal "niente" ci si apre a ogni potenzialità. L'agenda - come la bacheca all'inizio dell'OST - è al tempo stesso vuota e aperta ad ogni possibilità. La risposta nasce da una domanda di questo tipo: " Che cosa hai intenzione di fare nel resto della tua vita?" Le parole che seguono sono del tipo "Mi chiedo se non potrei.." Quando il senso delle possibilità e l'immaginazione si incontrano, ecco che si è passati alla fase finale, quella della Visione.

Il ciclo della elaborazione del lutto – sostiene Owen - è parte integrale del processo di auto-organizzazione quando degli esseri dotati di coscienza sono implicati, un processo che attraversa il caos per arrivare a livelli più alti di complessità.

Si tratta, a nostro giudizio, di una riformulazione e arricchimento del tipo di approccio presentato in questo articolo, ma con un vocabolario che deriva direttamente da una cultura sapienziale che attraversa e mette in dialogo fra loro gli esseri umani in tutte le epoche. Un processo di azione sociale il cui fine, a ben vedere, è proprio l'empowerment dei singoli e delle organizzazioni.

Chiunque si avvicina all'Open Space può e deve trovare il proprio modo di lavorare con questo approccio. Non dimenticando che apprendere l'Open Space è un po' come imparare a nuotare. Per imparare veramente bisogna entrare in acqua e cominciare a muovere le braccia.

⁵ Per approfondire questi concetti si rimanda a Harrison Owen, *Wave Rider*, Berret Koehler Publisher 2008.