

FUTURE SEARCH CONFERENCE

Sviluppata a partire dalla fine degli anni '80, grazie soprattutto al lavoro di Sandra Janoff e Marvin Weisbord, la Future Search Conference è uno strumento di progettazione partecipata costruito sull'idea che valorizzando ciò che accomuna un gruppo di stakeholders, è possibile costruire dei percorsi di cambiamento efficaci. Essa porta i partecipanti ad elaborare uno *scenario futuro condiviso* ed a progettare azioni per cominciare, da oggi, a realizzarlo, partendo da un'analisi della situazione attuale e passata del contesto su cui si sta lavorando. Ecco le fasi di lavoro caratteristiche di una Future Search Conference:

1. Analisi di ciò che è accaduto in passato;
2. Analisi della situazione attuale;
3. Sviluppo di scenari futuri;
4. Sviluppo di uno scenario comune;
5. Verso un piano d'azione locale.

Dal funzionamento estremamente semplice, la Future Search Conference consente, in un tempo relativamente ridotto, di portare un gruppo medio/grande di persone (tra 60 e 70, ma si contano casi con un numero di partecipanti molto maggiore) ad affrontare questioni anche estremamente complesse. Questo perché, immaginando e desiderando tutti insieme la realizzazione dello *scenario futuro*, i partecipanti tendono a valorizzare ciò che li accomuna e su cui sono d'accordo, creando un ambiente di lavoro in cui:

- fiducia ed ottimismo caratterizzano il dialogo tra le persone;
- diversità e complessità diventano una risorsa;
- interessi e punti di vista anche molto diversi convivono, componendo una rappresentazione della realtà più completa di quella dei singoli attori;
- si affrontano e risolvono i potenziali conflitti;
- si cambia, attraverso il confronto, il proprio punto di vista;
- si promuove il coinvolgimento attivo dei partecipanti nelle iniziative che si vanno a progettare.

In una Future Search Conference i partecipanti si incontrano per sviluppare, a partire dalla propria storia presente e passata, uno scenario comune e per ragionare su come, da oggi, sia possibile lavorare per realizzarlo. Lo fanno alternando momenti di lavoro di gruppo, solitamente auto gestiti, a sessioni plenarie, normalmente guidate da un facilitatore.

Per fare una Future Search Conference occorrono normalmente 16 ore di lavoro, spalmate su tre giornate ed organizzate secondo il seguente programma tipo:

Pomeriggio del primo giorno (prima sessione)	<ul style="list-style-type: none"> • Cosa è successo in passato • Cosa sta succedendo oggi: identificazione dei fattori che influenzano ciò di cui si sta discutendo
Mattino del secondo giorno (seconda sessione)	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi dei fattori identificati e della loro evoluzione • Analisi dei punti di forza e debolezza che caratterizzano attualmente il sistema
Pomeriggio del secondo giorno (terza sessione)	<ul style="list-style-type: none"> • Sviluppo di scenari futuri • Identificazione degli aspetti comuni dei diversi scenari e costruzione dello scenario comune
Mattino del terzo giorno (quarta sessione)	<ul style="list-style-type: none"> • Verifica dello scenario comune • Verso un piano d'azione per la sua realizzazione

Nella prima sessione i partecipanti, lavorando in gruppi misti, identificano i fattori che influenzano, o hanno in passato influenzato, l'evoluzione del contesto di riferimento. Le informazioni così raccolte vengono ordinate e visualizzate secondo due diversi criteri:

1. **cronologico**, per evidenziare in quale momento specifico ciascun fattore ha maggiormente influenzato il contesto;
2. **di impatto**, per evidenziare il ruolo che fattori di tipo globale, locale, o specificamente riferibili alla condizione personale dei partecipanti (o dell'organizzazione che rappresentano) hanno nell'evoluzione del contesto di riferimento.

Nella seconda sessione i partecipanti, lavorando in gruppi, analizzano in modo specifico come i fattori identificati influenzano/hanno influenzato il contesto di riferimento. Questa volta i gruppi sono organizzati in modo che stakeholders con interessi simili lavorino insieme (imprenditori con gli imprenditori, amministratori con amministratori, ecc.). Ciò perché in questa fase interessa soprattutto confrontare la lettura della realtà, e dell'influenza dei fattori identificati su di essa, dei differenti stakeholders. Ciascun gruppo di interesse si occupa in particolare di analizzare:

- le minacce e le opportunità che caratterizzano il contesto di riferimento;
- i punti di forza e debolezza dei singoli componenti del gruppo rispetto ad esse;
- cosa stanno facendo e cosa vorrebbero fare in futuro i componenti del gruppo in relazione all'evoluzione dei fattori identificati;
- cosa sono contenti di aver fatto, e dispiaciuti di non aver fatto, rispetto ai fattori identificati.

Nella terza fase, lavorando in gruppi misti, i partecipanti sviluppano degli scenari futuri di evoluzione del contesto di riferimento a 10 o 20 anni. Lo fanno a partire dai fattori precedentemente analizzati, immaginando di essere già nel futuro e descrivendo semplicemente la situazione che stanno *vivendo*. Sulla base degli scenari sviluppati da ciascun gruppo, si avvia la costruzione di uno scenario comune attraverso l'identificazione degli elementi che accomunano i diversi scenari. Infine, si valutano quali risorse siano necessarie per la realizzazione dello scenario futuro, e quali ostacoli e barriere sia necessario superare per arrivare a quella situazione.

La quarta sessione si apre con una verifica finale dello scenario comune. Prosegue con l'identificazione di progetti ed iniziative che possano contribuire da oggi alla sua realizzazione. Si chiude in plenaria con una discussione delle diverse proposte e con l'impegno, dato su base volontaria, degli stakeholders nella loro realizzazione.

La Future Search Conference è uno strumento di progettazione versatile che aiuta le persone a valorizzare ciò che le accomuna ed a trasformare le proprie capacità e saper fare in azione in tempi estremamente rapidi. Può essere utilizzata in contesti diversi, quando occorre coinvolgere un numero elevato di persone nelle attività partecipate. Nel mondo si contano numerose applicazioni di questo metodo in campi e situazioni culturali anche estremamente diverse.

Ci sono otto condizioni ottimali da rispettare per organizzare una Future Search Conference di successo.

1. Avere *il mondo* nella “stanza”;
2. Pensare globalmente ed agire localmente;
3. Valorizzare gli aspetti comuni;
4. Incoraggiare l'iniziativa individuale;
5. Dare continuità alla partecipazione;
6. Avere una buona logistica;
7. Avere tre giornate di lavoro;
8. Prendere gli impegni in plenaria.

Avere *il mondo* nella stanza significa riuscire a riunire un gruppo effettivamente rappresentativo degli interessi in gioco. Ciò è necessario per le seguenti ragioni:

1. **Rappresentare i diversi punti di vista.** Maggiore è il numero e la rappresentatività degli attori coinvolti, più completa sarà la rappresentazione del contesto su cui si intende intervenire.
2. **Promuovere nuove forme di collaborazione.** Stakeholder apparentemente molto diversi tra loro possono scoprire di avere degli interessi comuni e, sulla base di questi, dare vita a nuove forme di collaborazione.
3. **Fare network.** Maggiore è il numero degli attori coinvolti, più ricco è potenzialmente il sistema di relazioni che è possibile creare, più elevata è la possibilità che tali relazioni, se costruite su interessi comuni, possano continuare anche dopo la Future Search Conference.

E' fondamentale che i partecipanti alla Future Search Conference condividano uno stesso mondo di riferimento. Per far ciò occorre **pensare globalmente** - allargare le

maglie del ragionamento, discutendo anche di cose apparentemente lontane dal contesto di riferimento. Ciò infatti aiuta ad essere consapevoli che il contesto locale su cui si lavora è parte di un sistema globale e non può essere trasformato senza tener conto di questo. Ma **pensare globalmente aiuta ad agire localmente**, perché spostare l'attenzione sul contesto globale permette anche di evidenziare ciò che accomuna i diversi attori, identificare obiettivi comuni e superare quei conflitti che a livello locale sembrano spesso insormontabili.

La Future Search Conference si fonda sull'idea che studiando il contesto di riferimento e ragionando sul suo futuro sia possibile trovare ciò che accomuna i diversi stakeholders. E che ciò aiuti, oggi, a promuovere un cambiamento nel sistema. Per questo, per assicurare il successo di una Future Search Conference, è importante fare in modo che i partecipanti lavorino per approfondire ciò che li unisce e li accomuna, piuttosto che i problemi, le cause di conflitto o di divergenza.

Lavorare in gruppi di piccole dimensioni favorisce lo scambio di informazioni, l'ascolto reciproco, l'autonomia e la responsabilizzazione rispetto alle scelte fatte. Annulla le gerarchie e riduce le situazioni di conflitto, oltre ad aumentare il senso di responsabilità nei partecipanti. Lasciare che i gruppi si autogestiscano introduce inoltre una seconda fondamentale variabile. Se i gruppi sono autogestiti, le decisioni che essi prendono tendono a rispondere ad interessi specifici dei partecipanti. Ed interesse e passione sono le molle che assicurano un maggior coinvolgimento dei partecipanti nelle discussioni e nelle decisioni prese, sia durante la conferenza che al termine di essa.

La collaborazione nasce dallo stare insieme, e dall'essere coinvolti in uno stesso lavoro. Per questo è importante assicurare la presenza costante dei partecipanti alle tre giornate di lavoro, garantendo continuità al clima di lavoro che caratterizza una Future Search Conference.

La logistica gioca un ruolo fondamentale per il successo di una Future Search Conference. Essere in una location confortevole aiuta le persone a sentirsi a proprio agio e ad essere più produttive. Meglio lavorare in locali ampi e luminosi, magari immersi nella natura. Per dare continuità alla partecipazione è inoltre utile, per quanto possibile, fare in modo che le persone mangino e dormano in prossimità del luogo in cui si lavora.

Sviluppare il programma di una Future Search Conference su tre giornate di lavoro assicura ai partecipanti un tempo necessario a maturare ciò di cui si sta discutendo. Avendo la possibilità di "dormire sulle idee", essi hanno il tempo di assimilare le posizioni degli altri e di modificare le proprie. Non a caso il programma tipo di una Future Search Conference è strutturato in modo che la fine di ogni giornata di lavoro segni un passaggio importante nel percorso di apprendimento delle persone. Ciò aiuta ad alimentare nei partecipanti, anche inconsciamente, l'interesse per ciò che si sta facendo.

Durante la Future Search Conference occorre promuovere il coinvolgimento degli attori nello sviluppo delle azioni che si andranno a realizzare. Per far ciò, è importante fare in modo che gli attori assumano i propri impegni in plenaria, dinanzi a tutti gli altri partecipanti.

In linea generale in una Future Search Conference il facilitatore deve utilizzare le proprie competenze per:

- **Valorizzare gli aspetti comuni:** nel facilitare una Future Search Conference il facilitatore deve costantemente valorizzare ciò che accomuna le diverse posizioni. La creazione di un *terreno comune* è infatti ciò che alimenta la costruzione di un ambiente di lavoro caratterizzato da fiducia e tolleranza, e spinge i partecipanti ad impegnarsi da oggi per cambiare la situazione di cui stanno discutendo.
- **Gestire l'incertezza:** occorre fare in modo che le diverse posizioni ed interessi di cui i partecipanti sono portatori siano rappresentate e comprese dagli altri. Ciò, ovviamente, introduce un certo grado di incertezza nel lavoro del facilitatore, soprattutto per quanto concerne lo sviluppo delle discussioni, i contenuti, i risultati dei lavori. Egli deve imparare a non avere fretta, a non spingere la discussione nella direzione auspicata. Lasciando ai partecipanti ed al gruppo il tempo necessario per maturare le proprie conclusioni.
- **Fare in modo che tutti possano contribuire liberamente ai lavori:** quando ad un laboratorio partecipano molte persone e quando, in certe fasi, i gruppi sono auto gestiti, diventa cruciale assicurare che tutte le diverse posizioni siano rappresentate. Per far questo il facilitatore deve fare in modo che tutti i partecipanti abbiano l'occasione, sempre che lo vogliano, di partecipare ai lavori.
- **Promuovere il coinvolgimento di tutti i partecipanti:** in un laboratorio ciascun partecipante può, con il proprio bagaglio di competenze e saper fare, essere d'aiuto agli altri. Per questo occorre assicurare la possibilità a tutti di partecipare ai lavori.
- **Dare spazio alle posizioni differenti:** in un percorso di apprendimento le differenze sono una risorsa. Il fatto che i partecipanti siano in disaccordo o siano portatori di interessi diversi rappresenta una ricchezza per il laboratorio. Il facilitatore deve sempre garantire che le diverse posizioni abbiano eguale spazio nelle discussioni, ed essere pronto a dare la stessa visibilità ad ognuna di esse.
- **Aspettare il momento giusto per affrontare i problemi:** il facilitatore deve evitare di discutere i problemi ed i diversi punti di vista prima di aver identificato gli aspetti comuni alle diverse posizioni. Ciò infatti consente di stemperare i conflitti e dare un senso comune alle soluzioni che, caso per caso, è opportuno adottare.
- **Rispettare il programma di lavoro:** quando si alternano lavori di gruppo a sessioni plenarie è di fondamentale importanza che il facilitatore garantisca il rispetto del programma di lavoro e dei tempi assegnati alle diverse sessioni. Ciò infatti, crea un ambiente di lavoro in cui a tutti i partecipanti sono offerte le stesse opportunità di discutere, contribuire, decidere cosa fare.
- **Valorizzare gli interessi individuali:** il facilitatore deve imparare a riconoscere e valorizzare gli interessi e le passioni dei singoli partecipanti, ed a fare leva su ciò che li accomuna piuttosto che distinguerli. Solo così infatti è possibile garantire che i gruppi si autogestiscano in modo proficuo ed assicurare che, anche dopo il laboratorio, le persone continuino a lavorare alle azioni ed ai progetti che da questo sono emersi.