

LIVING LAB FACILITATION GUIDE

CRE THINK

GUIDA ALLA FACILITAZIONE DEL LIVING LAB

Sviluppato per il progetto CRETHINK

CONTENUTO

Contenuto.....	1
Introduzione alla guida	2
Introduzione al quadro del Living Lab.....	3
Che cos'è un Living Lab?	3
Co-creazione e lavoro con i problemi complessi nel Living Lab.....	3
Il processo co-creativo del Living Lab	5
Le fasi del processo del Living Lab	5
Facilitare la cooperazione	11
Facilitare la riflessione e l'apprendimento continui	13
Come proseguire la cooperazione	14
Come diffondere la notizia	14
Facilitare le attività di laboratorio online	15



INTRODUZIONE ALLA GUIDA

Le città sono ambienti dinamici in continua trasformazione. Ispirano le persone a sviluppare soluzioni innovative alle diverse sfide che devono affrontare nella vita quotidiana. Una maggiore collaborazione tra i diversi attori del contesto urbano è quindi essenziale per garantire uno spazio vivibile ai cittadini, migliorando la qualità della vita e riducendo la pressione sull'ambiente. I processi di co-creazione, infatti, sono incentrati su azioni partecipative che richiedono un alto livello di collaborazione tra attori del settore pubblico e privato e rappresentanti della società civile.

In questo contesto, lo scopo del progetto CRETHINK è quello di sviluppare metodi e facilitare processi di co-creazione tra attori intersettoriali per promuovere soluzioni sostenibili nelle comunità locali, ispirandosi all'SDG n. 11 delle Nazioni Unite sulla resilienza delle città e le comunità locali. Questo documento è stato sviluppato come strumento di facilitazione da testare durante il periodo del progetto. È pensato per i singoli individui che vogliono innescare un cambiamento nella loro città o nel loro quartiere lavorando insieme su specifiche sfide urbane. L'obiettivo è quello di fornire una guida e una tabella di marcia per orientarsi e facilitare le attività dei progetti di casi locali applicando metodi e strumenti di co-creazione e rispondendo alle esigenze locali sui temi della sostenibilità e trovando soluzioni a problemi complessi.

Gruppi target della guida:

- Attori pubblici, privati e della società civile coinvolti nell'organizzazione e nella facilitazione di Living Labs locali.
- Soggetti pubblici, privati e della società civile che si impegnano e partecipano alle attività del Living Lab.

Questa guida ha il formato di linee guida e principi per la facilitazione dei processi dei Living Lab . La guida è strutturata in ordine progressivo, a partire da un'introduzione al concetto di Living Lab come metodologia di co-creazione per risolvere problemi complessi. Poi la guida introduce i diversi elementi della facilitazione del Living Lab, dal buon inizio, alle diverse fasi del processo del Living Lab, alla facilitazione e al mantenimento della cooperazione, a come continuare la cooperazione e diffondere la parola ad altri, oltre a come lavorare online e la valutazione e la documentazione dei processi del Living Lab. La guida può essere letta dall'inizio alla fine, oppure si può usare l'indice per trovare l'argomento che si desidera leggere.

La Guida alla Facilitazione è stata sviluppata insieme ad altri strumenti del progetto CRETHINK. A complemento di questa guida, sono disponibili anche la Metodologia CRETHINK e il CRETHINK Toolbox, a cui facciamo riferimento anche in questa guida. Poiché ogni contesto locale presenterà condizioni diverse, è importante notare che questa guida non potrà mai essere una guida completa

passo dopo passo, ma i facilitatori di un Living Lab locale dovranno sempre adattare le linee guida al proprio contesto e alla propria situazione.

Questa guida è una versione prototipo, sviluppata per essere testata nell'ambito del progetto CRETHINK. Sappiamo che potrebbero esserci cose che ci sono sfuggite o che potrebbero essere migliorate e per questo vi invitiamo ad analizzare la guida e a fornirci un feedback sulla sua usabilità e suggerimenti, in modo da poterla migliorare per l'uso futuro. Sul retro della guida sono riportate le informazioni di contatto dei partner del progetto CRETHINK di ciascun Paese partner.

INTRODUZIONE AL QUADRO DEL LIVING LAB

CHE COS'È UN LIVING LAB?

Il concetto di Living Lab trae origine dai modelli di open innovation sviluppati per il mondo delle imprese, che incoraggiano gli sviluppatori privati di software a co-creare strumenti e applicazioni in collaborazione con i cittadini e i gruppi target per sviluppare prodotti innovativi e rilevanti. Oggi il concetto di Living Lab è visto in modo più ampio come una piattaforma partecipativa per l'innovazione aperta che supporta la sperimentazione con stakeholder reali in contesti reali, spesso legati all'innovazione guidata dai cittadini nel contesto della ridefinizione dei servizi cittadini.

Tuttavia, l'approccio non si limita più al miglioramento dei prodotti o dei servizi, ma si rivolge anche ad aspetti sociali più ampi dell'innovazione. Non esiste una definizione univoca di Living Lab e il concetto di Living Lab è spesso utilizzato da studiosi, autorità pubbliche e politici in molti formati e usi diversi e con molti nomi diversi, come ad esempio Living Labs urbani.

Il Living Lab può essere definito sia un metodo che uno spazio di partecipazione ai processi di innovazione. In CRETHINK, il concetto di Living Lab viene applicato come quadro di riferimento per un processo co-creativo. Non è necessariamente inteso come un processo avviato dalle autorità pubbliche che invitano gli altri stakeholder a contribuire per trovare soluzioni condivise a un problema predefinito, ma piuttosto come uno strumento e una piattaforma per la partecipazione paritaria di partner intersettoriali in un processo di sviluppo di soluzioni condivise, che può assumere molti formati diversi.

VOLETE SAPERNE DI PIÙ SUI LIVING LABS?

Sul sito web di ENoLL è possibile trovare una lunga serie di documenti di ricerca, metodologie, toolkit ecc. sui Living Lab e la co-creazione:

<https://enoll.org/publications->

CO-CREAZIONE E LAVORO CON I PROBLEMI COMPLESSI NEL LIVING LAB

La co-creazione è stata sviluppata come approccio e metodo per lavorare con i "Wicked Problems", di seguito chiamati problemi complessi, che sono comuni nella nostra società complessa e interdipendente. I problemi complessi presentano le seguenti caratteristiche:

- Si tratta di sfide che riguardano una moltitudine di soggetti interessati.
- C'è disaccordo e non c'è una comprensione unica o perfetta della sfida e della soluzione.
- Stiamo parlando di sfide complesse. Le soluzioni standard non funzionano e sono necessarie più parti interessate per trovare e partecipare alle soluzioni.
- Questi problemi sono specifici del contesto e in continua evoluzione. Spesso, lavorando sul problema e sviluppando soluzioni, si scoprono nuovi livelli del problema che devono essere risolti.

Molte delle sfide sociali e ambientali attualmente all'ordine del giorno, come il clima, la mobilità, la salute e l'integrazione, possono essere considerate come problemi complessi. Un'idea centrale della co-creazione è che i problemi complessi devono essere affrontati attraverso la collaborazione tra le parti interessate e coinvolte, in modo da favorire la comprensione reciproca e la risoluzione creativa dei problemi.

L'approccio della co-creazione è stato originariamente sviluppato dalle aziende private, che si sono concentrate sull'innovazione di prodotti e servizi coinvolgendo i clienti e le altre parti interessate. Ultimamente, l'approccio è stato adattato dalle organizzazioni del settore pubblico che collaborano con le aziende, le organizzazioni educative e le organizzazioni della società civile per gestire i problemi complessi.

DEFINIZIONI DEI CONCETTI CHIAVE:

Co-creazione: Quando attori di settori diversi, ad esempio organizzazioni pubbliche, cittadini, organizzazioni della società civile e aziende private, collaborano per fare un uso migliore dei beni, delle risorse e dei contributi di ciascuno per ottenere innovazione, risultati migliori o maggiore efficienza".

Innovazione: L'applicazione di idee nuove e utili. La creatività, la capacità di generare idee nuove e utili, è il seme dell'innovazione, ma se non viene applicata e scalata, rimane solo un'idea.

Innovazione aperta: Quando il processo di innovazione promuove la collaborazione con persone e organizzazioni esterne all'organizzazione o al gruppo che si occupa del prodotto, del servizio o della sfida in questione, favorendo la rottura della mentalità del silos e della segretezza, al fine di apportare competenze

I Living Labs sono una metodologia sviluppata per supportare l'innovazione collaborativa tra soggetti interessati provenienti da contesti diversi che co-progettano nuovi prodotti o soluzioni. I Living Lab sono particolarmente adatti a lavorare con problemi complessi, in cui molte soluzioni possibili sembrano adattarsi al problema. L'approccio del Living Lab consente di esplorare situazioni in cui le soluzioni innovative possono essere nascoste dietro una complessa rete di soggetti interessati e di possibili soluzioni.

In pratica, i Living Labs possono essere condotti in modi diversi, ma condividono le seguenti caratteristiche:

- Lo scopo del Living Lab è quello di trovare soluzioni olistiche a problemi complessi combinando diverse prospettive e competenze.
- I Living Labs sono piattaforme partecipative per l'innovazione aperta
- Il concetto di Living Lab consiste nel coinvolgere le parti interessate, i cittadini e gli utenti finali nella progettazione collaborativa di nuovi servizi, prodotti, ecc.
- Un'idea centrale dei Living Labs è quella di sostenere la sperimentazione con utenti reali in contesti reali.
- I Living Lab sono processi iterativi e creativi che vengono continuamente modificati in base al feedback.
- I Living Labs possono applicare metodi provenienti da molti campi diversi, come l'etnografia, la sociologia e la psicologia.

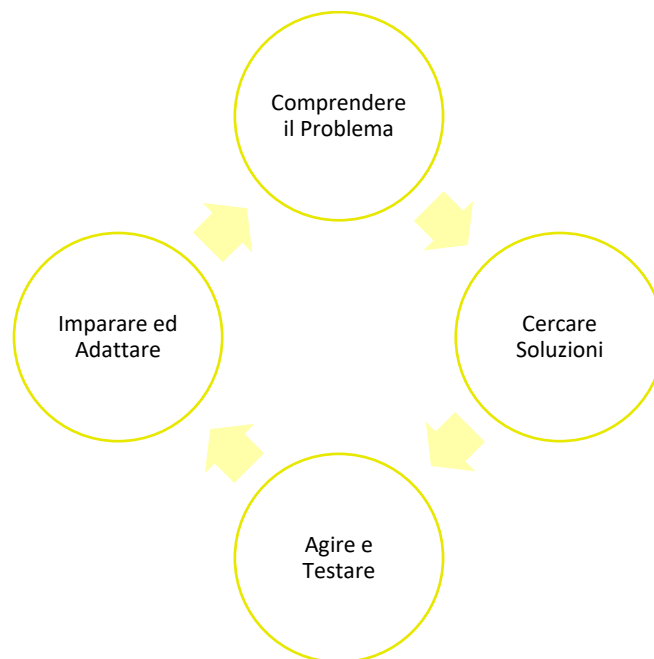
Fonti:

Linee guida per i laboratori urbani, progetto URB@Exp 2014-2017, JPI Urban Europe, 2017.
Citizen-Driven Innovation guide - A guidebook for city mayors and public administrators, Jarmo Eskelinen, Ana García Robles, Ilari Lindy, Jesse Marsh, Arturo Munte-Kunigami (ed). 2015.

IL PROCESSO CO-CREATIVO DEL LIVING LAB

LE FASI DEL PROCESSO DEL LIVING LAB

Come già accennato, l'obiettivo del Living Lab è quello di facilitare l'innovazione aperta, in contesti reali, cioè invitando molti soggetti diversi a partecipare a un processo di innovazione per sviluppare soluzioni attraverso test e sperimentazioni. Esistono molti modelli e schemi per i processi di innovazione. In questa guida ci siamo ispirati al classico cerchio del design e al Collective Intelligence Design Playbook sviluppato dalla fondazione per l'innovazione Nesta. Di seguito presentiamo le 4 fasi del processo di innovazione:



Queste fasi possono essere utilizzate per la progettazione generale dell'intero Living Lab, ma possono anche essere iterate numerose volte ed essere incluse in ogni fase o attività che sarà condotta nel Living Lab. Può anche essere utile passare da una fase all'altra e considerarle insieme, quando si pianifica una fase specifica del processo del Living Lab.

Di seguito, presentiamo le 4 fasi, elenchiamo le domande importanti su cui lavorare in ogni fase e facciamo riferimento a strumenti utili che possono essere utilizzati nelle diverse fasi. Si consiglia di utilizzare le descrizioni e le domande nella pianificazione del Living Lab per strutturare le attività. Durante il lavoro nel Living Lab possono anche essere utilizzate come liste di controllo a cui tornare per ricordare le considerazioni e le domande importanti. Nella Metodologia CRETHINK è disponibile un modello di progettazione del Living Lab, che può essere utilizzato per progettare il processo generale e ogni fase del Living Lab.

1 COMPRENDERE IL PROBLEMA

Il primo passo consiste nel tracciare una mappa della comprensione del problema su cui si vuole lavorare e nel capire quali informazioni aggiuntive sono necessarie, come raccoglierle e chi coinvolgere per formare una base per sviluppare idee di soluzioni da testare. L'obiettivo è generare intuizioni contestualizzate, fatti e informazioni sulle dinamiche di una situazione o di un problema specifico.

Le domande che seguono hanno lo scopo di supportare la pianificazione della prima fase e possono essere utilizzate come lista di controllo per facilitare il processo:

Iniziate definendo la sfida:

- Qual è il nostro obiettivo e il nostro scopo?

- Chi è interessato dal problema?
- Qual è il cambiamento che vogliamo realizzare?
- Quali sono i tempi di intervento?
- Quali sono i nostri vincoli?

Quindi esplorare quali informazioni/dati/idee sono necessari per trovare e come farlo:

- Cosa dobbiamo sapere/trovare in particolare?
- Come raccogliamo questi dati?
- Ci sono problemi etici nell'utilizzo di questi dati o nel coinvolgimento di persone?

Quindi esaminate le persone da coinvolgere e il modo migliore per farlo:

- Chi può aiutarci a capire il problema?
- Cosa vogliamo che facciano queste persone?
- Come possiamo raggiungere queste persone?
- Cosa potrebbe motivarli a partecipare?

Poi esplorate come mettere insieme le persone e le informazioni raccolte e come dare un senso ai risultati:

- Come interagiranno e condivideremo le informazioni?
- Come ci assicuriamo che le persone possano contribuire in modo indipendente e libero?
- Come riuniremo le nostre informazioni (memorizzare, pulire, elaborare, condividere)?
- Come daremo un senso alle informazioni che raccogliamo?
- Quali pregiudizi potrebbero esserci nelle nostre informazioni?

Infine, decidete come agire in base alle informazioni raccolte.

- Chi deve agire sulla base delle informazioni raccolte e di cosa ha bisogno per farlo?
- Con chi condivideremo le nostre informazioni?
- Chi deve fornire un feedback al processo e come?
- Come facciamo a sapere se siamo sulla buona strada e se stiamo creando un cambiamento?
- Come misurare l'impatto sul tema in questione?

Quando si lavora con queste domande, si consiglia di utilizzare diverse attività di laboratorio e di brainstorming per sostenere lo sviluppo di idee creative inclusive. Di seguito, nella Guida alla facilitazione e nella Metodologia CRETHINK, potete trovare le raccomandazioni relative agli strumenti per sostenere i processi cooperativi nel Living Lab. Nella Metodologia CRETHINK si trova anche un modello di *mappa dei problemi*, che può essere utilizzato per identificare i diversi fattori che influenzano l'obiettivo. È inoltre possibile trovare una *mappa degli stakeholder*, che può essere utilizzata per identificare i diversi soggetti interessati che sono collegati al problema e che possono essere coinvolti in diversi modi per ottenere maggiori informazioni e approfondimenti sul problema.

2 CERCARE SOLUZIONI

Una volta ottenute le informazioni necessarie sul problema in questione, la fase successiva consiste nell'esplorare i modi per affrontarlo. Potete cercare soluzioni già sperimentate altrove o sviluppare idee per nuovi approcci da testare. Potete cercare informazioni da molte fonti diverse, come la letteratura scientifica, mettervi in contatto con altre organizzazioni o individui che potrebbero già lavorare sul problema o invitare le parti interessate ad aiutarvi a proporre nuove idee pertinenti.

Le domande che seguono hanno lo scopo di supportare la pianificazione della prima fase e possono essere utilizzate come lista di controllo per facilitare il processo:

Iniziate a considerare quali dati o idee avete bisogno di trovare e come farlo:

- Quale soluzione stiamo cercando?
- Dove potrebbero già esistere delle soluzioni?
- Quali metodi utilizzeremo per trovare soluzioni?
- Ci sono questioni etiche da considerare?

Quindi, valutate chi può contribuire a trovare le informazioni o le idee e come coinvolgerlo nel processo:

- Chi può creare una soluzione?
- Cosa vogliamo che facciano le persone?
- Come raggiungeremo queste persone?
- Quali incentivi offriremo alle persone per condividere le loro soluzioni?

Poi esplorate come volete far incontrare le persone e le informazioni o le idee e come volete collegarle:

- Quale processo utilizziamo per far sì che le persone condividano le loro soluzioni?
- Come possiamo aiutare le persone a contribuire efficacemente con le loro idee?
- Come giudicheremo quali idee sostenere o testare?

Infine, esplorate chi dovrà agire e di cosa ha bisogno per farlo:

- Chi può aiutare a testare le soluzioni?
- Chi può adottare soluzioni di successo o aiutarle a scalare?
- Quale sarà il nostro approccio alla partnership o alla proprietà intellettuale?
- Chi deve fornire un feedback al processo e come?
- Come facciamo a sapere se siamo sulla buona strada per creare un cambiamento?

Quando si lavora con queste domande, si consiglia di utilizzare diverse attività di laboratorio e di brainstorming per sostenere lo sviluppo di idee creative inclusive. Di seguito, nella Guida alla facilitazione e nella Metodologia CRETHINK, potete trovare le raccomandazioni relative agli strumenti per sostenere i processi cooperativi nel Living Lab. Nella Metodologia CRETHINK si trova

anche un modello di *mappa degli stakeholder*, che può essere utilizzato per identificare i diversi stakeholder legati al tema e che possono essere coinvolti nelle diverse attività di test del Living Lab.

3 AGIRE E TESTARE

In questa fase, si riunisce una gamma diversificata di stakeholder che sono interessati e/o conoscono un problema, per lavorare in modo collaborativo e testare le soluzioni selezionate. In questa fase si dovrebbe anche monitorare l'attuazione delle iniziative per poter poi analizzare i risultati e condividere le conoscenze con altri. Per questo motivo, potrebbe essere utile considerare la fase 4 mentre si pianifica la fase 3. In questa fase, il processo co-creativo tra gli stakeholder coinvolti e i partecipanti al Living Lab è fondamentale. Più avanti in questa guida troverete diverse sezioni su come facilitare la cooperazione nei Living Lab.

Le domande che seguono hanno lo scopo di supportare la pianificazione della prima fase e possono essere utilizzate come lista di controllo per facilitare il processo:

Iniziate definendo lo schema delle azioni che volete realizzare:

- Qual è la soluzione che vogliamo testare?
- Qual è il cambiamento che vogliamo realizzare?
- Quali sono i tempi di intervento?
- Quali sono i nostri vincoli?

Quindi, preparate un piano d'azione concreto:

- Che cosa dobbiamo fare nello specifico per testare le soluzioni?
- Come lo faremo?
- Ci sono questioni etiche da considerare?

Quindi, capire chi si vuole coinvolgere nelle azioni di test:

- Chi ci aiuterà a testare la soluzione e come possiamo coinvolgerli al meglio?
- Cosa abbiamo bisogno che le persone facciano?
- Come possiamo raggiungere queste persone?
- Cosa li motiverà a partecipare?

Quindi, valutate come collegare i tipi di azione che volete fare, le persone che coinvolgete e le informazioni che raccogliete nelle vostre azioni:

- Di che tipo di azione e cooperazione abbiamo bisogno?
- Come faremo a riunire le persone per testare la soluzione (o le soluzioni)?
- In che modo le persone contribuiranno o interagiranno?
- Cosa devono sapere o avere le persone per contribuire in modo efficace? (ad esempio, forniremo informazioni concrete sull'argomento e linee guida per la partecipazione).
- Come ci assicureremo che le persone possano contribuire in modo indipendente e libero?
- Come daremo un senso a tutte le informazioni, le idee e i risultati raccolti?

Poi guardate come creerete il cambiamento attraverso le vostre azioni e i vostri risultati:

- Chi dovrà agire in base alle idee, alle informazioni e ai risultati che sviluppiamo e cosa deve fare?
- Cosa devono vedere o sapere per farlo?
- Come possiamo condividere queste informazioni con altri per consentire loro di agire sulle soluzioni e sui risultati che abbiamo sviluppato?
- Come facciamo a sapere se siamo sulla buona strada per creare un cambiamento?

In questa fase, il processo co-creativo tra gli stakeholder e i partecipanti al Living Lab è fondamentale. Di seguito, nella Guida alla facilitazione e nella Metodologia CRETHINK, sono riportate le raccomandazioni relative agli strumenti per supportare i processi cooperativi nel Living Lab. Nella Metodologia CRETHINK si trova anche un modello di *mappa degli stakeholder*, che può essere utilizzato per identificare i diversi stakeholder legati al tema e che possono essere coinvolti in diverse attività di test nel Living Lab.

4 IMPARARE E ADATTARSI

In questa fase si dà seguito all'apprendimento acquisito durante la sperimentazione delle soluzioni sviluppate. In questa fase potreste combinare più serie e tipi di dati e coinvolgere i diversi tipi di stakeholder che avete coinvolto nelle vostre attività. Pensate a come portare con voi l'apprendimento e le intuizioni raccolte in nuove azioni e test, o a come trasmettere le conoscenze ad altri, in modo che anche loro possano beneficiare delle vostre esperienze.

Le domande che seguono hanno lo scopo di supportare la pianificazione della prima fase e possono essere utilizzate come lista di controllo per facilitare il processo:

Iniziate a capire che tipo di informazioni e di apprendimento volete raccogliere dalle attività di test delle soluzioni sviluppate:

- A quali domande dobbiamo rispondere?
- A cosa servono le informazioni?
- A chi gioveranno le risposte?
- Qual è la tempistica per la raccolta delle risposte?
- Quali sono i nostri vincoli?

Quindi, preparate un piano per la raccolta delle risposte:

- Cosa dobbiamo sapere in particolare?
- Quali dati possono aiutarci a rispondere a queste domande?
- Come raccogliamo queste informazioni?
- Ci sono questioni etiche da considerare nell'utilizzo di questi dati o nel coinvolgimento delle persone?

E poi capire chi deve aiutarvi a rispondere alle vostre domande.

- Chi vogliamo coinvolgere?

- Cosa vogliamo che facciano le persone?
- Come raggiungeremo queste persone e come le coinvolgeremo?
- Cosa potrebbe motivarli a partecipare?

Quindi, pensate a come mettere insieme le persone e i dati raccolti e a dar loro un senso:

- In che modo le persone contribuiranno o interagiranno?
- Come ci assicuriamo che le persone possano contribuire in modo indipendente e libero?
- Come riuniremo i nostri dati (immagazzinare, pulire, elaborare, condividere)?
- Come daremo un senso ai dati e alle conoscenze che raccogliamo?
- Quali pregiudizi potrebbero esserci nei nostri dati?

Infine, decidete come volete agire sulla base delle conoscenze e degli apprendimenti raccolti:

- Chi vogliamo che agisca sulla base della conoscenza che creiamo e cosa dobbiamo fargli fare?
- Come documenteremo le nostre conoscenze e le metteremo a disposizione degli altri?
- Come facciamo a sapere se siamo sulla buona strada per creare un cambiamento?
- Cosa abbiamo imparato sulle soluzioni sviluppate?
- Come vogliamo migliorare le nostre soluzioni?
- Come vogliamo portare con noi il nostro apprendimento nel nostro lavoro futuro?

In questa fase, la riflessione e la valutazione del Living Lab sono essenziali. Più avanti in questa guida troverete diverse sezioni su come garantire l'apprendimento e la valutazione nel Living Lab, tenendo sempre presente la facilitazione della cooperazione tra i partecipanti.

Fonte:

Nesta - il manuale di progettazione dell'intelligenza collettiva, Kathy Peach, Aleks Berditchevskaia, Theo Bass.

FACILITARE LA COOPERAZIONE

1 IL BUON INIZIO

È essenziale per il processo di innovazione collaborativa dare priorità - e quindi dedicare tempo - alla costruzione delle relazioni e del terreno comune tra i partecipanti, poiché ciò costituirà il fondamento della collaborazione. Questo è particolarmente vero per i processi di co-creazione che sono processi emergenti con un alto grado di complessità e imprevedibilità. Un buon inizio comprende quindi la costruzione di relazioni e l'adeguamento delle aspettative e di uno scopo comune tra i partecipanti. Inoltre, è necessario riconoscere la diversità insita nella collaborazione in termini di forze trainanti, prospettive e programmi che i partecipanti portano con sé.

Nella Metodologia CRETHINK si possono trovare raccomandazioni sugli strumenti che possono garantire un buon inizio. Questi includono strumenti di facilitazione che 1) aiutano i partecipanti a

sviluppare la comprensione e la fiducia reciproca, 2) stabiliscono un contesto in cui tutti i partecipanti si sentono accolti e rispettati per i loro interessi e prospettive e 3) aiutano a ridurre l'incertezza e ad aumentare la chiarezza in termini di scopo, ruoli ecc. della collaborazione.

2 COME CREARE UNA BUONA COOPERAZIONE IN UN GRUPPO ETEROGENEO

Come già detto, un'idea centrale della co-creazione è quella di riunire attori con prospettive e conoscenze diverse per risolvere un compito comune. Pertanto, la diversità tra i partecipanti in termini di prospettive, conoscenze e potere è una caratteristica intrinseca dei processi di co-creazione. I processi di co-creazione tendono a essere impegnativi per i partecipanti che sono sfidati dalla complessità, dall'insicurezza e dalla preoccupazione di rinunciare alla propria identità e ai propri interessi.

Un compito importante del facilitatore nella co-creazione è quello di aiutare i partecipanti a trarre il meglio dalla diversità. Sappiamo, sia per esperienza che per ricerca, che un prerequisito essenziale - e difficile - per avere successo con la co-creazione è quello di abbracciare e incoraggiare la diversità tra i partecipanti, anziché ignorarla o reprimerla. Il compito del facilitatore è quello di dare voce alle diverse posizioni e agende presenti nella stanza.

Un altro compito importante inerente alla facilitazione dei processi co-creativi è quello di affrontare le asimmetrie di potere. I processi di co-creazione sono caratterizzati da partecipanti con basi di potere molto diverse che collaborano a un compito comune, ad esempio cittadini che collaborano con ricercatori o professionisti di grandi istituzioni pubbliche. L'ideale della co-creazione è ottenere relazioni paritarie nella collaborazione - un ideale che richiede una facilitazione consapevole.

Nella Metodologia CRETHINK si possono trovare raccomandazioni per strumenti adatti ad affrontare la diversità tra i partecipanti alla co-creazione. Tra questi: 1) creare uno spazio per prospettive e opinioni diverse, 2) sviluppare un'immagine olistica della sfida e 3) parlare apertamente di programmi e motivazioni.

3 COME MEDIARE I CONFLITTI INTERNI

In generale, accogliere i sentimenti sia positivi che negativi e lasciare spazio alla riflessione condivisa tra i partecipanti sugli aspetti emotivi della collaborazione è uno strumento utile. La riduzione dei conflitti può essere ottenuta lasciando spazio a "riunioni di sentimenti" o colloqui durante la collaborazione, permettendo ai partecipanti di parlare dei sentimenti legati alla collaborazione. Spesso, la possibilità di articolare i sentimenti e di essere ascoltati riduce le frustrazioni e i conflitti.

Contenere le emozioni positive e negative nella collaborazione e mediare i conflitti è un altro compito importante del facilitatore, poiché si tratta di situazioni delicate da gestire nel processo di co-creazione. I conflitti possono essere interpersonali, quando coinvolgono due o più persone

all'interno del team, o intergruppi, quando sono tra due o più sottogruppi omogenei - ad esempio, agenti di cambiamento contro partecipanti.

Sapere come gestire in modo pratico ed efficace i conflitti è molto importante, perché altrimenti possono minare la coesione del gruppo e, di conseguenza, i risultati del lavoro di squadra. Sebbene esistano molti modi per affrontare la gestione dei conflitti, alcuni suggerimenti per riconoscerli e risolverli quando si lavora in gruppo si trovano nella sezione relativa della Metodologia CRETHINK.

4 COME MANTENERE LA MOTIVAZIONE

I risultati dei progetti partecipativi concepiti per rispondere alle esigenze della società sono spesso collettivi, con benefici meno diretti per i singoli partecipanti (gruppi o singoli). Lavorare sotto una motivazione condivisa o un ombrello di innovazione, come la sostenibilità, la circolarità e l'inclusività, rende più forti sia i benefici individuali che i contributi. Poiché i partecipanti non vengono selezionati specificamente per determinate motivazioni, idee o valori condivisi, è spesso necessario trovare stimoli per motivarli a contribuire e a essere coinvolti, a maggior ragione in sistemi complessi come il contesto urbano. Capire come motivare un team è quindi di fondamentale importanza.

Per mantenere alta la produttività e la performance del gruppo, è fondamentale mantenere i partecipanti energici e motivati. A questo scopo, potete fare riferimento alla sezione relativa della Metodologia CRETHINK in cui viene fornita una serie di tecniche di motivazione selezionate, imparando come applicarle durante il processo di co-creazione.

FACILITARE LA RIFLESSIONE E L'APPRENDIMENTO CONTINUI

Poiché i processi di co-creazione sono caratterizzati da un alto grado di complessità e imprevedibilità, è importante facilitare continuamente l'apprendimento e la riflessione dei partecipanti sulla collaborazione e sul compito comune. Questo può essere fatto, ad esempio, provando a:

- Concludere ogni incontro/sessione con una riflessione tra i partecipanti su come sta andando la collaborazione e su cosa potrebbe essere migliorato.
- Facilitare le metadiscussioni tra i partecipanti sulla progressione del compito, ponendo domande come: "Qual è lo stato del nostro compito? "Stiamo lavorando nella giusta direzione?", "Bisogna cambiare qualcosa o dare priorità a qualcosa di diverso", ecc.

Quando si pianifica il Living Lab, è importante pensare a come raccogliere le informazioni, gli apprendimenti, le riflessioni e le valutazioni sviluppate durante le attività viventi lungo il percorso,

mentre le si ricorda. È anche importante considerare come trasformare questi importanti apprendimenti in nuove azioni e contribuire a migliorare il lavoro nel Living Lab, tenendone conto.

Si raccomanda di valutare continuamente il proprio lavoro nel Living Lab come base per il miglioramento e di documentare le proprie attività e i propri progressi. Questo può essere fatto utilizzando un diario di bordo condiviso. Si può ad esempio utilizzare il diario di bordo sviluppato dal progetto CRETHINK, che si trova nel CRETHINK Toolbox.

È una buona idea discutere fin dalle prime fasi del progetto quali criteri e indicatori di successo intendete applicare e come misurerete l'impatto del caso. Potete ad esempio individuare i criteri di valutazione delle prestazioni, della qualità dei contributi, dei risultati di apprendimento dei partecipanti, della qualità del processo, del livello di impatto sugli stakeholder esterni, delle attività di informazione, ecc.

COME PROSEGUIRE LA COOPERAZIONE

Anche se i Living Labs mirano a risolvere sfide reali in contesti reali con persone reali, possono rischiare di diventare "bolle" di collaborazione con solo un debole collegamento alle attività quotidiane dei partecipanti.

Per rafforzare la collaborazione tra i partecipanti ai Living Labs e l'uso dell'apprendimento nei Living Labs nelle pratiche quotidiane dei partecipanti, possono essere utili i seguenti consigli:

- Assicuratevi di dare spazio alla socializzazione e alle esperienze condivise in relazione ai laboratori abitativi. Ciò può avvenire sotto forma di escursioni, visite, passeggiate, eventi culturali o cene/pranzi. Le esperienze condivise e la possibilità di socializzare rafforzeranno i legami sociali e personali tra i partecipanti, rendendoli più propensi a mantenere i contatti anche al di fuori dei Living Labs.
- Terminare i Living Lab con i partecipanti che riflettono su come integrare al meglio l'apprendimento del Living Lab nella loro pratica quotidiana - e formulare un compito specifico da risolvere nel loro contesto, ad esempio in termini di diffusione delle conoscenze o dei metodi del Living Lab nella loro organizzazione.
- Chiedete ai partecipanti di riflettere sui modi per utilizzare le prospettive e le competenze reciproche al di fuori del Living Lab e sul valore che questo può creare. Chiedete loro di dare seguito a queste riflessioni prendendo accordi specifici per incontrarsi, parlare o continuare a lavorare insieme su compiti specifici.

COME DIFFONDERE LA NOTIZIA

I risultati e le esperienze dei progetti di co-creazione sono significativi solo se vengono utilizzati e portano a cambiamenti funzionali nella comunità. In questo quadro, un'accurata comunicazione del progetto deve essere vista come uno dei passi (e delle condizioni) funzionali al raggiungimento dell'impatto atteso. La diffusione delle attività e dei risultati del progetto locale genera, infatti, una

comunicazione aperta attraverso la quale le esperienze accumulate, le soluzioni efficaci e innovative possono diventare patrimonio comune di un'intera comunità. Rappresenta, inoltre, sia un punto di partenza per nuove iniziative sia un presupposto necessario per favorire il confronto, l'integrazione e l'evoluzione dei modelli e delle strategie di intervento, per meglio adattarli al mutare della situazione ambientale e istituzionale e alla natura dei problemi complessi dei contesti urbani.

Considerazioni importanti per la comunicazione sul lavoro del Living Lab:

- Come assicurarsi di avere una comunicazione aperta e continua fin dall'inizio?
- Le informazioni e le conoscenze devono essere condivise apertamente fin dalle prime fasi del Living Lab.
- Assicuratevi di invitare persone con conoscenze ed esperienze diverse a partecipare alle attività.
- Coinvolgere le parti interessate, i cittadini e gli utenti finali nella co-creazione collaborativa di soluzioni, azioni e idee per costruire la sostenibilità.
- Considerate chi volete informare e quali sono i metodi o i canali di comunicazione migliori per raggiungerlo.

Il coinvolgimento dei principali stakeholder e del pubblico in generale comprende i modi per attirare e coinvolgere individui, gruppi e organizzazioni che possono essere interessati da un progetto o che possono influenzare il progetto. Nella Metodologia CRETHINK sono elencati alcuni strumenti pratici progettati per comunicare efficacemente durante il ciclo di vita del progetto, fornendo informazioni nel formato giusto, al momento giusto, al pubblico giusto e con il giusto impatto. Nella Metodologia CRETHINK si può trovare anche un modello di mappa degli stakeholder che può aiutare a identificare i diversi soggetti interessati da informare sulle attività del Living Lab, e che forse possono anche aiutare a diffondere ulteriormente il vostro lavoro nelle loro reti.

FACILITARE LE ATTIVITÀ DI LABORATORIO ONLINE

Quando si lavora per un periodo di tempo più lungo, soprattutto in questi tempi di Covid19, potrebbe non essere sempre opportuno o possibile incontrarsi fisicamente, soprattutto con diverse persone che si desidera coinvolgere nei processi del Living Lab. Pertanto, gli incontri o i workshop online possono essere uno strumento importante. In questa sezione abbiamo raccolto una serie di raccomandazioni e linee guida per la conduzione di incontri o workshop online, oltre a un elenco di esercizi utili.

Pianificare e progettare con cura un workshop online è solo metà dell'opera. La gestione di un workshop a distanza o di una riunione virtuale presenta molte sfide, alcune delle quali sono uniche per gli scenari di facilitazione a distanza. Inoltre, tutti i facilitatori sanno che spesso è necessario

modificare un processo al volo e, nei workshop a distanza, scegliere quando e come farlo richiede una certa considerazione.

Ecco i nostri consigli per gestire un workshop o una riunione online:

FARE PAUSE REGOLARI

Fissare uno schermo spesso richiede più energia mentale di una riunione faccia a faccia. Quando si lavora online, inoltre, può essere facile perdere la cognizione del tempo e passare molto tempo senza staccarsi dallo schermo. Progettate l'agenda in modo da prevedere delle pause e non lasciatevi tentare dall'idea di eliminarle. Concedere al team un momento di ricarica può contribuire a garantire l'efficacia del workshop. I workshop in presenza prevedono spesso pause ogni due o tre ore.

In un laboratorio remoto, le pause possono essere più frequenti. Inoltre, chiarite che è lecito prendersi una pausa di conforto, se necessario! Vale la pena di notare che l'uso di attività di energizzazione online e di un mix di discussioni di gruppo e attività di lavoro individuale può anche alleviare la stanchezza che può insorgere durante una sessione online. Incoraggiate i partecipanti ad allontanarsi dal computer durante una pausa. Uscire all'aperto, meditare o fare uno spuntino: in ogni caso, concedere al cervello un momento di riposo è fondamentale per il successo dei workshop e per mantenere tutti al massimo delle proprie capacità.

MANDATE TUTTI IN WEBCAM

Una comunicazione efficace non è fatta solo di parole: il linguaggio del corpo, le indicazioni del viso e la rassicurazione vocale sono tutti fattori che contribuiscono a rendere le discussioni produttive. Far partecipare tutti alla webcam in modo da potersi vedere a vicenda è un ottimo modo per aumentare il coinvolgimento in un workshop a distanza e aiutare le persone a sentirsi in sintonia. Ricordate che per facilitare questa operazione, dovrete far sapere ai partecipanti che ci si aspetta da loro che si preparino di conseguenza, in modo da sentirsi a proprio agio. Questo non significa rimproverare le persone che lavorano da casa perché i loro figli o animali domestici entrano in casa, ma consigliare loro di prendere provvedimenti per aiutare il workshop a essere produttivo. In qualsiasi situazione di lavoro è possibile che si verifichino delle situazioni anomale e, in caso di circostanze straordinarie o di nuovi accordi di lavoro, è importante essere premurosi ed empatici.

SIATE GENTILI

A questo proposito, vale la pena ricordare che i workshop online e il lavoro a distanza sono una novità per molte persone. Lavorare in ambienti tradizionali ha le sue regole e il suo galateo, e passare a lavorare da casa e a partecipare a riunioni online può essere difficile da adattare. Siate gentili, premurosi e pazienti. Ci vuole tempo per abituarsi alle riunioni a distanza e a ciò che comportano i workshop online. Dando alle persone tutti gli strumenti di cui hanno bisogno e delineando le vostre aspettative, state facendo un ottimo inizio, ma ricordate di essere empatici.

Date l'esempio, riconoscete le difficoltà o le stranezze e andate avanti insieme. Una volta che voi e la vostra organizzazione l'avrete capito, il lavoro a distanza e le riunioni online potranno essere efficaci per tutti - nel periodo di aggiornamento e di avvio, cercate di essere gentili e compassionevoli.

UN DISPOSITIVO PER PERSONA, SE POSSIBILE

Per quanto possibile, assicuratevi che ogni partecipante abbia il proprio dispositivo. Ciò significa che possono contribuire al canale di chat e porre domande, vedere chiaramente le diapositive o il materiale necessario e possono disattivare il microfono quando necessario. Un unico dispositivo consente inoltre di gestire più chiaramente i singoli destinatari e il loro profilo visivo quando parlano sarà più mirato. Se il progetto del workshop richiede un lavoro individuale, questa potrebbe essere una necessità. Un dispositivo per persona non è sempre realizzabile, soprattutto nel caso di team ibridi o quando un gran numero di persone chiama da un'unica postazione. La chiave in queste circostanze è avere delle regole che permettano a tutti di contribuire, di mantenere la concentrazione e di gestire efficacemente i destinatari.

GESTIRE L'AUDIO

La maggior parte degli strumenti per riunioni online consente all'amministratore di controllare l'audio dei singoli destinatari. Sebbene sia opportuno chiedere ai partecipanti di autoregolarsi, di disattivare i microfoni quando non parlano, di essere rispettosi e di limitare i discorsi incrociati, è anche una buona idea avere gli strumenti per disattivare tutti e controllare l'audio della sala. Una buona facilitazione consiste nel gestire il gruppo attraverso un processo e nel facilitare una comunicazione efficace: essere in grado di farlo in modo rapido ed efficiente può contribuire al successo del workshop.

AVERE UN LEADER, MA PROVARE A CO-FACILITARE

I workshop online possono trarre vantaggio dalla presenza di un facilitatore aggiuntivo, in particolare quando si lavora con i clienti come freelance o con organizzazioni esterne. Se si lavora con un gruppo esterno, la presenza di un co-facilitatore del team può garantire che le persone abbiano una voce di fiducia che le guidi attraverso il processo.

Anche la presenza di un co-facilitatore nella stanza durante le riunioni ibride può essere utile per gestire il gruppo e mantenere tutti impegnati. Nelle situazioni in cui si hanno alcune persone riunite insieme, avere un facilitatore che si occupa dei partecipanti remoti e un altro che si occupa di quelli in carne e ossa è una buona strategia. Quando si co-facilita, vale comunque la pena di avere un unico leader o proprietario del workshop per garantire che il processo sia efficace e per poter apportare modifiche se qualcosa non funziona. Trovate ciò che funziona per voi e per il vostro team, ma ricordate che tutto ciò che fate deve servire ad aiutare il gruppo a impegnarsi nel processo.

GARANTIRE LA CHIAREZZA IN OGNI FASE

Esercizi e attività sono parte integrante di molti workshop e processi di gruppo. Includere un mix di attività diverse quando si facilita a distanza può anche aiutare a mantenere un gruppo online impegnato e pieno di energia. Tutti gli esercizi svolti in un contesto online devono essere chiaramente spiegati e chiariti prima di iniziare. In un contesto remoto non avete le stesse opportunità di girare per la stanza e correggere i partecipanti, quindi prendetevi il tempo necessario per far partire tutti con il piede giusto. Vale la pena di ricordare che questo aspetto si ricollega alla scelta dei giochi e delle attività giuste per il workshop a distanza e alla garanzia che funzionino in un contesto online. Manteneteli semplici e facili da spiegare e fate pratica nel fornire le istruzioni.

FATE ATTENZIONE AI TEMPI E PRENDETE IN CONSIDERAZIONE L'USO DEL TIMEBOXING.

Il rispetto dei tempi in una riunione è sempre una considerazione, anche se le discussioni e le attività spesso richiedono più tempo in un ambiente online. Se non si tiene conto della struttura e dello stile di facilitazione, è possibile che le conversazioni non strutturate si protraggano e distraggano l'intero gruppo dall'andare avanti. Stabilite una tabella di marcia per le attività e le discussioni aperte, in modo da mantenere tutti in carreggiata e concentrati. Stabilite delle regole di base per le discussioni dal vivo che permettano a tutti di rimanere concentrati. Utilizzate canali di chat testuale o metodi come il feedback one breath per trovare l'equilibrio tra lasciare che tutti parlino e mantenere il workshop in movimento.

REGISTRARE LA RIUNIONE O IL WORKSHOP

È probabile che non tutti possano partecipare al vostro workshop remoto, soprattutto se il vostro team è distribuito a livello globale e lavora in diversi fusi orari. Registrate il workshop in modo che anche le persone che non possono partecipare possano trarne beneficio o che voi e il vostro team possiate rivedere i punti importanti e migliorare il processo in seguito. Potreste anche utilizzare un software di trascrizione per facilitare la consultazione o per consentire ai colleghi con problemi di udito di comprendere ciò che è stato fatto. Detto questo, tenete presente che un workshop registrato non è la stessa cosa che partecipare a un workshop dal vivo e, a seconda delle esigenze del vostro gruppo e del numero di persone che non possono partecipare, potrebbe essere meglio organizzare più workshop. Il processo è spesso importante quanto il risultato e non vorrete privare le persone di questa esperienza se non è necessario.

AVERE UN MODERATORE PER I CANALI DI CHAT TESTUALE

Per quanto riguarda i canali di testo, avere un luogo in cui i partecipanti possono prendere appunti e porre domande al gruppo o al facilitatore, mantenendo la riunione in movimento, è un ottimo approccio. Moderare questo canale e rispondere alle domande mentre si facilita un workshop può essere difficile e significa essere meno efficaci in altre aree. Se le esigenze del workshop o le dimensioni del gruppo lo richiedono, prendete in considerazione la possibilità di incaricare qualcuno

di moderare il canale di testo, di rispondere alle domande, se necessario, e di trasmettere domande o argomenti per la discussione di gruppo. Trovare un modo per garantire che tutti siano ascoltati e possano esprimere le proprie preoccupazioni, pur mantenendo il processo in movimento, è un bene per tutti.

UTILIZZARE SONDAGGI E VOTAZIONI ANONIME

L'uso di sondaggi con i partecipanti può essere un modo efficace per ottenere il feedback necessario in modo rapido ed efficiente. La facilitazione a distanza spesso richiede di semplificare e riprogettare parti del processo in presenza per renderlo più efficiente dal vivo. Alcuni aspetti del workshop online saranno esattamente uguali a quelli del workshop in carne e ossa, mentre altri richiedono semplicemente troppo tempo o un ripensamento per essere efficaci in un contesto online. La chiave è facilitare i contributi e le collaborazioni del team senza impantanarsi. Utilizzate strumenti online come il sondaggio online per rendere il processo più efficiente e prendete in considerazione la possibilità di consentire il voto anonimo se avete difficoltà a far parlare le persone.

PRE-REGISTRARE CIÒ CHE SI PUÒ

In un ambiente remoto, avere a disposizione video preregistrati di spiegazioni, esercitazioni o dimostrazioni di prodotti può non solo far risparmiare tempo, ma anche ridurre la pressione durante la sessione. Molti destinatari traggono beneficio dall'inclusione di video o immagini e variare il modo in cui vengono fornite le informazioni può aiutare a mantenere il coinvolgimento delle persone. Preparando gli elementi prima del workshop, potete ottenere questo risultato e limitare l'impatto sul vostro livello di stress. La facilitazione a distanza spesso consiste nel destreggiarsi tra molti elementi contemporaneamente. Ridurre il numero di elementi da gestire il giorno stesso può aiutarvi a eccellere come facilitatori, soprattutto se siete nuovi nel settore.

Nella Metodologia CRETHINK si trovano anche alcuni esempi di esercizi che possono essere utilizzati per strutturare e facilitare i processi di gruppo in un ambiente online.

IL SITO WEB DI CRETHINK

www.crethink.eu

I PARTNER

Green Forum, Comune di Vejle, Danimarca

Sito web: www.vejle.dk

Responsabile del progetto:

Maren Pilegård Andersen, mamaa@vejle.dk

Centro per il dialogo con i cittadini, Danimarca

Sito web: www.centerforborgerdialog.dk

Responsabile del progetto:

Anne Tortzen, anne@centerforborgerdialog.dk

CESIE, Italia

Sito web: www.cesie.org

Responsabile del progetto:

Manfredi Trapolino, manfredi.trapolino@cesie.org

SASS, Islanda

Sito web: www.sass.is

Responsabile del progetto:

Ingunn Jónsdóttir, ingunn@hfsu.is

DRPDNM, Slovenia

Sito web: www.nevlnadnik.info/si/

Responsabile del progetto:

Kaja Jenkole, kaja.jenkole@drpdnm.org

CRE THINK