

Guida alle tecniche di **facilitazione** **creativa** per monitorare e valutare progetti di cooperazione europea

a cura di Melting Pro



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



CONNECT
KNOWLEDGE ALLIANCE
FOR AUDIENCE DEVELOPMENT

Guida alle tecniche di facilitazione creativa per monitorare e valutare la cooperazione Europea

di Melting Pro Learning

Autrice

Antonia Silvaggi – [Melting Pro Learning](http://meltingprolearning.com)

Curato da

Astrid Aspergen

in collaborazione con Patrizia Braga e Giulia Fiaccarini

Questa pubblicazione è stata realizzata nell'ambito del progetto

**CONNECT: CONNECTING AUDIENCES European Alliance for Education
and Training in Audience**

575807-EPP-1-2016-1-ES-EPPKA2-KA

Website: www.connectingaudiences.eu



Con il supporto di

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Il supporto della Commissione Europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione dei contenuti, i quali riflettono esclusivamente il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso fatto delle informazioni in essa contenute.

Riconoscimenti

Siamo grati a tutte le organizzazioni e le persone che hanno supportato il progetto durante il suo sviluppo. Nel 2013 siamo stati ispirati dalla collaborazione, tra Melting Pro e l'Institute for Creative and Cultural Entrepreneurship, Goldsmiths, presso la University of London all'interno di un altro progetto europeo. Nel corso di CONNECT abbiamo imparato davvero molto da tutti i nostri partner di progetto.

Alcuni di noi lavorano assieme dal 2013, il consorzio continua con l'obiettivo di portare avanti, oggi e nel futuro, gli studi europei sull'Audience Development.

CONNECT è un progetto di Knowledge Alliance per l'Audience Development che promuove la cooperazione innovativa fra università e imprese nel settore culturale in Europa <http://www.connectingaudiences.eu/about>

INDICE

Perché questa guida?	5
Perché il monitoraggio e la valutazione sono così importanti?	8
Perché la facilitazione è una competenza importante?	11
Come usare gli strumenti creativi per il tuo progetto	16
Iniziamo con... il conoscersi!	17
👍 COME INIZIARE NEL MIGLIOR MODO POSSIBILE?	19
1. La storia del vostro nome	19
2. Il momento “In Flow” come esercizio di narrazione	20
3. Disegna il ritratto dei tuoi colleghi.....	21
👍 COME ACCERTARSI DI ESSERE ALLINEATI?	22
4. Gli esercizi sulla metafora.....	22
5. L'esercizio delle aspettative.....	23
👍 COME CREARE SENSO DI APPARTENENZA	24
6. Il gomito rosso – Siamo tutti connessi	24
7. Il Networking veloce improvvisato	24
8. La matrice di impatto/sforzo	26
NON SPEZZARE IL RITMO – TUTTO BENE FINO A QUI?	28
👍 COME MOTIVARE IL TEAM?	28
9. L'esercizio del DARE e AVERE.....	28
10. Il racconto cronologico del tuo progetto.....	29
👍 COME INCORAGGIARE LA DISCUSSIONE E STIMOLARE LA CAPACITÀ DI PRENDERE DECISIONI?.....	30

11.	Il world Café	30
12.	Azioni in Retrospectiva	31
13.	La mappa dell'Empatia	33
👉	COME FARE RAPIDE VERIFICHE CON I TUOI PARTNER NEL CORSO DELLE SESSIONI?	34
14.	La Valutazione della Mano o valutazione-5-dita	34
15.	Start – Stop- Continua	35
	TERMINARE E CELEBRARE	37
👉	COME SI CONDUCE UNA SESSIONE FINALE CON IL proprio TEAM?	37
16.	MEMORABILE	37
	Risorse Utili.....	39
	Bibliografia.....	40

PERCHÉ QUESTA GUIDA?

Quando si presenta una proposta per un finanziamento europeo, molto spesso vi viene richiesto di definire una strategia per il controllo della qualità e della valutazione, a garanzia del fatto che il progetto raggiunga gli scopi desiderati. Questa guida vi aiuterà a raggiungere questi scopi e a mantenere la motivazione nei vostri partner e stakeholder di progetto, e ha rimotivare quelli coinvolti nella parte di scrittura del progetto. Dall'elaborazione dell'idea alla implementazione, **ogni progetto è un modo per apprendere**.

Monitorare e valutare sono due elementi essenziali in questo processo. Entrambe le attività devono essere considerate non come un'aggiunta ma come parti integranti del processo stesso.

Questo kit di strumenti è stato creato con l'obiettivo di approssimare monitoraggio e valutazione tramite l'uso di giochi creativi e tecniche di visualizzazione, usati con i metodi più tradizionali di monitoraggio e valutazione. L'idea è che creando uno spazio di feedback continuo e incoraggiando discussioni aperte si possa far crescere il senso di appartenenza, la collaborazione e un approccio inclusivo che tenga conto degli interessi dei partner di progetto e dei diversi stakeholder coinvolti.

“È qui che l'approccio creativo è fondamentale. La valutazione può essere integrata nelle attività all'interno dei vostri programmi, incoraggiando il coinvolgimento degli stakeholder nella vostra attività di monitoraggio, bilanciando il testo e le statistiche” (Fitton, 2018)¹.

“Le tecniche creative e quelle di mappatura visuale riportano le persone nel processo creativo incoraggiando la generazione di idee”, secondo Adrian de La Court. Non solo perché così si aiuta a visualizzare le idee, i compiti ed i punti di forza, anticipando le debolezze e pianificando azioni, ma anche perché si

¹ <https://www.theaudienceagency.org/resources/getting-creative-with-evaluation>

incoraggia un approccio partecipativo. Certamente, avrete bisogno di pianificare in anticipo e investire del tempo, ma ne sarà valsa la pena alla fine.

Con questo approccio, le competenze legate alla facilitazione sono essenziali. Inoltre, la facilitazione non è utile solo durante i workshop ed i meeting. *“Man mano che svilupperete questa capacità, vi ritroverete ad utilizzarla in molte delle vostre conversazioni e durante il corso dei progetti, con il fine di ottenere sempre il meglio dalle persone intorno a voi. Vi aiuterà a mantenere lo slancio e a fare in modo che il progetto progredisca”².* (Coward, 2015).

In questa guida, nello specifico, ci riferiamo al caso particolare del progetto CONNECT, finanziato grazie al programma europeo Erasmus – Knowledge Alliances, KA2. Ad ogni modo, queste indicazioni non sostituiscono strumenti tradizionali come il Project Cycle Management e il Logical Framework, piuttosto sono modalità per applicare modelli standard in maniera differente e per rendere strumenti complessi più familiare e accessibili.

In letteratura si trovano molti altri strumenti validi per gestire i progetti europei e le collaborazioni internazionali. Questa guida può essere utile sia agli esperti di progettazione europea, che possono cercare ispirazione, sia ai meno esperti che intendano acquisire competenze.

Questa guida è strutturata in due parti principali, la prima mostra la differenza fra i meeting e i workshop e presenta fonti utili per gestire riunioni produttive. La seconda sezione propone alcuni strumenti che abbiamo usato durante CONNECT o in altri contesti collaborativi. Questi strumenti sono presentati in relazione a ciascuna fase di avanzamento del progetto. All’inizio, quando è fondamentale formare il team e allineare valori e aspettative, alla metà del progetto, quando è necessario non perdere lo slancio e alla fine, quando finalmente si può celebrare e si deve realizzare la valutazione finale. Infine, uno sguardo a pianificare quello che il futuro può riservare al progetto.

² Coward, Alison, “Great teams. A guide to better creative collaboration”, © Bracket Ltd 2015

Gli esercizi in questo kit di strumenti provengono da diverse persone che ci hanno ispirato. Alcuni sono invece approcci a cui siamo familiari e la cui origine è più difficile da rintracciare. Speriamo che questa guida sia utile a quanti stiano gestendo dei progetti, sia con finanziamenti europei o meno, e che vi sia di aiuto a raccontare la storia del vostro progetto.

PERCHÉ IL MONITORAGGIO E LA VALUTAZIONE SONO COSÌ IMPORTANTI?

Un progetto, per sua stessa definizione, è uno specifico insieme di attività volte a raggiungere un obiettivo pianificato, da implementare all'interno di un arco temporale stabilito e con specifiche risorse, che si vogliono attuare per cambiare, migliorare, una data situazione iniziale. È, ovviamente, qualcosa che non si può portare avanti da soli.

*“Un progetto è un sistema che dà corpo a un insieme strutturato di interazioni e a differenti elementi (tangibili, intangibili, idee, relazioni, umani) uniti da connessioni multiple, incerte – molte - ed instabili. [...] **Le persone costituiscono il progetto**; è impossibile separare la dimensione progettuale dal suo lato umano, che include il coinvolgimento emotivo, ed elementi cognitivi, esecutivi e comportamentali. In ultima analisi, è la dimensione progettuale che porta allo sviluppo che rende possibili le idee”* (Argano, p.26,2013).³

Giacché ruota tutto attorno alle persone, “ciò di cui dovremmo essere consapevoli è la necessità di andare oltre il ruolo tecnico di monitorare e valutare la qualità delle prestazioni e dei risultati di un progetto. Si tratta di facilitare un processo” come dice Giulia Fiaccarini, di Melting Pro.

È necessario coinvolgere i differenti stakeholder fin dall'inizio, cominciando dai vostri partner di progetto. Come dice Adrian De La Court, della ICCE, Goldsmiths, University of London “Coinvolgete le persone nella vostra visione per far sì che le cose succedano”.

³ CREATIVE GYM: TRAINING EXERCISES FOR CULTURAL MANAGERS
<https://meltingpro.org/en/library/creative-gym-training-exercises-for-cultural-managers-a-collection-of-essays-and-case-studiesnon-solo-la-crisi-economica-che-ha-ridotto-le-spese-destinate-al-settore-ma-luso-delle-nuove-t/>

In questa visione, ci sono anche molti altri stakeholder che dovete tenere a mente, di cui dovete curare il livello di soddisfazione e informazione, tra i quali l'istituzione che vi finanzia e, ovviamente, i diretti beneficiari.

In un contesto europeo, ovviamente, ci sono diversi elementi da tenere in considerazione, come la distanza geografica, i background culturali differenti, i vari stili di programmazione del lavoro e le differenze linguistiche. Il monitoraggio e la valutazione **sono modi di facilitare i processi e le storie fra le diverse persone coinvolte nel progetto.**

Capire fin dal principio cosa voi **considerate un successo è fondamentale.** Quale è l'impatto che volete ottenere? In altre parole, visualizzate assieme ai vostri partner, al vostro team di progetto, e ri-allineate quello che avete scritto nella proposta progettuale.

In letteratura, questo prende il nome di **storie sul cambiamento.** Le storie sul cambiamento mostrano ciò che viene valutato attraverso specifiche narrazioni di eventi. Strutturate con un inizio, uno svolgimento e una fine, le storie sul cambiamento si focalizzano sul cambiamento che è avvenuto grazie al programma.

Idealmente, in un progetto dovremmo lavorare sui seguenti passaggi:

- Quali erano le aspettative/obiettivi?
- Cosa si è modificato/è cambiato/ha posto una sfida?
- Quale è stata la risposta?
- Come è evoluta la collaborazione con gli altri?
- Come è avvenuta l'innovazione/si è trovata una soluzione?
- Quali sono state le lezioni più importanti?
- Nuove aspettative/obiettivi?

Facilitare questo processo **significa massimizzare i momenti di scambio fra i partner**, monitorare il rispetto dell'insieme di scadenze e consegne con il grado di flessibilità necessario a gestire un progetto complesso, guidando i partner nel capire come il progetto impatterà loro e i loro Paesi.

Per questa ragione dobbiamo **privilegiare metodi di valutazione qualitativi che permettano ai partner di condividere le proprie opinioni sul progetto e avere un dialogo al riguardo.**

Pianificare attività che possano svolgersi durante i meeting e siano utili a migliorare la successiva fase di lavoro. È importante impostare una discussione aperta su come sta andando il progetto e fare una verifica di come stanno tutti mentre vi lavorano, per cercare miglioramenti e per risolvere insieme i problemi, piuttosto che una mera misurazione degli indicatori di performance di progetto⁴.

⁴ Giulia Fiaccarini, Melting Pro, esperta di project manager

PERCHÉ LA FACILITAZIONE È UNA COMPETENZA IMPORTANTE?

Dobbiamo guardare ad ogni progetto come un processo di trasformazione, a cui ci dedichiamo perché vogliamo cambiare una situazione iniziale in collaborazione con altre persone. Steinlin e Widrig Jenkins (2010) sottolineano che qualunque sia il programma con cui abbiamo a che fare, sia esso un evento, un meeting o un progetto, molti processi di trasformazione di successo seguono tre fasi di divergenza, emergenza e convergenza (in questo ordine):



Figura 1 Steinlin Widrig Jenkins 2010, elaborazione dell'autrice

Lo stadio di divergenza è la fase iniziale durante la quale le persone si aprono: allargano i loro orizzonti, apprendono informazioni sul mondo (sistema) in cui vivono e riflettono sulle passate esperienze (le proprie e quelle degli altri), sui propri pari e sugli altri stakeholder, e su nuove idee, concetti, ricerche etc.

Lo stadio di emergenza è il punto di svolta centrale di un processo. Qualcosa di nuovo emerge: una direzione, una visione, un futuro che ha in qualche modo la caratteristica di qualcosa di nuovo, di desiderabile, di suggestivo.

Lo stadio di convergenza è il movimento finale e opposto. Una volta che i partecipanti conoscono l'orizzonte di possibilità e, all'interno di questo spazio, hanno scelto la loro direzione preferita, devono ora avvicinarsi a quelle opzioni che conducono direttamente a questo nuovo futuro, che siano efficaci, praticabili e fattibili allo stesso tempo.

Tenendo questo a mente, le capacità di facilitazione sono essenziali perché come facilitatori avete l'abilità di creare lo spazio, facendo emergere e attivando il potenziale e le capacità delle persone, mobilizzando risorse interne e supportando gli stakeholder nel processo di definizione del loro stesso futuro e del loro impatto sul progetto. **Il ruolo del monitoraggio e della valutazione deve essere quello di co-creare il cambiamento, costruire fiducia e cooperazione, coinvolgere gli stakeholder, disegnare una mappa della realtà corrente focalizzandosi sulle possibilità, incoraggiando conversazioni aperte, stimolando uno spazio dove è possibile dare e ricevere feedback.**

A questo punto, è utile soffermarsi sulla **differenza tra workshop e meeting**. Come detto da Alison Coward ne *A Pocket Guide: Effective Workshops*: “Workshop e meeting efficaci hanno una struttura e un insieme di obiettivi. Infondono energia alle persone, mettono in evidenza diversi punti di vista, sono occasioni di brainstorming e generalmente fanno uso delle migliori capacità di elaborazione di un grande team per risolvere problemi comuni in maniera creativa. Richiedono preparazione, facilitazione e follow-up”.⁵

⁵ Coward, A., *A Pocket Guide: Effective Workshops*, p.12

Coward continua così: “Le persone spesso si avvicinano ai meeting con l'intenzione di rendere noto il loro punto di vista e convincere gli altri che la loro idea sia la migliore –o alle volte semplicemente si siedono lì sperando di poter essere altrove! Al contrario, i workshop richiedono a tutti i presenti nella stanza di trovare una soluzione ad un problema”.

Un workshop, secondo la definizione dell'Oxford Living Dictionary è 'un meeting durante il quale gruppi di persone si impegnano in una discussione o in una attività intense su un particolare tema o progetto'.

In molti casi l'uso del formato workshop è più utile del formato meeting per prendere decisioni, coinvolgere e motivare il team. Questo vale in particolare nei progetti europei, dove i partenariati sono state create a partire da competenze differenti e interdisciplinari.

Un workshop ben gestito è molto differente da un meeting. I workshop ben fatti sono:

- dinamici e coinvolgenti
- parte del processo – un mezzo per uno scopo, non lo scopo in sé
- efficienti e produttivi

Una comparazione tra workshop efficienti e meeting ordinari by Alison Coward	
Workshop efficienti	Meeting ordinari
Le persone si riuniscono per sviluppare insieme del contenuto	Le persone si riuniscono per presentare un contenuto
Si esplorano diverse opzioni e possibilità	Si cerca di convincere le persone che esista una sola risposta giusta
Si esplorano temi sconosciuti	Vengono comunicati fatti o decisioni noti
I partecipanti sono coinvolti	L'uditorio è passivo
I partecipanti contribuiscono tutti i egual misura	Ci sono dinamiche di potere a vantaggio della persona che parla più forte o più alta in grado
Dinamici	Statici

Figura 2 Differenze tra i workshops e i meeting ordinari. Fonte: Alison Coward (2015) p. 13

Ancora più rilevante, è essenziale che ci siano sessioni ben progettate, con un focus chiaro in mente, non più lunghe di due ore e che non ci si dimentichi di fare delle pause.

È importante sapere quando fare cosa, ovvero dare all'evento una struttura interna e un ritmo, un filo che guidi i partecipanti da una fase all'altra – lavorando (e imparando) passo dopo passo a creare una struttura logica che si focalizza con precisione sull'obiettivo della sessione.

Un workshop che incorpora nella sua struttura strumenti creativi ha il potenziale di permettere ai partecipanti di essere attivi e concentrati e di dimenticarsi di telefoni cellulari e computer portatili.

Un altro suggerimento, fornito da diversi facilitatori esperti (Coward, Goodacre), è quello di creare team di piccole dimensioni: *“Sono state formulate molte differenti opinioni circa quale sia la grandezza ideale di un team,*

sembra che la dimensione corretta sia fra le 5 e le 9 persone (ovvero 7 persone, con una variabilità di +/- 2 persone). Quello su cui tutti sembrano essere d'accordo, ad ogni modo, è che quando il numero delle persone in un team raggiunge una doppia cifra, diventa veramente difficile rimanere produttivi.”

Leigh Thompson nel suo libro *Creative Conspiracy* suggerisce l'uso di strutture di meeting ibride e interattive, caratterizzate da momenti di lavoro autonomo interrotti da momenti di intenso lavoro di collaborazione; che includano una definizione chiara di quali siano gli obiettivi e come debbano essere raggiunti.

Per riassumere:

- Create il giusto ambiente
- Conoscete i vostri partner
- Costruite fiducia
- Elaborate chiaramente gli obiettivi, la struttura e le regole
- Lavorate in team di piccole dimensioni
- Usate sessioni ibride di lavoro individuale e condivisione di gruppo
- Prendete appunti
- Organizzate un momento conclusivo
- Pianificate

COME USARE GLI STRUMENTI CREATIVI PER IL TUO PROGETTO

In questa sessione presentiamo una lista di strumenti applicabili alle diverse fasi di sviluppo del progetto: l'inizio, il durante e la fine. Gli strumenti suggeriti sono organizzati tenendo in considerazione l'obiettivo che volete raggiungere con il vostro team. Ogni lavoro di facilitazione è differente e dovrete adattare le vostre sessioni per essere aderenti al contesto e agli scopi. È anche molto importante pensare di trovare un equilibrio fra gli obiettivi di gruppo e le prospettive individuali, per far sì che sia un processo divertente e creativo. Come precedentemente detto, questi strumenti e il modo in cui sono presentati devono essere considerati dei suggerimenti. Alcuni di questi potrebbero sembrare non avere relazione alcuna con il monitoraggio e la valutazione, ma in ultima analisi l'obiettivo è quello di stimolare la conversazione con i vostri partner. Ci sono anche molte risorse e kit di strumenti online. Volendo, potete applicare alcuni di questi strumenti anche ai meeting online⁶.

⁶ <https://hbr.org/2020/03/virtual-meetings-dont-have-to-be-a-bore>

INIZIAMO CON... IL CONOSCERSI!

Prima di tutto, è veramente importante **creare il giusto ambiente lavorativo**, pensando per il vostro team, uno spazio adatto e capace di ispirare fiducia. Dovete impostare lo stile su cui volete che il team lavori per i successivi due o tre anni. Come ha detto un collega di progetto CONNECT: dovete creare “un posto sicuro, per idee insicure (Niels Righolt, CKI)”.

È fondamentale dedicare del tempo all’inizio per riallineare i partner sull’obiettivo del progetto e sull’impatto che vogliono avere come individui, come team e come network.

“Quando un team si riunisce, il mix di competenze, esperienza e personalità sarà unico. Ogni nuovo progetto è una opportunità per costruire una nuova cultura di gruppo. Anche se il team ha già lavorato assieme in passato, il contesto di una nuova sfida innovativa o di un nuovo compito creativo porterà a nuove dinamiche. Il kickoff del progetto è una parte fondamentale di tutto questo.”⁷

Mortensen dice che queste sessioni sono una opportunità per 1) elaborare delle regole di base su come il team vuole funzionare, 2) aiutare le persone a capire perché sono lì, e per 3) raggiungere un accordo su cosa dovranno fare.

Dunque, come primo passo, è importante incoraggiare i partecipanti a conoscersi oltre la loro veste professionale e sviluppare l’empatia all’interno del gruppo.

Johnson nel suo articolo “Introductions Are Much More than Icebreakers (2010) dice “...sentire o pronunciare il nostro nome può aumentare la fiducia in noi stessi” e menziona che nel The Checklist Manifesto, Atul Gawande spiega che quando ci si presenta prima di una operazione chirurgica le complicanze e i decessi diminuiscono del 35%..

⁷ <https://www.bracketcreative.co.uk/projectkickoff/>

Gawande attribuisce questo calo al “fenomeno di attivazione”: avendo avuto la possibilità di dire il proprio nome, è più possibile che le persone parlino se nel corso dell’operazione vedono un problema”⁸.

Ottimi modi per farlo sono senz’altro le attività di riscaldamento, meglio conosciute come attività per rompere il ghiaccio. Secondo Samuel Tschepe, le attività di riscaldamento sono un buon modo per:

- Creare un’atmosfera di gruppo positiva e più intima
- Aiutare le persone a conoscersi (meglio) fra di loro
- Abbattere le barriere sociali
- Ridurre la pressione
- Infondere energia
- Distrarre momentaneamente le persone per aiutarle a concentrarsi meglio dopo
- Preparare il team per una certa modalità di lavoro/fase/mentalità⁹

Non tutte le persone amano rompere il ghiaccio¹⁰ o parlare di qualcosa di personale, quindi dovrete guidare il gruppo in modo sicuro, riunendo le persone in coppie o organizzando conversazioni in piccoli gruppi, oppure potrete organizzare un esercizio che faccia ridere le persone, liberando la tensione. È sempre consigliabile fare in modo che ciascun partecipante conosca gli altri, alcuni partner si conosceranno da anni e avranno già lavorato assieme, a volte invece nel vostro gruppo potranno esserci dei nuovi arrivati.

⁸ <https://hbr.org/2010/02/introductions-are-much-more-th>

⁹ Tschepe, S., Warm-ups in Design Thinking—more than just a game, <https://uxdesign.cc/warm-ups-in-design-thinking-more-than-just-a-game-7f75fcc8497>

¹⁰ <https://www.fastcompany.com/90184521/ideo-redesigns-the-icebreaker>

COME INIZIARE NEL MIGLIOR MODO POSSIBILE?

1. La storia del vostro nome

Le attività di riscaldamento, gli *icebreaking*, sono modi strategici di indirizzare gli individui, il team e il lavoro verso successo. Se fatte con costanza, svilupperanno i muscoli di consapevolezza del vostro team. Diventerete più auto riflessivi, più sensibili, più empatici e più decisi a riguardo del lavoro che vi apprestate a fare¹¹.

Un gioco che potrete usare all'inizio è l'esercizio di narrazione "**La storia dietro il vostro nome**". La narrazione è universalmente riconosciuta quale potente strumento per sviluppare competenze emozionali, empatia, abilità di ascolto e di comunicazione. La connessione tra l'intelligenza emotiva e l'esercizio della leadership diventa evidente nella abilità individuale di aumentare la consapevolezza di sé, per comprendere i valori che spingono la nostra motivazione come professionisti, creare connessioni personali, mostrare attenzione verso i sentimenti e le motivazioni degli altri.

È anche un buon modo per iniziare a memorizzare i nomi. Quanto tempo ci voglia dipende da quanti sono i partecipanti. È utile, se possibile, farlo alzandosi e allontanandosi dalle sedute.

Per prima cosa, formate delle coppie e chiedete ai partecipanti di condividere la storia dietro i loro nomi. Qualcuno potrà rispondervi "Non ho una storia da raccontare", ma incoraggiateli a raccontare anche quella storia sconosciuta. Ognuno ha una storia su come mai quel particolare nome sia stato scelto per loro.

Dopo questo primo round di condivisione, i partecipanti raccontano all'intero gruppo la storia l'uno dell'altro, raccontando al gruppo cosa ha attirato la loro attenzione, quali emozioni hanno provato mentre ascoltavano. In base alla

¹¹ <https://www.ideo.com/blog/4-reasons-warm-ups-will-fundamentally-change-your-work>

vostra valutazione della situazione, potrete anche scegliere di chiamare un volontario o di tenere la conversazione solo fra coppie di partecipanti.

2. Il momento “In Flow” come esercizio di narrazione

Un altro modo utile per aiutarci a comprendere noi stessi e quello che ci rende felici sul lavoro è capire il nostro **momento ‘Flow’**¹². È utile per condividere le competenze e le passioni e conoscere come una persona preferisce lavorare.

Mihaly Csikszentmihalyi, uno psicologo ungherese-americano ha identificato e dato il nome al momento di flow. In parole semplici, il momento ‘flow’ è uno stato mentale di grande concentrazione, in cui una persona che sta svolgendo un’attività è completamente immersa in uno stato di raccoglimento pieno di energia, di coinvolgimento, di divertimento nel portare avanti quell’attività: quello che viene definito una esperienza ottimale.

Le persone descrivono il flow come un momento in cui si sentono al meglio, quando le competenze e la felicità trovano un punto di unione e ci si sente totalmente assorbiti da quello che si sta facendo.

Potete riunire in coppie i partecipanti e chiedere loro di parlare di quello che ci appassiona al lavoro. Quale è il nostro momento flow? Cosa eravamo intenti a fare quando lo abbiamo provato? Cosa c’era intorno a noi? Cosa ha reso quel momento così speciale?

¹² Ringraziamo Adrian De La Court e Sian Prime, ICCE, Goldsmiths University per aver condiviso questo esercizio con noi.

3. Disegna il ritratto dei tuoi colleghi

Una attività divertente che abbiamo imparato da un collega portoghese in un altro progetto europeo¹³ è iniziare una sessione chiedendo ai partecipanti di farsi l'un con l'altro un ritratto, si può disegnare quello del vicino oppure si possono creare coppie di persone che mettano assieme chi si conosce meno. Qui potete trovare anche una versione da [IDEO “SKETCH YOUR NEIGHBOUR”](https://meltingpro.org/en/progetti-en/european/upskill/).

Viene data una spiegazione solida sul perché sia utile: “La maggior parte delle persone usa automaticamente il modo espressivo analitico/verbale. Invece, portare le persone ad utilizzare le mani, la penna e la carta può essere un cambio di passo molto innovativo”. Come suggerito dal nome, Sketch Your Neighbour richiede che ciascuno disegni il ritratto del vicino. Date loro un minuto o due e state a vedere. “La maggior parte delle persone sosterrà di non saper disegnare, questo esercizio infatti richiede un certo grado di vulnerabilità – e questo è precisamente il punto. Se ciascuno accetta di fallire di fronte agli altri, le dinamiche di gruppo saranno più aperte, generose e positive.”

¹³ <https://meltingpro.org/en/progetti-en/european/upskill/>

👉 **COME ACCERTARSI DI ESSERE ALLINEATI?**

Di solito passano diversi mesi da quando avete presentato il progetto fino al vero inizio. Una buona pratica è investire del tempo per ri-allineare gli obiettivi e la rilevanza. Allineare il team è il punto di partenza per un grande lavoro di squadra. Il team deve avere chiaro cosa sta facendo e perché. Allo stesso modo è importante esporre graficamente la nostra idea di successo. Impostare delle tappe che vi aiutino a rimanere in linea con gli obiettivi e vi diano qualcosa verso cui lavorare.

4. Gli esercizi sulla metafora

Le metafore, quali strumenti concettuali e potenti, sono una parte fruttuosa non solo delle nostre conversazioni giornaliere e dei nostri discorsi, ma anche della ricerca accademica. Le metafore contengono un linguaggio simbolico che è “alla base dei processi intellettuali umani usati per determinare la verità, i fatti e i significati” (Ortony, 1979)¹⁴. Ci sono due versioni di questo esercizio¹⁵.

Questi esercizi possono essere fatti a coppie o in piccoli gruppi, da differenti organizzazioni. Come vedete il progetto? Come un virus che infetta le tue idee
Come un soffione che diffonde idee? Come un magnete che attrae persone, stakeholder? Oppure potete semplicemente chiedere di elaborare una metafora del progetto e discutere in gruppo il suo significato. È un esercizio utile per tenere viva la discussione sui valori e l’impatto del progetto.

¹⁴ Questi strumenti permettono alle persone di interpretare significati e dare senso ai loro mondi e alle loro vite (Ortony, 1975; Oswick, Keenoy, & Grant, 2002; Pepper, 1942; Smith & Simmons, 1983). Come dice Morgan (1997), le metafore sono le pietre angolari del nostro comprendere e pensare, e tutte le teorie suggerite riguardo le organizzazioni sono di natura metaforica.

¹⁵ Una è stata suggerita dal nostro partner polacco della AMU University e l'altra da Sian Prime e Adrian De La court, Goldsmiths, University.

5. L'esercizio delle aspettative

Una volta, durante un meeting internazionale, abbiamo chiesto semplicemente ai nostri partner cosa si aspettassero di ottenere da quella riunione. L'abbiamo fatto all'inizio e abbiamo poi chiesto ai partner di spostare i post-it se credevano che le loro aspettative fossero state soddisfatte. Alla fine della settimana, abbiamo visto come ci fossero pochi post-it rimasti. Nella discussione finale abbiamo potuto poi vedere come la maggior parte delle aspettative fossero state soddisfatte mentre per alcuni c'erano ancora dei dubbi.



Figura 3 Attività di valutazione durante CONNECT – Varsavia, novembre 2017

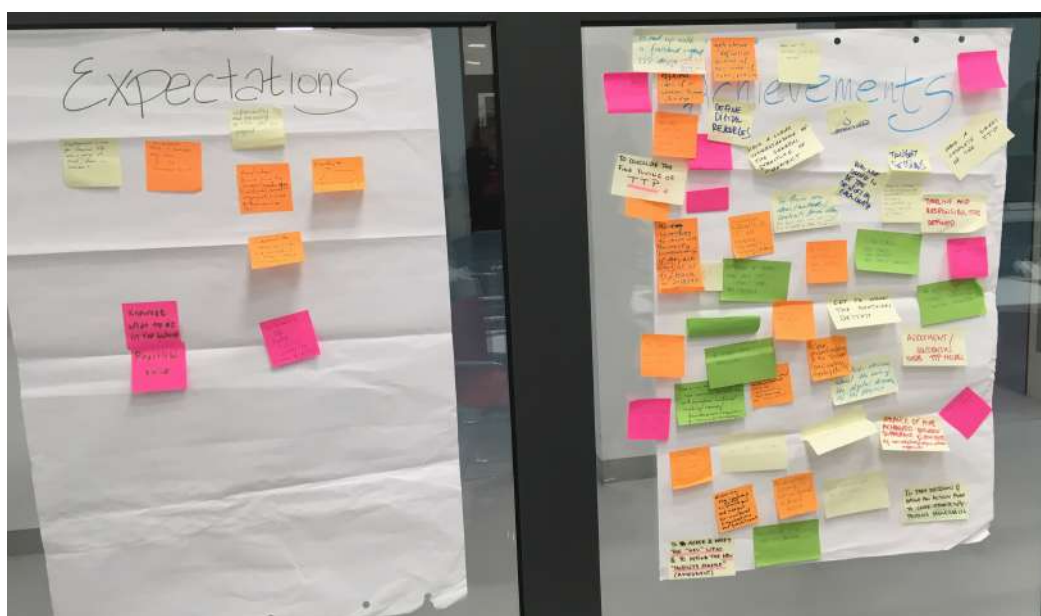


Figura 4 Attività di valutazione durante CONNECT – Varsavia, Novembre 2017



COME CREARE SENSO DI APPARTENENZA

6. Il gomitolo rosso – Siamo tutti connessi

Il gruppo crea un grande cerchio. Il facilitatore inizia condividendo l'aspettativa per il meeting e chiedendo quale sia l'idea di successo in ciascuno dei paesi dei partecipanti. Quindi, un gomitolo di spago rosso viene lanciato verso la prima persona del gruppo a cui tocca rispondere a questa domanda. Così, dopo aver afferrato il gomitolo, e mantenendo lo spago in mano, la prima persona lo lancia verso la successiva. Il gioco continua fino a quando ogni persona ha afferrato il gomitolo di spago rosso. L'immagine che si ottiene alla fine del gioco è una rete di persone collegate.

7. Il Networking veloce improvvisato

Il seguente esercizio di riscaldamento è preso dal sito internet Gamestorming: L'obiettivo è di far sì che i partecipanti si presentino l'un con l'altro e infondere energia nella stanza. Questa attività può essere applicata a gruppi sempre più grandi, da un minimo di circa 12 persone fino a migliaia.

1. Proponete a ciascuno di lasciare le sue cose e spostarsi verso uno spazio libero della stanza dove ciascuno può stare in piedi e muoversi.
2. Ora ponete una domanda interessante che è direttamente collegata con lo scopo della riunione, per esempio "Se aveste una immagine del futuro, quale sarebbe?"
3. Chiedete a ciascuno di rifletterci in silenzio per un intero minuto.

4. Spiegate queste semplici regole:

- Al rintocco, cercate un partner (qualcuno che conoscete meno di altri, così da rendere il gioco più interessante). Se state cercando un partner, alzate la mano così che qualcun altro che ha bisogno di un partner possa trovarvi facilmente
- Tenete una conversazione di 5 minuti sulla domanda posta.
- Quando sentite nuovamente il rintocco, cercate un nuovo partner (ricordando di alzare la mano) e iniziate una nuova conversazione.
- Quando il rintocco è continuo, fermatevi e scoprite succede dopo

5. Tre giri di questa attività sono di solito sufficienti.

6. A questo punto, ci sono due possibili variazioni per la fase successiva. Due possibilità: (1) invitare ciascuno a sedersi e iniziare il momento successivo dell'incontro. (2) Invitare i partner a scegliere uno o due dei loro colleghi e creare un circolo ristretto per parlare di cosa li ha colpiti di più delle loro conversazioni¹⁶.

¹⁶ Gray, D., 'Impromptu Speed Networking', <https://gamestorming.com/impromptu-speed-networking/>

8. La matrice di impatto/sforzo¹⁷

Anche questo esercizio deriva dal sito internet Gamestorming:

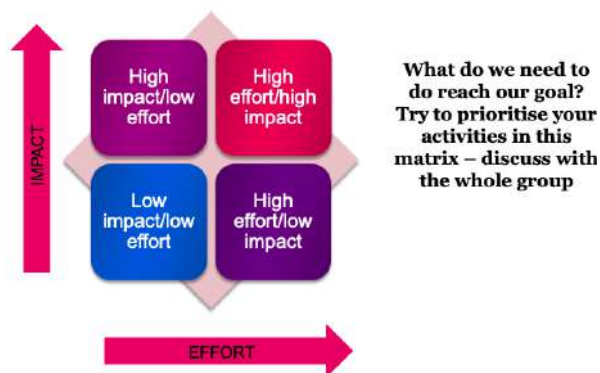


Figura 5 Matrice impact/effort – usata a Bilbao nel gennaio 2017

In questo esercizio sul processo decisionale, le possibili azioni sono riportate graficamente secondo due fattori: **lo sforzo richiesto per metterle in atto e l'impatto potenziale**. Alcune idee richiedono grandi investimenti, ma potrebbero portare sul lungo periodo benefici maggiori di quelli generati da azioni a breve termine. Classificare le idee secondo queste linee è una tecnica utile per il processo decisionale, perché obbliga chi propone le azioni a bilanciarle e valutarle prima di impegnarsi a perseguirle.

La durata di questo esercizio dipende dalla grandezza dei gruppi, per pochi partecipanti può andare da 30 minuti fino a un'ora, tuttavia vi possono partecipare gruppi di qualsiasi grandezza. Dato un obiettivo, un gruppo può avere un vario numero di idee per raggiungerlo. Per aprire l'esercizio, inquadrare l'obiettivo con la domanda "Cosa fare" o "Di cosa abbiamo bisogno".

¹⁷ Gray, D., <https://gamestorming.com/impact-effort-matrix-2/>

Suona semplice come “Di cosa abbiamo bisogno per raggiungere il nostro obiettivo?”. Chiedete al gruppo di produrre individualmente idee su dei post-it. Poi, chiedete loro di presentare le loro idee di nuovo al gruppo ponendole sulla matrice 2x2 in base a impatto e sforzo.

Impatto: i potenziali benefici dell’azione vs. Sforzo: il costo che quelle azioni comportano.

Strategia

Mentre i partecipanti sistemano le loro idee sulla matrice, il gruppo può discutere apertamente la posizione degli elementi. Non è insolito che una idea venga sostenuta dal gruppo e si muova in alto per potenziale oppure in basso per sforzo. Per questo, la categoria a alto impatto e basso sforzo sarà spesso quella su cui si concentreranno le idee che trovano tutto il gruppo concorde e sulle quali questo è pronto a impegnarsi.

NON SPEZZARE IL RITMO – TUTTO BENE FINO A QUI?

Delle volte dobbiamo riflettere su quello che abbiamo fatto e prenderci del tempo come gruppo per festeggiare quello che abbiamo raggiunto fino a quel momento e prendere alcune decisioni.

👉 COME MOTIVARE IL TEAM?

9. L'esercizio del DARE e AVERE

Questo semplice esercizio, che può essere fatto a coppie o in gruppo, in base alla grandezza, è utile per ricordarci **come stiamo contribuendo come professionisti/e o come organizzazioni** nel progetto e cosa stiamo guadagnando.

La riflessione collettiva e la condivisione di pensieri è un valido esercizio che dovremmo fare di volta in volta nel progetto per ri-focalizzarci sui nostri obiettivi.

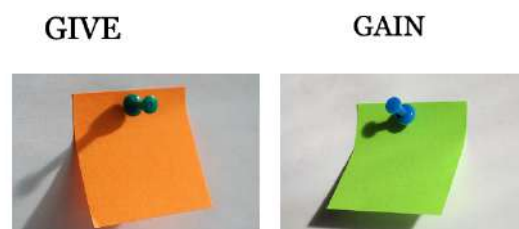


Figura 6 Esercizio di Give e Gain

10. Il racconto cronologico del tuo progetto

La sequenza temporale fornisce una rappresentazione visiva di eventi e aiuta a capire meglio l'evoluzione, il processo o ogni altra forma della sequenza di un evento. Naturalmente, durante un progetto dobbiamo sempre guardare al futuro per anticipare il progresso. Tuttavia, il passato può fornire tante informazioni quanto il futuro. Quando siamo nel mezzo di un progetto è utile visualizzare cosa abbiamo concluso fino a quel momento, quali sono stati i momenti migliori, quelli difficili, considerare tutto quello che ci ha portato al punto in cui ci troviamo oggi. Possiamo considerare il passato come una luce guida oppure utilizzarlo per aggiustare il tiro per il futuro. È anche un buon modo per spiegare la storia del progetto a persone che non la conoscono. Se volete, potete anche chiedere ai partecipanti di scrivere i ricordi migliori in alto alla linea temporale e quelli più difficili in basso.

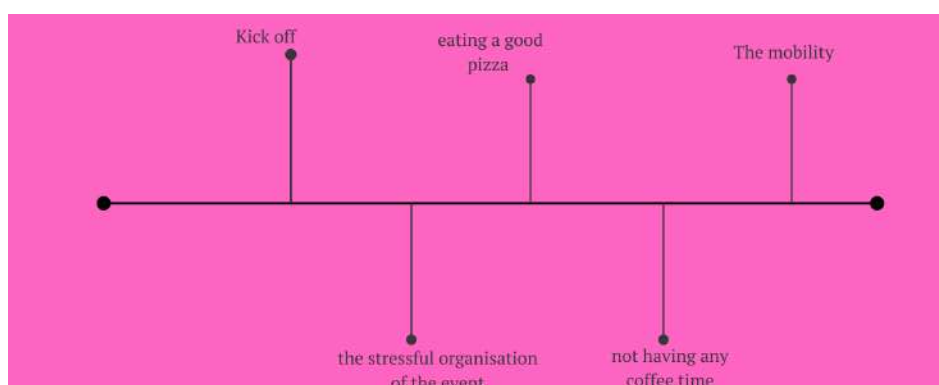


Figura 7 Esempio di sequenza temporale

👍 **COME INCORAGGIARE LA DISCUSSIONE E STIMOLARE LA CAPACITÀ DI PRENDERE DECISIONI?**

11. Il world Café

Il World Café¹⁸ è un metodo efficace e semplice per coinvolgere le persone in discussioni importanti per loro. Dovrete decidere in anticipo quali sono le domande a cui cercare una risposta, quindi creare piccoli gruppi per avviare le conversazioni. Questo metodo è stato creato da Juanita Brown e si basa su sette principi organizzativi:

- 1) Impostare il contesto
- 2) Creare uno spazio ospitale
- 3) Selezionare domande rilevanti
- 4) Incoraggiare il contributo di tutti
- 5) Unire diverse prospettive
- 6) Ascoltare assieme alla ricerca di modelli e intuizioni
- 7) Condividere le scoperte collettive

Se sapete già utilizzare questo strumento, vogliamo comunque ricordavi l'uso specifico in questo contesto. Se invece non conoscete questo metodo, vi incoraggiamo a scoprirlo attraverso il website del World Café:
<http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/design-principles/>

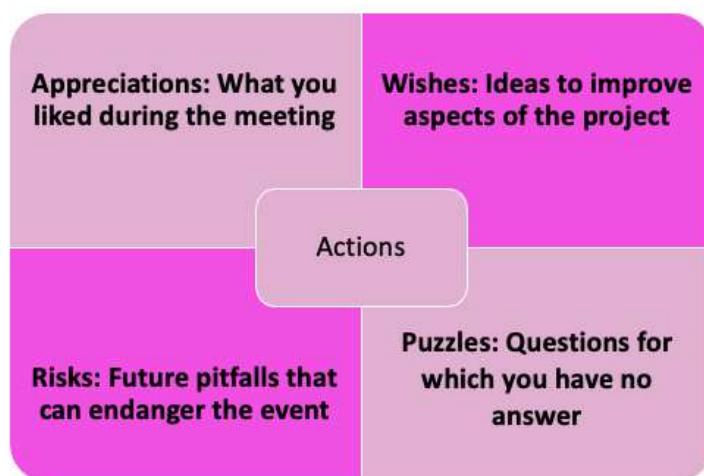
¹⁸Informazioni a <http://www.theworldcafe.com/key-concepts-resources/design-principles/>

12. Azioni in Retrospettiva

Anche questo altro gioco scritto da Dave Gray¹⁹ è utile per tirare le somme dei meeting.

1. Iniziate disegnando una matrice 2x2 di grandi dimensioni con un quadrato nominato “Azioni” al centro; questo sarà dedicato alle azioni che il team si impegna a portare avanti come risultato dell’analisi finale. I quattro quadranti che lo circondano rappresentano diversi aspetti del vostro evento:

- Rompicapi: domande per le quali non avete risposte
- Rischi: insidie future che possono mettere in pericolo il progetto
- Apprezzamenti: quello che vi è piaciuto durante gli scambi precedenti
- Desideri: non miglioramenti, ma idee per il vostro evento ideale



Potete anche modificare le categorie perché siano più appropriate al vostro contesto.

Figura 8 Esempio di matrice di azioni in retrospettiva, elaborazione propria dell'autrice

¹⁹ Gray D. <https://gamestorming.com/?s=action+for+retrospective+>

2. Date ai partecipanti penne e post-it, preferibilmente di colori differenti per ciascun quadrante. Fate scrivere ai vostri partecipanti le loro idee per i 'rompicapi', 'rischi', 'apprezzamenti' e 'desideri', una categoria alla volta, per 5-10 minuti a quadrante.
3. Una volta che i giocatori avranno scritto i loro pensieri, chiedete loro di attaccare i post-it alla tabella. In team, quindi, analizzate le idee e unite quelle correlate.
4. Discutete le novità, la fattibilità e l'impatto delle idee, collaborate per analizzare come queste possano essere applicate al prossimo evento. Usate questo processo per creare 'azioni' pratiche ed efficienti nel quadrato interno.

13. La mappa dell'Empatia

Dave Gray ha disegnato la Mappa dell'Empatia²⁰ a XPLANE molti anni fa, come parte di un kit di strumenti di progettazione incentrata sull'uomo che chiamiamo 'Gamestorming'. Questo particolare strumento aiuta il team a sviluppare una profonda e condivisa comprensione e empatia per le altre persone. Viene di solito usato per migliorare l'esperienza del cliente, per comprendere le politiche organizzative, per creare ambienti di lavoro migliori e per una vasta gamma di altri scopi.

Perché la abbiamo inserita in questo kit di strumenti? **Perché di tanto in tanto nel vostro progetto vi sarà utile ricordare chi sono i vostri beneficiari, cosa pensano, cosa provano, e se siamo allineati.**

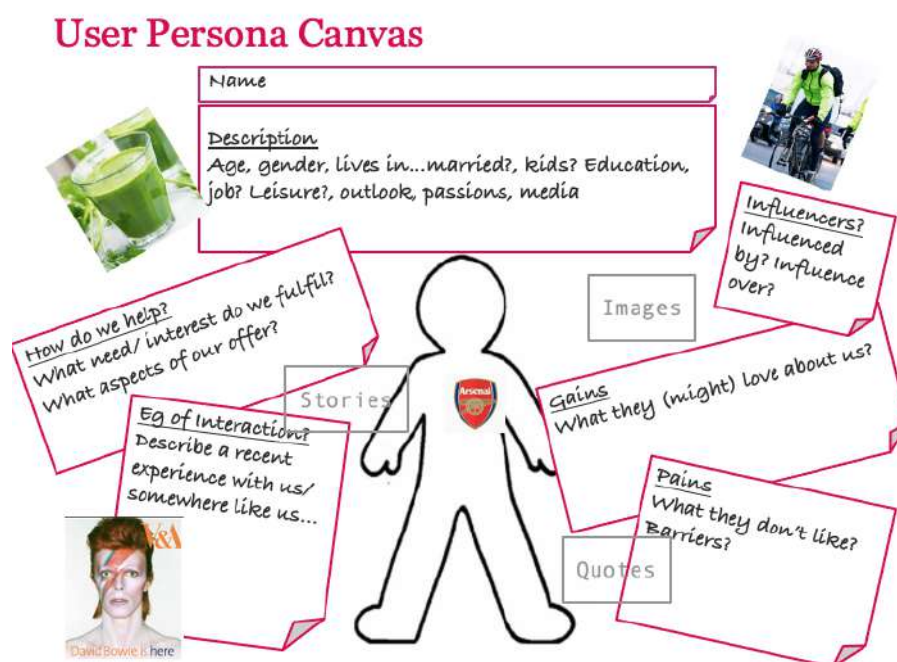


Figura 9 Adattata da The Audience Agency

²⁰ <https://medium.com/the-xplane-collection/updated-empathy-map-canvas-46df22df3c8a>

👉 **COME FARE RAPIDE VERIFICHE CON I TUOI PARTNER NEL CORSO DELLE SESSIONI?**

14. La Valutazione della Mano o valutazione-5-dita²¹

Ci sono molte versioni online di questo gioco di valutazione. Se c'è bisogno di valutare qualcosa velocemente, la valutazione-5-dita può essere d'aiuto. Di base, tutto quello di cui avrete bisogno è la vostra mano, sulla quale potrete elencare i 5 livelli di valutazione. È importante che ciascuno dica o scriva qualcosa per ogni dito.

Ad ogni dito della mano è assegnata una frase a cui i partecipanti devono rispondere.

Il pollice: “È stato fantastico! Ho apprezzato che...” Pollice in su!

L'indice: “Vorrei sottolinearlo! Vorrei dire che...cose da considerare”

Il medio: “Cose da migliorare! Mi ha dato fastidio che...”

L'anulare: “Cose da sposare, a cui vorrei legarmi”

Il mignolo: “Cose più piccole delle precedenti. Mi sono mancate ... o piccole cose da ricordare che non voglio dimenticare”

Infine, il palmo, se dovessi scegliere una cosa fra tutte sarebbe questa!



Figura 10 Valutazione-5-dita, elaborazione propria dell'autrice

²¹ Dobbiamo ringraziare il nostro collega Niels Righolt, CKI per questo gioco

15. Start – Stop- Continua



Figura 11 start, stop, continua, elaborazione propria dell'autrice

L'oggetto di Start, Stop, Continua²² è esaminare gli aspetti di una situazione o sviluppare i passi successivi. Chiedete al gruppo di considerare la situazione presente e gli obiettivi e di riflettere individualmente sulle possibili azioni in queste tre categorie:

- Start: quali sono le cose che dobbiamo INIZIARE a fare?
- Stop: quali sono le cose che stiamo facendo e possiamo o dobbiamo INTERROMPERE?
- Continua: quali sono le cose che stiamo facendo ora, che funzionano e che dobbiamo CONTINUARE a fare?

Le persone dovranno quindi condividere i loro risultati.

Strategia

Questo esercizio è abbastanza generico da funzionare bene sia all'apertura che alla chiusura di un progetto. È utile per impostare la discussione durante meeting indetti per risolvere un problema, oppure come metodo per riflettere sulle aspirazioni necessarie a elaborare una vision di progetto.

Oppure, **potreste semplicemente** porre una domanda semplice come:

Per favore completate questa frase...il percorso formativo nel mio paese sarà efficace perché...

²² Gray, D. <https://gamestorming.com/?s=start+stop+continue+>

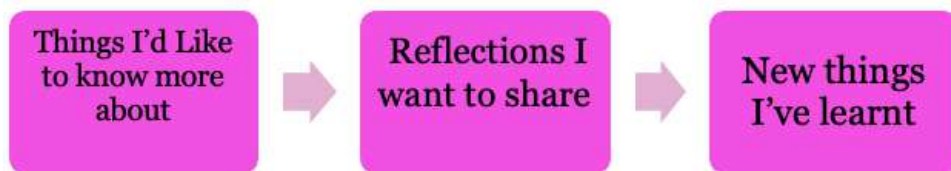


Figura 12 Esempi di domande

TERMINARE E CELEBRARE

👉 COME SI CONDUCE UNA SESSIONE FINALE CON IL PROPRIO TEAM?

16.MEMORABILE

Così come abbiamo investito tempo per creare uno spazio di libero confronto all'inizio del progetto, altrettanto dobbiamo fare alla fine.

Potrete usare questa matrice e chiedere: quanto il progetto è stato rilevante per i vostri bisogni di professionisti e per quelli della vostra istituzione? Che uso farete dei risultati? Quanto siamo stati efficienti nell'uso del tempo e delle risorse? Quanto siamo stati efficaci?

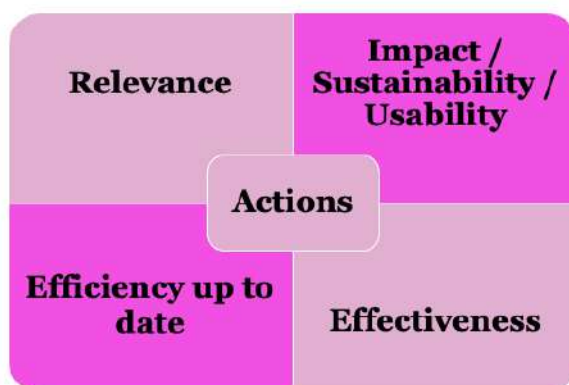


Figura 13 Matrice elaborata dall'autrice, ispirata matrice di azioni in retrospettiva

Potrete anche chiedere ai partner quali sono i momenti che ricordano di più del progetto, quindi condividere le storie più stimolanti, perché diventino parte di una consapevolezza condivisa. L'obiettivo è costruire un archivio di storie da

cui il vostro team può attingere, che può raccontare e riaccontare ancora. Conservare le idee e i sentimenti di maggiore impatto affinché diventino parte stessa del modo in cui presentate il vostro lavoro di squadra, per aiutare l'intera organizzazione.

Fate qualcosa di creativo assieme, come scattare una foto di gruppo oppure creare un poster o un filmato per rafforzare la partnership. Chiedete a tutti di scrivere la cosa più importante che hanno imparato o sperimentato nel corso del progetto – la cosa più rilevante che portano via con sé.

RISORSE UTILI

Gamestorming è un insieme di strumenti di creazione collaborativa usato da innovatori di tutto il mondo.

<https://gamestorming.com/>

IDEO.org è una organizzazione non profit di progettazione creata da IDEO nel 2011 con la missione di migliorare la vita delle comunità povere e vulnerabili attraverso la progettazione. Visitate designkit.org

Per aiutare i team a lavorare meglio assieme

<https://www.bracketcreative.co.uk/>

Per trovare metodi per insegnare l'innovazione e l'imprenditorialità.

<https://innovationenglish.sites.ku.dk/metoder/>

Potrete trovare numerose risorse al sito di [CONNECT](https://www.connectingaudiences.eu). Nello specifico, potrete trovare molta ispirazione nel kit di strumenti per il Mentoring “A TOOLKIT OF EXERCISES FOR MENTORS IN THE CONNECT PROGRAMME” che è stato scritto per il CONNECT Mentoring scheme da Adrian De La Court e Sian Prime, Goldsmiths University, in collaborazione con Melting Pro

<http://www.connectingaudiences.eu/resources/a-toolkit-of-exercises-for-mentors-in-the-connect-programme>

BIBLIOGRAFIA

Coward Alison, Great teams. A guide to better creative collaboration, 2015, London

Coward Alison, A Pocket Guide to Effective Workshops, 2015

De La Court A, Prime, S,. “A TOOLKIT OF EXERCISES FOR MENTORS IN THE CONNECT PROGRAMME”, 2018,
<http://www.connectingaudiences.eu/resources/a-toolkit-of-exercises-for-mentors-in-the-connect-programme>

Dave Gray, Gamestorming: A Playbook for Innovators, Rulebreakers, and Changemakers, 2010

CREATIVE GYM: TRAINING EXERCISES FOR CULTURAL MANAGERS, 2015,
http://meltingpro.org/wp-content/uploads/2015/08/CreativeGym_BOOKLET.pdf

Fitton Lucie Top Tips, Getting creative with evaluation – 5 things to consider believes evaluation can be fun and fruitful when you get creative about collecting feedback, 2018,
<https://www.theaudienceagency.org/resources/getting-creative-with-evaluation>

Johnson Whitney, Introductions Are Much More than Icebreakers, February 24, 2010

Pesce, De Angelis, Romano La seduzione dell'Europrogettazione oltre il 2.0, Piceno University Press” e-book and paper, dicembre 2013 (solo in italiano)

Thomson Leigh “Creative Conspiracy: the new rules of breakthrough collaboration”, 2013

Survival Kit. Managing Multilateral Projects in the Lifelong Learning Programme. <http://www.european-projectmanagement.eu/indexa9bc.html?id=19>

Steinlin, Mark Widrig Jenkins Catherine, “Knowledge sharing for change: designing and facilitating learning processes with a transformative impact, Ingenious Peoples Knowledge, 2010

CONNECT è un progetto di Knowledge Alliance per l'Audience Development che promuove forme innovative di cooperazione fra università, istituzioni e imprese nel settore culturale in Europa, finanziato dal programma europeo Erasmus Plus – Ka2 Knowledge Alliances.

La Knowledge Alliance è costituita da



[Universidad de la Iglesia de Deusto, Spain, Project leader](#)



[Asimétrica Gestión Cultural, Spain](#)

[The Audience Agency, United Kingdom](#)



[Goldsmiths's College, United Kingdom](#)



[Center for Kunst & Interkultur, Denmark](#)



[Miasto Stołeczne Warszawa, Poland](#)



[Fondazione Fitzcarraldo, Italy](#)



[Melting Pro Learning, Italy](#)



[Uniwersytet Im. Adama Mickiewicza W Poznaniu, Poland](#)



[ENCATC, Belgium](#)

Guida alle tecniche di facilitazione creativa per monitorare e valutare la cooperazione Europea

di Melting Pro Learning

Autrice

Antonia Silvaggi – [Melting Pro Learning](https://meltingprolearning.com)

Curato da

Astrid Aspergen

in collaborazione con Patrizia Braga e Giulia Fiaccarini

Questa pubblicazione è stata realizzata nell'ambito del progetto

**CONNECT: CONNECTING AUDIENCES European Alliance for Education
and Training in Audience**

575807-EPP-1-2016-1-ES-EPPKA2-KA

Website: www.connectingaudiences.eu



Con il supporto di

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Il supporto della Commissione Europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione dei contenuti, i quali riflettono esclusivamente il punto di vista degli autori. La Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso fatto delle informazioni in essa contenute.