

Laboratoris d'innovació transformativa i agendes compartides

Col·lecció «Monitoratge de la **RIS3CAT**», número 18

Febrer de 2022

Laboratoris d'innovació transformativa i agendes compartides

Febrer de 2022

Generalitat de Catalunya



Resum de la llicència: <https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/deed.ca>

Llicència completa: <https://creativecommons.org/publicdomain/zero/1.0/legalcode>

Edició

Secretaria d'Afers Econòmics i Fons Europeus

Carrer del Foc, 57

08038 Barcelona

<http://catalunya2020.gencat.cat/>

Redacció

Tatiana Fernández i Àngela Herrera, amb la col·laboració de Xavier Ariño, Teresa Botargues, Sergi Frías, Xavier Gironès, Elvira González, Anna Pallí, Montserrat Romagosa i Maria Lluïsa Sort.

Índex

1. Introducció	4
2. Les agendes compartides de la RIS3CAT	8
2.1. Visió de futur compartida	9
2.2. Acció col·lectiva transformativa	9
2.3. Col·laboració radical	11
2.4. Experimentació	12
2.5. Resultats transformatius i canvi sistèmic	12
3. Els laboratoris d'innovació social	13
4. Els laboratoris d'innovació transformativa	17
4.1. Entorn neutral, segur i facilitador	18
4.2. Visió sistèmica i acció transformativa	19
4.3. Inclusivitat i participació	21
4.4. Experimentació	23
4.5. Flexibilitat i adaptabilitat	24
4.6. Resultats transformatius	24
Referències	29
Annex 1. Els laboratoris Coboï lab, LAB-INN del CIIRSAC, UAB Open Labs, Biolab Ponent i Fundació Mas Badia	31
1.1. Coboï lab	31
1.2. LAB-INN del CISARC	32
1.3. UAB Open Labs	32
1.4. Biolab Ponent	32
1.5. Fundació Mas Badia	33
1.6. Col·laboració amb els laboratoris d'innovació social	34
Annex 2: Guia per a l'autodiagnosi dels laboratoris d'innovació transformativa	36
Annex 3. Guia per gestionar polaritats	43

1. Introducció

Vivim en un món molt interconnectat i radicalment contingent. L'increment de la connectivitat amb Internet i les xarxes socials ha incrementat exponencialment la complexitat de la societat, que ha esdevingut un sistema adaptatiu altament complex. El nostre context està fortament condicionat pels **grans reptes globals**, com el canvi climàtic, la contaminació, el malbaratament de recursos, la desocupació persistent, l'increment de les desigualtats socials, l'envelliment de la població i la pandèmia de la COVID-19. Aquests problemes són resultat del nostre model de desenvolupament econòmic i social, i requereixen respostes urgents i ambicioses dels governs (europeus, estatals, regionals i locals) i de tots els sectors de la societat.

Estem acostumats a afrontar els reptes i els problemes des d'aproximacions lineals i parcials: les polítiques, les eines de gestió, les estadístiques i els indicadors tradicionals estan dissenyats per actuar en sistemes estructurats, en els quals les causes i els efectes es poden identificar i els problemes tenen solucions. En aquest marc, una gran part dels esforços de la nostra societat (de les polítiques públiques, de la recerca, de la innovació, de la tecnologia, de la inversió i del finançament) se centren a donar suport a les activitats que constitueixen els pilars de la nostra economia i a resoldre i minimitzar els problemes que generen, però no van a l'arrel d'aquests problemes i no els tracten de manera sistèmica. Sovint les organitzacions i els actors promouen actuacions per abordar un problema des de la seva perspectiva parcial i sense coordinar-se amb les altres parts implicades.

Cada vegada, però, hi ha més actors que consideren que els **reptes complexos** de la nostra societat no els podem abordar amb les eines i el coneixement tradicionals, i que no ens podem limitar a maximitzar-ne l'eficiència i l'eficàcia. En un món en transició és més important que mai vetllar per l'eficiència dinàmica, donar suport a alternatives que puguin transformar o substituir les pràctiques dominants que no són sostenibles.

Per això, cal promoure i potenciar les iniciatives de comunitats de pràctiques, d'emprenedors, d'investigadors i d'innovadors que exploren, impulsen i fan viables alternatives més sostenibles, inclusives i que tenen la capacitat de transformar els sectors i els sistemes actuals (obrir nous horitzons i possibilitats de desenvolupament) o de substituir-los per d'altres que generin més valor per a la societat (valor econòmic, social i ambiental). Parlem de nous models de negoci i de noves cadenes de valor, però també de noves pràctiques socials, de noves maneres d'organitzar-nos com a societat i de nous valors.

Probablement el repte més rellevant al qual ens enfrontem en aquest moment és com podem **alinejar els diferents actors rellevants per abordar els reptes que preocupen a la societat** (exclusió social, canvi climàtic, contaminació, etc.). Aquests actors són molt diversos: poden ser inversors, innovadors, reguladors, investigadors,

educadors, productors, empresaris, emprenedors o consumidors. Aquest és un dels principals objectius de l'Estratègia per a l'especialització intel·ligent de Catalunya 2030 (d'ara en endavant, RIS3CAT 2030).

La **RIS3CAT 2030** promou **la recerca i la innovació transformatives i responsables** i, per tant, l'alineació de múltiples actors, per transformar els sistemes de provisió de béns i serveis i orientar-los cap a un model socioeconòmic més verd, digital, resiliència i just. Així doncs, la RIS3CAT 2030 promou:

- Un sistema alimentari sostenible, just, equitatiu i saludable
- Un sistema d'energia i recursos neutre en emissions i respectuós amb el medi ambient
- Un sistema de mobilitat i logística sostenible
- Un sistema sociosanitari universal, sostenible i resiliència
- Un sistema educatiu i de generació de coneixement reflexiu, anticipatiu, inclusiu i responsiu
- Un sistema industrial sostenible i competitiu
- Un sistema cultural integrador de les persones, del territori i de la història

En aquest marc, les **agendes compartides per a la sostenibilitat i el canvi social** es plantegen com una metodologia que dona resposta a la constatació que una de les principals barreres per articular l'acció col·lectiva necessària per abordar els reptes de la nostra societat és la manca d'una visió de futur compartida i una comprensió sistèmica d'aquests reptes. Si els actors implicats en un repte no comparteixen una visió sistèmica de la situació actual, de les seves causes i dels problemes i les oportunitats associats, i si no tenen un objectiu compartit pel qual treballar plegats, és molt difícil que les actuacions descoordinades d'aquests actors puguin abordar el repte de manera efectiva.

Les agendes les impulsen actors que comparteixen **una visió de futur per al seu territori**, normalment en relació amb un repte o un àmbit sectorial, i que es comprometen a dedicar esforços i recursos per fer-la realitat. La visió de futur del territori proporciona una narrativa compartida i genera legitimitat, acceptació i corresponsabilitat en relació amb les actuacions que promou l'agenda, per desenvolupar, experimentar i implementar alternatives més sostenibles.

Els **laboratoris d'innovació social** són un element central en les agendes compartides. Es conceben com a espais de trobada on els actors del territori fan **diagnosis compartides** dels reptes que els preocupen (i de les oportunitats i els

problemes que se'n deriven); **codissenyen, experimenten i implementen** solucions innovadores, i **obren noves possibilitats** per a un desenvolupament més sostenible del territori.

L'objectiu principal d'aquest document és aportar elements per al debat i la reflexió sobre el **paper dels laboratoris d'innovació social en els processos transformatius que s'impulsen en les agendes compartides**.¹ S'estructura en quatre apartats.

Després d'una breu introducció, en l'apartat 2 s'expliquen els objectius i la metodologia de les agendes compartides, en l'apartat 3 es presenten el concepte i els tipus de laboratoris d'innovació social més habituals i en l'apartat 4 s'identifiquen i s'analitzen les característiques del que denominem ***laboratoris d'innovació transformativa***:

- Ofereixen un entorn neutral, segur i facilitador, en el qual els actors del territori poden cocrear i experimentar alternatives.
- Tenen una visió sistèmica dels reptes del territori i impulsen l'acció transformativa orientada cap a la sostenibilitat.
- Promouen la participació i la inclusió de tots els actors rellevants en els processos.
- Promouen l'experimentació amb metodologia de recerca i acció participativa.
- Tenen una aproximació flexible i adaptable a les necessitats dels actors del territori.
- Estan orientats als resultats transformatius i al canvi sistèmic.

En l'apartat 4 també s'analitzen alguns dels dilemes més habituals que han d'abordar els laboratoris d'innovació transformativa.

El document es complementa amb 3 annexos. En l'annex 1 es presenten els laboratoris d'innovació social amb els quals s'ha treballat per elaborar aquest document: el Cobo lab (Sant Boi de Llobregat), el LAB-INN del CISARC (Fundació Universitària del Bages), la Fundació Mas Badia (IRTA), el Biolab Ponent (Terres de Lleida) i els UAB Open Labs (Universitat Autònoma de Barcelona i el territori de la B-30).

¹ En el document parlem d'agendes compartides per a la sostenibilitat i el canvi social o d'agendes compartides, que es poden entendre, de manera àmplia, com a iniciatives d'innovació transformativa en què diversos actors aborden reptes del territori, sovint vinculats amb els objectius de desenvolupament sostenible.

En l'annex 2 es proposa una plantilla perquè els laboratoris puguin fer una autodiagnosi de les sis característiques que defineixen els laboratoris d'innovació transformativa.

Finalment, en l'annex 3 es presenten els mapes de polaritats com a eina perquè els laboratoris d'innovació transformativa gestionin dilemes inherents a la complexitat dels processos transformatius.

Per a la redacció del document, s'ha partit de diversos treballs sobre els laboratoris d'innovació social (v. l'apartat de referències). En aquest sentit, cal destacar el document *Guidelines for Urban Labs*, del projecte Urb@Exp (que explica els diferents tipus de laboratoris i com poden contribuir a abordar reptes complexos); el document *Social Innovation lab Guide*, de F. Westley i S. Laban (que analitza els laboratoris i fa propostes i recomanacions sobre com poden contribuir als processos de transformació social del seu entorn), i el llibre *The social labs revolution*, de Zaid Hassan (que analitza les característiques dels laboratoris socials). Una altra font d'informació rellevant són les presentacions de Marc Cabaj.

També s'ha partit dels treballs realitzats amb les agendes compartides impulsades a Catalunya en el marc de la RIS3CAT, així com de les aportacions de persones amb experiència pràctica en laboratoris d'innovació social.

2. Les agendes compartides de la RIS3CAT

Les **agendes compartides per a la sostenibilitat i el canvi social** són iniciatives que impulsen diversos agents d'un territori per abordar de manera coordinada **reptes sistèmics** (sovint vinculats amb els objectius de desenvolupament sostenibles, d'ara en endavant, ODS), així com els problemes i les oportunitats que se'n deriven. L'objectiu final de les agendes compartides és promoure la transició cap a un desenvolupament més sostenible, inclusiu, resilient i just. Parteixen de la constatació que les solucions lineals dominants que coneixem no ens serveixen per tractar els **problemes complexos** als quals hem de donar resposta. Per als problemes complexos, calen **noves respostes col·lectives**, articulades a partir de **noves fórmules de col·laboració** de les administracions públiques amb les empreses, les universitats, els centres de recerca i tecnològics, les associacions i les entitats de la societat civil i la ciutadania.

Tot i que la configuració concreta d'aquestes agendes compartides depèn del repte, del territori, dels actors implicats i de l'ambició transformativa, se'n poden destacar les **característiques** següents:

- Parteixen de la identificació de reptes estratègics i de diagnòstic compartides, i es basen en la col·laboració intersectorial i en la generació de coneixement entre actors diversos, per comprendre i gestionar problemes complexos des d'una perspectiva holística i dinàmica, tenint en compte els efectes a llarg termini i els impactes directes i indirectes.
- Focalitzen l'acció en el canvi, la transformació i l'impacte col·lectiu, sostinguts en el temps; són estratègies adaptatives, que responen activament a efectes i desenvolupaments inesperats, èxits i fracassos.
- Tenen una governança participativa, amb aproximacions flexibles, obertes i dinàmiques, que fomenten l'experimentació, l'aprenentatge i l'adaptabilitat, i que promouen la col·laboració, la cocreació de solucions per a reptes compartits.
- Promouen el disseny i l'experimentació de solucions innovadores per abordar els reptes, i impliquen, des de l'inici, els col·lectius afectats.
- Aspiren a alinear el sistema i els seus actors (inversors, innovadors, reguladors, investigadors, educadors, productors, empresaris, emprenedors i consumidors) amb les tendències i els reptes globals, per avançar en les direccions desitjades.

En el procés de construcció d'agendes compartides s'hi poden distingir els **cinc elements clau** següents:

1. La construcció de direccionalitat a partir d'una visió de futur compartida.

2. La construcció d'un marc compartit per entendre el repte i els problemes (així com les oportunitats que se'n deriven), que serveixi de base per a l'acció col·lectiva transformativa.
3. La col·laboració radical per transformar des de l'acció col·lectiva.
4. L'experimentació per desenvolupar alternatives viables.
5. L'impacte transformatiu a llarg termini.

A continuació s'analitzen cadascun d'aquests elements amb més detall.

2.1. Visió de futur compartida

El primer pas que han de fer els actors interessats a constituir una agenda compartida és consensuar una **visió de futur compartida** i comprometre's a dedicar esforços i recursos per avançar en aquesta direcció. Aquesta visió defineix un estat final desitjat per al territori o el sistema en relació amb el repte. Proporciona una narrativa compartida als actors i genera acceptabilitat i responsabilitat en relació amb les actuacions que promou l'agenda. Aquesta visió de futur compartida ha de ser consistent amb l'evolució del món i amb les prioritats i les preocupacions de la societat.

El propòsit de la visió no és definir objectius, indicadors o actuacions, sinó conciliar les expectatives d'actors diversos perquè alineïn els seus esforços per assolir objectius compartits de manera més eficaç.

La visió de futur ha de ser ambiciosa i inspiradora; ha de convidar els actors a la corresponsabilitat i a l'acció col·lectiva. La visió de futur compartida ha de motivar els actors a treballar col·laborativament per construir allò que volen per al futur del seu territori. Perquè això passi, però, la visió s'ha de construir a partir de la realitat, de les experiències i dels valors dels actors del territori.

2.2. Acció col·lectiva transformativa

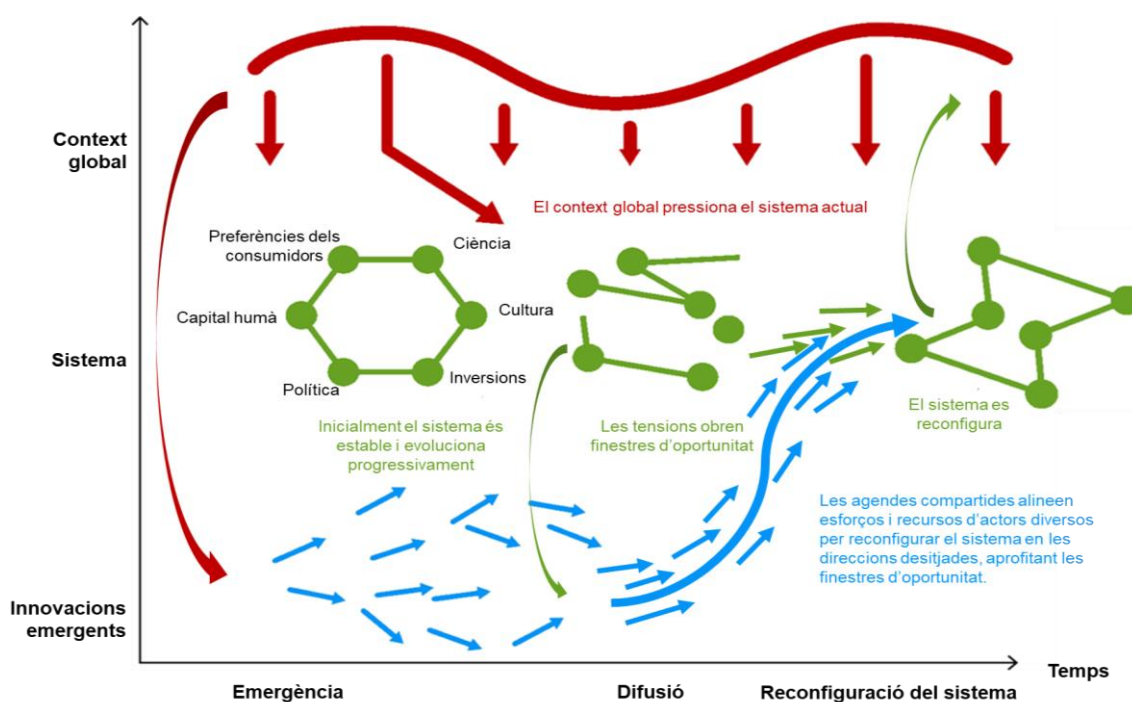
Les agendas compartides aborden els reptes de la societat des d'una **perspectiva sistèmica i multinivell**. Aspiren a transformar els sistemes sociotècnics dominants per promoure patrons de desenvolupament territorial més sostenibles, inclusivament, resilents i justos.

Els sistemes dominants estan compostos per múltiples elements, com poden ser la indústria, la tecnologia, el mercat, la regulació, les preferències dels usuaris, les infraestructures o les expectatives culturals, que determinen com es produeixen i se subministren béns i serveis bàsics (com l'alimentació, l'aigua, l'energia i la mobilitat) en un territori.

Per abordar els reptes, les agendes compartides tenen en compte les **tendències i els reptes globals** (com el canvi climàtic, l'envelliment de la població, els canvis de valors socials, les crisis econòmiques i les pandèmies), les tensions que generen en els sistemes sociotècnics i les finestres d'oportunitat per al canvi que obren.

Les agendes es construeixen a partir d'iniciatives preexistents al territori: **iniciatives d'emprenedors, empreses innovadores o comunitats de pràctica**, que experimenten i desenvolupen tecnologies i noves formes de fer i d'organitzar-se. Les agendes connecten actors, alineen expectatives i esforços, construeixen noves narratives i reforcen aquestes iniciatives, per generar **alternatives viables** que permetin transformar els sistemes sociotècnics i avançar en les direccions desitjades (v. la imatge 1).

Imatge 1. L'acció col·lectiva transformativa (perspectiva sistèmica i multinivell)



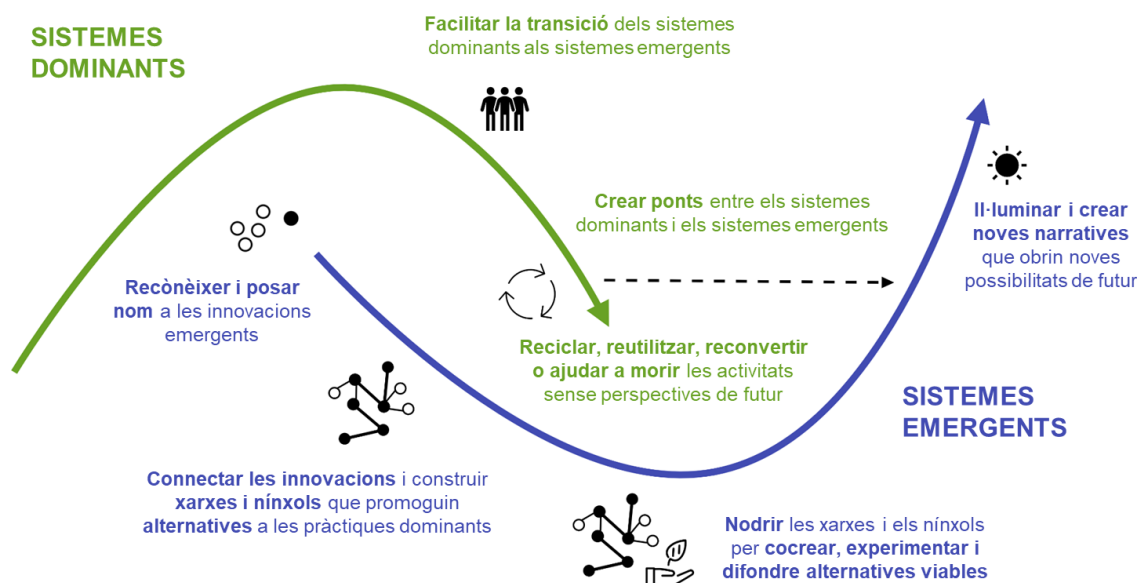
Font: elaboració pròpia, a partir Geels i Schot (2007).

Les agendes compartides generen una dialèctica entre:

- els sistemes o les pràctiques dominants insostenibles (en termes econòmics, socials o ambientals), que concentren les inversions, els llocs de treball i els esforços de la recerca i la innovació, i
- els sistemes i les pràctiques emergents, que generen alternatives més sostenibles.

Des d'aquesta perspectiva, les agendes compartides poden contribuir a la transformació del territori de diferents maneres (v. la imatge 2).

Imatge 2. Contribució de les agendes compartides a la dialèctica entre sistemes dominants i sistemes emergents



Font: adaptació del model “2 loops” de l'Institut Berkana

2.3. Col·laboració radical

La col·laboració radical és un element clau de les agendes compartides, atès que és el que fa que les persones treballin per l'agenda compartida en comptes de treballar per les seves pròpies agendes. Els requisits de la col·laboració radical són els següents (Tamm i Luyet, 2019):

- **Intenció col·laborativa**, compromís de col·laborar amb les altres persones i d'establir-hi relacions basades en l'interès mutu.
- **Obertura**, creació d'un entorn segur, en el qual es pot discutir tot allò que preocupa a les persones, es poden solucionar problemes i es poden tractar les qüestions més difícils.
- **Autoresponsabilitat**, responsabilitat de cada persona pel que fa a les decisions que pren (d'actuar o no actuar) i les conseqüències que se'n deriven (tant de les intencionades i com de les no volgudes). Es tracta de buscar solucions de manera conscient, en lloc de culpar altres persones de tot allò que no va bé.

- **Autoconsciència i consciència dels altres**, la capacitat de reflexió, d'autocrítica i de coneixement d'un mateix (pors, sentiments, valors, intencions, motivacions i patrons de comportament) és clau per prendre decisions efectives i construir relacions sòlides de col·laboració. També és molt important entendre les preocupacions, les intencions i les motivacions de les altres persones, així com la cultura i el context de les seves circumstàncies.
- **Gestió d'expectatives i de conflictes**, com que els conflictes són inherents als processos de transformació, cal gestionar-los i resoldre els problemes mitjançant solucions que reforcin les relacions interpersonals dels actors i contribueixin a crear un entorn de cooperació i confiança.

2.4. Experimentació

La construcció de la visió compartida del repte situa els actors en un nou marc que els permet **experimentar** amb noves formes de fer, noves formes d'utilitzar les tecnologies i noves formes de participació i d'organització. Mitjançant l'experimentació es poden explorar noves solucions tecnològiques, però també canvis culturals: actituds, valors, formes d'organització, trajectòries i futurs possibles. En aquests processos és important comprendre per què unes aproximacions i unes solucions funcionen i unes altres no.

2.5. Resultats transformatius i canvi sistèmic

És important tenir present que l'objectiu final de les agendes compartides és promoure la **transició** cap a un desenvolupament més sostenible, inclusiu, resilient i just. Aquesta transició, però, no segueix una trajectòria lineal; és el resultat de processos amb moltes incògnites i incerteses, en els quals participen actors molt diversos.

3. Els laboratoris d'innovació social

L'experimentació és un element central de les agendes compartides. De la mateixa manera que disposem de laboratoris científics per resoldre reptes científics de gran complexitat, també necessitem **laboratoris d'innovació social** per experimentar amb noves maneres d'abordar, com a societat, els reptes socials i ambientals.

Durant els últims 20 anys el nombre de laboratoris d'innovació social s'ha incrementat pertot arreu de manera exponencial. No hi ha una definició única de laboratori d'innovació social, i n'hi ha de molts tipus. El concepte s'utilitza com un terme que abasta tota una varietat d'enfocaments i processos que es basen en l'experimentació per abordar els reptes socials.

Els laboratoris d'innovació social, que poden ser impulsats per administracions públiques, universitats, entitats sense ànim de lucre i altres tipus d'organització, es poden articular de maneres tan diferents com ara les següents:²

- **Processos o metodologies** que faciliten el disseny d'intervencions i estratègies transformatives
- **Conjunts d'activitats continuades** (jornades, trobades, tallers) per dissenyar accions transformatives i acompanyar-ne la implementació
- **Espais o organitzacions** que s'impliquen en activitats vinculades amb la transformació social del seu entorn

En definitiva, cada laboratori d'innovació social és únic, atès que les seves característiques en gran part estan determinades pel seu entorn. Els estudis destaquen tres variables contextuais cabdals per definir-ne la naturalesa:

- **L'àmbit del repte que vol abordar** (per exemple, educació, medi ambient, salut o igualtat)
- **L'enfocament d'innovació social** (per exemple, centrat en la persona, en el sistema, o en els serveis públics)

² Les guies adreçades als laboratoris d'innovació social del projecte URB@Exp i de Westley i Laban (s. a.), així com el llibre sobre els laboratoris socials de Hassan (2014), expliquen quins són els elements essencials per posar en marxa un laboratori d'innovació social i ho il·lustren amb exemples de casos reals.

- **L'espai i les eines** (per exemple, especialització tècnica, recursos disponibles, temporalitat, governança o equip de suport)

El quadre 1 classifica els laboratoris d'innovació social en els tipus més comuns, que no són excloents.

Quadre 1. Tipologia dels laboratoris d'innovació social

Tipus	Descripció
Laboratoris de fabricació (<i>fablabs</i> o <i>espais maker</i>)	Són espais que faciliten l'accés universal a eines digitals i coneixements, per experimentar i fer projectes amb un component tecnològic i digital. Promouen noves dinàmiques socials, com la propietat compartida, el capital social i el valor d'ús.
Laboratoris d'innovació	Són plataformes transversals que donen suport a diversos col·lectius amb l'objectiu de fomentar la innovació o l'emprenedoria, a través d'accions de xarxa, consultoria o capacitat.
Laboratoris en entorns reals (<i>living labs</i>)	Són plataformes participatives d'innovació oberta que faciliten l'experimentació en entorns reals amb un enfocament molt centrat en els usuaris.
Laboratoris per a la innovació social i la sostenibilitat (<i>DESI labs</i>)	Són equips de professors, investigadors i estudiants que centren les activitats de recerca en la innovació social i la sostenibilitat.
Laboratoris de govern (<i>gov labs</i>)	Són plataformes que tenen com a objectiu enfortir la capacitat de les institucions públiques de treballar amb transparència i col·laborativament, per tal d'abordar de manera més efectiva els reptes socials. Mitjançant l'ús de la tecnologia, promouen una manera de governar més eficaç, democràtica i transparent.
Laboratoris urbans i rurals	Són plataformes participatives que promouen noves maneres d'explorar i abordar els reptes urbans i rurals. Sovint els impulsen i els financen administracions locals.
Laboratoris de polítiques (<i>policy labs</i>)	Són plataformes que promouen debats públics i que participen activament en projectes que contribueixen a la democratització i a la millora de la societat. Sovint experimenten amb el disseny de polítiques públiques, l'anàlisi de dades i les eines digitals.

Tipus	Descripció
Laboratoris socials	Són plataformes per abordar reptes socials complexos que tenen tres característiques principals: tenen una naturalesa social, són experimentals i són sistèmics.
Altres iniciatives similars	Cada vegada hi ha més municipis que impulsen iniciatives amb un plantejament similar al dels laboratoris d'entorn real. Treballen des d'una perspectiva local, centrada en la ciutadania, i tenen com a objectiu experimentar i explorar noves formes de col·laboració i governança.

Font: elaboració pròpia, a partir d'URB@Exp Project (s. a.).

Els laboratoris d'innovació social es poden classificar pel que són, però també pel que no són (v. el quadre 2).

Quadre 2. Descripció dels laboratoris d'innovació social a partir del que no són

Un laboratori d'innovació social no és...	Perquè...	Però...
ni una incubadora ni una acceleradora per desenvolupar nous models de negoci o implementar-los a una escala més gran	els laboratoris desenvolupen múltiples accions per abordar reptes complexos sobre la base de l'anàlisi sistèmica i la col·laboració amb els actors vinculats amb els reptes.	en l'entorn dels laboratoris poden sorgir iniciatives emprenedores i nous models de negoci, que es poden desenvolupar en acceleradores o incubadores.
ni un taller ni una hackatò per cocrear idees i solucions	els laboratoris promouen processos intensius i experimentals que reuneixen diferents actors del sistema per abordar reptes complexos, així com els problemes i les oportunitats que se'n deriven. Normalment són processos llargs i iteratius, en els quals destaquen els processos de desaprenentatge i d'aprenentatge.	els tallers per cocrear possibles solucions i visibilitzar futurs possibles són instruments clau perquè els actors del territori alineïn esforços al voltant de visions i objectius compartits i perquè col·laborin per desenvolupar alternatives viables a les pràctiques dominants (més inclusives i més sostenibles).

3. Els laboratoris d'innovació social

Un laboratori d'innovació social no és...	Perquè...	Però...
cap laboratori d'idees que fa anàlisis i comparteix recomanacions per abordar reptes del territori	els laboratoris integren les perspectives d'actors diversos a la vegada que gestionen conflictes i expectatives, amb l'objectiu de cocrear i provar solucions innovadores.	molts laboratoris col·laboren amb l'acadèmia i amb laboratoris d'idees, la qual cosa els permet tenir més impacte.
cap grup d'actors que experimenta per desenvolupar una solució innovadora	els laboratoris no se centren a experimentar una solució concreta, sinó un conjunt de solucions complementàries adreçades a la transformació del sistema.	els laboratoris parteixen de conceptes i tècniques d'experimentació que s'orienten a l'aprenentatge (el prototipatge, per exemple).
cap model que es pugui reproduir en qualsevol context	els laboratoris estan fortament condicionats per les característiques de l'entorn, l'àmbit d'actuació, els tipus de reptes i els actors implicats. Per tant, és molt difícil reproduir un laboratori en un altre territori o àmbit temàtic.	la sistematització de les metodologies i els processos de treball dels laboratoris pot inspirar l'abordament de qualsevol tipus de repte en diferents contextos.
cap objectiu o resultat a assolir	els laboratoris són instruments per promoure l'acció col·lectiva i transformativa, per a un entorn més sostenible, resilient o inclusiu.	els laboratoris són un element clau dels processos de transformació sistèmica. Per poder tenir aquest paper, han de disposar de capacitats i recursos.

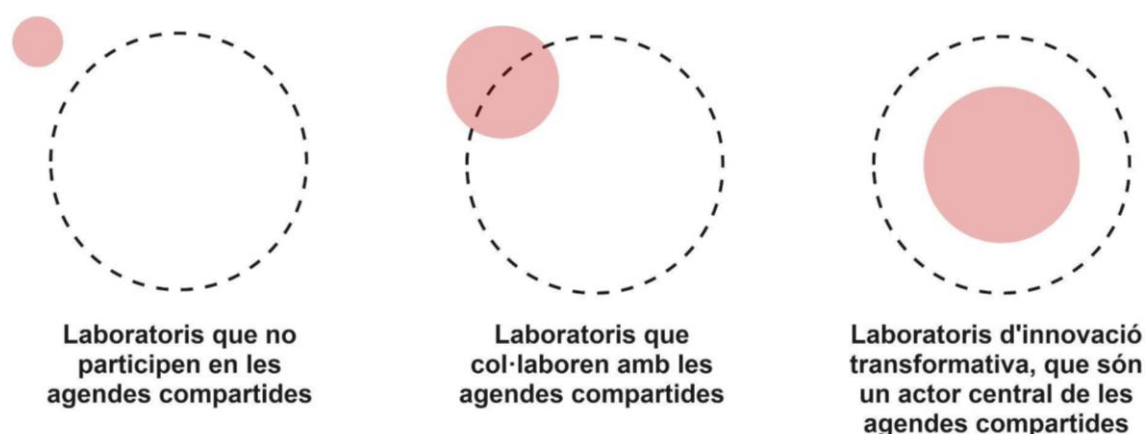
Font: elaboració pròpia, a partir de TNS Canada (2020); Westley, F. i Laban, S. (s. a.), i Reos Partners (s. a.).

4. Els laboratoris d'innovació transformativa

Els **laboratoris d'innovació social** són un element clau en els processos de transformació dels territoris orientats cap a patrons de desenvolupament més sostenibles, inclusius, resilients i justos, que requereixen la col·laboració de múltiples actors. Els laboratoris poden tenir un paper molt destacat tant a l'hora de construir visions de futur i diagnòstics compartides com a l'hora de desenvolupar i experimentar amb possibles solucions.

La participació més o menys activa d'un laboratori en les dinàmiques transformatives del seu territori depèn, en gran mesura, de la seva **missió** i dels seus **objectius**. Hi ha laboratoris que són un actor central de les iniciatives transformatives que s'impulsen col·laborativament en un territori, i n'hi ha d'altres que no ho són (v. la imatge 3).

Imatge 3. Relació dels laboratoris d'innovació social amb les agendes compartides impulsades pels actors del seu territori



Font: elaboració pròpia.

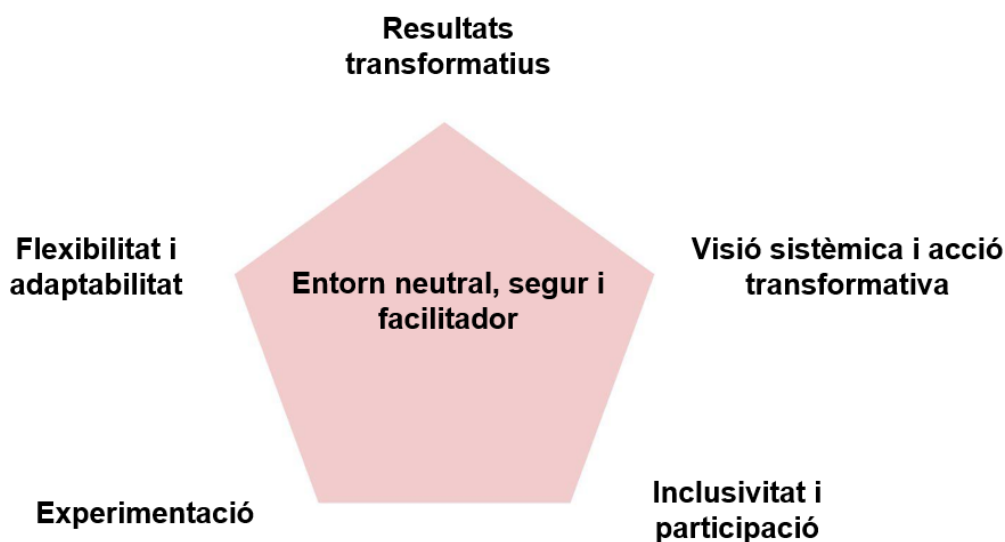
Anomenem **laboratoris d'innovació transformativa** els laboratoris d'innovació social que tenen vocació i capacitat transformativa i que contribueixen a les agendes compartides que impulsen els actors del seu entorn territorial. Es conceben com a **espais d'experimentació i d'incubació de tecnologies i pràctiques socials alternatives**, que tenen la capacitat i la vocació d'encetar trajectòries que siguin més sostenibles, més inclusives, més resilients i més justes per al territori.

Aquests laboratoris treballen en entorns complexos, perquè formen part d'un sistema que volen transformar però que es resisteix a ser transformat. Per tant, sovint han de gestionar tensions, contradiccions, conflictes i dilemes. A partir de la literatura revisada i de diferents casos pràctics, hem identificat sis característiques que són clau perquè

els laboratoris puguin gestionar aquestes tensions i impulsar el canvi transformatiu de manera efectiva (v. la imatge 4).

En els apartats següents s'analitzen cadascuna de les sis característiques amb més detall i es posa el focus en alguns dels dilemes més habituals que han de gestionar els laboratoris.

Imatge 4. Característiques principals dels laboratoris d'innovació transformativa



Font: elaboració pròpia.

4.1. Entorn neutral, segur i facilitador

Els laboratoris d'innovació transformativa són un **punt de trobada** i un **entorn neutral** per als actors del territori. En aquest espai, persones d'organitzacions ben diverses i amb interessos i visions ben diferents s'hi poden sentir còmodes, segures i amb llibertat per expressar els seus punts de vista. La figura dels facilitadors, que ajuden a gestionar les dinàmiques de col·laboració, els conflictes i les expectatives, és primordial en aquests entorns.

Destaquem algunes característiques que determinen si els laboratoris funcionen com a entorns neutrals, segurs i facilitadors:

- **El laboratori és un actor reconegut que promou espais de trobada i de treball col·laboratiu per abordar els reptes del territori i els problemes i les oportunitats que se'n deriven.** El laboratori té credibilitat i està legitimat per convocar i reunir els actors vinculats amb el repte (col·lectius afectats, empreses,

administracions públiques, innovadors i comunitats de pràctica). Els actors del territori el perceben com un entorn neutral que promou l'intercanvi d'experiències i coneixements i que genera xarxes de col·laboració basades en visions de futur i objectius compartits i en el compromís, la confiança i la voluntat de transformació.

- **El laboratori ofereix un espai comú, segur i protegit per a la interacció, el diàleg i l'experimentació.** El disseny de l'entorn és important: ha de convidar a la creativitat, l'exploració, l'experimentació, la cocreació i l'acció col·lectiva. També ha de permetre que les persones es distanciïn de les seves rutines diàries i de les idees preconcebudes, i les ha de convidar a experimentar amb alternatives a les pràctiques dominants de tal manera que no tinguin la sensació que van en contra dels interessos de les organitzacions que representen.
- **El laboratori disposa de metodologies i de processos de treball que faciliten el treball col·laboratiu i l'acció col·lectiva per a la transformació.** Al laboratori hi participen actors amb perspectives, interessos i capacitats molt diversos. És per aquest motiu que les metodologies i les activitats han de ser molt operatives i s'han de poder adaptar a les necessitats dels participants i dels àmbits d'intervenció. Facilitar els processos és fonamental per orientar i impulsar l'acció col·lectiva, com també per garantir que tots els participants aporten les seves reflexions de manera efectiva.
- **El laboratori disposa d'un equip de persones multidisciplinari**, que combina diversos perfils i perspectives (acadèmics, activistes, emprenedors, tècnics, facilitadors, comunicadors o artistes). Té capacitat per atreure persones amb coneixements i capacitats en els àmbits de recerca, de creació de continguts, d'anàlisi de sistemes complexos, de disseny de processos, de tècniques de facilitació, així com en els àmbits d'actuació. Les complicitats amb altres entitats del territori és cabdal per poder reunir tots aquests perfils.

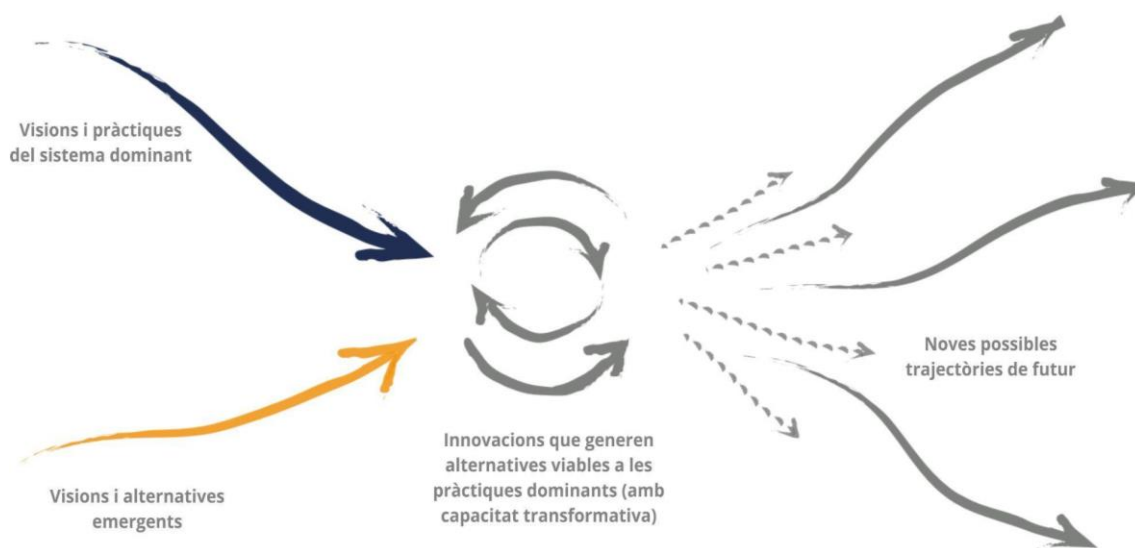
4.2. Visió sistèmica i acció transformativa

Tenint en compte que la **visió sistèmica amb una perspectiva multinivell** és clau per entendre la naturalesa dels reptes del territori i per impulsar-hi la transformació (v. l'apartat 2), ara cal veure si la missió i els objectius del laboratori expliciten la voluntat i l'aspiració de transformar l'entorn mitjançant la **innovació transformativa** i el desenvolupament i la implementació d'**alternatives** més sostenibles, inclusives, resilents i justes. D'acord amb aquests objectius, el laboratori es configura com un espai on conflueixen actors amb perspectives i interessos molt diversos i, sovint, en conflicte. Mitjançant la facilitació, es potencia el diàleg, la interacció i la síntesi de visions de futur, d'aproximacions i de pràctiques diferents (tant de les consolidades

com de les emergents) que generen noves trajectòries de futur per al territori (v. la imatge 5).

En aquests processos, és imprescindible el codisseny de visions de futur i d'objectius compartits amb tots els actors implicats i amb una perspectiva sistèmica i multinivell, si es vol, d'una banda, que les solucions i les innovacions proposades i provades al laboratori responguin a les necessitats i les expectatives dels actors del territori i, d'una altra banda, que estiguin alineades amb les tendències globals i puguin contribuir a transformar l'entorn i encetar noves possibles trajectòries de futur.

Imatge 5. Esquema dels processos dels laboratoris d'innovació transformativa



Font: adaptació del “model de la rentadora” de Leadbeater i Winhall (2020).

Per a l'acció transformativa, que els actors del territori entenguin la complexitat del sistema i els reptes als quals han de donar resposta és una condició necessària, però no suficient. Sovint els mateixos actors veuen la complexitat sistèmica com un problema que els impedeix desenvolupar accions efectives i amb impacte. Per això, de vegades, tenint en compte els recursos disponibles, delimiten i simplifiquen el repte per poder abordar-lo amb actuacions que siguin viables i que tinguin resultats mesurables a curt termini o a mitjà termini. Amb aquesta aproximació, però, com que les actuacions no aborden els reptes sinó tan sols alguns dels seus símptomes, se'n redueix dràsticament el potencial impacte transformatiu.

Això succeeix perquè la complexitat i l'acció transformativa són una polaritat; és a dir, dues opcions interdependents i en tensió. Com que totes dues són necessàries, cal trobar-hi l'equilibri.³

Per tant, la pregunta rellevant no és com es redueix la complexitat per poder fer una acció transformativa?, sinó com es pot implementar una acció transformativa en un entorn complex? En aquest sentit, la metodologia de les agendes compartides proposa “**pensar com un sistema, actuar com un emprenedor**”.⁴ A la pràctica, això vol dir que cal mantenir la complexitat en el procés d'anàlisi dels reptes i dels problemes i oportunitats relacionats, així com en les discussions necessàries per definir objectius i solucions possibles. A la vegada, però, cal definir i implementar accions i experiments concrets, que permetin identificar les maneres més eficaçes d'abordar el repte.

El model de negoci i de finançament condiciona l'orientació del laboratori als **resultats a curt termini o a llarg termini**. Si els gestors dels laboratoris tenen pressió per obtenir resultats immediats, les innovacions se centraran a millorar allò que ja existeix en comptes de proporcionar alternatives realment transformadores, que requereixen més esforços i més temps. No es tracta de triar una opció o una altra, sinó de com es defineixen els resultats a curt termini perquè contribueixin a reforçar els resultats a llarg termini.

En aquest punt és útil fer la distinció entre les **decisions tàctiques**, orientades a assolir el màxim valor immediat, i les **decisions estratègiques**, que busquen maximitzar el valor global, independentment del retorn immediat (Hassan, 2014). Abordar reptes socials complexos requereix un compromís estratègic profund, juntament amb una elevada flexibilitat tàctica focalitzada en l'acció i l'experimentació, que sempre ha d'estar enfocada a assolir els resultats estratègics (a llarg termini).

4.3. Inclusivitat i participació

Els laboratoris d'innovació transformativa són **inclusius i participatius**. Integren les persones implicades en els reptes i promouen que els reptes s'abordin mitjançant processos de baix a alt, de manera que les solucions proposades es percebin com a legítimes i generin l'acceptabilitat social necessària perquè es puguin implementar.

Les característiques més rellevants per determinar si un laboratori és inclusiu i participatiu són les següents:

- **El laboratori integra persones que representen els diferents col·lectius implicats en el repte.** La combinació de múltiples perspectives promou la

³ Per a més informació sobre les polaritats, consulteu l'annex 3.

⁴ Fernández, T., i Romagosa, M. (2020)

creativitat i permet trobar solucions i compromisos que són diferents dels habituals i que generen valor per a les diferents parts implicades. Perquè això pugui passar, és important evitar que les estructures i les relacions de poder del sistema (entre col·lectius, entitats o persones) es reproduïxin en el laboratori.

- **El laboratori té estratègies i eines per tenir en compte els interessos de tots els col·lectius afectats**, com també els dels col·lectius que no s'impliquen en les activitats (per manca d'interès, temps, recursos o coneixements). El mapatge del repte pel que fa a col·lectius afectats, actors, interessos i dinàmiques és una eina clau, i també ho és una comunicació i difusió adaptades a les característiques i les necessitats dels diferents col·lectius. Les metodologies de ciència ciutadana també permeten arribar a un gran nombre de col·lectius i persones i integrar una gran diversitat de perspectives.
- **El laboratori promou la reflexió crítica i té capacitat per gestionar conflictes i expectatives.** És important que el laboratori garanteixi la disponibilitat d'espais de trobada on els actors puguin identificar, acceptar i debatre els conflictes, amb l'objectiu de superar les inèrcies del sistema dominant i les barreres de la transformació. Si es gestiona bé el debat, la confluència de diferents perspectives i expectatives (tant de les persones com de les entitats) permet que es puguin identificar noves oportunitats i interessos compartits i facilita que es plantegin noves possibles solucions que ningú no es podia haver imaginat abans. Els processos que promouen els laboratoris no es basen en el consens, sinó en l'exploració de noves possibilitats que puguin generar valor per als diferents actors i que contribueixin a disminuir els conflictes actuals, amb l'objectiu de desbloquejar l'adopció d'alternatives que permetin abordar els reptes del territori de manera efectiva i avançar en les direccions desitjades.
- **El laboratori contribueix a la conscienciació i l'empoderament dels actors** en relació amb els reptes del territori, mitjançant l'elaboració i l'aplicació de metodologies de treball per reptes.

És important garantir la independència dels laboratoris per evitar que la seva agenda sigui capturada per actors que defensin l'estatu quo des d'una posició de poder (com pot ser el finançament del laboratori) o per grups activistes o radicals que vulguin promoure alternatives que no tinguin prou acceptabilitat social o siguin difícils d'implementar.

Els laboratoris sovint plantegen com un problema pendent de resoldre si han de **centrar-se més en la participació i la inclusió o en l'operativitat**. Ara bé, com en el cas de la complexitat i l'acció transformativa que s'ha explicat en l'apartat 4.2, aquest dilema no és pròpiament un problema que cal resoldre, sinó una **polaritat que cal gestionar**.

Els reptes complexos únicament es poden abordar de manera efectiva des de l'acció col·lectiva. Les respostes requereixen la integració de les múltiples perspectives dels col·lectius afectats pel repte i la seva participació en els processos de cocreació. Per articular processos de cocreació amb múltiples actors que tenen interessos diferents, cal una gran capacitat de gestió de conflictes i d'expectatives, i això fa que sigui més complex, llarg i incert (o fins i tot es paralitzi) el procés de concreció d'accions. Si l'equip gestor del laboratori o els participants perceben la diversitat com un problema, tendiran a identificar l'operativitat com la solució. Si posen tot l'èmfasi en l'operativitat, les innovacions desenvolupades probablement no respondran als problemes i necessitats dels actors del territori i, per tant, molt probablement no s'implementaran. Sense implementació no hi ha canvi transformatiu. Per tant, la pregunta clau per als laboratoris és **com poden ser operatius i garantir la diversitat?**

4.4. Experimentació

Els laboratoris d'innovació transformativa faciliten la generació de noves idees i coneixements mitjançant l'**experimentació**. L'experimentació permet contrastar hipòtesis sobre les solucions proposades i extreure'n aprenentatges per determinar-ne la viabilitat, els impactes i l'acceptació social. D'acord amb Torrens i Schot (2017), experimentar permet:

- Provar idees a petita escala, abans d'implementar-les a una escala més gran
- Millorar les idees abans d'implementar-les a gran escala
- Provar si les idees que semblen bones sobre el paper també funcionen a la pràctica.

En el cas dels reptes socials, que tenen moltes solucions possibles però de resultat incert, l'experimentació permet provar i comparar solucions alternatives en entorns reals controlats. És per això que el laboratori treballa amb **múltiples accions i experiments**, la qual cosa permet comparar-ne els avantatges i els desavantatges i explorar noves possibilitats. Per tant, el conjunt d'actuacions del laboratori és dinàmic i evoluciona en funció dels aprenentatges, de les oportunitats i de les necessitats identificades amb els actors del territori.

Els processos d'experimentació i aprenentatge es fonamenten en la **metodologia de recerca i acció participatives**. Aquests processos normalment s'estructuren en els quatre passos següents:

1. Detecció i diagnosi del repte o problema amb els actors implicats i definició de la visió de futur i dels resultats que es voldrien assolir

2. Elaboració de la proposta d'actuacions que es preveu portar a terme per contribuir a l'assoliment dels resultats desitjats i a la visió de futur compartida
3. Implementació i monitoratge de les actuacions per extreure'n aprenentatges i valorar-ne els resultats (en termes d'assoliments transformatius)
4. Nova diagnosi (amb el suport d'eines de visualització i simulació) i nova espiral de reflexió i acció amb els actors implicats

4.5. Flexibilitat i adaptabilitat

Els laboratoris d'innovació transformativa han d'estar connectats amb la realitat del territori i han de treballar en xarxa amb les entitats i les persones que hi viuen i hi treballen. Això els permet identificar i entendre reptes, necessitats i oportunitats, i aportar propostes d'actuació. Les aliances i les col·laboracions amb universitats i amb altres entitats que puguin aportar expertesa i eines (per exemple, en ciència ciutadana, en simulació o en avaluació de processos) són un element clau per poder donar resposta a les necessitats i les oportunitats detectades.

Com que cada territori i cada repte té les seves particularitats, és important que els processos, les actuacions i les metodologies proposades pels laboratoris siguin **flexibles i s'adaptin a les necessitats i a les oportunitats** que es detectin en cada moment. La necessitat constant d'adaptació i flexibilitat dificulta la planificació dels laboratoris, que disposen de recursos humans, tècnics i financers limitats i que sovint han d'assolir uns objectius d'acord amb un calendari preestablert.

Cal definir el **model de negoci i de finançament** amb el qual el laboratori gestionarà el dilema de planificació i flexibilitat, que és una polaritat. Si el laboratori només es finança a partir d'encàrrecs i projectes (que concreten uns objectius, un pressupost i un calendari específics), la seva capacitat d'adaptar-se a les oportunitats i les necessitats detectades serà molt limitada. En canvi, si el laboratori té un mandat i un finançament basal per treballar amb els actors del territori i donar resposta a les necessitats i les oportunitats que aquests prioritzin en cada moment, el seu potencial transformatiu serà més gran.

4.6. Resultats transformatius

Moltes de les solucions desenvolupades als laboratoris **no s'implementen més enllà de l'entorn experimental**. Els motius poden ser molt diferents: no responen a les necessitats reals dels actors del territori, no són viables econòmicament, no tenen acceptabilitat social, no s'han treballat amb les entitats que tenen competències i capacitat per implementar-les o no es disposa de pressupost. Els processos amb què es desenvolupen i s'implementen solucions transformatives en entorns reals solen ser

llargs i costosos i, per tant, sovint són incompatibles amb l'objectiu de maximitzar el nombre de projectes o solucions implementades.

Un altre problema bastant habitual és que les **innovacions amb més potencial disruptiu** sovint **es perceben com a inviables** (pels actors, que hi veuen barreres tecnològiques, polítiques, socials, culturals o econòmiques). En funció de quin sigui el model de negoci i de finançament del laboratori i de com es gestionin les expectatives dels actors implicats, les pressions per desenvolupar solucions viables poden limitar enormement la seva capacitat transformativa.

Perquè el laboratori es pugui focalitzar en la transformació del territori, cal que els seus resultats s'avaluïn a partir de la contribució a les dinàmiques i als processos de transformació del territori sobre la base d'una teoria del canvi.⁵

Cal emmarcar aquesta teoria del canvi en la **teoria del canvi de la perspectiva multinivell** i s'ha d'estructurar a partir dels cinc elements següents:⁶

- **Context**, les tendències globals i l'entorn local (dinàmiques de poder, dinàmiques de col·laboració, capacitats, normes socials, etc.) en relació amb el repte que es vol abordar
- **Estructura**, els recursos disponibles per poder portar a terme el canvi transformatiu (els del laboratori i els de la resta d'actors amb els quals col·labora en el marc de les agendes compartides o d'altres iniciatives transformatives)
- **Actuacions**, els experiments i les activitats que porta a terme el laboratori per promoure alternatives que substitueixin o transformin les pràctiques dominants i que permetin avançar en les direccions desitjades
- **Resultats transformatius esperats**, els canvis en les persones i en les organitzacions, inclosos els canvis en xarxes, capacitats, aprenentatges, expectatives i perspectives vinculats amb els processos transformatius impulsats per les actuacions
- **Impactes esperats**, els efectes a llarg termini produïts pels resultats transformatius, com ara l'emergència de sistemes alternatius que contribueixin a avançar en les direccions desitjades. Aquests impactes són a llarg termini i són el resultat de la interacció de múltiples processos. Per tant, és molt difícil vincular les actuacions dels laboratoris amb aquests impactes.

⁵ Sovint els laboratoris no elaboren teories del canvi per a les seves actuacions o, si ho fan, aquestes teories del canvi són poc precises o estan fragmentades (Cabaj, s. a.).

⁶ Boni et al. (2019).

Habitualment els laboratoris d'innovació social mesuren els seus resultats amb indicadors quantitatius com, per exemple: nombre de projectes, nombre d'innovacions i solucions desenvolupades i implementades, nombre de processos participatius i nombre de persones implicades en els processos participatius. Els sistemes de monitoratge tradicionals, basats en indicadors quantitatius i en l'elaboració de memòries d'actuacions, permeten justificar com s'han invertit els recursos i expliquen les actuacions realitzades, però no permeten mesurar de quina manera el laboratori contribueix a les dinàmiques transformatives del territori.

Els sistemes d'indicadors tradicionals limiten la capacitat d'adaptació, flexibilitat i experimentació del laboratori, atès que prioritzen els resultats a curt termini i penalitzen la incertesa i el risc.

En aquest context, els resultats dels laboratoris d'innovació transformativa s'haurien de valorar no pel nombre d'innovacions sinó per com contribueixen a generar processos transformatius al territori i a obrir noves possibilitats de futur (el que anomenem **resultats transformatius**). Cal tenir en compte que els processos transformatius tenen uns terminis temporals que van molt més enllà dels de les actuacions impulsades pels laboratoris.

Els esforços per monitorar els resultats dels laboratoris s'haurien de centrar en com l'**estructura** (els recursos disponibles) i les **actuacions** (tant les actuacions dels laboratoris com les actuacions a les quals aquests donen suport), en un context determinat (marcat per les tendències globals i les dinàmiques locals), contribueixen a generar processos 1) de construcció i enfortiment dels nínxols 2) d'expansió dels nínxols i 3) d'obertura i desbloqueig dels sistemes sociotècnics dominants.

Per a cadascun d'aquests processos, Ghosh *et al.* (2021) identifiquen un conjunt de **resultats transformatius** que serveixen de guia per valorar si els laboratoris contribueixen als processos de transformació del territori (v. el quadre 3).

Quadre 3. Processos i resultats transformatius

Tipus	Descripció
Construcció i enfortiment de nínxols	• Donar suport a nínxols o petites xarxes d'actors que desenvolupen i proven alternatives a les pràctiques dominants, mitjançant entorns neutrals, segurs i facilitadors, que permeten experimentar • Promoure processos d'aprenentatge que permetin qüestionar marcs mentals i suposicions i millorar l'eficàcia de les actuacions impulsades pels diversos actors del territori per avançar en les direccions desitjades (sovint vinculades amb els ODS)

Tipus	Descripció
	• Crear xarxes de col·laboració que integrin perspectives i actors diversos, que promoguin l'acció col·lectiva transformativa • Gestionar expectatives dels actors en relació amb la transformació (mitjançant l'aportació d'evidències i de noves narratives) per incrementar-ne la credibilitat i la robustesa i reduir la resistència al canvi
Expansió dels nínxols i desenvolupament a una escala més gran	• Ampliar l'adopció de les solucions desenvolupades al laboratori (que siguin adoptades per més persones) • Promoure que les solucions desenvolupades als laboratoris s'implementin en altres territoris i entorns • Promoure la circulació d'idees, persones, estratègies, actuacions i tecnologies entre laboratoris i territoris • Promoure la institucionalització de les solucions desenvolupades (canvis en els comportaments, les creences i els valors de les persones)
Obertura i desbloqueig dels sistemes sociotècnics dominants	• Promoure la cocreació de marcs i models de governança alternatius, més participatius, que qüestionin les pràctiques dominants • Generar noves narratives i evidències que propiciïn canvis profunds en els marcs mentals dels actors del territori, mitjançant processos de desaprenentatge i aprenentatge profund (per exemple, demostrar que les alternatives desenvolupades en l'entorn del laboratori són viables i més atractives) • Reforçar les interaccions i les complicitats amb els actors del sistema (com ara administracions públiques, inversors, empreses, entitats socials i l'acadèmia) i crear complicitats per potenciar les alternatives desenvolupades en l'entorn dels laboratoris i fer-les més competitives (en el sentit de fer-les més viables i atractives)

4. Els laboratoris d'innovació transformativa

Tipus	Descripció
	• Facilitar processos que desafïïn les percepcions individuals i col·lectives (dels responsables polítics, dels productors, de les empreses, dels consumidors, etc.) en relació amb les pressions de l'entorn

Font: adaptat de Gosh et al. (2021).

Referències

- BONI, S.; GIACHI, S.; MOLAS-GALLART, J. «Principios clave para una evaluación formativa de las políticas de innovación transformativa» [en línia]. *Documento de Políticas del Consorcio de Políticas de Innovación Transformativa* [Regne Unit: Consorcio de Política de Innovación Transformativa (CPIT), SPRU], núm. 1 (març 2019). <https://www.tipconsortium.net/wp-content/uploads/2019/12/4536_TIPC_policy_brief_01_spanish_online.pdf> [Consulta: 21 desembre 2021].
- BRAIDER RIVER GROUP. *Polarity thinking. Polarity Mapping* [en línia]. [S. l.: Neesa Sweet, [s. a.]. <<http://braidedrivergroup.com/wp-content/uploads/2011/04/Polarity-Thinking-Overview.pdf>> [Consulta: 21 desembre 2021].
- CABAJ, M. *Action Lab Keynote* [en línia]. [S. l.: Skills Society, 2016. <<https://vimeo.com/157860195>> [Consulta: 21 desembre 2021].
- CABAJ, M. *RECODE Webinar: Evaluation and Labs* [en línia]. [S. d.]. <<https://vimeo.com/199238214>> [Consulta: 21 desembre 2021].
- CLEAR IMPACT CONSULTING GROUP. *The power of polarity thinking* [en línia]. [S. l.: Clear Impact Consulting Group], 2021. <<https://clear-impact.medium.com/the-power-of-polarity-thinking-594644b0f8d6>> [Consulta: 21 desembre 2021].
- FERNÁNDEZ, T.; ROMAGOSA, M. *L'articulació d'agendes compartides per a la sostenibilitat i el canvi social* [en línia]. Barcelona: Generalitat de Catalunya, 2020. (Monitoratge de la RIS3CAT; 8). <http://catalunya2020.gencat.cat/web/.content/00_catalunya2020/Documents/estrategies/fitxers/agendes-compartides.pdf> [Consulta: 21 desembre 2021].
- GEELS, F. W. «Multi-Level Perspective on System Innovation: Relevance for Industrial Transformation». A: OLSTHOORN, X.; WIECZOREK, A. J. (ed.). *Understanding Industrial Transformation: Views from Different Disciplines* [en línia]. Dordrecht: Springer, 2006. <https://www.researchgate.net/publication/226512683_Multi-Level_Perspective_on_System_Innovation_Relevance_for_Industrial_Transformation> [Consulta: 21 desembre 2021].
- GEELS, F. W.; SCHOT, J. «Typology of sociotechnical transition pathways» [en línia]. *Research Policy* [S. l.: Elsevier], núm. 36 (2007). <<https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.003>> [Consulta: 21 desembre 2021].
- GHOSH, B.; KIVIMAA, P.; RAMIREZ, M.; SCHOT, J.; TORRENS, J. «Transformative Outcomes»: «Assessing and reorienting experimentation with transformative innovation policy Transformative outcomes» [en línia]. [S. l.: Transformative Innovation Policy Consortium (TIPC), 2021. TIPC Working Paper; 2020-02). <<https://www.tipconsortium.net/publication/transformative-outcomes-assessing-and->

reorienting-experimentation-with-transformative-innovation-policy/ > [Consulta: 12 febrer 2022].

HASSAN, Z. *The social labs revolution: A new approach to solving our most complex challenges*. Oakland: Berrett-Koehler, 2014.

JOHNSON, B. *Polarity Management-Identifying and Managing Unsolvable Problems*. Amherst, MA: HRD, 1996.

LEADBEATER, C.; WINHALL, J. *Building Better Systems: A Green Paper on System Innovation* [en línia]. [S. l.]: The Rookwood Foundation, 2020. <<https://www.systeminnovation.org/green-paper>> [Consulta: 21 desembre 2021].

REOS PARTNERS. *Method: Social labs* [en línia]. [S. l.]: Reos Partners, [s. a.]. <<https://reospartners.com/tools/social-Labs/>> [Consulta: 21 desembre 2021].

REOS PARTNERS. *What are Social Laboratories* [en línia]. [S. l.]: Reos Partners, 2013. <<https://reospartners.com/what-are-social-Laboratories/>> [Consulta: 21 desembre 2021].

REOS PARTNERS. *Change Labs: a way to work on complex social challenges* [en línia]. [S. d.]. <<https://vimeo.com/31034297>> [Consulta: 21 desembre 2021].

TAMM, J. W.; LUYET, R. J. *Radical Collaboration: Five essential skills to overcome defensiveness and build successful relationships*. 2a. [S. l.]: Harper Collins Publishers, 2019.

TNS CANADA. *TNS Sustainability Transition Labs and Leadership Initiatives* [en línia]. [S. l.]: TNS Canada, 2020. <<https://www.youtube.com/watch?v=-MBZhE0jDRE>> [Consulta: 21 desembre 2021].

TORRENS, J.; SCHOT, J. *The roles of Experimentation in Transformative Innovation Policy*. [en línia]. [S. l.]: Transformative Innovation Policy Consortium, 2017. <https://www.researchgate.net/publication/325486516_The_Roles_of_Experimentation_in_Transformative_Innovation_Policy> [Consulta: 11 octubre 2021].

URB@EXP PROJECT. *Guidelines for Urban Labs* [en línia]. Maastricht: Maastricht University, [s. a.]. <<https://www.maastrichtuniversity.nl/research/msi/research-output/guidelines-urban-labs>> [Consulta: 21 desembre 2021].

WESTLEY, F.; LABAN, S. *Social Innovation lab Guide* [en línia]. [S. d.]. <https://uwaterloo.ca/waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/sites/ca.waterloo-institute-for-social-innovation-and-resilience/files/uploads/files/10_silabguide_final.pdf> [Consulta: 21 desembre 2021].

Annex 1. Els laboratoris Coboï lab, LAB-INN del CIRSAC, UAB Open Labs, Biolab Ponent i Fundació Mas Badia

Per elaborar aquest document s'ha partit de l'experiència de cinc laboratoris d'innovació social que treballen amb els actors del territori. Aquests laboratoris disposen de persones facilitadores, de metodologies i de suport expert multidisciplinari, la qual cosa els permet guiar i acompanyar processos de codisseny, experimentació i aprenentatge, per desenvolupar alternatives innovadores que aborden reptes i oportunitats identificats en el marc d'agendes compartides. Així mateix, disposen d'espais adequats per provar les innovacions desenvolupades i col·laboren amb múltiples actors del territori per desplegar les solucions en entorns reals, amb l'objectiu d'assolir un impacte col·lectiu sostingut en el temps. Concretament, aquests laboratoris són el Coboï lab (Sant Boi de Llobregat), el LAB-INN de CIRSAC (Fundació Universitària del Bages), la Fundació Mas Badia (IRTA), el Biolab Ponent (Terres de Lleida) i els UAB Open Labs (Universitat Autònoma de Barcelona i territori de la B-30).

A continuació es presenten aquests laboratoris i el procés de col·laboració en el marc de l'elaboració d'aquest document.

1.1. Coboï lab

El Coboï lab és un laboratori d'innovació pública que impulsa l'Ajuntament de Sant Boi de Llobregat. Disposa d'un espai físic permanent i de metodologies de treball col·laboratiu pròpies.

El laboratori contribueix a la transformació del seu entorn territorial, la ciutat de Sant Boi de Llobregat, dissenyant i aplicant metodologies que faciliten la ideació col·lectiva i l'articulació de governances compartides, mitjançant processos de cocreació de polítiques públiques. El Coboï lab ofereix espais de trobada, tant físics com virtuals, un entorn neutral i segur per als actors de la ciutat, així com facilitadors que ajuden a gestionar les dinàmiques de col·laboració i cocreació. Les activitats de recerca i gestió del coneixement, principalment orientades a detectar noves tendències i oportunitats de transformació del territori, també són un pilar clau d'aquest laboratori, que actua amb una vocació de millora, obertura i transformació dels entorns institucionals, mitjançant processos participatius, inclusius, diversos i democràtics, que fomenten la corresponsabilitat.

1.2. LAB-INN del CIRSAC

El LAB-INN del CIRSAC, de la Fundació Universitària del Bages, és un laboratori de simulació en els àmbits social i de la salut. Mitjançant la simulació, facilita, desenvolupa i implementa productes i serveis que donen resposta a problemàtiques i necessitats de les persones que estan en situació de dependència o pateixen malalties cròniques.

El laboratori disposa d'un espai físic permanent que inclou vuit unitats de simulació (amb capacitat de crear més de 50 escenaris diferents), equipament tecnològic i metodologies de treball pròpies, centrades en la simulació i la recerca científica.

El LAB-INN del CIRSAC és un element central de l'agenda compartida del Bages, que té el focus en el repte de la dependència, la cronicitat i els problemes derivats (fonamentalment, socials i de salut). El paper d'aquest laboratori és estructurar i facilitar els processos de concepció, desenvolupament i implementació de projectes, per desenvolupar productes i serveis amb impacte en les persones. El LAB-INN del CIRSAC accelera el procés de desenvolupament d'aquests projectes, mitjançant l'aplicació de tecnologies (intel·ligència artificial, internet de les coses, realitat virtual, realitat mixta, realitat augmentada, etc.) i el disseny del model de negoci, i en garanteix la qualitat, la seguretat i el rigor científic.

1.3. UAB Open Labs

UAB Open Labs és el model de laboratori que promou la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) al territori de la B-30 (les comarques del Vallès Occidental i del Vallès Oriental). En el moment de la redacció d'aquest document, els UAB Open Labs disposen de set espais físics i un espai virtual. Aquests espais faciliten entorns col·laboratius per identificar reptes del territori i desenvolupar-hi respostes des d'un enfocament multidisciplinari, a partir de l'experimentació social i tecnològica i del treball col·laboratiu. Els UAB Open Labs també disposen de metodologies i processos de treball específics per acompanyar i facilitar la cocreació i l'acció transformativa en el marc d'agendes compartides.

Aquests laboratoris, juntament amb la iniciativa HubB30, són una peça clau de l'articulació de l'ecosistema de recerca i innovació del territori de la B-30. El HubB30 és una plataforma multisectorial que genera dinàmiques de col·laboració per impulsar la transició industrial orientada cap a la sostenibilitat a partir de la identificació de reptes, l'experimentació i la proposta de solucions, amb un enfocament altament multidisciplinari, que integra les perspectives socials, econòmiques, ambientals i tecnològiques, i posa les persones al centre.

1.4. Biolab Ponent

El Biolab Ponent està orientat a facilitar les dinàmiques i els processos vinculats amb l'Agenda Compartida per a la Transformació Econòmica de les Terres de Lleida,

el Pirineu i l'Aran. Aquest laboratori és un instrument de concertació territorial i d'interessos, que facilita la implicació i la col·laboració dels actors implicats en la transformació del territori en àmbits tan diversos com l'agroalimentari, el forestal, el turístic i l'industrial.

El Biolab Ponent ha estat, des de l'inici, un actor clau de l'Agenda Compartida. Ha facilitat la construcció d'una visió de futur compartida per al territori i la identificació de les principals oportunitats i reptes associats, mitjançant dinàmiques participatives.

Sobre aquesta base, el Biolab Ponent focalitza els seus esforços en dos punts centrals: 1) facilitar la comprensió sistèmica dels reptes territorials i sectorials vinculats a cadascuna d'aquestes oportunitats, i 2) promoure i facilitar processos de codisseny, experimentació i implementació de solucions innovadores que desenvolupin respostes efectives als reptes identificats. A més de d'oferir espais de trobada per a dinàmiques participatives, Biolab Ponent també habilita espais d'experimentació, on els actors del sistema poden provar les solucions codissenyades i generar els aprenentatges necessaris per implementar-les en entorns reals.

1.5. Fundació Mas Badia

La Fundació Mas Badia és una estació agrícola experimental que, des que es va crear, l'any 1984, ha promogut la millora i el desenvolupament de l'activitat agrícola de les comarques de Girona (amb projecció a la resta del país) a partir de la recerca i la innovació aplicada i desenvolupada de forma col·laborativa amb el sector agroalimentari.

La Fundació, impulsada per l'IRTA i altres actors del territori (el sector de producció de la poma de Girona, la Diputació de Girona, la Universitat de Girona, el Consell Comarcal del Baix Empordà, l'Ajuntament de la Tallada, AFRIGI i la Fundació de la Pagesia Catalana), disposa de camps experimentals i de metodologies d'experimentació pròpies.

Les activitats d'aquesta estació experimental s'han orientat, principalment, al desenvolupament i la transferència de millores i bones pràctiques relacionades amb l'agronomia, la producció ecològica, la bioenergia, la fisiologia de la postcollita, l'entomologia, la fitopatologia i l'ús eficient de l'aigua i dels fertilitzants. Progressivament, s'han anat incorporant nous actors i usuaris a aquestes iniciatives enfocades a identificar problemes compartits i impulsar actuacions per abordar-los.

En aquest context, s'ha iniciat un procés de reflexió sobre el paper que pot tenir Mas Badia en la transformació del territori. El procés de transformació ha de ser respectuós amb el medi ambient i ha de permetre optimitzar l'ús dels recursos endògens (tant naturals com culturals) per produir béns, aliments, serveis i energia, en el marc d'un creixement sostenible, inclusiu i generador de prosperitat, i més resiliència davant de l'emergència climàtica. Amb aquest objectiu, cal incorporar noves metodologies

i s'ha d'ampliar el nombre i la tipologia d'actors que participen en el desenvolupament i la prova de solucions viables per a una producció d'aliments més sostenible.

1.6. Col·laboració amb els laboratoris d'innovació social

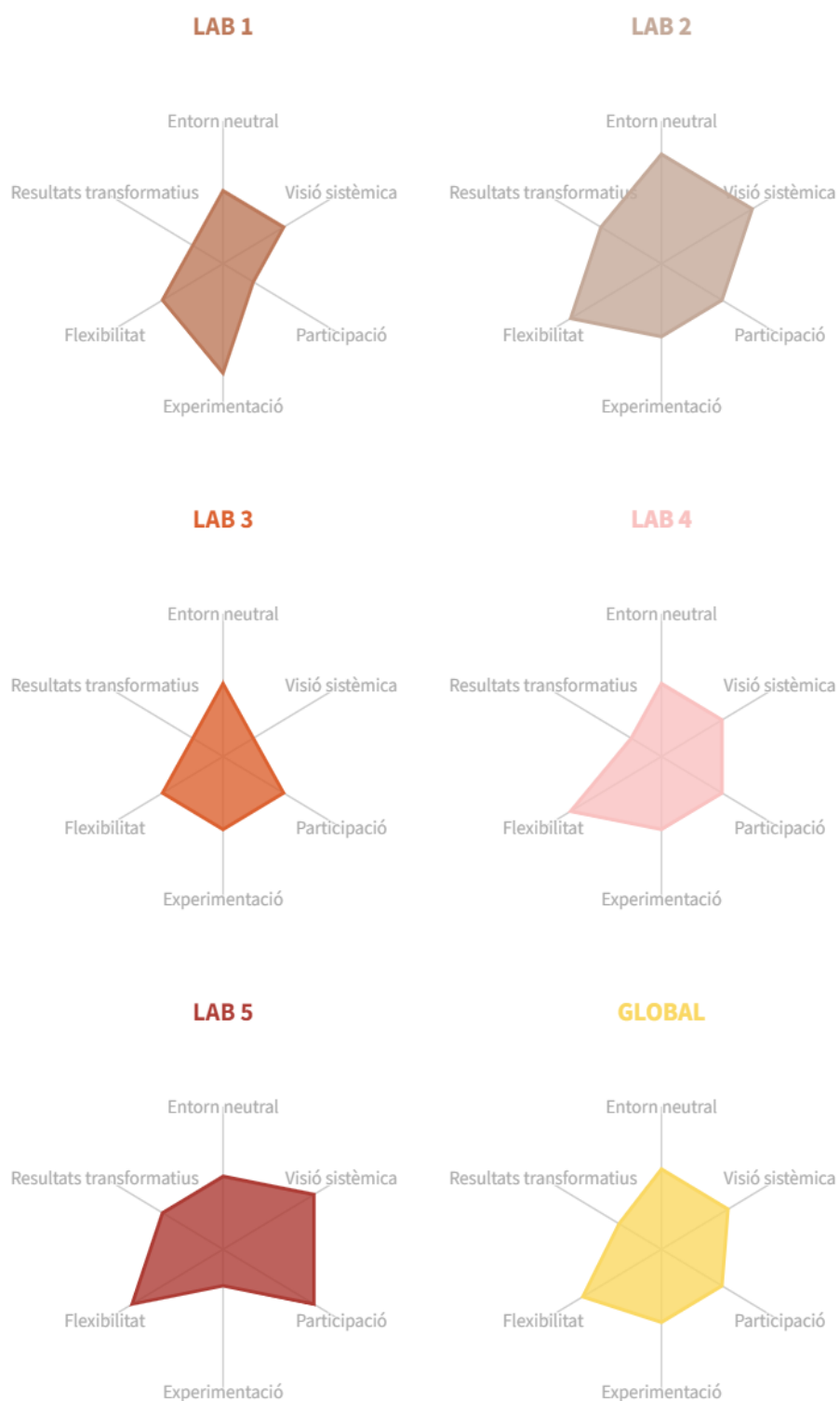
La contribució d'aquests laboratoris al procés d'elaboració d'aquest document s'ha centrat en entrevistes, reunions, tallers i aportacions concretes al document. El desembre del 2021 representants d'aquests laboratoris van participar en un taller en què s'analitzava el paper dels laboratoris en les agendes compartides (v. la imatge A1.1). En aquest context, també es van validar les sis característiques dels laboratoris d'innovació transformativa detallades en aquest document. La imatge A1.2 mostra els resultats de l'autodiagnosi que van fer els laboratoris durant el taller.

Imatge A1.1. Resultats de la pluja d'idees sobre el concepte de laboratori d'innovació social



Font: elaboració pròpia.

Imatge A1.2. Visualització dels resultats de les autodiagnosi dels laboratoris d'innovació social participants



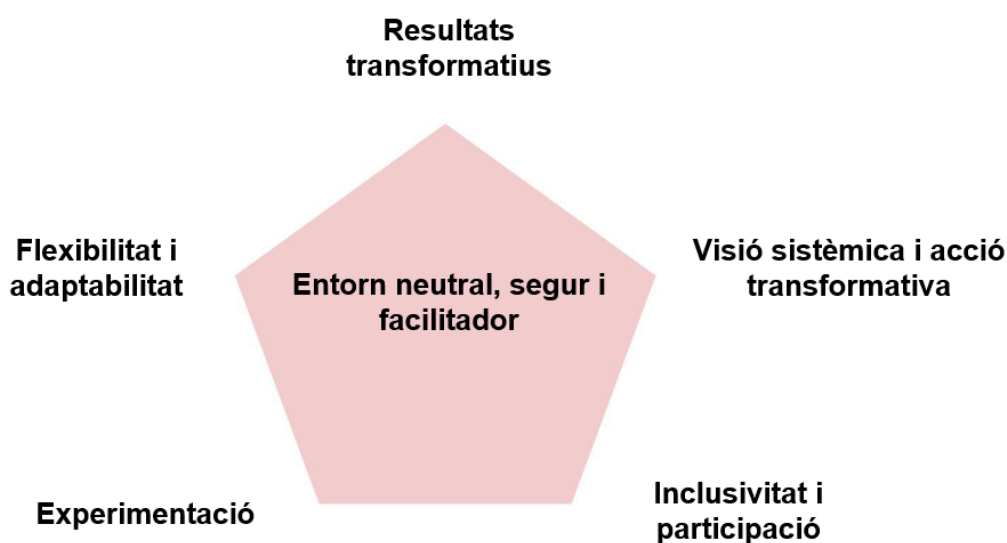
Font: elaboració pròpia.

Annex 2: Guia per a l'autodiagnosi dels laboratoris d'innovació transformativa

Els **laboratoris d'innovació transformativa** es conceben com uns espais d'experimentació i de desenvolupament de tecnologies i pràctiques socials alternatives que tinguin la capacitat i la vocació de substituir o transformar les pràctiques dominants i d'obrir noves trajectòries de futur que siguin més sostenibles, inclusives, resilients i justes.

En l'apartat 4 s'han identificat sis característiques que defineixen els laboratoris d'innovació transformativa (v. la imatge A2.1). A continuació, es presenta una plantilla que permet als laboratoris fer una autodiagnosi sobre aquestes sis característiques (v. el quadre A2.1).

Imatge A2.1. Característiques principals dels laboratoris d'innovació transformativa



Font: elaboració pròpia.

Quadre A2.1. Plantilla per a l'autodiagnosi dels laboratoris d'innovació transformativa

1. Entorn neutral, segur i facilitador	gens - molt
El laboratori és un punt de trobada neutral per als actors del territori, en el qual poden intercanviar experiències i coneixements, generar xarxes de col·laboració i experimentar i articular respostes col·lectives als reptes del territori.	0 - 1 - 2 - 3
El laboratori és un actor reconegut, té credibilitat i està legitimat per convocar i reunir els actors implicats en els reptes del territori (col·lectius afectats, empreses, administracions públiques, innovadors i comunitats de pràctica) amb l'objectiu d'abordar aquests reptes.	0 - 1 - 2 - 3
El laboratori ofereix un espai comú, segur i protegit , en el qual els actors se senten còmodes per expressar els seus punts de vista i es poden distanciar de les seves rutines diàries i de les idees preconcebudes.	0 - 1 - 2 - 3
El disseny de l'entorn del laboratori (els espais físics i virtuals, les metodologies, els materials, l'agenda d'activitats, etc.) convida a la creativitat, l'exploració, l'experimentació i l'acció col·lectiva.	0 - 1 - 2 - 3
El laboratori disposa de metodologies i de processos de treball que faciliten el treball col·laboratiu i l'acció col·lectiva per a la transformació , i que s'adapten a les necessitats dels participants i dels àmbits d'actuació.	0 - 1 - 2 - 3
El laboratori disposa de persones amb perfil de facilitadors que garanteixen que tots els participants tinguin el seu espai i puguin aportar les seves reflexions de manera efectiva, ajuden a gestionar les dinàmiques de col·laboració i els conflictes, i proporcionen orientació i impuls a l'acció col·lectiva.	0 - 1 - 2 - 3
El laboratori disposa d'un equip de facilitadors i col·labora amb un equip de persones multidisciplinari , que combina diversos perfils i perspectives (acadèmics, activistes, emprenedors, tècnics, comunicadors o artistes).	0 - 1 - 2 - 3
Valor mitjà	0 - 1 - 2 - 3

2. Visió sistèmica i acció transformativa	gens - molt
La missió i els objectius del laboratori expliciten la voluntat i l'aspiració de transformar l'entorn mitjançant la innovació transformativa i el desenvolupament i la implementació d' alternatives més sostenibles, inclusives, resilients i justes.	0 - 1 - 2 - 3
El laboratori analitza els reptes del territori amb una perspectiva sistèmica i multinivell: té en compte les tendències globals, el funcionament del sistema (institucions, tecnologies, cultura, mercat, etc.) i les innovacions emergents.	0 - 1 - 2 - 3
El laboratori promou el codisseny de visions de futur i d'objectius compartits amb tots els actors implicats i amb una perspectiva sistèmica i multinivell. D'aquesta manera es garanteix que les solucions responen a les necessitats i les expectatives dels actors del territori i que estan alineades amb les tendències globals.	0 - 1 - 2 - 3
El laboratori aplica el principi de pensar com un sistema i actuar com un emprenedor. D'una banda, manté la complexitat en el procés d'anàlisi dels reptes i les solucions possibles i, de l'altra, defineix i implementa experiments i accions concretes que permeten identificar les maneres més eficaces d'abordar el repte.	0 - 1 - 2 - 3
El laboratori té un model de negoci i de finançament que li permet prendre decisions estratègiques, que busquen maximitzar el valor global, independentment del retorn immediat. El compromís estratègic amb els reptes del territori s'acompanya d'una elevada flexibilitat tàctica, focalitzada en l'acció i l'experimentació, que sempre ha d'estar enfocada a assolir els objectius estratègics.	0 - 1 - 2 - 3
Valor mitjà	

3. Inclusivitat i participació	gens - molt
El laboratori integra persones que representen els diferents col·lectius implicats en el repte. La combinació de múltiples perspectives i coneixements promou la creativitat i permet trobar solucions i compromisos que són diferents dels habituals i que generen valor per a les diferents parts implicades.	0 - 1 - 2 - 3
El laboratori promou coalicions d'actors diversos per abordar reptes compartits, de manera que les solucions proposades tinguin més legitimitat i acceptabilitat social.	0 - 1 - 2 - 3
El laboratori disposa d'estratègies i eines per tenir en compte els interessos de tots els col·lectius afectats (també dels que no participen en les activitats).	0 - 1 - 2 - 3
El laboratori té estratègies i eines per evitar que les estructures i les relacions de poder del sistema (entre col·lectius, entitats o persones) es reproduïxin al laboratori.	0 - 1 - 2 - 3
El laboratori promou la reflexió crítica i té capacitat per gestionar conflictes i expectatives. Si es gestiona bé el debat, la confluència de diferents perspectives i expectatives permet que es puguin identificar noves oportunitats i interessos compartits.	0 - 1 - 2 - 3
El laboratori contribueix a la conscienciació i l'empoderament dels actors en relació amb els reptes del territori, mitjançant l'elaboració i l'aplicació de metodologies de treball per reptes.	0 - 1 - 2 - 3
Valor mitjà	

4. Experimentació	gens - molt
El laboratori promou l'experimentació per provar solucions en entorns controlats, contrastar hipòtesis i extreure'n aprenentatges en relació amb la viabilitat, l'impacte i l'acceptació social.	0 - 1 - 2 - 3
El laboratori proporciona un entorn protegit , que convida les persones a experimentar amb alternatives a les pràctiques dominants, de manera que no tenen la sensació que van en contra dels interessos de les organitzacions que representen.	0 - 1 - 2 - 3
El laboratori treballa amb múltiples accions i experiments , la qual cosa permet comparar-ne els avantatges i els desavantatges i explorar noves possibilitats.	0 - 1 - 2 - 3
El laboratori aplica la metodologia de recerca i acció participatives , que combina el rigor científic amb la reflexió i l'acció.	0 - 1 - 2 - 3
El laboratori promou la participació activa dels actors implicats en tot el procés d'experimentació.	0 - 1 - 2 - 3
Valor mitjà	

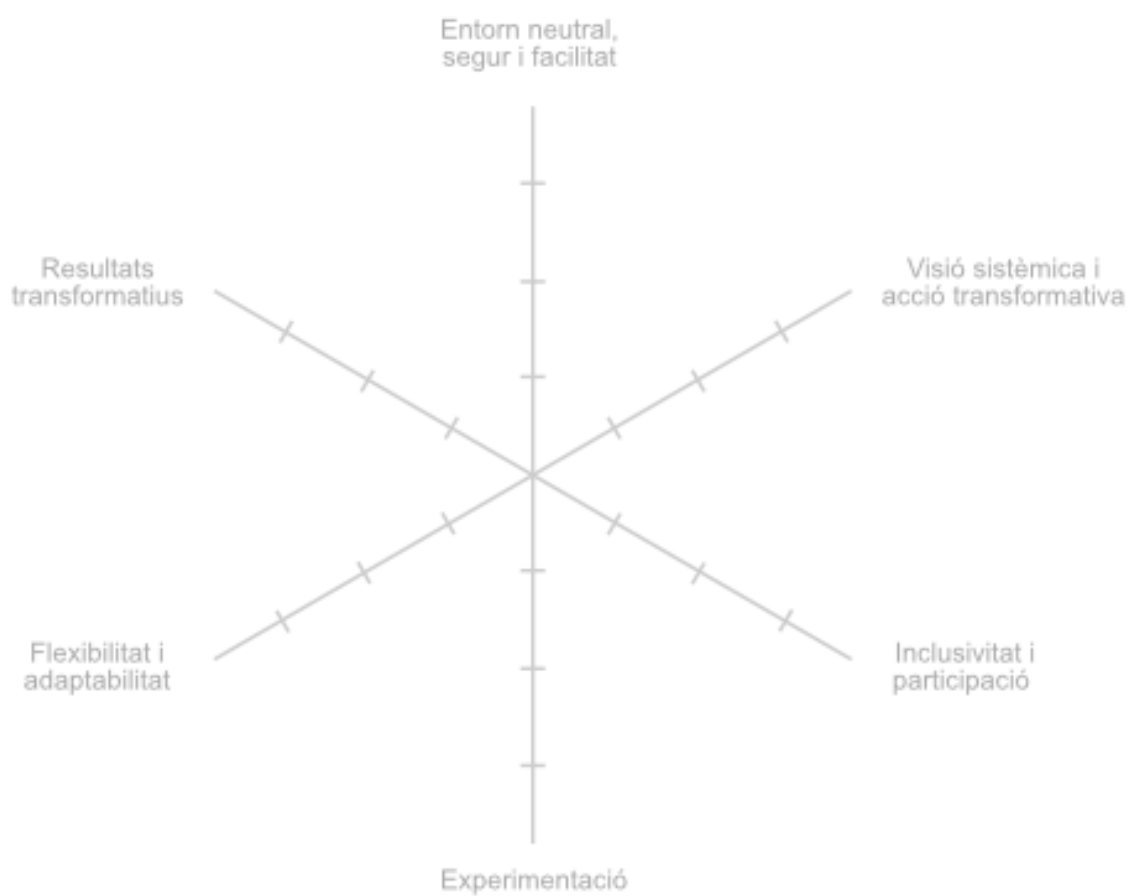
5. Flexibilitat i adaptabilitat	gens - molt
El laboratori està connectat amb la realitat del territori i treballa en xarxa amb les entitats i les persones que hi viuen i hi treballen.	0 - 1 - 2 - 3
Els processos, les metodologies i les actuacions proposades pel laboratori són flexibles i s'adapten a les necessitats i a les oportunitats que es detecten en cada moment.	0 - 1 - 2 - 3
El laboratori col·labora amb universitats i amb altres entitats que poden aportar expertesa i eines (per exemple, en ciència ciutadana, en simulació o en avaluació de processos).	0 - 1 - 2 - 3

5. Flexibilitat i adaptabilitat	gens - molt
El laboratori té un model de negoci i de finançament que li permet gestionar el dilema de planificació i flexibilitat. El finançament basal és clau per treballar amb els actors del territori i donar resposta a les necessitats i les oportunitats que aquests prioritzin en cada moment.	0 - 1 - 2 - 3
Valor mitjà	
6. Resultats transformatius	gens - molt
Els resultats del laboratori s'avaluen a partir de la contribució a les dinàmiques i als processos de transformació del territori.	0 - 1 - 2 - 3
El laboratori té una teoria del canvi emmarcada en la teoria del canvi de la perspectiva multinivell, que té en compte el context, l'estructura, les actuacions, els resultats transformatius esperats i els impactes esperats.	0 - 1 - 2 - 3
Les solucions desenvolupades al laboratori tenen potencial disruptiu i s'implementen més enllà de l'entorn experimental.	0 - 1 - 2 - 3
Valor mitjà	

Font: elaboració pròpia.

La imatge A.2.2 mostra una plantilla per visualitzar de forma gràfica els resultats de l'autodiagnosi a partir del valor mitjà obtingut per a cadascuna de les característiques.

Imatge A2.2. Plantilla per visualitzar els resultats de l'autodiagnosi



Font: elaboració pròpia.

Annex 3. Guia per gestionar polaritats

Com s'ha vist en l'apartat 4, els laboratoris treballen en un entorn altament complex i sovint han d'abordar dilemes que no tenen una solució fàcil, atès que no són problemes a solucionar sinó **polaritats** a gestionar. En l'apartat 4 s'han analitzat algunes d'aquestes polaritats (v. el quadre A3.1).

Parlem de polaritats quan ens trobem davant de dues opcions interdependents i en tensió. No n'hi ha una de millor i una altra de pitjor; totes dues són necessàries. Per això, el que cal fer és gestionar-les de manera que trobem l'equilibri que millor respongui als nostres objectius en cada moment. Les polaritats mal gestionades porten les organitzacions i els individus a crear el futur que temen, el que mai voldrien. En canvi, les polaritats ben gestionades ajuden a crear el futur desitjat.

Quadre A3.1. Exemples de polaritats

Pol 1	Pol 2
Planificació. Els gestors dels laboratoris necessiten treballar en entorns de certesa, amb una planificació de tasques, objectius, calendari, metodologies, equip de treball i fluxos financers.	Adaptació. En els processos d'experimentació cal gestionar la incertesa. L'equip de treball dels laboratoris s'ha d'adaptar constantment per tal de respondre a la identificació d'oportunitats i problemes, als impactes no previstos i als aprenentatges.
Innovació. Els laboratoris volen maximitzar el nombre d'innovacions o solucions per tenir més impacte. Aquest objectiu és diferent del de maximitzar innovacions amb impacte transformatiu.	Implementació. Moltes solucions desenvolupades no s'implementen per motius diversos (no responen a les necessitats reals dels actors del territori, no són viables econòmicament, no tenen acceptabilitat social, etc.).
Curt termini. Els gestors dels laboratoris tenen la pressió d'obtenir resultats immediats. Per això, sovint les innovacions se centren en la millora d'allò que ja existeix en comptes de centrar-se a proporcionar alternatives realment transformadores, que requereixen més esforços i més temps.	Llarg termini. Els processos d'innovació transformativa són complexos i llargs i els resultats són incerts.

Pol 1	Pol 2
Capacitat transformativa. Les innovacions amb potencial transformador sovint es perceben com a inviables a causa de les barreres tecnològiques, polítiques, socials o econòmiques.	Viabilitat. Les innovacions que semblen viables i que, per tant, es podrien implementar sovint són insuficients per abordar els reptes.
Diversitat. Els reptes complexos només es poden abordar de manera efectiva des de l'acció col·lectiva. Les respostes requereixen la integració de les múltiples perspectives dels col·lectius implicats.	Operativitat. Articular processos de cocreació amb actors amb perspectives i interessos diferents requereix gestionar conflictes i expectatives, i això fa més complex el procés de concreció d'accions.
Coneixement. L'acció transformativa ha d'aspirar a transformar els marcs mentals (creences, valors i rutines) que determinen el funcionament del sistema, la percepció dels reptes globals (amenaces, oportunitats, etc.) i la viabilitat d'alternatives més sostenibles i justes a les pràctiques actuals.	Acció. Encara que els actors del territori siguin conscients de la complexitat del sistema i dels reptes als quals han de donar resposta, sovint se centren en el disseny d'actuacions que aborden els problemes més immediats, amb una aproximació lineal que no va a l'arrel dels problemes.
Legitimació del sistema dominant. Els actors que tenen una posició de poder sovint poden determinar l'agenda del laboratori (el financen, li donen prestigi, etc.), la qual cosa pot limitar la capacitat del laboratori de qüestionar l' statu quo i, per tant, de transformar-lo.	Desafiament del sistema dominant. Si l'agenda del laboratori la determinen grups activistes o radicals, és probable que alguns actors clau del territori no vulguin participar-hi, la qual cosa fa que disminueixi el potencial de transformació i impacte del laboratori.

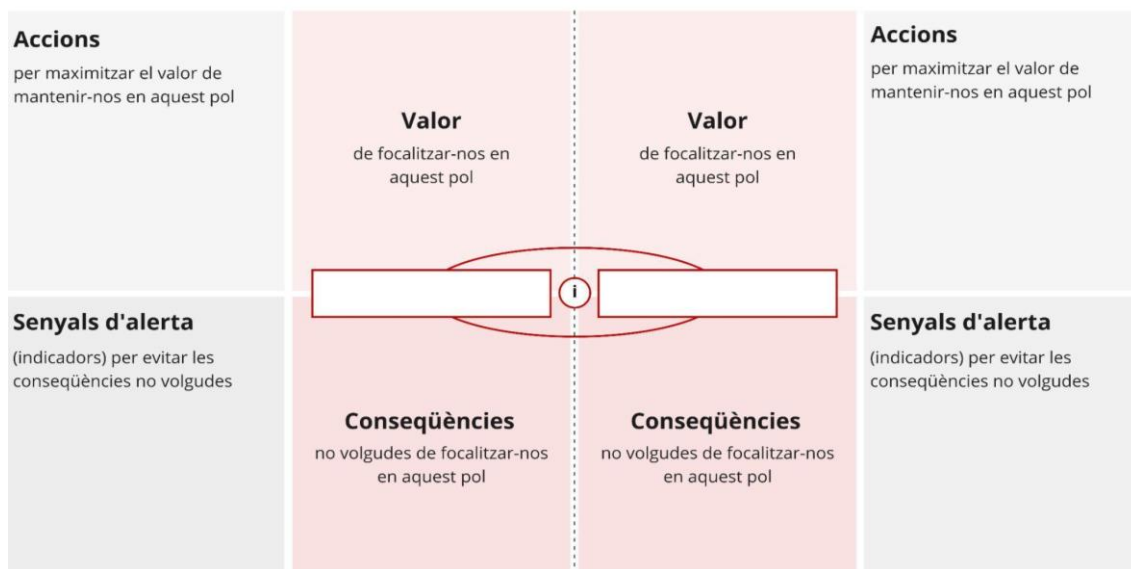
Font: elaboració pròpia.

Els **mapes de polaritats** (v. la imatge A3.1) són molt útils per fer aquests tipus d'anàlisis.⁷ Aquesta eina permet que els actors prenguin consciència que, triem el pol que triem, sempre hi trobarem beneficis i conseqüències no volgudes.

El mapa de polaritats facilita que es pugui treballar amb els dos pols d'una polaritat (les opcions de situades a l'esquerra i a la dreta del mapa). La part superior del mapa se centra en el **valor** de focalitzar-nos en un pol o en un altre i en les accions que podem emprendre per maximitzar aquest valor. La part inferior se centra en les **conseqüències no volgudes** de focalitzar-nos en un pol o en un altre i en els senyals d'alerta per evitar (o minimitzar) les conseqüències no volgudes.

⁷ Johnson, B. (1996) i Clear Impact Consulting Group (2021).

Imatge A3.1. Mapa de polaritats

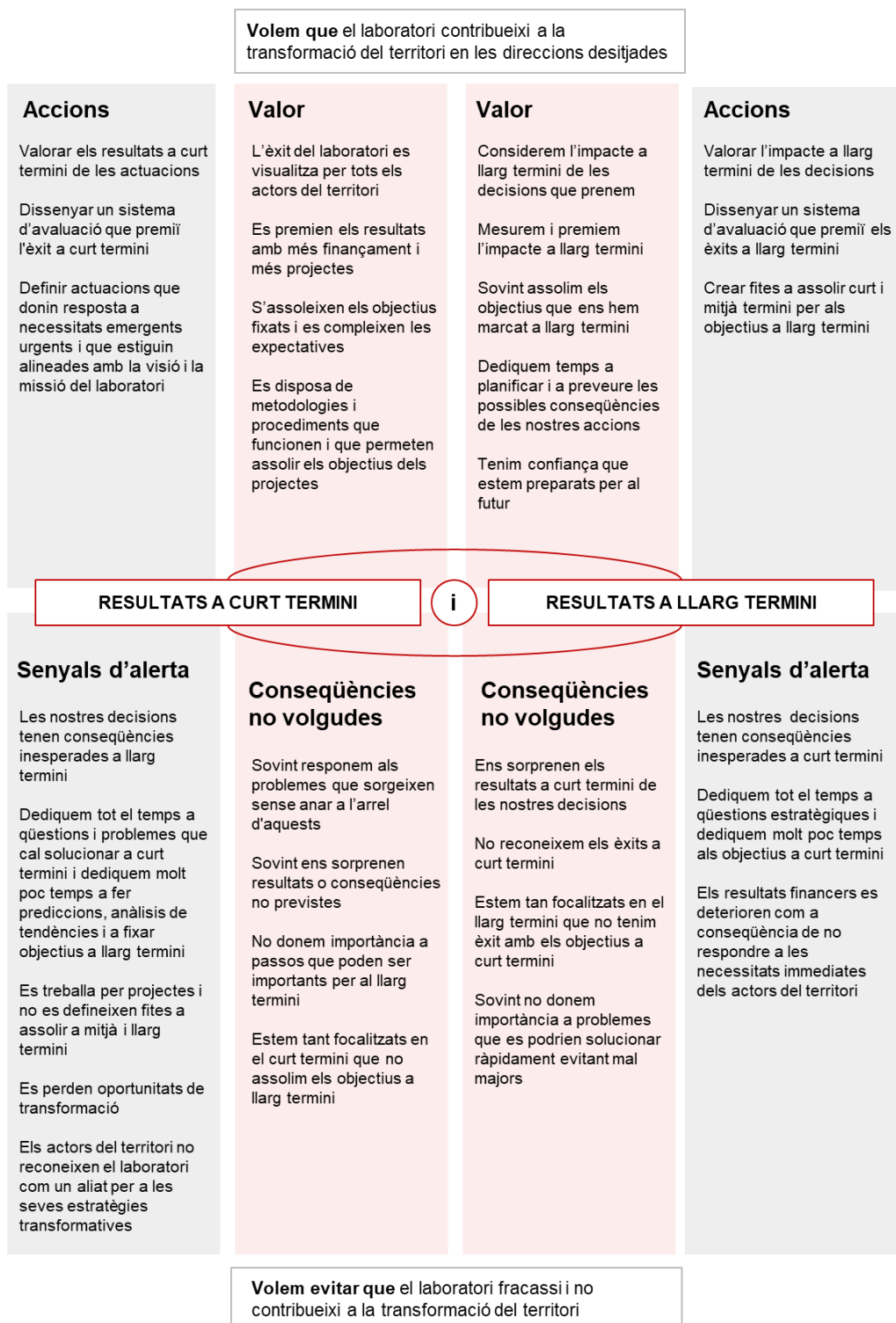


Font: elaboració pròpia, a partir de Johnson, B. (1996) i Clear Impact Consulting Group (2021).

Posem com a exemple la polaritat *resultats a curt termini* i *resultats a llarg termini* (v. la imatge A3.2). El primer pas és consensuar allò que volem (el nostre propòsit) i allò que voldríem evitar. El propòsit compartit podria ser que el laboratori tingui èxit i contribueixi efectivament a la transformació del territori per avançar en les direccions desitjades. En canvi, voldríem evitar que el laboratori fracassi i no contribueixi a la transformació del territori.

El següent pas és identificar el valor de focalitzar-nos en un pol (resultats a curt termini) o en l'altre (resultats a llarg termini). La primera pregunta que ens hauríem de fer és: quin és el valor de focalitzar-nos en els resultats a llarg termini? (part dreta superior de la imatge A3.2). La segona pregunta seria: què té de positiu focalitzar-nos en el curt termini? (part esquerra superior de la imatge A3.2). Per treballar la part inferior del mapa, les preguntes que hauríem de fer-nos són: què passa si pensem que els resultats a llarg termini són importantíssims, sense integrar el valor dels resultats a curt termini?, quines conseqüències no intencionades poden sorgir? (part dreta inferior de la imatge A3.2). Les mateixes preguntes cal fer-les en relació amb els resultats a curt termini (part esquerra inferior de la imatge A3.2).

Imatge A3.2. Exemple de mapa de la polaritat de resultats a curt i a llarg termini



Font: elaboració pròpia, adaptat de Braider River Group (s. a.).

En totes les organitzacions hi ha persones que tendeixen a prioritzar un pol i persones que tendeixen a prioritzar-ne l'altre. Aquest mapa visualitza que si bé totes les persones comparteixen l'objectiu a assolir, les seves visions i maneres d'aproximar-se a aquest objectiu poden ser molt diferents; ni millors ni pitjors, simplement diferents. Aquesta nova perspectiva permet gestionar els conflictes, perquè els fa aflorar. També facilita que es generin nous consensos i obre noves possibilitats per dissenyar accions més eficaces.

El mapa es pot ampliar: s'hi poden identificar **accions** que maximitzin els beneficis de cadascun dels pols i minimitzin les conseqüències no volgudes de focalitzar-se en un dels dos pols. També es pot ampliar amb indicadors o fets que ens serveixin per anticipar si ens desviem de l'equilibri òptim (**senyals d'alerta**).