



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea magistrale
in Economia e Gestione delle Arti
e delle attività culturali

Tesi di Laurea

**L'artista in azienda: una pratica
per l'innovazione sociale**

Approfondimento sul progetto
europeo SMATH in Veneto

Relatore

Prof. Fabrizio Panozzo

Correlatore

Prof. Federico Pupo

Laureanda

Chiara Forestan
Matricola 865838

Anno Accademico

2018 / 2019

Sommario

Introduzione.....	3
Capitolo 1. Verso un'Economia della Creatività	5
1.1. I processi di “culturalizzazione dell'economia” e di “economizzazione della cultura”	6
1.2. La complessità della creatività	9
1.2.1. La creatività come caratteristica individuale.....	10
1.2.2. La creatività come prodotto	12
1.2.3. La creatività come processo	13
1.2.4. Il rapporto tra creatività e ambiente	15
1.3. Un'altra parola chiave: innovazione	17
1.3.1 La creatività come prerequisito (ma non solo) per l'innovazione.....	19
1.3.2. Il grande regno dell'innovazione: innovazione sociale vs innovazione tecnologica.....	21
1.3.3. <i>Working faster, cheaper, smarter</i> : è davvero questo il progresso?	22
1.3.4. Riportare l'uomo al centro	25
1.4. Industrie culturali e industrie creative: connessioni e distanze	26
1.4.1 Il modello dell'atmosfera creativa	29
1.4.2. Spillover: l'effetto delle ICC sugli altri settori	31
1.5 Cultura e creatività nel territorio: distretti e cluster	31
1.5.1 Il Veneto: un caso particolare	34
Capitolo 2. Arte & Business per l'innovazione sociale.....	38
2.1. Art & Business: una nuova prospettiva per un'antica relazione	39
2.1.1. I pionieri.....	40
2.1.2 Il riconoscimento accademico e politico	41
2.1.3 La diffusione in Italia	43
2.1.4. La diffusione in Veneto	44
2.2. Quadro teorico	46
2.2.1 Cosa vuol dire “artificazione” dell'impresa.....	46
2.2.2 Una nuova visione del management	47
2.2.3 Dalla <i>corporate social responsibility</i> alla <i>corporate social innovation</i>	51
2.2.4 Gli interventi artistici come strumento per l'innovazione sociale.....	54
2.3. La dimensione artistica	56
2.3.1 Il ruolo dell'arte e degli artisti	56
2.3.2. Artisti vs creativi	59
2.3.3. La necessità di un training per gli artisti.....	61
2.3.4. I benefici per gli artisti.....	64
2.3.5. L'artista diventa consulente, compromesso o missione?	65
2.4. La dimensione aziendale e le aree di intervento	67
2.4.1. Comunicazione esterna ed interna	71
2.4.2. Sviluppo delle competenze individuali.....	73
2.4.3. Sviluppo della leadership	75
2.4.4. Ambiente organizzativo	77
2.4.5. Cultura organizzativa	79

Capitolo 3. Art & Business nell'impresa sociale.....	83
3.1. L'impresa sociale: uno studio di settore	84
3.1.1 Una definizione di impresa sociale.....	84
3.1.2. Le origini dell'impresa sociale in Italia: il sistema delle cooperative sociali.....	86
3.1.3. Un interesse rinato: la riforma del Terzo settore.....	88
3.1.4. L'andamento della cooperazione sociale in Italia	90
3.1.5. Le cooperative sociali in Veneto	93
3.2. Il tema dell'arte nell'impresa sociale	95
3.2.1. L'arte per la terapia	97
3.2.2. L'arte per l'inclusione.....	102
3.2.3. L'arte per l'educazione.....	105
3.2.4. L'arte per lo sviluppo di comunità.....	106
3.3. Gli interventi artistici nell'impresa sociale.....	109
 Capitolo 4. Dalla teoria alla pratica del progetto SMATH	113
4.1. Introduzione al progetto SMATH.....	114
4.2 L'intervento di Špela Volčič per Villaggio SOS.....	116
4.2.1. Missione e motivazioni dell'azienda	116
4.2.2. Profilo e visione dell'artista	119
4.2.3. Progetto (in progress).....	121
4.2.3.1. L'incontro e lo sviluppo della relazione.....	122
4.2.3.2. La struttura del progetto.....	124
4.2.3.3. Il processo.....	125
4.2.3.4. Obiettivi del progetto.....	126
4.2.3.5. L'output.....	126
4.3. L'intervento di Simona Sala & Alessio Ballerini per Cooperativa Sociale Verlata	127
4.3.1. Missione e motivazioni dell'azienda	127
4.3.2. Profilo e visione degli artisti.....	129
4.3.3. Progetto (in progress).....	131
4.3.3.1. L'incontro e la nascita del concept.....	131
4.3.3.2. La struttura del progetto.....	133
4.3.3.3. Il processo.....	134
4.3.3.4. Obiettivi del progetto.....	134
4.3.3.4. L'output.....	136
4.4. Analisi comparativa dei casi.....	136
4.5. Punti di forza e di debolezza rilevati nel progetto SMATH	138
 Conclusioni	140
 Bibliografia e sitografia	144

Introduzione

“Viviamo in tempi di grandi promesse. Abbiamo sviluppato sistemi economici e sociali che celebrano la creatività umana e ne fanno uso come mai prima d'ora. [...] Spetta a noi - tutti noi - completare la trasformazione verso una società che liberi e gratifichi pienamente il nostro potenziale creativo.” (Florida R., 2004)

Negli ultimi anni il ruolo dell'arti si sta trasformando, da beneficiarie di finanziamenti pubblici e privati iniziano ad essere riconosciute come risorsa di dinamismo economico, così anche il mondo delle arti e quello delle imprese iniziano a relazionarsi in modo diverso e a costruire nuove *partnership* in virtù di un beneficio reciproco.

In un contesto sempre più complesso, incerto e globalizzato, creatività e innovazione sono diventate due parole chiave, spingendo imprenditori e manager a guardare oltre i confini professionali usuali e ad esplorare territori apparentemente lontani. Tuttavia, se considerare la creatività come una fonte di vantaggio competitivo è un principio ormai condiviso, inizia ad emergere anche un altro imperativo, quello di andare oltre la logica del profitto e di rendere le imprese più umane, più sostenibili. L'asse si sposta sulla qualità della vita lavorativa, sulla dimensione estetica e relazionale, sulla creatività intesa come possibilità di esprimerla, in altre parole: sull'innovazione sociale.

Considerando che queste dimensioni sono profondamente legate al mondo delle arti e alle pratiche artistiche, si sostiene che nel ventunesimo secolo il contributo degli artisti sarà sempre più richiesto per co-creare i migliori approcci e le migliori soluzioni di cui possa beneficiare l'intera società.

La domanda che guida questa tesi è quindi come si può realizzare, concretamente, lo scambio di pratiche e saperi tra le arti e le imprese, per generare un nuovo paradigma di creazione del valore e facilitare la trasformazione verso un sistema economico e sociale veramente in grado di incorporare e fare pieno uso della creatività umana.

Per rispondere a questa domanda si propone un'analisi critica della pratica degli interventi artistici nei contesti aziendali, intesa appunto come pratica per l'innovazione sociale.

La ricerca inizia delineando i concetti chiave della cosiddetta "Economia della Creatività", guardando più da vicino cosa significano creatività e innovazione e qual è il loro rapporto. Come già anticipato, con innovazione non ci si riferisce alla dimensione tecnologica, ma a quella sociale, che deve anche rispondere alle sfide e alle pressioni generate dalla tecnologia.

Nel secondo capitolo si entra nel merito della pratica degli interventi artistici, anche definita come metodologia dell'Art & Business, in cui si vuole approfondire in che modo gli artisti possono intervenire nelle aziende, in quali ambiti e con quali obiettivi, ma anche quali sono le condizioni perché l'ibridazione abbia un esito positivo per entrambe le parti.

Nel terzo capitolo si prosegue l'analisi considerando la declinazione degli interventi in un particolare tipo d'impresa, l'impresa sociale, che ha delle caratteristiche peculiari, ma condivide il bisogno di innovarsi, di comunicarsi e di sviluppare le competenze dei suoi collaboratori, anzi tutto ciò assume ancora più rilevanza considerando che la sua missione è quella di creare benessere sociale.

La ricerca si conclude con due casi studio, che rientrano nel progetto SMATH attivato dall'Università Ca' Foscari, e prevedono la realizzazione dell'intervento artistico secondo il format della residenza in due cooperative sociali del territorio vicentino. In questo modo si arriva a identificare le caratteristiche e i risvolti dell'intervento artistico nell'impresa sociale, ma anche a individuare i punti di forza e di debolezza del progetto SMATH per elaborare una riflessione sull'implementazione della pratica in analisi.

Capitolo 1

Verso un'Economia della Creatività

1.1. I processi di “culturalizzazione dell'economia” e di “economizzazione della cultura”

Negli ultimi cinquant'anni diverse teorie sono state formulate per interpretare e racchiudere in una definizione i profondi cambiamenti nella sfera economica e sociale.

Già negli anni '70 l'economia dell'industria fordista iniziava a percepire segnali di crisi vedendo emergere tendenze nei consumi sempre più frammentate e diversificate. Diversi fattori, tra cui l'aumento del reddito disponibile dei consumatori e l'espansione del tempo libero, hanno portato a una crescita esponenziale nella domanda di prodotti caratterizzati da attributi semiotici ed estetici, in cui forma culturale e significato sono elementi dominanti (Lash & Urry, 1994; Scott, 1992). In risposta a questo fenomeno, definito “*culturisation of everyday life*” (Lash & Urry, 1994), si è manifestata una ristrutturazione che ha portato a un progressivo abbandono delle forme di produzione fordiste e alla proliferazione di nuove “industrie flessibili” (Scott, 1992).

Sempre negli anni '70, il sociologo Daniel Bell rende popolare il concetto di società post-industriale, facendo una previsione, che si è pienamente realizzata, sull'avvento di una società basata sull'informazione come principio regolatore e sulla conoscenza come risorsa di sviluppo strategico, con il settore dei servizi al centro della crescita economica (Bell, 1974).

All'alba del ventunesimo secolo, nell'attuale società capitalista avanzata, sembra dunque scongiurata la condanna della Scuola di Francoforte alla “eterna ripetizione” (*eternal sameness*) della cultura di massa (Adorno, 1991). Sebbene permanga il rischio di mercificazione della cultura, questa condizione ha anche aspetti positivi e produttivi: i fattori culturali sono risorse chiave per affrontare una dimensione caratterizzata dall'effimero, dal frammentario e dal transitorio (Hesmondalgh, 2015). Il fenomeno che Schumpeter (1934 in Hartley et al. 2012) aveva definito “distruzione creativa”, e consiste nel processo di mutazione industriale che rivoluziona incessantemente la struttura economica dall'interno, ha portato a un'estrema conseguenza: “i mercati conoscono una sola certezza: che tutto è incerto” (Santagata, 2007: 37).

Tecnologie e prodotti invecchiano in brevissimo tempo, la concorrenza è aggressiva e potenzialmente globale, c'è una necessità costante di essere all'avanguardia (Santagata, 2007), in altre parole: c'è una necessità costante di innovare.

“Così la creatività è diventata una risorsa fondamentale per la società postmoderna, che ha bisogno di crescenti capitali intellettuali per fronteggiare, oltre alla sfida della società della conoscenza, quella che è stata chiamata la tendenza alla dematerializzazione dei prodotti, ossia allo svilimento della loro componente materiale rispetto a quella intellettuale e creativa.” (Santagata, 2007: 37)

Agli inizi degli anni duemila avanza una nuova teoria, che riconosce come risorsa chiave dell'economia non più la conoscenza ma la *creatività*. In questa riformulazione, conoscenza e informazione sono semplicemente strumenti e materiali per la creatività, mentre l'innovazione, in qualsiasi forma si presenti, è il suo prodotto (Florida, 2002).

L'emergere dell'Economia della Creatività è stato accolto con entusiasmo dal mondo accademico e ha dato vita a un'ampia letteratura, guardando all'opportunità di favorire sviluppo locale e innovazione sociale, specialmente nelle aree soggette a deindustrializzazione. E più in generale, di migliorare la qualità della vita dei cittadini e di creare un'economia più umana e sostenibile (Florida, 2002). Tuttavia, la trasformazione verso un sistema sociale ed economico, realmente capace di incorporare e supportare questa risorsa, è ancora profondamente incompleta (Florida, 2002). Segnali positivi derivano dal fatto che negli ultimi anni i *policy maker* abbiano iniziato ad interrogarsi sulla questione e il rapporto tra economia e cultura stia diventando sempre più stretto e bidirezionale (Santagata, 2012), con il trasferimento di caratteri culturali in settori tradizionalmente non culturali, tra cui le industrie manifatturiere e i servizi (Lash and Urry, 1994: 123).

Se da un lato abbiamo visto il processo di assimilazione dei caratteri culturali e creativi all'interno del sistema economico, dall'altro è necessario considerare una tendenza in qualche modo opposta e complementare: “l'economizzazione della cultura” (Throsby, 2010; Sacco, 2012).

Quest'espressione si riferisce all'impatto economico delle industrie culturali e creative (considerate in questa fase come un unico macrosettore, si provvederà nei successivi paragrafi a fare una distinzione), nonché alla loro crescita progressiva rispetto all'intero sistema economico. Differenziandosi, così, dal concetto di "industrializzazione della cultura" della Scuola di Francoforte, che invece aveva una connotazione negativa in relazione alla produzione culturale di massa.

Scott (1992) afferma che il consumo di prodotti e servizi culturali sia in aumento a un ritmo accelerato e i settori impegnati a produrli risultino tra le frontiere economiche più dinamiche. Secondo una prospettiva più attuale, Gilmore e Pine (2009) criticano il concetto di prodotto, ormai obsoleto, sostenendo che i consumatori ricercano piuttosto esperienze autentiche e significative, alle quali le arti e la creatività contribuiscono in modo privilegiato.

I rapidi sviluppi nell'*Information and Communication Technology*, in qualità di nuovi mezzi per la produzione, la distribuzione e il consumo di beni culturali e servizi, hanno contribuito significativamente a spostare l'attenzione delle *policy* verso il potenziale economico delle arti e del settore culturale (Throsby, 2010). Così il settore culturale, storicamente beneficiario di finanziamenti pubblici e privati, diventa insieme al settore creativo, strettamente interconnesso, un rilevante fattore di dinamismo economico (Throsby, 2010).

Se consideriamo il contesto italiano, al sistema produttivo culturale e creativo nel 2018 si deve il 6,1% del valore aggiunto: oltre 95,8 miliardi di euro, dato in crescita del 2,9% rispetto all'anno precedente. Ma la cultura ha effetti anche sul contesto grazie a un moltiplicatore che è stato stimato di 1,8: in altri termini, per ogni euro prodotto dalla cultura se ne attivano 1,8 in altri settori. I 95,8 miliardi, quindi, ne 'stimolano' altri 169,6 per arrivare a 265,4 miliardi prodotti dall'intera filiera culturale, il 16,9% del valore aggiunto nazionale (Fondazione Symbola, 2019).

È necessario notare, però, che le industrie culturali e creative nel nostro Paese presentano ancora potenziale non sviluppato, dovuto al perdurare di una concezione della cultura basata sui modelli di valorizzazione turistico-culturale, o come direbbe Santagata (2009), su un modello di "archeologia della cultura". In un articolo di alcuni anni fa, ma purtroppo ancora attuale, Sacco (2012) affermava la

necessità di una coerente strategia di azione per muovere in avanti le frontiere della produzione creativa e culturale in tutte le sue espressioni. Solo così questi settori potranno diventare a pieno titolo una risorsa primaria per il vantaggio competitivo e la crescita sostenibile (Sacco, 2012).

In conclusione, si tratta di due processi che convergono nel rendere le ICC i settori privilegiati per lo sviluppo economico attuale e futuro. Al centro troviamo due parole chiave: creatività e innovazione. Questi due termini, oggetto di molta retorica, sono intrinsecamente ambigui. Si ritiene opportuno quindi indagarne il significato e la relazione, al fine di evitare una banalizzazione.

1.2. La complessità della creatività

Definire la creatività è problematico, tante sono le sue dimensioni, le sfumature e le applicazioni. Spesso in questo tentativo si finisce intrappolati in un sistema chiuso, nel paradosso ontologico di un concetto autoreferenziale (Hartley et al., 2012), come ci dimostra la tortuosa definizione di Rehn & De Cock: “un prodotto creativo è creativo perché è il risultato di un processo creativo; un processo creativo è caratterizzato dai suoi risultati definiti come prodotti creativi; una persona creativa si riconosce dai suoi prodotti creativi e dal processo creativo che sperimenta” (Rehn & De Cock in Hartley et al., 2012: 67). Questa definizione, seppur con una velata ironia, fornisce un’indicazione sulle tre aree principali della creatività: persone, processi e prodotti.

Se ci basiamo sul modello delle “4P” di Rhodes (1961), è necessario aggiungerne una: “*pressione*” (*press*), cioè i fattori ambientali, gli aspetti sociali che influenzano la creatività individuale. Le quattro dimensioni elencate sono strettamente correlate e spesso si sovrappongono, tuttavia il modello offre una guida per comprendere la natura della creatività.

1.2.1. La creatività come caratteristica individuale

Il concetto di creatività deriva dagli studi di psicologia, il suo uso è strettamente connesso al pensiero divergente e all'attività artistica, culminando nella sua forma più estrema in quelli che sono comunemente detti "atti di genio" (Hartley et al., 2012).

Rhodes (1961) identifica i fondamenti della creatività nei tratti individuali come disposizioni genetiche, personalità, attitudini, livello di conoscenza e di abilità. Secondo la "teoria componenziale" ("componential theory") di Amabile (2013) sono necessarie quattro componenti per ogni risposta creativa.

Tre componenti risiedono all'interno dell'individuo:

- abilità rilevanti per l'ambito specifico, cioè conoscenze, competenze, abilità tecniche, intelligenza e talento;
- processi rilevanti per la creatività (originariamente chiamati abilità rilevanti per la creatività) includono lo stile cognitivo e le caratteristiche della personalità che favoriscono l'indipendenza, l'assunzione di rischi e di nuove prospettive sui problemi, nonché uno stile di lavoro disciplinato e tolleranza per l'ambiguità;
- motivazione intrinseca nello svolgimento dell'attività, in altri termini le persone sono più creative quando sono motivate principalmente dall'interesse, dal godimento, dalla soddisfazione e dalla sfida del lavoro stesso, piuttosto che da motivazioni estrinseche (ricompense, sorveglianza, concorrenza...). Questo è un principio centrale nella "teoria componenziale".

L'ultima componente si colloca fuori dall'individuo e corrisponde all'ambiente sociale e organizzativo in cui opera, quello che viene definito "*press*" nel modello di Rhodes.

Sono stati fatti diversi tentativi di classificare e misurare il livello di creatività tramite dei test psicometrici, tra i più famosi quelli di Guilford e di Torrance, la cui utilità e attendibilità sono oggetto di discussione (Cropley, 2010). Quello che si può affermare con certezza è che non esiste una netta distinzione tra persone creative e non creative: "il mondo non si divide in creativi e noioso personale di supporto"

(Landry, 2000: 14). Come evidenziano altri studi (Sawyer, 2006 in Ramella, 2013) la creatività non è un processo mentale speciale ma implica attività cognitive di tipo ordinario, non è un tratto distintivo della personalità ma deriva dalla combinazione di capacità mentali di base. Questa teoria supporta quella di Amabile, affermando che la creatività è specifica di un campo ed è frutto di un duro lavoro. Inoltre contrasta l'immagine romantica di "genio e sregolatezza", poiché la creatività si associa a persone bilanciate e di successo nei loro settori (Ramella, 2013).

Per di più in questi anni hanno assunto una particolare rilevanza i temi della co-creazione collettiva (Sacco, 2017) e di *user-generated content*, che hanno accorciato sensibilmente le distanze tra persone creative e "ordinarie", nonostante l'UGC si sviluppi al di fuori del contesto professionale (Hartley et al., 2012). Florida (2002) definisce l'aggregato delle persone creative in termini di "classe creativa". La sensazione è che sia emersa una schiera di eletti dotati del privilegio di essere creativi, evocando valori come la libertà espressiva e l'autorealizzazione. E in parte è così se si considera il nucleo centrale (persone occupate nelle arti, nella scienza, nel design, nell'architettura, ecc...). Ma a ben guardare questa classe creativa è molto più ampia e include un vasto gruppo di *professionisti creativi* impiegati nei settori più disparati, dalla tecnologia alla finanza. Si ripresenta quindi il problema di definire il perimetro delle industrie culturali e creative, che affronteremo più avanti. Per ora ci limitiamo a considerare un principio di distinzione molto concreto: il motivo per cui sono pagati.

Se sono pagati per usare la loro mente possono essere inclusi nella classe creativa (Florida, 2002).

Un altro contributo (Trevisan, 2018) critica l'accento posto da Florida sull'individuo come soggetto creativo, che ha come conseguenza un estremo individualismo e spesso comporta frustrazione per l'insuccesso. Quindi Trevisan suggerisce l'espressione "massa creativa" (*creative crowd*), ispirata alle masse artistiche dei Teatri dell'Opera, per sottolineare le componenti relazionali, organizzative e imprenditoriali che caratterizzano la produzione artistica e creativa.

1.2.2. La creatività come prodotto

Gli elementi della creatività più facili da visualizzare sono i prodotti o le soluzioni che essa genera. Questi possono essere completamente nuovi o la variazione di una pratica esistente, ma devono presentare caratteri di novità/originalità e di appropriatezza/utilità (Runco & Jeager, 2012). La novità sottolinea l'originalità in un determinato contesto, mentre l'adeguatezza sottolinea l'idoneità a uno scopo tramite la valutazione di una comunità pertinente (Amabile, 2018).

Un esempio di prodotto creativo potrebbe essere la celebre macchina da scrivere Lettera 22 di Olivetti, che incorpora gli elementi di utilità, originalità (*novelty*) ed estetica. Tuttavia, anche se può sembrare una considerazione banale, questi caratteri sono sempre legati al tempo e un prodotto creativo in un periodo potrebbe non esserlo in un altro (Landry, 2000). I prodotti creativi possono anche essere immateriali, come un nuovo metodo o modello di business, quello che conta non è la loro forma ma l'ampiezza e la profondità del loro d'impatto.

A questo proposito è utile considerare il modello delle "4 C", sviluppato da Beghetto e Kaufman (2016), che utilizza una gerarchia a quattro livelli per mappare un continuum di prodotti creativi dall'apprendimento quotidiano e dalla risoluzione dei problemi locali, fino alla creazione artistica e all'innovazione che ridefiniscono il settore di competenza e influenzano gli altri settori.

La creatività mini-c si riferisce ai piccoli momenti quotidiani di scoperta e avanzamento dell'apprendimento evolutivo. Se le intuizioni di "Mini-c" vengono esplorate e sviluppate, possono portare alla creatività di "Little-c". La creatività "Little-c" descrive le innovazioni nella vita di tutti i giorni che risolvono problemi localizzati e sono considerati nuovi e preziosi da una comunità locale.

"Mini-c" e "Little-c" sono modi particolarmente utili di pensare alla creatività in contesti educativi e di comunità in cui l'enfasi è generalmente sullo sviluppo dell'espressione e della crescita personale.

La creatività "Pro-c" e "Big-C" si concentra sulla generazione di conoscenza specifica dell'ambito e sul più ampio impatto sociale dell'azione creativa. La creatività "Pro-c" sono soluzioni che richiedono conoscenze di livello professionale e sono apprezzate da una comunità di esperti. Sebbene le intuizioni "Pro-c" abbiano un impatto all'interno di una comunità professionale, non trasformano in modo

profondo il campo delle competenze professionali. Al contrario, la creatività di "Big-C" è opera di pionieri ed eminenti pensatori che trasformano un campo di studio esistente o ne sviluppano uno completamente nuovo.

"Pro-c" e "Big-C" sono modi più adatti di pensare all'impatto creativo nei settori professionali altamente specializzati, come le arti, la ricerca e il business (Beghetto & Kaufman, 2016). La pratica degli interventi artistici nelle aziende rientra a pieno titolo in queste due categorie, puntando ambiziosamente al livello "Big-C", per trasformare le dinamiche del business in direzione di una maggiore sostenibilità, etica ed espressione del potenziale creativo umano.

1- Lo schema delle 4 C

Tipo di creatività	Descrizione	Impatto
Mini-c	Apprendimento di novità significative per la persona	Individuo
Little-c	Problem solving ordinario e localizzato	Comunità locale
Pro-c	Idee rilevanti che aggiungono un contributo a un campo esistente	Comunità professionale
Big-C	Lavoro che trasforma un campo professionale	Settore professionale, globale

Fonte: elaborazione personale da Beghetto & Kaufman, 2016

1.2.3. La creatività come processo

*"La creatività è un viaggio non una destinazione, un processo non uno status."
(Landry, 2000: 14)*

Le parole di Landry (2000) introducono chiaramente il concetto di processo.

La creatività in questa prospettiva è un processo di continua e infinita differenziazione. Ci sono sempre opportunità di ristrutturare, riorganizzare in modi più appropriati, e facendo questo, si trascendono i conflitti all'interno e tra gli ordini esistenti (Hartley et al., 2012). E ancora, le intuizioni creative possono essere

interpretate come variazioni e modificazioni delle realtà esistenti (Arthur in Hartley et al., 2012).

Un modello popolare nella ricerca (Wallas, 1926 in Martens, 2011) individua quattro stadi (o fasi) nel processo creativo individuale:

1. Preparazione, analisi del problema in tutti gli aspetti tramite la raccolta di dati e informazioni.
2. Incubazione, processo cognitivo implicito (pensare inconsciamente al problema).
3. Illuminazione, comparsa della "idea felice" insieme agli eventi psicologici che hanno immediatamente preceduto e accompagnato quest'apparizione.
4. Elaborazione e verifica, la validità dell'idea viene verificata e l'idea viene riformulata nella forma esatta.

Tuttavia, la validità di questa teoria basata su una sequenza lineare è messa in discussione. Si ritiene che le fasi non siano così definite e spesso si sovrappongano, in un ciclo che si ripete finché la soluzione adatta non viene trovata (Lubart, 2001). Secondo la teoria di Guilford (in Lubart, 2001), la natura del processo può essere considerata come un insieme di "sotto-processi" iterativi, in cui le capacità immaginative e logiche sono complementari, implicando schemi di pensiero divergente e convergente. Il pensiero divergente corrisponde all'uso dell'immaginazione per esplorare lo spazio concettuale e generare nuovi percorsi e prospettive, mentre il pensiero convergente è legato alla logica e ad approcci sistematici per scegliere una soluzione adatta allo scopo. L'iterazione di pensiero divergente e convergente in relazione a un problema consente di generare soluzioni innovative e appropriate (Guilford in Lubart, 2001). Inoltre, la natura aperta e orientata agli obiettivi dei processi creativi può facilitare il "flusso", lo stato di totale immersione nell'attività in cui si è impegnati, e altri stati psicologici positivi (Csikszentmihalyi, 1990). Quindi, il processo creativo non è desiderabile solo per i risultati che genera, ma anche per il suo impatto positivo sul benessere psicologico.

Da una prospettiva sociale, è fuorviante pensare alla creatività come una mera qualità individuale: l'individuo in assoluto isolamento non può creare niente di

innovativo e rilevante per la comunità (Pope in Hartley et al. 2012). Possiamo considerare quindi la creatività come un processo sociale sia dal punto di vista della sua costruzione, poiché le idee sono il prodotto di elementi che operano nella società, sia da quello della sua individuazione/valutazione, dato che è la società a riconoscere qualcosa come creativo e i fatti sociali sono sempre formati nello spazio (Santagata, 2009). Con il concetto di spazio e ambiente creativo arriviamo alla quarta dimensione della creatività.

1.2.4. Il rapporto tra creatività e ambiente

L'influenza di contesti culturali, sociali e disciplinari è un elemento comune nelle definizioni e nelle interpretazioni della creatività (Amabile, 2018).

Secondo Rhodes (1961) gli ambienti creativi sono spazi sociali che consentono il processo creativo e portano alla generazione di nuove forme di apprendimento, espressione o produzione di valore nel contesto. Il modo in cui gli individui interagiscono con il loro ambiente durante il processo creativo influisce profondamente sulla natura dei prodotti che creano (Rhodes, 1961).

L'ambiente può essere inteso come spazio sociale o spazio fisico e queste due dimensioni non sono separate, bensì strettamente interconnesse.

Inoltre l'ambiente può essere analizzato a diversi livelli, per esempio prendendo come riferimento una regione, una città, un distretto o una singola azienda.

È stato detto molto sul valore di città o distretti riconosciuti come vibranti, aperti e tolleranti, nonché sulla loro capacità di attirare e trattenere una concentrazione di talenti e professionisti della creatività, che a loro volta contribuiscono a renderli attrattivi (Florida, 2002; Landry, 2000). Nonostante Sacco critichi queste teorie sostenendo che si tratta di crescita esogena, dovuta a fattori esterni, travestita da crescita endogena (Sacco et al., 2008). Questo tema verrà approfondito in un paragrafo successivo, in questa sede è opportuno soffermarsi sul concetto di tolleranza, o apertura nei confronti della diversità: nuove idee sono generate dove esiste un ambiente fertile e una cultura tollerante verso diversi stili cognitivi, dovuti a una diversità demografica (Florida, 2002 p 232). Anche Hall (1998), in uno studio

sulle città creative del passato, sottolinea il fattore comune del cosmopolitismo e dell'incrocio tra culture diverse. Secondo il modello delle "3T" di Florida, la Tolleranza fornisce un'ulteriore risorsa di vantaggio competitivo accanto a Tecnologia e Talento, con le quali forma all'Indice di Creatività ("*Creativity Index*") (Florida, 2002).

Scendendo nel livello aziendale, la creatività è ugualmente favorita da una cultura organizzativa che accoglie nuove idee e mostra un certo livello di tolleranza per le persone e le idee insolite o addirittura sovversive (Sutton, 2001 in Martens, 2011). Il concetto di "clima creativo" all'interno di un'organizzazione è stato introdotto da Amabile (1996) e indica le condizioni che stimolano la creatività delle persone, portando alla generazione di *output* creativi. Gli elementi caratterizzanti del clima organizzativo sono il grado elevato della libertà individuale, un approccio di *leadership* ispiratore e motivazionale, e infine, come abbiamo già detto, supporto e incoraggiamento verso l'espressione di nuove idee (Amabile, 1996; Hunter et al., 2007). Secondo Martens (2011) a questi bisogna aggiungere elementi più strettamente relazionali, cioè obiettivi condivisi e chiaramente definiti, ma anche la possibilità di sfidarli; scambio di opinioni e controversie costruttive; partecipazione del team e flusso di idee collaborative (Rasulzada & Dacker, 2009). La ricerca di Ekvall (1990), condotta in diversi tipi di organizzazioni, ha portato a risultati simili. Da questi è scaturito un modello per misurare i climi creativi e contiene 10 dimensioni: sfida / motivazione, libertà, supporto dell'idea, fiducia, dinamismo, umorismo / giocosità, dibattito, conflitto, assunzione di rischi e tempo delle idee. Le organizzazioni creative e innovative tendevano a ottenere punteggi più alti in queste 10 dimensioni, ad eccezione dei conflitti, rispetto alle organizzazioni stagnanti.

Anche la dimensione fisica del luogo di lavoro ha effetto sulle prestazioni e, per favorire la creatività, la sua configurazione deve rispondere alle caratteristiche del clima organizzativo sopra descritto (Martens, 2011).

Riassumendo lo spazio ottimale deve: facilitare la comunicazione attraverso vicinanza, visibilità e spazi di incontro; essere flessibile per accogliere l'eventuale espansione/contrazione e il cambiamento nella natura dell'interazione; esprimere

una struttura orizzontale non gerarchica (*flat structure*); risultare piacevole ed essere fonte di ispirazione e motivazione; favorire lo stato di “flusso”, cioè concentrazione e attenzione, riducendo il livello di affaticamento mentale (per esempio limitando le fonti di rumore e interferenza, introducendo elementi naturali e rivitalizzanti) (Martens, 2011).

1.3. Un'altra parola chiave: innovazione

La parola innovazione è diventata in qualche modo un *clichè* nel fiorire dell'economia della creatività. L'innovazione è stata studiata da diverse prospettive riconducibili ad altrettante discipline. La mancanza di una definizione comune mina la comprensione della natura dell'innovazione, ed è essa stessa una delle sfide dell'innovazione (Baregheg et al., 2009)

Tuttavia, in questa sovra-applicazione generalizzata si può individuare una convinzione diffusa e condivisa, ovvero quella di considerare l'innovazione come il meccanismo fondamentale che guida la crescita e lo sviluppo economico nel lungo periodo (Hartley et al., 2012).

L'innovazione può essere intesa come una nuova combinazione dei fattori di produzione (Schumpeter, 1984 in Osburg & Schimdpeter, 2013), o come la creazione e l'adozione di qualcosa di nuovo che produce valore per l'organizzazione che l'adotta (Baldwin, 2010) e per i suoi *stakeholders*, quindi anche per la società (Osburg & Schimdpeter, 2013)

È riconosciuto che l'innovazione abbia un ruolo centrale nella creazione di valore e nel mantenimento del vantaggio competitivo: l'innovazione è la linfa vitale della sopravvivenza e della crescita di qualsiasi organizzazione (Baregheg et al., 2009). L'innovazione è quindi una questione strategica ed è strettamente legata al cambiamento, poiché le organizzazioni usano l'innovazione come strumento per influenzare un ambiente o per rispondere all'evoluzione dell'ambiente, sia interno sia esterno (Damanpour, 1991 in Baregheg et al., 2009).

Il cambiamento portato dall'innovazione varia a seconda delle risorse, delle capacità e delle strategie dell'organizzazione. Inoltre il cambiamento può riguardare nuovi prodotti/materiali/servizi, nuovi processi e nuove forme organizzative (Ettlie e

Reza, 1992). Anche nella dimensione dell'innovazione troviamo un modello composto da "4P": prodotto, processo, posizionamento e paradigma, che si riferisce al cambiamento del *business model* (Bessant & Tidd, 2007).

La produzione di "novità" non è qualcosa che accade una volta sola, ma si verifica continuamente e genera un processo evolutivo ciclico (Ramella, 2013).

Il processo di innovazione è descritto secondo una traiettoria di tre fasi: 1) inizia con l'invenzione di una nuova idea; 2) prosegue con l'adozione/diffusione dell'idea attraverso il sistema economico; e infine 3) avviene la ritenzione, normalizzazione o incorporazione dell'idea nel sistema economico (Hartley et al., 2012). Questa traiettoria può cambiare in modo strutturale il sistema economico, quando accade l'innovazione viene generalmente definita "dirompente" (*disruptive innovation*). Ogni innovazione porta con sé un grado di rottura, il fatto di definirla dirompente è quasi una tautologia, ma identifica il livello d'impatto e sottolinea il potenziale di trasformare un settore, o anche di crearne uno nuovo (Bentivogli, 2019).

Figura 2. Le fasi dell'innovazione secondo una prospettiva evolutiva del sistema economico



Fonte: elaborazione personale

Tuttavia l'innovazione non è sempre dirompente, infatti Christensen ha identificato due tipi di innovazione: dirompenti e "di sostegno" (*sustaining*) (Christensen, 2015).

In un'altra classificazione (Freeman, 1987) l'innovazione viene definita invece radicale o incrementale. Seppur con le dovute differenze, possiamo affermare che questo dualismo contrappone, da un lato, una strategia incrementale/di sostegno che prevede basso rischio, non crea nuovi mercati o reti di valore, ma piuttosto sviluppa quelli esistenti, consentendo alle imprese di competere con un miglioramento sostenibile. Dall'altro, una strategia dirompente/radicale ad alto rischio che si concentra su prodotti, processi o servizi con caratteristiche prestazionali senza precedenti e crea un drastico cambiamento che trasforma mercati o settori esistenti o ne crea di nuovi.

In ogni caso ritenere un'innovazione fulminea e dirompente è problematico perché non si considera il processo di accumulazione della conoscenza (*growth of knowledge*), che è in continua formazione e costituisce la base per l'innovazione (Hartley et al., 2012). La conoscenza pertinente al campo è una risorsa da cui gli individui possono attingere per innovare. Se i membri del settore giudicano l'innovazione originale e appropriata, questa sarà adottata dalla comunità, talvolta diventando una componente essenziale nel campo di riferimento (Csikszentmihalyi, 1999).

1.3.1 La creatività come prerequisito (ma non solo) per l'innovazione

L'innovazione viene definita sulla base di due caratteristiche: originalità e appropriatezza. Questi attributi sono già stati utilizzati per definire il prodotto creativo e non è una coincidenza casuale, ma è spiegata dal fatto che in molte teorizzazioni l'innovazione è il prodotto della creatività (come abbiamo già visto in Florida), e viceversa la creatività è considerata il prerequisito per l'innovazione.

“Grazie alla creatività si generano nuove idee, processi, tecnologie, prodotti e servizi che possono trasformarsi in innovazioni se incontrano i bisogni e le preferenze degli utilizzatori.” (Bertacchini & Santagata, 2012: 3)

“La creatività, si ritiene, è il prerequisito per l'innovazione e l'innovazione è il driver per il cambiamento tecnologico, che in cambio incrementa la crescita economica.” (Throsby, 2010: 6)

È necessario chiedersi se la creatività funzioni solo come prerequisito nel processo di innovazione oppure se entri in gioco anche nelle fasi di implementazione e valorizzazione economica. Ramella (2013) sostiene che l'innovazione abbia una connotazione circolare e ricorsiva, per cui sarebbe sbagliato confinare la creatività nella prima fase dell'invenzione.

Nel contesto d'impresa la creatività entra in gioco anche nella fase di implementazione, cioè di trasformazione dell'input in output. Da questa fase spesso provengono stimoli e idee che diventano oggetto di ricerca a loro volta (Ramella, 2013). Infine, la creatività è coinvolta negli stadi di adozione e ritenzione, anzi è in questi che dà il maggiore contributo facilitando l'adozione delle innovazioni e la loro assimilazione nel contesto socio-culturale di un nuovo mercato (Hartley et al., 2012). Si pensi per esempio al lavoro di agenzie di comunicazione e marketing, come la rinomata Akqa, che si basano su contenuti artistici e culturali, utilizzando strumenti e piattaforme digitali, e quindi sono legate a doppio filo con la creatività.

Baldwin (2010) invece separa nettamente i concetti di creatività e innovazione. *"Innovation Isn't 'Creativity,' It's a Discipline You Manage"* è il titolo dell'articolo che riporta l'intervista all'esperta di *IT innovation*. In questa intervista Baldwin afferma che tradizionalmente si dia troppo peso alla creatività e alla capacità di generare idee quando si parla di innovazione. L'innovazione, sostiene, è una un'area molto più disciplinata: le aziende possono gestire l'innovazione come gestiscono la qualità. Così *IT Innovation* è uno strumento, o meglio un insieme di strumenti necessari per gestire e misurare l'intero processo di innovazione.

Questo contributo fa emergere alcune questioni: qual è il rapporto tra l'innovazione tecnologica e il più ampio tema dell'innovazione? E in quale prospettiva si considera l'innovazione in questa tesi? Sono domande complesse ma fondamentali per capire il valore degli interventi artistici nelle aziende e collocarli all'interno di quadro generale.

1.3.2. Il grande regno dell'innovazione: innovazione sociale vs innovazione tecnologica

Santagata (2009) sostiene che l'innovazione assuma una connotazione diversa a seconda dell'area geografica e si possa fare una macro-distinzione tra Nord e Sud. Nei paesi nord-europei e nord-americani si pone l'accento sugli aspetti tecnologici; mentre nei paesi del Mediterraneo si fa maggiormente riferimento a cultura, territorio e società, coniugando l'innovazione tecnologica con la qualità estetica e sociale del vivere comune.

Seguendo la traccia del famoso economista, quella che s'indagherà è la dimensione dell'innovazione sociale, per la quale il progresso tecnologico talvolta funge da strumento e altre volte da sfida.

Per innovazione sociale s'intende quindi "il processo di inventare, supportare e implementare nuove soluzioni ai bisogni e ai problemi sociali" (Phills et al., 2008 in Osburg & Schimdpeter, 2013).

Tuttavia, considerare innovazione sociale e tecnologica come due rami separati sarebbe parziale e sterile. Siamo in un'epoca di grandi cambiamenti: robotica, intelligenza artificiale, *blockchain*, *Big Data* e 5G investono non solo l'industria, ma il funzionamento di tutta la società (Bentivogli, 2019).

Se da una parte queste innovazioni migliorano i processi e spostano in avanti la frontiera della conoscenza, dall'altra il progresso tecnico e scientifico provoca anche effetti negativi sull'ambiente e sulle persone, talvolta portando a immaginare scenari distopici (Osburg & Schimdpeter, 2013).

Del resto, se riconosciamo all'arte il ruolo di anticipare e tradurre in un linguaggio più diretto ed emotivo i nodi della contemporaneità, è proprio su questo tema che ci fa riflettere l'opera dei due artisti cinesi Sun Yuan e Peng Yu alla 58esima Biennale di Venezia. Un grande braccio robotico rappresenta l'ambivalenza dell'innovazione tecnologica e delle reazioni che suscita: da un lato ci seduce con dei movimenti quasi danzanti, dall'altra ci intimorisce continuando a raccogliere un liquido che sembra sangue, come se avesse appena ucciso un essere umano (o forse l'Essere Umano?).

Di fatto l'innovazione tecnologica “non si limita a cambiare il modo in cui le cose sono disegnate e costruite, ma trasforma cultura, politica ed economia della conoscenza” (Fondazione Symbola, 2019: 21).

Allo stesso tempo, cultura, conoscenza e creatività sono diventati i principali generatori di valore, non solo per migliorare la produttività di un sistema economico sempre più complesso, ma soprattutto come fonti di soluzioni per la crescita sostenibile, fungendo da richiamo civile alla responsabilità (Fondazione Symbola, 2019).

In questa direzione, una definizione di innovazione sociale più completa è quella del CSR Europe: “L'innovazione sociale si riferisce a nuove idee, modelli di business, prodotti e servizi, che risolvono i problemi di sostenibilità esistenti e creano nuove collaborazioni sociali tra i settori di business e gli stakeholders. L'innovazione sociale è sempre più vista come una solida strategia aziendale per risolvere alcuni dei problemi più complessi della società a livello locale, regionale, nazionale e globale” (CSR Europe, 2012 in Osburg & Schimdpeter, 2013: 77).

Questa definizione mette al centro il ruolo delle imprese e degli imprenditori, in quanto agenti primari di cambiamento nel sistema capitalistico occidentale (Schumpeter, 1934 in Hartley et al., 2012), per attivare strategie e pratiche innovative che portino a una crescita sostenibile, intelligente e inclusiva.

1.3.3. *Working faster, cheaper, smarter*: è davvero questo il progresso?

Progresso e innovazione sono due termini che vengono spesso usati come sinonimi, però conservano una valenza diversa. L'innovazione ha un carattere neutro, mentre il progresso ha un valore positivo intrinseco e si riferisce ad un miglioramento rispetto a una condizione precedente (Baregheg et al., 2009). La scelta del termine quindi non è casuale, la questione che si pone è se l'innovazione tecnologica sia solo uno strumento per rendere i processi aziendali, e i processi di innovazione stessi, più efficaci ed efficienti (Baldwin, 2010), o possa contribuire anche a migliorare la qualità del lavoro e della vita dei lavoratori.

Siamo entrati nella quarta rivoluzione industriale, il Ministero dello Sviluppo Economico ha varato nel 2016 il Piano per l'industria 4.0, presentato come un insieme di misure organiche per sostenere investimenti nella digitalizzazione, e quindi aumentare innovazione e competitività. Vengono elencate le “tecnologie abilitanti” (figura 3) e i benefici attesi (figura 4), che si possono riassumere nella frase di Baldwin (2010): “lavorare in modo più veloce, economico e intelligente”.

Figura 3. Industria 4.0: le tecnologie abilitanti

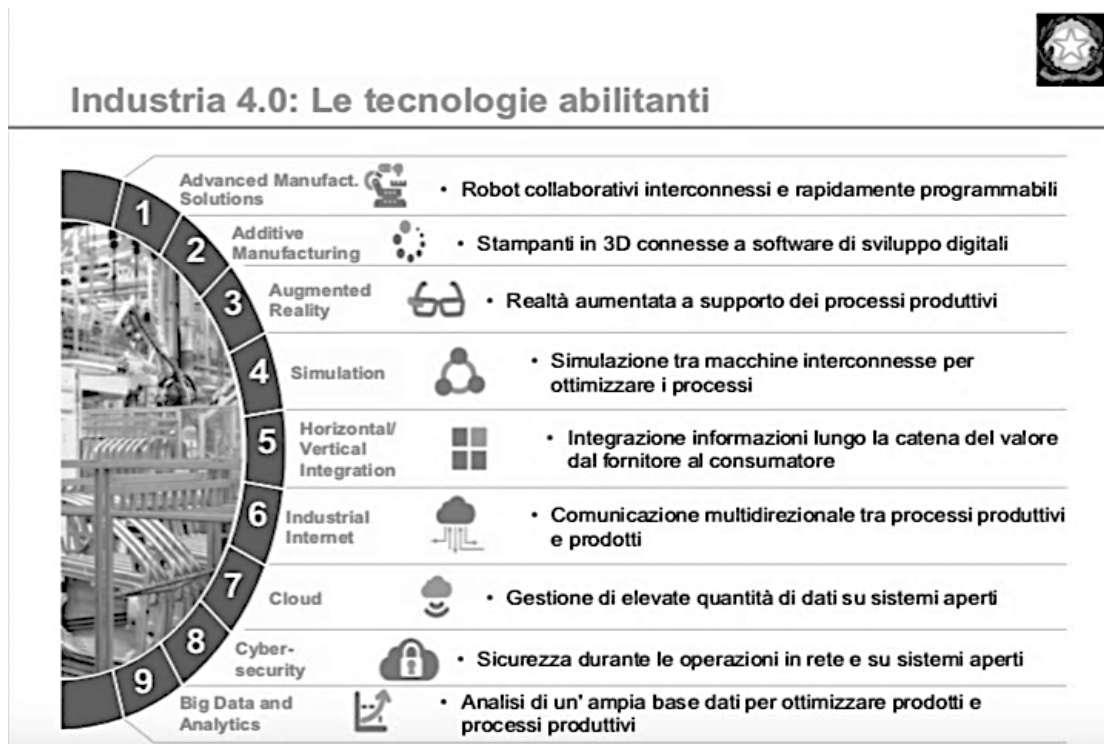


Figura 4. Industria 4.0: I benefici attesi



Industria 4.0: I benefici attesi

 Flessibilità	Maggiore flessibilità attraverso la produzione di piccoli lotti ai costi della grande scala
 Velocità	Maggiore velocità dal prototipo alla produzione in serie attraverso tecnologie innovative
 Produttività	Maggiore produttività attraverso minori tempi di set-up, riduzione errori e fermi macchina
 Qualità	Migliore qualità e minori scarti mediante sensori che monitorano la produzione in tempo reale
 Competitività Prodotto	Maggiore competitività del prodotto grazie a maggiori funzionalità derivanti dall'Internet delle cose

Fonte: Ministero dello Sviluppo Economico

Tuttavia l'implementazione delle "tecnologie intelligenti" non è semplicemente una strategia necessaria per la sopravvivenza delle aziende (Barro & Davenport, 2019), né il risparmio del costo del lavoro basato sull'automazione rappresenta il beneficio principale (World Economic Forum, 2018). Al contrario l'attenzione deve essere focalizzata sull'orizzonte più ampio di attività di creazione del valore che possono essere realizzate dai lavoratori, spesso a complemento della tecnologia, quando vengono liberati dalla necessità di svolgere compiti ripetitivi e messi nelle condizioni di usare i loro talenti distintamente umani. Non si tratta quindi di una strategia di automazione, ma piuttosto di "accrescimento" (*augmentation*).

Queste trasformazioni, se gestite con saggezza, possono portare a una nuova era di lavoro intelligente, buone posizioni lavorative e miglioramento della qualità della vita per tutti. Invece, se gestite in modo inadeguato, rischiano di ampliare la carenza di competenze, la polarizzazione e la disuguaglianza (World Economic Forum, 2018). È necessario quindi costruire anche una strategia di formazione, aggiornamento e rinnovamento delle competenze, che sia adeguata a questa sfida, tenendo presente che saranno proprio le "competenze umane" ad aumentare di valore (Figura 5). Promuovere la creatività è di fondamentale importanza perché la

creatività porta con sé la capacità di mettere in discussione, stabilire connessioni, innovare, risolvere problemi, comunicare, collaborare e riflettere criticamente. Queste sono e saranno sempre più delle competenze indispensabili in un mondo in rapido cambiamento (O'Connor, 2007).

Figura 5: Confronto tra domanda di competenze, previsione per il 2022, top ten

Trending, 2022	Declining, 2022
Analytical thinking and innovation	Manual dexterity, endurance and precision
Active learning and learning strategies	Memory, verbal, auditory and spatial abilities
Creativity, originality and initiative	Management of financial, material resources
Technology design and programming	Technology installation and maintenance
Critical thinking and analysis	Reading, writing, math and active listening
Complex problem-solving	Management of personnel
Leadership and social influence	Quality control and safety awareness
Emotional intelligence	Coordination and time management
Reasoning, problem-solving and ideation	Visual, auditory and speech abilities
Systems analysis and evaluation	Technology use, monitoring and control

Fonte: Future of Jobs Survey 2018, World Economic Forum.

In conclusione, il progresso non consiste nel fatto di lavorare in modo più veloce, più economico, più intelligente, ma di utilizzare le innovazioni tecnologiche per dare spazio a “un’umanità aumentata: più autonoma, libera, creativa, più concentrata e sviluppata sugli aspetti unici del nostro essere uomini” (Bentivogli, 2019: 25). Questo assunto viene da tempo proclamato e sostenuto, tuttavia ancora non è ben chiaro come attivare e mettere in pratica questo cambiamento, che è prima di tutto un cambiamento culturale. Gli interventi degli artisti all’interno delle aziende si propongono come una pratica concreta per intervenire sull’attivazione di questo cambiamento valorizzando i processi creativi e le risorse umane

1.3.4. Riportare l’uomo al centro

Riflettere sull’impatto e sulle strategie per assimilare l’uso della tecnologia in una visione sostenibile non vuol dire ignorare il nuovo panorama di opportunità, ma significa considerare cultura e creatività come elementi chiave per rimettere l’uomo al centro della nozione di sviluppo.

“Creatività e cultura sono quindi due elementi strettamente interconnessi [...] La creatività serve a produrre cultura, ma anche la cultura può essere un attivatore sistemico di creatività e innovazione, aumentando la propensione delle persone a investire nelle loro capacità e competenze cognitive (Santagata, 2012: 14)

Sacco (2017) afferma che i paesi più innovativi siano quelli in cui si osservano i più alti tassi di partecipazione culturale attiva. Questo è dovuto al fatto che la cultura agisce da "piattaforma di pre-innovazione": attraverso la partecipazione culturale, le persone si abituano ad entrare in contatto con idee nuove, a mettere in discussione convinzioni e pregiudizi, a fare esperienza dell'altro da sé.

La cultura si può definire un "software sociale" (Sacco, 2017) che ha la funzione di governare i processi di innovazione, riempirli di contenuti e obiettivi per tracciare un progresso umano e solidale (Bentivogli, 2019). L'arte e gli artisti risultano la prospettiva più solida per il futuro della società (Fondazione Symbola, 2019): essi promuovono la "qualità sociale", ovvero la partecipazione alla vita sociale, economica e culturale, nonché allo sviluppo della comunità in condizioni che migliorano il benessere e il potenziale individuale (Santagata, 2009).

1.4. Industrie culturali e industrie creative: connessioni e distanze

Negli ultimi decenni alle industrie culturali e creative è stato riconosciuto un ruolo importante nell'evoluzione del sistema economico attuale, esse rappresentano le frontiere più dinamiche con un impatto crescente rispetto agli altri settori. Negli studi di esperti, economisti ed accademici si possono riscontrare diversi motivi per cui le ICC si collocano al centro dello sviluppo economico:

- costituiscono esse stesse grandi business (Hartley et al, 2012; Dubini, 2018);
- generano ricchezza tramite la proprietà intellettuale (design, marchi, brevetti, copyright) (Howkins, 2001);
- hanno un'elevata potenzialità occupazionale e una peculiare capacità di attrarre talenti (Florida, 2002);

- non rappresentano solamente un altro settore, ma fanno parte del sistema di innovazione dell'economia (Potts et al., 2008);
- generano *spillover* (Chapain et al., 2010);
- producono esternalità positive e moltiplicatori, oltre a beni pubblici e meritori (Throsby, 2001);
- promuovono lo sviluppo locale/regionale specialmente in aree soggette a deindustrializzazione (Santagata 2007, 2009; Sacco 2012; Landry, 2000).

La perimetrazione delle industrie culturali e creative rimane una questione aperta nonostante i numerosi studi compiuti negli ultimi vent'anni. Queste attività hanno in comune un forte legame con la cultura, la creatività, la produzione di significati simbolici, il valore estetico e l'innovazione, tuttavia questi elementi possono essere diversamente rintracciati (Segre & Della Lucia, 2017).

La prima esperienza rappresentativa di individuazione dei confini di tali industrie si deve alla *Creative Industry Task Force* del *Department of Culture, Media and Sport* del Regno Unito (DCMS, 1998): "le industrie creative sono quelle che hanno la loro origine nella creatività, abilità e talento individuali e che hanno un potenziale per la ricchezza e la creazione di posti di lavoro attraverso la generazione e lo sfruttamento della proprietà intellettuale. Le industrie creative includono pubblicità, film e video, architettura, musica, arte e mercati antiquari, spettacolo dal vivo, computer e videogame, editoria, artigianato, software, design, televisione e radio, moda." (DCMS, 1998:3).

Nello studio del DCMS l'innovazione più sorprendente è stata un cambiamento di terminologia: non più industrie culturali ma industrie creative. Il passaggio ha portato a un ampio dibattito sulle definizioni, perché mettono in gioco una serie di corrispondenze e tensioni tra cultura, tecnologia ed economia (Hesmondhalgh, 2007). In questa classificazione le industrie culturali rappresentano un sottoinsieme delle industrie creative, mentre queste ultime sono diventate la continuazione dell'industria culturale, in una sorta di evoluzione naturale (Lazzaretti, 2009).

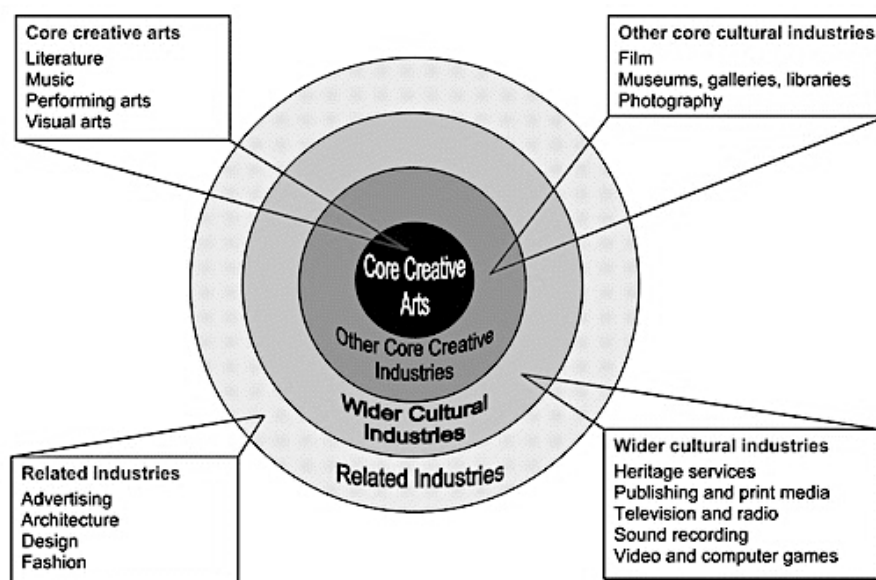
Esistono indubbie continuità tra le industrie culturali e creative, ma secondo Cunningham (2002) la differenza di tendenza può essere riassunta come segue: il

concetto delle industrie creative sta cercando di tracciare un passaggio storico dalle “arti pubbliche” sovvenzionate verso nuove e più ampie applicazioni della creatività.

In altri contributi la nomenclatura delle “industrie culturali” è rimasta più centrale. Per l’UNESCO (2009), ad esempio, le industrie culturali sono considerate quelle industrie che “combinano la creazione, la produzione e la commercializzazione di contenuti che sono immateriali e di natura culturale”. Un aspetto importante delle industrie culturali, secondo l’UNESCO, è che sono centrali nel promuovere e mantenere la diversità culturale e nel garantire l’accesso democratico alla cultura.

Throsby (2001, 2008), da una prospettiva di economia della cultura, ci offre un modello a cerchi concentrici ampiamente utilizzato nelle politiche culturali e creative. L’economista crea una gerarchia in cui la creatività risiede nella sua forma più pura nelle arti tradizionali. Idee e influenze si diffondono dal nucleo delle arti creative verso l’esterno attraverso una serie di strati o cerchi concentrici, con la diminuzione del contenuto culturale rispetto a quello commerciale man mano che ci si sposta verso l’esterno.

Figura 6. Il modello dei cerchi concentrici di Throsby



Fonte: Throsby, 2008

Questo modello è stato ripreso in un rapporto predisposto per la Commissione Europea da KEA European Affairs (2006), dove si distinguono più esplicitamente “core delle arti”, “industrie culturali”, “industrie creative” e “industrie correlate”, tra cui rientra il settore dell’ICT.

L’articolazione dei cerchi concentrici può rappresentare il sistema del valore delle industrie culturali e creative: più si va verso l’esterno più aumentano gli input non-creativi di tipo tecnico e manageriale, la taglia degli investimenti connessi alle tecnologie e alle strutture, i metodi di produzione industriale e il peso delle economie di scala (Tamma & Curtarolo, 2009).

Così le arti creative sono generative e costituiscono la pura forma di produzione simbolica, mentre le industrie creative sono fondamentalmente commerciali e forniscono le strutture per la produzione e la distribuzione degli input creativi (Hartley et al., 2012). Anche se è bene sottolineare che una divisione netta è problematica, perché le interdipendenze e i processi di *cross-fertilization* sono sempre più frequenti e profondi (Segre & Della Lucia, 2017).

1.4.1 Il modello dell’atmosfera creativa

Sulla relazione tra industrie culturali e creative, Santagata (2009) sostiene che la congiunzione sia molto più teorica che reale. Cultura e creatività hanno bisogno di connessioni migliori per sfruttare le loro sinergie e raggiungere pienamente il loro potenziale economico. A questo proposito Santagata e Bertacchini (2012) elaborano il modello dell’atmosfera creativa, che mette in relazione la concentrazione di talenti ed eccellenze con la capacità dei sistemi locali di esprimere elementi creativi e produrre innovazione.

Il modello di sviluppo dell’atmosfera creativa implica l’integrazione di tre componenti:

- i sistemi locali della creatività, con particolare attenzione agli imprenditori culturali e alla produzione di esternalità positive;

- le fabbriche della cultura;
- i servizi dei settori creativi.

Tutti questi sistemi raggruppano attività in cui la creatività si declina nella produzione di beni e servizi ad alto contenuto culturale e valore simbolico. Le caratteristiche e la natura dei prodotti e dei servizi offerti favoriscono modelli di *business* che possono generare opportunità per lo sviluppo locale. In questo senso l'atmosfera creativa è il contesto entro cui si misura la capacità di mobilitare le risorse economiche e sociali del territorio, che si attivano grazie una rete di relazioni tra attori pubblici e privati coinvolti nel sistema locale di produzione culturale (Santagata e Bertacchini, 2012).

Una migliore connessione può essere ottenuta attraverso forme innovative di *clustering*, che possono essere potenziate da tre fattori di base per contribuire allo sviluppo di una crescita intelligente e sostenibile: l'accessibilità ai processi culturali, agli artefatti e al patrimonio culturale ("fabbriche della cultura"); l'orientamento imprenditoriale e il sostegno finanziario ai processi creativi (*value enhancing services*); e infine la capacità creativa di individui e organizzazioni di combinare in modo innovativo le due risorse di cui sopra (ovvero i processi di innovazione sociale delle ICC) (Santagata & Bertacchini, 2012).

Il concetto di atmosfera creativa è centrale nel progetto europeo SMATH (*Smart Atmospheres of social and financial innovation for innovative clustering of creative industries in MED area*) che costituisce il caso studio di questo elaborato.

L'obiettivo principale di SMATH è quello di migliorare la qualità e la quantità di connessioni tra il dominio della cultura, orientato al pubblico, e il dominio della creatività, orientato al business, attraverso forme innovative di *clustering*.

SMATH mira dunque ad elaborare un modello comune, una metodologia trasferibile e un set di strumenti che generano e rafforzano le "atmosfera intelligenti" per la progettazione e l'implementazione di "nidi creativi" dove l'innovazione sociale incrementi lo sviluppo locale/regionale (www.smath.interreg-med.eu).

1.4.2. Spillover: l'effetto delle ICC sugli altri settori

L'argomento dell'assimilazione dei caratteri creativi in settori non strettamente culturali o creativi è già stato affrontato, però è interessante comprendere in che modo questo avvenga. Le industrie culturali e creative influenzano altri settori con cui sono in contatto, generando effetti positivi su di essi. Questi effetti sono detti *spillover* e possono assumere forme diverse (Chapain et al., 2010):

- *spillover* di conoscenza, che includono modelli flessibili e collaborativi di organizzazione del lavoro, sviluppati in ambienti altamente competitivi e dinamici;
- *spillover* di prodotto, questa è una nota caratteristica delle industrie creative che si riscontra nei mercati ausiliari, per esempio nel settore dell'intrattenimento con giocattoli e gadget ispirati a *blockbusters* di Hollywood;
- *spillover* di rete, che possono assumere la forma di un ambiente creativo con la presenza significativa di imprese, persone e attività creative, le quali influenzano il turismo, il valore dei beni immobili e le attività commerciali specializzate.

Quest'ultimo punto mette l'accento sulla concentrazione geografica delle connessioni e il loro valore aggiunto rispetto all'attività della singola organizzazione o impresa, portandoci verso l'analisi dei concetti di distretto, cluster e *creative milieu*.

1.5 Cultura e creatività nel territorio: distretti e cluster

Il concetto di distretto industriale nasce con Marshall a fine '800 ed è basato sull'agglomerazione di numerose piccole e medie imprese che agiscono in uno stesso territorio in modo innovativo, impegnandosi in distinte fasi di una medesima attività produttiva. Un altro concetto chiave in questa teoria è quello di "atmosfera

industriale”: la concentrazione delle imprese favorisce la creazione e la diffusione delle economie “esterne”, che comportano la diffusione di capacità e competenze, la possibilità di rapporti e contatti diretti, la diffusione di informazioni, e infine l’attrazione di capacità imprenditoriali e di lavoratori specializzati (Sacco et al., 2013).

Becattini (1989) riprende e arricchisce il concetto di “atmosfera industriale” focalizzandosi sui fattori di natura sociale e culturale, introducendo il tema della “prossimità sociale”, che si riferisce alla vicinanza delle imprese alla comunità locale. I territori possono essere pensati come contenitori di conoscenze localizzate, legate a un contesto e condivise con altri soggetti del territorio attraverso continue interazioni, grazie a comunità di pratiche e network, nei quali avvengono scambi di informazioni e di idee (Amin & Cohendet, 2004). Emerge quindi l’importanza della natura reticolare, del capitale sociale, della trasformazione cognitiva del territorio e della capacità innovativa del modello distrettuale (Palmi, 2013).

Per far fronte alla crisi attuale, la strada percorsa dai sistemi produttivi locali sembra proprio quella della cultura, che viene incorporata come risorsa fondamentale della catena del valore (Sacco, 2002). In altri casi i sistemi produttivi si sono interamente incentrati sui valori di cultura, identità, formazione e coesione sociale, facendone oggetto delle proprie attività imprenditoriali: questi sono i distretti culturali (Palmi, 2013).

I distretti culturali sono suddivisi da Santagata (2009) in quattro tipologie: distretto culturale industriale, distretto culturale istituzionale, distretto culturale museale e distretto culturale metropolitano. Tutte queste tipologie sono comunemente definite dalla produzione di beni idiosincratici basati sulla creatività e sulla proprietà intellettuale (Santagata, 2009).

Il carattere idiosincratico, peculiare e localizzato della cultura è l’elemento che Florida (2002) definisce “qualità del luogo” e rappresenta la quarta “T” di “*Territorial assets*”. Infatti egli sostiene che i centri creativi offrano ecosistemi

integrati dove tutte le forme della creatività (artistica, culturale e tecnologica) possono mettere radici e prosperare.

Un'altra configurazione ancora è quella dei distretti creativi, dove l'alleanza tra creatività e innovazione è la chiave per la competitività. Tuttavia questi sistemi non sono sempre in grado di reggere le sfide complesse dello scenario socio-economico e necessitano di una pianificazione strategica, sia sul piano delle policy sia sul piano imprenditoriale, per sviluppare le competenze necessarie a fronteggiare la competizione su scala globale (Palmi, 2013). Cohen e Levintal (1990 in Palmi, 2013) introducono il concetto di "capacità di assorbimento" (*absorptive capacity*) che riguarda la capacità delle organizzazioni di identificare, acquisire e implementare conoscenze di natura creativa possedute da attori esterni. Questo si può definire il quadro all'interno del quale si inseriscono gli interventi artistici nelle aziende.

Sacco (2006) sostiene che non è tanto la cultura ad avere bisogno del distretto ma il contrario e, a questo proposito, elabora la nozione di "distretto culturale evoluto". Se i distretti innovativi tendono a basarsi sull'integrazione orizzontale, sul dialogo tra filiere tra loro differenti e sull'ibridazione tra diverse culture di prodotto; diversamente nei distretti culturali evoluti è la cultura che fa da mediatore tra filiere diverse. Le competenze culturali diventano un'infrastruttura intangibile: la cultura non è solo il legante tra settori/industrie, ma è la piattaforma comune di *capability* dei singoli e della società per la produzione e circolazione di conoscenza, fungendo da strumento, e al tempo stesso da motore, di aggregazione e sviluppo.

Oltre alle tipologie di distretti è doveroso analizzare anche la nozione di cluster, elaborata da Porter nel 1990. Questo concetto ha i suoi precursori nel "*milieu innovateur*" di Camagni e nel "*creative milieu*" di Tornqvist (1983 in Santagata, 2009), che si basano sulla trasmissione di informazioni, sapere e competenze per ricombinare gli elementi precedenti in modo creativo: l'accento è posto su processi dinamici di innovazione, modernizzazione e riconversione. Analogamente a questi concetti, il cluster è una manifestazione fisica di sviluppo che attrae lavoratori con competenze specifiche e specializzate. La presenza di imprese attrattive produce

incentivi per altre imprese a stabilire servizi specializzati per le prime, completando la catena del valore della produzione e, in molti casi, facilitando il marketing e la distribuzione.

Questo permette alle aziende di concentrarsi sulle proprie capacità *core*, aumentando la produttività media e il vantaggio competitivo di tutte le imprese all'interno del cluster (Hartley et al., 2012).

Spesso distretto e cluster vengono usati come sinonimi, ma le due terminologie presentano delle differenze. Nel modello del cluster la dimensione economica è quella dominante, mentre le relazioni sociali e i problemi di identità locale possono avere rilevanza secondaria. Nel modello distrettuale, invece, la dimensione sociale è altrettanto importante di quella economica; in particolare nel caso delle piccole e medie imprese (Sacco et al., 2013).

In altre parole i distretti, e in particolare quelli culturali-creativi, si fondano tradizionalmente sulla comunità di persone, nascono da una logica *bottom-up* e sono più legati alla dimensione territoriale e alla rigenerazione urbana, che porta con sé le critiche relative alla gentrificazione.

Invece il punto di partenza di Porter è l'analisi della catena del valore delle imprese. I cluster creativi, per lo più nei settori dei media e della tecnologia, mirano a promuovere l'innovazione nei mercati ad alto valore aggiunto, sono frutto di un'azione coordinata, e hanno un'estensione geografica più ampia: possono raggiungere un raggio nazionale o anche internazionale (Hartley et al., 2012). In conclusione il modello del cluster è più adatto a descrivere le dinamiche delle industrie creative piuttosto che delle industrie culturali, o forme innovative di connessione e ibridazione tra i due settori come nel caso del progetto SMATH.

1.5.1 Il Veneto: un caso particolare

Il Veneto ha una conformazione territoriale particolare e costituisce un caso regionale rilevante per lo sviluppo differenziale che ha visto nei decenni passati rispetto alla media italiana, per questo è stato definito appunto "modello Veneto".

Se nei primi anni '60 il Veneto evidenziava un livello di reddito pro capite inferiore alla media nazionale, alla fine del secolo il reddito medio pro capite in regione risultava del 20% superiore a quello nazionale, comparabile coi più ricchi paesi europei (Anastasia & Attara, 2003).

Il motore di questo sviluppo tumultuoso è stato il sistema delle piccole-medie imprese (con meno di 50 dipendenti) di natura principalmente manifatturiera con una produzione specializzata.

Il successo dell'industria veneta è connaturato nell'organizzazione distrettuale, ovvero nella concentrazione di piccole imprese, spesso caratterizzate da tradizioni artigianali, in un territorio circoscritto con il quale hanno un forte legame identitario (Savi, 1996).

Non mancano tuttavia i casi di grandi imprese, come la Zoppas (oggi Electrolux), la Ceccato, la Laverda e i grandi lanifici, che hanno sollecitato la formazione di distretti industriali favorendo il decentramento e hanno generato spin-off di piccole imprese, poiché molti operai sono usciti e sono diventati piccoli imprenditori, facendo leva sulle reti di parentela e di conoscenza.

È negli anni '80 che si registra un'esponentiale diffusione di piccole fabbriche e si consolida il fenomeno dell'industrializzazione diffusa, che ha travalicato i confini distrettuali creando un sistema regionale periferico relativamente uniforme e interconnesso. In questi anni il Veneto assume l'aspetto territoriale che conserva ancora oggi: il paesaggio della campagna urbanizzata e dell'industria diffusa (Anastasia & Attara, 2003).

Se dal punto di vista economico lo sviluppo è stato rapido e consistente, attribuendo alla regione un ruolo trainante nel sistema nazionale, non lo è stato altrettanto sul piano culturale.

Nella ricerca condotta da Sacco e Ferilli (2008) tra il 2000 e il 2006 all'interno del progetto DiCE (Distretto Culturale Evoluto della Regione del Veneto), volta ad indagare la possibilità di definizione o di sviluppo di distretti culturali evoluti in Veneto, i risultati non mostrano una situazione regionale particolarmente dinamica, al contrario risulta piuttosto statica e frammentaria.

Lo studio ha prodotto una mappatura delle attività culturali-creative e dei “contenitori”, tenendo presente la loro eterogeneità. In seguito sono stati tracciati i confini di dodici possibili distretti culturali evoluti, caratterizzati da specifiche agglomerazioni di attività e contenitori, quindi non corrispondenti ai confini amministrativi: Sistema centrale Padova-Venezia; Verona; Dorsale Belluno-Treviso; Vicenza e basso vicentino; Sistema Cerniera; Veneto orientale; Garda e Lessinia; Alto vicentino; Alto bellunese; Basso Adriatico; Rovigo e basso padovano; Colli Euganei.

I distretti sono stati classificati secondo tre gradi:

- i distretti ad “ampio spettro” sono quelli che mostrano un profilo di attività e contenitori caratterizzato da una forte varietà, declinata in un gran numero di settori e tipologie;
- i distretti a “medio spettro”, in cui si riscontra una certa varietà nell’offerta culturale, ma anche importanti lacune in diversi ambiti di attività;
- i distretti a “spettro ristretto” sono caratterizzati da un ambito di attività piuttosto limitato con il rischio di un’offerta povera e scarsamente diversificata.

Il distretto più vitale, e l’unico ampio spettro, risulta quello del Sistema centrale Padova-Venezia, anche se la varietà di offerta culturale e contenitori è penalizzata dalla progressiva cristallizzazione turistica degli spazi culturali nelle due città maggiori del distretto, specialmente per quanto riguarda Venezia.

Tutti gli altri distretti mostrano opportunità di sviluppo ma anche forti limiti riassumibili come segue: un forte dualismo tra polo urbano e periferia (Verona), una socialità poco orientata alla creatività (Treviso), una situazione culturale di “dolce stasi” (Vicenza, Alto vicentino, Alto bellunese e Altopiano di Asiago); una disomogeneità territoriale in termini di sviluppo socio-economico (Sistema Cerniera); rischio di marginalità (Veneto Orientale e Basso Adriatico); assenza di attività giovanile di rilievo nell’ambito culturale e creativo (Garda e Lessinia); identità debole del profilo culturale delle attività (Rovigo e Basso Padovano); scarsa iniziativa del territorio, salvo attività di rilievo legate a specifiche personalità (Colli Euganei).

A tutti questi limiti si contrappongono anche una serie di opportunità e di aperture, che necessitano anche del supporto delle amministrazioni locali e di una maggiore partecipazione dei cittadini alla vita culturale per realizzare il potenziale presente nei diversi territori.

Del resto se la cultura è una piattaforma di pre-innovazione e di comunicazione tra tutti i soggetti economici e sociali presenti in un determinato territorio, in grado di far emergere le sue reali vocazioni e di favorire lo sviluppo delle filiere produttive, ora più che mai si deve riconoscere la sua l'importanza (Sacco & Ferilli, 2008).

Da un lato emergono i costi sociali del rapido processo di industrializzazione: l'assenza di una pianificazione territoriale oggi presenta il problema della congestione del territorio e pone la questione dell'inquinamento ambientale.

Dall'altro, sebbene non manchino esempi di distretti produttivi che hanno puntato su tecnologia e design come quello di Montebelluna, si presenta la necessità di rispondere a sfide complesse e di introdurre innovazione in una regione ancora largamente fondata su modelli mutuati dalla *old economy* di tipo manifatturiero (Anastasia & Attara, 2003).

Per concludere, le sfide economiche ambientali e sociali che hanno assunto particolare complessità negli ultimi anni richiedono un cambiamento culturale e lo sviluppo di un nuovo paradigma basato sulle reti di impresa sostenibili e sulla capacità di fare networking con soggetti diversi.

Le linee guida dell'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile rivestono un significato particolare per il caso del Veneto, basato sul sistema delle PMI: la cultura non dev'essere più relegata in una posizione marginale, al contrario bisogna riconoscerle un ruolo fondamentale per ripensare al modo di "fare impresa", sostenendo l'innovazione e orientando l'approccio produttivo alla sostenibilità ambientale e sociale. Tutti gli attori pubblici e privati sono chiamati a collaborare per trovare soluzioni efficaci, che permettano alla regione di continuare a produrre ricchezza, valorizzando le fasi più alte e più creative dei processi produttivi, ma anche, e soprattutto, di generare valore condiviso per tutti gli *stakeholders* del territorio (Sobrero, 2018).

Capitolo 2

Arte & Business per l'innovazione sociale

2.1. Art & Business: una nuova prospettiva per un'antica relazione

L'intreccio di problematiche economiche, sociali e ambientali, emerse con forza nell'ultimo decennio, ha portato a mettere in discussione il paradigma razionale occidentale, basato su quello che Heidegger ha definito "pensiero calcolante" (*calculative thinking*), mettendo in luce il potenziale delle arti, della creatività e della cultura come risorse chiave per guidare il cambiamento.

È necessario, però, chiedersi in che modo le arti e la creatività possano contribuire concretamente a questo cambiamento, sempre più urgente.

Le risposte possono essere molteplici, ma qui si vuole analizzare una pratica in particolare, uno strumento ancora poco noto al di fuori dell'ambito accademico, che prevede l'intervento degli artisti, e la contaminazione con i processi artistici, proprio dove il "pensiero calcolante" dimora: il business.

La relazione tra arti e imprese non è un tema nuovo, al contrario si può affermare che abbia radici profonde. Collezioni d'arte, donazioni e sponsorizzazioni sono ormai forme classiche con cui i due mondi dialogano. Nonostante queste forme presuppongano uno scambio, che sia di tipo strumentale o puramente culturale, di fatto sono caratterizzate da un approccio unidirezionale: è l'azienda che sostiene e arricchisce, nel senso più concreto del termine, l'arte e la cultura.

Il sostegno alla cultura è un elemento indiscutibilmente positivo, ma quello che si vuole proporre in questa ricerca è di sovvertire l'ordine della relazione, o di incrementarla, chiedendosi quale contributo possano dare le arti e gli artisti al mondo aziendale, per migliorarlo dall'interno.

In questo capitolo quindi non si parlerà di mecenatismo e sponsorizzazioni, ma di una prospettiva che porta la relazione tra arte e impresa fuori dalla zona di comfort, liberando il potenziale delle risorse culturali e creative.

L'oggetto di studio sono gli "interventi artistici" nelle aziende (Darsø, 2004), in altri contributi definiti *Art-Based Initiatives* (Schiuma, 2011), con i quali l'artista entra nell'azienda e instaura un modello di relazione ad alto grado di collaborazione e

coinvolgimento, offrendo nuove visioni e strumenti per affrontare le sfide dell'incertezza e della complessità contemporanea.

La convinzione di base si può definire in questi termini: quando artisti, manufatti e pratiche delle arti entrano nelle organizzazioni, possono innescare o sostenere il cambiamento a diversi livelli, stimolando la creatività e l'innovazione, nonché migliorando le condizioni di lavoro e lo sviluppo delle competenze (TILLT Europe, 2011).

Le arti e le imprese hanno molto da offrire l'uno all'altro. Il settore artistico è specializzato nella dimensione estetica, nei processi creativi, nell'improvvisazione e nella reazione a nuove circostanze. Il settore del business si fonda sul marketing e sulla gestione delle risorse economiche e umane.

Possono quindi incontrarsi su diversi fronti, come design e comunicazione interna/esterna, ma soprattutto innovazione, sviluppo individuale e collettivo, evoluzione della leadership e cambiamento organizzativo (KEA, 2015).

All'origine di questa pratica si possono individuare due motivazioni di fondo. La prima, come abbiamo già osservato nel primo capitolo, consiste nel bisogno costante di innovazione nelle imprese per mantenere il vantaggio competitivo, con la ricerca e l'assimilazione crescente di caratteri creativi anche in settori tradizionalmente non considerati creativi. La seconda risiede nella diffusa e progressiva diminuzione di sostegno pubblico ai settori culturali e artistici, che li spinge a rimettersi in discussione, cercando nuove opportunità e fonti alternative di entrate oltre ai canali consueti (Heinsius & Lehikoinen, 2013).

2.1.1. I pionieri

I primi esperimenti di ibridazione intersettoriale si ravvisano negli anni '60: è il caso dei laboratori Bell negli Stati Uniti dove gli ingegneri iniziano a collaborare con compositori, come Pierre Boulez e John Cage, e con artisti del calibro di Jean Tinguely e Robert Rauschenberg. Così nasce un modello innovativo basato sul

principio di apprendimento reciproco tra arte e scienza, da cui prende vita anche un ciclo di eventi performativi chiamato “9 Evenings: Theater and Engineering”, che coinvolge trenta ingegneri e dieci artisti (Harris, 1999).

Seguendo lo stesso principio, negli anni '70, ha inizio il progetto PAIR all'interno di Xerox PARC (Palo Alto Research Center) concepito per mantenere la ricerca creativa e innovativa, attraverso una serie di residenze artistiche nel centro di ricerca. Questo progetto, che è durato dieci anni, mostra diversi aspetti interessanti: l'approccio inclusivo, la disponibilità a esplorare e rischiare senza un obiettivo definito, l'enfasi posta sulle relazioni e sul processo piuttosto che sul risultato (Harris, 1999).

Un'altra iniziativa meritevole di menzione riguarda “The Artist Placement Group”, un'organizzazione fondata dall'artista Barbara Steveni a Londra negli anni '60 per orientare l'arte fuori dalla galleria, principalmente attraverso residenze artistiche in contesti aziendali o pubblici, con la conseguente organizzazione di mostre relative a queste esperienze (Berthoin Antal, Woodilla, & Skoelberg, 2016)

L'ultimo protagonista nell'elenco dei pionieri è Miha Pogacnik, un violinista sloveno che negli anni '80 ha fondato IDRIART (Initiative for the Development of Intercultural & Interdisciplinary Relations through the Arts) un festival itinerante nel mondo, focalizzato sull'attivazione dei sensi e della dimensione dell'ascolto tramite il mezzo musicale. Un principio fondamentale nella sua visione consiste nel costruire un ponte tra culture diverse, un terreno comune per la co-creazione. Questo principio è anche alla base del suo progetto “Practical Utopia”, dove l'arte, e in particolare la musica con il suo potere relazionale, è una risorsa chiave per agire sulla dimensione aziendale internamente ed esternamente, portandola a riconsiderare il suo ruolo nella società (Darsø, 2004).

2.1.2 Il riconoscimento accademico e politico

La pratica degli interventi artistici ha attirato l'interesse del mondo accademico e dei *policy maker* all'inizio del nuovo millennio, dando vita a un considerevole corpus

di ricerca empirica e a un aumento consistente della sperimentazione in questo campo.

Questa volta la spinta arriva dai paesi scandinavi, con un report commissionato dal Ministro della Cultura e dal Ministro del Commercio e dell'Industria danesi, intitolato "The Creative Alliance. An Analysis of the Interplay between Arts and Business" (2000). In questo report si stabilisce la necessità di un'iniziativa politica per rafforzare l'interazione tra le arti e il business, al fine di raggiungere una maggiore produzione e diffusione di cultura, oltre a favorire la capacità di cambiamento e sviluppo del business a lungo termine.

A questo documento seguono tre iniziative:

- bandi per la creazione di una rete nazionale che connetta imprese, artisti e istituzioni culturali;
- la costituzione del primo centro di ricerca focalizzato sull'esplorazione e l'approfondimento del potenziale di apprendimento che scaturisce dall'interazione tra arte e impresa, volto a colmare la mancanza di basi teoriche sull'argomento;
- gare per l'istituzione di un incubatore di imprenditoria culturale, situato in prossimità delle scuole di architettura, teatro e cinema di Copenaghen.

Questa politica visionaria del governo danese ha generato un vero e proprio effetto valanga con la proliferazione di centri di ricerca, incubatori, startup e organizzazioni gestite da artisti, programmi e progetti sperimentali (Darsø, 2004),

Un altro importante contributo è arrivato negli stessi anni dalla Svezia, dove una storica compagnia teatrale attiva dal 1910 si trasforma in TILLT, la prima organizzazione intermediaria con la specifica mission di connettere persone del mondo dell'arte e del business, contribuendo a diffondere rapidamente la cultura degli interventi artistici (Styhre & Froeberg, 2016).

In pochi anni l'interesse per il tema di Art&Business si espande e aumentano le iniziative: nascono intermediari in diversi paesi, per esempio Conexiones

Improbables in Spagna e Artists in Labs in Svizzera; altri enti riadattano i loro programmi, come Art & Business UK (Berthoin Antal et al., 2016); una multinazionale come Unilever avvia un ambizioso programma multiprogetto (Darsø, 2004); infine anche la Commissione Europea inizia a sostenere progetti di cooperazione internazionale per lo sviluppo della relazione arte-impresa, dando un ulteriore impulso alla ricerca (TILLT Europe, 2009).

2.1.3 La diffusione in Italia

La fama degli interventi artistici nelle aziende sembrava propagarsi a livello internazionale con velocità e ottime prospettive, quando la crisi del 2008 colpisce duramente questo processo e porta a una battuta d'arresto, complice il fatto che la pratica è ancora considerata uno strumento incerto e ambiguo. Le imprese tornano a mettere al primo posto il bilancio, secondo logica razionale che tradizionalmente le caratterizza, e si mettono da parte i progetti sperimentali (Darsø, 2016).

Tuttavia, se la crisi da un lato ha ostacolato l'adozione della pratica, dall'altro diverse imprese hanno svolto un percorso autonomo sviluppando una cultura aziendale lungimirante, anche per sopravvivere e rafforzare il loro posizionamento sul mercato in un contesto critico. Questo è il caso dell'Italia, dove il principale incentivo all'interazione tra arti e business negli ultimi anni è rappresentato dall'Art Bonus, e l'avvicinamento alle arti e alla cultura, come risorse strategiche di valore aggiunto, è affidato all'iniziativa privata.

Alcuni esempi possono essere Illy Cafè, Brunello Cucinelli (Zsolnai & Wilson, 2016), Prada e Luxottica (Vettese, 2015), in cui il *trait d'union* consiste nei temi di innovazione, sostenibilità ambientale e sociale.

Senza volerne sminuire il valore, bisogna però riconoscere che è più facile immaginare una connessione tra moda e arte contemporanea o tra un concetto di *leisure* e cultura, mentre un caso rimarchevole è quello della Fondazione Ermanno Casoli, legata ad Elica, azienda leader nella produzione di cappe ad uso domestico. In quest'ultima si può vedere una reinterpretazione peculiare del modello olivettiano, fondato su un profondo legame tra fabbrica, territorio e cultura. La Fondazione Ermanno Casoli presenta un "metodo" strutturato e replicabile,

sviluppato in anni di sperimentazione. Dal 2009 sono stati implementati innumerevoli interventi artistici, coinvolgendo oltre ad Elica altre istituzioni e aziende, stimolando così la ricomposizione delle relazioni tra l'impresa, i dipendenti e la società (Carrè, Paolino, & Smarrelli, 2018).

Accanto alle imprese, anche organizzazioni indipendenti hanno intuito l'importanza dell'arte contemporanea per le imprese, e si sono avventurate in questo percorso per creare o facilitare l'incontro dei due mondi. Un esempio è Sineglossa ad Ancona, che da anni promuove l'applicazione dei processi dell'arte contemporanea a contesti non artistici, per rispondere alla necessità di innovazione di imprese, enti pubblici ed enti educativi. Mentre a Padova alcuni esperimenti sono stati ideati dalla curatrice indipendente Giovanna Marocolo, fondatrice delle associazioni culturali Fusion Art Center e Neo. Entrando in Veneto, però, il percorso degli interventi artistici nelle aziende ha una storia considerevole, come si vedrà nel paragrafo successivo.

2.1.4. La diffusione in Veneto

Il Veneto rappresenta ancora una volta un caso particolare, in questa regione hanno avuto luogo già diversi progetti nell'ambito di Art & Business: un segno positivo del fatto che le imprese hanno iniziato ad avvicinarsi alla cultura e a ripensare il modo di "fare impresa".

Del resto il sistema delle PMI e la cultura imprenditoriale costituiscono rispettivamente l'hardware e il software della regione, che quindi si configura come un territorio privilegiato per la sperimentazione di nuove pratiche aziendali.

Il primo progetto è stato Alchimie Culturali (2011), nell'ambito di un programma più ampio denominato "Industria e/è Cultura". Questo progetto è stato sviluppato in attuazione di un protocollo d'intesa siglato fra Regione del Veneto e Confindustria Veneto, con il coinvolgimento della Fondazione Bevilacqua La Masa per la selezione degli artisti. Lo svolgimento prevedeva due livelli integrati: quello della riflessione

teorica per la costruzione del modello collaborativo e quello del rapporto diretto artista/imprenditore, con un'attenzione particolare al settore manifatturiero. Il progetto si è concluso con una mostra a Palazzetto Tito a Venezia delle opere realizzate.

Una seconda tappa importante è stata il progetto Artificare/Art&Business (2017), proseguimento dell'esperienza di Alchimie Culturali, questa volta nato dalla collaborazione tra IUAV e Cà Foscari, con un ulteriore passo avanti: gli artisti entrano nell'azienda secondo il format della residenza.

Nel centro storico di Venezia si accendono le insegne delle botteghe artigiane con Insigni (2018), un altro progetto ideato dal MACLab (Laboratorio di Management dell'Arte e della Cultura di Ca' Foscari), con un focus sulla rigenerazione urbana, che prevedeva una triplice relazione tra artigiani, artisti e un'azienda produttrice di trasformatori per il neon, (F/ART) attualmente impegnata anche nel progetto SMATH.

Nel 2019 il percorso di Art& Business prosegue con In Treatment, in cui gli hotel di Abano Terme diventano una temporanea residenza per artisti, impegnati nella produzione di opere *site-specific*, per ricreare una narrazione sul tema del fango.

Quindi si arriva al progetto europeo SMATH (*Smart atmospheres of social and financial innovation for innovative clustering of creative industries in MED area, 2018-2022*), un progetto di cooperazione internazionale, di cui sono partner la Regione del Veneto e l'Università Ca' Foscari di Venezia, con l'obiettivo di migliorare la qualità e la quantità di connessioni tra i settori della cultura, della creatività e dell'industria, attraverso forme innovative di clustering. Dopo un periodo di accompagnamento il progetto prevede l'attivazione di sei residenze artistiche in aziende situate sul territorio regionale.

Questa rassegna di progetti dimostra un'apertura da parte delle imprese a sperimentare nuove metodologie, e rettifica il pregiudizio che le arti e la cultura siano mondi lontani, tuttavia c'è ancora molto lavoro da fare per arrivare alla normalizzazione e alla diffusione della pratica nella culla imprenditoriale del Nord-Est.

2.2. Quadro teorico

2.2.1 Cosa vuol dire “artificazione” dell’impresa

Il neologismo "artificazione" nasce nella ricerca accademica nei primi anni duemila, ma ricopre diversi significati a seconda della disciplina in cui viene utilizzato.

Si individuano principalmente due significati:

- il primo (trasformazione), di origine americana, riguarda la trasformazione di ciò che inizialmente non è considerato arte in una vera e propria forma d’arte, per esempio la fotografia (Shapiro & Heinich, 2012);
- il secondo (modificazione), di origine finlandese, si riferisce a situazioni e processi in cui qualcosa, che non è considerato arte, viene influenzato dall’arte, assimilandone i modi di pensare e di agire, ma senza trasformarsi in arte vera e propria (Naukkarinen, 2012).

La prima definizione corrisponde alla dimensione della “trasformazione” e la seconda alla dimensione della “modificazione”. A queste due si aggiunge una terza dimensione: l’arte come “decorazione” (Shiner, 2012). La versione decorativa di artificazione suggerisce una certa modifica, ma non cambia la natura della cosa decorata; mentre la modificazione implica un’alterazione più profonda e pervasiva (Shiner, 2012).

Fig.2.1. Le tre dimensioni dell’artificazione



Fonte: elaborazione personale da Shiner (2012)

Quando parliamo di “artificazione dell’impresa” ci riferiamo principalmente alla modificazione: attraverso l’interazione con le arti e gli artisti, l’impresa utilizza e adotta strumenti, pratiche e valori artistici, utili per sé stessa e per tutti gli stakeholder (Naukkarinen, 2012).

“Artificazione” quindi non vuol dire necessariamente trasformare il business in qualcosa di artistico (*artsy*), o che produce arte. Vedremo meglio in seguito che l’ibridazione tra arte e impresa può avvenire con differenti modalità e obiettivi.

Nelle diverse tipologie d’intervento, “l’arte per la modificazione” e “l’arte per la decorazione” non sono esclusive, al contrario tendono a sovrapporsi e a rinforzarsi reciprocamente, perché l’artificazione si fonda e agisce sulla dimensione estetica della vita organizzativa (Strati, 2010).

Secondo Strati, la dimensione estetica del lavoro e della vita organizzativa si riferisce a come individui e gruppi agiscono nelle organizzazioni, considerando i loro sentimenti, desideri, gusti, talenti e passioni.

In questa prospettiva assumono rilevanza anche le condizioni materiali del lavoro quotidiano, che possono attivare/disattivare le facoltà percettive e sensoriali, nonché il giudizio estetico-sensibile nei luoghi di lavoro (Strati, 2010). A questo livello può agire “l’arte come decorazione”, con la possibilità di innescare anche “l’arte come modificazione”.

In conclusione, l’artificazione è un processo onnicomprensivo di cambiamento, pratico e simbolico, che si realizza attraverso diverse modalità e si radica nella dimensione estetica. L’attribuzione di significato, riconoscimento e legittimazione sono tutti risultati di trasformazioni concrete: “il significato è la conseguenza dell’attività” (Shapiro & Heinich, 2012: 5).

2.2.2 Una nuova visione del management

Le basi del management "moderno" sono state gettate da persone come Daniel McCallum, Frederick Taylor e Henry Ford. I problemi da risolvere erano principalmente due: l’efficienza e le grandezze di scala. Per questo sono stati elaborati strumenti come la progettazione del flusso di lavoro, il budget annuale, l’analisi del ritorno sugli investimenti, la gestione dei progetti e del marchio, già in uso già dai primi del ‘900. In questo approccio, le soluzioni adottate sono precise

definizioni di ruolo, elaborate regole e procedure, struttura gerarchica e obiettivi a cascata (Hammel, 2009).

Nel ventunesimo secolo il paradigma del management scientifico, basato sul calcolo e sulla razionalità strumentale, è entrato in crisi. Il motivo è l'inadeguatezza dei principi e degli strumenti del management moderno di fronte a cinque tendenze determinanti nella contemporaneità (Adler, 2006), che possono essere riassunte in questo modo:

- rapide e crescenti interconnessioni globali;
- potere crescente delle forze di mercato;
- un ambiente sempre più imprevedibile, complesso e caotico, caratterizzato da un cambiamento discontinuo, in cui sono necessari la creazione di network, il lavoro di team e la capacità di improvvisare;
- la riduzione dei costi di sperimentazione grazie alla tecnologia, che fa diventare risorse chiave la creatività, la capacità di immaginazione e di visione;
- la ricerca sempre maggiore di significati e valori per cui l'efficienza non è più sufficiente.

È necessario quindi reinventare questa disciplina per rispondere alle nuove circostanze e ai nuovi problemi, emersi ed emergenti, che il business deve affrontare.

In Hammel (2009) si individuano venticinque grandi sfide (elencate nella figura 2.2.), che indicano le linee guida di una nuova agenda per il management.

Fig.2.2. Le 25 grandi sfide del management

- 1. Garantire che il lavoro dei manager abbia uno scopo più elevato, orientandosi, in teoria e in pratica, al raggiungimento di obiettivi nobili e socialmente significativi.*
- 2. Integrare pienamente le idee di comunità e cittadinanza nei sistemi di gestione, con processi e pratiche che riflettano l'interdipendenza di tutti i gruppi di stakeholder.*
- 3. Ricostruire le basi filosofiche del management, traendo insegnamenti da altri campi umanistici del sapere, per andare oltre la sola efficienza.*
- 4. Eliminare le patologie della gerarchia formale.*

5. *Ridurre la paura e aumentare la fiducia. La sfiducia e la paura sono tossiche per l'innovazione e per l'impegno.*
6. *Reinventare i mezzi di controllo, per trascendere la tensione tra disciplina e libertà.*
7. *Ridefinire il ruolo del leader, che non è più un eroico decisore, ma è l'architetto di sistemi sociali basati sulla collaborazione.*
8. *Espandere e sfruttare la diversità e la divergenza, almeno quanto il consenso e la coesione.*
9. *Ridefinire il processo strategico come processo emergente.*
10. *Destruire e disaggregare l'organizzazione, per renderla più adattabile e innovativa.*
11. *Rompere i pattern del passato, che rafforzano lo status quo, per facilitare innovazione e cambiamento.*
12. *Condividere la definizione degli obiettivi e l'impostazione del lavoro, per stimolare l'impegno e la responsabilità.*
13. *Sviluppare misurazioni di performance olistiche, per considerare anche il contributo delle capacità umane fondamentali, che guidano il successo nell'economia creativa.*
14. *Allungare i tempi e le prospettive dei dirigenti, focalizzandosi su obiettivi di lungo termine.*
15. *Creare una democrazia informativa.*
16. *Disarmare i reazionari.*
17. *Espandere l'autonomia dei dipendenti.*
18. *Creare mercati interni per idee, talenti e risorse.*
19. *Depoliticizzare il processo decisionale, eliminando i pregiudizi delle posizioni.*
20. *Ottimizzare i trade-off e i sistemi ibridi, quando tradizionalmente i sistemi di gestione tendono a forzare una o l'altra scelta.*
21. *Incentivare l'immaginazione umana, progettando i sistemi di gestione per dare spazio alla creatività.*
22. *Abilitare le comunità di passione. Per massimizzare il coinvolgimento dei dipendenti, i sistemi di gestione devono facilitare la formazione di comunità di passione.*
23. *Riorganizzare la gestione per un mondo aperto, per costruire e modellare ecosistemi complessi, poiché le reti per la creazione di valore spesso trascendono i confini dell'azienda*
24. *Umanizzare il linguaggio e la pratica degli affari, combinando gli obiettivi tradizionali di efficienza, vantaggio e profitto con quegli ideali umani senza tempo come la bellezza, la giustizia e la comunità.*
25. *Ri-formare le menti manageriali. Le capacità deduttive e analitiche dei manager devono essere integrate da abilità umane.*

Fonte: Hammel, 2009, rielaborato

Nel contributo di Hammel emerge la necessità di riorganizzare la disciplina del management “umanizzandola”, spostando l’asse sulla creatività, sulla dimensione estetica, sulla coesione e sulla capacità di visione, per fissare obiettivi strategici a lungo termine.

Tutte queste caratteristiche appartengono tipicamente al mondo delle arti e ai processi artistici, quindi si sostiene che nel ventunesimo secolo sarà sempre più richiesto il contributo artistico nel management, per co-creare i migliori approcci e le migliori soluzioni, di cui possa beneficiare l’intera società (Adler, 2006, 2010).

Si ritiene che le arti siano una risorsa per favorire l’innovazione anche perchè il business diventa sempre più dipendente dalla conoscenza per creare valore, e il lavoro diventa sempre più simile alla produzione artistica. Austin e Devin (2003) utilizzano l’espressione “*artful making*” per indicare un nuovo paradigma di management, fondato appunto sulla similarità tra i processi artistici e i processi dell’industria della conoscenza, mostrando con chiarezza che le arti e il business non sono due mondi opposti e lontani. Nello specifico, i due termini di paragone sono una compagnia teatrale e una compagnia che sviluppa software.

Il termine “*artful*” deriva dalla teoria e dalla pratica delle arti collaborative, e richiede un’impostazione simile a quella artistica da parte di manager e membri del team. In questa visione del management, le persone e le relazioni collaborative sono il fattore critico per raggiungere risultati di successo.

Per questo motivo viene concessa una maggiore autonomia: il processo è emergente e iterativo, invece che pianificato e sequenziale; mentre il controllo diventa rilascio. Il manager di un’unità organizzativa, come il direttore teatrale, deve accettare di non poter supervisionare in modo tradizionale persone più dotate e più competenti di lui. Quello che può fare è influenzare il focus del gruppo e costruire relazioni basate sulla fiducia e sulla responsabilità. Così il controllo può essere allentato, ma sempre all’interno di parametri chiari e condivisi. Inoltre, gli errori non sono stigmatizzati, in quanto sono parte costituente del processo emergente e iterativo. Infine, l’incertezza di un contesto che cambia rapidamente fornisce un’opportunità per sperimentare e ricercare nuove soluzioni, quindi l’improvvisazione diventa

fondamentale, soprattutto quando non si conosce il risultato finale (Austin e Devin, 2003).

La critica maggiore ai processi di *artful making* è che siano indisciplinati e irresponsabili (Shiner, 2012). In realtà si dimostrano affidabili, basandosi su una precisa gestione del budget e scadenze, sia in una compagnia teatrale, sia in una compagnia hi-tech. Infatti, Google rappresenta un noto esempio di applicazione della nuova teoria di management.

Tuttavia, è bene precisare due aspetti: il primo, che il framework descritto sopra non rappresenta una facile ricetta, poiché *l'artful making* è qualcosa che si può conseguire solo con l'esperienza, essendo appunto centrato sulla dimensione umana. Secondo, *l'artful making* non sostituisce *l'industrial making* tradizionale, nella realtà i due approcci si combinano. Queste modalità di gestione non sono interscambiabili, ma possono integrarsi ed essere complementari (Austin & Devin, 2003).

2.2.3 Dalla *corporate social responsibility* alla *corporate social innovation*

Il tema della *corporate social responsibility* ha una natura multiforme, che tutt'oggi rimane ambigua nelle sue diverse interpretazioni, nonostante sia un ambito sempre più formalizzato e regolato.

Il Libro Verde della Commissione Europea (2001), definisce la CRS come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate. Essere socialmente responsabili significa non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo di più nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti con le parti interessate".

Il principio è quello di armonizzare l'interesse privato con gli interessi della società, generando, oltre ai profitti, un impatto positivo sul piano sociale e ambientale.

La CSR riguarda sia la dimensione interna sia quella esterna dell'azienda, avendo come obiettivo quello di massimizzare la creazione di valore condiviso per i proprietari dell'azienda, i suoi dipendenti, gli azionisti e tutti gli stakeholder (Carroll, 1999). Se la CSR entra a far parte della cultura organizzativa e della catena del valore di un'impresa, può diventare molto più di un costo, di una costrizione, di o un atto di beneficenza: può essere un'importante risorsa di vantaggio competitivo (Porter & Kramer, 2007). In questo modo si supera il *trade-off* tra interessi della società e dell'impresa, che segue la logica di un "gioco a somma zero" (Bertelè, 2007).

In molti casi, però, la CSR è ancora intesa come una generica attività filantropica in virtù di una migliore reputazione, rimanendo uno strumento "cosmetico" piuttosto che strategico e operativo (Porter & Kramer, 2007), più legato al marketing che al management. E, in altrettanti casi, il bisogno di grandi compagnie di mostrare un volto etico è associato a una cultura organizzativa che guarda in direzione opposta. Anche se una proclamata responsabilità d'impresa, incoerente con la strategia di gestione, può causare effetti drastici sull'immagine, si veda il caso esemplare della British Petroleum (Olins, 2015).

La critica di fondo rimane quella avanzata da Friedman nel 1962 (in Zamagni 2004: 4): "Poche tendenze possono minacciare le fondamenta stesse della nostra libera società come l'accettazione da parte dei responsabili di impresa di una responsabilità sociale che sia altro che fare tanti più soldi per i loro azionisti".

Sembra necessario fare un passo in avanti per uscire da questa ambiguità, per trasformare la "responsabilità sociale", vera o presunta, in "opportunità sociale" (Bertelè, 2007). Quello che si propone, per compiere l'evoluzione, è il concetto di *Corporate Social Innovation*:

"La CSI è una strategia che combina l'insieme di risorse aziendali (capacità imprenditoriali, capacità di innovazione, capacità di scala, ecc.) con le risorse e le conoscenze di altri settori, per co-creare soluzioni innovative a complessi sociali, economici e questioni ambientali, che incidono sulla sostenibilità sia delle imprese che della società" (Googins, 2013: 93).

La CSI si distingue per la sua qualità dinamica e produttiva, insita nel concetto di innovazione, elemento *core* del business, che solo di rado è stato associato alla CSR (Googins, 2013).

Nello specifico la CSI differisce dai tradizionali sforzi di CSR per diversi aspetti (Mirvis, Herrera, Googins & Albareda, 2016).

1. I programmi di CSR tradizionali derivano da un intento filantropico, mentre CSI rappresenta un investimento strategico, che le aziende gestiscono più o meno come altri investimenti aziendali.
2. I programmi CSR comportano contributi di denaro e manodopera, mentre CSI impegna un'azienda in attività di ricerca e sviluppo rilevanti per la società, applicando l'intera gamma di risorse aziendali alle sfide da affrontare.
3. I programmi CSR tradizionali hanno spesso contratti di società con organizzazioni non governative (ONG) o con gruppi di comunità per fornire servizi sociali. Invece la CSI implica una più profonda collaborazione, sia tra le funzioni interne di un'azienda, sia con le parti esterne per co-creare qualcosa di nuovo.
4. Infine, mentre la CSR punta a migliorare la reputazione aziendale, la CSI mira anche a produrre nuove fonti di entrate, generando un sistema di innovazione e una cultura aziendale socialmente rilevanti, che possano essere fonte di vantaggio competitivo.

Tuttavia, l'innovazione sociale si presenta ancora come un ambito vago e frammentato. Questo è dovuto a due ragioni di fondo: da un lato, negli ultimi anni l'attenzione si è concentrata sull'innovazione tecnologica; dall'altro, l'innovazione sociale è più sviluppata sul piano empirico che teorico (Mulgan, 2006).

Nel grande cappello della CSI rientrano diverse strategie, diverse configurazioni di partenariato e diverse soluzioni. In questa vasta gamma, però, sorge un tema comune: le aziende non hanno una guida predefinita, ma devono sperimentare insieme a partner esterni per produrre innovazioni di successo (Mirvis et al., 2016).

Emerge quindi l'importanza delle relazioni cross-settoriali per lo sviluppo del capitale umano e il trasferimento delle conoscenze, e in particolare della conoscenza "tacita", al fine di elaborare nuove pratiche e soluzioni socialmente rilevanti (Austin & Seitanidi, 2012).

2.2.4 Gli interventi artistici come strumento per l'innovazione sociale

La sfida nel mondo aziendale di oggi consiste nell'usare il potere dell'innovazione come mezzo di trasformazione, per creare una strategia rilevante ed efficace, che permetta di rispondere a un ambiente in rapido cambiamento, ma anche di creare valore condiviso e di co-creare soluzioni a complessi problemi sociali e ambientali. Come sostiene il professore Rob Austin (in Adler, 2006: 487), "L'economia del futuro riguarderà la creazione di valore in forme appropriate, e nessuno conosce i processi per farlo meglio degli artisti".

Si ritiene, dunque, che introdurre gli artisti nelle aziende sia una valida metodologia per perseguire gli obiettivi del cambiamento, che è prima di tutto un cambiamento culturale. Con gli interventi artistici si vuole innescare un processo dinamico di innovazione sociale, attraverso il quale emergono nuovi oggetti e nuove pratiche, e si trasformano relazioni e organizzazioni (Shapiro & Heinich, 2012).

Gli artisti che operano in questo contesto non si occupano esattamente di processi di creazione artistica, ma di processi sociali di co-creazione, da cui risulta una nuova forma di opera d'arte, che consiste in energia, creatività, sensibilità, relazioni, apprendimento e innovazione (Ippolito & Adler, 2016).

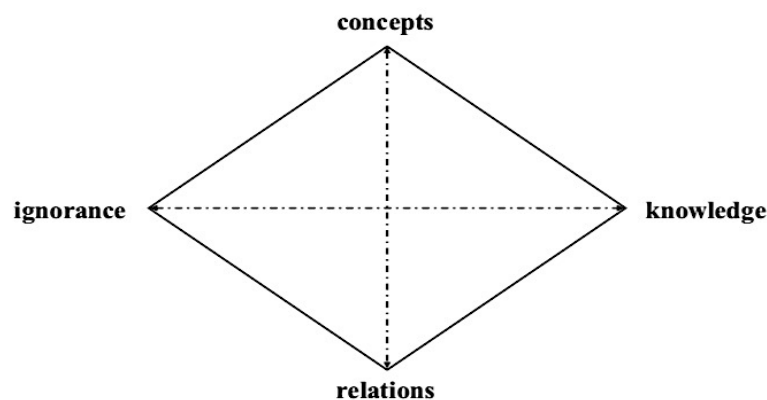
Se invece adottiamo un punto di vista strumentale e utilitaristico, le arti possono supportare e guidare lo sviluppo della capacità organizzativa di creazione di valore e, di conseguenza, migliorare le prestazioni aziendali. Le arti rappresentano una "miniera" di conoscenza - ricca di idee, tecniche, know-how artistico, prodotti e processi - che può essere utilizzata per definire e adottare modelli e tecniche manageriali innovativi, più adatti a governare la creazione di valore organizzativo nel panorama contemporaneo (Schiuma, 2011, 2018).

L'incontro con la cultura estranea delle arti crea una condizione di "disturbo costruttivo" (*constructive disturbance*), in cui deve essere costantemente bilanciata la tensione tra l'elemento di disturbo e quello costruttivo, altrimenti si rischia il fallimento dell'intervento artistico (Darsø, 2004). A questo proposito Styhre e Froeberg (2016) richiamano il movimento artistico Internazionale Situazionista, e utilizzano le nozioni di *detournement* e *constructed situation* per teorizzare il lavoro collaborativo tra artisti e personale delle aziende. Il *detournement* consiste in una pratica non-ideologica, in cui un messaggio viene proposto in una nuova situazione, dove si rovescia e acquisisce nuovi significati. Questa pratica "ristora l'autorità sociale collettiva sulla creazione di significato" (Wark, 2009, in Styhre e Froeberg, 2016). La *constructed situation* invece si riferisce alla creazione di incontri in cui le persone sono invitate a partecipare attivamente, e a rimettere in discussione la loro condizione o a percepirla in modo diverso.

I due aspetti descritti sopra si rispecchiano negli interventi artistici, anche se con una connotazione meno destabilizzante e sovversiva. L'obiettivo è di intervenire sulla quotidianità della vita lavorativa, creando innanzitutto un terreno comune. In questo modo artisti e personale dell'industria possono instaurare una collaborazione significativa e gratificante, per innescare nuovi modi di pensare e di agire.

Per migliorare i processi dinamici di innovazione in gruppi eterogenei, Darsø (2004) ha elaborato quattro parametri che costituiscono il modello del "diamante dell'innovazione sociale" (figura 2.3).

Fig. 2.3. Il diamante dell'innovazione sociale



Fonte: Darsø, 2004: 52

Il modello è concettuale e ha lo scopo di illustrare l'interazione dinamica. Il processo di innovazione è costituito da due dinamiche simultanee e interconnesse: una dinamica di comunicazione tra conoscenza e ignoranza, e una dinamica di comunicazione tra relazioni e concetti. I parametri non sono considerati in opposizione, anche se può sembrare così in un primo momento.

Non sorprende che la conoscenza sia necessaria per l'innovazione. La parte sorprendente è che la conoscenza codificata possa anche frenare l'innovazione. Gli artisti intervengono su questo parametro guidando verso l'ignoranza, cioè verso quello che non è conosciuto, mettendo in discussione l'abituale e l'ordinario. Tuttavia, l'elemento critico perché questo passaggio avvenga con successo sono le relazioni di fiducia e rispetto, che si fondano su un terreno comune adeguatamente preparato per raggiungere la dimensione dell'ignoranza.

Infine subentrano i concetti, forme strutturate o descrizioni che possono aiutare a concettualizzare idee e temi, dirigendo il processo verso la cristallizzazione dell'innovazione (Darsø, 2004, 2018).

2.3. La dimensione artistica

2.3.1 Il ruolo dell'arte e degli artisti

La formula Art&Business suscita alcune domande fondamentali: cosa s'intende per arte? E quale ruolo si attribuisce all'arte nel contesto di questa ricerca?

Dare una definizione assoluta di cosa sia arte va oltre gli obiettivi e le possibilità di questo lavoro, del resto il dominio dell'arte ha visto grandi cambiamenti nei secoli e nell'arte contemporanea non sono più tracciabili confini netti. Anche per quanto riguarda l'artista, da un lato perdura il mito modernista dell'originalità e dell'autore singolo, dall'altro si delinea una figura meno legata all'opera come segno personale, più indirizzata a un progetto, a uno spartito che può essere eseguito da altri (Vettese, 2012). Facendo riferimento al saggio di Nigel Warburton (2003) sulla questione dell'arte, si può affermare che, qualsiasi cosa sia, l'arte è anche un pensiero visualizzato che ci invita a pensare e ad agire in modo differente.

In questo lavoro non si ha quindi la pretesa di fornire una definizione o una classificazione a tutto tondo del dominio artistico, tuttavia, si cercherà di delineare

alcuni aspetti caratterizzanti, utili a comprendere il valore e il significato della pratica che stiamo analizzando. A scopo analitico sono state individuate tre proprietà fondamentali dell'arte: la capacità catalizzatrice, la capacità relazionale, e la capacità di anticipazione e di visione. Ognuna di queste proprietà sarà analizzata a partire da un noto esempio del mondo dell'arte, per poi essere contestualizzata nel campo degli interventi artistici.

La capacità catalizzatrice dell'arte è chiaramente espressa nella poetica di Joseph Beuys: l'artista è uno "sciamano", un catalizzatore della creatività, che è una caratteristica umana, quindi può essere stimolata in ogni persona per compiere l'autorealizzazione.

L'arte come elemento catalizzatore è un tema comune nella letteratura degli interventi artistici, essa è strumento per stimolare la creatività, la dimensione estetica ed emotiva. Produce effetti sul piano individuale, di gruppo e organizzativo, attivando processi di trasformazione, migliorando i meccanismi di creazione del valore e stimolando l'innovazione (Adler, 2006, 2010; Schiuma, 2011, 2018; Darsø, 2004, 2016).

"Catalyst", infatti, è anche il nome di un noto caso studio: un progetto di lunga durata condotto dalla multinazionale Unilever, che tramite l'applicazione di varie forme d'arte mirava allo sviluppo personale dei dipendenti, per arrivare in ultima istanza alla creazione di una cultura d'impresa centrata sulle persone, facilitando di così la trasformazione organizzativa (Darsø, 2004).

La capacità dell'arte di rompere barriere e gerarchie interpersonali è ben rappresentata da un artista come Rirkrit Tiravanija, che si può definire uno dei principali esponenti dell'arte relazionale. L'artista-cuoco crea installazioni che sono luoghi d'incontro per condividere pasti, socializzare e addirittura vivere, con l'obiettivo di creare uno spazio sociale in contrasto con lo spazio istituzionale (Vettese, 2012).

La capacità relazionale dell'arte è un altro tema chiave negli interventi artistici: le persone possono acquisire una percezione differente dello spazio organizzativo, che diventa un luogo di confronto, di critica e di condivisione di esperienze lavorative e

personali (Carè et al., 2018). L'arte costituisce una nuova fonte di identificazione e di dialogo che migliora le relazioni interne, superando i confini relazionali tra persone che ricoprono ruoli e posizioni diverse, e aumentando le connessioni tra i dipendenti che in molti casi portano a una maggiore cooperazione (Antal & Strauß, 2016).

Le pratiche artistiche utilizzate a questo scopo possono essere diverse, dal *forum theatre*, al *collective painting*, all'improvvisazione musicale collettiva.

L'obiettivo relazionale è espresso chiaramente, per esempio, nell'intervento dell'artista e *film-maker* Marinella Senatore implementato in due organizzazioni di Milano tra il 2011 e il 2012, con il supporto della Fondazione Ermanno Casoli. In questo caso la pratica cinematografica, data la sua natura corale, è stata usata nei *workshops* per alimentare processi di partecipazione e aggregazione tra gruppi, verso un obiettivo condiviso e un "pensare collettivo" (Carè et al., 2018).

La capacità di anticipazione e di visione è espressa da Marshall McLuhan (1964) nel libro "*Understanding Media*", in cui afferma che gli artisti vedono più lontano degli altri, prevedono i cambiamenti dovuti al procedere della tecnologia e con esso il mutare del modo di vivere. Una figura particolarmente rappresentativa in questo caso è Hito Steyerl, l'artista tedesca che si muove tra regia documentaristica dai toni surreali e arte contemporanea, con un profondo interesse per il ruolo dei media nella globalizzazione. La poetica di Steyerl ruota intorno alla possibilità di consapevolezza e di pensiero critico nell'era digitale. Le sue opere producono un effetto di straniamento, mirano ad attivare una riflessione e una visione alternativa nello spettatore, quindi hanno anche uno scopo pedagogico.

L'arte ha la capacità di spingere le persone a "vedere di più e vedere diversamente" e questo è uno degli effetti più citati nella letteratura degli interventi artistici. Quando gli artisti, con le loro pratiche o le loro opere, entrano nelle aziende introducono nell'organizzazione schemi interpretativi radicalmente diversi dai modi aziendali di percepire e di agire (Barry, 2010).

L'esperienza artistica agisce su tre aree fondamentali: aumenta la consapevolezza del presente, stimola la riflessione e allarga prospettiva.

Mentre le prime due sono legate al passato o al presente, la terza ha un carattere più visionario perchè introduce concezioni alternative di come la vita organizzativa e le pratiche di tutti i giorni potrebbero essere. L'arte mette in discussione le routine e stimola un processo di discussione e di ri-attribuzione di senso, che può riguardare il sé, per far ritrovare la coerenza tra l'identità personale e l'identità professionale (*sensebreaking* e *sensegiving*), il contesto organizzativo o le attività (*sensemaking*) (Antal & Strauß, 2016).

L'effetto di straniamento sulle attività routinarie è stato al centro dell'intervento performativo condotto dall'artista Yang Zhengzhong nello stabilimento cinese della multinazionale Elica nel 2015, a cui hanno partecipato decine di dipendenti. La performance consisteva nel far indossare ai dipendenti una maschera stampata in 3D durante il turno di lavoro, creando una sorta di "messa in scena" del processo produttivo. La performance voleva anche stimolare una riflessione sul concetto di identità legata al lavoro, che attraverso la maschera non viene annullata, ma al contrario si amplifica in modo surreale (Carè et al., 2018).

2.3.2. Artisti vs creativi

In contesto fluido dove i confini sono sfocati e le professioni si reinventano, separare nettamente la figura dell'artista e quella del designer o del creativo può sembrare una distinzione forzata, tuttavia risponde alla necessità pratica di individuare la tipologia di "professionista" più efficace e più adatta a intervenire nel contesto aziendale in modo innovativo.

Un primo indicatore di distinzione si trova in una celebre frase di Munari (2001) "L'artista opera con la fantasia, mentre il designer usa la creatività. La fantasia è una facoltà capace di immagini che possono essere irrealizzabili. La creatività è una capacità produttiva dove fantasia e ragione sono collegate e il risultato è sempre realizzabile". Da una parte quindi troviamo l'artista con l'uso della fantasia per una ricerca pura e autonoma, dall'altra la creatività del designer legata alla necessità produttiva.

I confini, però, sono labili: le arti applicate riguardano l'uso dell'arte per uno scopo specifico, per esempio *fashion design*, *interior design* e arti decorative possono essere considerate allo stesso tempo arti applicate e pratiche di design.

Inoltre un'artista può adoperarsi come creativo, per esempio un *video artist* può lavorare anche come *videomaker*, mentre è più difficile il contrario, poichè un creativo non è detto che possa diventare artista.

La discriminante si riconosce quindi in due criteri:

1. La logica utilitaristica. Il design ha uno scopo pratico mentre l'arte no, per esempio una sedia di Achille Castiglioni è progettata per essere usata, mentre l'opera d'arte può anche non essere fisica come in "Una e tre sedie" di Joseph Kosuth e può nascere da diversi stimoli e obiettivi.
2. La dipendenza dalla clientela. Gli artisti non sono limitati da restrizioni pratiche, anche se a volte possono essere autoimposte. Ai creativi invece è richiesto di operare in base a determinate linee guida che possono avere componenti artistiche o meno.

Quindi quale delle due figure è più opportuno inserire nell'azienda? Di fatto i creativi sono già presenti nella maggior parte delle aziende e sono abituati a lavorare in questo contesto, l'esito della collaborazione è più sicuro e non mette in atto processi di rottura né di cambiamento. Per quanto riguarda gli artisti invece, anch'essi diventano di fatto dipendenti dalla clientela negli interventi, la differenza è che vengono assunti proprio per destabilizzare positivamente la dimensione organizzativa (Shapiro & Heinich, 2012), attivando le tre capacità fondamentali dell'arte analizzate precedentemente. La maggiore tensione che si registra tra due domini diversi come l'arte e il management determina una situazione di "abrasione creativa", che stimola il pensiero creativo, i meccanismi di innovazione e il cambiamento organizzativo (Styhre & Froeberg).

Le modalità d'intervento possono essere numerose, dalle attività per l'apprendimento di competenze artistiche alla produzione artistica vera e propria, in ogni caso queste pratiche si configurano come un nuovo paradigma di creazione del valore, che non è quantitativamente misurabile ma può produrre effetti a diversi

livelli facendo leva sulla sfera emotiva, creativa ed estetica del personale aziendale (Schiuma, 2011). Nell'introdurre l'artista, piuttosto del creativo, è necessario tenere presente che il risultato desiderato non è sempre raggiunto: la logica differente può portare anche a conflitti e incomprensioni, quando per esempio l'artista è a suo agio con l'ambiguità del processo, mentre i manager dell'organizzazione richiedono risultati ed evidenze del progresso (Skoelberg & Woodilla, 2016).

2.3.3. La necessità di un training per gli artisti

Gli artisti hanno abilità e competenze peculiari che derivano dal loro lavoro artistico. Cambiano le percezioni, inventano nuovi significati, coinvolgono le persone, fanno emergere contraddizioni, stimolano il confronto e provocano nuove idee. Tuttavia, una volta stabilito gli artisti sono portatori di competenze e pratiche utili per il modo aziendale, seguono naturalmente altre domande: gli artisti ne sono consapevoli? Sono in grado di relazionarsi al mondo aziendale e compiere il trasferimento? Sebbene la pratica degli interventi artistici si stia diffondendo e ci sia un interesse crescente verso le relazioni intersettoriali, in questo passaggio si verifica un generale *gap* di conoscenza. Molti artisti tendono ad essere inconsapevoli del loro potenziale, in particolare riguardo alla possibilità di trasferire le loro capacità e competenze artistiche in contesti professionali diversi.

Emerge quindi la necessità di avviare percorsi di formazione affinché gli artisti possano aumentare l'autoconsapevolezza professionale e siano in grado di dialogare con il mondo aziendale. Questo ruolo fondamentale è ricoperto dagli enti intermediari, i quali facilitano il collegamento tra i due mondi e supportano lo sviluppo reciproco, guidando sia l'organizzazione partecipante sia l'artista verso una collaborazione fruttuosa per tutte le parti interessate (Antal, 2012).

Affinché l'artista possa vedere il suo potenziale, deve prima rendersi conto delle sue competenze, abilità e risultati. Pertanto, è auspicabile un processo di formazione che aiuti gli artisti a riflettere sulle proprie esperienze professionali e di conseguenza ad

articularle. Allo stesso modo, è necessario prestare attenzione alle competenze che gli artisti possono aver acquisito attraverso l'apprendimento informale, non solo nel campo delle arti ma anche altrove nella società. Gli artisti che desiderano specializzarsi negli interventi artistici provengono da contesti diversi, è chiaro che le loro esperienze professionali variano non solo in relazione alle diverse forme d'arte, ma anche in relazione all'applicazione delle loro competenze artistiche al di fuori del mondo dell'arte.

Quindi la comprensione delle problematiche organizzative, dei processi di lavoro, dei processi di innovazione e dell'apprendimento organizzativo può variare notevolmente. Inoltre si possono riscontrare diversi gradi di esperienza riguardo alle capacità collaborative e alle abilità sociali, quali per esempio parlare in pubblico, ascoltare gli altri, incoraggiare la partecipazione, creare fiducia e guidare i gruppi. Ciò vale anche in relazione a competenze come la gestione di progetti, la valutazione di processi, partecipazione e risultati. Pertanto, è importante non solo riconoscere e promuovere i punti di forza esistenti di ogni singolo artista, ma anche identificare possibili punti deboli e lacune nelle loro capacità e competenze professionali che sono necessari nella pratica degli interventi artistici (Heinsius & Lehicoinen, 2013).

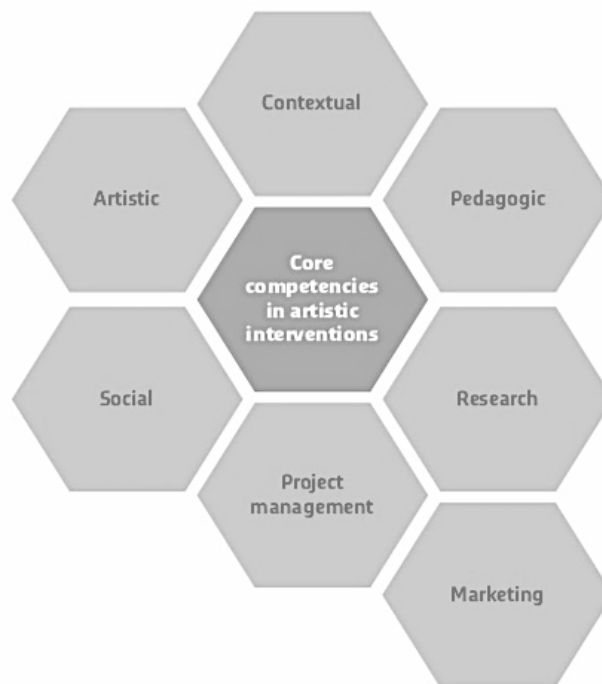
L'artista dev'essere in grado di comprendere il mondo aziendale, la sua logica e i suoi linguaggi. Deve essere interessato all'esplorazione di ambienti sconosciuti e disposto a mettersi in gioco. Il successo degli interventi artistici dipende in gran parte dalle capacità degli artisti di cooperare con le organizzazioni (Darsø, 2004). Le competenze artistiche da sole non sono sufficienti, per questo sono auspicabili programmi di formazione che promuovano lo sviluppo di altre competenze funzionali (Heinsius & Lehicoinen, 2013):

- competenze contestuali per comprendere le esigenze delle imprese e delle organizzazioni;
- competenze sociali per gestire il processo di intervento;
- competenze pedagogiche per impostare metodi e approcci che conducano verso gli obiettivi desiderati dell'intervento;
- competenze di ricerca per trovare le informazioni giuste e guardare criticamente i materiali raccolti;

- competenze nel *project management* per gestire tutte le attività dall'inizio alla fine;
- competenze nel marketing per distinguersi e far comprendere il valore degli interventi a organizzazioni e aziende.

Questo elenco è da intendersi come una mappatura delle competenze che risultano più utili e citate nella ricerca empirica. Su queste basi è stato costruito un *framework* per orientare i programmi formativi e fornire gli strumenti agli artisti per intervenire nelle organizzazioni in modo efficace (fig. 2.4). Tuttavia in questo modo si profila anche una nuova figura, quella dell'artista-consulente o del "*business artist*" (Università Ca' Foscari, 2018), che forse in futuro potrebbe entrare stabilmente in organizzazioni e aziende, andando oltre la logica dell'intervento.

Figura 2.4. Il framework delle competenze per gli interventi artistici



Fonte: Heinsius & Lehicoinen, 2013

2.3.4. I benefici per gli artisti

Gli artisti possono beneficiare in diversi modi del lavoro nelle organizzazioni.

La ricerca ha iniziato a documentare i benefici per gli artisti a partire dai risultati sullo sviluppo personale e professionale.

Innanzitutto, lavorare al di fuori dei contesti tradizionali porta gli artisti fuori dalla loro zona di comfort, stimola la creatività e li spinge a sviluppare la loro identità artistica. Diversi artisti riportano di aver elaborato e perfezionato tecniche e/o metodi, alcuni hanno persino intrapreso nuovi campi. Il nuovo contesto lavorativo ha dato loro accesso a test di nuovi materiali, ambienti e strumenti, che in seguito possono utilizzare nelle opere d'arte (Berthoin Antal 2011).

Inoltre le interviste suggeriscono che gli artisti hanno generato nuove idee da salvare nella "memoria": negli interventi artistici non è possibile fare qualunque cosa come in una ricerca personale, a causa dei vincoli dell'organizzazione e delle persone coinvolte nel progetto.

Gli interventi artistici aumentano le capacità di negoziazione e di tolleranza, facendo imparare ad accettare anche l'imperfezione.

Di fronte a persone estranee al contesto artistico, diversi artisti affermano di dover rivalutare la propria arte e a chi è indirizzata: sono stimolati a ripensare a sé stessi e al proprio lavoro, ma anche al ruolo dell'arte nella società.

Gli interventi artistici aiutano a diventare più sicuri e chiari sulla propria identità professionale, sia nei contesti aziendali sia nella scena artistica tradizionale. Le modifiche e i cambiamenti elaborati nella "stanza del laboratorio" influiscono in definitiva su ciò che accade sul "palcoscenico" (Heinsius & Lehicoinen, 2013).

I programmi di training innescano senso di iniziativa e imprenditorialità, disponibilità all'assunzione di rischi, consapevolezza del ruolo culturale, competenze sociali e civili.

Inoltre gli artisti acquisiscono competenze tecniche di *marketing* e di *project management* che sono utili per l'attività lavorativa in generale, contribuendo a migliorare la loro occupabilità. Le nuove competenze derivanti dalla formazione, in combinazione con le loro capacità esistenti, consentono di trovare nuove opportunità di lavoro.

In alcuni casi i benefici possono riguardare anche la produzione di nuove opere e la possibilità di organizzare una mostra, aumentando la visibilità e creando ulteriori occasioni per l'artista (Connecting Art & Business report, 2015).

2.3.5. L'artista diventa consulente, compromesso o missione?

I processi di *cross-fertilization* stanno diventando sempre più diffusi e necessari, i manager aziendali si stanno rendendo conto che la creatività è un'insostituibile qualità umana in un mondo sempre più automatizzato, ed è l'unica fonte sostenibile di vantaggio competitivo (Adler, 2006).

La collaborazione con artisti consente alle imprese di intercettare e interpretare i fenomeni culturali emergenti e di conseguenza anticipare le tendenze del futuro (Dell'era, 2010). Gli artisti diventano quindi la rappresentazione più significativa di una nuova generazione di super consulenti (Calcagno, 2018).

In questa prospettiva l'artista diventa una figura peculiare di consulente aziendale, ma in questo passaggio è legittimo chiedersi se il suo ruolo e la sua pratica artistica non vengano compromessi.

Gli interventi artistici non hanno come risultato un'opera frutto di una ricerca personale, tuttavia gli artisti e i loro processi mantengono le loro caratteristiche distintive: anche quando la forma del lavoro differisce dalla pratica artistica vengono utilizzate abilità e conoscenze che si fondano nel lavoro e nella formazione artistica (Brattström, 2012).

La condizione perché gli interventi artistici siano efficaci è che l'artista rimanga tale. La capacità fondamentale di un artista è quella di farci riflettere su quello che stiamo facendo, perché e come lo stiamo facendo, quindi l'applicazione di questa capacità in altri settori presuppone che gli artisti rimangano critici e liberi di provocare, di risvegliare menti e sensi, di pensare l'impensabile (Connecting Art & Business report, 2015).

La mercificazione delle competenze degli artisti risulta quindi una pratica contraddittoria, le competenze artistiche non possono essere facilmente

impacchettate in un servizio di consulenza. Si tratta di un delicato equilibrio tra il modo di lavorare artistico e il processo di ibridazione artistica all'interno di un'organizzazione, che a volte significa non fornire ciò che il cliente chiede, ma guidarlo in un'altra direzione (Raviola & Schnugg, 2016).

È opportuno sottolineare che non tutti gli artisti vogliono o possono lavorare col mondo aziendale.

L'artista deve essere intrinsecamente motivato e interessato ad esplorare le relazioni tra le arti e la società, piuttosto che perseguire un'idea autoreferenziale di "arte per l'arte". Dal punto di vista personale deve essere estroverso, curioso e saper mettere in atto i principi chiave degli interventi artistici, come l'attenzione per i bisogni del cliente e un approccio di lavoro cooperativo.

Dal punto di vista etico, il confronto tra valori diversi può essere una questione spinosa. L'intervento artistico dovrebbe basarsi su valori di fiducia, apertura e collaborazione, tuttavia l'artista deve essere in grado di mantenere i propri valori personali separati dall'ambito di intervento. Ad esempio, anche se l'artista ha una visione critica del capitalismo, dovrebbe essere in grado di instaurare un dialogo, negoziando e gestendo possibili tensioni tra la sua visione e quella dell'organizzazione cliente, con l'obiettivo di produrre un cambiamento (Heinsius & Lehicoinen, 2013).

Uno dei pionieri degli interventi artistici, il violinista sloveno Miha Pogacnik che ha iniziato a lavorare come consulente aziendale negli anni '80, collaborando con grandi compagnie come Microsoft, Shell, Nike e Volvo, descrive la sua attività in questo modo:

“Stiamo cercando di creare un contesto in cui l'arte possa fornire uno strumento per affrontare i problemi. E, naturalmente, sarebbe importante creare questo contesto sperimentale nel mezzo dello sviluppo e della realtà aziendale e organizzativa. L'arte avrebbe la possibilità di rinnovarsi nel suo processo. Così gli artisti potrebbero crescere, ma anche le aziende, scoprendo che il processo di immersione in attività artistiche può fornire loro nuove capacità per affrontare il difficile futuro che sta arrivando. Gli artisti dovrebbero essere dove vengono prese

le decisioni più importanti. [...] L'artista dovrebbe essere all'interno" (Darsø, 2004: 98).

Miha Pogacnik esprime una visione molto forte, lavorare con le aziende non è un compromesso, al contrario è una missione ambiziosa, poiché l'obiettivo è quello di agire sul sistema dall'interno, proprio dove le decisioni più importanti vengono prese.

In conclusione, se la pratica degli interventi artistici è considerata meramente una nuova modalità di guadagno diventa un compromesso svilente per un artista e difficilmente porta a risultati positivi. La negoziazione tra approcci e sistemi di valori diversi è un elemento critico, che richiede grande fatica, impegno e coinvolgimento. Quando la volontà di introdurre nuove visioni e pratiche in contesti non artistici è fondata sulla motivazione intrinseca di produrre un cambiamento, la missione dell'artista riveste un particolare valore sociale.

2.4. La dimensione aziendale e le aree di intervento

L'inserimento degli artisti e delle pratiche artistiche nel contesto organizzativo e nei sistemi di gestione aziendali possono influenzare e modificare in modo significativo la natura e le manifestazioni delle organizzazioni. Inoltre, l'adozione delle arti può innescare o supportare la trasformazione delle organizzazioni.

L'importanza delle arti può essere sintetizzata in due prospettive principali: le arti possono svolgere il ruolo di piattaforma di apprendimento, oppure possono costituire un dispositivo per influenzare le dimensioni estetiche e creative dell'organizzazione, ma in entrambi i casi rappresentano una fonte potenziale di creazione del valore e di vantaggio competitivo (Schiuma, 2011).

La prima prospettiva riconosce le arti come una piattaforma di apprendimento le considera come un corpo di conoscenza da cui il management può imparare e trarre ispirazione per valorizzare le dinamiche estetiche, emotive ed energetiche della vita e delle attività organizzative (Nissley, 2010).

Utilizzando e interagendo con prodotti e processi artistici, possono essere identificati gli elementi, le proprietà e le relazioni organizzative fondate su esperienze estetiche, che possono essere sfruttate come modelli da imitare e/o da cui apprendere per stimolare il pensiero creativo. In questo caso, l'uso delle arti nell'impresa tende a fornire analogie e metafore, nonché un contesto che attivi e supporti l'apprendimento organizzativo. Darsø (2004) sottolinea che i prodotti e i processi artistici possono essere utilizzati dai manager come un prezioso mezzo per la creazione di valore aggiunto. L'uso di metafore artistiche innesca la generazione di nuove idee e stimola la riflessione per favorire la trasformazione, portando a sperimentare nuove ipotesi per la risoluzione dei problemi organizzativi. L'uso delle arti come metafora può attivare e sostenere meccanismi di apprendimento sia a livello individuale che organizzativo. Inoltre, le arti e in particolare i processi artistici possono essere utilizzati come modelli per l'analisi comparativa dell'apprendimento, ovvero per esplorare e comprendere come combinare e integrare la razionalità con l'intuizione creativa e le emozioni. Un processo artistico fonde razionalità e creatività: richiede disciplina, duro lavoro, un approccio strutturato e conoscenza tecnica, ma allo stesso tempo comprende dimensioni estetiche, emotive ed energetiche. Quindi capire come creare e gestire questo processo è di grande valore per le aziende: studiando i processi artistici, le organizzazioni possono identificare nuovi modi di progettare e gestire attività e modelli organizzativi (Nissley, 2010)

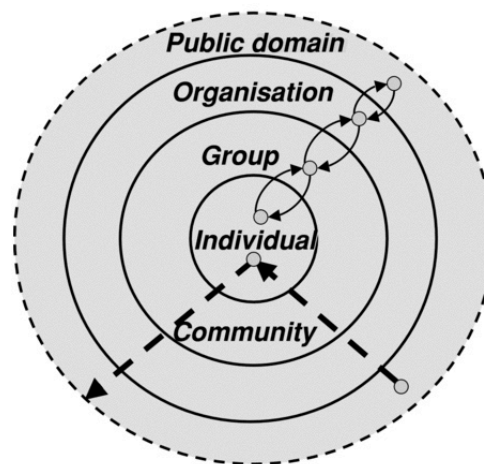
Nella seconda prospettiva, il ruolo delle arti è legato all'uso di prodotti e processi artistici come dispositivi per creare esperienze ad alto valore estetico, emozionale e simbolico all'interno delle organizzazioni, nonché per incorporare proprietà estetiche e creative nelle infrastrutture organizzative tangibili e intangibili (Strati, 2010). Le arti possono anche essere utilizzate come mezzi per attribuire valore simbolico ed estetico ai prodotti delle organizzazioni e/o per creare simboli organizzativi volti a costruire e rappresentare l'identità e l'immagine dell'organizzazione (Schiuma, 2011).

È opportuno chiedersi, però, in quale modo e a che livello gli artisti possono intervenire concretamente sulla dimensione aziendale.

Secondo Schiuma (2011) un intervento artistico può agire a livello individuale e avere via via impatto crescente, fino a raggiungere il sistema organizzativo e avere risvolti sull'intero dominio.

Pertanto, si individuano quattro categorie di beneficiari: individui, gruppi, organizzazione e dominio pubblico (fig. 2.5).

Figura 2.5. I beneficiari degli interventi artistici



Fonte: Schiuma, 2011: 113

L'implementazione di un intervento artistico può avere un impatto su due dimensioni fondamentali di un'organizzazione: (1) le persone; e (2) l'infrastruttura organizzativa. Quindi un intervento artistico può essere adottato per diversi scopi, con impatti diretti e indiretti sulle prestazioni aziendali e sul vantaggio competitivo. Viene proposta una matrice del valore artistico, che si caratterizza come un quadro di riferimento per mappare e valutare il potenziale impatto.

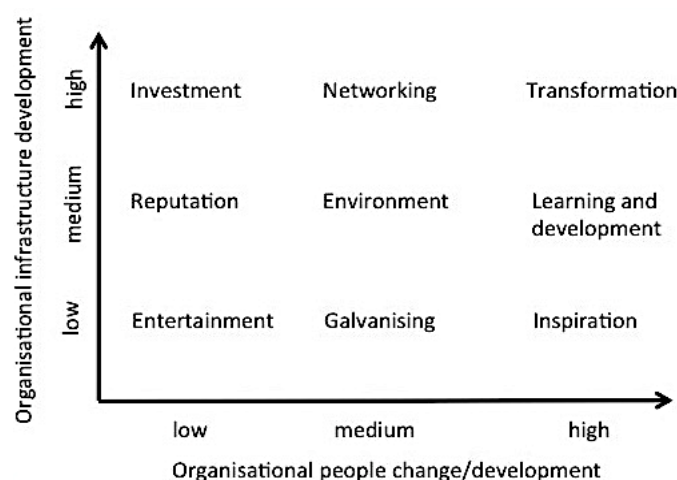
L'intensità del cambiamento e dello sviluppo delle persone può essere valutata usando semplici misure di "basso", "medio" e "alto". Uno sviluppo di basso livello si verifica quando la trasformazione è limitata e ha un "impatto transitorio" sulle persone e sui loro stati emotivi ed energetici. Uno sviluppo di medio livello si ottiene quando l'esperienza artistica ha un'influenza sull'atteggiamento delle persone. Infine, uno sviluppo di alto livello comporta l'autoriflessione e l'autovalutazione che portano le persone ad analizzare e, infine, a sfidare le proprie convinzioni e valori,

influenzando profondamente i loro atteggiamenti che a loro volta possono guidare il cambiamento con l'emergere di nuovi comportamenti personali.

Anche se le persone sono parte integrante dell'infrastruttura organizzativa, è possibile distinguere gli attori di un'organizzazione dalle componenti infrastrutturali materiali e immateriali. Lo sviluppo dell'infrastruttura organizzativa influenza la qualità e la produttività delle attività commerciali e più in generale la capacità di creare valore. Per indicare i possibili livelli di sviluppo dell'infrastruttura organizzativa, è ancora possibile identificare tre misure di "basso", "medio" e "alto". Un basso livello di sviluppo dell'infrastruttura organizzativa garantisce che il funzionamento dei componenti di un sistema organizzativo mantenga la sua positività, senza modificare le caratteristiche della piattaforma operativa. Uno sviluppo di medio livello dell'infrastruttura organizzativa comporta un cambiamento parziale, sebbene limitato da alcuni componenti dell'infrastruttura organizzativa. Infine, si raggiunge un alto livello di sviluppo dell'infrastruttura organizzativa quando vengono introdotti nuovi componenti nell'organizzazione o i componenti esistenti vengono profondamente modificati. In questo caso, gli interventi artistici possono operare come dispositivi di cambiamento che influiscono, ad esempio, sulla cultura organizzativa o sulle caratteristiche dei prodotti e dei servizi.

La matrice del valore artistico (*Arts Value Matrix*) identifica nove livelli di intervento e nove potenziali impatti (figura 2.6).

Figura: 2.6. La matrice del valore artistico



Fonte: Schiuma, 2011: 118

Oltre ai livelli d'intervento individuati da Schiuma è opportuno analizzare anche le aree aziendali su cui l'intervento può focalizzarsi. Sono state identificate otto aree che vengono approfondite in seguito: comunicazione interna ed esterna; sviluppo delle competenze individuali; sviluppo della leadership; cultura organizzativa; ambiente organizzativo; innovazione di processo e di prodotto.

2.4.1. Comunicazione esterna ed interna

La comunicazione aziendale è l'area più tradizionale per gli interventi artistici, nonché la più facilmente comprensibile. Tuttavia, la comunicazione è un'area complessa e si articola in due dimensioni, quella interna e quella esterna, che risultano strettamente interconnesse.

La comunicazione esterna risponde all'esigenza di definizione dell'identità d'impresa e di differenziazione rispetto ai competitors.

Le arti sono fonte e veicolo di valore estetico e simbolico, per cui spesso sono utilizzate per comunicare l'identità e l'immagine dell'organizzazione e/o per intervenire sulla natura o sull'aspetto di prodotti e servizi (Carè et al., 2018).

Secondo Gilmore & Pine (2009) nell'Economia dell'Esperienza, beni e servizi, seppur caratterizzati da valore simbolico ed estetico, non sono più sufficienti, ciò che i consumatori vogliono oggi sono esperienze che li coinvolgano in modo personale. Ma in un ambiente sempre più competitivo, sempre più vasto e sempre più sovraccarico di messaggi e di esperienze messe in scena in modo sensazionale, i consumatori scelgono di acquistare o non acquistare in base a quanto percepiscono reale un'offerta. Il nuovo imperativo commerciale è rispondere alla richiesta di significato e di autenticità dei consumatori. La comunicazione esterna deve quindi assolvere a questo delicato compito di veicolare la qualità estetica, esperienziale e autentica dei prodotti/servizi, ma anche di trasmettere i valori della cultura aziendale, per creare o rafforzare relazioni durature con gli stakeholder basate sulla fiducia, secondi i principi del brand management.

Con la diffusione del cinismo e della disillusione riguardo alla natura top-down e poco trasparente della maggior parte delle organizzazioni con un'alta

concentrazione di potere e ricchezza, ora più che mai, ripristinare la fiducia è un compito arduo (Mermiri, 2009).

A questo proposito gli artisti sembrano offrire una soluzione, in quanto il loro lavoro incorpora tutti gli elementi ricercati: emozioni, immaginazione, bellezza, significato e autenticità. Tuttavia, le aziende che cercano semplicemente di cambiare veste, aggiungendo una componente artistica al loro piano di comunicazione, difficilmente avranno successo a lungo termine. All'arte si attribuiscono integrità e autenticità, e se queste vengono a mancare l'intera iniziativa risulta falsa e inefficace (Mermiri, 2009).

Un esempio di comunicazione autentica si ritrova nel caso dell'artista Michael Brammer, che per un anno ha lavorato al servizio del dipartimento di marketing della Volvo Car Corporation. In questo caso l'artista non ha rinunciato al suo linguaggio provocatorio, ma ha colto l'occasione per far sì che i consumatori riflettessero sul loro stile di vita e che la compagnia diventasse consapevole della propria autoglorificazione e compiacenza (Darsø, 2004).

Brammer è intervenuto creando una nuova narrazione, in cui il contenuto può risultare anche irritante, ma è indubbiamente creativo, autentico, simbolico e, in definitiva, efficace.

Negli ultimi anni si è vista crescere la tendenza della comunicazione a diventare narrazione con la diffusione del *corporate storytelling*, in cui s'incrociano le dimensioni della comunicazione esterna ed interna. Quest'anima duplice si dispiega, da un lato, in vere e proprie estensioni narrative a partire dal brand, con l'obiettivo di rendere la comunicazione d'impresa più coinvolgente; dall'altro, in un intreccio di narrazioni che costituiscono il nucleo della cultura organizzativa, volto a fornire un mezzo di condivisione, trasmissione e comprensione alle persone che operano nell'azienda (Rigamonti, 2019).

Lo *storytelling* si configura come un dispositivo per comunicare la visione e l'essenza aziendale, ma anche come uno strumento per la costruzione di senso.

Quando le tecniche narrative vengono applicate alla dimensione organizzativa possono rafforzare la coesione interna, offrendo un terreno comune che facilita la comunicazione, ma anche trasmettendo un senso di trasparenza, appartenenza e positività. Inoltre, le narrazioni possono agevolare la gestione di una crisi o di un cambiamento organizzativo, poichè agiscono sulla sfera emotiva e aiutano a concettualizzare le idee (Panozzo & Ferronato, 2019).

In questo caso gli artisti intervengono per attivare le componenti emotive e relazionali della dimensione organizzativa, migliorando la ricezione e lo scambio delle informazioni. Un esempio di intervento per la comunicazione interna si trova anche tra le progettualità selezionate in SMATH. Il collettivo padovano di artisti multimediali D20 Art Lab ha elaborato un progetto di *data-art* partecipativa per lo stabilimento della multinazionale Electrolux di Susegana, che sta affrontando una complessa fase di trasformazione verso il 4.0. L'obiettivo del progetto è quello di trasformare la comunicazione di dati quantitativi digitali in una narrazione audiovisiva emozionale, che faciliti la comprensione e la trasmissione interna delle informazioni.

2.4.2. Sviluppo delle competenze individuali

Quando si parla degli interventi artistici nelle aziende uno dei temi centrali è l'apprendimento. Le arti offrono una piattaforma per innescare e sostenere meccanismi di apprendimento esperienziale. L'approccio delle arti come "mezzo di trasferimento delle competenze" (*skill transferring means*) (Taylor & Ladkin, 2009) si fonda sulla convinzione che gli artisti utilizzino nelle loro pratiche una serie di competenze trasversali, che possono essere trasferite nel business, e rappresentano un'importante risorsa per lo sviluppo del personale.

Questo approccio allo sviluppo organizzativo si pone come un'alternativa a quello convenzionale, basato sulla conoscenza tecnica e sui quadri concettuali.

L'apprendimento basato sull'arte può riguardare la dimensione comunicativa, anche da un punto di vista fisico, migliorando l'uso del linguaggio non verbale, l'intonazione della voce e la capacità di esporsi in pubblico, tuttavia non ha l'obiettivo di trasformare i dipendenti in artisti o di formarli nella tecnica artistica (Nissley, 2010).

Il lavoro più significativo riguarda competenze trasversali fondamentali, che possono essere sviluppate coinvolgendo le persone nei processi artistici. Queste sono numerose, tra le principali troviamo: creatività, immaginazione, capacità di osservazione e di visione, improvvisazione e disponibilità a rischiare (Schiuma, 2011).

Gli artisti e le loro pratiche agiscono innanzitutto sulla creatività, che come abbiamo già detto è una caratteristica umana e può essere stimolata in tutte le persone, ma è anche una componente fondamentale nel processo di innovazione e quindi una risorsa chiave per il vantaggio competitivo.

Alla creatività sono associate le capacità di immaginazione, di osservazione e di visione: le arti possono modificare il modo in cui gli individui vedono, interpretano e rappresentano la realtà e le problematiche. Le pratiche artistiche affinano il sistema sensoriale che permette di analizzare e conoscere il contesto (Strati, 2010), quindi rappresentano un terreno fertile per la costruzione di nuove strutture interpretative, dove l'immaginazione è una fonte di possibili soluzioni e contenuti innovativi (Darsø, 2004; 2016).

L'adozione di un atteggiamento esplorativo richiede la disponibilità ad assumere dei rischi: un processo aperto, come quello di tipo artistico, può portare a fallimenti ma anche a successi e risultati inaspettati (Austin & Devin, 2003).

Nell'arte ci sono sempre molteplici interpretazioni di un'opera, gli artisti possono insegnare alle persone come essere flessibili, accettando e gestendo diversità, variabilità, incertezza e ambiguità.

In un ambiente competitivo che cambia e si trasforma rapidamente è fondamentale la capacità di improvvisare, cioè la capacità di modificare la direzione e di ridefinire gli obiettivi quando nuove condizioni emergono nel corso delle attività.

L'improvvisazione permette di rispondere spontaneamente e sotto pressione ai rischi e alle opportunità che si presentano (Austin & Devin, 2003; Adler, 2006).

L'apprendimento di tecniche di improvvisazione teatrale può aiutare le persone a improvvisare e ad agire in situazioni di ambiguità, in cui non si dispone della totalità delle informazioni (Corsun et al., 2006). Un'altra metafora molto comune negli interventi è quella legata all'improvvisazione jazzistica, in cui gli errori non sono stigmatizzati, ma al contrario possono segnare la via per nuove esplorazioni (Kao, 1996 in Darsø, 2004).

2.4.3. Sviluppo della leadership

Lo sviluppo della leadership, pur rientrando nell'area dell'apprendimento e dello sviluppo delle competenze individuali, viene analizzato separatamente in quanto riguarda un tema particolarmente rilevante nel management e ha risvolti significativi all'interno delle organizzazioni.

Secondo Adler (2006) la società del ventunesimo secolo necessita di una leadership basata più sulla speranza, sull'aspirazione e sull'innovazione che sulla replicazione di modelli storici di pragmatismo limitato. Questo tipo di leadership oggi è possibile, le aziende possono lavorare sulle loro aspirazioni e sull'immaginazione piuttosto che guardare al passato, anzi è ciò che viene richiesto anche dal mercato.

"Il divario tra ciò che può essere immaginato e ciò che può essere realizzato non è mai stato più piccolo" (Hamel, 2000 in Adler, 2006: 487). La domanda, e l'opportunità, decisiva è questa: ora che possiamo fare qualsiasi cosa, cosa vogliamo fare? Qui entrano in gioco la creatività e i processi artistici: la visione di strategie meritevoli di essere implementate richiede alti livelli di ispirazione e immaginazione, che sono sempre appartenute più al dominio delle arti piuttosto che del management.

I leader aziendali devono andare oltre il linguaggio disidratato del management (Adler, 2010) e imparare dagli artisti a:

- riflettere, tornare alla quiete e alla contemplazione invece di rincorrere il mercato;
- avere una prospettiva, acquisire il coraggio necessario per vedere la realtà così com'è, piuttosto che continuare a fare affidamento sulle illusioni perpetuate da colleghi, media e cultura più ampia;
- aspirare a possibilità eccezionalmente eccitanti, immaginare possibilità straordinarie attingendo alla profondità delle speranze, aspirazioni e creatività, proprie e altrui;
- ispirare gli altri, spingere le persone ad andare oltre la realtà attuale per volgere alle possibilità di sviluppo e cambiamento.

Zambrell (2016) sostiene che le pratiche artistiche servano a sviluppare un particolare approccio alla leadership ispirato all'estetica, che mira a influenzare "testa, cuori e valori" delle persone. Un leader di questo tipo ha il compito di:

- creare un contesto collaborativo;
- instaurare un clima creativo e aperto verso nuove idee;
- rafforzare le relazioni personali con i dipendenti;
- stimolare la crescita personale dei dipendenti;
- avviare attività stimolanti.

Sulla stessa linea di pensiero si colloca anche un contributo di Taylor e Karanian (2009), che però si focalizza sull'arte della leadership, facendo un collegamento diretto tra la leadership e il mondo dell'arte. Gli autori si sono basati sui principi dell'estetica relazionale di Nicolas Bourriaud: la leadership, per loro, dovrebbe essere una forma d'arte che crea tipologie speciali di relazioni tra individui e gruppi sensibili al contesto, nello stesso modo in cui le comunità di artisti cercano di fare.

Gli interventi artistici che mirano allo sviluppo della leadership hanno generalmente due focus: lo sviluppo individuale e lo sviluppo relazionale.

Un noto caso studio è quello dell'organizzazione Creative Leaps, diretta dal musicista John Cimino, che ha elaborato un metodo per lo sviluppo della leadership ispirazionale denominato "Concerto delle idee": il mezzo musicale viene utilizzato in occasione di conferenze e workshop per stimolare l'immaginazione, affinare la

capacità di ascolto e creare connessioni tra le persone, sfruttando la capacità della musica di creare un terreno comune e di agire sulla sfera emotiva ed estetica delle persone (Darsø, 2004).

2.4.4. Ambiente organizzativo

Nel primo capitolo abbiamo visto che per ambiente organizzativo si può intendere il clima organizzativo (Amabile, 1996), cioè lo spazio sociale, determinato dalla qualità e dalla quantità delle relazioni, oppure lo spazio fisico, l'infrastruttura tangibile in cui si svolgono le attività aziendali, che influenza anche il clima organizzativo.

L'intervento artistico che agisce sullo spazio fisico rispecchia la funzione dell'arte come decorazione (Darsø, 2004). Questo approccio può sembrare molto tradizionale, ma l'arte come decorazione può avere anche un valore strategico: può essere usata come un veicolo interno della missione e della visione aziendale. La presenza dell'arte contemporanea può ispirare i dipendenti e rappresentare un segnale manageriale che incoraggia la sperimentazione, la creatività, l'originalità, il rinnovamento e persino la trasgressione. Inoltre l'intervento artistico volto alla produzione di opere per "decorare" lo spazio aziendale attiva la dimensione estetica e sensoriale, influenzando la percezione e il comportamento dei dipendenti. Un ambiente positivo, stimolante e piacevole aumenta la produttività. L'ambiente fisico di lavoro ha effetti significativi sulla costruzione del capitale relazionale, della vita sociale e del clima organizzativo (Strati, 2010).

L'intervento sull'ambiente inteso come clima organizzativo rispecchia la funzione dell'arte come strumento relazionale di coesione, in particolare per il *teambuilding* e la risoluzione dei conflitti interni (Darsø, 2004). Il clima organizzativo è determinato anche dalla comunicazione interna, dalla leadership e dalla cultura organizzativa, che sono trattate in altri paragrafi, per cui l'analisi si concentra ora sul livello interpersonale del gruppo di lavoro.

Uno degli obiettivi aziendali citati più frequentemente nella letteratura è quello di migliorare le relazioni tra individui, dipartimenti e livelli dell'organizzazione. Questo è anche l'ambito in cui si riportano risultati positivi più immediati ed evidenti.

Antal e Strauß (2016) individuano in particolare due temi, quello del miglioramento delle relazioni e quello dell'aumento della collaborazione lavorativa. Questi due temi sono strettamente collegati ma hanno risvolti leggermente diversi. Sul piano delle relazioni, gli interventi artistici permettono di allargare la rete di relazioni e di far emergere aspetti diversi dei colleghi, aumentando la conoscenza e il rispetto, e portando di conseguenza a una maggiore cooperazione. Per quanto riguarda le modalità collaborative, si enfatizza il cambiamento qualitativo nel modo di lavorare insieme: si riscontrano interazioni più significative, maggiore solidarietà, aumento della quantità e della qualità della comunicazione verbale e non verbale. Le autrici riportano che in diversi casi, a seguito dell'intervento artistico, si è verificata una maggiore disponibilità tra colleghi a concedere cambi nei turni di lavoro, argomento che era precedentemente causa di conflitti. Questi cambiamenti verso comportamenti più collaborativi si possono diffondere a livello organizzativo, migliorando la produttività e riducendo il *turnover* del personale.

Diverse pratiche artistiche sono utilizzate per il *teambuilding*, per aumentare il capitale relazionale, per rompere barriere sociali e culturali, per creare sinergie tra gruppi di lavoro diversi, ma anche per creare spazi condivisi liberi da procedure e regolamenti. Gli interventi artistici possono infatti creare un'interspazio immersivo sia fisico che concettuale, che facilita l'apprendimento e l'esplorazione (Carè et al., 2018).

Un ultimo tema è quello della risoluzione di conflitti: le pratiche artistiche sono uno strumento utile per affrontare problematiche interpersonali e cercare collettivamente delle soluzioni. Darsø (2004) riporta un caso in cui la tecnica del Forum Theatre, fondata sul cambio di prospettiva e sulla partecipazione attiva del pubblico, è stata utilizzata per affrontare e discutere le preoccupazioni di un gruppo

di lavoratori domestici, che stavano attraversando una fase difficile dovuta al taglio dei fondi pubblici.

2.4.5. Cultura organizzativa

Gli interventi artistici possono rappresentare una nuova forma di sviluppo organizzativo, secondo l'approccio umanistico all'origine della pratica (Antal, 2009). I processi di apprendimento attivati a livello individuale o di gruppo possono produrre sul lungo periodo un cambiamento nella cultura organizzativa, rivitalizzando i valori e migliorando le capacità di pensiero strategico (Antal, 2009; Carè et al., 2018).

L'approccio artistico può essere un potente acceleratore di tutto ciò che è positivo per le imprese: passione, autenticità, intuizione, innovazione e identità, sia nei loro mercati sia nella loro cultura interna (Art & Business, 2004: 16).

Secondo Schiuma (2009) le strategie di sviluppo della cultura organizzativa sono un tema centrale nell'adozione dei metodi artistici d'intervento. La creazione di valore è sempre più legata alla capacità dell'organizzazione di gestire esperienze estetiche anche internamente, stimolando le persone a mettere passione nel proprio lavoro. Gli interventi artistici possono energizzare l'organizzazione e contribuire a creare una cultura più stimolante e appagante per i lavoratori, ricomponendo le fratture che causano stress, mancanza di soddisfazione e di interesse per la vita aziendale (Carè et al., 2018).

Gli interventi artistici possono generare impatti positivi sul comportamento organizzativo e sullo sviluppo dei *driver* di valore aziendale. Questi si riferiscono principalmente a beni immateriali e basati sulla conoscenza, che fondano le competenze aziendali e incidono sull'efficienza e l'efficacia dei processi aziendali (Schiuma, 2009).

Tutti questi effetti sono generalmente riportati dai manager che hanno partecipato agli interventi, tuttavia non esistono prove evidenti del successo dei metodi artistici,

perchè si tratta di processi di cambiamento complessi che richiedono tempo e dipendono da una combinazione molti fattori (Antal, 2009).

Inoltre, è importante sottolineare gli interventi possono generare un cambiamento nella cultura organizzativa solo se i manager supportano l'esperienza artistica integrando l'apprendimento acquisito nelle strutture formali e informali, nei processi e nelle pratiche a livello personale e interpersonale. Se i risultati dell'intervento non vengono capitalizzati, in breve tempo i benefici decadono nella routine o si trasformano in cinismo verso la pratica artistica (Antal & Strauß, 2016).

Questo livello d'intervento è indubbiamente uno dei più ambiziosi e dei più complessi, l'arte funge da strumento in un processo strategico di trasformazione (Darsø, 2004). Un caso esemplare in cui l'arte ha svolto questa funzione è il progetto Catalyst promosso dalla multinazionale Unilever, di cui si è già parlato precedentemente. In questo progetto diverse pratiche artistiche sono state utilizzate per sviluppare una cultura aziendale centrata sul valore della persona.

Anche se meno eclatanti di Catalyst, in letteratura si trovano diversi casi che hanno avuto esiti positivi, in cui un intervento di breve termine ha avuto effetti sulla cultura organizzativa, a volte anche oltre le aspettative. Per esempio, Antal (2009) riporta un intervento condotto da TILLT, la storica organizzazione intermediaria svedese: un'artista tedesca ha creato per un'azienda farmaceutica una scultura in legno in cui i manager dovevano scolpire un valore relativo al loro lavoro. L'idea è nata nel contesto di un programma di sviluppo gestionale, ma nel tempo l'incisione dei valori è diventata un rito di passaggio per tutti i nuovi manager, rappresentando concretamente e simbolicamente l'idea di "lasciare il segno" nell'azienda.

2.4.6. Innovazione di processo e di prodotto

L'innovazione è uno degli obiettivi strategici menzionati più frequentemente nel mondo aziendale, oggi le imprese devono rispondere a cambiamenti sociali e tecnologici sempre più rapidi, pertanto creatività e innovazione sono considerate la fonte primaria di vantaggio competitivo, che permette di sopravvivere e avere

successo. Le arti rappresentano il *locus* principale della creatività e gli artisti ne sono i maggiori esperti, quindi si sostiene che siano una risorsa preziosa per le imprese che vogliono essere più innovative e competitive (Austin & Devin, 2003).

L'intervento artistico può agire sui meccanismi organizzativi integrando conoscenza e informazioni, mettendo in discussione le routine, aiutando a reinterpretare gli usuali materiali di lavoro e le procedure (Taylor & Ladkin, 2010; Barry & Meisek, 2016; Carè et al., 2018).

Il processo artistico, per natura aperto ed emergente, può innescare un processo ideativo e decisionale strutturato in modo nuovo e funzionale all'obiettivo aziendale nel lungo periodo (Austin & Devin, 2003).

Yams (2016) dimostra che la danza contemporanea può essere usata nelle organizzazioni per aiutare i manager a innovare le proprie pratiche e l'ambiente lavorativo, trasferendo la logica del processo creativo dei danzatori in un modello che consiste in un ciclo iterativo di quattro fasi: sintonizzazione tra i membri del team verso un obiettivo comune, esplorazione di nuove idee, riflessione per la creazione di nuovi prodotti finali e condivisione dell'intero processo.

L'intervento artistico può spostare l'attenzione e creare un contesto esplorativo dove sia sollecitata la sperimentazione e il pensiero strategico, in questo modo può fare emergere nuove idee, che se testate e implementate possono produrre l'innovazione di prodotti e servizi (TILLT Europe, 2011). Un esempio di innovazione di processo che ha portato all'innovazione di prodotto si trova nel caso analizzato da Jahnke (2016): un'artista visiva è stata introdotta nel team di lavoro di un giornale in crisi e ha lavorato per mesi con i dipendenti, intervenendo per cambiare il loro atteggiamenti, le loro routine e le loro modalità di lavoro, e in ultima istanza per arrivare a cambiare con loro la veste del giornale, facendolo diventare attrattivo anche per un target più giovane.

L'intervento artistico può integrare conoscenza e sviluppare le capacità di innovazione anche attraverso l'opera, che diventa un "oggetto di confine", ovvero un oggetto che funge da ponte tra le specializzazioni delle comunità professionali e

instaura un dialogo che può aiutare il superamento delle barriere all'interno dell'organizzazione (*"boundary crossing"*). Questo è il caso per esempio dell'opera *"Aspiranti Aspiratori"* prodotta all'interno dello stabilimento di Elica di Fabriano, in cui l'artista ha creato dieci installazioni che rappresentano altrettanti personaggi, ciascuno con la propria identità, che aspirano a purificare l'aria. L'opera ha funzionato da "oggetto di confine" e ha avviato una discussione tra i tecnici e i reparti, portando alla creazione di una nuova cappa, e quindi di un nuovo prodotto (Carè et al., 2018).

Capitolo 3

Art & Business nell'impresa sociale

3.1. L'impresa sociale: uno studio di settore

3.1.1 Una definizione di impresa sociale

Finora il mondo delle imprese è stato considerato in termini generici. Si è parlato della sua relazione con la dimensione sociale in termini di *corporate social responsibility* e di *corporate social innovation*. Giunti a questo punto della ricerca, però, si vuole andare più a fondo e indagare una tipologia particolare d'impresa, che nasce per rispondere alle sfide sociali e fa dell'innovazione sociale la sua missione, l'impresa sociale.

Il termine "impresa sociale" ha iniziato a diffondersi alla fine degli anni '90, benché organizzazioni ascrivibili a questa categoria esistessero già molti anni prima (Defourny & Nissens, 2013).

Sul piano della definizione teorica, un importante contributo si trova nel lavoro di Dees (1998), in cui l'impegno della missione sociale si coniuga a un'immagine di disciplina, innovazione e determinazione di tipo imprenditoriale, richiamando la prospettiva schumpeteriana. La figura dell'imprenditore sociale ha diversi tratti in comune con l'imprenditore tradizionale, ma se ne differenzia per alcuni aspetti fondamentali: la missione sociale è esplicita e centrale, e l'obiettivo principale non è più la creazione di ricchezza, che diventa un obiettivo strumentale, ma la creazione di valore sociale.

La prima elaborazione di un quadro teorico dell'impresa sociale si deve al network europeo di ricerca EMES, costituito nel 1966, a cui partecipavano ricercatori di tutti i paesi dell'Unione Europea. Questo progetto di ricerca è durato quattro anni e ha prodotto una serie di indicatori, intesi come strumenti di orientamento per la definizione di un tipo ideale di impresa sociale. Quindi tali indicatori non hanno carattere prescrittivo e possono trovarsi in combinazioni diverse nella realtà (Defourny & Nissens, 2013).

In particolare, tre indicatori riguardano la dimensione economica e imprenditoriale:

- la presenza di un'attività continuativa di produzione di beni e/o di vendita di servizi;
- un livello significativo di rischio economico;
- un certo numero di lavoratori retribuiti, a cui si aggiunge il lavoro volontario.

Tre indicatori riguardano la dimensione sociale:

- un obiettivo esplicito a beneficio della comunità;
- un'iniziativa frutto di una dinamica collettiva, lanciata da un gruppo di cittadini o di organizzazioni,
- una distribuzione degli utili limitata, il primato dell'obiettivo sociale si riflette in un vincolo alla distribuzione dei profitti.

Infine, tre indicatori riguardano la *governance* partecipativa:

- le imprese sociali hanno un alto grado di autonomia, sono create come progetti autonomi governati dalle persone coinvolte e non da autorità pubbliche, anche se possono fare affidamento su sussidi e fondi pubblici;
- un potere decisionale non basato sulla proprietà del capitale, il potere di voto non è distribuito in base alle quote di capitale, secondo il principio di "un membro, un voto";
- una natura partecipativa, con il coinvolgimento di diversi stakeholder nel processo decisionale, che in molti casi risponde anche all'obiettivo di promuovere la democrazia a livello locale attraverso l'attività economica.

Al di là delle specificità nazionali, questo studio sul concetto di imprenditoria sociale, propone un orientamento che va oltre i due approcci tradizionali del Terzo Settore: cioè l'approccio basato sulle organizzazioni non-profit (NPO) e quello dell'economia sociale, di origine francese, che riunisce cooperative, società mutualistiche e associazioni (e, con crescente frequenza, fondazioni) (Defourny, 2014).

Negli anni il concetto di impresa sociale è stato ridefinito più volte, ma tutte le definizioni più diffuse includono la nozione di innovazione.

Hulgard (2010: 4) propone una sintesi e definisce l'imprenditoria sociale come "la creazione di un valore sociale che viene prodotto in collaborazione con persone e organizzazioni della società civile impegnate in innovazioni sociali che implicano un'attività economica".

Schoening (2013) critica l'enfasi posta sull'innovazione, sostenendo che essa è necessaria per trovare soluzioni più efficienti ed efficaci ai problemi sociali, tuttavia la più grande sfida in questo campo è quella di scalare le innovazioni e portare benefici a un gruppo più grande di popolazione. Quindi afferma che è altrettanto importante riconoscere e supportare gli imprenditori sociali che "semplicemente" adottano un'innovazione già testata e la diffondono in diversi contesti e regioni. Inoltre lo sviluppo incrementale delle pratiche potrebbe produrre più valore del tempo, anche se risulta meno accattivante dell'innovazione. Del resto le innovazioni sociali raramente sono intrinsecamente nuove, più spesso sono una rielaborazione di pratiche precedenti (Mulgan, 2006).

Ancora una volta emerge l'importanza delle collaborazioni cross-settoriali e dell'impollinazione tra imprenditori sociali, compagnie tradizionali, istituzioni accademiche e governi per trasferire e diffondere in scala le innovazioni (Schoening, 2013).

3.1.2. Le origini dell'impresa sociale in Italia: il sistema delle cooperative sociali

Il concetto di impresa sociale è apparso per la prima volta in Europa negli anni '90, proprio nel cuore del terzo settore, a seguito di uno slancio proveniente dall'Italia e strettamente legato al movimento cooperativo (Defourny, 2014), tanto è vero che in Italia la forma più diffusa di impresa sociale rimane tutt'oggi la cooperativa sociale.

L'idea di un terzo settore distinto, composto da imprese e organizzazioni che non fanno parte del tradizionale settore privato né del settore pubblico, iniziò ad emergere a metà degli anni '70, in risposta a bisogni sociali che erano stati inadeguatamente soddisfatti o non soddisfatti dai servizi pubblici (Borzaga, Calzaroni, Carini, & Lori, 2019).

In questa fase pionieristica le cooperative sociali hanno contribuito significativamente ad innovare il settore delle politiche sociali in Italia. In buona parte lo sviluppo dei servizi territoriali è dovuto all'opera di cooperative di solidarietà sociale, poi sociali, e di associazioni di cittadini. Gli anni '70 sono stati caratterizzati da uno spirito emancipatorio e libertario, diffuso soprattutto tra i ceti più istruiti, che ha spinto ad affrontare problematiche sociali come la disabilità e il disagio psichico in un'ottica di dignità umana, offrendo soluzioni alternative in concomitanza al processo di deistituzionalizzazione (Fazzi, 2011).

Sin dalla loro origine, la specificità delle cooperative sociali consiste quindi nella loro natura mutualistica e solidale: esse soddisfano le esigenze non economiche dei loro membri, che possiedono congiuntamente e controllano democraticamente l'organizzazione. Inoltre le cooperative spesso producono beni e servizi di interesse generale che organizzazioni pubbliche e società a scopo di lucro non sono disposte o interessate a generare, o non possono generare per vari motivi, tra cui bassa redditività, fallimenti del mercato indotti da asimmetrie informative ed esternalità positive (Borzaga, 2012).

Negli anni si è sviluppato un eterogeneo ventaglio di servizi e di modelli organizzativi. La prima legge che dà una forma giuridica alle cooperative sociali viene approvata nel 1991 (Legge n. 381/91), in cui si applica anche una distinzione tra cooperative che offrono servizi socio-assistenziali, sanitari ed educativi e quelle finalizzate all'inserimento lavorativo di persone svantaggiate.

Da questo periodo si verifica una tendenza all'istituzionalizzazione che colpisce parte del settore, ovvero un progressivo adattamento dell'offerta alle richieste pubbliche e l'accentuata dipendenza dai finanziamenti pubblici, che ridimensiona il carattere innovativo delle cooperative sociali.

Si innescano anche i processi di *contracting-out* attraverso i quali le pubbliche amministrazioni e in particolare gli enti locali esternalizzano i servizi sociali, secondo il principio di sussidiarietà (Fazzi, 2011).

Tuttavia le cooperative continuano a mostrare una crescita straordinaria e, molte di queste continuano a sperimentare servizi innovativi, come nel settore dell'agricoltura sociale o dell'inserimento lavorativo (Borzaga e Fazzi, 2011).

Questo contesto, coniugato all'interesse crescente nell'ambito europeo, porta a un nuovo riferimento normativo: la legge sull'impresa sociale (legge n. 118/05 e successivi decreti), che stavolta non vuole delineare una nuova specifica figura giuridica, ma piuttosto individuare alcune caratteristiche strutturali e di *mission* potenzialmente applicabili a qualsiasi forma giuridica privata. Si definiscono alcuni principi fondamentali: il perseguimento di obiettivi di interesse generale o di servizio alla comunità e stringenti vincoli sulla distribuzione di utili (Santuari 2006). Inoltre, si individuano più precisamente i settori d'intervento, aggiungendo a quelli già previsti dalla legge sulla cooperazione sociale anche: assistenza sanitaria; educazione, istruzione e formazione; turismo sociale; tutela dell'ambiente e dell'ecosistema; valorizzazione del patrimonio culturale; formazione universitaria e post-universitaria; ricerca ed erogazione di servizi culturali; formazione extra-scolastica; servizi strumentali all'impresa sociale.

Si stabilisce l'assetto di *governance*, prevedendo forme di coinvolgimento di almeno due tipologie di *stakeholder*: i lavoratori e i beneficiari delle attività.

Infine sono specificate le modalità di rendicontazione dell'attività imprenditoriale, rendendo obbligatorio non solo il bilancio economico, ma anche quello sociale (Fici & Galletti, 2007).

3.1.3. Un interesse rinato: la riforma del Terzo settore

L'interesse per il Terzo settore è stato in qualche modo ridestato dalla recente crisi economica, la quale ha messo in evidenza che, al fine di identificare strategie che possano mettere l'Italia in un percorso di crescita, è necessario valutare attentamente il contributo che può derivare non solo da ciascun settore pubblico o privato, ma anche da altri tipi ibridi di imprese (Viganò e Salustri, 2015). L'economia sociale ha dimostrato la propria capacità di intervenire sui problemi sociali in modo

efficace, ma ha anche dimostrato di saper contribuire in modo stabile e sostenibile alla crescita economica sotto diversi aspetti: distribuisce più equamente il reddito e la ricchezza, garantisce la corrispondenza tra domanda e servizi offerti, valorizza le attività economiche al servizio delle esigenze sociali, corregge gli squilibri del mercato del lavoro. In sostanza il terzo settore ha rafforzato la democrazia economica attraverso la creazione di benessere a livello microeconomico (Ognibene & Notarstefano, 2015).

La crisi ha mostrato o accentuato i limiti del *welfare state*, che sono la difficile sostenibilità finanziaria, per mantenere la qualità dei servizi e stare al passo con il progresso tecnologico e scientifico, e la burocratizzazione del sistema, nel senso di standardizzazione dei modi di soddisfacimento dei bisogni. Quindi anche in Italia si è cominciato a parlare di transitare dal modello di *welfare state* (lo stato del benessere) al modello di *welfare society* (la società del benessere), in cui non è solo lo stato ma l'intera società a farsi carico del benessere dei cittadini. Per attuare questo sistema è necessario applicare un altro concetto, quello di sussidiarietà circolare, che si basa una relazione triangolare tra la sfera dell'ente pubblico (stato, regioni, comuni, enti parastatali, ecc.), la sfera delle imprese e la sfera della società civile organizzata, (volontariato, associazioni di promozione sociale, cooperative sociali, organizzazioni non governative, fondazioni) (Zamagni, 2013).

È compito dello Stato incoraggiare queste forme di economia attraverso un'adeguata definizione normativa, che le legittimi e consenta alle organizzazioni della società civile di avere un peso specifico (Ognibene & Notarstefano, 2015).

In questo quadro s'inserisce la riforma del Terzo Settore con la legge delega n. 106 del 2016 e i successivi decreti attuativi del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Nella legge del 2016 il Terzo Settore viene definito come "il complesso degli enti privati costituiti per il perseguimento, senza scopo di lucro, di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale e che, in attuazione del principio di sussidiarietà e in coerenza con i rispettivi statuti o atti costitutivi, promuovono e realizzano attività di interesse generale mediante forme di azione volontaria e gratuita o di mutualità o di produzione e scambio di beni e servizi".

Il valore più profondo della riforma (e in particolare del d.lgs. 117, il Codice del Terzo Settore) consiste nella ridefinizione e nella riorganizzazione di un settore popolato da una pluralità di tipologie organizzative e caratterizzato da una frammentazione normativa (Antonucci, 2019).

Ai sensi del nuovo Codice rientrano nel Terzo Settore:

- le organizzazioni di volontariato (ODV);
- le associazioni di promozione sociale (APS);
- gli enti filantropici;
- le imprese sociali, incluse le cooperative sociali;
- le reti associative;
- le società di mutuo soccorso (SOMS);
- le associazioni riconosciute o non riconosciute;
- le fondazioni e gli altri enti di carattere privato diversi dalle società costituiti per il perseguimento di finalità civiche, solidaristiche e di utilità sociale.

Con la revisione della disciplina le cooperative sociali e i loro consorzi acquisiscono di diritto la qualifica di imprese sociali, inoltre sono stati ampliati i settori di attività in cui possono operare le imprese sociali, con la possibilità di produrre beni e servizi in ulteriori ambiti: microcredito, housing sociale, commercio equo e solidale, agricoltura sociale.

Tuttavia, allo stato attuale, si rileva che la riforma non ha prodotto modificazioni profonde della disciplina dell'impresa sociale (Fici, 2018), mentre sul piano generale, l'instabile quadro politico-istituzionale rischia di portare a una fase di transizione prolungata e quindi di compromettere lo slancio degli attori del Terzo Settore (Antonucci, 2019).

3.1.4. L'andamento della cooperazione sociale in Italia

Nel contesto italiano alcuni studi hanno già messo in evidenza come la reazione delle cooperative alla crisi economica differisse da quella di altre imprese, dimostrandosi più resilienti. Le cooperative hanno mantenuto e persino aumentato i loro livelli di produzione e occupazione, al fine di garantire che le esigenze dei loro membri

fossero soddisfatte, anche quando ciò andava a scapito dei risultati operativi dell'organizzazione (Borzaga, 2017). Osservando le tendenze settoriali nel periodo 2007-2015, il numero di cooperative è fortemente aumentato nelle attività di alloggio sociale e servizi di ristorazione (+ 51,6%), istruzione (+ 51,3%), sanità e assistenza sociale (+ 40,9%). Inoltre, in questi settori, l'aumento del numero di dipendenti è stato pari o superiore al 25% (Borzaga et al., 2019).

In particolare le cooperative sociali hanno mostrato una dinamica positiva e il loro comportamento nel corso della crisi costituisce un importante indicatore di sostenibilità. Esse non hanno riportato il ridimensionamento che era stato previsto a causa della riduzione delle risorse finanziarie delle amministrazioni locali, al contrario si è verificato uno sviluppo legato alle caratteristiche intrinseche di questo modello imprenditoriale, che coniuga in maniera innovativa imprenditorialità e socialità (Borzaga et al., 2019).

Secondo i dati censuari tra il 2001 e il 2011 le cooperative sociali attive sono quasi raddoppiate, passando da 5.674 a 11.264 (+88,5%) e hanno aumentato gli occupati del 129,4% (da 159.144 a 365.006). Una dinamica particolarmente significativa soprattutto se comparata a quella del totale delle imprese e delle altre cooperative. Queste ultime, infatti, hanno registrato un aumento delle unità solamente del 5,1% e dell'occupazione del 2%.

I dati relativi al 2013 continuano a mostrare un trend positivo: le cooperative sociali hanno generato un valore della produzione pari a 10,1 miliardi e un'occupazione di oltre 390mila persone, in gran parte (76,3%) con contratto a tempo indeterminato, di cui circa trentamila con gravi difficoltà di accesso al lavoro (Borzaga et al., 2015).

Se l'incidenza dei finanziamenti pubblici sul valore aggiunto rimane elevata, le risorse finanziarie necessarie a realizzare gli investimenti hanno avuto in gran parte una provenienza privata, nelle forme di autofinanziamento o credito bancario. La cooperazione sociale ha quindi bilanciato la diminuzione delle risorse pubbliche destinate ai servizi sociali. Inoltre ha differenziato le attività, intervenendo sempre più nei settori dell'istruzione, delle attività culturali, e specialmente per le

cooperative di tipo B, in attività diverse da quelle legate al finanziamento pubblico (Borzaga et al., 2015).

Tornando all'elaborazione dei dati effettuata da Euricse per il periodo relativo al 2011, delle 8.491 cooperative sociali conformi alla definizione di impresa sociale, 5.621 sono cooperative sociali di tipo A o miste e 2.870 sono cooperative sociali di tipo B. Queste imprese sono concentrate principalmente nel Nord Italia: il Nord Italia ospita infatti il 43,5% di tutte le cooperative sociali (3.690 organizzazioni), mentre il Sud Italia e le Isole ospitano rispettivamente il 23% e il 14,9% (3.218 organizzazioni in totale). Il restante 18,6% (1.583) si trova nell'Italia centrale, come rappresentato nella figura 2.7. (Borzaga et al., 2017).

Figura 2.7. Distribuzione geografica delle cooperative sociali nel 2011

	A-type and mixed SCs		B-type SCs		All SCs	
	No. of entities	%	No. of entities	%	No. of entities	%
North	2,413	42.9	1,277	44.5	3,690	43.5
Centre	900	16	683	23.8	1,583	18.6
South	1,337	23.8	616	21.5	1,953	23
Islands	971	17.3	294	10.2	1,265	14.9
<i>Total</i>	<i>5,621</i>	<i>100</i>	<i>2,870</i>	<i>100</i>	<i>8,491</i>	<i>100</i>

Fonte: Borzaga, Poledrini & Galera, 2017: 17

L'analisi settoriale vede il 75,3% delle cooperative sociali concentrate in due settori (figura 2.8):

- servizi sociali e sanitari per il 40,6%,
- sviluppo economico e coesione sociale per il 34,7%, che comprende principalmente cooperative sociali per l'inserimento lavorativo (Borzaga et al., 2017).

Figura 2.8. I settori di attività delle cooperative sociali in Italia nel 2011

	A-type & mixed SCs		B-type SCs		All SCs	
	No. of entities	%	No. of entities	%	No. of entities	%
Social services	3,398	60.5	49	1.7	3,447	40.6
Economic development and social cohesion	157	2.8	2,789	97.2	2,946	34.7
Healthcare	932	16.6	7	0.2	939	11.1
Education and research	559	9.9	0	0	559	6.6
Culture, sports, and recreation	398	7.1	8	0.3	406	4.8
Environment	74	1.3	4	0.1	78	0.9
Other activities	103	1.8	13	0.5	116	1.4
<i>Total</i>	<i>5,621</i>	<i>100</i>	<i>2,870</i>	<i>100</i>	<i>8,491</i>	<i>100</i>

Fonte: Borzaga, Poledrini & Galera, 2017: 17

In conclusione, l'aggiornamento del terzo rapporto Euricse (Borzaga, Poledrini & Galera, 2017) relativo all'anno 2014 e il rapporto Istat-Euricse (2019) relativo all'anno 2015, presentano un quadro dell'economia cooperativa in linea con quello dei precedenti rapporti analizzati, evidenziando chiaramente il ruolo fondamentale delle cooperative sociali nell'economia cooperativa, nonché la rilevanza del settore in termini economici e occupazionali (Carini & Fontanari, 2017).

3.1.5. Le cooperative sociali in Veneto

Una volta delineato il quadro nazionale è opportuno approfondire la dimensione e la rilevanza del settore della cooperazione sociale in Veneto. A questo proposito risulta particolarmente significativa la ricerca collaborativa condotta da Euricse e Confcooperative-Federsolidarietà Veneto nel 2015 (Depedri, 2016), con l'obiettivo di monitorare il valore aggiunto prodotto dalle cooperative sociali e l'impatto sociale generato nel territorio. Il metodo utilizzato ai fini della ricerca è denominato ImpACT ed è basato su una serie di indicatori relativi alle capacità imprenditoriali e innovative, alla dimensione della *governance*, ai processi produttivi e ai loro risultati in termini di beni/servizi, ma anche al benessere dei diversi stakeholder e agli impatti sul territorio.

Nel periodo di indagine (fine dell'anno 2014) il settore è composto da 409 cooperative sociali distribuite sul territorio regionale. Di queste il 52,1% sono cooperative di tipo A, il 31,5% di tipo B e il 16,4% di tipo plurimo.

La prima dimensione analizzata è quella economico-finanziaria da cui emerge un settore solido e strutturato, anche se con valori eterogenei in relazione alla distribuzione geografica (fig. 2.9).

Figura 2.9. L'impatto economico-finanziario a livello aggregato per città (valori assoluti)

	NUMERO COOPERATIVE	VALORE DELLA PRODUZIONE	COSTI PER IL PERSONALE	PATRIMONIO NETTO
BELLUNO	14	25.607.087,00	16.774.634,00	7.385.400,00
PADOVA	112	160.342.571,00	92.880.525,00	31.429.447,00
ROVIGO	25	21.864.481,00	14.606.159,00	1.976.323,00
TREVISO	53	164.203.501,00	99.310.373,00	37.871.468,00
VENEZIA	43	80.802.259,00	42.037.825,00	16.990.347,00
VERONA	86	131.917.847,00	86.360.880,00	35.363.276,00
VICENZA	76	109.004.666,00	74.024.760,00	37.666.017,00

Fonte: Depedri, 2016: 7

I livelli di produzione raggiunti indicano la maturità del settore, che è evidentemente associata alla maturità imprenditoriale, e rende la cooperazione sociale un elemento di peso nell'economia locale. L'imprenditorialità si esprime anche nella capacità di orientarsi verso forme di finanziamento diverse, tra cui bandi europei e di fondazioni.

Le cooperative analizzate mostrano buoni indicatori di inclusività: sono caratterizzate quasi esclusivamente una *governance multistakeholder*, il modello di coinvolgimento democratico di più alto livello, e mostrano rapporti di rete sviluppati, sia con imprese private sia con altre organizzazioni non profit.

In particolare nell'ambito del non profit la rete risulta essere un luogo di condivisione di conoscenze per sviluppare idee e creare servizi innovativi, con ricadute positive sulle organizzazioni appartenenti alla rete, ma anche con impatti significativi sulla comunità e sulla copertura dei bisogni sociali.

Per quanto riguarda i servizi offerti emerge infatti la dimensione della complementarità connessa a notevole capacità di rispondere a bisogni eterogenei. I servizi offerti sono principalmente individualizzati e non standardizzati, e riescono a fornire continuità grazie alla struttura di filiera.

Nonostante siano presenti anche organizzazioni deboli, basate sul finanziamento pubblico e poco efficaci sul territorio, dal rapporto emerge che in Veneto il settore della cooperazione sociale è un settore sviluppato con buone prospettive di crescita, poiché ha saputo coniugare capacità imprenditoriali con la qualità dell'azione sociale, promuovendo l'innovazione nei servizi.

3.2. Il tema dell'arte nell'impresa sociale

Nel contesto italiano le cooperative sociali sono legate alle pratiche artistiche sin dalla loro origine, si può anche affermare che le arti facciano parte del Dna di queste organizzazioni.

La capacità terapeutica delle arti è stata un elemento fondamentale nell'approccio rivoluzionario al disagio psichico e sociale promosso dal noto psichiatra Franco Basaglia negli anni '70 (Salcioli, 2013).

La critica ai manicomi come istituzioni totali e il richiamo al ruolo della società nel farsi carico delle problematiche sociali hanno messo in moto un processo di deistituzionalizzazione, dando un forte impulso alla cooperazione sociale.

In questo periodo nascono numerose cooperative sociali, in molti casi dotate di strutture dove vengono offerti servizi socio-sanitari e assistenziali secondo i principi e i metodi elaborati da Basaglia, riportati nel documento programmatico *Psichiatria Democratica* del 1973 (Piccione, 2004).

Inizia così a diffondersi la pratica dell'arteterapia in Italia, che si basa su una concezione olistica dell'uomo, tenendo conto dei fattori sociali, psicologici e antropologici che caratterizzano l'individuo.

Con il termine arteterapia si intende quindi "l'uso delle arti (pittura, scultura, teatro, danza ecc.) e di altri processi creativi per promuovere la salute e favorire la

guarigione” (Frison et al., 2009 in Macrì & Pastore, 2019: 235). L’elemento rilevante non è quello che viene creato dal paziente, ma i meccanismi di tipo psicologico e fisiologico che vengono attivati durante il processo creativo, e che apportano un miglioramento reale alla salute fisica e mentale dei soggetti (Macrì & Pastore, 2019).

La capacità delle arti e delle pratiche artistiche di stimolare le sfere psichiche, fisiche e relazionali dei soggetti in cura è stata ampiamente riconosciuta negli anni a seguire, tanto che la metodologia dell’arteterapia si è diffusa anche nel trattamento di altre problematiche sociali, quali per esempio la riabilitazione di detenuti (Coppelli, 2008) oppure l’inclusione e la coesione sociale di gruppi e fasce deboli della popolazione (Bodo & Bodo, 2007).

Un’ulteriore estensione dell’utilizzo del mezzo artistico riguarda la dimensione dell’educazione e dello sviluppo individuale anche in assenza di una condizione di disagio. L’approccio educativo rispecchia il compito delle cooperative sociali di non occuparsi solo di gruppi specifici, ma di servire l’interesse generale della comunità, allargando e differenziando la propria missione.

In questa logica l’obiettivo è lo sviluppo della personalità e della creatività, ma anche delle relazioni, innescando processi di collaborazione e co-creazione, alla base di una cultura inclusiva.

Quindi le pratiche artistiche sono anche uno strumento per lo sviluppo della comunità, migliorando le condizioni complessive dei soggetti che la compongono e contrastando la segmentazione sociale (Zandonai, 2011).

Riassumendo, sono stati individuati a scopi analitici quattro focus che saranno approfonditi nei paragrafi successivi, partendo dal valore delle arti per il trattamento del disagio psichico e sociale, fino agli sviluppi più recenti nel campo dell’educazione e dello sviluppo di comunità.

3.2.1. L'arte per la terapia

Come abbiamo già accennato, la pratica dell'arteterapia nasce all'interno della psicanalisi e della psichiatria.

L'arteterapia si basa sull'idea che il processo della creazione artistica aiuti la guarigione e il miglioramento della vita, costituendo una forma di comunicazione non verbale che permette di esprimere pensieri e sentimenti (American Art Therapy Association, 1996).

Come altre forme di psicoterapia, viene utilizzata per incoraggiare la crescita personale, aumentare la comprensione di sé e intervenire nella riparazione emotiva. È una modalità che può aiutare le persone di tutte le età a creare significato, trovare sollievo da emozioni o traumi travolgenti, risolvere conflitti e problemi, arricchire la vita quotidiana e raggiungere un crescente senso di benessere. La convinzione fondamentale dell'arteterapia è che tutti gli individui abbiano la capacità di esprimersi in modo creativo e che il prodotto sia meno importante del processo terapeutico in questione (Malchiodi, 2003).

Le origini dell'arteterapia risalgono agli anni '40 negli Stati Uniti con Margaret Naumburg, considerata la madre della terapia artistica. Vicina al pensiero di Freud e Jung, Naumburg concepì le produzioni artistiche dei pazienti come una modalità di comunicazione simbolica di materiale inconscio in una forma diretta, concreta e senza censure.

Un'altra pioniera è stata Edith Kramer, il suo approccio all'arte enfatizza il potenziale terapeutico intrinseco nel processo di creazione artistica e il ruolo della sublimazione in questa esperienza. Il lavoro di Kramer negli anni '50 nelle scuole terapeutiche (contrariamente all'enfasi psichiatrica di Naumburg) ha consentito un'applicazione più diretta delle sue idee in contesti educativi.

Una figura di rilievo è anche Elinor Ulman, che ha fondato *The Bulletin of Art Therapy* nel 1961 per diffondere e discutere le due diverse teorie sul tema.

Infine Hanna Kwiatkowska, sempre negli anni '60, ha concentrato il suo lavoro in ambito psichiatrico sullo studio della terapia artistica nel contesto familiare (Vick, 2003).

Negli anni sono stati sviluppati diversi approcci all'arteterapia a livello internazionale (Malchiodi, 2003), di seguito vengono indicati i principali, anche se non s'intende analizzarli qui in modo approfondito.

1. L'approccio psicoanalitico e l'approccio delle relazioni oggettuali (*object relations approach*) derivano dalla teoria di Namburg di "arteterapia orientata dinamicamente" (*dynamically oriented art therapy*), in cui l'inconscio può essere comunicato attraverso l'espressione simbolica e la persona può scoprire da sé cosa significano le sue immagini simboliche.
2. L'approccio umanistico alla terapia artistica si è sviluppato sia in risposta agli approcci psicoanalitici sia come risultato dell'interesse per il potenziale umano degli anni '60 e '70. Josef Garai ha concepito un approccio umanistico alla pratica della terapia artistica basato su tre principi: 1) enfasi sulla risoluzione dei problemi di vita; 2) incoraggiamento all'autorealizzazione attraverso l'espressione creativa; e 3) enfasi sulla relazione tra autorealizzazione e sviluppo delle relazioni interpersonali.
3. L'approccio cognitivo-comportamentale vede le persone impegnate nella manipolazione fisica dei materiali, che li porta a riconsiderare i loro problemi in una prospettiva differente. Rappresentare un conflitto o un sentimento in un disegno a matita, in un collage o in una scultura in argilla consente ai clienti letteralmente di vedere i loro problemi da tutti i lati, concretizzandoli ed esternalizzandoli. Approfondimenti specifici da parte del terapeuta possono guidare il soggetto in questo processo, quindi il problema viene esplorato verbalmente e non verbalmente.
4. L'approccio narrativo e l'approccio focalizzato sulla soluzione prevedono che il terapeuta metta da parte i tradizionali trattamenti a lungo termine e consideri il cliente come esperto in una posizione paritaria di collaborazione. Le due lingue, una verbale e una visiva, stimolano i processi che aiutano il cliente a trovare tempestivamente soluzioni ai problemi. Combinando attività artistiche con approcci orientati alla soluzione e narrativi, il cambiamento terapeutico viene accelerato attraverso l'espressione creativa.

5. L'approccio dello sviluppo (*developmental art therapy*) viene spesso utilizzato nel lavoro con i bambini, ma può essere applicato a persone di qualsiasi età, in particolare a persone con handicap fisici, deficit cognitivi o ritardi nello sviluppo. Può anche essere utile anche con adulti che hanno sperimentato stress emotivi o traumi, perché la creazione artistica evoca le prime esperienze sensoriali e tocca l'espressione simbolica che si trova in tutto il continuum dello sviluppo.
6. L'approccio delle arti espressive e l'approccio multimodale consistono nell'integrazione di varie forme d'arte in una relazione terapeutica, lavorando con più di un mezzo. Il terapeuta sceglie il mezzo più appropriato per il cliente e nelle successive sessioni introduce altre forme d'arte per migliorare la terapia.

Abbiamo visto che gli approcci all'arteterapia nella ricerca internazionale sono numerosi, tuttavia si possono individuare due linee di pensiero principali: (Vick, 2003)

1. Nella prima è una modalità che aiuta le persone a esprimere i loro pensieri, sentimenti, credenze, problemi e visioni del mondo.
In base a questa definizione, la terapia artistica è uno strumento aggiuntivo della psicoterapia, facilitando il processo sia attraverso la realizzazione di immagini sia attraverso lo scambio verbale con il terapeuta. Le forme espressive più utilizzate sono lo storytelling e il disegno proiettivo.
2. Nella seconda l'arte stessa è la terapia, vale a dire che il processo della creazione artistica è ciò che migliora la vita ed è terapeutico di per sé, che si tratti di disegnare, dipingere, scolpire o usare qualsiasi altra forma d'arte.

In quest'ultima concezione rientra il pensiero del già citato Franco Basaglia, che si può considerare a pieno titolo il pioniere dell'arteterapia in Italia. Già dal '63 Basaglia inizia ad indagare il rapporto tra arte e psichiatria, scrivendo alcuni articoli su questo tema. Nel libro *L'istituzione negata* del 1968 sono riportati degli episodi del manicomio di Gorizia in cui il canto e la musica sono utilizzati come mezzi riabilitativi e liberatori, anticipando di fatto anche la musicoterapia.

Secondo la teoria di Basaglia, il disagio psichico deriva dal disagio sociale e l'esclusione dei "malati mentali" dalla società è ciò che li rende veramente malati.

Essi devono quindi essere reintegrati e perseguire l'autorealizzazione come ogni essere umano (Foot, 2014). Un aspetto particolarmente interessante della sua visione è che l'arte, a prescindere dalla sua forma, sia considerata al contempo uno strumento riabilitativo e socializzante. In questo senso l'approccio di Basaglia è vicino a quello umanistico di Josef Garai (1973), secondo il quale l'espressione creativa è un mezzo per ridare autonomia all'individuo e per coniugare l'autorealizzazione con lo sviluppo dei rapporti interpersonali, secondo una concezione olistica dell'uomo.

La concretizzazione di questo pensiero si vede nel 1973, quando l'arte diventa protagonista nell'ospedale psichiatrico di Trieste. All'interno delle mura viene istituito un laboratorio con il contributo di artisti come Giuliano Scabia e Vittorio Basaglia, dove i pazienti possono impegnarsi ed esprimersi con la pittura, il disegno, la scrittura. Il laboratorio è anche un ambiente dove si può socializzare, confrontarsi, dialogare, in un'ottica di partecipazione collettiva.

In questo contesto nasce infatti la scultura di Marco Cavallo, costruita in modo collaborativo tra artisti e pazienti, che diventa un simbolo di riscatto e liberazione. È significativo che sia stata proprio un'opera artistica a rompere l'isolamento, ad abbattere i cancelli e a creare il primo varco verso il mondo esterno.

Nel corso degli anni '70 il manicomio diventa una sorta di centro culturale aperto ai cittadini, dove si tengono una serie di eventi musicali e culturali con ospiti del calibro di Ornette Coleman, Franco Battiato, Dario Fo, attratti anche dall'interesse verso temi sociali come la follia e l'emarginazione (Povoli, 2011).

Proprio all'interno di questi spazi e di quest'atmosfera rivoluzionaria nasce anche quella che pochi anni dopo diventa l'Accademia della Follia, fondata da Claudio Misculin, il quale entra nel manicomio triestino in una condizione di estrema marginalizzazione e vi entra proprio quando il cambiamento è in atto. In questo contesto viene a contatto con il teatro, che diventa la sua professione, a riprova del fatto che l'arte può essere una chiave per l'autorealizzazione e lo stigma della malattia mentale si può ribaltare (Dell'Acqua, 2018).

Del resto, arte e follia hanno storicamente un legame profondo, l'*outsider art* è da sempre intesa come possibilità di raccontare la propria 'follia', un modo di staccarsi dal mondo ed esprimere un'alterità, un malessere personale che spinge alla ricerca e all'espressione di sé (Cognetti, 2010).

L'innovazione di Basaglia inizia a diffondersi sull'intero territorio italiano e pochi anni dopo arriva la legge che porta alla psichiatria territoriale, con la chiusura dei manicomi e la costituzione di numerose cooperative sociali. Queste organizzazioni sono nate per permettere agli ex internati di svolgere attività lavorative ed essere retribuiti. Inoltre, sono gestite da professionisti della salute mentale ma anche da persone sofferenti, che in molti casi applicano le pratiche della terapia artistica e della terapia occupazionale (Foot, 2014).

Tuttavia, nel 1978 l'innovazione della legge Basaglia non poteva essere attuata interamente, poiché la società non era pronta per un concetto così all'avanguardia di salute mentale. Solo negli ultimi anni è diventato più evidente che questa riforma riflette un concetto moderno di salute e assistenza sociale (Russo & Carelli, 2009). Ad oggi sono numerose le cooperative che utilizzano i metodi dell'arteterapia negli ambiti del disagio psichico e della disabilità, proponendo programmi artistici o dotandosi di laboratori e spazi permanenti, così come sono numerosi anche gli artisti che operano in questo ambito.

In particolare nel settore teatrale è emersa una tipologia di teatro legata specificamente a questo contesto, ovvero il teatro di interazione sociale, che si distingue per la qualità artistica e terapeutica, e si è sviluppato principalmente nelle regioni centro-settentrionali con l'Emilia-Romagna in testa (Fratoddi, 2004).

La vocazione di questa regione è dimostrata anche dal programma pluriennale "Teatro e salute mentale", avviato nel 2008, che nel periodo compreso tra il 2011 e il 2016 ha coinvolto ben 852 pazienti, grazie alla collaborazione tra i Dipartimenti di Salute Mentale delle Aziende USL dell'Emilia-Romagna, importanti enti teatrali e organizzazioni del terzo settore (Taormina, 2017).

3.2.2. L'arte per l'inclusione

I metodi artistici sviluppati nell'ambito della psichiatria sono stati in seguito trasferiti e applicati in altre aree di disagio sociale, che costituiscono un ampio ventaglio di problematiche, ma risultano sempre determinate da una condizione di marginalità, svantaggio ed esclusione sociale.

Uno dei principali campi di applicazione è quello del sistema carcerario, anch'esso fondato su una logica di istituzione totale, vicina a quella che caratterizzava i manicomi. In questo caso i primi interventi delle cooperative sociali si riscontrano negli anni '90, che hanno portato nel 1998 al primo protocollo di intesa per promuovere percorsi produttivi e riabilitativi all'interno delle strutture di detenzione. Dal 1998 le cooperative sociali hanno allargato il raggio d'azione, aumentando il loro impegno sia all'interno degli istituti, sia all'esterno per il reinserimento sociale e lavorativo dei detenuti. Il protocollo è stato rinnovato nel 2013 per rinsaldare e aggiornare la collaborazione tra cooperazione sociale, Dipartimento dell'amministrazione penitenziaria e Ministero della Giustizia (Fora, 2015).

Le attività delle cooperative possono intervenire quindi su due livelli: il primo prevede programmi artistici all'interno delle strutture di detenzione; il secondo riguarda lo sviluppo di percorsi riabilitativi per gli ex-detenuti.

Per quanto riguarda il primo livello, il valore dei programmi artistici è multidimensionale: essi offrono opportunità simultanee di terapia, educazione, svago e produttività.

La creazione artistica aiuta i detenuti ad acquisire fiducia in sé stessi facendoli sentire produttivi, normali e umani, inoltre aiuta a ridefinire e mantenere l'identità sociale in risposta alla perdita di identità provocata dalla vita in prigione (Hall, 1997).

L'arte rappresenta un'alternativa costruttiva e può aiutare a contrastare il comportamento offensivo, interrompere il ciclo di violenza e paura che caratterizza la vita di molti criminali, ed esplorare strategie contro la reiterazione del reato

(Graef, 2002). Inoltre le attività artistiche collettive in carcere, per esempio le produzioni musicali e teatrali, facilitano i cambiamenti comportamentali.

I benefici riguardano anche la produzione di opere e manufatti artistici, che rivestono un doppio valore simbolico e materiale. Questi sono dei veri e propri prodotti che possono essere venduti all'esterno tramite la filiera cooperativa, costituendo un canale produttivo e remunerativo. Possono diventare anche oggetto di mostre ed esibizioni, comunicando all'esterno i messaggi e le emozioni che i detenuti faticano ad esprimere in carcere, ma anche attenuando lo stigma sociale (Riches, 1994).

Anche da una prospettiva istituzionale i programmi artistici hanno effetti positivi, in quanto creano ambienti più sicuri, facilitano il management delle strutture e riducono le possibilità di reiterazione del reato (Johnson, 2008).

I programmi artistici interni preparano i detenuti per l'assistenza esterna e per il reinserimento nella comunità. Idealmente, il processo di integrazione per inizia durante la detenzione per proseguire quando vengono rilasciati. Si giunge quindi al secondo livello d'intervento delle cooperative sociali, che riguarda la riabilitazione e l'inserimento lavorativo. Anche in questo caso i programmi artistici attivati dalle cooperative sociali rivestono un valore terapeutico, riabilitativo, educativo e produttivo, migliorando la qualità della vita degli ex detenuti e offrendo loro una possibilità per il reinserimento lavorativo. Queste attività generano quindi benefici non solo per la persona, ma anche per la società, aumentando la sicurezza collettiva. (Fora, 2015).

Le arti sono uno strumento di inclusione e coesione anche quando non si presenta una condizione di istituzionalizzazione pregressa, ma si tratta di persone in condizione di svantaggio e marginalità.

Il concetto di esclusione sociale è diventato sempre più centrali nel discorso sulle politiche sociali da quando il governo del New Labour del Regno Unito ha istituito un'unità per l'esclusione sociale nel 1997.

L'esclusione sociale è definita come: "Un termine abbreviato per ciò che può accadere quando le persone o le aree soffrono di una combinazione di problemi

collegati come disoccupazione, scarse competenze, redditi bassi, abitazioni povere, ambienti ad alto tasso di criminalità, cattiva salute e disgregazione della famiglia.”

I concetti di inclusione ed esclusione sociale sono dibattuti, tuttavia si assume come definizione di inclusione sociale non una condizione dell'essere, ma un processo attivo attraverso il quale vengono affrontati gli impatti personali e strutturali dello svantaggio socioeconomico (Barraket, 2005: 2).

Le ricerche dimostrano che le arti sono uno strumento utile per contrastare l'esclusione sociale e creare coesione e benessere. I gruppi target e gli ambiti di applicazione possono essere diversi, si può trattare di bambini in situazioni svantaggiate, di anziani, di migranti, di persone soggette a dipendenze.

Al di là della natura specifica del disagio sociale, dalla letteratura emerge che i progetti artistici hanno impatti positivi di vasta portata e intervengono sullo sviluppo di individui e gruppi socialmente esclusi.

Gli impatti più comunemente citati sulla dimensione individuale (Matarasso, 1997; Williams, 1997; Kay, 2000) includono:

- maggiore autostima e fiducia;
- un effetto positivo sul benessere personale;
- aumento delle abilità sociali e creative;
- reti personali più forti;
- maggiore capacità di riflessione e/o di pensiero strategico;
- possibilità di dare voce a problemi condivisi per le persone svantaggiate e quindi capacità di agire riguardo a specifiche questioni.

Per quanto riguarda la dimensione sociale le arti aiutano a:

- formare e rafforzare connessioni;
- creare occupazione;
- incoraggiare la partecipazione educativa;
- facilitare l'integrazione.

I vantaggi specifici delle iniziative artistiche risiedono nel fatto che sono visti in modo positivo dai partecipanti e forniscono importanti contesti interattivi in cui è possibile affrontare questioni sociali difficili (Barraket, 2005).

3.2.3. L'arte per l'educazione

La missione delle cooperative sociali negli ultimi due decenni ha iniziato a differenziarsi e ad estendersi a più ampi bisogni sociali, allargando la propria azione sociale anche agli ambiti dell'educazione e dell'istruzione, rivolgendosi quindi non solo a persone o gruppi in condizioni di svantaggio, ma a tutta la comunità. Le cooperative sociali che gestiscono servizi educativi e scolastici rappresentano quindi un importante punto di riferimento, sia per la tipologia dei servizi in sé, sia perché questi s'inseriscono in una più ampia politica di sviluppo che mira alla rigenerazione del tessuto sociale (Zandonai, 2011).

Secondo il report di Euriscse (2011) sulle attività delle cooperative in campo educativo, emerge che queste si rivolgono principalmente all'età scolare e prescolare. Tuttavia si riscontra anche una percentuale minore di cooperative sociali che operano nell'educazione rivolta ad altre età della vita, secondo il principio dell'apprendimento permanente (*lifelong learning*).

Poiché l'educazione è parte della crescita individuale e contribuisce al benessere di una persona, molti aspetti dell'educazione artistica sono strettamente collegati e si sovrappongono a quelli della terapia artistica (Kim, 2015).

Si ritiene che le arti abbiano un posto e un valore speciali nei programmi educativi, per questo molte cooperative hanno incluso componenti artistiche nelle loro attività, basandosi sul presupposto che i benefici vadano ben oltre il risultato artistico. L'insegnamento può avvenire incoraggiando i partecipanti a guardare e conoscere il mondo in un modo nuovo, non solo realizzando opere d'arte, ma anche analizzando il lavoro di altri, inoltre le arti possono essere utilizzate per sviluppare consapevolezza e apprezzamento multiculturale. Impegnarsi nell'arte offre l'opportunità di esplorare il potenziale interiore e gli interessi alternativi delle

persone, migliorare le loro capacità comunicative, apprezzare le idee e le culture proprie e altrui, diventare cittadini attivi e sviluppare l'atteggiamento critico necessario per esaminare il proprio stile di vita (Kim, 2015; Heath & Soep 1998).

Le attività artistiche non sono quindi meramente ricreative, ma stimolano la creatività e l'apprendimento euristico e incoraggiano l'autodisciplina e l'autonomia. Esse rafforzano le capacità cognitive ed estetiche, dato che la conoscenza viene acquisita attraverso i sensi. Le arti creano un'area di esperienza intermedia, alla quale contribuiscono la realtà interna e la vita esterna. In termini di sviluppo del sé, aiutano gli utenti a integrare conoscenze, sentimenti e abilità manuali (Savoie, 2015).

I programmi che affrontano veramente le molteplici esigenze educative attraverso l'arte e che sono ben implementati, sono fortemente associati a migliori capacità sociali, di lavoro e di autogestione emotiva. Le arti, quindi, sono più che complementari alle attività educative, bensì sono parte integrante per raggiungere gli obiettivi primari. Oltre alla crescita personale e interpersonale, aiutano a costruire relazioni pacifiche e collaborative, formando cittadini attivi e partecipi nella comunità (Wilson, 2010).

3.2.4. L'arte per lo sviluppo di comunità

La volontà delle cooperative sociali di ridurre il rischio di particolarismo delle proprie attività, spesso rivolte a gruppi con bisogni molto specifici, ha portato al centro un nuovo tema in questi anni, quello dello sviluppo di comunità (Ambrosini & Boccagni, 2008).

Il concetto di comunità è multidimensionale e si riferisce alla complessità di un tessuto di relazioni di tipo orizzontale e verticale tra le persone e le organizzazioni. La comunità si può definire come “un gruppo di persone che condivide elementi comuni: il luogo di vita (abitanti di uno stesso quartiere, di una stessa città o regione, ecc.), l'identità (persone appartenenti alla stessa etnia, che hanno la stessa età o la

stessa occupazione, ecc.), la sfera degli interessi o delle affinità (individui che condividono la stessa fede, ecc.) o altre circostanze comuni” (Coppo & Tortone, 2011: 3).

Quindi lo sviluppo di comunità indica il processo che intende produrre un miglioramento nella qualità della vita dei soggetti che appartengono alla comunità, accrescendo la capacità degli stessi di risolvere i loro problemi e di soddisfare i propri bisogni. Si individuano due ordini di fattori che determinano la condizione della comunità:

- i fattori esterni che influiscono sulla qualità della vita dei soggetti;
- i fattori che riguardano le condizioni complessive nelle quali i soggetti vivono e che essi stessi contribuiscono a creare.

Il duplice obiettivo di un progetto di sviluppo di comunità è quello di sviluppare il sentimento di comunità e di sostenere la comunità come soggetto (Martini, 1999: 5).

Le iniziative artistiche sembrano svolgere un ruolo significativo riguardo a questo tema, risultando un importante strumento di *empowerment* individuale e sociale, ma anche uno strumento di costruzione del capitale sociale (Matarasso, 1997). Come abbiamo già visto nella dimensione terapeutica ed educativa, le arti possono avere un forte impatto positivo sullo sviluppo personale, ma anche sulla dimensione partecipativa, sulla coesione sociale e sulla formazione della cittadinanza attiva. Inoltre, diverse ricerche dimostrano che le arti contribuiscono a migliorare il benessere sociale, ridurre la criminalità e aumentare i tassi di occupazione (Barraket, 2005).

Sebbene questi indicatori siano significativi, non ci dicono se, ed eventualmente come, le iniziative basate sull'arte siano uno strumento di inclusione sociale più efficace grazie alla loro qualità artistica. Per rispondere a questo, sembra che le iniziative artistiche abbiano un valore peculiare in relazione a due caratteristiche specifiche:

1. I progetti artistici facilitano il coinvolgimento.

Nella letteratura si riscontra un ampio consenso sul fatto che i progetti artistici possono facilitare l'impegno e il coinvolgimento perché sono generalmente gratificanti per i partecipanti, includendo componenti sfidanti. Inoltre, la letteratura mostra in modo consistente alti livelli di interesse, divertimento e fidelizzazione verso attività artistiche di diverse tipologie in contesti eterogenei. Il coinvolgimento in progetti artistici spesso stimola gli interessi creativi dei partecipanti e facilita quindi alti livelli di coinvolgimento attivo (Matarasso, 1997).

2. Le iniziative artistiche possono costruire connessioni e capitale sociale.

La teoria del capitale sociale suggerisce che l'inclusione sociale è in parte determinata dalla diversità delle reti di cui possono fare parte individui, gruppi e comunità. Allo stesso tempo, il conflitto tra individui e gruppi è spesso un ostacolo chiave alla costruzione dell'inclusione sociale. Le iniziative basate sull'arte sembrano essere particolarmente efficaci nella costruzione di reti tra gruppi diversi e nel fornire un terreno comune in cui conflitti significativi possono essere risolti. L'effetto si può riassumere in questi termini: le arti forniscono linguaggi alternativi attraverso i quali il conflitto viene espresso e risolto; agiscono come veicoli educativi della comunità attraverso i quali i problemi sociali vengono portati in superficie ed esplorati; creano piattaforme in cui si sviluppano significati culturali condivisi; e forniscono spazi sociali efficaci in cui individui/gruppi/comunità diverse si incontrano (Barraket, 2005; Landry, 2000).

Il tema dello sviluppo di comunità è strettamente associato a quello di rigenerazione territoriale, in cui diventano sempre più centrali la co-progettazione e co-partecipazione dei cittadini agli interventi. Le attività culturali e artistiche rivestono una particolare importanza per la definizione o ridefinizione della comunità, pur tenendo presente la complessità di questi processi (Sacco, 2017).

Il processo di produzione artistica di gruppo si basa sull'identificazione di obiettivi comuni, sulla cooperazione e sulla comunicazione efficace di idee complesse. La

concorrenza è sostituita dalla collaborazione e l'interesse personale è controbilanciato dalle esigenze del gruppo (Williams, 1997).

Secondo Williams, i benefici a lungo termine emersi dai progetti artistici basati sulla comunità sono direttamente correlati all'impatto della cooperazione, della fiducia e della collaborazione per raggiungere obiettivi comuni.

In conclusione, le arti risultano uno strumento prezioso per le cooperative sociali, in quanto esse promuovono il benessere individuale e sociale, la coesione, l'integrazione e, in definitiva, lo sviluppo della comunità e la rigenerazione territoriale, che costituiscono le linee guida e i principi fondamentali del settore.

In questo senso si può parlare di innovazione sociale, la quale non riguarda solo la (ri)produzione del capitale sociale tramite l'attuazione di programmi di sviluppo, ma anche la protezione dalla frammentazione e la valorizzazione delle specificità territoriali e comunitarie, anche, ma non solo, attraverso l'organizzazione e la mobilitazione di gruppi esclusi o sfavoriti (McCallum, 2009: 20).

3.3. Gli interventi artistici nell'impresa sociale

Gli interventi artistici nell'impresa sociale si rivolgono alle stesse aree analizzate nella dimensione aziendale, che riguardano tutte le tipologie di imprese, sia profit che non profit. Tuttavia, declinando gli interventi artistici nell'impresa sociale si possono fare alcune considerazioni:

1. L'incontro tra impresa sociale e artista è facilitato da una cultura convergente verso i temi sociali, nonché dalla lunga tradizione nell'uso delle arti come mezzo terapeutico e socializzante.
2. Seppur le aree di intervento sono le medesime di un'impresa for profit tradizionale, è necessario tenere presente la diversità intrinseca, e anche la maggiore complessità, che caratterizza le componenti costitutive dell'impresa sociale.

La lunga relazione che si è sviluppata negli anni tra arte e impresa sociale riduce il rischio di scetticismo che si può riscontrare in altri contesti d'impresa e rende più facile instaurare rapporti di collaborazione basati sulla fiducia, con una maggiore probabilità che l'intervento artistico ottenga risultati positivi. L'artista in questo caso non è percepito come un estraneo, ma come una figura che condivide un approccio umanistico, pur intervenendo con modalità di lavoro e prospettive diverse rispetto a quelle di educatori e operatori.

Se la relazione è ormai consolidata e l'uso del mezzo artistico per affrontare problematiche psichiche e sociali è stato ampiamente esplorato, la pratica degli interventi artistici esce dal solco della tradizione poiché ha come obiettivo principale quello di intervenire sulla dimensione organizzativa.

Il coinvolgimento degli utenti e il valore terapeutico e socializzante delle arti non vengono meno nell'intervento artistico, ma diventano parte di un processo di sviluppo organizzativo. L'obiettivo è quello di agire sulle aree individuate nella dimensione aziendale, sviluppando una metodologia che si richiama anche alle tecniche e ai principi mutuati dall'arteterapia.

Le aree d'intervento, come abbiamo detto, sono le stesse che riguardano qualunque forma d'impresa: comunicazione interna ed esterna, sviluppo delle competenze individuali, sviluppo della leadership, ambiente organizzativo, cultura organizzativa, innovazione di processo e di prodotto.

Tuttavia, è necessario tenere presente che queste aree hanno delle caratteristiche peculiari nell'impresa sociale e possono comportare anche una maggiore complessità organizzativa rispetto a un'impresa for profit tradizionale.

Il settore dei servizi alla persona costituisce di per sé un ambito molto articolato e complesso, per il carattere multidimensionale dei problemi, le peculiarità dell'utenza, la pluralità degli interlocutori e delle situazioni in campo. A questa complessità intrinseca, si aggiungono i rapidi cambiamenti socio-economici che trasformano rapidamente le problematiche che le imprese sociali sono chiamate ad affrontare.

Negli ultimi anni, l'aumento dimensionale e professionale delle imprese sociali ha portato a interagire in modo continuativo con problemi sempre più articolati, non solo a livello di singoli casi, ma anche sotto il profilo gestionale e organizzativo dei servizi e dei programmi d'intervento. Si pone dunque il problema dell'introduzione di elementi di diversificazione delle conoscenze e dei punti di vista necessari per sviluppare l'innovazione e l'apprendimento in contesti caratterizzati da crescente dinamismo e flessibilità (Bortolotti & Maino, 2008).

Quello che si vuole proporre è quindi la metodologia degli interventi artistici come pratica per introdurre nuovi punti di vista, nuove modalità di coinvolgimento degli *stakeholders* e nuove competenze per fare fronte alla complessità crescente.

Innanzitutto, gli interventi artistici possono essere una chiave per agire sulla comunicazione esterna in modo innovativo: si registra spesso un problema di cultura d'impresa che vede le organizzazioni del terzo settore da sempre fortemente impegnate nell'operatività della produzione dei servizi, portando a considerare l'area della comunicazione come qualcosa di secondario rispetto agli obiettivi prioritari di sviluppo e funzionamento dell'organizzazione.

Tuttavia la comunicazione ha il ruolo fondamentale di veicolare la *mission* e l'identità dell'impresa, le quali hanno una dimensione collettiva: si formano in società, partecipando a una cultura.

Gli interventi artistici possono intervenire anche per ampliare le competenze disponibili e per sviluppare uno stile di leadership democratica, che si ritiene il più adatto nel contesto dell'impresa sociale: il leader dell'impresa sociale deve possedere caratteristiche di: coscienza di sé, credibilità, atteggiamento empatico, onestà, capacità comunicativa, capacità di riflettere e promuovere l'apprendimento, ascolto attivo, capacità di trasmettere una visione (Acler, 2008).

Un altro tema è quello dell'innovazione dei processi: l'intervento artistico potrebbe sostenere il cambio generazionale che si sta registrando in questi anni in molte cooperative e aprire nuove prospettive di sviluppo strategico anche attraverso la creazione di nuovi network (Fazzi, 2008). Infine l'intervento artistico potrebbe

portare alla produzione di veri e propri artefatti da immettere nei canali di vendita delle cooperative.

In conclusione, anche le imprese sociali hanno bisogno di innovarsi per rispondere alle sfide che si presentano, per offrire servizi adeguati ad un contesto sociale mutevole, per migliorare le relazioni con i molteplici stakeholder, e in definitiva perseguire pienamente la loro missione di utilità sociale.

Nel capitolo successivo si analizzeranno due casi studio in cui queste problematiche vengono affrontate attraverso l'intervento degli artisti, al fine di comprendere da un punto di vista esperienziale se e come gli artisti possono generare valore condiviso e stimolare l'innovazione nell'impresa sociale.

Capitolo 4

Dalla teoria alla pratica del progetto *SMATH*

4.1. Introduzione al progetto SMATH

Il progetto europeo SMATH (*Smart Atmospheres of social and financial innovation for innovative clustering of creative industries in Med area*) è un progetto di cooperazione internazionale nato all'interno del programma Interreg Med 2014-2020, di cui è capofila la Regione del Veneto assieme all'Università Ca' Foscari Venezia. SMATH ha avuto inizio nel 2018 e terminerà a luglio 2020, durante questo periodo vede attivi i Paesi dell'area mediterranea nella creazione un sistema di cluster innovativi di servizi a supporto dei settori culturali e creativi, attraverso il rafforzamento del partenariato pubblico-privato.

Nel contesto regionale il progetto SMATH ha proseguito la sperimentazione della metodologia di Art & Business, facendo incontrare un gruppo di aziende e un gruppo di artisti all'interno di un "nido creativo", inteso come uno spazio sociale e relazionale, dove sviluppare collaborazioni e idee nello spirito dell'innovazione sociale.

Il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari ha assunto il ruolo dell'intermediario, creando un ponte tra le due parti e svolgendo attività di *coaching*. Il percorso del progetto è iniziato ad aprile 2019 con una call pubblica indirizzata ad artisti e aziende, ed è proseguito con una serie di eventi, *workshop*, *study visit* e seminari formativi.

I numerosi incontri sono stati un'occasione per approfondire la conoscenza reciproca e per instaurare rapporti collaborativi, al fine di arrivare a formare degli accoppiamenti e sviluppare delle progettualità condivise tra artista e azienda.

Al termine della fase di accompagnamento era prevista una selezione per l'attivazione di sei residenze artistiche sostenute da un contributo economico.

A settembre risultavano circa quaranta idee progettuali, per cui la prima fase di selezione degli artisti è stata affidata alle aziende, che dovevano scegliere con chi collaborare. Sono rimasti quindi tredici accoppiamenti artista/azienda, che hanno partecipato a novembre a una presentazione pubblica con il format del *pitching event*: una competizione in cui ciascuno era chiamato a presentare il progetto in un discorso di circa dieci minuti.

Al termine dell'evento è avvenuta la selezione definitiva, questa volta a cura di una giuria esterna. I criteri di selezione erano: sostenibilità, replicabilità e originalità.

Sono risultati vincitori: D20 Art Lab con Electrolux spa, Kensuke Koike con Contarina spa, Studio Tonnato con F/Art srl, Teoria&Preda con Gv3 Venpa spa, Špela Volčič con Villaggio SOS, Alessio Ballerini e Simona Sala con Cooperativa Sociale Verlata.

Questo evento ha chiuso la fase di formazione e accompagnamento, introducendo la fase di implementazione delle idee progettuali attraverso il format della residenza artistica in azienda, nel periodo tra gennaio e aprile 2020.

Al fine di approfondire il tema degli interventi artistici nell'impresa sociale, la ricerca si concentra sulle progettualità sviluppate da Špela Volčič con Villaggio SOS e dal duo Alessio Ballerini-Simona Sala con Cooperativa Sociale Verlata.

Il materiale per i due casi studio è stato raccolto nel corso degli eventi del progetto, tramite incontri personali e interviste che sono state registrate e trascritte.

Nonostante possa risultare meno scientifico, l'approccio scelto è quello di riportare le istanze e le riflessioni delle parti in modo diretto, poiché per l'indagine della pratica si ritiene importante riuscire a trasmettere e mantenere viva la qualità dinamica dei processi esperienziali.

In questa fase della ricerca i partecipanti sono ancora impegnati nella pianificazione della residenza, quindi l'obiettivo è quello di ricostruire come si è sviluppata la relazione, com'è nata l'idea progettuale e quali sono le prospettive di entrambe le parti in termini di benefici attesi.

In un secondo momento, attraverso le riflessioni degli artisti e delle aziende, si analizzano i punti di forza e le criticità del progetto SMATH alla fase attuale, per giungere a elaborare delle considerazioni sul valore e sulle possibilità di sviluppo di questa metodologia.

4.2 L'intervento di Špela Volčič per Villaggio SOS

4.2.1. Missione e motivazioni dell'azienda

Il Villaggio SOS dei Bambini Vicenza fa parte della rete internazionale SOS Children's Village International con il sostegno e la supervisione dell'Associazione Nazionale. Il Villaggio ha una lunga storia, è nato dall'iniziativa di un gruppo di giovani nel 1968 e dal 1981 opera per fornire interventi e servizi di accoglienza educativo-assistenziale di tipo familiare a favore dei minori e delle loro famiglie in situazione di disagio. Negli anni l'organizzazione si è ampliata e strutturata, oggi è un sistema integrato di servizi all'interno del contesto cittadino, che si articola in quattro aree (www.villaggiososvicenza.it):

- Servizi residenziali per bambini e ragazzi. Il nucleo centrale del progetto SOS sono le Comunità Familiari, che offrono accoglienza residenziale e continuativa ai bambini, quando il Tribunale dei Minorenni ritiene il nucleo familiare temporaneamente impossibilitato o incapace di assolvere al compito di cura.
- Accoglienza residenziale per donne con bambini e vittime di violenza. Le Comunità Educative Mamma-Bambino offrono un servizio residenziale di tipo educativo-assistenziale che accoglie gestanti o nuclei familiari mamma-bambino in difficoltà sotto il profilo delle relazioni familiari, parentali e sociali o in condizioni di disagio psico-sociale.
- Progetti per l'autonomia. Percorsi di accompagnamento all'autonomia personale e socio-lavorativa per i giovani provenienti dalle comunità familiari che, una volta raggiunta la maggior età, non possono rientrare in famiglia e non hanno ancora i supporti indispensabili per vivere in maniera autonoma.
- Servizi di rafforzamento familiare. Viene fornito supporto familiare tramite percorsi di psicoterapia, *counseling*, consulenza educativa, incontri protetti, riunioni di famiglia, accompagnamento nell'affido.

Il principio fondamentale del Villaggio è quello di fornire interventi individualizzati per garantire l'educazione e la crescita dei bambini in un ambiente protetto, accogliente e stimolante, quando vengono a mancare le cure parentali.

Le comunità-famiglia sono organizzate in otto case, con circa sei ragazzi in ciascuna, che vanno dai cinque ai diciotto anni, distribuiti secondo una logica di età.

Il Villaggio è una ONLUS che si articola in una cooperativa sociale mista, di tipo A e B, operando sia a fini assistenziali-educativi, sia per l'inserimento lavorativo.

La referente del Villaggio SOS per il progetto SMATH è Micol Spagnolo, che si occupa di inserimenti lavorativi dei ragazzi più grandi, ma anche di organizzazione di eventi e comunicazione. Riguardo alla mission del Villaggio, Micol spiega:

“L'obiettivo finale è che il bambino possa tornare a casa o trovarne una nuova. Si cerca sempre di fare un percorso con le famiglie originarie, per recuperare un rapporto che è andato perduto o che si è rovinato per diversi motivi. Però, se non c'è la possibilità di un rientro in famiglia e non si trova una famiglia affidataria, si cerca il più possibile di lavorare con il ragazzo, in modo che possa raggiungere l'autonomia per un domani, quando dovrà affrontare la vita al di fuori del villaggio.”

Inizialmente era previsto che il partner aziendale fosse la realtà di Pane Quotidiano, nata come startup del Villaggio con l'obiettivo di dare un'opportunità lavorativa ai ragazzi in uscita, tramite l'inserimento nel progetto di produzione e vendita del pane. Il progetto del pane era stato attivato nel 2015, in una fase in cui c'erano molti ragazzi che stavano passando alla maggiore età e una scarsa offerta lavorativa nel territorio.

La motivazione principale che ha spinto la cooperativa a partecipare a SMATH consisteva nel bisogno di trovare modalità creative e innovative per far comprendere alla cittadinanza il valore sociale del progetto, ma anche la filosofia di artigianalità e qualità che caratterizzava il prodotto. Il progetto si è concluso recentemente dopo quattro anni di attività, perché i ragazzi che ci lavoravano hanno espresso la volontà di prendere altre strade e al momento non ci sono ragazzi prossimi alla maggiore età. Venendo a mancare i protagonisti del progetto, e dati i

costi molto alti, la direzione ha preso la decisione, sofferta, di concludere l'esperienza.

La progettualità artistica quindi non si concentra più specificamente su Pane Quotidiano, ma sul Villaggio SOS, in cui si riscontrano dei bisogni molto simili, ovvero la necessità di far conoscere alla cittadinanza quali sono i valori, la cultura organizzativa e le attività del Villaggio.

Micol riporta che c'è una scarsa conoscenza delle modalità di lavoro con i bambini e una percezione esterna non del tutto positiva:

“Abbiamo sempre riscontrato un po' di diffidenza dei cittadini, che non sanno come crescono i bambini da noi. Ma i bambini vanno a scuola, fanno sport, vanno a scout, fanno le cose che fanno i bambini normali. Quello che manca è la presenza del genitore 24 ore su 24, questa non c'è perché c'è un operatore. La realtà del villaggio è molto particolare. È bellissima, però si può capire solo quando si vive.”

In SMATH è stata riconosciuta quindi l'opportunità di rispondere a questi bisogni, aprendosi a nuovi linguaggi e a nuove modalità di coinvolgimento del territorio tramite la collaborazione con una figura artistica:

“Abbiamo bisogno di modalità diverse e innovative per migliorare il nostro rapporto col territorio, essendo una cooperativa è molto importante per noi che ci sia anche coinvolgimento e consapevolezza esterna di quello che facciamo, questa ci è sembrata l'occasione giusta.”

Nel partner aziendale si riscontra quindi una spiccata capacità di autoriflessione, una consapevolezza che bisogna innovarsi, anche nel modo di comunicare: non è sufficiente creare valore sociale internamente, è necessario veicolarlo e farlo comprendere alla comunità. Solo in questo modo la missione aziendale si può realizzare pienamente, creando benessere sociale per gli utenti e per il territorio.

4.2.2. Profilo e visione dell'artista

Špela Volčič è un'artista slovena di base a Gorizia, ma attiva a livello internazionale. L'artista utilizza principalmente il mezzo fotografico, nella sua poetica unisce la dimensione visiva della fotografia con la fisicità della materia. Gli argomenti centrali della ricerca fotografica di Špela riguardano il rapporto tra il naturale e l'artificiale e la creazione dell'arte nella sua riproduzione, mettendo in discussione l'essenza stessa della fotografia. Le sue opere sono caratterizzate da elementi simbolici molto forti, in particolare l'uso del pane è ricorrente, il quale è trattato dal punto di vista poetico, esplorativo, processuale e sociale.

Špela si è formata presso la Bauer a Milano dove si è specializzata in fotografia, in questo periodo nasce anche il legame con la materia del pane. Come racconta l'artista, l'introduzione di questo elemento nella sua arte è avvenuta in modo spontaneo, quando si è trasferita a Milano a diciotto anni e viveva in una casa con quindici studenti da tutta Europa, in seguito è diventato parte della sua ricerca.

“Avevo portato con me una macchina per fare il pane e lo facevo tutti i giorni, anche perché a Milano il pane era diverso. Percepivo la differenza in una cosa di base, ma fortemente culturale. È una cosa che identifica la propria cultura ma anche che si condivide. Per il progetto finale ho deciso di lavorare su questo tema, perchè alla fine mi rappresenta molto. Così ho scelto alcuni ragazzi di nazionalità diverse e ho chiesto di farmi un pezzo di pane con gli ingredienti che avrebbero messo loro. [...] Io ho fotografato il loro pane e poi ho fotografato loro, come se fossero foto segnaletiche, che in qualche modo rappresentavano la loro identità culturale, ovvero il volto che c'è sulle immagini.”

Questo primo progetto è intitolato “*Panis Nostrum*” (2006/2007) e ha avuto un buon seguito, l'artista ha vinto anche diversi premi.

In seguito Špela si è spostata a Venezia per studiare allo IUAV, dove si è avvicinata a una visione più artistica della fotografia, iniziando a includere anche altre pratiche nella sua ricerca. Rispetto all'immediatezza dell'immagine fotografica e alla sua natura concettuale sentiva la mancanza della fisicità, di usare le mani. Così in una residenza artistica presso la Fondazione Bevilacqua la Masa ha ripreso il tema del

pane nell'opera "130301/140204" (2013/2014) creando 120 sculture, divise in quattro sezioni in cui ognuna rappresentava una sperimentazione della materia diversa.

Le "sculture" sono il risultato di un processo chimico indipendente dalla volontà dell'artista. In questo si vede un legame con la fotografia: la macchina fotografica e la macchina per il pane sono due dispositivi in cui avviene una reazione che si oppone al controllo dell'artista. Un altro aspetto importante è quello di trasformare la funzione della macchina in una "disfunzione". Come spiega nella presentazione dell'opera: *"Si attua in questo modo un'interferenza: svuotata del suo significato la macchina diventa inutile, ciò che ne risulta non è un prodotto commestibile, ma un esperimento. Se la libertà vuol dire giocare con l'apparecchio, forse, in un mondo che è ormai meccanico e automatizzato, distorcere la funzione è l'unica libertà che ci rimane"* (www.spelaVolčič.net). Qui ritroviamo la capacità di "vedere di più e in modo diverso", di cambiare prospettiva e farla cambiare allo spettatore rispetto a un elemento considerato comune. La prospettiva si trasforma anche in relazione alla funzione della macchina, che diventa inutile alla produzione per il mercato, e prende la connotazione di un mezzo ludico anticapitalistico.

Il percorso di ricerca artistica sul pane prosegue con un altro progetto "*Bread project practices*" elaborato per la Galleria A+A di Venezia, in occasione dell'opening della Biennale nel 2015, su invito dell'artista Rob Fruit. In questo caso era stato creato un *fla market*, in cui si trovava "il banco del pane" di Špela, risultato della raccolta del pane in ristoranti di diverse cucine: ebraica, etnica, italiana. Quindi c'è una riflessione sullo spreco del cibo, ma anche una rielaborazione della materia che diventa scultura e oggetto relazionale in un'azione performativa.

Nella produzione artistica di Špela si possono rintracciare alcuni elementi caratterizzanti. Innanzitutto, un utilizzo del mezzo fotografico più "artigianale" in contrapposizione con la sua natura meccanizzata e automatizzata. In secondo luogo, l'utilizzo della fotografia diventa parte di un processo documentaristico in opere installative e performative. La materia del pane è analizzata nella sua fisicità, che può diventare opera scultorea e attivare un cambio di prospettiva nell'osservatore.

Il pane, però, è anche un elemento carico di significati culturali e un mezzo relazionale di connessione tra le persone, anche di culture diverse.

Nella sua arte è presente quindi una dimensione sociale e relazionale, che si rispecchia anche nei corsi fotografici per ragazzi, in cui Špela insegna a conoscere la tecnica fotografica ma soprattutto a sviluppare uno sguardo critico, in un'epoca caratterizzata dalla sovrabbondanza di immagini, in cui non si è più in grado di guardare con attenzione, stupirsi, né distinguere tra realtà e finzione.

Tuttavia come afferma lei stessa, l'arte non ha una sola funzione, e non c'è un tipo di arte che ha più valore dell'altra:

“Io apprezzo tutti i tipi di arte, anche “l'arte per arte”, nella mia pratica faccio entrambe le cose. Il pane spesso è legato al sociale: lo condivido, insegno ai ragazzi, faccio i ritratti, e in più già la materia di per sé è una materia commestibile. Però nell'arte tutto è possibile se viene comunicato nel modo giusto. [...] Io utilizzo media diversi e mi piace sperimentare contesti diversi, dipende dal progetto, ma non vedo l'arte in base a delle gerarchie.”

Il percorso di Špela è ricco di sperimentazioni con pratiche diverse in contesti eterogenei, in cui s'inserisce anche una residenza artistica presso l'azienda Stonefly nel 2012, con la collaborazione della Fondazione Bevilacqua la Masa. L'artista spiega che ha avuto modo di relazionarsi con i dipendenti della fabbrica e con alcuni è tutt'ora in contatto. Secondo Špela l'artista può avere un ruolo importante nell'impresa, soprattutto per i lavoratori, rompendo e diversificando la loro routine, e in questo caso ricopre un ruolo sociale.

4.2.3. Progetto (in progress)

La residenza artistica di Špela Volčič nel Villaggio SOS è articolata in tre di fasi, che prevedono il coinvolgimento dei ragazzi del Villaggio e degli operatori in attività laboratoriali artistiche. Le attività si concentrano sul mezzo fotografico e sulla

materia del pane, al fine di creare nuovo materiale per la comunicazione esterna attraverso un processo partecipativo e inclusivo.

In questo momento il progetto è ancora in una fase di pianificazione: entrambe le parti sono impegnate nell'organizzazione e nella preparazione dei materiali e dei contenuti, quindi l'analisi si concentrerà sulla nascita e sull'evoluzione della relazione, nonché sulle prospettive di sviluppo del progetto.

4.2.3.1. L'incontro e lo sviluppo della relazione

L'incontro tra l'artista e l'azienda in questo caso è stato molto naturale e da subito si è creato un interesse reciproco.

Inizialmente il partner aziendale doveva essere la realtà di Pane Quotidiano, quindi le due parti avevano molti elementi in comune, a partire dall'elemento del pane, ma anche in relazione all'approccio "artigianale" che caratterizzava la visione di entrambi.

Micol Spagnolo, che si occupava del progetto di Pane Quotidiano e rappresenta tutt'ora il Villaggio, spiega che hanno iniziato a relazionarsi con quattro artisti del "nido" di SMATH, ma quando hanno ricevuto il progetto di Špela non hanno avuto dubbi:

"Quando ci ha presentato il progetto abbiamo capito subito che era di uno spessore diverso rispetto agli altri progetti che abbiamo ricevuto. È stato sin da subito molto strutturato, non nel senso che era organizzato dall'inizio, ma nel senso che era molto denso di contenuti. Quando c'è molto contenuto, poi si può lavorare operativamente sull'organizzazione. [...] Inoltre la sua ricerca era particolarmente in sintonia con le nostre modalità di lavoro e aveva già esperienza nell'ambito educativo, quindi ci è sembrata la persona perfetta."

Anche dalla parte dell'artista l'interesse si è focalizzato da subito su quest'azienda:

"Io ho già dall'inizio ho pensato che mi interessava questa azienda, non volevo nemmeno provare a fare qualcos'altro con qualcun altro perché era questo mi piaceva sviluppare. [...] Quando ho saputo di quest'occasione ho pensato di

proporre qualcosa di nuovo sul pane, perché mi piace ritornare su questi elementi e magari farne un progetto più sociale, che potrebbe dare qualcosa a dei ragazzi, o anche farne un progetto più collettivo, più sociale. È nato tutto in modo molto spontaneo, molto intuitivo.”

Da allora il rapporto è proseguito in modo collaborativo e il progetto si va definendo, nonostante nel corso dei mesi si siano verificati alcuni cambiamenti, il primo, di cui si è già parlato, è la chiusura di Pane Quotidiano, il secondo è il cambio di direzione interno al Villaggio, che ha comportato un delicato passaggio di consegne. In questa fase Micol riporta che ha collaborato con Špela per creare del materiale informativo, il quale ha contribuito a creare conoscenza e condivisione con la nuova direzione e il team di lavoro:

“Si è dovuto fare tutto un passaggio di conoscenza del progetto che non è stato semplice, anche perché l'operatività della vita in ufficio non permette sempre di avere tempo da dedicare a questo progetto. Io lo seguo da maggio, per me è molto importante e ho preso familiarità con questo progetto. Io e Špela abbiamo creato del materiale per informare di tutti i passaggi. Non è stato semplice ma solo perché serviva il tempo giusto per capire, ora sono tutti entusiasti.”

Questa fase critica è stata quindi superata positivamente, anche grazie al rapporto che si è instaurato tra l'artista e la referente dell'azienda.

A riprova dell'interesse che si è creato anche da parte della direzione, Špela è stata invitata anticipatamente per due giorni nel villaggio, in modo che potesse ambientarsi nel contesto prima di iniziare operativamente, conoscendo i ragazzi e le dinamiche interne.

In conclusione, nella fase attuale si può affermare che si sia instaurato un rapporto di fiducia e collaborazione tra artista e azienda, che pone le basi per una buona riuscita del progetto.

4.2.3.2. La struttura del progetto

Il progetto è strutturato in tre fasi di residenza che si attiveranno tra febbraio e marzo: le prime due sono indirizzate a ragazzi e operatori del villaggio, mentre la terza è aperta al pubblico con il coinvolgimento dei cittadini.

L'artista vuole trasferire nel lavoro con bambini e ragazzi la metodologia che ha sviluppato nel suo lavoro, in cui la fotografia funge da mezzo per documentare il processo artistico vero e proprio, ovvero la realizzazione di sculture e installazioni.

Nella prima fase Špela propone innanzitutto di creare uno spazio dedicato al laboratorio, dove venga creata una camera oscura per esempio, ma anche dove si crei uno spazio relazionale per la sperimentazione, quello che in letteratura è chiamato "interspazio" (Darsø, 2016).

In un primo momento l'artista introduce il progetto e la tecnica fotografica, facendo vedere come funzionano diverse camere e macchinari, in modo che i ragazzi acquisiscano un minimo di conoscenza tecnica. Una parte importante è anche il tema della comprensione dell'immagine, che Špela vuole affrontare mostrando esempi artistici, per far sì che i ragazzi sviluppino una sensibilità nello sguardo: in un mondo sovraffollato da immagini, l'artista vuole stimolarli a formare un pensiero critico.

Tutto questo processo vuole essere molto informale e ludico, perché l'obiettivo dell'artista è quello di fare sbloccare i ragazzi, di liberare il loro potere creativo, di educarli a *"un'anti-disciplina creativa"*, in cui anche l'immagine imperfetta può dare vita a nuovi esperimenti.

In questa fase si iniziano anche a produrre materiali che poi serviranno per la fase di apertura al pubblico e parallelamente si inizia a lavorare con il pane, in modo da coinvolgere anche i bambini più piccoli, a cui sono dedicate attività più manuali.

Il lavoro prosegue quindi su due linee, da una parte la sperimentazione fotografica e l'educazione visiva, dall'altra la manipolazione della materia, per la creazione di sculture e "macchine" fatte di pane.

Il pane utilizzato verrà principalmente dai ristoranti, così si svilupperà anche un discorso sullo spreco del cibo e sul fatto che qualsiasi materia, anche una commestibile, può essere riutilizzata per creare qualcosa di diverso. Come afferma

Špela: *“per me l’obiettivo di tutto questo lavoro è stimolare la creatività dei ragazzi, fare vedere loro cosa si può fare. Quindi tutti i passaggi servono a farli diventare più liberi, a mostrare come si può cambiare prospettiva delle cose, che poi sarà utile anche nella loro vita.”*

La terza fase sarà quella di apertura al pubblico, in cui i ragazzi del Villaggio coinvolgeranno altri ragazzi di Vicenza e aiuteranno i partecipanti esterni nella attività laboratoriali, creando uno scambio di conoscenza tra i ragazzi del Villaggio e i cittadini. Il risultato finale sarà una mostra nel Villaggio, che potrebbe venire proposta anche in altri spazi.

4.2.3.3. Il processo

Il processo è fortemente partecipativo in tutte le sue fasi. Innanzitutto, i materiali che poi verranno utilizzati a fini comunicativi sono prodotti da e con i ragazzi e gli operatori del Villaggio. In secondo luogo, l’artista vuole stimolare l’inclusione spontanea di altri ragazzi della città, che dovrebbero essere coinvolti dai coetanei. Infine, la fase di apertura al pubblico mira a creare una maggiore connessione coi cittadini, che saranno invitati a partecipare ad attività laboratoriali artistiche insieme agli ospiti del Villaggio.

Un altro aspetto da notare è che sia l’artista sia la referente aziendale mettono l’accento sul processo aperto ed emergente dell’intervento artistico.

Špela afferma: *“Io voglio che questi laboratori siano come un gioco, che siano aperti e i ragazzi non siano costretti a venire, ma sia come un nido molto libero. Stabiliremo certi orari, che servono a me per gestire tutto, però vorrei che fosse tutto molto più fluido.”*

Anche Micol afferma: *“Stabiliamo dei punti fissi ma poi chissà cosa può emergere. Questo è il bello della residenza, sono molto curiosa di vedere cosa succederà”.*

L’apertura e l’imprevedibilità che caratterizzano i processi artistici è quindi accettata e vista come un punto di forza, questo non è affatto scontato e mostra la

consapevolezza del partner aziendale della natura e del valore aggiunto dell'intervento artistico.

4.2.3.4. Obiettivi del progetto

Gli obiettivi sono stati ridefiniti per concentrarsi sulla realtà del Villaggio e riguardano principalmente il rafforzamento della coesione, interna ma soprattutto esterna.

Dal punto di vista della coesione interna, il progetto è costruito nella sua essenza in modo collettivo sia con gli operatori sia con gli utenti, tramite laboratori artistici che funzionano come *“incubatori interattivi e partecipativi”*.

Sul piano della coesione esterna, il progetto ha l'obiettivo di creare consapevolezza nella comunità rispetto alla realtà del Villaggio, ai valori, alle modalità di lavoro e alle attività, ma anche di migliorare il coinvolgimento e la partecipazione. La nuova direttrice in un'intervista pubblica del 2 febbraio afferma: *“Chi ci conosce sa che la partecipazione è la nostra bandiera a tutti i livelli.”* (www.radiovicenza.com)

4.2.3.5. L'output

L'output concreto sarà un prodotto comunicativo generato da un processo partecipativo di tipo artistico, quindi non comunicazione dell'immagine, ma comunicazione intesa come narrazione dell'identità e dei valori aziendali attraverso la pratica artistica. E questo materiale comunicativo è creato in modo corale, poiché la narrazione non è una ma sono tante, quindi vuole essere una narrazione inclusiva di tutti i partecipanti.

Il materiale fotografico prodotto nei laboratori artistici col pane servirà anche a promuovere il Pan Cecilia: una ricetta studiata con l'Università di Padova nel percorso di Pane Quotidiano, che l'azienda vuole portare avanti in collaborazione con un forno vicino ai valori di artigianalità e qualità del prodotto.

Per quanto riguarda la mostra finale, l'artista è critica riguardo alla qualità espositiva che si riscontra generalmente nei progetti sociali, che secondo lei riduce anche la capacità comunicativa verso l'esterno:

“A livello espositivo sono molto critica su come vengono spesso presentati i progetti sociali. Per me il prodotto finale di un processo artistico e sociale deve comunque essere un'opera d'arte. Anche noi creeremo una documentazione finale nel progetto, però questa avrà più una qualità estetica, in questo modo colpirà il fruitore. Quello che succederà durante i laboratori non possiamo dividerlo con gli altri, rimarrà un'esperienza nostra.”

La qualità esperienziale dell'intervento artistico è condivisibile solo dai partecipanti, quindi il focus dell'intervento è posto sul processo, tuttavia la qualità estetica della produzione, se presentata nel modo giusto, secondo le parole di Špela, può *“toccare quella corda che stimola la riflessione sull'immagine e di conseguenza sulla realtà sociale”*.

4.3. L'intervento di Simona Sala & Alessio Ballerini per Cooperativa Sociale Verlata

4.3.1. Missione e motivazioni dell'azienda

La Cooperativa Sociale Verlata è nata a Villaverla nel 1984 per iniziativa di un gruppo di famiglie con figli disabili, per i quali una volta terminato il percorso scolastico non era prevista nessuna misura di inserimento. Così le famiglie si sono riunite e hanno iniziato a fare piccoli lavori di assemblaggio, negli anni a seguire hanno sviluppato collaborazioni con diverse aziende. Nella Cooperativa il lavoro è inteso come *“uno strumento per un percorso di autonomia, di dignità e di rispetto per le persone con disabilità”* (www.verlata.it). I due principi fondamentali che guidano le attività sono l'autogestione della vita lavorativa e l'inserimento lavorativo come percorso di inclusione e riabilitazione sociale.

Negli anni la cooperativa si è strutturata ed allargata, ad oggi si contano circa cento soci lavoratori. L'organizzazione si presenta come un sistema integrato di servizi

divisi tra cooperativa A con le attività socio-assistenziali e cooperativa B con gli inserimenti lavorativi.

Visitando la cooperativa quello che colpisce immediatamente è la complessità di un sistema molto articolato e una profonda integrazione tra persone con problematiche diverse, che vanno dalla disabilità più o meno grave, alla tossicodipendenza o semplicemente alla disoccupazione. Per ognuno è previsto un programma individualizzato ed è rivolta una grande attenzione alla persona e al suo benessere. Alla sede centrale della cooperativa si aggiungono circa sette anni fa la bottega Gustarti in centro a Thiene e la Fattoria Dociale Don Manfrin, che è stata recentemente restaurata con i fondi regionali.

La referente della cooperativa per il progetto SMATH è Giulia Conzato, che si occupa del negozio, dei laboratori creativi e della comunicazione. Giulia spiega una delle difficoltà dell'azienda è proprio quella di comunicare questa complessità, le attività e i rami sono talmente numerosi che difficile organizzare tutto questo materiale.

“Il problema che ho io con la comunicazione è che Verlata è talmente tante cose che non sai mai di preciso da cosa partire. Stiamo provando a ragionare anche con dei collaboratori esterni, ma non è semplice da gestire. Quindi non è chiaro all'esterno, la cooperativa si occupa delle fragilità, però è una cooperativa grande, che lavora, dove i ragazzi imparano a lavorare, e invece viene vista un po' con compassione, con pietismo, ci manca una comunicazione adeguata.”

Anche in questo caso si riscontra un bisogno di migliorare la comunicazione esterna e la percezione nel territorio, e il progetto SMATH è sembrato un'occasione per lavorare su quest'area.

“Io credo che ci serva una nuova veste, un nuovo modo di uscire e di presentarci. Quando abbiamo saputo del progetto ci siamo confrontati e abbiamo deciso di partecipare. Poi io vengo dalle Belle Arti quindi ho un rapporto più interessato. [...] Abbiamo ragionato tanto su cosa può portare un artista all'interno della residenza, ed è proprio lì che inizi a cambiare degli stili comunicativi, che non si limitano solo a una professionalità.”

Un altro tema che ha caratterizzato la partecipazione della cooperativa al progetto SMATH è quello della fattoria sociale, che in seguito alla ristrutturazione si vorrebbe trasformare in fattoria didattica e in un “*fulcro sociale, culturale, ambientale*” aperto alla cittadinanza.

Quindi la necessità è quella di innovarsi nelle forme comunicative, ma anche di innovarsi nell’offerta: l’attività culturale e artistica della fattoria costituirebbe una modalità per aprirsi maggiormente al territorio, facilitando l’incontro tra utenti della cooperativa e la comunità, ma darebbe anche un contributo alla vita culturale e artistica della comunità stessa.

4.3.2. Profilo e visione degli artisti

Simona Sala (performer) e Alessio Ballerini (videomaker e musicista) lavorano insieme da circa cinque anni, ovvero da quando si sono conosciuti proprio in un progetto di Art & Business.

Simona Sala è un’attrice e performer di base a Torino, che si è formata con il metodo grotowskiano e nel 2006 ha fondato insieme ad altri la compagnia Sineglossa, attiva fino al 2014 e caratterizzata da un linguaggio molto sperimentale. Sineglossa si è trasformata in seguito nell’organizzazione che opera come intermediaria tra Art & Business, già citata in precedenza. Quindi Simona si è trasferita in Polonia e ha lavorato per sette anni nel centro di Grotwski a Wroclaw. L’impronta antropologica di questa ricerca l’ha spinta a creare una serie di temi ed eventi, per rompere la barriera tra il teatro e la performance e per far diventare il pubblico testimone partecipe, non solo anonimo fruitore. In seguito ha lavorato per tre anni in un carcere di massima pena, dove il punto di partenza era sempre il materiale biografico, per poi arrivare alla “*costruzione dell’Io*” e smontare le costruzioni sociali. L’artista spiega che applica questo approccio in tutti i contesti:

“Che lavori per la grande compagnia o all’interno della prigione applico la stessa metodologia: c’è sempre questo fatto di entrare in luogo, creare una connessione con il luogo e con le persone, prendere da loro, cercare di trovare un messaggio

che per noi è interessante e utile per creare una forma di attivatore, e poi portare una domanda all'esterno e far relazionare l'esterno a questa domanda.”

Nella sua pratica artistica la dimensione relazionale e sociale riveste una particolare importanza: l'arte è intesa come un veicolo attraverso il quale parlare direttamente alle persone. Quindi l'artista è contraria all'arte autoreferenziale, per lei l'opera dev'essere *“un attivatore di pensiero”* e il processo artistico serve a creare un ponte. L'obiettivo è quello di stimolare e cercare di rispondere a quante più domande possibili poste da un altro punto di vista, che è un punto di vista più sensibile.

Il partner Alessio Ballerini è un *videomaker* e *sound artist*, ha fatto studi di tipo musicale e ha lavorato come *sound designer* a 360 gradi, dal cinema, alla musica elettroacustica, al paesaggio sonoro. Nel 2010 ha dato vita a un'associazione che si chiama Archivio Italiano Paesaggi Sonori, con la *mission* di promuovere il paesaggio sonoro e la salvaguardia dell'educazione acustica. In seguito, l'artista ha fatto un altro passaggio verso il campo visivo, per lui abbastanza naturale, iniziando ad unire suono e video.

Nel tempo si è avvicinato al campo dell'Art & Business, collaborando diverse aziende dal punto di vista artistico. Insieme a Simona ha partecipato anche al MACC/In Treatment (aprile-maggio 2019), promosso sempre dall'Università Ca' Foscari, che prevedeva una residenza artistica presso gli hotel di Abano Terme, per ricreare una narrazione artistica sul fango. In questo modo i due artisti sono venuti a conoscenza di SMATH e hanno deciso di partecipare.

Riguardo alla poetica, Alessio è impegnato in diversi progetti artistici legati al sociale, tra cui un progetto documentaristico per Filo D'Oro, una cooperativa sociale di sordociechi. Tuttavia per lui l'aspetto relazionale e sociale nell'arte non è fondamentale: *“Io abbraccio questo tipo di collaborazioni con realtà sociali, in qualche modo mi sono congeniali. È un ambito sicuramente molto più interessante di altri, però non fa parte del mio progetto artistico per forza.”*

4.3.3. Progetto (in progress)

Il progetto di Alessio Ballerini e Simona Sala si sviluppa nel contesto della Fattoria Sociale Don Manfrin e consiste in un workshop di educazione acustica e videoarte, in cui operatori, utenti della cooperativa ed esterni sono coinvolti in un processo di creazione multisensoriale. Il materiale raccolto costituirà un'opera installativa per la fattoria e un prodotto comunicativo per l'esterno.

La residenza artistica si terrà a inizio marzo 2020, per cui al momento della scrittura l'analisi arriva a considerare la fase di pianificazione.

4.3.3.1. L'incontro e la nascita del concept

L'incontro tra gli artisti e la cooperativa è stato piuttosto immediato, data la presenza di molti punti in comune e un approccio al sociale condiviso.

Gli artisti hanno incontrato alcune aziende, ma il primo giorno che sono andati a visitare Verlata è scattato una sorta di "innamoramento". Da quel momento hanno deciso che avessero fatto il progetto sarebbe stato solo con loro, poiché per gli artisti è importante mantenere un approccio onesto e un interesse autentico, come racconta Simona:

"Ci hanno fatto vedere tutto e ci hanno fatto lavorare un po' con loro e quindi lì c'è stato un innamoramento immediato. Loro erano molto aperti e riuscivano a capire bene la nostra visione. Ma abbiamo capito anche che c'era l'esigenza di cambiare qualcosa, di porre delle domande diverse e potevamo servirci a vicenda. Abbiamo creduto all'innamoramento, non abbiamo fatto progetti per altri, non è il nostro modo di lavorare. Volevamo mantenere il nostro approccio onesto, ci interessava di più l'incontro con qualcuno che riusciva a capire il nostro lavoro e capiva l'esigenza di portare un grado di innovazione all'interno dell'azienda. Quindi questo è stato lo sblocco, che è avvenuto in giorno."

Quello ha colpito particolarmente gli artisti è la modalità di lavoro di Verlata, in cui le problematiche di diversa natura non sono categorizzate e separate. È un

approccio sorprendente e rispecchia pienamente quello degli artisti, infatti Simona parla di un'epifania:

“Quello che ci ha fatto girare la testa è il fatto che anche nel sociale ti scontri sempre con delle categorie, mentre in Verlata la distruzione della categoria è la cosa incredibile. Siamo stati un'ora a fare assemblaggio con i ragazzi e c'era il portatore di handicap, il prigioniero, l'immigrato, erano tutti nello stesso team e comunicavano un linguaggio X. Quindi era bellissimo, noi cerchiamo sempre di rompere le barriere e le categorie, invece qua è già fatto, lo fanno da anni. Questa è l'epifania che c'è stata, questa coesione straordinaria.”

L'entusiasmo mostrato dagli artisti è ricambiato dalla parte aziendale, la referente afferma che dopo averli accolti e conosciuti quel giorno ha deciso di lavorare con loro, stabilendo un rapporto di fiducia.

“Gli artisti sono stati scelti anche perché avevano molti punti di contatto con noi rispetto alla loro storia, il nesso era molto forte, proprio perché abbiamo ritrovato una sensibilità comune sulla quale poter lavorare insieme. È stato molto bello, è quello che per noi e per me è sempre stato un po' irraggiungibile, possiamo lavorare sui messaggi, su una comunicazione più innovativa, ma credo che possa offrire delle opportunità di esperienza nuova anche tra di noi all'interno.”

La prima fase di “innamoramento” si è poi consolidata ed entrambe le parti esprimono la volontà di proseguire la relazione dopo il progetto. In particolare Giulia per Verlata vorrebbe investire su di loro in modo continuativo, perché ritrova in loro una capacità comunicativa molto alta ed espressiva rispetto ai professionisti che potrebbero essere chiamati ad occuparsene.

Quindi nel rapporto con gli artisti si riconosce la possibilità di allargare la rete e il bacino di utenza, ma anche di innescare nuove dinamiche che portino innovazione nei processi interni della cooperativa, in un percorso di apprendimento condiviso.

4.3.3.2. La struttura del progetto

Il progetto è strutturato in due parti, che si svolgeranno nell'arco di una settimana di residenza, la prima sarà dedicata al suono e la seconda alla videoarte.

Alessio definisce il loro intervento un progetto di *"team building artistico"*, ovvero una reinterpretazione del *team building* con i loro linguaggi.

La prima parte è dedicata al *soundscape*: gli artisti prevedono di fare degli esercizi di educazione acustica e di registrazione dei suoni, per far vivere il medium sonoro in una modalità atipica. L'educazione acustica insegna a focalizzarsi su una realtà sensoriale a cui non si presta attenzione, perché si dà normalmente per scontata.

Se la prima parte è più laboratoriale, la seconda riguarda uno studio delle partiture fisiche, cioè uno studio delle azioni, in cui si esplora il rapporto con la materia, e in particolare con la terra.

Il principio alla base dell'intervento artistico è quello di rivalutare quello che è scontato, facendolo diventare extra-ordinario, mettendo a confronto l'uso dei linguaggi artistici.

Il progetto includere operatori, collaboratori e utenze. Come spiega Simona: *"il discorso di cambiare punto di vista vale per tutti, quindi chi viene a lavorare con noi, chiunque sia, seguirà esattamente lo stesso processo. Non ci saranno gerarchie tra chi dirige, chi fa, chi guarda."*

Tuttavia sarà dedicata una particolare attenzione alle capacità e alle necessità di ciascun utente, mantenendo la logica dell'intervento individualizzato della cooperativa.

Sono stati identificati due gruppi a cui si rivolgono principalmente le attività nelle due fasi.

Nella prima parte dell'educazione acustica saranno coinvolti maggiormente gli utenti del centro per l'inserimento lavorativo, perché si ritiene che possa aiutarli a concentrarsi, a focalizzare l'attenzione, ma anche a stupirsi e *"a vedere che c'è un altro livello, che potrebbe essere interessante giocoso, che può dare ispirazione, che può stimolare la parte creativa"*.

Nella seconda parte saranno coinvolti anche i ragazzi del centro diurno e residenziale, che hanno diverse tipologie di disabilità.

Sia gli artisti sia la referente di Verlata riportano il limite legato alle tempistiche troppo brevi per lo svolgimento della residenza: dato anche il tipo particolare di utenza, necessiterebbero di un periodo più lungo per creare il contesto relazionale adatto all'intervento. Quindi per non creare una tensione che avrebbe effetti negativi, gli artisti stanno collaborando con gli operatori, in modo che possano iniziare a fare un lavoro di preparazione con i ragazzi.

4.3.3.3. Il processo

Il processo risulta anche in questo caso aperto, collaborativo ed emergente.

Sia Giulia si dice curiosa di vedere quello che succederà, sia gli artisti sottolineano più volte come sia tutto *"in divenire"*. Tuttavia, in questo caso, il fatto che si riscontri un certo grado d'incertezza nel processo è percepito anche come un limite legato alle tempistiche. La collaborazione con gli operatori diventa fondamentale per la riuscita, quindi anche in questo senso è un progetto di *team building*.

Giulia sottolinea che durante tutto il percorso c'è stato un confronto continuo e un lavoro condiviso: *"la cosa bella è stata anche l'interazione forte tra lo stile della cooperativa e lo stile artistico, perché ci siamo confrontati davvero tanto, su tante tematiche, attuali ma anche relative alle dinamiche della cooperativa. In questo abbiamo sviluppato delle tematiche interessanti sia per noi sia per gli artisti."*

4.3.3.4. Obiettivi del progetto

Come abbiamo visto gli obiettivi sono principalmente due. Da una parte migliorare la comunicazione esterna, lavorare su nuovi messaggi e su nuove pratiche di coinvolgimento. Dall'altra sviluppare un lavoro autoriflessivo nella cooperativa, in cui l'intervento artistico può portare anche all'innovazione di processo e di prodotto.

Gli artisti hanno deciso di lavorare con diversi linguaggi artistici per aumentare le connessioni interne ed esterne, partendo da una riflessione sul linguaggio come tema metaforico, data la ricchezza di forme comunicative non convenzionali che si riscontra nella cooperativa. Come spiega Simona:

“Esistono tanti linguaggi quanti sono gli esseri umani, e nella cooperativa il fatto che i ragazzi comunicassero con linguaggi creati da loro ci ha colpito molto. Eravamo noi gli stranieri che arrivavano in terra straniera e dovevano imparare da loro. Quindi abbiamo deciso di focalizzarci su questo tema e cercare di creare uno scambio, aggiungendo altri livelli, che siano un’occasione anche per loro di espandere la percezione della realtà.”

Questo approccio si riflette anche sulla comunicazione esterna, che segue lo stesso principio, gli utenti esterni sono coinvolti con le stesse modalità, che sono replicabili in altri interventi.

L’intervento artistico può portare anche un’innovazione nelle dinamiche interne della cooperativa, tramite il coinvolgimento degli operatori che hanno seguito il percorso, ma è finalizzato anche all’innovazione nei prodotti e nei servizi della fattoria. Come afferma Giulia:

“Quello della fattoria è un progetto lungimirante, l’attività di coltivazione rimane, però vorremmo iniziare a inserire anche i laboratori artistici e qualche attività di cooperativa. Stiamo progettando in equipe per questo. Gli artisti possono aiutarci nel processo di cambiamento, ad allargare la rete, a inserire nuove attività e a trasformare fisicamente lo spazio.”

Uno degli obiettivi dell’intervento è quindi anche quello di trasformare l’ambiente fisico. Secondo gli artisti *“inserendo delle opere anche lo spazio assume un’altra funzione, dà la possibilità di vivere l’arte nel quotidiano.”*

4.3.3.4. L'output

Il materiale prodotto nelle due fasi della residenza sarà unito e rielaborato dagli artisti per creare un'opera audiovisiva, che prenderà la forma di un'installazione per la fattoria e di un prodotto comunicativo per l'esterno.

L'opera finale verrà presentata negli schermi dei centri commerciali e in generale negli spazi pubblici dove sia già presente un supporto adeguato. L'azienda ha già preso accordi con i supermercati Coop e sta lavorando per trovare altre possibilità. Quindi l'idea fondamentale di cercare di stimolare un cambiamento di prospettiva tramite l'opera si estende a tutti i possibili fruitori di questi spazi.

4.4. Analisi comparativa dei casi

Dopo aver approfondito le dinamiche e le caratteristiche dei due casi si procede ad un'analisi comparativa, prendendo in considerazione tre livelli: la dimensione artistica, la dimensione aziendale e l'intervento.

Per quanto riguarda la dimensione artistica si riscontra un approccio molto simile:

1. In entrambi i casi gli artisti hanno precedenti esperienze di lavoro in ambito sociale-educativo e in contesti d'impresa. Questo denota apertura e volontà di sperimentare, ma anche una capacità di sapersi relazionare con soggetti diversi.
2. In entrambi i casi gli artisti vogliono attivare la dimensione estetica e sensoriale per catalizzare la creatività, far vedere di più e in modo diverso, e stimolare la capacità relazionale, che sono le tre funzioni fondamentali dell'arte.

Anche per quanto riguarda la dimensione aziendale ci sono diversi punti in comune:

1. Sia nella Cooperativa Verlata sia nel Villaggio SOS si riscontra una spiccata autoconsapevolezza della necessità di innovarsi e una cultura organizzativa aperta a nuove collaborazioni e a nuovi input, proposti dai collaboratori più giovani.

2. Per quanto riguarda le motivazioni e i bisogni, in entrambe le organizzazioni sono focalizzati sulla comunicazione esterna, pur mantenendo l'approccio inclusivo e partecipativo che caratterizza le cooperative.
3. Un altro punto positivo in comune è il supporto da parte della direzione, un elemento fondamentale per il successo dell'intervento, che in questo modo può innescare un vero cambiamento e non essere solo uno strumento "cosmetico".
4. Il tipo di utenza delle due organizzazioni è particolare e richiede un tempo maggiore di preparazione dell'intervento, nonché un approccio collaborativo da parte degli operatori, al fine di evitare un inserimento traumatico dell'artista.

Per quanto riguarda l'intervento:

1. In entrambi i casi si è sviluppato un rapporto di fiducia tra artista e azienda, e in particolare tra la figura referente e l'artista, in cui si riscontra una visione comune, facilitata anche da un'età anagrafica e interessi simili.
2. Il fatto che il processo sia aperto e in parte incerto non è percepito come un fattore negativo, al contrario si riscontra entusiasmo e curiosità anche da parte dei referenti aziendali. Tuttavia, nel caso di Verlata, l'impossibilità di strutturare meglio il progetto e il processo, soprattutto per quanto riguarda la fase di introduzione e ambientamento dell'artista, è vissuto anche come una criticità dovuta ai limiti delle tempistiche e del budget.
3. In entrambi gli interventi gli obiettivi e l'output del progetto riguardano principalmente la comunicazione esterna e la creazione di un prodotto comunicativo. Tuttavia, in Verlata si riscontra un interesse volto all'innovazione dei processi interni e dell'offerta culturale della cooperativa, quindi in questo caso si può parlare di un vero e proprio intervento per il cambiamento organizzativo.

4.5. Punti di forza e di debolezza rilevati nel progetto SMATH

L'analisi dei casi si conclude indagando i punti di forza e di debolezza del progetto SMATH, tenendo presente che è ancora in corso e quindi le considerazioni sono necessariamente parziali. Tuttavia, a partire dalle riflessioni dei protagonisti dei casi, è già possibile individuare degli effetti positivi del progetto e delle criticità.

Punti di forza:

1. Uno dei punti di forza maggiori si riscontra nella capacità di creare uno spazio relazionale, cioè il “nido creativo”, in cui le connessioni potessero crearsi spontaneamente. In questo modo hanno potuto formarsi le combinazioni artista/azienda che avevano una maggiore affinità negli interessi, nella visione e negli obiettivi.

Questo processo d'incontro e di scelta autonoma è stato rafforzato dal fatto che la prima selezione fosse svolta dall'azienda e non da un soggetto esterno. In questo modo nella fase di accompagnamento si sono sviluppate relazioni fortemente collaborative e proficue, con il sostegno del *team* di ricercatori dell'università.

2. In relazione al punto precedente, si può affermare che logica del “nido” abbia dato risultati positivi, prospettando la possibilità di una collaborazione che, dopo un periodo di “incubazione”, va oltre il progetto e prosegue autonomamente. Questo si è verificato soprattutto nel caso di Alessio ballerini e Simona Sala con Cooperativa Sociale Verlata. Inoltre diversi rapporti si sono sviluppati anche se non finalizzati all'idea progettuale: di nuovo la referente di Verlata afferma che ha avuto modo di conoscere molti artisti professionisti con cui le piacerebbe collaborare in futuro.

3. Nelle considerazioni degli intervistati si verifica una dimensione di apprendimento in forme diverse, sul piano individuale e organizzativo.

Per esempio, sul piano individuale, Giulia Conzato di Verlata afferma che nello scambio con gli artisti ha avuto l'occasione di conoscere nuovi strumenti e tecniche musicali, che per lei rivestono una particolare interesse, dato che si occupa anche di laboratori multisensoriali per persone con disabilità presso le strutture ANFAS. Mentre a livello organizzativo è stata

un'occasione per introdurre nuovi elementi nel lavoro degli operatori, arricchendo la prospettiva educativa, ma anche le modalità di lavorare insieme.

Per gli artisti l'apprendimento riguarda soprattutto le modalità che hanno caratterizzato il processo di accompagnamento e soprattutto di selezione. In particolare Simona Sala afferma che la preparazione del discorso per il *pitching event* è stata un'occasione per imparare qualcosa di nuovo, ma è stata anche una fase critica, essendo costretta ad utilizzare un linguaggio derivante dal *project management* che non le appartiene.

Punti di debolezza:

1. In entrambi i casi gli artisti rilevano difficoltà legate al budget e alla gestione amministrativa, tra cui anche la necessità di dover anticipare le spese di trasporto e alloggio, pur riconoscendo che questo è un meccanismo diffuso del settore.
2. Il duo di Simona Sala/Alessio Ballerini criticano la logica competitiva che ha accompagnato l'intero processo di SMATH, sostenendo che questa sia la logica tipica del business, ma è contraria proprio al lavoro che sono chiamati a fare, quindi creare un clima collaborativo e migliorare le relazioni interne-esterne dell'azienda.
3. Il duo Sala/Ballerini fa emergere anche un'altra criticità, legata a quella precedente, ovvero il fatto che è stato chiesto all'artista di adottare un linguaggio manageriale, per preparare il discorso del *pitching*, un format tipico del business, e rispettare tempistiche molto strette e scandite, che mettono a rischio la qualità artistica sia del processo sia dell'opera finale. Quindi da una parte riconoscono di aver acquisito delle nuove conoscenze, dall'altra fanno emergere dei dubbi sulle modalità di ibridazione, in quanto sembra che sia più l'artista a dirigersi verso il business, invece di essere messo nella condizione di cambiarlo.

Conclusioni

In questa ricerca abbiamo visto come il mondo delle arti e il mondo delle aziende si stiano avvicinando sempre di più, l'uno assumendo una dimensione economica sempre più importante e l'altro caratterizzandosi sempre di più in modo creativo. Le industrie culturali e creative stanno diventando un settore trainante, con un potenziale ancora da sviluppare, poiché si ritiene siano il fulcro per l'innovazione. Tuttavia, si è mossa una critica all'enfasi che viene posta, spesso in modo generalizzato e semplicistico, sulla creatività e sull'innovazione, che sono dimensioni complesse e multidimensionali. Il "mito" che circonda queste parole è stato ridimensionato, perché la creatività da sola non basta per innovare, deve passare attraverso i processi economici, essere incorporata nel sistema e agire dall'interno per generare soluzioni.

Istituzioni autorevoli come il World Economic Forum affermano che l'innovazione digitale sia uno strumento per migliorare la vita lavorativa, liberandola dalle attività ripetitive ed usuranti, per ridare all'essere umano una posizione in cui possa esprimere le sue capacità e la sua creatività.

Tuttavia, è ancora poco chiaro come effettuare questo passaggio: come liberare veramente il potenziale creativo delle organizzazioni? Come stimolare i meccanismi d'innovazione a partire dalle qualità umane?

A queste domande si è cercato di rispondere proponendo la pratica degli interventi artistici nelle aziende. Gli artisti e i processi artistici possono innescare un cambiamento o sostenerlo, scardinando la routine organizzativa, introducendo nuove prospettive e modalità relazionali basate sull'empatia.

L'interazione può avvenire su diversi livelli e con diversi obiettivi, tuttavia la condizione basilare per la buona riuscita è l'instaurarsi di un rapporto di fiducia tra le due parti. In questo modo si stimola la dimensione sociale dell'organizzazione, che si può considerare un organismo "tecno-umano" (Schiama, 2011).

Gli interventi artistici si considerano una pratica per l'innovazione sociale perché creano innanzitutto un terreno comune, da cui possono emergere nuovi modi di pensare di agire nella vita organizzativa (Darsø, 2004).

Una volta analizzate le caratteristiche della dimensione aziendale e della dimensione artistica, nonché le modalità d'interazione e i rispettivi obiettivi e benefici, la ricerca si è concentrata su una particolare tipologia d'impresa, ovvero l'impresa sociale. In questo contesto, le aree d'intervento sono caratterizzate in modo diverso rispetto a un'impresa for profit tradizionale e comportano una maggiore complessità legata alla natura stessa dell'organizzazione.

L'innovazione nell'impresa sociale riveste un valore particolare, considerando che è orientata a creare valore sociale prima ancora che economico.

Nonostante il settore risulti in buona salute, e secondo i report statistici abbia superato la crisi in modo positivo rispetto ad altri settori produttivi, si riscontrano ancora numerose cooperative sociali storicamente orientate alla specializzazione dei servizi, o con una cultura organizzativa che bada molto alla sostanza e poco al contatto con l'esterno (Bortolotti & Maino, 2008). Così facendo, queste organizzazioni incorrono nel rischio di particolarismo e di perdere il contatto con il territorio.

In questo caso i progetti artistici possono costituire un valido strumento d'intervento per la loro peculiare capacità di facilitare il coinvolgimento e di creare capitale sociale (Matarasso, 1997), ricomponendo i legami con il territorio ed allargando la rete sociale.

Questi obiettivi corrispondono di fatto a quelli dei due casi studio. Come risulta dall'analisi, nelle due cooperative si riscontra un'elevata qualità dal punto di vista dei servizi offerti agli utenti, tuttavia questo valore non è pienamente recepito dall'esterno, quindi hanno compreso la necessità di innovarsi *in primis* nelle modalità comunicative con il territorio.

Lo studio e la comparazione dei casi hanno fornito degli spunti di riflessione interessanti, sia per quanto riguarda la declinazione dell'intervento artistico, o della

metodologia dell'Art & Business, nell'impresa sociale, sia per quanto riguarda la dimensione procedurale del progetto SMATH.

Un elemento interessante da rilevare nel rapporto tra artista e impresa sociale è che l'innovazione non scaturisce dalla "distruzione creativa", per usare le parole di Schumpeter, né si registra una particolare "tensione creativa", piuttosto si riscontra una dimensione di costruzione creativa, in cui le due parti collaborano in sintonia e apprendono reciprocamente senza forme di resistenza.

Questo si può definire un processo di innovazione sociale, che risulta facilitato da una cultura convergente delle due parti, quindi si può affermare che l'impresa sociale sia un contesto privilegiato per sperimentare meccanismi di innovazione che portino beneficio alla società.

Tuttavia, è necessario tenere presente la tipologia di utenza che si trova nell'impresa sociale, per cui è richiesto un tempo di preparazione e ambientamento più lungo: l'introduzione della figura artistica dovrebbe avvenire in modo graduale per evitare di creare tensione e instaurare un rapporto empatico con gli utenti. Questo permetterebbe anche agli artisti di calibrare meglio l'intervento.

Per quanto riguarda il progetto SMATH, abbiamo visto come l'idea di costruire un "nido creativo", dove le relazioni nascessero spontaneamente e si rafforzassero nel tempo per proseguire autonomamente, abbia dato risultati positivi. La volontà di continuare la collaborazione stabilmente è espressa chiaramente soprattutto dalla coppia Cooperativa Sociale Verlata con Simona Sala e Alessio Ballerini.

Tuttavia, gli artisti Simona Sala e Alessio Ballerini sollevano anche delle criticità che meritano attenzione riguardo alle modalità d'implementazione del progetto SMATH: una su tutte la logica competitiva del processo, che secondo loro mina alla base i rapporti collaborativi e veicola un messaggio contrario a quello che caratterizza il nido creativo.

Gli artisti riportano che la competizione, le tempistiche ristrette e la richiesta di esprimersi con un linguaggio tipico del management, costringe più gli artisti ad adattarsi alle modalità del business, invece di cercare un terreno comune.

Nonostante il duo abbia altre esperienze nella collaborazione con le imprese, questi elementi li portano a chiedersi se l'ibridazione sia davvero possibile e cosa significhi per gli artisti.

Abbiamo visto come in letteratura queste criticità siano già state ampiamente trattate e appaiano superate attraverso la definizione di programmi di training e le attività del mediatore. Tuttavia, nella pratica risultano ancora questioni spinose: gli artisti vogliono e possono davvero imparare ad esprimersi col linguaggio manageriale? Il processo artistico viene compromesso dalle scadenze che caratterizzano il contesto aziendale? Sono gli artisti che devono adattarsi alla logica competitiva del business o le aziende che devono imparare la logica collaborativa degli artisti?

Tutte queste domande possono trovare risposta solo in ulteriori sperimentazioni, poiché si tratta di una pratica per natura esperienziale e aperta, e le criticità possono essere valutate e affrontate solo sul campo.

Per quanto sia possibile affinare la metodologia degli interventi artistici, questa continuerà a generare un risultato imprevedibile perché il principio di creazione del valore del processo artistico è proprio quello di introdurre qualcosa di nuovo e inaspettato.

Bibliografia e sitografia

- Adler N. J. (2006), "The Arts & Leadership: Now that we can do anything, what will we do?", *Academy of Management Learning & Education*, 5 : 486 - 99.
- Adler N. J. (2010), "Going beyond the dehydrated language of management: leadership insight", *Journal of Business Strategy* ,31 ,4 : 90 - 9.
- Adorno T. W. (1991), *The Schema of Mass Culture. The Culture Industry: Selected. Essays on Mass Culture*. London, UK: Routledge.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lasenby, J. and Herron, M. (1996), "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*.
- Amabile, T. (2018). "Creativity and the Labour of Love." In R. Sternberg, & J. Kaufman, *The Nature of Human Creativity*. New York: Cambridge University Press.
- Ambrosini M., Boccagni P. (2008), "Le relazioni con la comunità" in: *Governo e organizzazione per l'impresa sociale*. A cura di Borzaca C., Fazzi. L. Roma: Carocci editore.
- Amin A., Cohendet P. (2004). *Architectures of Knowledge. Firms, communities and competencies*, Oxford, Oxford University Press.
- Anastasia B., Tattara G. (2003), "Come mai il Veneto è diventato così ricco? Tempi, forme e ragioni dello sviluppo di una regione di successo".
- Austin, R., & Devin, L. (2003). *Artful making: What managers need to know about how artists work*. Upper Saddle River, NJ: Financial Time Prentice Hall.
- Austin J. E., Seitanidi M. (2012), "Collaborative Value Creation : A Review of Partnering Between Nonprofits". *Nonprofit and Voluntary Sector*. 41: 726
- Baldwin (2010), "Innovation Isn't 'Creativity,' It's a Discipline You Manage: An interview with Esther Baldwin." *MIT Sloan Management Review*; Cambridge Vol. 51: 1-6
- Barraket, Dr Jo (2005) *Putting People in the Picture? The role of the arts in social inclusion*. Social Policy Working Paper No. 4 February 2005 Melbourne
- Barry D. and Meisiek S. (2010), "Seeing more and seeing differently: Sensemaking, mindfulness, and the work- arts." *Organization Studies* 31(11): 1505-1530.
- Becattini G. (1989), "Riflessioni sul distretto industriale marshalliano come concetto socioeconomico" in: *Stato e Mercato*, vol. 25.
- Beghetto, R., & Kaufman, J. (2016). *Ever broadening conceptions of creativity in the classroom*. In R. Beghetto, & J. Kaufman, *Cambridge Companion to Nurturing Creativity in the Classroom*. New York: Cambridge University Press.
- Bentivogli M. (2019), *Contrordine compagni. Manuale di resistenza alla tecnofobia per la riscossa del lavoro in Italia*. Milano, Rizzoli.

- Bertacchini E., Santagata W. (2011) Creative Atmosphere: Cultural Industries And Local Development . Working paper No. 4/2011
- Berthoin Antal, A. (2011) (with R. Gómez de la Iglesia and M. Vives Almandoz): Managing artistic interventions in organisations. A comparative study of programmes in Europe, TILLT Europe.
- Berthoin Antal, Ariane (2012). Artistic intervention residencies and their intermediaries: A comparative analysis. *Organizational Aesthetics*, 1(1), 44–67
- Berthoin Antal, A. & Strauß, A. (2013), Artistic interventions in organizations: Finding evidence of values-added. Creative Clash Report. Berlin: WZB.
- Bessant J., Tidd J. R. (2007), Innovation and entrepreneurship. West Sussex, John Wiley & Sons Ltd
- Bodo S., Bodo C. (2007) “La coesione sociale e le politiche pubbliche per la cultura”. *Economia della Cultura* (ISSN 1122-7885) Fascicolo 4, dicembre 2007.
- Borzaga C. (2012), Il contributo dell'economia sociale al superamento della crisi. *L'economia sociale: una risposta alla crisi*, Roma: Solaris Ed, 78-87
- Borzaga C., Depedri S., Galera G. (2015), Emergence, evolution, and institutionalization of Italian social co-operatives. *Cooperative Enterprises in Australia and Italy*.
- Borzaga, C., Poledrini, S. & Galera, G. (2017), Social Enterprise in Italy: Typology, Diffusion and Characteristics, *Euricse Working Papers*, 96 |17.
- Borzaga C., Calzaroni M., Carini C., & Lori M., (2019) Italian cooperatives: an analysis of their economic performances, employment characteristics and innovation processes based on combined used of official data. *CIRIEC Working Papers*
- Brattström, A., Löfsten, H. and Richtnér, A. (2012) Creativity, Trust and Systematic Processes in Product Development. *Research Policy*, 41, 743-755.
- Calcagno M. (2018), “Innovation” in: The creativity complex. A cura di Beyes T., Metelmann J., Wetzlar, Majuskel Medienproduction GmbH.
- Carrè D., Paolino C., Smarrelli M. (2018), Innovare l'impresa con l'arte. Il metodo della Fondazione Ermanno Casoli. Milano, Egea Editore.
- Carroll A. (1999) Corporate Social Responsibility Evolution of a Definitional Construct. *Business Society*, Vol. 38 No. 3, September 1999 268-295. Sage Publications, Inc.
- Chapain C., Cooke P., De Propriis L., MacNeill S., Mateos-Garcia J. (2010) Creative clusters and innovation. Putting creativity on the map. NESTA London
- Connecting Arts & Business. Realising The Potential for Creative Partnerships. (2015). Co-funded by the Culture programme of the European Union.
- Coppo A., Tortone C. (2011), “La progettazione partecipata intersettoriale e con la comunità”, Centro Regionale di Documentazione per la promozione della Salute.

- Cropley, DH, (2010). Measuring creativity for innovation management. *Journal of Technology Management and Innovation*, 6, 13–30.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: The psychology of optimal experience*. New York: Harper & Row.
- Csikszentmihalyi, M. (1999). Implications of a systems perspective for the study of creativity. In R. Sternberg, *Handbook of Creativity*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Darsø, Lotte (2004). *Artful creation. Learning-tales of arts-in-business*. Denmark, Samfundslitteratur.
- Dubini P. (2018), *Con la cultura non si mangia. Falso!*. Bari, Laterza.
- Ekvall G. (1990), “Organizational climate for creativity and innovation”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Volume 5, Issue 1
- Ettlie, J.E. and Reza, E.M. (1992), “Organizational integration and process innovation”, *Academy of Management Journal*, Vol. 35 No. 4, pp. 795-82
- Fazzi L. (2011) *L’innovazione nelle cooperative sociali in Italia. Rapporto sull’impresa sociale di Iris Network*, Diabasi editore
- Florida, R. (2002), *The Rise of the Creative Class*, New York, Basic Books.
- Fondazione Symbola (2019)
- Foot J. (2014), *La Repubblica dei matti. Franco Basaglia e la psichiatria radicale in Italia 1961-1978*. Milano, Feltrinelli.
- Fora A. (2015) *Carcere e lavoro: il ruolo della cooperazione sociale bollettinoADAPT*, 28 settembre 2015.
- Fratoddi M. (2004) *Integrazione in scena: la via del teatro contro il disagio sociale*(doi: 10.1446/18915) *Economia della Cultura* (ISSN 1122-7885) Fascicolo 4
- Gilmore J. H., Pine J.B., 2009, “Using art to render authenticity in business” in *Arts&Business*, 2009, “Beyond experience: culture, consumer & brand”, the British Library. Disponibile in http://artsandbusiness.bitc.org.uk/system/files/aandb_beyond_experience_0.pdf
- Googins B. (2013), “Leading with innovation: transforming Corporate Social Innovation” in: *Social innovation. Solutions for a sustainable future*. New York, Springer.
- Graef, R. (2002). The value of arts in prison: Breaking the cycle. *Prison Service Journal* 139.
- Hall, N. (1997). Creativity & incarceration: The purpose of art in a prison culture. In D. Gussak and E. Virshup (Eds) *Drawing time: Art therapy in prisons and other correctional settings* (Chicago: Magnolia Street Publishers.
- Hamel G. (2009). “Moon shots for management”, *Harvard Business Review* , 87 : 91 –8.

- Hartley J., Potts J., Cunningham S., Flew T., Keane M., Banks J. (2012), *Key Concepts in Creative Industries*. Los Angeles, Sage
- Howkins J. (2001) *The Creative Economy: How People Make Money from Ideas*. Penguin.
- Hulgard L. (2010), "Discourses of social entrepreneurship. Variations of the same theme?" EMES European Research Network 2010. WP no. 10/01
- Johnson L. M. (2008), "A Place for Art in Prison: Art as A Tool for Rehabilitation and Management", *The Southwest Journal of Criminal Justice*, Vol. 5(2)
- Kay, A (2000), 'Art and community development: the role the arts have in regenerating communities', *Community Development Journal*, vol.35, no.4, pp.414–24.
- KEA (2006), "L'economia della cultura in Europa, traduzione a cura di Studi", Studio preparato per la Commissione Europea. Disponibile in http://www.keanet.eu/ecoculture/economia_della_cultura.pdf
- Landry, C. 2000. *The creative city: A toolkit for urban innovators*. London: Earthscan.
- Lash S. and Urry J. (1994), *Economies of Signs and Space*. London: SAGE.
- Lazzaretti L. e Capone F., (2009), "Creative Industries in Italy mapping creative local systems", *Sinergie*, vol.27, n.79, quaderno n.15, CUEIM, Verona
- Lubart T. I, (2001), "Models of the Creative Process: Past, Present and Future, *Creativity Research Journal*", 13:3-4, 295-308, DOI: 10.1207/S15326934CRJ1334_07
- Malchiodi C. A. (2003) *Handbook of Art Therapy*, New York, Guilford Press.
- Martens Y. (2011), "Creative workplace: instrumental and symbolic support for creativity", *Facilities*, Vol. 29 No. 1/2, pp. 63-79.
- Matarasso, F (1997), *Use or ornament? the social impact of participation in the arts*, Comedia, Stroud, UK.
- McCallum S. (2009), "Social Capital & Leadership development. *Leadership & Organization Development Journal*". Emerald Group Publishing Limited.
- Mermiri (2009) "Beyond experience: culture, consumer & brand", the British Library. Disponibile in http://artsandbusiness.bitc.org.uk/system/files/aandb_beyond_experience_0.pdf
- Mirvis P., Herrera M. E., Googins B., Albareda L.(2016) "Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good". *Journal of Business Research* 69 (2016) 5014–5021
- Mulgan G. (2006), "The process of social innovation", *Innovations*, 1(2), pp. 145-162. DOI: 10.1162/itgg.2006.1.2.145
- Munari B. (2001), "Artista e designer", Bari, Laterza

- Naukkarinen O., 2012, "Variations in Artification in Contemporary Aesthetics", Special Volume, Issue 4
- Nissley N., 2010, "Arts-based learning at work: economic downturns, innovation up- turns, and the eminent practicality of arts in business" in *Journal of Business Strategy*, Vol: 31, n°:4, pp. 8-20
- Olins W. (2015), *Brand New*. London, Thames & Hudson Ltd.
- Osburg T., Schimdpeter R. (2013). *Social innovation. Solutions for a sustainable future*. New York, Springer.
- Palmi P. (2013), *Le fabbriche della creatività. Un'analisi organizzativa dei distretti evoluti*. Milano, FrancoAngeli.
- Panozzo F., Ferronato G. (2019) "Impresa e narrazione in italia" in: *Imprese letterarie*, a cura di Alessandro Cinquegrani, Venezia, Edizioni Ca' Foscari
- Porter, M.E., Kramer, M.R. (2006). *Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, *Harvard Business Review*.
- Ramella F. (2013), *Sociologia dell'innovazione economica*, Il Mulino, Bologna.
- Rasulzada F., Dackert I. (2009) "Organizational Creativity and Innovation in Relation to Psychological Well-Being and Organizational Factors", *Creativity Research Journal*, 21:2-3, 191-198, DOI: [10.1080/10400410902855283](https://doi.org/10.1080/10400410902855283)
- Rhodes, M. (1961). *An Analysis of Creativity*. *The Phi Delta Kappan*, 42, 305-310.
- Rigamonti F. (2019) "Imprese e Storytelling" in: *Imprese letterarie*, a cura di Alessandro Cinquegrani, Venezia, Edizioni Ca' Foscari
- Runco & Jeager (2012)
- Russo G., Carelli F. (2009), "Dismantling asylums: The Italian Job", *London Journal of Primary Care*, Aprile 09
- Sacco P. L. (2002), "La cultura come risorsa economica per lo sviluppo locale". In: *La nuova città*, n°8, pp.79-87
- Sacco P. L. (2012), "Una doppia finestra di opportunità", *Il Sole 24 ore*.
- Sacco P.L. and G. Ferilli, (2008). *Progetto DiCE, Distretto Culturale Evoluto della Regione del Veneto*.
- Sacco P.L., Ferilli G., Blessi T. (2013), "Understanding culture-led local development: A critique of alternative theoretical explanations" Volume: 51 issue: 13, page(s): 2806-2821
- Santagata W. (2007), *La fabbrica della cultura: ritrovare la creatività per aiutare lo sviluppo del paese*. Bologan, Il mulino.
- Santagata W. (2009), *Libro bianco della creatività. Per un modello italiano di sviluppo*. Milano, Università Bocconi Editore.

- Savi P. (1996). *Il Veneto: milieu locali e dinamiche di rete*. Milano, FrancoAngeli.
- Schiama, G. (2009). *The value of arts-based initiatives. Mapping arts-based initiatives. Report for Arts & Business*. London.
- Schiama, G. (2011). *The value of arts for business*. Cambridge, UK. Cambridge University Press.
- Schoening M. (2013), "Social Entepreneurs as main drivers of social innovation" in: *Social innovation. Solutions for a sustainable future*. New York, Springer.
- Scott A. J., 1997," *The Cultural Economy of Cities*". *International Journal of Urban and Regional Research*, Vol: 21 Iss: 2, 323 – 339
- Shapiro R., Heinich N. (2012), "When is Artification?", *Contemporary Aesthetics*, Special Volume 4.
- Sobrero, 2018
- Strati A. (2010), "Aesthetic Understanding of Work and Organizational Life: Approaches and Research Developments", *Sociology Compass* 4/10 (2010): 880–893
- Taylor S. and Ladkin D. (2009), "Understanding arts based methods in managerial development". *Academy of Management Learning & Education* 8(1): 55–69.
- Taylor S., Ladkin D. (2010b) "Leadership as art: Variations on a theme". *Leadership* 6(3): 235–241.
- Taylor S., Karanian B. (2009), "Working Connection: The Relational Art of Leadership," *Aesthesis: International Journal of Art and Aesthetics in Management and Organizational Life* (Vol. 2(2)), 15-22.
- Throsby D. (2001), *The Economics of cultural policy*. Cambridge. Cambridge University Press
- TILLT Europe. 2009. "Trasforming organisations with the arts. Research Framework for Evaluating the Effects of Artistic Interventions in Organization". TILLT Europe.
- TILLT Europe (2011) *Artistic interventions to stimulate innovation, sustainability and inclusiveness*. Creative Clash research report.
- Trevisan P. (2018), "Creative crowd" in: *The creativity complex*. A cura di Beyes T., Metelmann J., Wetzlar, Majuskel Medienproduction GmbH.
- Università Ca' Foscari (2018) *Art and Business. How artistic interventions within organizations foster innovation*, Research Report January 2018
- Vettese A. (2015), *L'arte contemporanea. Tra mercato e nuovi linguaggi*. Il Mulino, Bologna
- Vick R. M. (2003), "A Brief History of Art Therapy" in: *Handbook of Art Therapy*, a cura di Malchiodi C. A., New York, Guilford Press.

Williams, (D) 1997, How the arts measure up: Australian research into social impact, Working Paper no. 8, Comedia, Stroud, UK.

World Economic Forum (2018), "The future of job report" disponibile in <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2018>.

Zsolnai L., Wilson D. (2016), "Art-based business". Journal of Cleaner Production 135 (2016) 1534e1538.

