



Università
Ca' Foscari
Venezia

Corso di Laurea Magistrale in Economia e
Gestione delle Arti e delle Attività Culturali
(EGArt)

D.M. 270/2004

Tesi di Laurea

Nuove forme di interazione: Impresa e Danza Contemporanea

Relatore

Ch. Prof. Fabrizio Panozzo

Correlatore

Ch. Prof. Umberto Rosin

Laureanda

Giada Cervellin

Matricola 834253

Anno Accademico

2015 / 2016

INDICE

INTRODUZIONE	3
CAPITOLO 1 DUE MONDI ARTE E IMPRESA	
1.1. Rapporto tra arte e business	5
<i>1.1.1. Creatività, innovazione e gli artisti</i>	5
<i>1.1.2. Investimenti nel settore culturale</i>	9
1.2. Diversi gradi di interazione tra i due mondi	15
<i>1.2.1. Dalle erogazioni liberali alla sponsorizzazione</i>	15
<i>1.2.2. Collezionismo d'impresa, museo aziendale e fondazione d'azienda</i>	23
<i>1.2.3. Partenariato e creative partnership</i>	33
<i>1.2.4. Arts-based Methods per un'alta interazione</i>	40
CAPITOLO 2 IMPRESA E FATTORE UMANO	
2.1. Le persone come motore dell'organizzazione	49
2.2. Dal cambiamento al benessere organizzativo	55
<i>2.2.1. Cambiamento e sviluppo organizzativo</i>	55
<i>2.2.2. Il cambiamento: tipologie, resistenze e gestione</i>	60
<i>2.2.3. Il benessere organizzativo</i>	65
2.3. Modalità di sviluppo del capitale umano	69
<i>2.3.1. Cultura, capitale umano e competenze</i>	69
<i>2.3.2. Metodi e cambiamenti delle tecniche organizzative</i>	77
CAPITOLO 3 DANZA CONTEMPORANEA UN NUOVO CAMPO DI INTERAZIONE	
3.1. Danza contemporanea e organizzazione	85
3.2. I ruoli del coreografo e del manager	96
3.3. I pilastri dell'interazione	103
<i>3.3.1. Corpo</i>	103
<i>3.3.2. Spazio</i>	108
<i>3.3.3. Tempo</i>	112

CONCLUSIONE	117
Ringraziamenti	120
BIBLIOGRAFIA	121

INTRODUZIONE

Nelle attività economiche si osserva un crescente utilizzo di elementi artistici e culturali alla ricerca di un vantaggio competitivo all'interno di uno sviluppo sostenibile.

La finalità perseguita da questa tesi è quella di indagare le relazioni che possono intercorrere tra il mondo artistico, in particolare quello della danza contemporanea, e il mondo delle imprese e l'impatto che tali relazioni possono avere sulla produzione economica, sul benessere organizzativo e sulla stessa attività artistica.

A tale scopo si passano brevemente in rassegna alcune teorie ed esperienze di ambito aziendale, in particolare organizzativo, e alcuni aspetti basilari della danza contemporanea. Si presentano infine alcune testimonianze di artisti e non sull'interazione tra arte e business raccolte tra giugno e novembre 2016. Sono stati personalmente intervistati il direttore organizzativo, della Fondazione La Biennale di Venezia, Luigi Cuciniello e cinque coreografi della danza contemporanea italiana tra cui: Virgilio Sieni, direttore artistico del 10° Festival Internazionale di Danza Contemporanea, Annamaria Ajmone, Adriana Borriello, Claudia Castellucci e Elisabetta Consonni. Inoltre si è intervistato il direttore della Fondazione Bonotto, Patrizio Peterlini, sulla collaborazione con la danzatrice Annamaria Ajmone, autrice del progetto di performance svolto nello spazio espositivo aziendale.

L'analisi si articola in tre fasi.

Nel primo capitolo si presentano i due mondi: arte e impresa, i loro possibili intrecci, i metodi basati sulle arti, le forme di interazione esistenti sul piano degli investimenti e le opportunità create dalla relazione.

L'oggetto del secondo capitolo è l'impresa nella sua dimensione manageriale. Si analizza la letteratura sul cambiamento organizzativo e sulla sua implementazione, ponendo l'accento sul fattore umano come motore dell'organizzazione e risorsa per il benessere organizzativo.

Infine il terzo capitolo si incentra sulla danza contemporanea come supporto sia a livello operativo sia a livello manageriale per attuare il cambiamento, migliorare il coordinamento dei processi e le relazioni sociali. Partendo dai parallelismi tra il ruolo del coreografo e quello del manager, si passa all'analisi delle possibili modalità d'intervento: dalla prossemica con tema principale il corpo, passando allo studio dello spazio ed infine soffermandosi sul tempo inteso come ritmo.

Si mostra così l'uso dell'arte, nello specifico della danza, nell'impresa, nell'ottica di uno scambio reciproco per la crescita dei dipendenti, per l'innovazione dei processi e dei prodotti/servizi da un lato e dall'altro per un diverso tipo di finanziamento alla compagnia di danza e nuove fonti d'ispirazione coreografica.

CAPITOLO 1

DUE MONDI ARTE E IMPRESA

Il capitolo indaga sull'importanza attuale di una relazione sinergica tra arte e cultura soprattutto in termini di benefici economici e sociali per le organizzazioni e per le comunità. All'insegna della creatività e dell'innovazione è sempre più centrale la necessità per le imprese di tessere relazioni con la sfera culturale, gli artisti e le organizzazioni artistiche per essere competitive e fortificare la propria identità e il significato del proprio agire. Il quadro di analisi che si presenta individua le modalità di investimenti e i vari gradi di interazione tra arte e impresa, presentati in ordine crescente: dal contributo economico si passerà via via ad un maggiore coinvolgimento delle competenze fino al cambiamento organizzativo, attraverso metodi basati sulle arti. In accordo con Joseph Beuys quando afferma che “solo dall'arte può essere formato un nuovo concetto di economia”.

1.1. Rapporto tra arte e business

1.1.1. Creatività, innovazione e gli artisti

La creatività è una qualità umana unica che ci differenzia dagli altri esseri appartenenti al mondo animale. Santagata (2007, 37) afferma che la creatività è diventata una risorsa fondamentale per la società postmoderna “per produrre creatività ci vuole capacità di generare e percepire emozioni appropriate, ossia tali da aprire un canale di comunicazione con il mondo e di veicolare sentimento, motivazione, capacità analogica, inferenza creativa, senso della scoperta e del rischio”. Nonostante il crescente interesse accademico riguardo alla natura stessa della creatività, non ve ne è ancora una definizione precisa e generalmente accettata, visto la sua intangibilità.

Klamer e Petrova (2007) collocano nella letteratura accademica le discussioni sulla creatività su due piani: l'approccio economico e l'approccio socio-psicologico. L'approccio economico si concentra sulla creatività come forza produttiva, su come contribuisca attraverso l'innovazione a generare profitto e crescita economica. L'approccio socio-psicologico alla creatività, invece, riguarda la sua natura, le origini, le esigenze di risorse; come essa crei nuove idee e le interazioni tra tali elementi.

La prospettiva economico-culturale presentata da Throsby (2005) considera la realizzazione del valore culturale come un risultato dei processi creativi, essa può avvenire sotto forma di beni

culturali (come prodotti artistici). Secondo l'autore, il valore culturale comprende elementi estetici, spirituali, sociali, storici, simbolici e autentici.

Dawson e Andriopoulos (2014) affermano che la creatività è sempre stata considerata da parte degli individui e delle organizzazioni come un bene, che non riflette qualcosa di magico o ultraterreno, ma che è radicata in un contesto ben preciso. Individuano l'intero processo creativo come qualcosa di continuo, dinamico ed intrinsecamente legato al contesto, è un flusso che comprende i pensieri di una persona ed i processi sociali in costante mutamento da cui sono ricavate e definite le idee. La creatività esiste in ragione dei cambiamenti cruciali e richiede il suo tempo e spazio. Il processo in cui la creatività si trasforma comporta interazioni tra la personalità creativa e l'ambiente creativo che, insieme, evocano l'atto creativo e, successivamente, il prodotto creativo (Klamer e Petrova 2007).

Gli artisti sono coloro i quali si dedicano alla produzione di idee che portano alla concezione dell'opera, fenomeno istintivo, intuitivo e logico; ma esso non è compiuto, perché l'opera d'arte prende forma definitiva solo nel corso della successiva fase di realizzazione (Santagata 2007). Le idee che risultano dalla creatività umana sono pienamente sfruttabili e non esauribili.

Creatività è un termine ampiamente utilizzato nei contesti di business relativi a strategia, innovazione, progettazione, design, sviluppo organizzativo e leadership. In generale, la creatività è un fattore rilevante a supporto della competitività e di come l'organizzazione possa incrementare il proprio potenziale creativo. Quando i manager si rendono conto che le questioni strategiche, di leadership e le complesse situazioni organizzative non sono gestibili attraverso meccanismi di routine, la ricerca di soluzioni creative comincia e la creatività è vista come un prerequisito per gestire il cambiamento e il rinnovamento. Essa è una competenza chiave per i leader e le organizzazioni, non solo al fine di adattarsi al cambiamento, ma anche per dare forma in modo proattivo alle strategie, ai settori e ai mercati. Il *Think different* per il lancio della Apple ne è un esempio.

Per avere successo un'organizzazione deve essere in grado di sorprendere le persone e “pensare fuori dagli schemi”, questo è lo slogan di innumerevoli esperti della creatività che si servono del pensiero creativo per l'innovazione aziendale.

Ho votato la mia passione alla realizzazione di un'azienda capace di durare nel tempo, dove la gente fosse motivata a fabbricare prodotti d'eccellenza. Tutto il resto era secondario. Certo, il profitto era importante, perché era quello a metterci in condizione di creare prodotti eccellenti. Ma la motivazione stava nei prodotti, non nei profitti [...] La gente non sa ciò che vuole, finché non glielo fai capire tu. Ecco perché non mi sono mai affidato alle ricerche di mercato. Il nostro compito è leggere le cose prima che vadano in pagina (Jobs cit. in Gibney 2015).

L'interesse nel creare il nuovo ed usare l'immaginazione per scopi commerciali ha catturato l'attenzione della comunità economica. La creazione di qualcosa dal nulla, immaginare un qualcosa di diverso, come essere ispirati a comporre una sinfonia di una bellezza eterna, sono aspetti che potremmo comunemente indicare con il termine di creatività (Dawson e Andriopoulos 2014).

L'artista Joseph Beuys affronta la creatività in primo luogo come un processo mentale, che tramite un cosciente procedimento di formazione concreta diviene comprensibile, per poi ampliare il suo approccio descrivendola come "il vero capitale degli esseri umani". Stando a questa dichiarazione il potenziale creativo è insito nella generalità delle persone e non solo in alcuni tipi di individui come gli artisti. Beuys sostiene infatti che ogni essere umano è un artista. Anderson, Reckhenrich e Kupp (2011) puntualizzano che questa affermazione non vuole screditare le arti visive né tanto meno gli artisti, ma piuttosto vuole mobilitare le capacità creative latenti di tutti. In questo senso la dichiarazione acquista un senso più profondo in quanto ognuno può essere un artista nel suo campo professionale. Beuys offre, attraverso le sue performance, sculture e insegnamenti, il concetto che la gente potrebbe lavorare attivamente al fine di garantirsi un migliore accesso alla propria creatività potenziale. Della stessa idea è anche il discorso di denuncia fatto da Ken Robinson, durante un Ted talks, in cui il professore vuole far riflettere sui sistemi d'istruzione attuali che educano le persone escludendole dalla loro capacità creativa: "Picasso una volta disse che tutti i bambini nascono artisti, il problema è rimanerli anche da adulti. Io sono convinto che non diventiamo creativi, ma che disimpariamo ad esserlo. O piuttosto ci insegnano e non esserlo" (Robinson 2006).

La creatività è parte del capitale umano e la si deve liberare per costruire una nuova prospettiva per l'impresa, in quanto un crescente problema del business riguarda la creazione di forme organizzative più flessibili con la necessità di coinvolgere i dipendenti.

Per promuovere la creatività nelle organizzazioni, si ha la necessità di riconoscere due dimensioni differenti, quella individuale e quella collettiva. A livello individuale, l'operatore (manager o dipendente) deve essere in grado di comprendere il proprio potenziale creativo, e di avviare la creatività. Invece la creatività collettiva è determinata dal modo in cui gli operatori interagiscono per trovare nuove soluzioni, per innovare e risolvere i problemi. Entrambi i livelli non solo sono strettamente collegati, ma si intrecciano in quanto un tipo di creatività ha bisogno dell'altra per raggiungere appieno il suo potenziale (Anderson, Reckhenrich e Kupp 2011). Con la realizzazione del presupposto che il vantaggio competitivo può essere raggiunto attraverso l'esplorazione della creatività, con la generazione di nuove idee (sia a livello individuale che di gruppo) ora si analizzano i nuovi modi per ottenere gli obiettivi.

L'innovazione è un fattore chiave per le imprese moderne e l'arte può essere di supporto per imparare a innovare non solo i prodotti o servizi, ma anche processi e strategia per una nuova creazione di valore.

Rispondendo alle fondamentali domande: “Chi è il cliente?”, “Che cosa devo offrire a questo cliente?”, “Come faccio a creare valore per il cliente?” Anderson, Reckhenrich e Kupp (2011) mostrano come alcuni artisti hanno attuato innovazione strategica nel mercato dell'arte del loro tempo. Il collegamento è tra il successo dell'artista britannico Damien Hirst e quello del veneziano Tintoretto circa quattro secoli prima. Il riconoscimento fatto a Tintoretto è quello di essere entrato nel mercato dell'arte veneziana del XVI secolo e di averlo innovato. La sua prima intuizione è stata capire che non era solo l'aristocrazia che voleva ‘consumare’ l'arte di alta qualità, ma lo desideravano anche i nuovi patrizi, scuole e chiese che non si potevano permettere i prezzi elevati del Gran Maestro Tiziano. Vedendo il potenziale di questi “*non-consuming customers*”, Tintoretto è stato in grado di creare un nuovo spazio di mercato per il proprio lavoro, e allo stesso tempo ha significativamente ampliato il mercato dell'arte introducendo opere di alta qualità a prezzi accessibili, con tempi di consegna relativamente brevi. Inoltre Tintoretto rivoluzionò la catena del valore tradizionale della produzione artistica: contrariamente a Tiziano, il quale aveva uno stretto controllo sul processo di produzione e sul risultato delle opere della sua bottega, Tintoretto era più libero sulla produzione del suo laboratorio, eliminando alcuni passaggi nel processo della pittura, è stato in grado di ridurre significativamente il tempo necessario per completare le opere d'arte. Gli autori in ciò hanno individuato un parallelismo con il tipo di approccio innovativo adottato da Hirst. Una delle prime scoperte di Damien Hirst e Charles Saatchi infatti fu il riconoscimento dei “non tradizionali” *art buyer* – un nuovo target che il mondo dell'arte contemporanea di artisti, commercianti, curatori e gallerie era stato lento a servire. Questi erano consumatori, molti dei quali provenienti dalla nuova ricchezza del Medio Oriente, Asia e altri mercati emergenti, che non acquistavano solo per piacere ma, investono per poi rivendere. Il mondo dell'arte tradizionale popolato da artisti, curatori, rivenditori etc. che non ebbero l'idea brillante di Hirst perché davano per scontato il meccanismo con cui la loro industria funzionava e quasi nessuno ne mise in discussione i presupposti profondamente radicati. Questo è un esempio importante per comprendere come si possa guardare al mercato potenziale, e non solo ai clienti esistenti. Chi sono i clienti che sono sopra o sotto-serviti dalle offerte di mercato esistenti o nemmeno considerati da quel tipo di mercato?

Le vie per sviluppare creatività e innovazione sono molteplici ed esse sono mezzi indispensabili per conquistare e mantenere il vantaggio competitivo nell'ambiente economico.

1.1.2. *Investimenti nel settore culturale*

Fattori quali l'apertura in tutto il mondo del libero mercato, della libera circolazione dei capitali e una progressiva capacità di apprendimento tecnologico dimostrata dai Paesi asiatici (Bondardo 2004) costituiscano la globalizzazione nella sua forma attuale, che è vista sia come una minaccia sia come un'opportunità per le imprese.

Anderson, Reckhenrich e Kupp (2011), per far fronte ad un'economia sempre più globale ed avere successo, propongono una riflessione che prende spunto dai modi di agire degli artisti passati, suggerendo ai manager di imparare da quelle esperienze. Gli autori presentano tre modi diversi in cui gli artisti hanno affrontato la globalizzazione delle arti nella metà del XIX secolo: l'adozione, l'integrazione e la fusione. L'adozione è il modo in cui gli artisti hanno acquisito, da culture straniere, tecniche artistiche, concetti o approcci; per esempio la sperimentazione di Vincent Van Gogh con le xilografie giapponesi. L'integrazione è l'approccio adottato da artisti come Paul Gauguin, il quale ha unito la sua esperienza del mondo della luce e dei colori di Tahiti, con le sue origini europee. Infine, guardando a Picasso ci si rende conto che egli ha creato un nuovo approccio artistico con influenze europee e africane attraverso l'atto di fusione. Tutti questi esempi dimostrano la necessità di una contaminazione tra saperi e ambiti che nell'ottica dell'organizzazione può portare a un vantaggio competitivo durevole se supportato da una strategia di lungo periodo, che punti all'innovazione di processo e di prodotto con il coinvolgimento e la formazione di dipendenti. Resta da capire cosa spinge le imprese a investire nel settore culturale e come attuano questa interazione, per poi passare ad analizzare i diversi gradi di coinvolgimento tra l'impresa e le arti (paragrafo 2.1).

Partendo dal concetto di cultura delineato dall'UNESCO (1983, 121): "La cultura in senso lato può essere considerata come l'insieme degli aspetti spirituali, materiali, intellettuali ed emozionali unici nel loro genere che contraddistinguono una società o un gruppo sociale". Si considera la cultura in tutte le sue dimensioni ed essa è vista in primis come componente fondamentale dello sviluppo sostenibile. Percepita anche come un settore di attività, il patrimonio materiale e immateriale, le industrie creative e le varie forme di espressioni artistiche della cultura sono un potente contributo allo sviluppo economico, alla stabilità sociale e tutela dell'ambiente. Intesa infine come un deposito di conoscenze, significati e valori che permeano ogni aspetto della nostra vita, la cultura definisce anche il modo in cui gli esseri umani vivono e interagiscono sia su scala locale che globale (UNESCO 2009).

Per creare un dialogo attivo tra la dimensione culturale e quella aziendale c'è bisogno di un forte impegno culturale, che permetta all'impresa di farsi permeare da una tensione verso l'innovazione e l'apertura mentale (Sacco 2004). La formula per realizzare un investimento

culturale di successo consiste nel considerarlo come un qualsiasi altro investimento aziendale (Bondardo 2004).

Gli investimenti sono a tutti gli effetti motori del cambiamento. L'Istat nel rapporto annuale sulla situazione del nostro paese specifica come gli investimenti siano “il modo in cui si costruisce il futuro, incrementando i processi di accumulazione realizzati nel passato: non soltanto gli stock di capitale fisico, ma anche l'accumulazione di conoscenza, d'identità, di socialità e relazionalità, di saper fare, di cultura di cui sono impregnati i nostri territori. Non è un caso che il termine patrimonio, che utilizziamo correntemente nella locuzione ‘patrimonio culturale’, faccia riferimento proprio al concetto di stock di capitale” (ISTAT 2015).

Un particolare investimento attuato dalle imprese è l'investimento in opere d'arte che si differenzia da altri investimenti come l'acquisto di beni immobiliari, nuove attrezzature o macchinari, per cui vanno indagate le strategie e le motivazioni alla base e valutate considerando gli aspetti finanziari, amministrativo-fiscali e soprattutto quelli di *corporate identity* (Saita e Provasi 2012). L'associazione dell'impresa al mondo dell'arte può essere originata da vari fattori dalla passione personale dell'imprenditore alla volontà di collegare il proprio marchio all'ambito artistico, a tal proposito Bondardo (2004) afferma che:

Il concetto di “arte” porta infatti con sé un universo di valori che parlano di creatività, gusto del bello, prestigio, capacità di cogliere e spesso anticipare l'essenza dei grandi e piccoli cambiamenti che caratterizzano la nostra società e la vita quotidiana. Valori che vanno ben oltre la prospettiva del ritorno d'immagine ma che anzi fanno dell'arte una risorsa strategica per configurare una forte identità d'impresa, differenziarsi rispetto ai competitor e qualificare le proprie relazioni all'interno e all'esterno (Bondardo 2004, 81-82).

Un'impresa può investire in cultura tramite interventi strutturati come restauri, recupero e creazione di spazi; oppure tramite interventi culturali che comprendono mostre, eventi, esposizioni, concerti, etc. La collaborazione tra arte e business è vista anche come valore aggiunto che espande le possibilità di mercato dei prodotti dell'impresa.

Secondo l'Osservatorio Impresa e Cultura (2004, 175), questa alleanza fa la differenza in tempi in cui la crescita delle aziende passa attraverso la capacità di distinguersi nel mercato e di generare fiducia nei consumatori. Scegliere di investire in cultura spesso può aiutare l'impresa a:

- Costruire un posizionamento forte e riconoscibile
- Differenziarsi dalla concorrenza
- Aumentare la credibilità
- Qualificare e incrementare le relazioni con i clienti attuali e potenziali

- Tessere legami di fiducia con la comunità locale e il territorio
- Alimentare l'orgoglio di rappresentanza nelle persone che lavorano in azienda
- Stimolare la creatività aziendale

Investire in cultura, sia che l'investitore sia una banca o lo Stato, dà ritorni in termini di prestigio sociale e di crescita morale (Broccardi 2016). I motivi per cui l'impresa investe in cultura sono molteplici, possono essere influenzati dal mecenatismo di un imprenditore o dal voler rafforzare il legame con il proprio territorio, da cui dipende l'attività dell'azienda. Secondo Bondardo (2004) impegnarsi nella cultura non significa solo “finanziare un festival musicale o una kermesse di giovani artisti”, ma anche creare un dialogo con i diversi pubblici della comunità per lo sviluppo sociale. Tramite la cultura si può alimentare e arricchire di significato la responsabilità sociale delle imprese che può essere molto di più della mera “assistenza” e *charity*. Questo vale sia per le imprese locali sia per le multinazionali, in quanto il sostegno alla cultura autoctona può essere un'opportunità per integrarsi in un nuovo territorio, in cui sono state fatte acquisizioni o investimenti (Magnani 2016).

Analizzare le strutture organizzative e le esigenze delle aziende permette di capire come le arti e la cultura potrebbero essere d'aiuto e fornire servizi utili e innovativi.

Comunian (2009) ha considerato e analizzato quali aree dell'azienda sono le più influenzate dal contatto con le arti e con i programmi delle organizzazioni culturali. La tabella 1 mostra le principali aree operative di una azienda e dove le arti possono intervenire per avere un impatto sull'organizzazione. L'autrice fa riferimento principalmente a due ambiti: il primo è quello della comunicazione e relazione dell'impresa con l'ambiente esterno e si suddivide in pubbliche relazioni, marketing, responsabilità sociale dell'impresa; il secondo si focalizza sulle operazioni sviluppate all'interno dell'azienda e comprende produzione, innovazione e ricerca, risorse umane.

L'impatto esterno degli investimenti del business nelle arti, fa riferimento all'uso dell'arte per perseguire obiettivi comunicativi quali sensibilizzazione o modifica dell'opinione pubblica, miglioramento dell'immagine, associazione del marchio ad un evento, vendita, *guest hospitality*, etc. Ne deriva che un'impresa che investe in arte e cultura è in grado di comunicare meglio con il proprio pubblico e i risultati più efficaci in termini di promozione dell'immagine dipendono dal coinvolgimento e dalla coerenza con le arti supportate.

Investire in arte e cultura può arricchire la cultura e la conoscenza di base dell'impresa non solamente in termini astratti, ma anche con risultati pratici. Dall'altro lato investire in cultura può aiutare l'impresa a trovare nuovi mercati, innovare i processi e sviluppare nuovi prodotti

attraverso il coinvolgimento delle risorse umane. I membri del personale, a tutti i livelli, vengono coinvolti in progetti di formazione che utilizzano le arti per lo sviluppo di competenze quali leadership, lavoro di gruppo, creatività, etc.

Tabella 1 – Gli investimenti delle imprese nel campo delle arti visti in relazione alle aree e alle funzioni aziendali (Comunian 2009, 205)

Coinvolgimento nell'area pubblica, <i>lobbying</i> e <i>networking</i> , copertura stampa, ospitalità d'impresa, immagine e reputazione dell'impresa	Promozione, punti vendita, pubblicità, brand e immagine, <i>product design</i> , valori del brand, comunicazione e contatto clienti, crescita di mercato	Immagine sociale dell'impresa, cittadinanza d'impresa, partecipazione al rinnovamento urbano e rigenerazione della comunità, miglioramento dell'ambiente locale
Relazioni Pubbliche	Marketing	Responsabilità Sociale d'Impresa
Area esterna		
STRATEGIA PROFITTO	STRUTTURA D'IMPRESA	VISIONE MISSION
Area interna		
Produzione	Innovazione e Ricerca	Risorse umane
Industrie creative, prodotti culturali, diversificazione del prodotto, diverse capacità, e know-how	Innovazione di prodotto, creatività, ricerca e design, e collaborazioni artistiche	Coinvolgimento del management, <i>arts-based training</i> , accesso alla cultura per i dipendenti, qualità dell'ambiente di lavoro e infrastrutture, maggiore partecipazione e fedeltà del personale, e coinvolgimento della comunità

Lotte Darsø (2004, 14) indentifica quattro possibili usi dell'arte nel business:

- L'arte viene usata dall'impresa come *decorazione*.
- L'arte è usata dalle imprese come *intrattenimento*, oppure concedendo ai dipendenti benefici come i biglietti per spettacoli selezionati, performance e mostre da usare nel loro tempo libero, o invitando artisti nelle aziende per performance durante i meeting annuali, eventi per i clienti o occasioni speciali.
- Le imprese applicano le arti come *strumenti* per il team building, communication training, sviluppo della leadership, problem-solving e processi innovativi.

- Le imprese integrano le arti in un *processo strategico di trasformazione*, con lo sviluppo del personale e della leadership, cultura e identità, creatività e innovazione, oltre alle relazioni con i clienti e marketing.

L'arte può avere un uso puramente estetico e legato alla committenza, per esempio l'uso più contemporaneo di questo metodo è la piattaforma di crowdsourcing pptArt che mette a disposizione le opere di diversi artisti selezionati a vari clienti come i privati e le aziende. Ciò permette di scegliere opere artistiche in base al proprio gusto e mettere in contatto l'arte con un pubblico diverso da quello delle case d'asta. Dalla committenza si passa all'intrattenimento, dove spettacoli, come quelli di Erika Lemay del Cirque du Soleil, possono servire per il lancio di un prodotto o per eventi aziendali. Molte aziende possono utilizzare l'arte in questo modo generando benefici aggiuntivi.

Oltre a questi impieghi tradizionali delle arti si sta delineando sempre più un uso non tanto del prodotto artistico finito quanto più dei processi artistici: un numero crescente di aziende coinvolgono artisti e pratiche per incrementare innovazione, cambiamento e crescita aziendale. Ne sono un esempio i progetti: AIRIS (*Artists in residence*) in Svezia, NyX (*Innovation Alliances Programme*) in Danimarca e il programma Catalyst di Unilever in Inghilterra. Adler (2006) afferma che “il tempo è giusto per la *cross-fertilization* delle arti e della leadership” testimoniando i risultati visibili e il successo delle aziende che includono artisti e processi creativi nel management.

Prima di passare in rassegna le varie modalità e i gradi di investimento a favore della cultura, analizziamo se i finanziamenti facilitano o interferiscono con la creatività degli artisti.

Il mercato può inibire la performance artistica oppure i sussidi statali possono sostenere la qualità nel campo delle arti? Ogni accordo finanziario si colloca in strutture sociali diverse, con valori e norme differenti, perciò i diversi contesti possono influenzare l'opera d'arte finale.

Klamer e Petrova (2007) analizzano tre ambiti, individuati da Klamer e Zuidhof, in cui le arti possono operare: il mercato, il governo, e la terza sfera. Nella sfera del mercato, viene pagato un prezzo, il principio di uguaglianza prevale e tutto viene misurato in termini di denaro. Nella sfera pubblica, il governo fornisce un sussidio in base a criteri normalmente corrispondenti ad una valutazione burocratica e politica. Il mercato evidenzia valori quali indipendenza, obiettività, individualità, razionalità, e sovranità dei consumatori; il governo sottolinea l'equità, la solidarietà, l'accessibilità e l'identità nazionale. La terza sfera invece si basa su principi quali la fiducia, l'onore, l'amore, e generosità. In essa, il supporto dipende dai contributi volontari da parte di individui e delle società e lo strumento del finanziamento è il dono. I valori in gioco

nei tre ambiti possono o meno compromettere i valori artistici. Quando i beni culturali vengono valutati e trattati come qualsiasi altra merce, i loro valori culturali possono essere svalutati. Si suggerisce che le tre sfere fondino le loro attività e gli obiettivi, invece di mantenerli separati, in quanto ciascuna sfera non è unica o indipendente. Gli autori concludono affermando che la natura delle interrelazioni tra gli artisti ed i loro sostenitori dipende dalla peculiarità del mondo dell'arte, in quanto i funzionari statali e i galleristi possono comportarsi come se fossero dei mecenati.

La creatività è favorita principalmente da incentivi intrinseci, ma anche interventi esterni possono avere un'influenza. È chiaro che in un ambiente ricco di fonti a sostegno delle arti è più favorevole al processo creativo.

La crescente scarsità dell'investimento pubblico e la possibilità che buone idee siano escluse dal mercato perché non in grado di attrarre finanziamenti degli investitori, hanno contribuito al fiorire del finanziamento privato in ogni sua forma sia tradizionale che innovativa.

Per citare un esempio Rolex, in linea con la sua tradizione nel sostenere l'eccellenza individuale, ha avviato nel 2002 un programma filantropico con cadenza biennale denominato "Mentor & Protégé". L'azienda si impegna a finanziare per un anno la collaborazione creativa tra giovani artisti di talento e maestri di spicco nelle discipline di Architettura, Arti figurative, Cinema, Letteratura, Teatro, Musica, Danza. A conclusione del percorso formativo si ha la creazione di una nuova opera, una pubblicazione, una esecuzione o evento pubblico. Dopo l'anno di *mentoring*, Rolex resta in contatto con gli allievi e continua a promuovere il loro lavoro.

Mollick e Nanda (2014) analizzano un diverso tipo di finanziamento che sta sempre di più prendendo piede nei diversi campi della tecnologia e delle arti. I rapidi progressi tecnologici degli ultimi anni hanno permesso agli innovatori di aggirare gli esperti comunicando con un gran numero di stakeholder interessati, i quali hanno sempre più la responsabilità di decidere quali innovazioni finanziare, anche se non sono esperti di un determinato settore. Gli autori analizzano come il modello del crowdfunding sia usato per il finanziamento di progetti teatrali che trovano un sostanziale accordo tra le decisioni di finanziamento della "folla" e degli esperti. Il crowdfunding fornisce un metodo democratico per finanziare i progetti, che non sono in mano ad un piccolo gruppo di individui, ma a molti individui che dando piccoli contributi costituiscono una folla di sei milioni di persone che hanno finanziato progetti su Kickstarter (piattaforma di crowdfunding). L'arte, quindi, dal fundraising deve estendersi al crowdfunding; Brocardi (2016) afferma che: "La sua potenzialità di coinvolgere un pubblico attraverso la capillarità mondiale della rete può permettere il sostegno a manifestazioni e progetti artistici così come al restauro di opere e, perché no, alle acquisizioni di nuovi pezzi da parte di istituzioni

e musei. Un esempio è la campagna *Tous mécènes!* con cui il Louvre ha finanziato il restauro della Nike di Samotracia. Un'altra è quella denominata *Crazy for Pazzi*, con cui sono stati reperiti i fondi necessari al restauro del loggiato della Cappella Pazzi nella Basilica di Santa Croce a Firenze”.

Il crowdfunding può perciò essere una valida fonte di finanziamento imprenditoriale, sia per i progetti culturali sia per le start-up tradizionali. La folla ha il potenziale per stimolare l'innovazione, ridurre gli ostacoli d'ingresso nel mercato e democratizzare il processo imprenditoriale, consentendo a più idee di competere tra loro e ottenere giudizi sia dagli esperti sia dal pubblico (Mollick e Nanda 2014).

1.2. Diversi gradi d'interazione tra i due mondi

1.2.1. Dalle erogazioni liberali alla sponsorizzazione

I mondi dell'arte e del business hanno da sempre interagito, da un lato perché nei periodi di crisi economica d'incertezza dei mercati finanziari gli investitori dirigevano le loro attenzioni verso gli investimenti sui cosiddetti “beni di rifugio”, ossia quegli oggetti e beni che sono immuni dalle svalutazioni e dalle problematiche finanziarie delle aziende stesse (Saita e Provasi 2012). A tal proposito si osservi il mecenatismo imprenditoriale della famiglia Medici nella Firenze rinascimentale, i quali hanno collezionato uno dei maggiori patrimoni artistici al mondo, oppure le grandi collezioni d'arte create dai magnanti industriali come Henry Tate.

Dall'altro invece si assiste sempre di più ad una diminuzione dei bilanci pubblici a supporto della cultura.

I rapporti ormai tradizionali rientrano nelle categorie delle erogazioni liberali definite anche come mecenatismo o patrocinio o *patronage* (Aedon 2012) oppure donazioni (Bisello e Ferrarese 2014) che rappresentano somme o beni concessi da un privato o da un'azienda ad un ente senza richiedere alcuna controprestazione (Art. 38 della legge 21.11.2000, n. 342) al fine del sostegno privato o aziendale.

L'istituto giuridico di donazione è disciplinato dall'art. 769 del codice civile che la definisce come il contratto con il quale, per spirito di liberalità, una parte (donante) arricchisce l'altra (donatario) stabilendo, a favore di questa, un suo diritto o assumendo verso la stessa un'obbligazione. Per l'agenzia delle entrate si considerano erogazioni liberali tutte le somme elargite da soggetti privati per spirito di liberalità, senza che vi sia un rapporto a prestazioni corrispettive tra il donante e il donatario (Bisello e Ferrarese 2014, 121). Le donazioni, quindi, si caratterizzano per la loro assoluta gratuità. All'art. 5, comma 3, del D.M. 3.10.2002 si possono

considerare erogazioni liberali anche le elargizioni che diano luogo ad un “pubblico ringraziamento” del beneficiario al mecenate. La disposizione stabilisce, che: “Ai fini del presente decreto, sono considerate erogazioni liberali anche le elargizioni di denaro per le quali il beneficiario formula pubblico ringraziamento al soggetto erogante” (Aedon 2012).

Ciò che distingue la presenza o l’assenza dell’erogazione liberale o gratuita è il corrispettivo che è strettamente collegato alla natura della sponsorizzazione. Sotto il profilo fiscale la divisione è più evidente in quanto le erogazioni liberali costituiscono un negozio gratuito modale e sono riconducibili allo schema del contratto di donazione, mentre le sponsorizzazioni sono originate da contratti a prestazioni corrispettive. Bisello e Ferrarese (2014) sottolineano che il corrispettivo previsto dal contratto di sponsorizzazione prevede tre diverse modalità di erogazione:

- In forma monetaria (sponsorizzazione monetaria diretta);
- mediante fornitura di un bene/servizio (sponsorizzazione tecnica);
- tramite subentro nel pagamento di un debito (sponsorizzazione monetaria indiretta).

I due attori in gioco sono da un lato l’azienda sponsorizzante e dall’altro l’evento/personaggio/società sportiva o culturale o altro che viene sponsorizzato. La definizione della sponsorizzazione data da Barni (1998) è di un’operazione che attraverso il patrocinio di un evento veicola un nome o un marchio per conseguire obiettivi aziendali e pertanto viene ad essere un’operazione commerciale che fa parte della strategia di comunicazione aziendale.

Focalizzandoci esclusivamente sulla sponsorizzazione dei beni culturali, essa è descritta all’art. 120, comma 1 e 2, del D. Lgs 42/2004:

1. è sponsorizzazione di beni culturali ogni forma di contributo in beni o servizi da parte di soggetti privati alla progettazione o all’attuazione di iniziative del Ministero, delle regioni e degli altri enti pubblici territoriali, ovvero di soggetti privati, nel campo della tutela e valorizzazione del patrimonio culturale, con lo scopo di promuovere il nome, il marchio, l’immagine, l’attività o il prodotto dell’attività dei soggetti medesimi.

2. La promozione di cui al comma 1 avviene attraverso l’associazione del nome, del marchio, dell’immagine, dell’attività o del prodotto all’iniziativa oggetto del contributo, in forme compatibili con il carattere artistico o storico, l’aspetto e il decoro del bene culturale da tutelare o valorizzare, da stabilirsi con il contratto di sponsorizzazione.

Un soggetto (*sponsee*) consente ad altri (*sponsor*) di utilizzare il proprio nome e immagine per promuovere un marchio o un prodotto appartenente allo sponsor. Bisello e Ferrarese (2014) affermano che nella sponsorizzazione culturale lo sponsor promuove iniziative culturali, dando il proprio sostegno finanziario a convegni, mostre, esposizioni, eventi, pubblicazioni, etc. promosse da un’organizzazione operante nel settore artistico, musicale e sociale. Operazioni di

questo genere valorizzano il marchio o il prodotto di un'impresa, la quale può predisporre risorse specifiche o una percentuale dei ricavi ottenuti da precedenti attività per progetti culturali specifici, quali il restauro di un'opera d'arte. Da ciò l'affermarsi della sponsorizzazione, presente tradizionalmente in altri ambiti socio-culturali come lo spettacolo e lo sport, quale efficace strumento di conservazione e di valorizzazione del patrimonio culturale. Il valore pubblicitario e di immagine che le imprese possono ritrarre dall'associazione del proprio nome o del proprio marchio al restauro di importanti monumenti dimostra peraltro che esiste un mercato all'interno del quale questi valori sono contendibili (Aedon 2012).

Diverse aziende sempre di più stanno investendo nel patrimonio culturale italiano ne sono un esempio gli interventi sull'Anfiteatro Flavio (Tod's for Colosseo) che sono stati finanziati dal gruppo Tod's che ha destinato circa venticinque milioni di euro per il recupero dell'opera. L'azienda ha dichiarato che questo progetto di mecenatismo ha l'unico obiettivo di tutelare e promuovere il patrimonio storico e culturale senza alcun ritorno di tipo economico o pubblicitario/commerciale. Invece secondo Magnani (2016) ci sarà un ritorno dato dall'esclusività del progetto e sulla promozione dell'immagine dell'azienda in tutto il mondo, visto che Tod's ha associato il proprio marchio a un monumento simbolo di Roma e dell'Italia.

Diversi marchi del made in Italy rafforzano la propria identità associandosi a simboli della cultura italiana nel mondo, che sono al contempo unici e globali. È il caso di diversi restauri. A Roma della Fontana di Trevi con Fendi e della scalinata di Trinità dei Monti con Bulgari. A Venezia del ponte di Rialto con Renzo Rosso della Diesel e di Cà Corner della Regina con la Fondazione Prada. Oltre al rafforzamento dell'identità, l'investimento enfatizza indirettamente l'elevata qualità o l'unicità del proprio prodotto, associandolo a monumenti o eventi culturali originali ed esclusivi [...] Inoltre, per quelle che operano in mercati di largo consumo, l'investimento in cultura può consentire di perseguire un ritorno d'immagine e di riconoscimento del brand a livello globale. È il caso di importanti restauri artistici come l'"Ultima Cena" di Leonardo con Olivetti, la Cappella Sistina di Michelangelo con Nippon Television, i tempi romani del Foro Boario con American Express (Magnani 2016).

Il MiBACT, sottolineano Bisello e Ferrarese (2014), ha riconosciuto la natura pubblicitaria delle sponsorizzazioni culturali fatte dalle imprese, le quali realizzano pubblicazioni specializzate o restauri di immobili con valore storico-artistico applicandoci il logo aziendale. Si tratta di un'attività che può avvenire mediante una partnership estesa alla progettazione e realizzazione dell'intervento o messa in atto esclusivamente in forma "finanziaria" (lo sponsor si impegna a pagare i corrispettivi dell'iniziativa) o in forma "tecnica" (lo sponsor può fornire le competenze e i materiali necessari all'evento) o "mista" (se intervengono entrambe le modalità).

Ai fini tributari, le spese di sponsorizzazione di un'organizzazione possono essere qualificate: come spese di pubblicità e propaganda e come spese di rappresentanza; entrambe deducibili dal reddito d'impresa, vedi tabella 2 riassuntiva. “Le agevolazioni fiscali, dall'art bonus al tax credit cinematografico, sono un ulteriore stimolo nonché un prezioso strumento al mecenatismo in ogni sua possibile declinazione e all'impiego di capitali” (Broccardi 2016).

Tabella 2 – Definizioni in Bisello e Ferrarese (2014, 121)

Spese di pubblicità	Spese che l'imprenditore sostiene per portare a conoscenza della generalità dei consumatori l'offerta del prodotto, nel tentativo di intensificare la domanda di mercato.
Spese di propaganda	Diffusione di un'immagine o prodotto commerciale, diretta ad influenzare la psicologia collettiva con strumenti di persuasione, solitamente meno vistosi rispetto a quelli della campagna pubblicitaria. Sono assimilate alle spese di pubblicità.
Spese di sponsorizzazione	Contratto atipico in virtù del quale una parte si obbliga a legare un marchio o un altro segno all'esercizio di una determinata attività, mentre l'altra si obbliga a risorse in denaro o in natura.
Spese di rappresentanza	Spese aventi come obiettivo generale la creazione, il mantenimento, l'accrescimento della visibilità, il miglioramento della propria immagine. Non trovano un corrispettivo, in quanto sono gratuite per i destinatari e hanno una connessione soltanto indiretta con la produzione dei ricavi.

Secondo Bondardo (2004) la pratica diffusa tra le aziende di sponsorizzare la piccola esposizione o il grande evento rientra nella concezione che l'investimento culturale sia limitato alla promozione dell'immagine dell'azienda e all'attività propria delle pubbliche relazioni. La sponsorizzazione viene definita da molti studiosi come strumento di marketing utilizzato dalle aziende per associare la propria immagine allo *sponsee* (entità/persona sponsorizzata) per scopi commerciali, fornendogli in cambio un sostegno finanziario (Lewandowska 2015). “L'obbligazione che grava sul soggetto sponsorizzato è di mezzi e non di risultato, dovendosi ritenere preclusa la possibilità per lo *sponsor* di dolersi dell'eventuale mancato ritorno pubblicitario” (Aedon 2012).

Detto questo, la sponsorizzazione sembra strettamente legata alla pubblicità, cosicché la dinamica delle Arti e delle relazioni commerciali che avevano le loro origini nel sistema di mecenatismo/patrocinio dei secoli precedenti, si è ora trasformata in transazioni commerciali. Questo approccio sembra non rispecchiare le norme tecniche e linee guida date dal Ministero dei Beni e della Attività Culturali in materia delle sponsorizzazioni:

Peraltro, sebbene la causa comune a tutti i contratti di sponsorizzazione sia da identificare nella promozione dell'immagine dello *sponsor*, ciò non deve condurre a confondere il contratto in oggetto con quello strettamente pubblicitario.

Mentre per i contratti di pubblicità, infatti, l'evento pubblicizzato è mera occasione di manifestazione del messaggio divulgativo, e funge da mero contenitore e spazio di esposizione, nella sponsorizzazione si realizza un vero e proprio processo di abbinamento o di associazione, per cui lo *sponsor* trae direttamente dall'iniziativa sponsorizzata vantaggi promozionali ulteriori, legati alla notorietà dell'evento, con effetti potenzialmente molto più intensi o protratti nel tempo rispetto a quelli garantiti da una mera comunicazione pubblicitaria. Inoltre, se la pubblicità tende a privilegiare lo sviluppo e la creazione delle vendite del prodotto identificato dal marchio divulgato, la sponsorizzazione è uno degli strumenti più utili per creare le condizioni migliori per la vendita promuovendo l'immagine dello *sponsor*, e solo indirettamente i suoi prodotti (Aedon 2012).

La sponsorizzazione, come strumento della comunicazione d'impresa, promuove l'immagine del gruppo (*corporate image*) e della marca (*brand image*) per avere riscontri positivi nel panorama sociale-collettivo. Comunian (2009) afferma che la sponsorizzazione delle arti non è percepita come una semplice attività di promozione, ma come la ricerca di una speciale immagine, vista come un valore aggiunto in termini qualitativi. In modo del tutto diverso agisce la pubblicità che illustra, spiega, argomenta, descrive le caratteristiche e prestazioni di un prodotto o del marchio (Barni 1998). Per quanto riguarda gli effetti prodotti da tali strumenti, da un lato la pubblicità non crea una conseguenza sociale positiva che è propria della sponsorizzazione culturale, la quale dall'altro lato produce un'utilità sociale importante, mettendo a disposizione della comunità i beni e servizi culturali finanziati (Golinelli 2008).

La ricerca ha dimostrato che sia la pubblicità che la sponsorizzazione suscitano risposte emotive che differiscono in modo significativo rispetto al tipo di percezioni che attivano tra il pubblico. Lewandowska (2015) precisa che la pubblicità è percepita dal pubblico come disonesta, ingannevole e promotrice del materialismo, mentre la sponsorizzazione è associata alla buona volontà e all'altruismo. Questo fattore emotivo gioca un grande ruolo nella percezione dei consumatori verso una determinata azienda e la sponsorizzazione può aumentare la sua *corporate identity*. Inoltre i consumatori sono sensibili al tipo di modalità e intensità della sponsorizzazione e rispondono negativamente all'uso eccessivo degli eventi sponsorizzati.

Bisello e Ferrarese (2014, 111-112) sottolineano che l'attività di sponsorizzazione rappresenta, per lo sponsor:

- a) una modalità alternativa di comunicazione, più incisiva e innovativa rispetto alle campagne pubblicitarie basate esclusivamente sul richiamo del nome dell'azienda o del prodotto offerto;

- b) una nobilitazione del nome dell'azienda, quando la sponsorizzazione si rivolge ad aziende non-profit impiegate nel sociale o in ambito socio-culturale;
- c) una gratificazione etica per il contributo che l'azienda viene a dare a scopi umanitari, sociali, culturali.

Le relazioni tra arte e business sono state tradizionalmente caratterizzate da una parte dalla sponsorizzazione, scambio di visibilità e altri servizi supportato dal contributo economico, e dall'altra dalla filantropia, semplice donazione aziendale (O'Hagan e Harvey 2000; Comunian 2009).

Questa classificazione deriva dall'analisi delle diverse motivazioni aziendali. Lewandowska (2015) afferma che da un lato, le motivazioni come ad esempio l'illuminato interesse di un imprenditore per l'arte, il migliorare il morale dei dipendenti e il rapporto dell'impresa con la comunità sono generalmente correlate con le attività filantropiche. D'altro lato, la promozione della marca o dell'immagine sono ritenute legate alla sponsorizzazione. Tuttavia questa distinzione non è sempre chiara. O'Hagan e Harvey (2000) mostrano che le motivazioni della filantropia aziendale e della sponsorizzazione sono molto simili. La sponsorizzazione degli eventi artistici è vista come un atto filantropico perché non è generalmente vantaggioso per uno sponsor ma è necessario al fine della "filantropia strategica". L'impresa agisce come donatore perché ciò è strettamente legato alla sua strategia aziendale. Con filantropia strategica si intendono le attività che puntano agli obiettivi strategici di un'azienda attraverso la beneficenza (Lewandowska 2015). Porter e Kramer (2002) con il termine filantropia strategica, esprimono la necessità per l'azienda di orientare l'investimento culturale al miglioramento del contesto competitivo e vantaggio economico, in quanto le attività filantropiche hanno un effetto multidimensionale, che permette di raggiungere benefici sia economici sia sociali.

È riconosciuto, tuttavia, che molte sponsorizzazioni sono guidate da motivazioni relative alla responsabilità sociale dell'impresa, senza distinzione tra la filantropia strategica e le sponsorizzazioni in generale (Thomas, Pervan e Nuttall 2009). La responsabilità sociale delle imprese (RSI) riguarda gli interventi delle imprese che vanno al di là dei loro obblighi giuridici nei confronti della società e dell'ambiente. La Commissione europea l'ha definita come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate" (Green Paper 2001, 6).

Roberta Comunian (2009) suggerisce che la dinamica degli investimenti delle imprese nelle arti può aumentare le vendite o fare sì che l'azienda sia ben vista come socialmente responsabile. La sponsorizzazione consente alle aziende di "restituire qualcosa" per le loro comunità

(O'Hagan e Harvey 2000), soddisfacendo in tal modo gli obiettivi della RSI migliorando la visibilità, e il profilo con conseguente creazione di un'immagine aziendale socialmente responsabile (Thomas, Pervan e Nuttall 2009). L'identità dell'impresa, cioè la sua anima e carattere diversa dalla sua immagine effimera e mutevole, secondo Bondardo (2004), passa attraverso l'identificazione di valori sui quali la cultura può influire in maniera determinante, grazie alla sua capacità di agire sul capitale immateriale in termini di conoscenze, competenze e relazioni. In sintesi, l'autrice ritiene che sono questi oggi i contenuti necessari per strutturare la capacità competitiva dell'azienda.

Quester e Thompson (2001) sostengono che la sponsorizzazione delle arti mira al posizionamento aziendale piuttosto che ad obiettivi di mercato e di solito è focalizzata sullo specifico, un pubblico di nicchia piuttosto che il più grande e indistinto "pubblico sportivo". Inoltre non è lo sponsor effettivo che ha un effetto, ma quanto un'impresa è disposta a pagare per pubblicizzare quello che ha sponsorizzato.

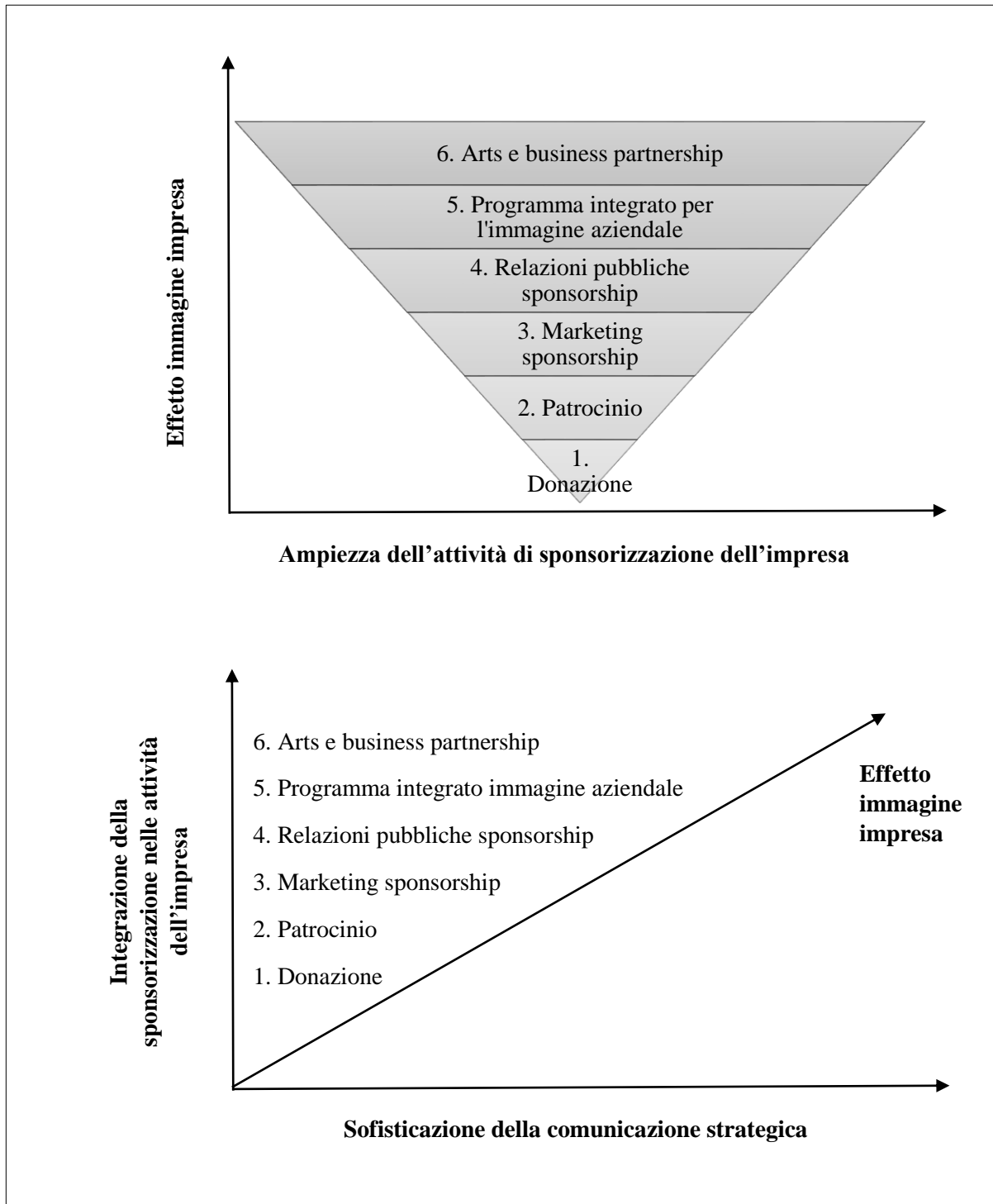
L'attività di sponsorizzazione può essere di breve periodo con carattere episodico, vincolata ad un unico evento, oppure di lungo periodo. Tuttavia, negli ultimi dieci anni, le aziende hanno cercato di sviluppare le relazioni con le arti e con le organizzazioni culturali che vanno oltre il semplice modello di sponsorizzazione stabilendo una forma di partnership che rende stabile e duratura la collaborazione fra sponsor e sponsee (Comunian 2009; Bisello e Ferrarese 2014).

McNicholas (2004) mostra l'evoluzione dei rapporti tra arte e business, in particolar modo tra le *arts organization* e i loro *business supporters*. Si nota come la sponsorizzazione d'impresa sia volta sempre più ad un approccio professionale e innovativo, che culmina nell'*arts e business partnership*. Nella tabella 3, il primo grafico rispecchia la gerarchia del supporto dato alle arti da parte delle organizzazioni e l'effetto dell'immagine aziendale, mentre nel secondo grafico sono rappresentati i tipi di sponsorizzazioni delle arti rapportate all'immagine aziendale e alla pianificazione strategica della comunicazione.

Thomas, Pervan e Nuttall (2009) sostengono che al fine di mantenere e garantire le attività di sponsorizzazione è necessario per le *arts organization*, e non solo, dimostrare una certa sensibilità verso potenziali partner e la capacità di mantenere relazioni di lungo termine, al fine di creare valore per entrambe le parti. Gli autori propongono che le istituzioni artistiche debbano servirsi del *market oriented management*, per operare in maniera più efficiente. L'orientamento al mercato permette non solo di considerare le esigenze del pubblico, ma anche quelle degli enti finanziatori e facilitatori.

Ciò non significa rendere le organizzazioni artistiche subordinate alle regole del libero mercato, ma piuttosto motivarle nel comprendere le esigenze del loro pubblico e dei loro partner commerciali. Ciò significa andare oltre all'uso tradizionale delle arti per fini promozionali.

Tabella 3 – Tipi di supporto del business alle arti in McNicholas (2004, 60)



1.2.2. *Collezionismo d'impresa, museo aziendale e fondazione d'azienda*

Rimanendo nel campo del miglioramento dell'immagine, del brand, della responsabilità sociale e dei contatti esterni dell'impresa poniamo l'attenzione sul contesto imprenditoriale che vede un incremento negli ultimi anni del collezionismo d'impresa, musei e gallerie aziendali, archivi fino alle fondazioni.

Questi tipi di investimenti si differenziano dalla sponsorizzazione di eventi o mostre di breve periodo per concentrarsi su un maggiore coinvolgimento dell'impresa a lungo periodo. Essi comprendono anche premi e *corporate arts awards*. Quest'ultimi si differenziano per due modalità: l'istituzione del premio e/o il finanziamento del premio. Nel primo caso è prevista la partecipazione dell'azienda alla realizzazione, nel secondo invece l'impresa partecipa solo economicamente rimanendo esclusa dal processo di realizzazione. L'impresa per mezzo del premio ha la possibilità di venire a contatto con artisti e spesso accade che l'opera vincitrice sia destinata ad alimentare la collezione aziendale.

Il collezionismo da parte delle aziende è un fenomeno che si sta sviluppando sempre più e nasce principalmente dalla figura dell'imprenditore che colleziona opere d'arte per motivazioni di carattere sociale o per interesse individuale. Tuttavia le opere d'arte non vengono più solo comprate dalla persona singola ma dall'impresa come soggetto collettivo; da ciò ha origine il termine collezione d'impresa. Ma qual è la motivazione che spinge a collezionare le opere d'arte?

Lisbonne e Zürcher (2009) ritengono che integrare l'arte nell'impresa permette di aggiungervi valori immateriali, che si sommano a brevetti e diritti d'autore, rappresentati dalle opere d'arte, portatrici di valore estetico e simbolico. Secondo Vettese (1991) la caratteristica dell'oggetto artistico è quella di rispondere ai bisogni simbolici e di comunicazione sociale.

Un quadro ha un valore economico che può salvaguardare il capitale dall'inflazione [...] Inoltre un'opera d'arte comunica come forse nessun'altra cosa la raffinatezza del gusto di chi l'ha acquistata e dunque la sua appartenenza a un élite culturale: è quindi uno *style symbol*. Il collezionista molto spesso è un industriale, un commerciante, un libero professionista che non svolge un lavoro intellettuale ma che può disporre di molto denaro. L'opera d'arte rappresenta un ottimo mezzo per elevarsi e acquisire maggiore autostima, superando un complesso di colpa o di inferiorità culturale che spesso affligge persone molto abbienti (Vettese 1991, 14).

La collezione d'arte aziendale perciò è di proprietà del proprietario dell'impresa ed esprime i suoi gusti artistici e, anche se trova ospitalità nei locali dell'azienda, non rappresenta l'evoluzione della società (Amari 2001). Alcune aziende “preferiscono creare collezioni d'arte contemporanea per dimostrare il loro spirito innovativo” piuttosto che focalizzarsi sulla loro

storia creando collezioni aziendali, chiamate anche collezioni patrimoniali (Cosenz 2016). In tal senso la distinzione tra i due tipi di collezioni è che la collezione aziendale fa riferimento e contiene “un insieme di oggetti relativi all’attività e alla produzione di una o più aziende appartenenti ad uno stesso settore merceologico. Nel concetto di collezione vi è l’esplicita volontà di assemblare e conservare materiali che possono essere testimonianza della produzione e della vita dell’impresa” Amari (2001, 72).

Le collezioni di opere d’arte offrono valore aggiunto all’immagine dell’impresa e sono portatrici dell’identità di essa agli occhi dei dipendenti e della società (Cosenz 2016). L’impresa riconoscendo l’esistenza della propria collezione e acquisendo la consapevolezza del suo valore strategico definirà una politica di acquisizione o commissione di opere che rientrerà nella gestione patrimoniale dell’azienda (Lisbonne e Zürcher 2009).

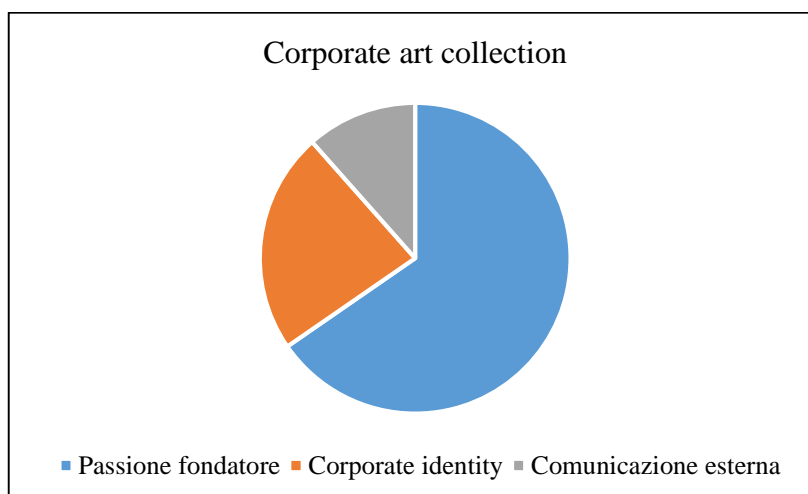
Raspa (2013) afferma che: “La collezione d’impresa è divenuta per le aziende un vero e proprio asset strategico da spendere nel processo di costruzione/potenziamento dell’immagine del brand e, a seconda della vocazione geografica dell’attività svolta, di consolidamento del rapporto con il territorio di riferimento e/o di penetrazione nei mercati obiettivo”. Dunque la collezione d’azienda è diventata con il tempo una scelta strettamente pianificata, più che un “piacevole intermezzo ludico-estetico nella stressante routine della vita aziendale” (Bondardo 2002).

Nella tabella 4 si può vedere quali sono i principali campi da cui ha origine e si costituisce una collezione d’arte d’impresa, lo studio è stato condotto da Axa Art e Plus 24-ArtEconomy24 su circa 350 tra aziende, banche, studi professionali e Fondazioni. La percentuale più elevata (34%) è rappresentata dalla passione del fondatore che permette la nascita e dà orientamento allo stile della collezione, segue la volontà di rafforzare l’identità dell’organizzazione (12%), ed infine di implementare la comunicazione esterna (6%) (Raspa 2013).

Le *corporate art collection* sono nate negli Stati Uniti come strumento di marketing, quando le ferrovie americane Atchinson, Topeka e Santa Fé con un atto di mecenatismo hanno permesso a degli artisti di viaggiare gratis in cambio di illustrazioni per la promozione del trasporto ferroviario delle ditte (Vettese 1991; Cosenz 2016).

Successivamente nel 1959 il presidente della Chase Manhattan Bank intraprese un denso programma di acquisti creando una vera e propria collezione d’arte aziendale la quale comprende opere che ruotano nei trecento uffici della banca: “Il primo scopo degli investimenti in arte doveva essere la semplice decorazione degli interni, ma l’impegno si è presto evoluto verso obiettivi più importanti: sebbene la Chase Manhattan non intenda speculare sul suo patrimonio, è chiaro che una così cospicua mole di opere rappresenta un investimento alternativo a quello in immobili o terreni” (Vettese 1991, 32).

Tabella 4 – Origine delle corporate art collection



Questa vastissima collezione viene messa a disposizione al pubblico oltre che al personale interno istituendo mostre tutto l'anno nella filiale di Soho.

Un esempio italiano di collezione d'arte d'impresa appartenente ad una banca è quello di Intesa Sanpaolo, in particolare il responsabile alle attività culturali, Michele Coppola ne descrive il binomio tra arte e impresa.

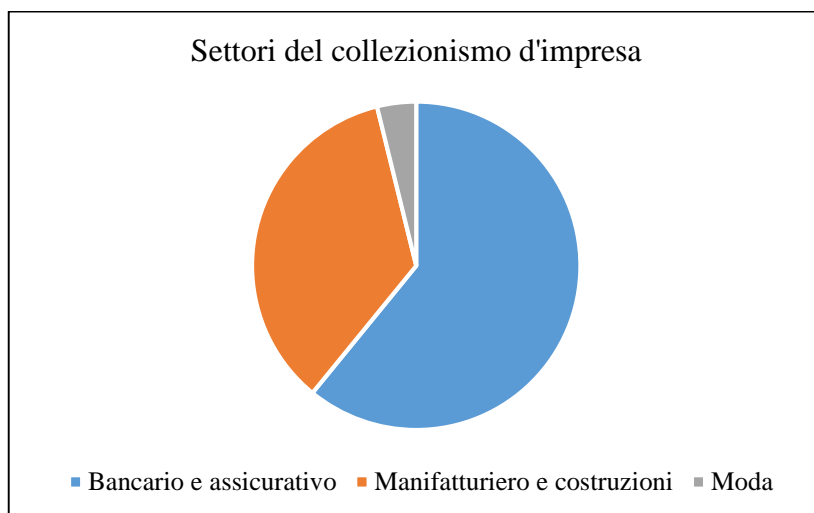
La Corporate art collection della Banca è vastissima: è formata da oltre 20.000 opere, dall'archeologia fino all'arte contemporanea. Conservare e valorizzare le nostre raccolte d'arte è da sempre una priorità. La migliore testimonianza sono le Gallerie d'Italia, le sedi museali di Intesa Sanpaolo a Milano, Napoli e Vicenza in cui sono esposte le opere più rilevanti del patrimonio, proprio negli spazi dove fino a pochi anni fa si svolgeva l'attività bancaria. Tutelare e portare valore alla collezione d'impresa – bene privato consegnato alla fruizione pubblica – è un atto di responsabilità sociale e nello stesso tempo uno strumento strategico che contribuisce a sottolineare la nostra specifica identità (Panzarin 2016).

Raspa (2013) afferma che il fenomeno del collezionismo d'impresa si è sviluppato inizialmente nel settore bancario e assicurativo per poi diffondersi in altre realtà aziendali, che per varie ragioni decidono di investire risorse economiche nell'acquisizione di opere d'arte. Vettese (1991) riporta che negli Stati Uniti a metà degli anni ottanta, circa cinquecento società avevano avviato una collezione d'arte contemporanea. I settori variavano da quelli più vicini all'arte a quelli più lontani, per esempio si andava dall'editoria alle compagnie aeree, società ferroviarie, laboratori chimici: "L'effetto che questo movimento generale ha avuto sul mondo del lavoro e sul pubblico in generale è stato quello di avvicinare l'arte contemporanea anche alle classi meno colte e di diffondere lo stimolo al piccolo collezionismo" (Vettese 1991, 33).

Un ultimo studio condotto in Italia dall'Università Cattolica di Milano in collaborazione con Axa Art e Intesa Sanpaolo, basato su 160 collezioni aziendali, si è soffermato sull'analisi dei

settori ai quali appartengono le collezioni. Come mostra la tabella 5 anche se rimane la prevalenza del settore bancario e assicurativo (19%), c'è una forte presenza delle collezioni nel settore manifatturiero e delle costruzioni (11%) mentre il settore della moda (5%) occupa una piccola percentuale (Pirrelli 2016; Panzarin 2016).

Tabella 5 – Quali sono i settori del collezionismo d'impresa



Le collezioni che possiedono un carattere privato possono disporre di una sede adeguata con personale specializzato e possono essere fruibili da chi ne fa richiesta (Amari 2001); oppure le opere d'arte possono essere introdotte in luoghi non convenzionali, come uffici o punti vendita dei negozi. Ciò crea un duplice effetto di rottura: "L'arte interrompe brevemente il rapporto con la clientela modificando sensibilmente il rapporto con gli oggetti. Questo cambiamento genera una relazione più personale o, per meglio dire, la capacità di stabilire una relazione più intima con l'oggetto. Ma la presenza dell'arte tende anche ad elevare lo status simbolico degli oggetti e in alcuni casi (in particolare nel reparto alta moda) a segnalarne la qualità" (Lisbonne e Zürcher 2009, 65).

I negozi di lusso infatti sono progettati non solo per incentivare le vendite, ma anche per promuovere il marchio, vendendo "il sogno" o l'esperienza ai clienti, facendoli percepire la qualità e l'immagine del brand. Le più grandi case di moda si servono dei maggiori architetti per far sì che i loro negozi assomiglino a dei musei; per esempio ben tre negozi di Prada negli Stati Uniti hanno la firma di Rem Koolhaas, il cui ultimo progetto è stata la ristrutturazione del Fondaco dei Tedeschi a Venezia per ospitare il Gruppo DFS.

Joy et al. (2014) analizzano il caso dello store di Louis Vuitton a Hong Kong, dove gli oggetti in vendita, prodotti artigianalmente, sono esposti accanto ad opere d'arte contemporanea. I dipendenti del negozio fungono da curatori orientando il cliente, portandolo a conoscenza della

merce in vendita e fornendo così sia un'esperienza estetica sia un servizio educativo all'apprezzamento dell'arte. Al centro del marchio e della strategia di Louis Vuitton c'è l'arte, tant'è vero che la società ha collaborato negli anni con artisti come Sol Le Witt, Olivier Debré e più recentemente ha invitato Takashi Murakami a rielaborare il monogramma LV e Yayoi Kusama è stato interpellato per la creazione di una nuova collezione. Louis Vuitton non utilizza l'arte contemporanea come se fosse un tema, bensì punta a rendere i propri negozi istituzioni d'arte a tutti gli effetti. Gradualmente anche altre aziende del lusso come Cartier, Prada, Gucci, Armani, hanno abbracciato il modello "lusso è arte" diventando istituzioni ibride creatrici di gallerie d'arte e musei (Joy et al. 2014).

Bondardo (2002) distingue due tipologie di collezione: la collezione per la promozione dell'immagine del prodotto e la collezione per la promozione dell'immagine dell'impresa. Nel primo caso l'azienda sarà orientata verso la creazione di un tipo di collezione legata ad una linea di prodotto dell'impresa e quindi una collezione a tema di natura pubblicitaria. Tuttavia la tendenza attuale è di evitare un legame troppo stretto tra il tema della collezione e i prodotti promossi per non confondere la comunicazione culturale con la comunicazione pubblicitaria. Nel secondo caso si tratta di un tipo di collezione che è slegata da un tema o prodotto specifico e ha lo scopo di promuovere l'immagine dell'organizzazione evidenziando la sua apertura, intraprendenza e innovazione. Ad ogni modo la collezione permette la promozione comunicativa e ricopre un ruolo di prestigio nell'azienda, orientando le tendenze e la formazione del gusto di chi ne viene a contatto. In sintesi le motivazioni che giustificano un programma collezionistico intrapreso dall'organizzazioni sono riassunte da Bondardo (2002) in quattro punti:

- la costruzione di una *corporate image*;
- l'investimento in un'attività finanziaria remunerativa;
- l'apporto di modalità innovative di ricerca e sviluppo;
- lo stimolo e il beneficio per il personale interno.

È stato provato da Arts&Business (2004) che le imprese stanno vedendo il valore delle arti nell'ottica del soddisfacimento dei loro obiettivi di RSI, che aiutano a migliorare l'impatto dell'organizzazione sulla comunità e sulle competenze del proprio personale. Lisbonne e Zürcher (2009, 94) sottolineano che "un'azienda che acquista arte o sostiene un progetto artistico mette a disposizione dei suoi dipendenti "significato" allo stato puro, da condividere all'infinito [...] poiché consentendo al personale di familiarizzare con le opere sviluppa a poco a poco il suo spirito critico, aumenta il potenziale di reazione e incoraggia l'iniziativa".

Secondo Amari (2001) la collezione spesso è il punto di partenza per un futuro museo aziendale, il quale può comprendere anche l'archivio, che raccoglie documenti ufficiali dell'impresa. Tuttavia il passaggio dalla collezione aziendale alla struttura museale richiede un cambiamento da parte delle strutture decisionali della azienda, con una serie di decisioni strategiche, finanziarie, organizzative, espositive. Il museo aziendale, non si differenzia solo per un percorso espositivo meglio definito rispetto alla collezione, ma perché vi coesistono diversi elementi (Amari 2001, 74):

- il rapporto dichiarato con il pubblico;
- la definizione di obiettivi specifici: rappresentazione storica dell'azienda, promozione aziendale, trasmissione della cultura industriale;
- uno stanziamento adeguato alla copertura dei costi di gestione;
- uno spazio fisico adatto all'esposizione della raccolta;
- personale qualificato: direttore restauri, custodi, guide;
- la definizione della modalità di apertura al pubblico;
- l'organizzazione di alcune attività comunicazionali e didattiche: pubblicazioni, ricerche, conferenze.

I musei aziendali contengono quindi le collezioni private che sono proprietà dei dirigenti, titolari dell'azienda e possono trovare la loro collocazione anche all'interno delle sedi aziendali. Si pensi alla Fabbrica di Liquirizia Amarelli (Rossano Scalo, provincia di Cosenza) che ha realizzando il Museo della Liquirizia all'interno dello storico stabilimento produttivo della famiglia Amarelli. Liggeri (2015) afferma che per poter accreditare l'immagine della propria azienda sotto il profilo culturale e sociale le organizzazioni fondano i musei con il proprio patrimonio storico-documentario. I musei e archivi d'Impresa sono definiti come “quelle istituzioni o strutture che siano emanazione di un'attività economica di un'impresa, di un distretto, di una tradizione produttiva con significativi legami con il territorio e che siano espressione esemplare della politica culturale d'impresa” (Associazione Museimpresa 2001). Tali musei sono creati e gestiti direttamente dalle imprese, Bondardo (2003) precisa che sono una “forma di investimento tipicamente ed esclusivamente italiana”; infatti negli anni settanta e ottanta l'attenzione verso la memoria dell'industria ha indotto alcune grandi imprese a mettere a disposizione del pubblico i propri archivi e a percepire le macchine e gli artefatti come fondamento del proprio patrimonio (Bulegato 2008).

Ad ogni modo i musei aziendali si sono diffusi in tutta Europa negli ultimi venti anni e sono accumulati “nell'essere stati fondati da aziende con una storia di lungo periodo, fortemente

radicate nel territorio e produttrici di beni *cult*, a volte portatori di *status symbol* e spesso icone del *made in Italy*” (Montella 2010, 148).

Da una analisi realizzata da Bulegato (2008) la tabella 6 mostra le varie tipologie di patrimonio industriale presenti nelle collezioni dei vari musei. Inoltre viene dimostrato che la disposizione sul territorio italiano dei musei d’impresa combacia con le aree più industrializzate del paese: le regioni del Nord-Italia ospitano il 68% (la Lombardia presenta il numero massimo di 161 musei aziendali); il Centro 23% e il 9% si distribuisce tra Sud e isole.

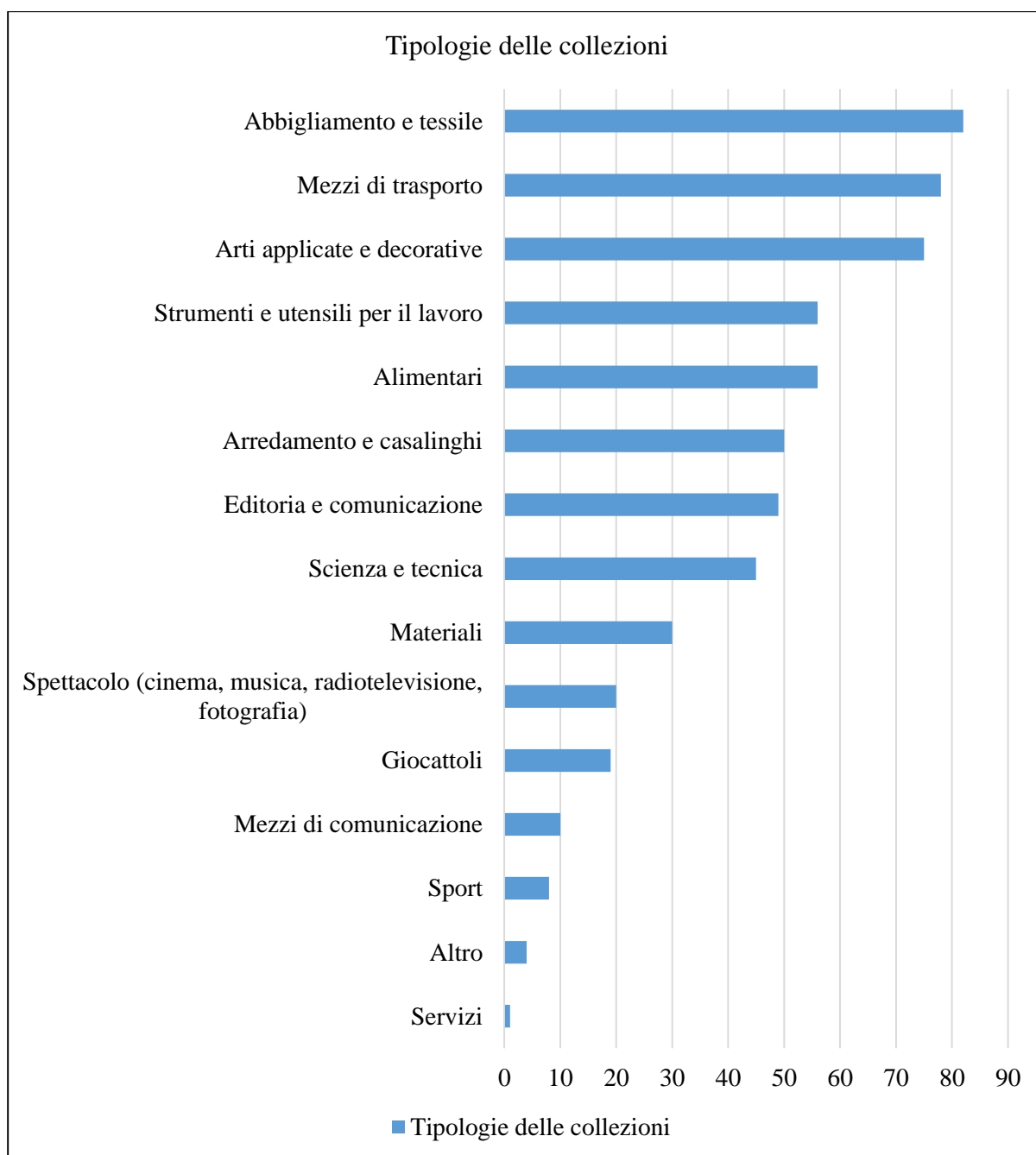
Ne fungono da esempio: Museo Kartell a Noviglio (MI); Archivio storico e Museo Birra Peroni a Roma; Museo Rossimoda della Calzatura a Stra (VE); Galleria Safilo a Padova; Galleria Campari a Sesto San Giovanni (MI); Archivio storico e Museo Alfa Romeo ad Arese (MI); etc. La direttrice del Museo Salvatore Ferragamo di Firenze, Stefania Ricci, racconta:

Fin dagli inizi del nostro percorso è stato fondamentale far capire all’azienda che l’archivio e il museo hanno le potenzialità per diventare un efficace strumento di comunicazione della capacità produttiva dell’azienda e dei suoi contenuti, e che costituiscono un potente veicolo per la propagazione della sua immagine. In un momento di crisi è fondamentale dimostrare che un’azienda ha una storia. È una garanzia di solidità e di coerenza in un momento di insicurezza. L’archivio e il museo sono inoltre elementi indispensabili di interazione con il territorio, come centri di promozione del dibattito culturale e come elementi dinamici per la formazione esterna e interna. Il museo è anche uno strumento importante per creare un senso di appartenenza all’azienda in chi lavora all’interno di essa, per le loro famiglie, per gli amici. In una società sempre più impersonale, costruire uno spazio di cui ognuno può vantare di essere stato in qualche modo protagonista diretto o indiretto, rappresenta un valore positivo, con un enorme potere aggregante. In un momento di rarefazione delle risorse economiche, il museo d’impresa esprime la concretezza di quell’impresa, la sua cultura, i suoi valori, che sono i soli elementi che contano se si vuole avere un futuro (Nastro 2014).

Il museo aziendale agisce sulla reputazione di un’azienda e viene ad essere un museo dinamico per il continuo aggiornamento in concomitanza con l’evolversi delle attività aziendali.

Bulegato (2008) li definisce come “musei del presente”, “musei viventi” per la loro attinenza al contemporaneo. Liggeri (2015) sottolinea che con il museo d’impresa si “vuole trasferire il rapporto con l’utenza dal piano commerciale a quello culturale, dal profitto utilitaristico al rapporto empatico”, perché il fine dell’organizzazione non è vendere ma trasmettere qualcosa al cliente, per questo motivo musei e archivi aziendali rientrano tra gli strumenti della comunicazione d’impresa.

Tabella 6 – Musei del patrimonio industriale, tipologie delle collezioni in Bulegato (2008, 107)



Quando l'azienda decide di utilizzare il museo per la propria strategia di comunicazione Amari (2001, 82) ne individua i seguenti aspetti:

- il fine della comunicazione ha carattere prettamente informativo, e non persuasivo o commerciale;
- la consapevolezza da parte dell'azienda di usare il museo come strumento di comunicazione può dirsi esplicita se esso viene fondato a questo scopo, implicita se esso è stato creato con altri fini prioritari;

- i mezzi con cui si esprime questa comunicazione possono essere istituzionali (la struttura del museo), di tipo interpersonale (tramite il pubblico che ruota attorno al museo) o di massa (citazione da parte dei mass-media);
- il pubblico a cui ci si rivolge comprende sia i pubblici esterni all'azienda sia quelli interni: generalmente i parametri per una sua valutazione sono di ordine qualitativo e non quantitativo;
- il contenuto della comunicazione si svolge per metalivelli: un primo livello riguarda il museo in se stesso e le sue attività: un secondo più celato, ma non meno interessante, è l'identità e l'autopromozione dell'azienda, o nel caso di un museo pluriaziendale, di più soggetti.

Il museo che mette l'impresa al centro assoluto della comunicazione è stato definito da Montella (2010) uno strumento a più alto valore aggiunto per rafforzare il capitale relazionale, illustra al pubblico la storia dell'azienda e i benefici che questa ha comportato per una vasta platea di stakeholder. "L'attenzione è attirata sull'impresa, sui suoi meriti, sui suoi valori; il focus della comunicazione non è il prodotto" è l'azienda ad essere in primo piano (Liggeri 2015). Si veda ad esempio il Museo storico Perugina, il quale anche se dedicato ai prodotti "Perugina", punta a promuovere l'immagine di Nestlé.

Anche se i musei aziendali non sono ancora riconosciuti giuridicamente come tipologia museale, ci sono una serie di iniziative legislative e agevolazioni economiche per l'impresa, ad esempio lo sgravio fiscale o la costituzione di fondazioni, per permettere ogni tipo di vantaggio a favore della vita aziendale (Bulegato 2008).

Per Liggeri (2015, 55) la creazione del proprio museo permette di "trasferire la considerazione di un'azienda dall'ambito economico e quello culturale. Nulla come un museo può consentire questo slittamento reputazionale [...] i musei e gli archivi d'impresa sono lo strumento più immediato ed efficace per spingere i media ad associare il concetto di cultura a quello d'impresa [...] Il riconoscimento dello status culturale infatti è uno dei nodi più delicati per le imprese che ambiscono a un salto di qualità della propria reputazione e considerazione sociale".

La sponsorizzazione costituisce solo un vantaggio riflesso dato da attività culturali di altri, invece la possibilità di creare un proprio museo aumenta l'accrescimento sociale di un'impresa e "consente di sviluppare un'attività culturale strettamente riferita al core business aziendale" (Montella 2010).

Gli obiettivi individuati da Amari (2001) attribuiti al museo aziendale, consistono principalmente nel: differenziare gli strumenti della comunicazione rispetto alla concorrenza;

raggiungere particolari segmenti di pubblico; far conoscere la storia, l'evoluzione e il *know-how* dell'azienda aumentandone il riconoscimento a livello sociale. L'autore prosegue affermando che di solito il museo viene trasformato in una fondazione con la propria autonomia giuridica; ciò avviene soprattutto nel caso dei musei pluriaziendali, che comprendono più aziende, costruiti in uno spazio espositivo ad hoc, con un'organizzazione gestionale indipendente e con personale qualificato. Ne è un esempio la Fondazione Louis Vuitton a Parigi creata nel 2014 dal gruppo LVMH per volere di Bernard Arnault, con lo scopo di promuovere e sostenere la creazione artistica contemporanea per il pubblico francese ed internazionale.

In Europa coesistono diversi modelli di fondazione e ogni paese ha la propria definizione per quanto riguarda la fondazione d'azienda viene chiamata *Stiftung*, *corporate foundation*, *fondation d'entreprise* (Lisbonne e Zürcher 2009). L'istituto nazionale di statistica italiano definisce la fondazione come "Organizzazione con una propria fonte di reddito che deriva normalmente, ma non esclusivamente, da un patrimonio; è dotata di un organo di autogoverno; utilizza le proprie risorse finanziarie per scopi educativi, culturali, religiosi, sociali o altri fini di pubblica utilità, sia sostenendo direttamente persone e associazioni, sia organizzando e gestendo propri programmi" (Istat 2005, 128). Nello specifico la fondazione d'impresa è dotata di una personalità giuridica privata e di un fondo patrimoniale creato dal fondatore per perseguire l'utilità sociale. Legata fortemente all'impresa fondatrice, che alimenta il fondo, la fondazione è autonoma e rappresenta un "modello organizzativo che migliora l'efficacia e l'impatto delle iniziative filantropiche aziendali" (Indagine Fondazioni d'impresa 2015). Per Lisbonne e Zürcher (2009, 77):

Con la creazione di una fondazione, l'impresa estende la sua azione di mecenatismo al campo dell'arte contemporanea. La fondazione svolge un ruolo di catalizzatore, facendosi al tempo stesso portatrice di identità e di individualizzare e permettendo all'impresa mecenate di assumersi pienamente questa responsabilità tramite un approccio coerente e globale, tanto con gli azionisti tanto con i clienti. La fondazione veicola l'immagine contemporanea di un'impresa cosciente del proprio ruolo e delle proprie azioni all'interno della società.

Le fondazioni d'impresa per avvalorare il proprio marchio spesso imitano l'architettura dei grandi musei e ingaggiano architetti di fama mondiale, ne è una prova su tutte la sopra citata Fondazione Louis Vuitton progettata dall'architetto americano Frank Gehry oppure la Fondazione Prada di Milano, nata nel 2015 grazie al progetto OMA di Rem Koolhaas e Chris van Duijn, che hanno riquilibrato una distilleria di gin del '900. L'architetto olandese Rem Koolhaas sostiene che:

Il progetto della Fondazione Prada non è un'opera di conservazione e nemmeno l'ideazione di una nuova architettura. Queste due dimensioni coesistono, pur rimanendo distinte, e si confrontano reciprocamente in un processo di continua interazione, quasi fossero frammenti destinati a non formare mai un'immagine unica e definita, in cui un elemento prevale sugli altri. Vecchio e nuovo, orizzontale e verticale, ampio e stretto, bianco e nero, aperto e chiuso: questi contrasti stabiliscono la varietà di opposizioni che descrive la natura della nuova Fondazione. Introducendo numerose variabili spaziali, la complessità del progetto architettonico contribuisce allo sviluppo di una programmazione culturale aperta e in costante evoluzione, nella quale sia l'arte che l'architettura trarranno beneficio dalle loro reciproche sfide (Fondazione Prada 2015).

Tuttavia Liggeri (2015, 11) precisa che la Fondazione Prada non è slegata dalla categoria dei musei aziendali, in quanto “si ritiene museo d'impresa qualunque struttura espositiva che abbia una relazione determinante con un'azienda, fosse anche soltanto di natura economica. Non è necessario che un museo esponga testimonianze di una specifica attività industriale o racconti la storia di un'impresa, per essere definito aziendale: è sufficiente che esso sia semplicemente finanziato da un'azienda per guadagnarsi tale definizione”. La fondazione d'azienda è anche considerata come un'estensione della collezione, in quanto l'impresa decide di darle vita in concomitanza con la nascita e l'espansione della propria collezione. In ultima analisi la fondazione ha lo scopo di ridefinire le potenzialità dell'interazione tra arte e impresa, altri esempi che ritroviamo in Italia sono: Fondazione Zegna, Fondazione Nicola Trussardi, Fondazione Pirelli, etc.

1.2.3. *Partenariato e creative partnership*

Tramite il partenariato si giunge ad una sempre più stretta collaborazione tra arte e business. Esso è visto come rapporto di lunga durata tra il mecenate, individuo o azienda, e l'ente competente. Alla base c'è molto più di un riconoscimento economico; oltre alle modalità esecutive alle forme ai modi e ai tempi del progetto stabilito, ci possono essere competenze specifiche che una impresa o più imprese mettono a disposizione dello sviluppo di una determinata attività. La formula si distingue per l'elevato grado di innovazione ed integrazione tra i due soggetti e prende appunto il nome di *partnership* (Russo 2009).

“Nel caso della *partnership* l'impresa si impegna non solo a sostenere una determinata attività o organizzazione culturale, ma stabilisce con essa un legame di medio-lungo periodo. Una relazione che comporta da un lato il tradizionale scambio di risorse contro visibilità e benefit, dall'altro la costruzione di una relazione sempre più intensa che può prevedere lo scambio di competenze, la fornitura reciproca di servizi di consulenza e anche delle forme particolari di *co-marketing*” (Bondardo 2003, 28). In questo modo, Moneta e Cantoni (2012) sostengono che,

l'impresa porta valore aggiunto al progetto/evento culturale tramite i propri prodotti e servizi come: tecnologia, relazioni, spazi, opportunità di comunicazione, etc. Il partenariato è una forma di rapporto continuativo in cui si crea un legame strategico per entrambi i soggetti coinvolti, che condividono scopi e programmi in un interscambio progettuale tra impresa e organizzazione culturale. Questa formula di sostegno prevede un ruolo attivo dell'impresa che non si limita solo a fornire un contributo finanziario (come era per la sponsorizzazione), ma collabora con l'organizzazione alle fasi di ideazione, realizzazione, gestione e di valutazione delle ricadute socioculturali degli interventi (Martinoni 2010). In questo modo l'impresa assume il ruolo di *project financing* perché attua una gestione partecipata dell'intero progetto culturale, il quale può assumere varie forme tra cui il restauro:

A differenza che nelle sponsorizzazioni, dove il privato si limita a finanziare o a realizzare a proprie spese l'intervento, ricevendo come controprestazione la promozione pubblicitaria del proprio marchio, attività, o immagine, nel *project financing* il rapporto economico si presenta più complesso, posto che il soggetto promotore/finanziatore, non solo si occupa della realizzazione, ma anche della gestione dell'opera pubblica e con il flusso di cassa generato ottiene la remunerazione del capitale investito, secondo lo schema tipico della concessione di costruzione (realizzazione dei lavori di restauro) e gestione (del servizio pubblico erogato dal bene; nel caso di beni culturali, del servizio pubblico di apertura alla pubblica fruizione e di valorizzazione del bene restaurato) (Aedon 2012).

La combinazione di risorse per massimizzare i risultati porta anche a modalità più innovative di lavoro. Un caso esposto dal Partnership Movement, che tratta storie di successo tra le arti e il business, è il "Costume Tour" del Ballet West. Nel 2015 le filiali della Zions Bank nello Utah hanno messo a disposizione i loro spazi per l'esposizione dei vivaci costumi della compagnia di danza locale. I costumi di scena hanno iniziato il loro tour dalla sede centrale della banca e hanno viaggiato attraverso le filiali, per poi fare ritorno alla mostra presso il Janet Quinney Lawson Capitol Theatre. Oltre a mettere in mostra i costumi, ogni filiale partecipante al progetto ha offerto l'opportunità ai clienti di vincere i biglietti per la nuova stagione della compagnia. La mostra ha permesso sia alla Zions Bank che al Ballet West di far vedere la loro partnership, promuovendo la nuova stagione del balletto ed evidenziando il sostegno della banca all'arte e alla cultura nel territorio. La Zions Bank sostiene le arti e gli eventi culturali sin dalla sua fondazione e il tour dei costumi è stato uno sforzo congiunto per individuare un modo unico per mostrare il rapporto con la compagnia e connettersi con la comunità. Brian Powell, impiegato di Zions Bank e presidente del Ballet West Board, ha spiegato come la partnership e la copertura stampa hanno aiutato la banca a connettersi con potenziali nuovi clienti che non avrebbero avuto motivo di venire nella banca altrimenti. Sia Ballet West che Zions Bank hanno contribuito alla sensibilizzazione dei media, che ha permesso loro di raggiungere nuovi contatti

per le future attività di promozione. Inoltre la banca, che possiede una collezione di 3.000 opere d'arte tra cui opere di molti artisti regionali, ospita una mostra d'arte annuale consentendo ai propri clienti di esporre e vendere i loro lavori.

Il partenariato permette la collaborazione tra le arti e le imprese portando alla realizzazione di progetti comuni e i partner di entrambi i settori si impegnano in progetti che possono essere educativi oltre che artistici con il fine di intraprendere iniziative benefiche per il grande pubblico.

Ultima iniziativa di Eni S.p.A. è quella di essere *main partner* di “Altri tempi, altri miti”, XVI edizione della Quadriennale d’Arte di Roma, mostra dedicata all’arte contemporanea italiana dopo il Duemila: “11 curatori, 99 artisti, 150 opere per offrire una chiave di lettura dei nostri tempi e delle loro narrazioni. In linea con il suo approccio di business fortemente orientato all’innovazione, Eni promuove nell’ambito di Q16 una serie di iniziative per avvicinare i ragazzi, tra i 16 e i 25 anni, al mondo dell’arte contemporanea [...] Il sito dedicato e la pagina Facebook offrono contenuti educational sul tema dell’arte contemporanea, un minigame che dà la possibilità di vincere un ingresso in Quadriennale e, a partire dal 13 ottobre, un concorso invita a esprimere in modo creativo un pensiero critico sulle opere esposte in Quadriennale” (Eni Quadriennale d’Arte 2016).

Lewandowska (2015) afferma che le imprese hanno aumentato il loro sostegno alle arti negli anni 1980 e 1990, quando il neoliberismo cominciò a plasmare le politiche culturali. La logica dei finanziamenti privati all’arte è cambiata, a causa anche della diminuzione dei fondi pubblici, la donazione si è sostituita ad un approccio in cui l’arte e la cultura non sono più beneficiari passivi ma fungono da partner commerciali. Si è passati da una “*support-oriented relations*” al finanziamento delle arti come strategia d’impresa, di cui la partnership rappresenta la forma più contemporanea della relazione tra arte e business. L’autrice sottolinea che le partnership sono disponibili in varie forme e che, a differenza della sponsorizzazione, possono essere iniziative che si sviluppano in modo reciproco. Il business partner partecipa alla co-creazione durante la fase di progettazione e realizzazione senza violare il territorio del collaboratore instaurando una comunicazione per ridurre le incertezze per quanto riguarda il ruolo delle parti.

Un ultimo progetto nato all’interno del protocollo d’intesa tra Confindustria Veneto e Regione Veneto, per il periodo 2015-2018 a favore della valorizzazione del patrimonio culturale delle imprese e la promozione della cultura d’impresa, è “Alchimie Culturali”. Per nuove sinergie tra il mondo dell’impresa e il mondo dell’arte”, tabella 7. Il progetto è stato realizzato in partnership con la Fondazione Bevilacqua La Masa, istituzione del Comune di Venezia, la quale ha avuto il compito di reclutare sei artisti (Martino Genchi, Maria Morganti, Agne Raceviciute,

Mariateresa Sartori, Michele Spanghero) che hanno collaborato per circa due anni con altrettante imprese individuate da Confindustria (Berto's spa, Carraro Tito & Figli, EGAP srl, Favini srl, Lunardelli est. 1967 srl, Officine Costruzioni Speciali spa).

Tabella 7 – Alchimie culturali. Per nuove sinergie tra il mondo dell'impresa e il mondo dell'arte

Alchimie Culturali. Per nuove sinergie tra il mondo dell'impresa e il mondo dell'arte si è posto l'obiettivo primario di sperimentare un percorso di interazione tra arte e impresa che possa diventare una modalità operativa riproponibile per le diverse realtà imprenditoriali che siano sensibili al tema. Tale modalità si propone di:

- stimolare una conoscenza, una collaborazione e una partnership creativa tra imprenditori e artisti;
- creare un ambiente favorevole alla realizzazione del “processo alchemico” per cui imprenditoria e arte si fondano;
- avviare una progettualità comune che metta assieme know-how dell'impresa e creatività per valorizzare le imprese manifatturiere e il loro patrimonio, ricorrendo ai differenti mezzi di espressione artistica contemporanei.

Il progetto, dunque, intende stimolare uno scambio di esperienze e competenze finalizzate ad una contaminazione effettiva e reciproca non solo di saperi, ma anche di emozioni e di diverse reazioni, con il fine di avviare relazioni, definire nuovi scenari operativi, fornire gli strumenti per coniugare sviluppo economico, culturale e attrattività territoriale. A tal fine, esso si realizza attraverso diverse fasi, atte ad analizzare le dinamiche relazionali che si creano tra le parti, in modo da procedere con una “normalizzazione” del procedimento e costruire un modello replicabile di collaborazione che dalla scala veneta possa poi essere riproposto ed esteso ad altre regioni.

Dal punto di vista aziendale è importante attrarre imprese che mai autonomamente si avvicinerebbero al mondo dell'arte (per senso di inadeguatezza, per questioni economiche, per timore, o altro) per poter dimostrare loro quanto aprirsi ad esso, confrontarsi con nuovi punti di vista, condividere le proprie competenze, possa risultare invece positivo per individuare nuove modalità con cui “raccontare” all'esterno la propria azienda e il proprio prodotto. Dal punto di vista dell'artista, invece, si crea l'opportunità di confrontarsi con la storia e il know-how aziendale, in un processo di crescita e conoscenza volto non meramente ad ottenere un contributo economico per la realizzazione di un'opera.

<http://alchimieculturali.it/progetto/>

Il frutto del progetto è stato una mostra “Alchimie. Opere nell'incontro tra impresa e arte” inaugurata il 18 marzo 2016 nelle sale di Palazzetto Tito a Venezia. Le opere esposte sono state prodotte all'interno delle imprese, che non avevano alcun rapporto con l'arte contemporanea, non dotate di Fondazioni e nemmeno coinvolte in sponsorizzazioni culturali, le quali hanno instaurato un dialogo con i rispettivi artisti per la creazione di un progetto condiviso, che vuole essere espressione del know-how produttivo di ciascuna azienda valorizzato dall'espressione artistica contemporanea. Dal punto di vista del business queste iniziative permettono

all'organizzazione di mantenere rapporti positivi con la comunità e i soggetti interessati “all'innovazione, alla produzione artistica ed alla contaminazione fra settori”.

Comunian (2009) sottolinea come ci sia sempre di più un'economia “culturalizzata” e un'attenzione verso la diversificazione dei prodotti. Questo cambiamento fa sì che la dimensione culturale venga utilizzata per spiegare nuovi processi economici, creando un impatto significativo nell'interazione tra le imprese e le arti. Nella società post-fordista, dove sono state soddisfatte le esigenze di base, la domanda dei beni specializzati cresce con una inevitabile espansione e frammentazione dei mercati. Perciò i beni e servizi sono venduti sempre di più in base al contenuto estetico e simbolico attraverso l'input culturale e creativo, che ne determina il valore. Secondo l'autrice anche questo aspetto ha contribuito a trasformare il modo in cui le arti e le imprese interagiscono.

Zsolnai e Wilson (2016) propongono che l'arte può ispirare le organizzazioni a diventare più estetiche e impegnate nella creazione di valore socio-economico arricchendo la qualità della vita. Lo studio si basa su due imprese che mettono l'arte al centro del loro funzionamento: Illy Caffè, azienda di torrefazione italiana che promuove il caffè e il “bere il caffè” come arte; Brunello Cucinelli, società italiana che opera nella moda di lusso.

Il principio cardine che guida Illy Caffè è il culto della qualità e la società è da sempre impegnata a migliorare i propri standard di produzione, processi e servizio ai clienti. Inoltre, contribuisce regolarmente alla creazione di esposizioni d'arte contemporanea e al supporto di artisti e mostre internazionali. Illy ha collaborato con molti maestri contemporanei tra cui Marina Abramović, Michelangelo Pistoletto, Robert Rauschenberg e James Rosenquist è stato il creatore dell'icona della ditta. Ma il progetto culturale riconosciuto in tutto il mondo è *Illy Art Collection* in cui più di 70 maestri contemporanei hanno contribuito a decorare la tazzina di porcellana, disegnata da Matteo Thun, e successivamente anche le lattine di caffè. L'idea centrale era di trasformare la tazzina di caffè in una piccola opera d'arte fornendo così al bevitore di caffè una maggiore esperienza olistica, soddisfacente e significativa. Le tazzine d'autore hanno elevato il piacere di bere un espresso coinvolgendo sia i sensi che la mente.

Il caso di Brunello Cucinelli, il quale ha intuito che colorare il cashmere sarebbe stata una vera e propria innovazione nel mondo della moda, è affine a quello di Illy perché entrambe oltre a basare la cultura aziendale sulla qualità lo fanno valorizzando la cultura. Il fondatore Brunello Cucinelli ha costruito la sua azienda nel castello di Solomeo, conservando e restaurando il patrimonio naturale e storico della campagna umbra generando una ricaduta positiva sulla comunità locale. Gli autori parlano della Cucinelli come di un'“impresa umanistica” da un lato perché il proprietario è dedito alla filosofia greca e latina, e dall'altro perché riconosce il grande

ruolo che hanno i dipendenti per la vita dell'azienda, tanto che gli ha concesso il "Bonus Cultura" nel 2016. Oltre a ciò la vision e la strategia dell'azienda è condivisa con tutti i dipendenti, che attraverso riunioni trimestrali vengono aggiornati sui risultati della società e possono dare suggerimenti sulle decisioni da prendere; ogni anno, il 20% dell'utile netto dell'azienda è riservato per i dipendenti, venendo equamente distribuito senza distinzione di ruolo.

Un altro esempio che mostra come l'arte e la cultura entrano nelle dinamiche aziendali del settore manifatturiero è Bonotto S.p.A., fondata nel 1912 a Molvena (VI). L'azienda si è distinta prima di tutto perché negli anni dell'industria tessile italiana è andata nella direzione contraria alla delocalizzazione, ristrutturando le vecchie macchine, assumendo le persone che venivano licenziate dalle altre fabbriche che spostavano la produzione all'estero e coltivando parallelamente il rapporto con gli artisti.

Per decenni la fabbrica ha ospitato innumerevoli artisti che hanno donato o realizzato appositamente alcune loro opere. Il movimento Fluxus, il cui più grande collezionista e mecenate in Italia è proprio Luigi II° Bonotto, impone nell'azienda, quasi involontariamente, logiche operative morbide, flessibili e fluttuanti, rendendo il lavoro prima processo culturale, poi business. Ciò che ne è scaturito, è oggi raccolto e tutelato sotto la Fondazione Bonotto, la cui sede resta saldamente collocata all'interno del grande sito produttivo di Molvena (Azienda Bonotto 2016).

Il direttore della Fondazione Patrizio Peterlini ci tiene a chiarire che gli artisti sono sempre stati presenti, hanno vissuto nella casa di Luigi Bonotto, hanno lavorato all'interno dell'azienda per le loro opere e con gli operai, che li aiutavano a svilupparle ma "non hanno mai fatto arte applicata". Cioè "non hanno mai disegnato un tessuto per la Bonotto, non hanno mai fatto un lavoro di modifica dell'immagine della Bonotto". Quello che è avvenuto negli anni è stata una "impollinazione", come la chiama il direttore creativo dell'azienda Giovanni Bonotto, un'influenza concettuale e radicale che ha inondato il modo di vedere e concepire sia il business che il prodotto. L'artista ospite non disegna un nuovo tessuto per poi essere venduto con il suo nome:

Cenare con Yoko Ono la sera o discutere durante il pranzo, la giornata con Metzger porta poi a pensare e a vedere il prodotto, il business in modo completamente diverso [...] Il tessuto fino agli anni '70 era molto rigido, molto strutturato, è logico che se stai un mese a contatto con Metzger, che ha ideato l'arte auto distruttiva, ritorni in fabbrica e cominci a pensare e vedere il tessuto in un altro modo. Cominci a decostruire il tessuto e lo porti a trasformarsi in qualcosa che è il tessuto contemporaneo, che è fluido ed ha performance completamente diverse da quelle che erano all'epoca. Non a caso Luigi è stato quello che ha sviluppato il tessuto, che ha permesso a Giorgio Armani di realizzare le giacche destrutturate; per fare le giacche senza spalline eccetera ci vuole un tessuto apposta, che lo

permetta. È proprio la questione concettuale, non è che Metzger gli ha disegnato il tessuto, perché non sa neanche come farlo non saprebbe proprio da dove iniziare (Peterlini 2016).

Questo approccio all'arte, permesso dalla collaborazione con gli artisti, ha creato una visione completamente diversa del lavoro fatto fino a lì, permettendo all'azienda Bonotto di pensare e di vedere in modo estremamente prolifico. Tutta la Collezione Luigi Bonotto è distribuita negli spazi produttivi, non è solo riservata agli spazi espositivi come la sala riunioni, ma si trova anche nell'orditoio, nel magazzino e negli uffici. Questa decisione è stata presa, spiega Peterlini, "perché prima di tutto i lavoratori se lo meritano, il loro lavoro ha la stessa dignità, lo stesso valore, se non ci fosse il lavoro dell'uno non ci sarebbe quello dell'altro primo, e secondo è una suggestione che a forza di vedere (le opere) tutti i giorni va ad alterare come vedi lo spazio, come vedi il tuo lavoro e questo ha una potenza straordinaria". In fabbrica sono presenti 200 operai e il loro contatto così ravvicinato con l'arte e gli artisti gli porta a pensare o a sviluppare idee e a sentirsi parte di un progetto, tutto ciò giova all'impresa perché "nel mondo della moda devi arrivare ad essere sempre un passo avanti se vuoi mantenere la leadership".

La cosa più bella che succede, per esempio, è davanti alla macchinetta del caffè Simonetti, piuttosto che Patterson o chi è presente, chiacchiera e discute con gli artigiani e gli operai. Gli operai magari parlano del problema da risolvere in una macchina e l'altro che non la conosce dà delle idee, dà una nuova visione. Lo stesso per l'artista, che deve creare e pensare a come fare quell'opera e l'altro dice: "ma perché non fai così, fai quel buco lì, eccetera". Avviene una compenetrazione di saperi da due mondi completamente diversi e questo altera completamente il modo di pensare, tant'è vero che a forza di andare in quella direzione ci si sente un po' tutti artisti (Peterlini 2016).

La collezione, antecedente la Fondazione Bonotto, si compone ad oggi di più di 12.000 pezzi tra opere d'arte contemporanea e importanti documenti, della storia del movimento Fluxus e della poesia sperimentale. Alla fabbrica di Molvena hanno fatto visita esponenti di tutti i tipi dall'arte concettuale a musicisti come Corner, il quale ha fatto un concerto all'interno dell'azienda per gli operai e la famiglia Bonotto, utilizzando come strumenti musicali i telai, accendendoli e spegnendoli ha registrato un suo pezzo "*Posso passeggiare ascoltando il mondo come un concerto*" 1995, e questo ha modificato la concezione dell'operaio che sta a telaio. Alison Knowles ha fatto una performance per gli operai in un altro ambiente, Giovanni Fontana ha registrato dei video e montato un video poema utilizzando i suoni le suggestioni ambientali e così via. Tutto ciò che viene prodotto in azienda viene restituito, perché i video sono ritrasmessi nei luoghi dell'azienda, gli happening in cui si vede la partecipazione stessa degli operai costituiscono testimonianze d'archivio e tutto contribuisce a far percepire in maniera diversa il proprio lavoro.

Come abbiamo potuto vedere le diverse forme di collaborazione con le arti sono legate a diversi benefici di business. Uno fra tutti individuato da Lewandowska (2015) è il beneficio di creatività e di apprendimento, in quanto tali aspetti possono essere incrementati attraverso diverse forme di partenariato con le arti. Nello specifico si tratta delle *creative partnership* che incorporano le arti nei processi di cambiamento organizzativo aziendale, permettendo di trasferire le competenze creative dalla cultura in altri settori. L'autrice afferma che questi partenariati creativi, tendenza dell'ultimo decennio, sono disponibili in varie forme, tra cui l'*arts-based learning*, che viene utilizzata per lo sviluppo personale e professionale dei dipendenti. Secondo gli studiosi i metodi di apprendimento attraverso le arti nel business, tramite gli interventi artistici, contribuiscono alla produttività, efficienza, reclutamento e la reputazione di una determinata impresa.

1.2.4. *Arts-Based Methods per un'alta interazione*

Nell'excursus dei diversi livelli di interazione tra arte e impresa, i benefici correlati all'investimento in cultura sono molteplici e le risorse umane giocano un ruolo fondamentale. L'Osservatorio Impresa e Cultura (2004) analizza il coinvolgimento del personale dipendente nei programmi culturali dell'azienda illustrando i vari casi. Partendo da un basso coinvolgimento, la sponsorizzazione di mostre o eventi temporanei, dà solitamente ai dipendenti dell'azienda la possibilità di partecipare gratuitamente all'evento sponsorizzato. Questo porta ad un beneficio con effetti positivi nell'ambiente aziendale, il quale può essere di gran lunga maggiore se avviene il coinvolgimento in programmi educativi anche per i famigliari dei dipendenti. Gli stessi vantaggi offerti alle risorse umane, ma con un carattere più duraturo, sono l'adesione a programmi di partnership o *membership* presso musei o altri istituti culturali. Il livello a più alto coinvolgimento legato all'ambito di formazione e creatività è l'*arts-based learning*, strumento sempre più diffuso soprattutto nel mondo anglosassone: "molte imprese fanno uso di metodi di formazione del personale basati su diverse forme culturali, fra cui laboratori legati alla musica, al teatro e alla creazione artistica. Questi tipi di esperienza formativa riescono a coinvolgere e creare coesione, nonché a presentare role-play e situazioni in cui si possono analizzare ed affrontare problemi specifici dei diversi ambiti aziendali" (Osservatorio Impresa e Cultura 2004, 154).

L'*arts-based learning* si serve di tecniche prese in prestito dallo spettacolo e dalle arti visive, fa parte dei metodi basati sulle arti, che Taylor e Ladkin (2009) chiamano *Arts-Based Methods*. Gli studiosi indagando sul come e perché questi metodi di lavoro vengono usati per l'assistenza all'individuo, per lo sviluppo e il cambiamento dell'organizzazione. Essi hanno identificato

quattro processi che non operano nell'ambito dei processi convenzionali dello sviluppo organizzativo, i quali saranno affrontati nel capitolo 2, ma che fanno riferimento alla sfera artistica per una maggiore progettazione, gestione e leadership:

- *Skill transfer.* Metodi basati sulle arti possono facilitare lo sviluppo delle capacità artistiche da applicare anche in contesti organizzativi. Ad esempio, ai medici della Virginia Commonwealth University, vengono insegnate competenze di teatro per aumentare la loro empatia clinica. Oppure, partecipare ad un seminario sulla storia dell'arte permette agli studenti di medicina di migliorare le loro abilità diagnostiche, perché l'abilità di vedere i dettagli nei quadri si trasferisce nel vedere i dettagli nei loro pazienti. Il processo di trasferimento di competenze permette ai manager, grazie all'utilizzo di abilità usate all'interno delle arti, di eseguire in modo più efficace i loro ruoli. Ad esempio, esercizi di improvvisazione teatrale sono utilizzati per far capire ai manager cosa vuol dire ascoltare profondamente ed essere ascoltati. La scarsa capacità di ascolto, infatti comporta una comunicazione debole ed inefficace.
- *Projective technique.* Attraverso forme artistiche vengono espressi l'esperienza tacita individuale e i fenomeni organizzativi, come le dinamiche di gruppo e di leadership, le quali sono in una certa misura tacite, e possono essere oggetto dei metodi basati sulle arti per essere rese visibili. Il prodotto delle pratiche artistiche permette a colleghi di rivelare pensieri e sentimenti interiori che non possono essere accessibili attraverso le parole. La tecnica proiettiva consente la creazione di oggetti d'arte che sono una finestra sull'inconscio. Ad esempio nell'azienda LEGO in Danimarca, i manager costruiscono rappresentazioni tridimensionali della loro strategia organizzativa utilizzando mattoncini LEGO. La tecnica proiettiva è utile per lo sviluppo dei manager in quanto li aiuta a lavorare con la molteplicità di significati che circondano complesse questioni organizzative.
- *Illustration of essence.* I metodi basati sulle arti possono consentire ai partecipanti di apprendere l'"essenza" di un concetto rivelandone le connessioni e gli orientamenti. Per esempio ai leader di U.S.Army viene mostrato il film *Twelve o' Clock High* per illustrare i principali insegnamenti sulla leadership. L'arte ci mostra gli aspetti essenziali di qualcosa e guida la nostra azione in una determinata situazione. L'*Amleto* di Shakespeare ci mostra i problemi di indecisione per un leader, quindi l'opera ci guida ad essere più decisi e nel non commettere sbagli. Inoltre può aiutare i manager ad avere una comprensione molto più complessa di leadership basata su connessioni emotive e personali, piuttosto che attraverso una teorizzazione astratta e intellettuale.

- *Making*. La creazione dell'arte può favorire una più profonda esperienza personale e la connessione con gli altri, e ciò è a favore dei responsabili e manager, il cui lavoro spesso è frammentato e disconnesso. Ciò può anche aiutare a sviluppare un senso di autenticità personale, che può essere il fondamento di un'autentica leadership. Ad esempio, gli studenti di MBA presso il Babson College prendono lezioni di arte per migliorare la loro creatività.

Taylor e Ladkin (2009) affermano che gli *Arts-Based Methods* includono più di uno di questi processi e l'attenzione può essere focalizzata sul prodotto artistico o sul processo artistico. Cioè, quando i manager creano la loro strategia di mattoncini LEGO, essi sono focalizzati sulla scultura risultante che è prodotto e permette di discutere sulla loro strategia. Viceversa il "Making" è focalizzato sull'esperienza unica dell'individuo, sulla crescita personale e sull'arricchimento, che si verificano durante il processo di fare arte. Questa è una forma di sviluppo personale intrapresa con obiettivi a lungo termine per iniziative di benessere e sviluppo dei dipendenti.

In alcuni casi l'impresa può avere una collaborazione con uno o più artisti all'insegna di una residenza d'artista negli spazi aziendali: "l'artista viene invitato a lavorare e creare nell'azienda. L'azienda invita scultori o artisti contemporanei a collaborare con il suo personale, usando il know-how aziendale e i propri materiali per la realizzazione di opere d'arte all'interno della stessa impresa, innescando nel personale un forte senso di appartenenza e la possibilità di riqualificarsi inventando nuove soluzioni non contemplate nelle modalità lavorative ordinarie" (Osservatorio Impresa e Cultura 2004, 154).

La varietà dei metodi artistici disponibili per il business è vasta e Lotte Darsø (2004) definisce la "*Artful creation*" come il nuovo paradigma che attinge al nostro potenziale umano (corpo, mente, cuore e spirito). *Artful* è definita come una qualità che aumenta la conoscenza che si evolve attraverso esperienze personali profonde, facilitate dal processo artistico. L'arte include diversi tipi di lingue, come il discorso visuale, e l'espressione, come la danza e il mimo, le quali potrebbero ispirare e rinnovare il business, che non è abile a tollerare e gestire la non-conoscenza del lavoro quotidiano. Gli uomini d'affari preferiscono la certezza, gli obiettivi e i piani, tutte cose che mirano al ben definito invece che alla complessità e all'ambiguità, le quali implicano incertezza, ricerca e tentativi. Tuttavia, nelle arti ci sono categorie complementari come i copioni, i pentagrammi, le coreografie da una parte e l'improvvisazione, le prove, la performance dall'altra; gli artisti sono abili ad usare sia i copioni sia l'improvvisazione. Inoltre una delle qualità più importanti, secondo l'autrice, che il business può acquisire dall'arte è l'energia che viene sprigionata seguendo la propria passione.

Gli artisti sono appassionati dal loro lavoro, sanno come motivarsi e sono capaci connettersi con le proprie passioni. La passione permette di motivarsi intrinsecamente generando forte motivazione, soddisfazione ed energia, che è molto diversa dalla motivazione estrinseca creata tramite bonus e prestigio. È molto importante per la produttività che i leader siano capaci di motivare ed ispirare le persone, meglio se guidati da passione. Altre qualità artistiche che sono importanti per il business sono l'allenamento ai cambiamenti mentali, esercitare la fantasia, l'immaginazione e l'intuizione, in sintesi sviluppare la potenzialità delle persone per un'*Artful creation*.

Le pratiche artistiche possono aiutare le organizzazioni ad acquisire nuove conoscenze, innovazione e nuove pratiche manageriali e organizzative.

Car, Kanjuo Mrčela e Mesner Andolšek (2015) analizzano come le pratiche artistiche siano utilizzate e promosse per la creazione di nuovi modi di intendere l'organizzazione. In riferimento ai principi di *Artful making*, introducono nuovi framework conoscitivi che minano le prassi consolidate del management basate sulla razionalità strumentale. I principi e le pratiche di *Artful making* permettono di stimolare e liberare il potenziale dei lavoratori e di creare le condizioni più adatte per la promozione dell'innovazione e l'adattamento ai cambiamenti.

Schiama (2011) riflette sulla necessità di usare l'arte nella dimensione organizzativa. Il fatto è che il pensiero razionale è ormai superato nel *postmodern management paradism* e tutto si concentra sulla dimensione emozionale dell'uomo e sulla sua conoscenza. L'arte, quindi, può offrire uno strumento per gestire le dimensioni non razionali di un'organizzazione. L'arte permettere di entrare in dialogo con l'ambiente esterno e soprattutto interno, essa infatti dà la possibilità ai dipendenti di esprimersi e crea spazio per l'espressione delle loro potenzialità creative, permettendo loro di legarsi ancora di più all'impresa. L'autore individua nove competenze chiave che sono influenzate positivamente dall'apprendimento basato sulle arti:

- **Creatività.** Le arti aiutano le persone ad essere più creative migliorando come vedono, interpretano e rappresentano la realtà e i problemi. Danno la medesima attenzione ai dettagli e al complesso, coinvolgendo i loro sentimenti e la motivazione.
- **Immaginazione.** Le arti rappresentano un terreno fertile per far crescere l'immaginazione, come una fonte di possibili soluzioni. Le arti possono cambiare come le persone percepiscono il mondo, dando un nuovo modello interpretativo per vedere la realtà diversamente e visionare una nuova realtà possibile.
- **Risk-taking.** Lavorando con le arti si hanno delle sorprese e ciò richiede la volontà di prendere rischi.

- **Improvvisazione.** L'improvvisazione è una delle abilità chiave nel contesto del business che è caratterizzato da alta incertezza e ambiguità, in cui è necessario sviluppare flessibilità. Questo richiede la capacità di cambiare direzione fino a ridefinire l'obiettivo, perché l'ambiente cambia ed emergono nuove opzioni nel corso delle attività. L'improvvisazione è una capacità manageriale che è riconosciuta come fattore importante; si deve sviluppare la capacità di rispondere spontaneamente, anche sottopressione, quando problemi e opportunità si presentano. Le persone possono imparare come improvvisare apprendendo alcune competenze chiave dell'improvvisazione del teatro o di un musicista jazz.
- **Osservazione.** È la capacità di regolare il sistema sensoriale in modo completamente consapevole sulla realtà osservata. Le arti possono insegnare alle persone ad usare meglio il loro sistema sensoriale. L'abilità di percepire le qualità estetiche dipende da come l'individuo aggiusta i suoi sensi e le forme di arte provvedono a farlo.
- **Critica.** Le arti sono una piattaforma per capire come le persone possono vedere le cose in una varietà di modi diversi. Questa permette a vari punti di vista di emergere e convergere verso un punto comune. Ciò porta le diverse sensibilità delle persone a focalizzare e esplorare come si possano usare i propri sensi per capire meglio il mondo e i problemi.
- **Consapevolezza.** Le arti supportano lo sviluppo della consapevolezza delle risposte emotive alle situazioni in ogni persona. Questo aiuta l'individuo a diventare più consapevole e di avere il controllo delle sue azioni. Tramite l'arte le persone possono essere più consci della realtà e delle sue trasformazioni. Questo aumenta la capacità di indagare sulle possibilità future.
- **Flessibilità.** Le arti insegnano alle persone ad essere flessibili, accettando diversità, variabilità, incertezza e ambiguità. Le arti evidenziano l'importanza di essere flessibili nei contesti che cambiano velocemente. Questo comporta che la definizione degli obiettivi deve tener presente il contesto per cambiare l'obiettivo quando è necessario.
- **Stimolando se stessi e gli altri.** Le arti invitano gli individui a fare molta attenzione ai loro stati emotivi e vitali. Le arti aiutano le persone ad assaporare le qualità estetiche di un'esperienza e generare esperienze ricche di emozione.

L'uso di una qualsiasi forma d'arte nel "*management action*" è rappresentato per Schiuma (2011) dal concetto di *Arts-based Initiatives* (ABIs), con il quale l'organizzazione può tradurre le arti in azione utilizzando la potenza estetica delle forme d'arte per promuovere la creazione

di valore. I metodi di ABIs possono avere un effetto sulla formazione dei dipendenti e sulla struttura dell'organizzazione e hanno un forte impatto sulle competenze comunicative. Per esempio, permettono di comprendere come si usa la voce e il corpo, ciò può aiutare i dipendenti ad avere una migliore performance al telefono, nei rapporti faccia a faccia con i clienti, in una riunione, in occasioni pubbliche. Essere un buon comunicatore è il risultato di una varietà di fattori che sono connessi alle competenze tecniche di comunicazione, che possono essere l'uso della voce, del linguaggio del corpo, di atteggiamenti personali, sicurezza, etc. Tutti questi fattori possono essere sviluppati coinvolgendo le persone nelle esperienze che si basano sulle arti. Un caso di studio presentato dall'autore è il "Creative pitching", programma che si basa sul teatro per la Hall and Partners, agenzia che fa ricerca pubblicitaria, che è riuscita tramite *Arts-based Initiatives* a sviluppare le competenze delle persone e il loro apprendimento.

L'azienda americana stava crescendo velocemente e aveva bisogno che il proprio personale sviluppasse potenza e sicurezza per essere competitiva e conservare i clienti e aziende come Microsoft. Il loro approccio era innovativo per l'industria e una parte della loro strategia era di assumere persone giovani. Con la veloce crescita della compagnia, le persone erano state promosse velocemente e le loro responsabilità aumentavano lavorando con clienti importanti. In questo contesto si chiedeva al personale di imparare velocemente per capire come trattare con i nuovi clienti. Cercando approcci innovativi per formare e sviluppare persone in termini di autostima, espressione di sé e competenze comunicative, l'azienda ha identificato ABIs come un modo veloce tramite il quale le persone potevano diventare esperte a gestire situazioni difficili, clienti difficili e negoziazioni. *Dramatic Resources* è stato incaricato di pianificare un programma basato sul teatro, mirato ad abilitare i dipendenti per gestire situazioni inaspettate. La premessa del metodo ABIs è di gestire un incontro, una presentazione e/o un rapporto con un cliente è come un lancio creativo (*Creative pitch*). Esattamente come nel teatro dove un performer deve coinvolgere il pubblico emotivamente e intellettualmente per avere un impatto, i manager che si occupano dei rapporti con i clienti devono essere capaci di coinvolgere il cuore e la mente del cliente. L'ABIs ha cercato di sviluppare questo tipo di competenze tramite l'uso delle abilità teatrali e l'applicazione pratica delle tecniche basate sul teatro per aumentare la sicurezza e ingegnosità del personale (Schiuma 2011).

Le capacità meno tangibili come l'ascolto profondo, la maggiore sensibilità dell'ambiente, l'empatia etc. sono sviluppate tramite le arti. Ciò non significa che le risorse umane di un'organizzazione diventino pittori, attori, musicisti, pensatori, danzatori, ma svolgere in azienda corsi di scrittura creativa, giornalismo o partecipare a gruppi di lettura, recitazione di poesia possono sviluppare determinate abilità. Attori e consulenti lavorano in modi differenti per sviluppare una efficace comunicazione ma le competenze di presentazione sono le stesse perché includono voce, postura, linguaggio del corpo e gestualità (Darsø 2004).

Uno studio fatto da TILLT Europe (2009) suggerisce che poche sono le organizzazioni che volontariamente condividono le loro informazioni sulle esperienze degli interventi artistici,

oppure che ci sono pochi ricercatori interessati a valutarle. Questo perché non ci sono tanti studi che riportano gli effetti degli interventi ad eccezione di tre casi: the AIRIS (*Artists in residence*), NyX (*Innovation Alliances Programme*) e il programma Catalyst di Unilever.

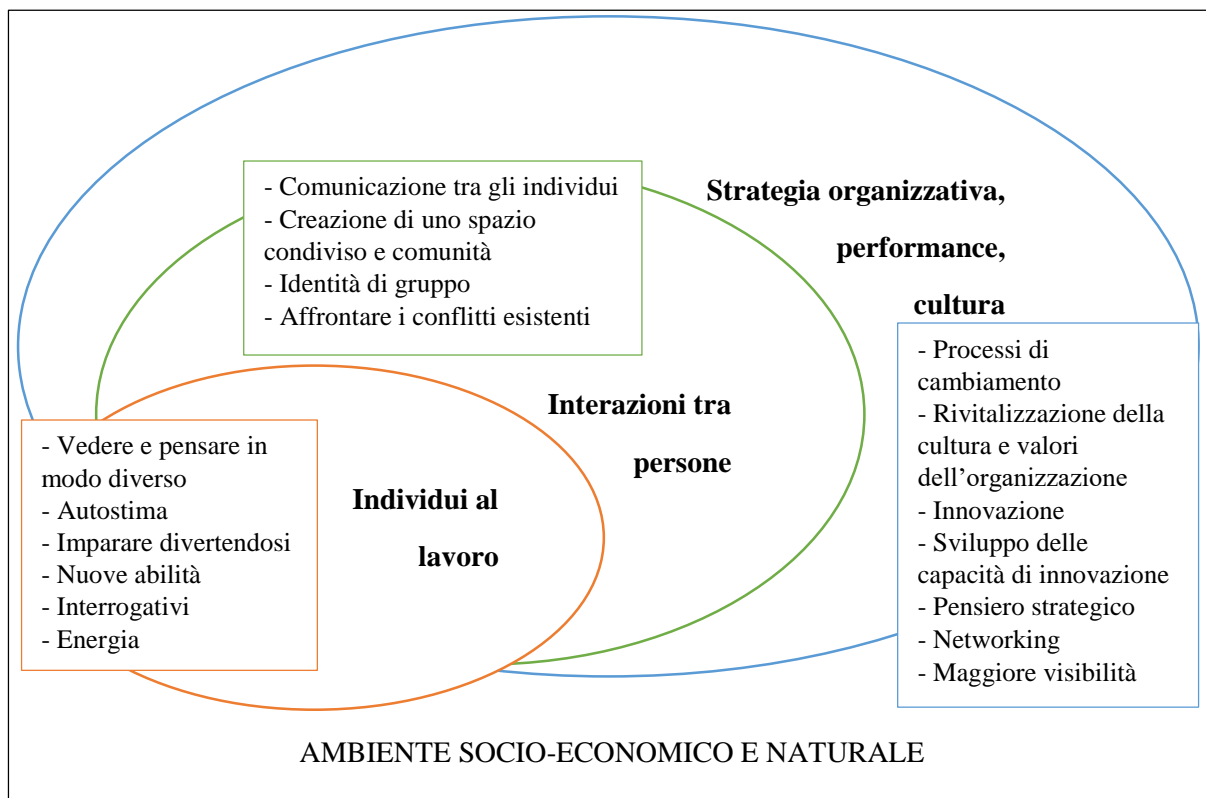
- Il progetto AIRIS, attivo dal 2002, prevede di inserire per un periodo di dieci mesi, artisti provenienti da diversi campi artistici in diversi tipi di organizzazioni (aziende private, autorità municipale, etc.) per essere consulenti creativi o agenti di cambiamento. Alcune organizzazioni hanno accettato di partecipare al progetto di residenza artistica soprattutto perché interessate all'aspetto di studio.
- NyX ha inserito venti artisti in venti aziende diverse per venti giorni. L'idea di base del programma era di scoprire se l'arte e gli artisti possono fare la differenza sul posto di lavoro.
- Il piano offerto da Project Catalyst con Unilever svolto dal 2000 al 2007 era il più grande programma di cooperazione d'arte a tutti i livelli organizzativi e includeva varie attività basate sulle arti, come corsi d'arte, drammaturgia, performance, etc. in pausa pranzo ed eventi di serali. Vi erano progetti di artisti in residenza con diverse durate. Unilever voleva stimolare la propria cultura d'impresa offrendo ai suoi dipendenti nuove fonti di ispirazione e creatività attraverso l'interazione con gli artisti e le organizzazioni artistiche. "Tra i benefici attesi e verificati ci sono lo sviluppo di una propensione a lavorare in gruppo e ad assumere l'iniziativa, di una maggiore efficacia espositiva, di un aumento della propensione al pensiero laterale" (Bondardo 2003, 29). Quasi il 70% dello staff di Lever Fabergè e Icecream & Frozen Food ha partecipato in almeno una attività e il 23% erano partecipanti seriali durante i primi quattro anni.

Avere prove concrete degli interventi artistici è difficile, perché l'apprendimento tramite le arti non può essere misurato, perciò vi è l'assenza di un metodo scientifico. Questo comporta che gli interventi artistici potrebbero essere portati ingenuamente nelle organizzazioni in condizioni inappropriate, causando disappunto e cinismo, rendendosi inefficaci nella soluzione dei problemi. Se utilizzati saggiamente, gli interventi artistici coinvolgono le persone in riflessioni e sviluppano nuove conoscenze lavorative. I dipendenti riflettono sul loro lavoro e sono stimolati a ricercare nuovi modi di lavorare e di raggiungere i loro obiettivi. Le arti sono viste come una scintilla per l'apprendimento individuale e dell'organizzazione e in alcuni casi i dipendenti sviluppano un punto di vista più ottimistico verso il loro lavoro e si sentono più dediti all'organizzazione.

Nella tabella 8 vengono presentati in sintesi tutti i valori che gli interventi artistici possono offrire all'individuo, ai gruppi di lavoro e all'organizzazione. Gli *Artful Research Workshops* ideati da TILLT Europe (2009), che coinvolgono dipendenti aziendali, artisti e manager, danno un ampio contributo alla ricerca in questo campo, soprattutto perché gli interventi artistici hanno la caratteristica di essere catalizzatori del cambiamento.

A uno degli *Artful Research Workshops*, una danzatrice e coreografa ha spiegato come ha aiutato i dipendenti ad accettare i cambiamenti rapidi. Lei ha lavorato in un reparto di una grande azienda di ricerca medica che ha subito numerose procedure di riorganizzazione con effetti sui gruppi d'impiegati, dipartimenti, e contesto di lavoro. I dipendenti erano tecnicamente preparati e motivati ma l'artista ha osservato che si sentivano persi e frustrati. L'artista con un workshop e usando le tecniche di improvvisazione della danza ha permesso all'individuo di focalizzarsi e relazionarsi al presente immediato. I dipendenti hanno scoperto nuovi modi di vedere e rispondere alle situazioni correnti, così hanno imparato che potevano accettare i cambiamenti invece di sentirsi paralizzati da essi (TILLT Europe 2009, 39).

Tabella 8 – Valori che gli interventi artistici possono aggiungere nelle organizzazioni (TILLT Europe 2009, 45)



Oltre all'adattamento ai cambiamenti, gli interventi artistici sono visti come un modo per sviluppare le capacità d'innovazione. Un'organizzazione può moltiplicare le possibilità che esistono già semplicemente migliorando l'ambiente di lavoro, la comunicazione

nell'organizzazione e introducendo più flessibilità. Un manager partecipante ai workshop ha evidenziato che i dipendenti spesso hanno buone idee ma nessun modo per esprimerle, serve quindi un approccio artistico per liberarle. Un artista può aiutare a focalizzare l'attenzione e creare il contesto per l'innovazione.

Lewandowska (2015) evidenzia che i metodi basati sulle arti dovrebbero essere orientati verso la creazione di una società di persone, invece che essere commercialmente orientati. Questo avviene quando l'impresa capisce che il bene più importante dell'organizzazione sono i dipendenti e il loro sviluppo, perché "l'investimento nelle persone ripaga in alta fedeltà e in una cultura di compassione, leggerezza e *artful*" (Darsø 2004, 164).

IMPRESA E FATTORE UMANO

In questo capitolo focalizzerò l'attenzione sui cambiamenti organizzativi, con particolare riguardo alla vita lavorativa. Il punto di partenza sono le persone e l'organizzazione come loro creazione. Successivamente analizzerò il cambiamento, il suo sviluppo e le resistenze a esso nell'ottica di un benessere organizzativo. Infine affronterò il tema del capitale umano e delle competenze per gestire e implementare il cambiamento a livello individuale, di gruppo e di organizzazione.

2.1. Le persone come motore dell'organizzazione

Il termine organizzazione è utilizzato per indicare un'entità e quindi una collettività sociale relativamente formalizzata che esiste per perseguire degli scopi condivisi tra i suoi partecipanti. In particolare l'impresa persegue i propri fini realizzando dei prodotti (beni, servizi) diretti alla soddisfazione di bisogni specifici che emergono dalla comunità e lo fa attraverso l'impiego di risorse, la creazione di strutture, la costruzione di partnership in competizione con altre organizzazioni. Ne consegue che essa è anche il "mezzo" attraverso cui un gruppo di individui raggiunge un insieme di obiettivi. Essa viene vista come un sistema, cioè un insieme di elementi interrelati. Nell'impresa, infatti confluiscono innumerevoli soggetti, obiettivi, risorse, attività interdipendenti che devono essere coordinati e coerenti tra loro e rispetto all'ambiente con cui interagiscono, essendo sistemi aperti.

Le diverse definizioni di organizzazione pongono l'accento sul fattore umano che permette la sua origine e funzionamento. Forti e Varchetta (1996, 123) definiscono l'uomo come un animale culturale che "è obbligato a una continua creazione per compensare una mancanza di fronte all'esperienza che sembra incolmabile. E l'organizzazione è un prodotto, tra i più creativi e rilevanti, di tale creatività obbligata". Il prodotto organizzazione può essere identificato con una struttura, edificio e non, ma ciò che permette la sua creazione non sono altro che le persone e la loro collaborazione. I gruppi di persone lavorano insieme in modo interdipendente, completando dei compiti in modo coordinato e organizzandosi per raggiungere un set di obiettivi.

Ma facciamo un passo indietro, Airoidi, Brunetti e Coda (2005) spiegano come le persone per il perseguimento dei loro fini creano dei gruppi sociali, interagendo tra di loro sia

occasionalmente sia in forme relativamente stabili e strutturate, che genericamente si denominano società umane. Questo insieme di persone, gruppo sociale, presenta le seguenti caratteristiche:

- a) è composto da un piccolo numero di componenti, tipicamente tra tre e sette persone;
 - b) si forma spontaneamente tra persone che per varie condizioni organizzative e logistiche si trovano ad interagire tra loro;
 - c) è composto da persone che condividono i valori di fondo;
 - d) è orientato al perseguimento di un obiettivo comune a tutti i membri;
 - e) ha una propria struttura sociale interna;
 - f) sviluppa regole di comportamento, tipicamente implicite, denominate norme che tutti i membri del gruppo devono rispettare;
 - g) è coeso e permanente nel tempo se si realizza un sostanziale equilibrio tra ciò che ciascun membro fornisce al gruppo e ciò che ciascun membro ottiene dal gruppo;
 - h) decade e si scioglie quando si rompe l'equilibrio di cui al punto precedente.
- (Airoldi, Brunetti e Coda 2005, 30).

Nel gruppo sociale ogni persona intesse relazioni con gli altri membri del gruppo creando così una fitta rete di scambi che non si limitano alla attività lavorativa ma investono anche la sfera personale e affettiva. I gruppi sociali si organizzano per poter svolgere le attività prefissate in un periodo di tempo, evitando gli errori, non mischiando il proprio lavoro con quello degli altri, etc. Mercurio e Testa (2000) affermano che per essere ben organizzati bisogna perseguire l'efficacia, l'efficienza ed “essere soddisfatti di quello che si sta realizzando”.

Tra i diversi tipi di organizzazione di gruppi sociali si annoverano le imprese, gli istituti della Pubblica Amministrazione e gli istituti nonprofit. A differenza delle altre due, l'impresa generalmente “esiste in quanto istituto economico-sociale volto al soddisfacimento dei bisogni umani, attraverso la produzione di ricchezza” (Buttignon 1996, 29); svolge principalmente attività di produzione economica, che costituisce il mezzo, mentre il fine è per lo più la produzione di redditi (le remunerazioni del lavoro e del capitale proprio). In tutti i casi l'attività economica, sottolineano Airoldi, Brunetti e Coda (2005), è svolta “dalle persone e per le persone”, le quali con diversi livelli di responsabilità svolgono funzioni e compiti impiegando energie. L'attenzione alle modalità di svolgimento dell'attività economica diventa rilevante anche nelle organizzazioni che non hanno motivazioni primarie di tipo economico, perché per garantire la loro sopravvivenza esse devono durare nel tempo ed essere autonome (Santesso 2010).

Queste sono le condizioni proprie del principio di economicità e per perseguirlo le persone, motore dell'impresa e di qualsiasi altra organizzazione, devono completare le attività in modo

da raggiungere gli obiettivi prefissati ottenendo i risultati previsti con il minor impegno di risorse, monetarie e non, come il tempo (Isotta 2009).

Kreitner e Kinicki (2004) individuano quattro fattori comuni a tutte le organizzazioni: la coordinazione dello sforzo, l'obiettivo comune, la divisione del lavoro e la gerarchia di autorità; essi costituiscono la struttura dell'organizzazione.

La coordinazione dello sforzo viene raggiunta tramite la formulazione e l'applicazione delle strategie, delle regole e delle procedure. La divisione del lavoro si ha quando l'obiettivo comune viene perseguito da individui diversi che portano avanti compiti distinti, ma collegati tra loro. La gerarchia dell'autorità, chiamata anche catena di comando, è un meccanismo di controllo che mira ad assicurarsi che le persone giuste facciano la cosa giusta al momento giusto (Kreitner e Kinicki 2004, 584).

Perciò un'organizzazione è caratterizzata da un gruppo di individui che ricoprono dei ruoli occupando una determinata posizione all'interno di essa, questo sistema prende il nome di struttura organizzativa. In riferimento ai compiti affidati al personale e alla divisione del lavoro, Tosi (2008) spiega come la struttura organizzativa si compone dalle unità organizzative, gerarchia, regole, procedure, meccanismi di coordinamento e di controllo.

Viene così a formarsi una struttura unitaria con un coordinamento degli organi aziendali, dell'insieme dei compiti e delle responsabilità. Tutto ciò si articola graficamente con l'organigramma in cui si nota formalmente i gradi di autorità e la divisione dei rapporti di lavoro.

Airoldi, Brunetti e Coda (2005) sottolineano l'importanza della progettazione dell'assetto organizzativo, in quanto si deve decidere il numero di persone, le loro caratteristiche per una determinata impresa, l'insieme dei compiti da svolgere individuando obiettivi, modalità, risorse, etc. Tutti questi elementi concorrono alla realizzazione di alti livelli di coordinamento e integrazione tra i diversi membri organizzativi, i quali devono svolgere i propri compiti con efficacia ed efficienza, fronteggiare il dinamismo ambientale con flessibilità.

Anche le aziende diverse dalle imprese, comunque, devono avere un assetto organizzativo per riuscire ad organizzarsi (cosa vogliono essere), realizzare le proprie scelte strategiche e attività operative (per chi, facendo cosa). Portando l'esempio della Biennale di Venezia, l'istituzione culturale ha svolto nell'anno 2016 cronologicamente le seguenti manifestazioni:

- 15° Mostra Internazionale di Architettura;
- 10° Festival Internazionale di Danza Contemporanea;
- 44° Festival Internazionale del Teatro;
- 73° Mostra Internazionale d'Arte Cinematografica;

- 60° Festival Internazionale di Musica Contemporanea.

La Fondazione Biennale di Venezia al fine di perseguire i propri obiettivi quali far conoscere al pubblico le nuove tendenze artistiche contemporanee tramite mostre e festival, conservare la storia e le testimonianze nell'archivio ASAC e metterle a disposizione per la ricerca, realizzare progetti di formazione per giovani artisti (Biennale College); si è dotata di un'organizzazione articolata, come evidenziano le tabelle 9 e 10.

Tabella 9 – Fondazione La Biennale di Venezia, attività e funzionamento

Direttore generale

Responsabile della struttura organizzativa e amministrativa della Fondazione, funge da raccordo fra le varie direzioni ed il Presidente e il Consiglio di Amministrazione collaborando con il Presidente nel perseguimento degli obiettivi strategici che La Biennale di Venezia determina. Dalla data di avvio del progetto "Biennale College" per i settori Cinema, Danza, Musica e Teatro il Direttore Generale promuove e coordina le attività specifiche annuali in coordinamento con il Direttore Artistico, il Responsabile Organizzativo, gli Uffici Stampa.

Dirigente – Affari Legali e Istituzionali, Risorse Umane e Vicariato (Deputy)

Presidia l'impostazione e la corretta gestione di tutti gli aspetti legali delle attività della Biennale di Venezia, assicura l'ottimizzazione delle risorse e dell'organizzazione interna e le corrette relazioni secondo obiettivi di aggiornamento miglioramento dell'efficienza e produttività. Svolge funzione di vicariato in caso di assenza o impedimento del direttore Generale.

Quadro – Responsabile Ufficio stampa

Quadro – Responsabile Ufficio Acquisti

Dirigente – Amministrazione, Finanza Controllo di gestione e Sponsorship

Assicura la gestione della contabilità, la regolarità e veridicità delle scritture contabili e del bilancio, vigila sull'equilibrio finanziario e inoltre elabora e sviluppa progetti di coinvolgimento e aumento del pubblico delle manifestazioni in funzione dell'aumento delle entrate proprie.

Dirigente – Servizi Tecnico-Logistici

Assicura il presidio e la salvaguardia delle sedi da un lato e dall'altro lo sviluppo dei progetti allestitivi delle mostre secondo criteri di efficacia ed economicità. Studia elabora e propone piani e progetti di innovazione e razionalizzazione anche tramite l'acquisizione di nuovi beni attrezzature strumentali.

Dirigente – Progetti Speciali e Promozione sedi

Assicura la corretta e tempestiva realizzazione dei piani speciali di riqualificazione delle sedi in uso. Propone al Vertice e cura l'attuazione di azioni di valorizzazione delle stesse sedi anche ai fini del reperimento di nuove entrate proprie.

Dirigente – Settore Arti Visive/Architettura

Garantisce la realizzazione delle mostre e la loro progettazione e sviluppo nel rispetto degli obiettivi individuati dal vertice e della Direzione artistica, assicurando la qualità dei servizi per il pubblico e la stampa nonché sviluppando relazioni con il mondo dell'arte e degli artisti e le istituzioni possibili sostenitrici della mostra e degli artisti stessi. Cura i rapporti con le Partecipazioni nazionali per la realizzazione delle mostre.

Dirigente – Settore Cinema

Garantisce la realizzazione della mostra e la sua progettazione e sviluppo nel rispetto degli obiettivi individuati dal vertice e dalla Direzione artistica elaborando e proponendo progetti con l'obiettivo del continuo miglioramento di standard di servizi per il pubblico e la stampa.

Dirigente – Settore Danza Musica e Teatro

Garantisce la realizzazione dei programmi e la loro progettazione e sviluppo nel rispetto degli obiettivi individuati dal vertice e dalle Direzioni artistiche elaborando e proponendo progetti con l'obiettivo del continuo miglioramento dell'efficienza delle modalità organizzative, nonché elabora e propone progetti collaborazione con istituzioni operanti negli stessi settori.

Dirigente – Archivio Storico delle Arti Contemporanee

L'archivio, nelle sue sedi della Biblioteca ai Giardini e di Vega a Marghera, garantisce la conservazione, l'accrescimento, il riordino e la valorizzazione del Fondo storico e delle altre collezioni e Fondi che ne fanno parte con l'obiettivo di un progressivo miglioramento dei servizi al pubblico, sia attraverso la sua fruizione diretta sia attraverso l'organizzazione di mostre sulla storia de la Biennale e le sue attività, curate dai direttori artistici di settore.

http://web.labiennale.org/doc_files/organigramma.pdf

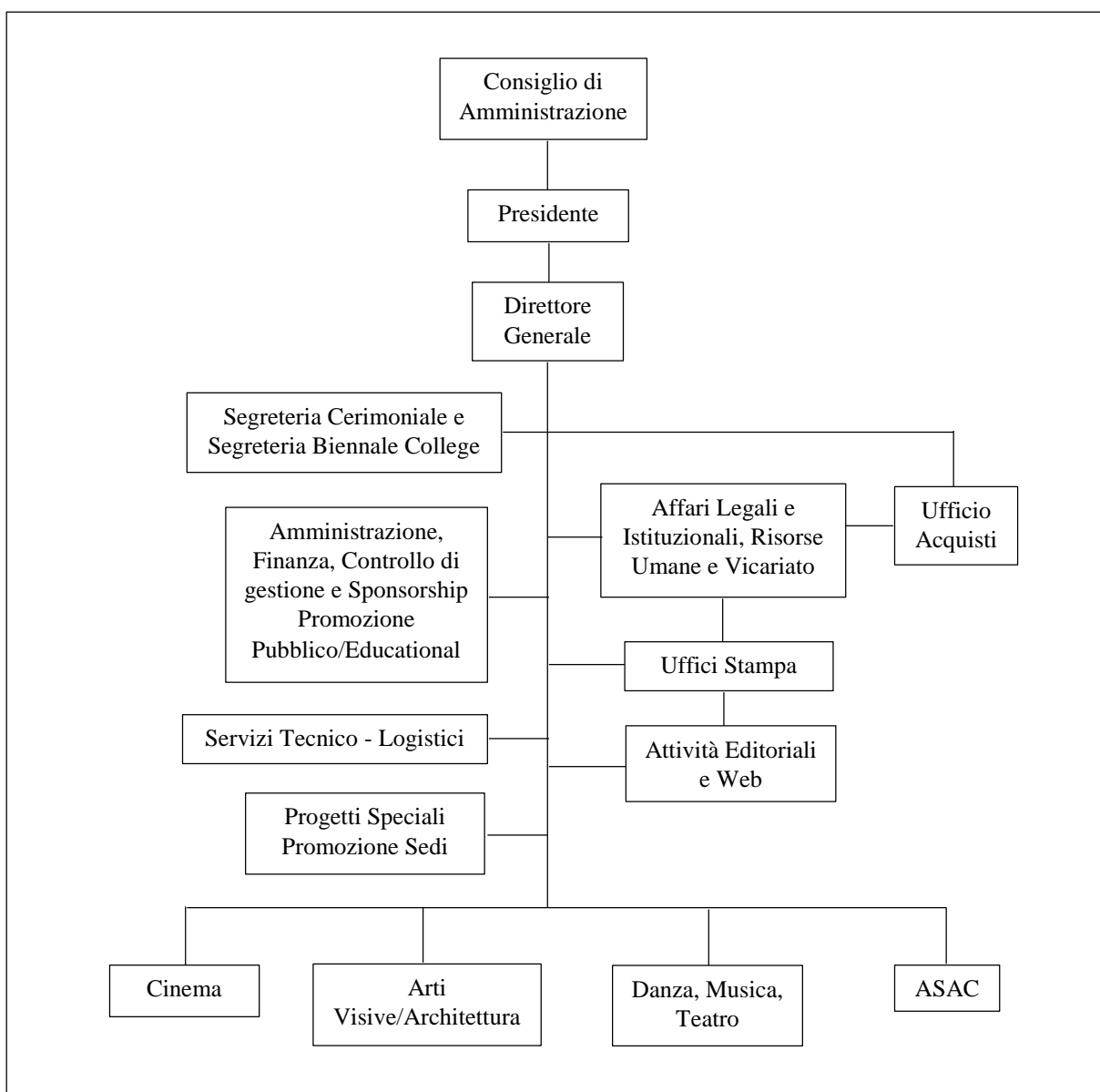
A tal proposito il direttore organizzativo Luigi Cuciniello (2016) dei settori cinema, danza, musica e teatro, chiarifica la strutturata organizzativa della Biennale di Venezia dividendola in due ambiti, da una parte gli uffici centrali e dall'altra gli uffici legati alla gestione delle attività. Inoltre a ridosso delle manifestazioni, in supporto a queste due, subentra un'altra parte del personale. Durante la preparazione e l'organizzazione dell'intero programma dei festival della Biennale è fondamentale la programmazione di medio-lungo periodo, perché si verifica un accavallamento delle fasi le quali richiedono la coordinazione del personale. Per esempio una parte dello staff di danza, musica e teatro si sovrappone a causa dell'avvio quasi contemporaneo di due o addirittura tutte e tre le manifestazioni. All'interno della struttura organizzativa della Biennale gli artisti e soprattutto il direttore artistico vengono a contatto con il personale interno, il quale rende possibile la realizzazione di ogni manifestazione, presentazione, spettacolo. Le relazioni sono molto diversificate, ci sono interlocutori che interagiscono direttamente con gli artisti mentre altri interlocutori che seguono attività più articolate e strutturate.

Anche se La Biennale di Venezia non ha fine di lucro, essa per perseguire i propri obiettivi e realizzare i progetti artistici deve essere dinamica e flessibile. A tal proposito Cuciniello

racconta che l'esperienza di un festival la vive come se fosse un viaggio, un itinerario qualcosa che ha degli aspetti noti, definiti, programmati ed altri che dipendono dagli eventi, i quali possono modificare il corso dell'opera richiedendo adattamenti costanti.

Ogni festival è a sé e noi proprio per questo vogliamo mantenere la barra dritta, il timone organizzativo, ma al tempo stesso lasciare la piena autonomia, perché siamo consapevoli che ingabbiare, irreggimentare queste cose in un modello unico, strutturato, chiuso, fisso, sarebbe impossibile. Dobbiamo sempre avere la possibilità da una parte di controllare, organizzare, gestire, ma dall'altra di lasciare la libertà e autonomia di espressione a chi ci porta qualcosa che non è racchiudibile in uno schema fisso. È così una apparente contraddizione che ogni volta deve trovare un suo equilibrio (Cuciniello 2016).

Tabella 10 – Fondazione La Biennale di Venezia, struttura organizzativa



Tornando all'assetto organizzativo, ossia l'insieme delle variabili che configurano l'organismo del personale le quali definiscono, indirizzano e coordinano i comportamenti delle persone che

lo compongono, esso deve riuscire a perseguire gli obiettivi con condizioni di efficienza. Airoidi, Brunetti e Coda (2005) precisano gli elementi propri di una struttura organizzativa per il suo migliore funzionamento: il numero di persone deve essere definito e adeguato alla quantità di attività da svolgere; ciascuna persona nel svolgere la propria mansione ha a disposizione delle risorse (impianti, mezzi monetari, informazioni, etc.); le persone devono sentirsi parte di una collettività sociale e assumersi responsabilità individuali e collettive; coinvolgimento di strumenti di coordinamento e di interazione per favorire un insieme unitario delle attività svolte dalle singole persone, in particolare occorre integrare i compiti, i tempi e i volumi; ed infine l'intero sistema deve essere gestito secondo flessibilità e dinamismo.

Dati questi elementi l'organizzazione è funzionale e coloro che la popolano attivano dei comportamenti organizzativi che permettono la sua autonomia e durabilità nel tempo. Tuttavia ogni organizzazione è soggetta a mutamenti dati dall'ambiente esterno e necessita di uno sviluppo interno per mantenere il vantaggio competitivo o semplicemente continuare ad esistere. Una volta trovata la risposta efficace al problema o alla situazione, il comportamento organizzativo tende a stabilizzarsi e a replicare tale risposta (diventando una routine) anche quando i termini del problema cambiano (Airoidi, Brunetti e Coda 2005). È fondamentale, quindi, attuare un cambiamento nelle organizzazioni che va di pari passo o dà supporto alla strategia delle stesse. Ciò prende il nome di cambiamento organizzativo, che Moran e Brightman definiscono "il processo di continuo rinnovamento delle strategie, delle strutture e delle capacità dell'organizzazione di soddisfare i mutevoli bisogni dei clienti esterni e interni" (2001 cit. in Rebora 2016, 150).

2.2. Dal cambiamento al benessere organizzativo

2.2.1. Cambiamento e sviluppo organizzativo

Il concetto stesso dell'esistenza di una organizzazione è intimamente connesso con quello di mobilità e cambiamento permanente (Consiglio 2000). Il principio generale che dovrebbe essere prerogativa di un'organizzazione è il suo dinamismo; riflesso del secolo in cui viviamo ma anche della vita in generale in continuo mutamento e trasformazione, che richiede ad ogni organizzazione di essere pronta al cambiamento, per potersi adattare e gestirlo di conseguenza. In condizioni di ambiente dinamico i cambiamenti sono più rapidi, i clienti possono cambiare, così come il livello di domanda e i concorrenti. Tosi (2008, 298) riporta l'esempio del mercato dell'alta moda femminile: "Le decisioni degli stilisti e dei produttori si basano sulle previsioni

circa i gusti e le preferenze del cliente, che sono molto variabili. Chi può prevedere se i modelli di Calvin Klein, Armani, Ferrè o Dolce & Gabbana avranno successo tra un anno? Quando la tecnologia è mutevole, si creano rapidamente nuovi concetti, idee, conoscenze che riguarderanno sia il modo in cui il processo di produzione viene eseguito sia la natura dei processi stessi”.

Il “sistema dinamico” presentato da Airoidi, Brunetti e Coda (2005) caratterizza l’assetto organizzativo il quale deve avere: una visione dinamica dei compiti per il perseguimento degli obiettivi globali dell’azienda; la gerarchia come sede di competenze e informazioni; intense relazioni interpersonali anche al di fuori del proprio settore; decisioni soggette a processi di influenza multidirezionali; valori di sviluppo, prestigio ed autorità correlati alle competenze professionali. Secondo questo ordinamento si può affrontare di volta in volta il divenire cercando modi e metodi per un nuovo adattamento, perciò i cambiamenti permettono all’organizzazione di orientarsi in una nuova direzione, trasformano la struttura, il sistema decisionale e l’assetto delle responsabilità per una nuova visione del futuro (Rebora 2016).

Un’organizzazione dinamica è quindi in grado di sostenere molteplici cambiamenti di diversa natura, per esempio un cambiamento strategico generalmente innesca una trasformazione dell’assetto organizzativo che può mettere in discussione o meno il posizionamento strategico dell’impresa (Isotta 2009). Il cambiamento organizzativo è un processo guidato dall’organizzazione con l’obiettivo di migliorare il sistema, dopo attente analisi e previsioni sulle variabili di contesto e cercando di avviare con lungo anticipo cambiamenti di assetto organizzativo, così da prevenire possibili incoerenze tra le variabili organizzative e le variabili di contesto (le loro interazioni).

Da ciò, secondo Airoidi, Brunetti e Coda (2005), le scelte di assetto organizzativo influenzano i livelli di innovatività, creatività e di imprenditorialità espressi dalle persone operanti nelle aziende.

In termini generali la locuzione ‘cambiamento organizzativo’ significa rendere diversa, trasformare, l’organizzazione di un’azienda (di qualsiasi natura) in tutti o in molti dei suoi aspetti, sia strutturali (assetto organizzativo, organico, processi produttivi, etc.) sia relazionali (cultura, linguaggio relazioni, stili di lavoro, etc.) (Rebora 2016). Il processo di cambiamento sembra nascere, pertanto, per soddisfare esigenze diverse: per modificare le cause di un determinato un insuccesso; per consolidare una posizione vantaggiosa; per adattare il sistema ai mutamenti che avvengono nell’ambiente interno dell’organizzazione per evitare un insuccesso (Modica 1984). Perciò per ottenere risultati sempre efficienti occorre focalizzarsi

sulla variazione delle condizioni che li determinano, in una logica del tutto opposta a quella del loro normale funzionamento.

Ma quando è opportuno attuare il cambiamento? Come delineato da Modica (1984) il cambiamento ha origine dal riconoscimento dell'incapacità di raggiungere gli obiettivi (inefficacia) e/o dell'insufficienza o dal miglioramento dei livelli di efficienza dell'organizzazione (nasce dalla constatazione dei risultati ottenuti dal sistema di azienda e dal loro confronto con obiettivi e vincoli) e dal riconoscimento di modifiche della realtà ambientale, viste come minaccia per l'adattamento dell'impresa all'ambiente oppure come potenzialità di miglioramento negli obiettivi raggiungibili e/o nella utilizzazione delle risorse disponibili. L'implementazione di una nuova soluzione organizzativa deriva dunque dalla capacità degli attori organizzativi di percepire i segnali prendendo consapevolezza dei limiti o degli svantaggi dell'attuale forma, che risulta non adeguata ad operare in un contesto mutato (Isotta 2009).

Il tema del cambiamento ha diversi approcci teorici di riferimento e svariati modi e forme di realizzazione, Salvemini (1996) ne individua due modalità: i cambiamenti radicali, legati a programmi di modifica globale organizzativa con un atteggiamento di rottura verso le vecchie modalità e idee; e il cambiamento incrementale, più circoscritto e localizzato in zone precise dell'organizzazione, adottato per poter risolvere problemi mirati di una delimitata porzione della azienda.

Qualsiasi azione fatta per modificare la struttura e il funzionamento delle organizzazioni, sia globalmente sia nei singoli settori prende il nome di sviluppo organizzativo, termine utilizzato nell'accezione più ampia di cambiamento organizzativo (Boldizzoni 1991). Lo sviluppo organizzativo costituisce un insieme di tecniche o interventi che possono essere usati per implementare il cambiamento organizzativo (Kreitner e Kinicki 2004).

Warren G. Bennis (1972), teorico dello sviluppo organizzativo, afferma che esso è necessario ogni qual volta "le istituzioni sociali lottano per la sopravvivenza in condizioni di mutamento permanente"; è una risposta al mutamento, che viene definita "strategia educativa" per ottenere un cambiamento nella pianificazione organizzativa, che sia attivo e adeguamento a nuovi valori. L'autore raggruppa le esigenze di cambiamento in tre categorie generali: problemi di destinazione (crescita identità e rivitalizzazione); problemi di soddisfazione e sviluppo umano; problemi di efficienza organizzativa.

Lo sviluppo organizzativo (*Organization Development*) è una sorta di "movimento", nato tra gli anni sessanta e gli anni settanta in America e in Europa, che racchiude metodologie varie di intervento nell'organizzazione ponendo l'attenzione nei confronti dei ruoli, in questo caso committente-cliente-consulente, (Forti e Varchetta 1996). I vari autori del movimento (Argyris,

Bennis, Lewin, Maslow, Schein) ognuno con la propria scuola di pensiero, pongono l'attenzione su l'interdisciplinarietà, l'integrazione tra contenuto e processo, l'attivazione di ruoli esterni, le tempistiche di lunga durata, la revisione e l'adattamento continuo degli interventi.

Gli obiettivi che lo sviluppo organizzativo tenta di raggiungere sono quelli di un miglioramento delle capacità dei singoli individui a lavorare più efficacemente, in un clima di rapporti interpersonali positivo, affrontando e risolvendo gli eventuali conflitti (Boldizzoni 1991).

Si riporta qui di seguito una sintesi dei vari modelli di intervento:

- a) Interventi sul gruppo. Secondo la prospettiva dello sviluppo organizzativo sono i gruppi, più che i singoli individui, a rappresentare le strutture portanti dell'organizzazione. Obiettivo di fondo di una strategia di cambiamento pianificato è quello di ottenere un miglioramento dell'efficacia del gruppo sia a livello di processi interpersonali (che riguardano ad esempio le comunicazioni, la capacità di risolvere i problemi e di prendere decisioni, lo stile di leadership, ecc.) sia a livello di compiti che il gruppo deve essere in grado di svolgere e che concernono la capacità di fissare determinati obiettivi, di elaborare dei piani di azione in cui i ruoli e i compiti di ciascun membro siano sufficientemente chiari e integrati.
- b) Interventi sulle relazioni tra gruppi. Obiettivo di questo tipo di interventi è il raggiungimento di una migliore efficienza organizzativa attraverso il riconoscimento e la soluzione da parte dei diversi gruppi o sottosistemi degli elementi conflittuali presenti nell'organizzazione. L'esistenza di conflitti tra gruppi costituisce una costante di ogni realtà organizzativa e si riflette sull'efficienza, deformando, ad esempio, il flusso delle comunicazioni, ostacolando il raggiungimento degli obiettivi, contribuendo alla formazione di stereotipi, imponendo concretamente l'instaurarsi di un clima di collaborazione e di fiducia.
- c) Interventi sui compiti e sugli obiettivi. Obiettivo di questo tipo di interventi è quello di migliorare l'efficienza organizzativa attraverso la presa di coscienza, da parte dei membri dell'organizzazione, della necessità di agire in funzione di determinati obiettivi condivisi. In questo caso l'intervento potrà strutturarsi sulla base di una serie di gruppi di discussione tra i vari membri dell'organizzazione e i loro diretti superiori con lo scopo di ottenere il miglioramento e della preparazione e della capacità dei singoli individui per quanto riguarda la programmazione degli obiettivi, la pianificazione delle attività, la comprensione dei processi di cambiamento (Boldizzoni 1991, 18-19).

Forti e Varchetta (1996) precisano un contributo che altri studiosi hanno dato allo sviluppo organizzativo definendone i valori di fondo:

- L'orientamento a lungo termine nella gestione del cambiamento, intesa come impegno a coinvolgere l'intero sistema in un processo di cambiamento partecipato; nell'ambito del quale ogni componente viene ascoltata;
- L'enfasi sulle scienze applicate del comportamento, al fine di favorire un'efficace comunicazione e decisionalità di gruppo, la comprensione delle dinamiche di cooperazione e conflitto tra gruppi, la creazione di relazioni interpersonali autentiche;

- L'utilizzo di una consulenza orientata al processo tendenzialmente esterna all'organizzazione, in modo da favorire un punto di vista autonomo e competente, non coinvolto nel sistema di relazioni esistenti;
- Un forte commitment della leadership, necessario a sostenere il sistema sia nella fase della decostruzione dell'esistente sia in quella della ricostruzione di una nuova organizzazione;
- L'enfasi sulla ricerca-azione, cioè un modello d'intervento che coinvolge direttamente nell'indagine il ricercatore e che responsabilizza il sistema oggetto d'indagine nell'analisi dei dati e nelle decisioni che verranno prese in ogni tappa del processo;
- Un approccio consulenziale orientato a facilitare il cambiamento con un atteggiamento di incoraggiamento anziché di tipo normativo (Forti e Varchetta 1996, 116-117).

Lo sviluppo organizzativo per poter essere attuato e gestito ha bisogno di forze esterne all'azienda chiamate da Bennis (1972) "agenti di mutamento", le quali sono figure di consulenza che intervengono sulla struttura di potere in modo più efficace rispetto alla maggior parte degli agenti di mutamento interni. Questo implica un forte rapporto di collaborazione tra agente di mutamento e costituenti del sistema-cliente, che comprende fiducia reciproca, determinazione congiunta di mete e mezzi ed elevata influenza reciproca. Gli agenti di mutamento condividono una filosofia sociale, una serie di valori circa il mondo in generale e le organizzazioni umane in particolare, che modellano le loro strategie, determinano i loro interventi e in larga misura influenzano le loro relazioni ai sistemi-cliente:

1. un miglioramento della capacità di tenere rapporti interpersonali;
2. uno spostamento di valori cosicché i fattori e i sentimenti umani vengano a essere considerati legittimi;
3. lo sviluppo di una migliore intesa tra ed entro gruppi di lavoro allo scopo di ridurre le tensioni;
4. lo sviluppo di un più efficace "management di gruppo, cioè, della capacità che hanno i gruppi funzionali, come nel caso de di lavorar con maggior competenza;
5. lo sviluppo di metodi migliori di "soluzione dei conflitti". In luogo degli usuali metodi burocratici che si basano soprattutto sulla soppressione, sul compromesso e sul potere senza scrupoli, vengono ricercati metodi di soluzione dei conflitti più razionali ed aperti;
6. lo sviluppo di sistemi organici piuttosto che meccanici. È questa una forte reazione contro l'idea delle organizzazioni come meccanismi che i manager fanno funzionare (Bennis 1972, 14).

Kreitner e Kinicki (2004) affermano che gli agenti del cambiamento utilizzando lo sviluppo organizzativo mirano ad ottenere un miglioramento profondo e duraturo introducendo nell'azienda dei valori o pregiudizi. Essi prediligono la collaborazione al conflitto, l'autocontrollo al controllo istituzionale, il management democratico e partecipativo a quello autocratico. "Idealmente, i consulenti di sviluppo organizzativo si concentrano sulla forma e non sul contenuto delle questioni comportamentali e organizzative dell'azienda. Il consulente

potrebbe, ad esempio, insegnare agli ingegneri progettisti e ai responsabili delle ricerche di mercato il modo giusto per comunicare più efficacemente tra loro, senza conoscere i dettagli tecnici delle conversazioni. Gli specialisti di sviluppo organizzativo si concentrano, oltre che sulla comunicazione, anche su altri processi, tra cui la risoluzione dei problemi, il processo decisionale, la gestione del conflitto, la fiducia, la condivisione del potere e lo sviluppo della carriera” (Kreitner e Kinicki 2004, 627-628).

Con varie modifiche e rinnovamenti dagli anni sessanta ad oggi lo sviluppo organizzativo rappresenta lo strumento più efficace per comprendere e organizzare strategie di intervento nelle aziende soggette a cambiamenti rapidi in una realtà a bassa prevedibilità. Lo sviluppo organizzativo si è più incentrato sulle caratteristiche della mansione di un individuo ma si basa sulle competenze dei soggetti e sul loro orientamento relazionale per una migliore gestione delle risorse umane (Forti e Varchetta 1996).

Questo puntualizza ancora una volta la centralità del soggetto umano nell’organizzazione con il conseguente approccio alle risorse umane basato sulle competenze.

Dal filone di pensiero dello sviluppo organizzativo è derivata gran parte della letteratura sulla gestione del cambiamento la quale si occupa della fase di attuazione del cambiamento progettato.

2.2.2. Il cambiamento: tipologie, resistenze e gestione

Partendo da una classificazione generica del cambiamento Kreitner e Kinicki (2004, 620) parlano di tre possibilità: “cambiamento adattivo, cambiamento innovativo, cambiamento radicalmente innovativo” (vedi tabella 11).

Il cambiamento adattivo comporta meno spese, meno incertezze e risulta meno complesso: si ha quando si ripropone un cambiamento nella stessa unità organizzativa dopo qualche tempo dalla prima attuazione, o si riproduce un cambiamento simile all’interno di una diversa unità. I cambiamenti innovativi si situano a metà in una scala di complessità, costi e incertezza. Adottare un cambiamento innovativo per la risoluzione di problemi aziendali comporta un certo grado di non familiarità e quindi di incertezza.

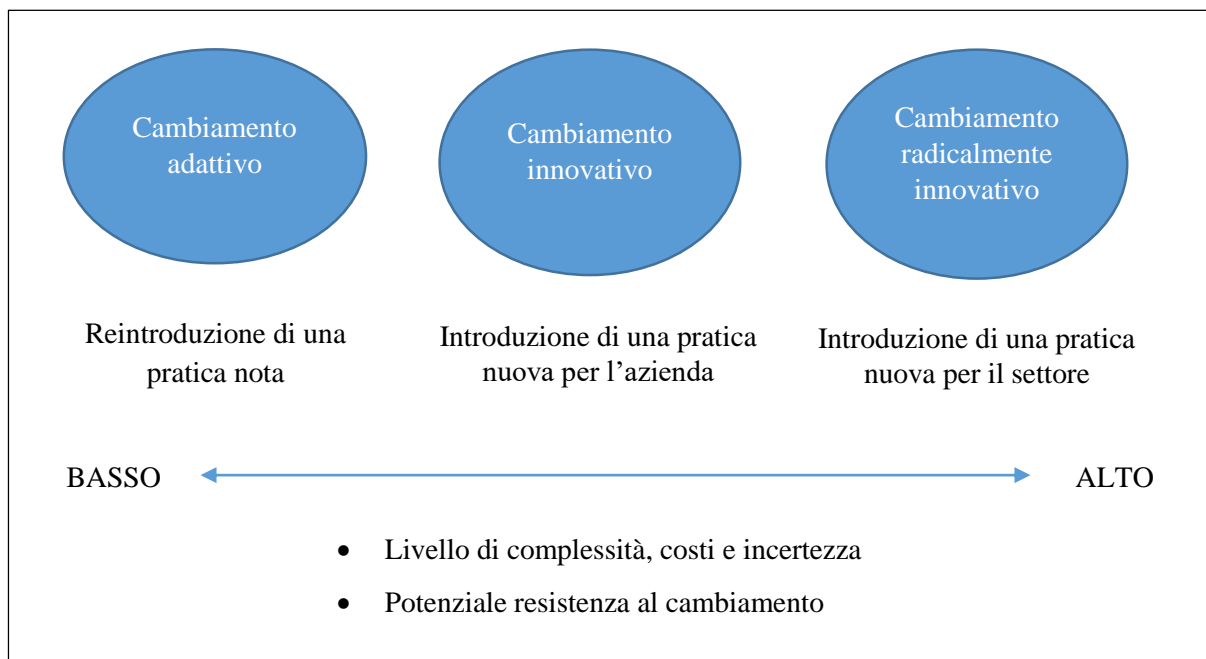
I cambiamenti radicalmente innovativi, che sono i più difficili in assoluto da applicare e tendono a comportare maggiori rischi per la fiducia dei manager e per l’affidabilità del lavoro. Possono incidere pesantemente sul tessuto della cultura organizzativa con una crescente resistenza al cambiamento.

Qualunque sia la tipologia, in azienda ci deve essere una diffusione del fabbisogno di cambiamento percepito da tutti come utile e necessario, così da incanalare le energie per la

riuscita di quest'ultimo supportato da comunicazioni chiare durante la sua attuazione. Non si parla però di variazioni di atteggiamenti, comportamenti e modalità lavorative su un piano ideale bensì su quello pragmatico e attivo, il quale comporta nella maggior parte dei casi delle resistenze al cambiamento.

In alcune organizzazioni le esperienze passate consolidate in valori di fondo, disegni organizzativi, procedure, routine rendono molto complessa la possibilità di incidere sulla direzione del cambiamento (Consiglio 2000).

Tabella 11 – Tipologia tripartita del cambiamento



Secondo l'etnografo Francesco Varanini (2016, 182) “parliamo spesso di resistenze al cambiamento, considerando le resistenze un limite caratteriale delle persone con cui ci troviamo ad interagire. Ma gli atteggiamenti che noi vediamo come resistenze sono la giusta, inevitabile affermazione del punto di vista degli abitanti del mondo in cui andiamo ad agire. Punto di vista diverso dal nostro”.

Individuare l'ambiente su cui si vuole agire è quindi fondamentale. Se si pensa all'individuo o al gruppo come contesto interno il suo contesto esterno sarà l'azienda, che a sua volta può considerarsi contesto interno se relazionata all'ambiente esterno all'impresa o al network.

L'analisi del contesto interno ed esterno di Consiglio (2000) rappresenta una fase molto importante del processo di cambiamento, poiché essa permette di chiarire dove si localizzano le resistenze al processo di cambiamento.

Airoldi, Brunetti e Coda (2005) individuano tre principali resistenze al cambiamento.

La prima è di tipo naturale, in quanto l'ostilità al nuovo è una caratteristica della natura umana perché mette in campo l'incertezza.

La seconda modalità di resistenza si ha per prevenire un possibile giudizio negativo, ossia le persone mettono sempre a confronto i vantaggi e gli svantaggi del cambiamento tenendo presente il rischio.

La terza avviene quando le persone devono modificare i propri comportamenti e non dispongono delle risorse necessarie per farlo; le risorse in questione sono il tempo necessario per comprendere e sperimentare le nuove modalità di lavoro, le competenze professionali richieste dai nuovi compiti sviluppate tramite addestramento e formazione, ma che sottraggono tempo al precedente e altre condizioni. "Per impostare e gestire efficacemente il cambiamento organizzativo occorre dunque individuare e rendere disponibili per ciascuna persona e per ciascuna unità organizzativa le necessarie risorse" (Airoldi, Brunetti e Coda 2005, 522).

A sua volta Kurt Lewin (1972) affronta il fenomeno della resistenza individuandone due forze contrapposte interne all'organizzazione (*driving force* e *restraining force*). Una rappresenta i fattori che favoriscono il cambiamento e l'altra le resistenze che tendono a conservare lo stato esistente; da questa situazione presenta il processo del cambiamento in tre fasi: scongelamento (*unfreezing*), trasformazione (*changing*), ricongelamento (*refreezing*). L'agente al cambiamento agisce contro le abitudini consolidate motivando il mutamento e, superata l'inerzia di partenza, si ha una fase di movimento pianificato con adeguati programmi; si arriva a consolidare i nuovi input in qualcosa di diverso, finché con il passare del tempo ci sarà un consolidamento del cambiamento, stadio del tutto analogo a quello di partenza.

Ruffini (2016) per gestire sia i cambiamenti pianificati che quelli emergenti, presenta uno schema, tabella 12, che ci mostra i fattori di insuccesso e tutti quei fattori necessari per perseguire l'efficacia del processo di cambiamento. Il quale dipende dalla capacità di focalizzare i risultati perseguiti (visione e piano d'azione) e dalla capacità di accompagnare la crescita delle persone verso la nuova visione. I cinque fattori, individuati dall'autore, che influenzano il successo del cambiamento sono:

- visione. Ogni cambiamento deve avere chiaro il risultato che vuole ottenere tramite un'idea precisa di assetto organizzativo, modalità di produzione, servizi e ogni altro aspetto futuro. Avere una visione descrivibile significa ridurre al minimo il margine di interpretazione dei diversi membri coinvolti nel progetto;
- competenze. Capacità di fare qualcosa, chiedersi a priori se le persone saranno capaci di farla. Se non fosse così allora il problema non sarà come cambiare l'organizzazione, ma come cambiare le persone e il loro sviluppo. Un dipendente che si trova ad affrontare

delle determinate attività di cui non possiede le competenze, sarà costretto a soddisfare delle attese di ruolo che lo porteranno ad inevitabili stati d'ansia;

- incentivi. “L’idea del cambiamento come miglioramento implica la presenza di uno specifico incentivo a cambiare”. Se le persone non sono incentivate e non vedono convenienza nel cambiamento, impiegheranno le loro forze ed energie in modo parziale, continuando a svolgere le routine esistenti e ostacolando il cambiamento;
- risorse. Qualunque riforma ha un costo in termini di risorse quali energia fisica, energia psicologica, tempo, denaro e di ciò se ne deve tener conto;
- piano d’azione. Per poter focalizzare il risultato finale, cioè l’obiettivo è necessario avere un piano d’azione cosicché tutte le attività possono essere indirizzate all’unisono verso la realizzazione del cambiamento.

Tabella 12 – Gli elementi del cambiamento organizzativo e i loro effetti (2010 cit. in Ruffini 2009, 152)

Fattori e leve di cambiamento	Risultati
Visione + Competenze + Incentivi + Risorse + Piano d’azione =	CAMBIAMENTO
Competenze + Incentivi + Risorse + Piano d’azione =	CONFUSIONE
Visione + + Incentivi + Risorse + Piano d’azione =	ANSIETÁ
Visione + Competenze + + Risorse + Piano d’azione =	RESISTENZA
Visione + Competenze + Incentivi + + Piano d’azione =	FRUSTRAZIONE
Visione + Competenze + Incentivi + Risorse =	ESERCIZIO

Salvemini (1996) individua otto fasi complessive, in parte affini a quelle summenzionate di Ruffini, che devono essere seguite dall’impresa per poter attuare il proprio rinnovamento.

La prima è la creazione di una visione, l’autore la descrive come un processo iterativo dove il punto di partenza è la situazione aziendale presente e il punto di arrivo è l’analisi a la visione della situazione aziendale futura. L’organizzazione per colmare il divario tra queste due situazioni deve considerare delle opzioni strategiche a supporto della visione. Gli obiettivi strategici devono essere condivisi tra il personale e la visione viene usata come “una forza guida motivante l’intera azienda”.

La seconda fase è lo sviluppo del piano strategico dell’organizzazione che viene continuamente riformulato e adattato in base alle esigenze dell’ambiente.

La terza l’identificazione delle condizioni per un cambiamento di successo, le persone coinvolte devono iniziare a svolgere nuovi compiti, secondo modalità di lavoro diverse e con strutture organizzative nuove.

Nella quarta l'autore afferma che l'impresa deve sviluppare una cultura aziendale coerente: "La modifica dei vecchi equilibri in un sistema sociale richiede un insieme di norme e di valori che incoraggi il cambiamento, come un alto grado di flessibilità, autonomia, lavoro di gruppo e di progetto. Se la cultura organizzativa non sostiene questi tipi di attività, allora il cambiamento avviene con maggiori ostacoli e può anche arrestarsi senza successo" (Salvemini 1996, 190). Sulla base di queste premesse la quinta fase esprime il miglior modo per implementare il cambiamento:

- *stabilire un team responsabile del cambiamento*, che includa i responsabili della valutazione della necessità di cambiare, i facilitatori del processo e una rappresentazione dei lavoratori che saranno coinvolti nella trasformazione;
- *pianificare le attività, cioè costruire una agenda temporale del cambiamento*, che scandisca gli eventi e le attività da svolgere, gli output attesi e le persone che si devono assumere le responsabilità dell'ottenimento dei risultati intermedi; l'attività di pianificazione deve anche collegare le singole fasi alla sequenza complessiva del cambiamento e prevedere momenti di valutazione del processo e/o di riorientamento, nel caso in cui la traiettoria o il ritmo dello stesso non risulti particolarmente efficace;
- *attivare un coinvolgimento concreto dei vari attori*, cioè identificare quelle persone e quei gruppi, il cui contributo è cruciale per l'avanzamento del processo e la cui resistenza rappresenterebbe un ostacolo di disturbo; gli agenti di cambiamento devono saper valorizzare nella trasformazione tutti coloro che hanno capacità di mobilitare risorse e di guidare piccoli o grandi gruppi, in modo da diffondere l'intento della trasformazione in un meccanismo a cascata tra livelli gerarchici (Salvemini 1996, 190-191).

Le ultime tre fasi sono: la comunicazione agli interessati, lo sostenere l'organizzazione nei momenti critici e avere cura di una manutenzione continua verso il nuovo equilibrio. Durante l'implementazione del cambiamento la comunicazione gioca un ruolo fondamentale, ci deve essere un costante dialogo e trasmissione di informazioni precise per evitare percezioni distorte di quello che sta avvenendo, con una conseguente sopravvalutazione degli svantaggi del cambiamento sui vantaggi auspicati. Nel percorso di cambiamento ci possono essere degli imprevisti, o una perdita di entusiasmo, e spesso avviene che i lavoratori tendono a ritornare alle loro routine e a quei comportamenti famigliari che il cambiamento voleva sradicare. In queste occasioni l'impresa deve fornire un maggiore sostegno sia umano che finanziario oppure provvedere allo sviluppo di nuove competenze e abilità del personale.

Da ultimo è necessario monitorare il cambiamento avvenuto e raffinarlo continuamente, per migliorarlo, grazie all'analisi del lavoro svolto da gruppi e dai singoli individui dell'organizzazione.

L'essenza pluridisciplinare del change management "non evoca soltanto lo sviluppo di un'adeguata conoscenza, un sistema concettuale e cognitivo di riferimento. Richiede di più, in

particolare uno sviluppo di competenze non solo cognitive, ma legate alle abilità relazionali e comportamentali e anche risorse di volontà e motivazione” (Rebora e Minelli 2007, 8).

2.2.3. Il benessere organizzativo

L’attività economica è svolta unitamente alle attività di altra natura (religiosa, politica, artistica, etc.) per il soddisfacimento dei bisogni umani. Si definisce bisogno l’esigenza di un bene necessario agli scopi della vita, il quale si manifesta soggettivamente come desiderio, ossia come sensazione e consapevolezza dell’insoddisfazione dovuta a una mancanza.

Tradizionalmente, si distinguono due grandi classi di bisogni: i bisogni naturali (o fisiologici) e i bisogni sociali. Le persone percepiscono e soddisfano in primo luogo i bisogni naturali e sociali elementari per poi passare via via ai bisogni più complessi ed elevati (Airoldi, Brunetti e Coda 2005). La motivazione di un dato comportamento, dunque, ha origine dalla tendenza dell’individuo a soddisfare un bisogno.

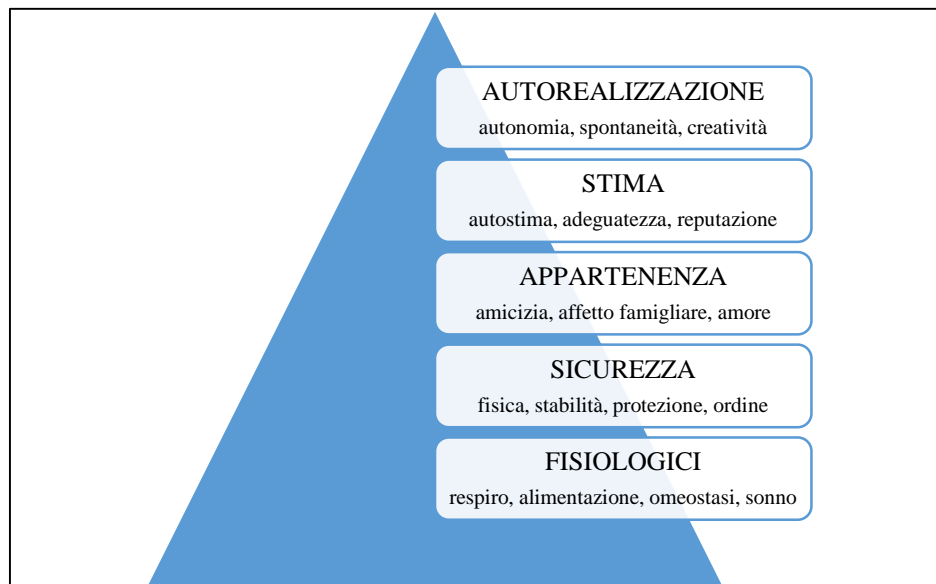
Il contributo dato da Coli et al. (2012) spiega come Maslow abbia adottato un approccio empirico focalizzando l’attenzione sull’adeguatezza dell’ambiente lavorativo rispetto ai bisogni degli individui, studiando il comportamento della persona anche sul luogo di lavoro. Partendo dal presupposto che la soddisfazione dei bisogni sta alla base del benessere della persona, lo psicologo Abraham Maslow (1992), ha teorizzato la “piramide motivazionale” (o dei bisogni), tabella 13. In questa struttura piramidale l’autore ha individuato alla base i bisogni di livello inferiore quali i bisogni fisiologici, legati alla sopravvivenza immediata e i bisogni di sicurezza, fisica ed emotiva relativi alla sopravvivenza a lungo termine; per poi passare gerarchicamente a quelli superiori quali il bisogno di appartenenza e identificazione con il gruppo o l’azienda e di un ambiente socievole e gradevole, il bisogno di stima e autostima, il bisogno di autorealizzazione. L’autore individua nelle persone che perseguono l’autorealizzazione l’esistenza di capacità quali, spontaneità, autonomia, indipendenza, creatività, e quest’ultima è intesa come l’abilità a “cogliere con maggiore facilità il vero senso del reale”.

La teoria dei bisogni è essenziale per comprendere l’origine e i fini delle scelte. Le conoscenze dei bisogni delle persone forniscono aspetti rilevanti per l’attività economica di produzione e consumo, anche per questo la teoria economica si serve di altre discipline e dottrine come l’etica, la psicologia, la sociologia, etc.

Tosi (2008) afferma che quando si parla di benessere e salute organizzativa ci si riferisce a quelle condizioni presenti in un’organizzazione che promuovono, mantengono e migliorano la salute e il benessere fisico, psicologico e sociale delle persone che popolano l’organizzazione stessa. In questo caso il riferimento alla salute non è inteso solo come assenza della malattia,

ma come funzionamento ottimale dell'individuo e dell'organizzazione in generale. Burke (2016) mostra, tramite i vari studi e interventi, un crescente aumento di consapevolezza che la salute dell'individuo contribuisce alla salute dell'organizzazione e viceversa; per garantire questo status si tratta solo di capire concretamente le esigenze del posto di lavoro per aumentare la salute dell'individuo e l'efficacia organizzativa.

Tabella 13 – Piramide motivazionale



Stocchi et al. (2010) affermano che: “Il benessere organizzativo è definito come il rapporto che lega le persone al proprio contesto di lavoro”.

Nella tabella 14, presentata da Coli et al. (2012, 13), si nota uno stretto collegamento causa-effetto tra il benessere organizzativo e il miglioramento della performance, partendo dalle variabili della qualità del clima organizzativo e della comprensione con successiva condivisione della cultura organizzativa. Da una parte si ha il clima, la qualità interna dell'organizzazione che viene sperimentata dai suoi dipendenti, la quale influenza l'attitudine dei lavoratori nel coinvolgimento della loro performance lavorativa e le relative relazioni personali. Dall'altra si trova la cultura dell'organizzazione, costituita dai modi di pensare, di sentire e di reagire acquisiti che caratterizzano quel determinato gruppo.

Il clima di un gruppo di lavoro è buono quando c'è il giusto sostegno e calore da parte dei colleghi e dei superiori, i ruoli sono riconosciuti attraverso la valorizzazione delle capacità dei membri, la comunicazione è aperta, sincera e fornisce feedback chiari e accettabili sui comportamenti e sui risultati. Il concetto di clima, quindi si colloca nell'ambito dei processi relazionali, intesi come elementi di acquisizione soggettiva e scambio comunicativo nel gruppo e come momento di contatto con tutte le realtà presenti in un'organizzazione. I processi relazionali (comprendenti la comunicazione, l'ascolto, il feedback, il sostegno)

rappresentano un elemento fondamentale per il clima organizzativo in un'azienda (Stocchi et al. 2010, 415).

Se le percezioni dei dipendenti riguardo l'organizzazione sono positive allora essa è stata in grado di promuovere e mantenere un alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale dei lavoratori che ha permesso il miglioramento della performance. I miglioramenti delle performance di un'organizzazione, sia essa profit o di natura pubblica non possono prescindere da una attenta gestione e motivazione del suo personale, infatti uno degli aspetti chiave del comportamento organizzativo è quello di creare un collegamento tra la performance e la soddisfazione attraverso la comprensione del comportamento individuale, di gruppo e organizzativo in generale (Tosi 2008).

Tabella 14 – Schema del rapporto benessere-performance in organizzazioni private e pubbliche



L'approccio delle Risorse Umane negli ultimi anni ha cercato di far sì che l'organizzazione creasse le condizioni per portare i lavoratori al soddisfacimento dei loro bisogni. Per esempio, con la nascita della Occupational Health Psychology (OHP), una materia interdisciplinare nata dalla psicologia della salute (*health psychology*) e dalla salute pubblica (*public health*), si voleva ottimizzare la qualità della vita lavorativa e della sicurezza. Ambienti di lavoro sani sono

caratterizzati da: alta produttività, alta soddisfazione del lavoratore, buona sicurezza, basso assenteismo, basso turnover e assenza di violenza. (Coli et al. 2012).

È stato detto che i fattori individuali e le esperienze nel posto di lavoro interessano lo stato mentale individuale, la salute fisica e il benessere dell'organizzazione, ma ciò non è sempre perseguito in maniera positiva. Burke (2016) elenca le maggiori problematiche riscontrate tra uomini e donne in vari tipi di lavoro, tra queste ci sono: aumento di inciviltà nel posto di lavoro; obesità e rischi associati alla salute; aumento di incidenti e violenze nell'ambito lavorativo; stress da riorganizzazione, tagli e assorbimento, viaggi internazionali e lavoro fuori sede; diversi manager e professionisti che lavorano oltre l'orario sacrificando il loro tempo libero; etc.

Le principali cause che diminuiscono il benessere del dipendente, includono: i fattori di stress di ruolo, l'orario del lavoro, la carenza di leadership, la molestia e discriminazione e l'ambiente fisico lavorativo. Lo stress è stato individuato come il fattore maggiore di non salute, che ha un effetto sulle famiglie e sulla società in generale con conseguenze fisiche, emozionali e finanziarie. Perciò la salute e il benessere dei dipendenti è una questione di rendimento: più in salute sono le persone tanto più lo sono le organizzazioni.

Secondo Argentero e Dordoni (2015) le organizzazioni che faticano a competere e a sopravvivere, dovrebbero perseguire la "salute" del loro capitale umano, in quanto principale motore e "cuore" dell'azienda.

Tosi (2008, 109-110) individua gli indicatori di salute organizzativa distinguendoli in:

- Indicatori positivi attengono a tre livelli: individuale, di gruppo e organizzativo. A livello individuale abbiamo la soddisfazione, l'impegno, il desiderio di recarsi al lavoro, le opportunità di cambiamento e partecipazione e il bilanciamento positivo tra lavoro e vita privata. A livello di gruppo le relazioni interpersonali positive sono il senso di appartenenza al team e i valori condivisi. Infine, a livello organizzativo troviamo la credibilità e la stima per il management e la percezione di successo dell'organizzazione.
- Indicatori negativi a livello individuale riguardano stati d'animo, sentimenti, comportamenti: ne sono esempio il risentimento verso l'organizzazione, le forme di aggressività inabituale, il nervosismo, i sentimenti di inutilità, di irrilevanza, di disconoscimento, il forte disagio e l'insofferenza nel recarsi al lavoro, il disinteresse, il desiderio ossessivo di cambiare lavoro, l'aderenza formale alle regole, l'anaffettività lavorativa, la lentezza nell'esecuzione delle attività. A livello di gruppo sono indicatori negativi l'ostracismo, il ridicolo, le maldicenze, l'elusione. A livello organizzativo si possono rilevare confusione in termini di ruoli e responsabilità, il venir meno di propositività e iniziativa, l'assenteismo.

Gli interventi per perseguire il benessere organizzativo sono molteplici e possono riguardare gli individui, le unità lavorative e l'organizzazione. Il loro contenuto riguarda: educazione e formazione, raccolta dati e feedback dei dipendenti, problem solving e action planning,

coaching individuale e counseling, team building, identificazione e modifica delle norme sul lavoro e ricompense in modo da migliorare il benessere e avere una performance di successo. Argentero e Dordoni (2015) pongono l'attenzione in particolare su tre interventi per ottenimento della salute organizzativa. I primi sono azioni preventive che hanno lo scopo di ridurre gli agenti che causano disagio e stress nei lavoratori; queste azioni sono attuate principalmente a livello organizzativo e si rivolgono alla riprogettazione, ristrutturazione, instaurazione di un clima organizzativo positivo. I secondi sono costituiti da azioni di tipo migliorativo rivolte al singolo individuo, con lo scopo di modificare le sue reazioni agli agenti di stress (*stressors*), sviluppando la sensibilità individuale e collettiva allo stress lavorativo e promuovendo le capacità di gestione di esso. Infine, gli interventi terziari si concentrano sulla riabilitazione dei lavoratori che mostrano disagio lavorativo.

Uno dei principali metodi utilizzati dalle organizzazioni nell'assistenza ai lavoratori è il counseling, in particolare, i programmi di assistenza ai lavoratori (*employee assistance programs EAP*).

Nel complesso Lowe (2011 cit. in Burke 2016) identifica quattro componenti di un'organizzazione in salute: una cultura positiva, una leadership inclusiva, un posto di lavoro attivo e dipendenti ispirati. Tutto ciò dimostra che benessere, salute e motivazione assumono un valore particolare nell'attuale contesto economico caratterizzato da profondi cambiamenti sociali e industriali, contesto nel quale i leaders devono pensare in modo integrativo con un orizzonte di lungo periodo. "Se il cuore del successo del cambiamento sono i comportamenti delle persone, è da questi allora che si deve partire con un lavoro coerente e intenso sulle loro determinanti prime, le competenze e le motivazioni. La costruzione di un capitale umano che garantisca comportamenti eccellenti non potrà che passare attraverso tutte le leve tipiche della gestione delle risorse umane, in una prospettiva culturale realmente strategica" (Silvestri 2006, 56-57). È quindi strettamente necessario fare in modo che la cultura del lavoro consideri contemporaneamente le necessità dei singoli e quelle dell'organizzazione, i bisogni dell'individuo e i vincoli produttivi/economici, così da avere situazioni vantaggiose da entrambe le parti. La salute organizzativa contribuisce al vantaggio competitivo aziendale, perché sviluppa dipendenti soddisfatti, coinvolti e in buona salute.

2.3. Modalità di sviluppo del capitale umano

2.3.1. Cultura, capitale umano e competenze

“Ogni organizzazione è un luogo abitato da persone. Ogni organizzazione può essere osservata come luogo caratterizzato da una propria cultura. Ma anche come luogo dove convivono culture differenti” (Varanini 2016, 180). Partendo dalla tematica della cultura sappiamo che essa costituisce l’insieme di credenze, valori, ideologie e assunti fondamentali dell’impresa. Gagliardi e Monaci (1997) individuano le credenze e i valori come le interpretazioni adottate dai membri nei riguardi di quanto succede all’interno e all’esterno dell’organizzazione. In particolare le credenze sono “codici contenenti informazioni e affermazioni attinenti la sfera cognitiva”; le ideologie costituiscono “combinazioni discorsive relativamente coerenti di credenze e valori”. Gli assunti fondamentali sono “il gruppo di credenze e valori ultimi, non discutibili, dati per scontati”, che costituiscono la realtà comune ai membri della cultura.

Questi sono i contenuti fondamentali della cultura che in altre parole è l’insieme di idee, di valori, di credenze e di convinzioni condivisi da un insieme di persone, che varia moltissimo da un gruppo all’altro.

Edgar H. Schein (1990) afferma che il processo di formazione di una cultura è identico al processo di formazione del gruppo, in quanto l’identità del gruppo coincide con la cultura di quel determinato gruppo. Le intenzioni individuali dei fondatori, dei leader o di chi è entrato a far parte di una nuova organizzazione, i loro assunti e valori diventano patrimonio comune del gruppo. Partendo dalla costruzione dell’immagine dell’azienda si capisce come operare e in situazioni ambigue o critiche si ribadisce la cultura di base: “Il prolungato successo dell’impresa è fondato sulla sua capacità di far sì che i suoi dipendenti si indentifichino con la sua missione centrale” (Schein 1990, 264).

Nello specifico, quando si parla dell’insieme di idee fondamentali che un insieme di persone ha sviluppato imparando a governare la dinamica d’azienda e di ambiente, ci si riferisce alla cultura aziendale di un’organizzazione. Secondo Tosi (2008) la cultura che è “determinata dai comportamenti precedenti e che determinerà quelli successivi” dell’azienda dovrebbe essere analizzata e verificata periodicamente in base alla relazione che si vuole stabilire con l’ambiente.

La cultura dell’impresa è soggetta a influenze culturali e nazionali della società di cui fa parte, ma è l’esperienza specifica dell’azienda che rende unica la sua cultura organizzativa. A tal proposito Kreitner e Kinicki (2004) individuano quattro componenti fondamentali della cultura organizzativa: i valori dei fondatori, il settore, la cultura nazionale e infine la visione e il comportamento del gruppo dirigente. Ne consegue che la cultura influenza il tipo di struttura organizzativa, le politiche e procedure dell’azienda, che a loro volta influenzano molti processi

sociali e di gruppo che si riflettono negli atteggiamenti e nei comportamenti dei collaboratori e lavoratori.

Gli studiosi, consulenti e i manager che si occupano del miglioramento delle organizzazioni, spesso si domandano se sia sufficiente cambiare la struttura di un'organizzazione – che, per loro, significa cambiare gli schemi gerarchici, la divisione del lavoro e il metodo di controllo (divisione delle responsabilità) e le linee di comunicazione – o se si debbano cambiare gli atteggiamenti e le percezioni delle persone, oltre alla struttura [...]. Se queste problematiche vengono considerate dal punto di vista della cultura aziendale, ci si renderà conto che sia la struttura che gli atteggiamenti sono, in un certo senso artefatti della cultura, e se si pensa di cambiare gli artefatti senza affrontare gli assunti a essi soggiacenti, non si riuscirà a realizzare un cambiamento efficace. L'organizzazione, semplicemente, riprenderà a operare come operava prima del cambiamento. Se un gruppo ha alle spalle una storia sufficiente a sviluppare una cultura, quella cultura permeerà ogni cosa (Schein 1990, 57).

La cultura organizzativa, che è secondo Tosi (2008) “l'insieme di valori dominanti, opinioni, atteggiamenti e norme che sono la base per giustificare decisioni e comportamenti”, è una delle determinanti del comportamento dell'individuo, del gruppo e dell'organizzazione nel suo complesso.

Nei tre diversi modi di concepire la cultura organizzativa, Linda Smircich ne ha individuato uno che non considera la cultura come una variabile di contesto, e quindi non come qualcosa che l'organizzazione *ha*, ma come metafora dell'organizzazione, cioè come l'organizzazione *è*.

La cultura è letteralmente ‘incastonata’ nel tessuto delle cose che accadono, delle attività che si svolgono, delle relazioni che si intrattengono. Essa è un fenomeno sociale continuamente emergente dai processi di produzione e riproduzione del senso attuati da membri, a cui certo non risultano estranei il condizionamento dell'ambiente con le sue richieste e pressioni e l'esposizione a particolari definizioni della situazione propugnante, rafforzate e trasmesse dal management. Ciò che differenzia una prospettiva simile dalle interpretazioni della cultura come variabile è che da questo punto di vista si rifiuta assolutamente l'idea che la cultura possa pre-esistere (o venire pre-parata) fuori dall'ordito di relazioni sociali della collettività organizzativa, sia l'idea che essa venga assorbita passivamente dai membri (1983 cit. in Gagliardi e Monaci 1997, 199-200).

La cultura organizzativa si riflette nelle azioni delle persone tramite gli oggetti, discorsi, comportamenti e sentimenti condivisi. “È quindi possibile iniziare a raccogliere informazioni in un'organizzazione attraverso domande, osservazioni, interpretazioni e sensazioni” (Tosi 2008, 75).

Le persone sono portatrici del capitale umano che è un insieme di “conoscenze, capacità, competenze e attributi espressi dagli individui che facilitano la creazione del benessere personale, sociale ed economico” (OECD 2001, 18). Il capitale umano rappresenta il valore delle persone che operano nell'organizzazione ed è fatto di relazioni tra gli stessi individui.

L'organismo del personale è composto da gruppi di persone che con le loro relazioni interpersonali, con varia intensità e contenuto, influenzano il comportamento delle singole persone con una conseguente modifica delle variabili individuali. Ogni singolo individuo che presta lavoro in azienda è l'unità elementare dell'organismo personale il quale si caratterizza dalle persone che lo compongono ed è la struttura cardine di ogni impresa.

L'organismo personale è un complesso dinamico. In relazione al variare delle combinazioni economiche e degli assetti organizzativo e tecnico variano le dimensioni e la composizione dell'organismo personale complessivo e delle sue parti [...] Nei contesti d'oggi, più mutevoli, diviene cruciale realizzare una dinamica coerenza tra l'organismo personale e gli altri elementi della struttura aziendale; in sintesi, la flessibilità dell'organismo personale, ossia la sua adattabilità alle variazioni di contesto nel rispetto dei «vincoli» dell'efficienza e dell'economicità (Airoldi, Brunetti e Coda 2005, 477-478).

Il capitale umano dell'impresa si fonda su tutte le conoscenze e le capacità proprie dell'organismo del personale, che possono essere di carattere generale oppure riguardare fattori specifici d'impresa. Buttignon (1996, 61) mette in evidenza come: “le capacità (imprenditoriali, manageriali, tecnico-specialistiche e relazionali) e le conoscenze dell'organismo personale si collocano a monte dei processi di innovazione e cambiamento dell'assetto tecnico e si rendono necessari per il concreto funzionamento delle combinazioni produttive che, anche nell'automazione più spinta, richiedono la capacità regolativa dell'organismo personale”. Conoscenze e capacità, anche se tacite, assumono un ruolo fondamentale per le singole persone e per la rilevanza di alcuni gruppi di persone nei diversi tipi di impresa.

Le persone non sono tutte uguali e ciò comporta un'influenza soggettiva nelle operazioni d'azienda: “Le caratteristiche personali, fisiche, psicologiche e sociali ne differenziano i comportamenti lavorativi e quindi il valore che potenzialmente sono in grado di apportare in una relazione organizzativa” (Costa e Gianecchini 2013, 61).

Airoldi, Brunetti e Coda (2005) raggruppano in tre categorie le variabili individuali nell'azienda:

- le competenze professionali. Riconducibili a due classi: le conoscenze e le capacità tecnico-specialistiche (di ricerca, di trasformazione tecnica, di vendita, etc.); le conoscenze e le capacità di gestione delle relazioni interpersonali (comunicazione, comando, conduzione di cambiamenti, etc.);
- i valori. Analizzabili in termini di convinzioni e di credenze in merito all'attività economica e alle sue modalità di svolgimento. Il comportamento di lavoro delle persone è direttamente influenzato dalle differenti posizioni assunte a tali variabili;

- i bisogni. Sono definiti come percezioni di carenza di date condizioni.

Ogni individuo ha compiti diversi nell'organizzazione con specializzazioni diverse, ma finalizzate ad uno unico risultato: attenzione al cliente, continuo riadattamento del mix prodotto/servizio e miglioramento del processo produttivo. Nascono, come già accennato, tra gli attori organizzativi linguaggi, comportamenti e orientamenti a volte divergenti. Perciò si devono integrare le specializzazioni o i processi di ognuno, ridurre le barriere al gioco di squadra e non perdere di vista l'obiettivo comune. Goeta (1995, 78) sottolinea il bisogno di una "cultura della persona" nella gestione aziendale:

Va specificato peraltro che il patrimonio professionale ha valore per l'azienda purché rispondente alle necessità del "processo produttivo del valore", cioè, in modo più o meno diretto, alle attese del cliente finale. Perciò su questo fenomeno chiave, il "capitale professionale" degli individui, influiscono (e vanno presidiate) due variabili: l'innovazione del prodotto e del processo (con i suoi rischi di obsolescenza per chi non riesce a percepire in tempo e ad adeguarsi all'evoluzione del mercato e delle tecnologie) e l'integrazione, fra individuo e lavoro, vista come processo di apprendimento e non solo come adempimento operativo [...] la sensazione è che si tratti di spostare risorse e attenzioni, riequilibrando gli investimenti, gli strumenti, i programmi, le competenze, le capacità.

Nella tabella 15 è presentato uno schema in cui l'autore suddivide il modo di gestire il rapporto tra individui e azienda, ossia tra "attori principali della gestione, in quanto gli unici a poter agire come 'imprenditori' di sé stessi, cioè valorizzatori del proprio capitale professionale, purché dotati di tutte le informazioni rilevanti".

Tabella 15 – Le "anime" della funzione personale (Goeta 1995, 77)

Lessico: termini chiave	Focus	Valori	Competenze
Forza lavoro	Energia fisico/motoria: merce di scambio	Subordinazione dell'individuo alla "macchina" produttiva	<ul style="list-style-type: none"> • Ingegneristiche • Procedurali
Personale	Collettività dei "dipendenti": costo da ottimizzare	<ul style="list-style-type: none"> • Abbinamento individui/struttura • Mediazione 	<ul style="list-style-type: none"> • Amministrative • Contrattuali • Negoziali • Organizzative
Risorse umane	Capitale umano: investimento	Cura del "fattore umano"	<ul style="list-style-type: none"> • Psico-sociologia organizzativa • Sistemi gestionali
Persone	Individui come protagonisti dell'azione organizzativa	Responsabilizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Analisi dei processi • Partnering

Ciò che porta il soggetto a relazionarsi con un determinato gruppo è il bisogno. Ci possono essere gruppi sociali, gruppi formali o gruppi di lavoro ciascuno accomunato da una pluralità di persone aventi uno scopo comune con un sistema di regole più o meno condiviso con ruoli reciproci e interdipendenti, impegnati a interagire. Quaglino, Casagrande e Castellano (1992) affermano che una collettività che tende progressivamente all'integrazione dei suoi legami psicologici, all'armonizzazione delle uguaglianze e differenze, si può identificare come gruppo di lavoro.

Inizialmente in questo capitolo si è parlato della formazione di gruppi di persone e della condizione essenziale per il loro funzionamento, cioè la cooperazione. Se le relazioni tra ogni membro del gruppo sono fluide e efficienti, con comportamenti leali e cooperativi, si avrà la costruzione di un rapporto di fiducia duraturo; così facendo la cooperazione produce una rendita e il conseguimento di risultati non conseguibili singolarmente. “I comportamenti altruistici sono del tutto coerenti con il principio della massimizzazione del benessere individuale poiché consentono di soddisfare un insieme importante delle attese personali: positive relazioni sociali, bassi costi di transazione presenti e futuri, autostima e stima altrui, offerta e fruizione di solidarietà, sicurezza, giustizia e carità” (Airoldi, Brunetti e Coda 2005, 37).

Quando le relazioni tra gli individui sono coese e presentano un alto livello di cooperazione vuol dire che il gruppo è solido ed efficiente, d'altro canto i medesimi gruppi possono presentare allo stesso modo rapporti di tensione o di conflitto portando ad esiti negativi per ogni membro e in generale per l'organizzazione di cui fanno parte.

Secondo Airoldi, Brunetti e Coda (2005) tre sono le condizioni necessarie per la stabilità, coesione e cooperazione di un gruppo: presenza di persone con valori simili o compatibili, attenzione alle doti di leadership individuali e progettazione di incentivi che premiano le prestazioni individuali e collettive. I principali punti, individuati da Quaglino, Casagrande e Castellano (1992) per ottenere un gruppo efficace e di successo, sono suddivisi in variabili strutturali (obiettivo, metodo, ruoli), variabili processuali (clima, comunicazione, sviluppo) e la leadership nel mezzo come variabile di “snodo”:

- obiettivo ampiamente condiviso dai membri per poter conseguire il risultato che fa parte dei risultati attesi dall'organizzazione;
- metodo cioè avere principi e criteri che orientano, informano, guidano l'attività del gruppo e contemporaneamente modi ovvero le modalità che strutturano, organizzano, articolano l'attività stessa;
- ruoli, nonché le parti assegnate a ciascuno in funzione del riconoscimento più o meno esplicito delle specificità in vista dell'ottimizzazione, ogni membro è unico e presenta

delle differenze (di esperienze, di competenze, di approcci) che vanno utilizzare e valorizzare al meglio. Questo permette non solo per il conseguimento degli obiettivi che il gruppo si prefigge, ma soprattutto per la possibilità di affrontare ogni volta tali obiettivi puntando a realizzare innovazione e creatività: ciò che consente a un gruppo di passare dall'essere rete di relazioni a rete di idee;

- leadership nei gruppi si origina prima di tutto da esigenze di sviluppo del gruppo stesso e non da una qualunque necessità degli individui di essere guidati. Il leader è anzitutto un professionista di relazioni e mette in equilibrio i singoli membri con l'intero gruppo.
- comunicazione è il processo chiave che permette il funzionamento del gruppo di lavoro garantendo lo scambio di informazioni, finalizzandolo al raggiungimento dei risultati. La comunicazione: orienta le relazioni interpersonali, decide dell'accordo e del disaccordo, alimenta la collaborazione e il conflitto. La comunicazione nei gruppi di lavoro si presenta come un processo interattivo, informativo e trasformativo, che è inserito in uno specifico contesto interno ed esterno;
- clima costituisce un insieme di elementi, opinioni, sentimenti, percezioni dei membri, che colgono la qualità dell'ambiente del gruppo la sua "atmosfera"
- sviluppo identifica la costruzione del sistema di competenze del gruppo di lavoro e la parallela crescita del sistema di competenze individuali. Il processo di sviluppo del sistema di competenze del gruppo è autonomo e complementare, è la testimonianza della formazione e della trasformazione in qualcosa di diverso dalla somma degli individui che vi fanno parte.

“In una situazione di continuo cambiamento indotto dalle pressioni di mercato e dallo sviluppo della conoscenza, ruoli, e posizioni sono in continua trasformazione. In questo contesto, unico elemento di stabilità è rappresentato dalle caratteristiche delle persone e dalla loro capacità di dare nuovi contenuti a ruoli e posizioni” (Costa e Gianecchini 2013, 74). Le scelte di progettazione degli assetti organizzativi e le scelte di configurazione e di gestione dell'organismo personale, devono ispirarsi al principio dell'orientamento alle persone e ai gruppi di persone.

Si tratta di un principio etico che afferma in generale la necessità che le imprese siano organizzate e gestite nel rispetto della dignità delle persone come individui e come membri di società umane; ma si tratta anche di un principio economico, ossia di un principio da applicare per realizzare condizioni di vita economica duratura dell'impresa [...] Una prima applicazione del principio di orientamento alle persone consiste nel realizzare le condizioni che permettono alle persone di essere fortemente motivate a lavorare intensamente e in modo contributivo.

Quanto più dinamiche sono le combinazioni economiche dell'impresa, tanto più importante diventa l'attenzione alla motivazione delle persone per un lavoro ad alto contenuto decisionale, creativo, imprenditoriale (Airoldi, Brunetti e Coda 2005, 484).

I gruppi devono essere, per gli autori, coordinati ed integrati per poter svolgere le attività aziendali. Tuttavia queste attività non sono interamente programmabili e programmate dall'organizzazione e, la coesione del gruppo, lo spirito di squadra può completare e far funzionare gli strumenti tecnici ed organizzativi molto più di un singolo individuo. Perciò la coesione sociale e il conseguente clima organizzativo positivo sono potenti strumenti di integrazione dei soggetti organizzativi essenziali per le imprese più complesse e dinamiche.

Ogni membro del gruppo organizzativo ha una serie di competenze che permettono il funzionamento capacità tecnologiche dell'impresa. La coordinazione di queste componenti permette all'organizzazione di fare quello che fa particolarmente bene supportata dalle sue competenze distintive ossia i punti di forza. Perciò le competenze si possono definire come le molteplici capacità dell'impresa di impiegare le risorse, determinando il carattere distintivo e l'unicità dell'impresa medesima rispetto ad altre. In questa prospettiva le imprese competono non solo nel mercato dei prodotti ma anche in quello delle risorse per attrarre abilità migliori, necessarie ai propri processi di creazione del valore (Costa e Gianecchini 2013).

Per Isotta (2009) il vantaggio competitivo di lungo periodo, durevole nel tempo dell'impresa deriva soprattutto dal set di competenze individuali, di gruppo proprie di tutti i membri dell'organizzazione. Questo insieme di competenze si caratterizza come componente più stabile e a più lenta evoluzione rispetto ai prodotti aziendali. Buttignon (1996, 15) afferma che:

Nella catena casuale del vantaggio competitivo, le competenze si collocano così ad un livello superiore rispetto alle risorse, intese come fattori produttivi dotati di identità specifica rispetto al sistema aziendale in cui sono impiegate. Questo perché, mentre le risorse possono essere oggetto di acquisizione esterna, o oggetto di specifici progetti di costruzione interna, le competenze rappresentano delle qualità o potenzialità del sistema aziendale, che possono essere specificate in un insieme di componenti (umane, tecnologiche, organizzative, culturali), ma che assumono identità solo nell'interazione sistemica che si sviluppa tra le componenti medesime.

Come appena delineato, le competenze compongono una parte del capitale umano e vanno scoperte, stimolate, indirizzate, conservate e difese. L'autore le divide in due piani: competenze manageriali individuali e competenze aziendali. Quest'ultime comprendono il potenziale espresso dall'organismo personale, nella sua componente individuale e sociale, integrato però con altri componenti del sistema conoscitivo e relazionale d'impresa: potenzialità dell'assetto tecnico e conoscenze e capacità dell'organismo persona.

La concreta identificazione di quali siano le competenze distintive di un'impresa è un processo creativo, influenzato profondamente dalla percezione soggettiva della direzione sui caratteri interni dell'impresa e sull'evoluzione dell'ambiente competitivo. Tale creatività è ovviamente limitata dall'azione della concorrenza, che mira a imitare o innovare i caratteri delle competenze distintive su cui poggia il successo di un'impresa. Due forze agiscono, dunque, nel delineare il carattere di distinzione delle competenze:

a. l'azione innovativa dell'impresa, necessaria alla sua sopravvivenza e sviluppo, volta a identificare e sviluppare contenuti distintivi delle proprie competenze che siano fonte di differenziazione competitiva, lungo molteplici distinzioni;

b. l'azione competitiva e collaborativa nell'ambiente, che limita o rende temporalmente precarie le azioni di differenziazione della singola impresa, riaffermando l'interdipendenza tra le azioni dei soggetti e sistemi nell'ambiente, alla quale si accompagna la diffusione, l'imitazione e il superamento dei contenuti distintivi delle competenze della singola impresa (Buttignon 1996, 71-72).

Le competenze individuali delle persone e collettive del gruppo di lavoro sono parti importanti del patrimonio d'impresa. Gli organi direttivi e di governo economico delle aziende hanno la responsabilità di progettare l'assetto organizzativo (e l'assetto tecnico) in modo tale da creare condizioni favorevoli allo svolgimento efficiente delle attività lavorative, chi gestisce le persone nel complesso e nella formazione di gruppi deve garantire un clima organizzativo favorevole. Questi livelli di efficienza, per Airoidi, Brunetti e Coda, sono perseguiti tramite l'innovazione organizzativa e l'innovazione tecnica e non attraverso la pressione sui prestatori di lavoro.

2.3.2. Metodi e cambiamenti delle tecniche organizzative

“La necessità di cambiamento può essere generata in risposta a un'evoluzione esterna, dovuta a una modificazione delle condizioni ambientali in cui l'impresa opera e a cui si suppone debba adeguarsi, oppure in conseguenza di un cambiamento di una variabile interna (tecnologica, strutturale, umana o sociale)” (Tosi 2008, 374).

Secondo Consiglio (2000) l'atteggiamento comune di fronte al problema del cambiamento consiste nel considerare la fase progettuale, quella in cui si delineano le cause e le soluzioni del problema, come la fase prima ed ultima del processo di cambiamento. L'autore afferma che l'esperienza ci dimostra, che la definizione degli obiettivi e la progettazione degli interventi costituiscono il momento iniziale di un lungo periodo di implementazione e gestione del processo: “La possibilità di portare a compimento un processo di cambiamento in linea con gli obiettivi fissati, è molto condizionata dalla capacità di delineare una strategia che sia coerente con il tipo di mutamento che bisogna realizzare e quindi con il contesto interno ed esterno in

cui si origina ed il contenuto della trasformazione che bisogna mettere in atto” Consiglio (2000, 383).

Salvemini (1996, 180-183) individua tre modelli di tecniche di trasformazione organizzativa: ricerca-intervento, modello a tre stadi e il cambiamento pianificato.

- La ricerca-intervento (action learning) è un metodo che usa team per esaminare i problemi con le interpretazioni dei diversi attori che collaborano per attuare il cambiamento. Gruppo formato da: dirigenti, persone che sono nel contesto in cui il cambiamento deve essere realizzato e l'agente del cambiamento; intervalla fasi di analisi e di intervento. “Dallo scambio di idee e dalla messa in comune delle diverse percezioni circa il problema da gestire, spesso si giunge allo stadio di ridefinizione della situazione [...] una delle maggiori barriere al suo utilizzo nei cambiamenti aziendali è la necessità di ottenere il coinvolgimento preventivo sia dell'organizzazione che del soggetto al cambiamento”.
- Il modello a tre stadi si riferisce alla teoria di Lewin (scongelo dell'equilibrio passato, movimento verso un nuovo equilibrio e ricongelamento del nuovo equilibrio) “un notevole sforzo deve essere fatto da parte degli agenti di cambiamento per evitare che l'organizzazione ritorni alle sue norme passate, dopo che con una certa fatica, essa è riuscita a compiere il faticoso passo in avanti verso la nuova prospettiva [...] Il segreto per attivarlo con efficacia è quello di percepire con precisione la fase temporale in cui si trova l'organizzazione e di implementare coerentemente le tecniche idonee per consolidare tale fase e per passare allo stadio successivo”.
- Il modello del cambiamento pianificato introduce un numero maggiore di fasi che vanno ad affinare il modello di Lewin per un progetto efficace di modifica. Bullock e Batten (1985) in quattro fasi hanno descritto i diversi metodi usati per passare da uno stadio all'altro: fase esplorativa, l'organizzazione prende consapevolezza della necessità di cambiamento definendo il progetto con l'agente del cambiamento; fase programmatica, raccolta di dati e informazioni per raggiungere gli obiettivi; fase dell'azione, attività per raggiungere l'equilibrio desiderato; fase dell'integrazione, consolidamento e stabilizzazione dei nuovi equilibri.

Il fine comune di questi tre modelli è che una volta concluso il processo di trasformazione e raggiunto un nuovo equilibrio non si dovrebbe in alcun modo retrocedere ai vecchi equilibri. Non tutti e tre i metodi però considerano lo stesso livello partecipativo. Nella ricerca-cambiamento, i partecipanti sono considerati tutti attori del cambiamento mentre negli altri due

modelli si dà più importanza ai dirigenti influenti. L'autore sottolinea che se il cambiamento deve essere affrontato velocemente generalmente saranno coinvolti pochi responsabili, la stessa concentrazione di potere vale anche se il cambiamento deve essere attuato in un sistema aziendale piramidale e gerarchizzato, il quale evita il ruolo proattivo da parte dei lavoratori.

Come abbiamo già visto nel paragrafo precedente, lo sviluppo organizzativo si compone da tutti quegli sforzi e procedimenti di cambiamento necessari per modificare il funzionamento dell'organizzazione nel suo insieme. Tosi (2008) suggerisce che il cambiamento deve essere anticipato, pianificato e progettato con i membri dell'organizzazione, che collaborano con gli agenti del cambiamento. Questi, da parte loro, devono riuscire ad aumentare la capacità e la motivazione dei membri coinvolti, incentivandoli a imparare e cambiare per lo sviluppo dell'organizzazione, per la crescita umana e il miglioramento.

Le principali tecniche di azione organizzativa individuate da Salvemini (1996, 187) che consentono all'operatore del cambiamento di agire per raggiungere i nuovi fini, sono:

- *Attività diagnostiche* svolte al fine di analizzare eventi e fatti avvenuti, selezionando oggettive informazioni e avendo cura di eliminare le possibili distorsioni percettive che i diversi membri dell'organizzazione possono avere sullo stesso accadimento (fanno parte delle attività diagnostiche interventi di survey feedback, di organization mirroring ecc.).
- *Attività di team building* operazioni di addestramento e di formazione aziendale rivolte a migliorare il consenso e la produttività dei gruppi di lavoro (fanno parte dell'attività di team building, le esercitazioni e le simulazioni, l'analisi di ruolo, la consulenza di processo, l'analisi del clima organizzativo, l'analisi degli stili di direzione, ecc.).
- *Attività intergruppo* situazioni organizzate per migliorare l'interdipendenza tra gruppi appartenenti a diverse unità organizzative (funzioni, divisioni consociate) e per consentire al singolo gruppo di comprendere al meglio i vincoli e gli orientamenti dell'attività di role playing, organization mirroring, consulenza di terze parti, interventi per la gestione di conflitti ecc.
- *Attività educative* svolte al fine di accrescere e di raffinare conoscenze, abilità e atteggiamenti delle persone coinvolte nel cambiamento (come i corsi di formazione collettivi o frequenti singolarmente dai membri dell'organizzazione).

Tutte queste attività elencate riguardano sia il singolo soggetto sia il gruppo a cui appartiene. Per poter attuare la trasformazione del personale Costa e Gianecchini (2013) riconoscono due modalità con diverse intensità: la prima è l'addestramento, per una trasformazione debole del capitale umano, che ha l'obiettivo di trasferire abilità sia con strumenti didattici sia attraverso l'esperienza operativa (*learning by doing*); la seconda è la formazione che è relativa alla trasformazione forte del capitale umano, con lo scopo di sviluppare capacità di dominare situazioni sconosciute e di creare nuove abilità.

I cambiamenti organizzativi stanno orientando le logiche d'azione della formazione verso un superamento delle visioni e delle esperienze tradizionali centrate sull'adattamento

dell'individuo alla posizione, per approdare gradualmente ad approcci centrati sull'esperienza concreta, sul vissuto emotivo, sui problemi quotidiani generati dalla dimensione relazionale della vita organizzativa, sulle modalità di soluzione dei problemi che localmente gli attori sedimentano in forme specifiche di sapere.

Queste evoluzioni spostano l'attenzione dal concetto di analisi della posizione a quella di ruolo, inteso come l'insieme dei comportamenti tenuti da un lavoratore che ricopre una certa posizione e derivanti dal sistema di aspettative degli altri componenti dell'impresa (Costa e Gianecchini 2013, 314).

Lo sviluppo aziendale passa attraverso le risorse umane e i metodi per implementare il cambiamento sono a vari livelli. Tra i progetti di cambiamento individuali, Tosi (2008, 394-396) annovera, il coaching, il mentoring, il counselling e la formazione, utilizzata anche per il cambiamento di gruppo. Il principio sul quale si fonda il coaching è quello di garantire la "crescita" di chi lavora in azienda attraverso un rapporto prevalentemente ad personam. Attraverso il coaching l'individuo è "allenato" dal coach tramite un training personalizzato, che lo aiuta ad identificare i suoi punti di forza, di debolezza e definisce con lui un programma di sviluppo finalizzato a massimizzare l'efficacia e l'efficienza delle sue prestazioni, a vantaggio di se stesso, del proprio team e di tutta l'organizzazione (Fatali, Nardini e Sprega 2002). Negli interventi di coaching rivolti ai manager (*executive coaching*) i coach possono essere: manager della prima linea; colleghi in posizione di pari; coach interni, con formazione specifica, che in genere operano nell'area risorse umane; coach esterni, chiamati a svolgere consulenze specialistiche (Costa e Gianecchini 2013). Nella relazione di mentoring, il mentore è un membro dell'organizzazione più anziano e più esperto che aiuta una persona più giovane e con meno esperienza a muoversi nel mondo del lavorativo.

Coaching e mentoring possono aiutare a cambiare il comportamento dei membri più giovani dell'organizzazione attraverso un processo di modellamento dei comportamenti desiderati.

Un altro programma di supporto al cambiamento individuale è il counselling, che aiuta il singolo ad affrontare situazioni di disagio lavorativo. È un processo di interazione tra lo specialista e l'individuo focalizzato su problemi e che ha lo scopo di stimolare l'apprendimento, la crescita e l'eventuale cambiamento nei comportamenti. Si pratica nei contesti lavorativi per un aumento del benessere organizzativo (Argentero e Dordoni 2015), è diretto ad aiutare le persone che hanno difficoltà di relazione con superiori, colleghi, collaboratori, o che si trovano in situazioni di frustrazione e abbassamento dei livelli di autoefficacia e autostima. Inoltre, prepara le persone a cambiamenti critici come le riduzioni di personale, le ristrutturazioni organizzative, i pensionamenti.

"L'esperienza maturata nel corso della nostra esperienza professionale come uomini d'azienda e consulenti, ci ha portato alla convinzione che per il coaching, come tutti i modelli di

cambiamento che si applicano nelle organizzazioni, il successo finale dipende, prima ancora che il progetto di cambiamento sia attuato, dalla presenza di alcuni presupposti irrinunciabili che riguardano sia la committenza sia la consulenza” (Fatali, Nardini e Sprega 2002, 78).

Tutti questi interventi incrementano le competenze che sono il fulcro su cui poggiano le leve gestionali, supportate dalle motivazioni che forniscono la leva per azionarle. “Un’organizzazione vincente sulla carta, un buon piano d’azione, insieme a sistemi avanzati di controllo e monitoraggio delle prestazioni, possono far illudere manager e imprenditori di garantire il successo delle proprie aziende [...] la capacità di coinvolgere profondamente le persone, motivarle, metterle davvero al centro del processo di trasformazione aziendale è il fattore chiave che garantisce piena sostenibilità a qualsiasi cambiamento in azienda” (Attolico 2012, 115).

Secondo Costa e Gianecchini (2013, 405) per gestire al meglio la performance c’è bisogno di creare un sistema organizzativo compatibile facendo in modo che le persone sviluppino al meglio le proprie competenze con l’ottenimento conseguente di elevate prestazioni:

Le politiche di gestione delle risorse umane hanno una responsabilità su tutte queste dimensioni ed esse stesse devono essere valutate sulla loro capacità di generare performance. La responsabilizzazione e il coinvolgimento devono pervadere tutti i ruoli organizzativi. Questo implica un nuovo ruolo dei manager di linea, che piuttosto di ordinare e controllare (gerarchia), piuttosto di negoziare lo scambio di prestazioni contro retribuzione devono condividere responsabilità, informazioni, obiettivi. Il problema centrale dell’organizzazione del lavoro è mobilitare l’energia delle persone (il *discretionary effort*), il che può avvenire solo se le persone sono coinvolte e impegnate e responsabilizzate.

Tosi (2008) procede descrivendo un bacino più ampio di persone, il gruppo, analizzando come formazione e team building siano necessari per la realizzazione del cambiamento all’interno di esso perché operano nelle dimensioni di identificazione con gli altri, coesione, forza delle norme di gruppo etc. La formazione rappresenta un potente strumento di sviluppo e diffusione della cultura aziendale, i partecipanti all’attività formativa devono avere la possibilità di fare pratica dei nuovi comportamenti e delle nuove competenze. “Il coinvolgimento dei collaboratori in attività che stimolano l’apprendimento e lo sviluppo di nuove competenze dovrebbe infatti avvenire con continuità: in questo modo si alimenta il capitale umano aziendale e si rinforza il senso di appartenenza alla comunità organizzativa” (Costa e Gianecchini 2013, 343).

Il team building è un processo complicato che richiede tempo e i cui effetti si ottengono nel medio termine. Viene attuato per migliorare le dinamiche di gruppo e le relazioni tra i membri del team, come gestione delle riunioni e dei conflitti, negoziazione, comunicazione, ascolto

attivo etc. Il facilitatore, consulente o docente responsabile inizia con una serie di domande autoriflessive rivolte a ciascun membro del gruppo: “Che cosa si può fare per aumentare l’efficacia dell’attività di questo gruppo?”, “Quali sono gli ostacoli?”. Successivamente si analizzano le risposte per poi riportarle ai membri del team. Grazie ai feedback del gruppo si prende coscienza dei problemi che intralciano l’efficienza del team, ciò aiuta a motivare il gruppo a cambiare e a proporre egli stesso nuovi obiettivi.

Da ultimo, seguendo il ragionamento induttivo, si arriverà all’analisi organizzativa per apprendere i progetti e le diverse tecniche di cambiamento estesi a tutta l’azienda o a delle particolari aree viene, ne sono un esempio: *survey feedback*, analisi documentali, osservazioni dirette, interviste o questionari semistrutturati ecc. L’indagine può rilevare problemi di natura percettiva o emotiva, di performance, assenteismo, mancato raggiungimento di obiettivi (da parte di singole unità organizzative o dell’organizzazione nel suo complesso). Identificati i problemi specifici ci saranno gli interventi organizzativi per cambiare comportamenti, percezioni, atteggiamenti o altre condizioni insoddisfacenti.

Possono essere utilizzati in base al problema rilevato uno o più degli approcci sopra menzionati, l’aspetto principale è che deve esserci il coinvolgimento di tutti i membri interessati nell’intero processo di cambiamento, che può comportare modifiche in corso d’opera per poter raggiungere un livello accettabile di efficacia. Conseguiti i risultati di miglioramento che possono essere relativi all’individuo, al gruppo o all’azienda, ci può essere un feedback valutativo per rinforzare l’intero processo di cambiamento.

Consiglio (2000) analizza in maniera dettagliata e precisa gli strumenti del cambiamento distinguendoli in tre grandi classi: interventi sull’assetto organizzativo, interventi sui meccanismi di relazione, interventi sulle risorse umane, sui valori, sulla cultura dell’organizzazione.

Nella tabella 16 sono riassunti gli aspetti principali. Nella prima classe di interventi sono elencate le manovre del gruppo promotore per ampliare l’influenza dei soggetti favorevoli al cambiamento, allontanare, marginalizzare le resistenze e cooptare, promuovere chi aderisce alle nuove strategie. La seconda classe è incentrata sulla modifica dei meccanismi di relazione con valenza organizzativa per ridisegnare le procedure e i processi coerenti con il processo di cambiamento. Nella terza classe sono presenti gli strumenti di cambiamento realizzabili sia in un orizzonte di tempo breve sia in un lungo periodo, che agiscono sulle risorse umane con l’introduzione di nuovi meccanismi condiziona ed influenza il campo dei valori, delle abitudini culturali e del sentimento di appartenenza.

Tabella 16 – Interventi per il cambiamento

Interventi sull'assetto organizzativo	INDIVIDUO	<ul style="list-style-type: none"> • Modifica struttura dei compiti • Ridefinizione dell'assetto delle mansioni • Introduzione di nuove abilità e competenze • Modificazione della tecnologia
	GRUPPO	<ul style="list-style-type: none"> • Modifica della durata di un gruppo (es. da temporale a permanente) • Attribuzione di un nuovo obiettivo al gruppo • Modifica dei ruoli all'interno del gruppo • Modifica della dimensione e della composizione del gruppo
	AZIENDA	<ul style="list-style-type: none"> • Creazione o eliminazione di nuove unità organizzative • Modificazione della modalità di raggruppamento • Ridefinizione dei livelli organizzativi • Modificazione della forma giuridica (ragione sociale, identità giuridica, statuto, etc.)
Interventi sui meccanismi di relazione	INDIVIDUO	<ul style="list-style-type: none"> • Modifica del grado di standardizzazione • Mutamenti delle politiche di motivazione ed interazione sociale • Modifiche dei processi di apprendimento
	GRUPPO	<ul style="list-style-type: none"> • Modifiche delle modalità di svolgimento dell'attività di gruppo • Modifiche delle strutture di comunicazione • Modifica dello stile di leadership • Modifiche delle relazioni affettive
	AZIENDA	<ul style="list-style-type: none"> • Introduzione o eliminazione di alcuni livelli gerarchici • Introduzione o eliminazione di meccanismi di integrazione orizzontale e trasversale • Modifica dei sistemi di pianificazione e controllo • Cambiamento della sovrastruttura culturale e sociale
Interventi sulle risorse umane, sui valori, sulla cultura dell'organizzazione	BREVE PERIODO / LUNGO PERIODO	<ul style="list-style-type: none"> • Allontanamento di attori • Ridimensionamento degli attori • Introduzione di nuovi attori chiave • Ampliamento del ruolo degli attori esistenti • Interventi di motivazione e coinvolgimento degli attori organizzativi

Kreitner e Kinicki (2004) affermano che il management e gli agenti di cambiamento dovrebbero utilizzare interventi multiformi e ogni sforzo volto al cambiamento dovrebbe produrre risultati positivi, ovviamente l'intraprendere un cambiamento organizzativo non deve essere fatto solo per il gusto di cambiare. I cambiamenti fatti a diversi livelli richiedono tutti "tempo e denaro", per poter valutare se un cambiamento organizzativo è stato efficace esistono complesse tecniche di misurazione, statistiche e progetti di ricerca ma non sempre la valutazione del cambiamento è chiara, Tosi (2008, 398-399) ne individua alcune problematiche.

- *È difficile isolare gli effetti del cambiamento.* Supponete che venga impiegata un'attività di formazione sul tema del project management per migliorare le competenze di team building e di gestione dei progetti di alcune componenti di gruppi interfunzionali. Mentre viene portata avanti la formazione, viene assunto un senior project manager, a cui viene affidata la responsabilità del team di progetto. Può sembrare difficile separare gli effetti della formazione da quelli dell'impatto che il nuovo manager ha sul team e sulla conduzione del progetto.
- *Vi è spesso un intervallo di tempo tra implementazione e valutazione del cambiamento.* I risultati misurati possono essere influenzati sia da forze interne che esterne, che accentuano il problema di separare gli effetti della formazione da quelli di altre forze. La tempistica complica anche altre questioni; per esempio, alcuni cambiamenti, potenzialmente a impatto positivo, possono richiedere tempo. Se la valutazione viene fatta prima che si possono vedere gli effetti, si segnalerà erroneamente che non vi è stato alcun miglioramento.
- *Spesso è difficile specificare che cosa va misurato.* Per esempio, l'obiettivo reale della maggior parte del training effettuato è il miglioramento economico della performance, il training stesso può essere incentrato sugli atteggiamenti e sulle relazioni di gruppo, con la presunzione che i miglioramenti in questi aumenteranno il profitto.
- *Nei progetti complessi è possibile che i cambiamenti siano introdotti da metodi differenti.* In questo caso è praticamente impossibile sapere quale dei metodi, o combinazioni di questi, abbia prodotto un determinato effetto. Vi sono comunque diversi studi sull'efficacia del cambiamento e dei metodi di sviluppo e i risultati sono stati valutati con tecniche meta-analitiche. Per esempio, è stato dimostrato che programmi di training e di *goal setting* hanno effetti sulla produttività più marcati rispetto ad altri approcci, così come gli interventi di sviluppo organizzativo su ampia scala, che hanno implicato un lavoro di riprogettazione organizzativa attraverso l'impiego di gruppi di lavoro autonomi.

DANZA CONTEMPORANEA UN NUOVO CAMPO DI INTERAZIONE

Il capitolo indaga i nuovi orizzonti di collaborazione tra impresa e danza contemporanea che si aprono a livello culturale, organizzativo e sociale. Il processo creativo e la pratica coreografica possono essere fonti di ispirazione per l'innovazione e l'organizzazione manageriale. La stessa analisi considera le modalità con cui le pratiche di danza possono sviluppare la leadership e la consapevolezza dell'individuo e del gruppo. La visione della realtà in termini di corpo, spazio e tempo, tipica dei danzatori e coreografi, può suggerire cambiamenti capaci di accrescere il benessere organizzativo in modi inediti, più consoni al dinamismo e alla complessità sempre crescenti del mondo dell'impresa. Nelle pagine che seguono si affronta quest'area di potenziale innovazione attraverso alcune interviste, condotte durante il 10° Festival Internazionale di Danza Contemporanea, al direttore artistico, Virgilio Sieni e ad alcune coreografe partecipanti: Annamaria Ajmone, Adriana Borriello, Claudia Castellucci ed Elisabetta Consonni. Il programma di Biennale Danza 2016 comprendeva venticinque danzatori e coreografi. Oltre agli spettacoli delle compagnie e dei grandi interpreti, erano presenti undici percorsi di formazione e training nell'ambito di Biennale College Danza per giovani danzatori e amatori.

3.1. Danza contemporanea e organizzazione

In questo periodo storico siamo sempre più circondati dall'evento, dal video e dalla performance. Quest'ultima è divenuta parola chiave nel vocabolario artistico e deriva da *to perform*: compiere, eseguire. A tal proposito, durante un TED Talks, le parole di Marina Abramović mettono in evidenza il significato di questo vocabolo, letto dal suo punto di vista artistico:

La performance è una costruzione mentale e fisica che l'interprete realizza in un tempo specifico, in uno spazio, di fronte ad un pubblico. Vi è poi il dialogo con l'energia: il pubblico e l'interprete realizzano insieme il pezzo. La differenza tra performance e teatro è enorme. Nel teatro, un coltello, non è un coltello, e il sangue è solo ketchup. Nella performance il sangue è materiale, la lametta e il coltello sono strumenti. Sta tutto nell'essere lì nel tempo reale. Non si può provare una performance, perché non si può mai fare due volte questo genere di cose [...] La performance è un'arte basata sul tempo. Non è come la pittura, hai il quadro appeso alla parete e il giorno dopo è lì. Con la performance se ti perdi hai solo il ricordo o la storia che ti racconta qualcuno, ma di fatto ti sei perso tutto quanto, quindi devi essere lì. E se parli di arte immateriale la musica è l'arte

immateriale per eccellenza, poi viene la performance e poi tutto il resto. È il mio punto di vista personale (Abramović 2015).

Come afferma Bianchi (1993, 72) nel concetto di performance è implicito “il subentrare di una poetica del *processo* (qui e ora, appunto, nel tempo e nello spazio) alla poetica del *prodotto*, una nozione dell’operare artistico come *work in progress*, una rinuncia all’universalità dell’arte a favore di un atto o di un gesto artistico spazio-temporalizzato, che tenga cioè conto, ad esempio, non solo del ‘ruolo’ da interpretare ma anche dalla ‘persona’ che lo interpreta”.

Le *performing art* o arti performative annoverano la musica, il teatro e la danza. Rispetto a queste, la danza, arte effimera per la sua natura transitoria e di breve durata (Franco 2014), è ritenuta una “pratica corporea modellata culturalmente”, che esprime e trasforma contesti socio-culturali (Maimone e Sinclair 2014). Ajmone (2016) la descrive come una forma d’arte stupenda: “Nella danza contemporanea c’è meno formalismo ed è più vicina alla danza come rito, come ritrovarsi, secondo me ha quella potenza che la verbalizzazione non ha. La danza ha quella empatia che non ha bisogno di parole, veramente fa incontrare le persone molto di più che parlarsi”.

Esistono diversi tipi di danza, essa può essere partecipativa, sociale, eseguita davanti ad un pubblico, etc. Atkinson (2008) ne mette in luce l’attitudine a incarnare o esprimere idee, emozioni o raccontare una storia.

La danza ha subito un’evoluzione attraverso diverse epoche storiche: in particolare, nel Novecento c’è stata una fioritura e progressione di teorie e di stili diversi in opposizione e rottura rispetto al balletto di corte e alla tecnica classica. Già negli anni ’20, con Rudolf Laban si ha una ridefinizione della danza come “arte del movimento” e con Martha Graham, pioniera della *modern dance*, si sviluppa una nuova tecnica di movimento che porta in scena una diversa immagine del corpo. Pontremoli (2008, 114) sottolinea che la “danza contemporanea è una fase dell’arte dal secondo dopo guerra in poi, che ha come spartiacque Merce Cunningham negli Stati Uniti e il *tanztheater* in Europa”. Con Cunningham si ha una danza che rifiuta la narritività e l’impianto drammaturgico mentre Pina Bausch porta il corpo “a pensare” in autonomia rispetto al pensiero, ogni movimento compiuto è energia e libertà espressiva. Negli anni ’60 e fine ’70 ci fu una generazione di artisti (tra cui Steve Paxton, Yvonne Rainer, Trisha Brown ed altri) che contestarono l’eredità della danza sviluppata sino ad allora per promuovere la *post-modern dance*, spingendosi in luoghi alternativi al teatro: “In questi anni, la danza esce all’aperto, occupa le strade della città, usa alberi e grattacieli come base d’appoggio e invade le gallerie d’arte, che ormai accolgono anche forme artistiche dall’oggetto effimero, come la Pop Art o la Body Art” (Pontremoli 2008, 117). Negli anni ’80, con William Forsythe c’è un ritorno

del balletto contemporaneo secondo una nuova estetica: il coreografo mette in discussione il corpo del danzatore dal punto di vista dell'equilibrio e della percezione. Forsythe concepisce nuovamente la danza come un veicolo per mettere in scena qualcosa di nuovo, egli stesso descrive il balletto come “una pratica propriocettiva” e cioè di rivelamento di se stessi (Hammond 2013). Nel biennio successivo si assiste ad una fioritura delle danze d'autore e delle nuove danze europee che vedono protagonisti Virgilio Sieni in Italia, Angelin Preljocaj in Francia e Anne Teresa De Keersmaeker in Belgio.

Questo breve *excursus*, riassumendo l'impianto artistico di alcuni pionieri della danza contemporanea, permette di evidenziare come quest'arte sia un fenomeno molteplice ed in continua evoluzione.

La forte possibilità di ricerca della danza stravolge costantemente il linguaggio, tanto da farla diventare qualcosa che le persone non riconoscono come danza (Consonni 2016). Nello specifico è considerata contemporanea perché attuale e in grado di trasmettere qualcosa: “Ciò che l'arte può trasmettere è una determinata formazione, configurazione o percezione di sé del mondo contemporaneo” (Nancy 2007, 4).

La danza contemporanea, uscita dai luoghi canonici, è entrata sempre di più in relazione con “luoghi altri”, come le imprese, ad esempio attraverso l'occupazione temporanea degli spazi espositivi, aziendali, etc. Per molti artisti c'è l'esigenza di ritrovare un dialogo con committenti diversi per esplorare nuove realtà realizzando interventi creativi per la collettività.

Svariati esempi di partecipazione di artisti alla vita delle imprese e non, dunque anche alla coalizzazione dei loro stakeholder si possono ritrovare nel panorama nazionale. La tabella 17 (adattamento della mappa degli stakeholder di Rocchi e Acerboni 2015, 116) riporta i valori emersi da alcune forme di collaborazione tra organizzazioni nonprofit, profit e compagnie di danza e danzatori (elementi liberamente tratti dall'intervista a Sieni alla riga 1, e citati testualmente da quelle ad Ajmone e Peterlini alla riga 2).

Il coreografo Virgilio Sieni coopera da diversi anni con alcuni poli museali nell'ambito dei quali elabora delle pratiche artistiche con gli abitanti del posto. L'obiettivo non è quello di creare uno spettacolo fine a se stesso ma quello di instaurare un dialogo e una sorta di vicinanza con il luogo ed il visitatore, con il tessuto sociale: “Ritrovare un'umanità del museo, una qualità di frequentazione diversa, far sì che il cittadino diventi il vero custode e poi la capacità di mettere quel museo o quel teatro in relazione con altre situazioni della città per andare a creare una geografia” (Sieni 2016). La riscoperta del valore dei luoghi tramite la danza rinnova l'abitare nella città, accrescendo la conoscenza e il rapporto con il territorio, oltre ad arricchire la consapevolezza di sé e delle proprie possibilità.

Altro progetto realizzato dal coreografo nel 2015 è rappresentato da *L'atlante del gesto*: negli spazi della Fondazione Prada venivano eseguite quotidianamente pratiche di danza e un ciclo di azioni coreografiche con danzatori e amatori.

La coreografa e interprete Annamaria Ajmone il 12 novembre 2016 ha realizzato la performance *Slide in B* nello Showroom Bonottoeditions di Milano, quale parte di un progetto più ampio che indaga gli spazi non propriamente teatrali, in cui la danzatrice decide di lavorare in base alle geometrie o alla storia del luogo. Per la realizzazione della performance, Ajmone è stata ospitata dall'azienda Bonotto a Molvena (VI), dove ha potuto vedere e conoscere la collezione Fluxus e, con la collaborazione di Caned I coda (artista visivo realizzatore del costume), hanno selezionato le musiche dell'archivio Fluxus. La danzatrice parla dell'incontro con Bonotto come di “uno scambio di immaginari, di colori, di temperature, di cose che ti rimangono impresse e” continua l'artista “tu le traduci in qualche modo nella forma, in un dialogo tra quella che sono io e quelle che sono le mie peculiarità unite al loro mondo, io sono in casa loro quindi tutto mi parla di loro” (Ajmone 2016). Lo spettatore durante la performance viveva – a sua volta – lo spazio in una dimensione di esperienza rappresentata dai tessuti e dagli oggetti d'arredo creati dall'azienda. Il direttore della Fondazione Bonotto definisce l'esperienza dell'evento performativo come il “passaggio da un'arte esposta ad un'arte in cui si è esposti, un'arte da esperire”.

Il progetto di chiama *Slide in B*, cioè scivolare all'interno dello spazio, ma anche nel sonoro, che è rappresentato dalla musica e dai rumori dell'azienda. Il progetto è vivere lo spazio, che va oltre la Bonottoeditions e diventa una esperienza unica sia per l'azienda, “perché assisteranno tutte le persone che ci lavorano”, ma anche come proposta al territorio. Lo spazio aziendale è messo a disposizione, viene offerto al territorio, a chi abita qui. Entrare in relazione con l'azienda in un modo completamente diverso, non è sfruttamento del territorio ma restituisce una esperienza e visione del mondo (Peterlini 2016).

Tabella 17 – Interazione tra soggetti e valori

1	2	3	4	5	6
Stakeholder	Chi è per l'azienda X e termini del patto	Oneri per la compagnia/danzatore	Benefici per la compagnia/danzatore	Oneri per l'azienda X	Benefici per l'azienda X
Compagnia di danza	Conferisce risorse per auto-realizzazione, ruolo sociale	Tempo e obblighi verso altri	Notorietà, reputazione, visibilità, risorse, spazio fisico e sociale	Risorse, vincoli e rischi, complessità da gestire	Rinnovamento sociale, notorietà, reputazione, conoscenze, relazione con il territorio

Danzatore/ coreografo	Partner per la ricerca, collaborazione	Obbligo del “rispetto del lavoro di tutti”	Nuova realtà, studio, realizzazione performance	Spazio, materiali, supporto tecnico e altre risorse	Condivisione, fiducia, “piacere, emozione”
----------------------------------	--	--	--	---	---

Diversi stili di danza vengono usati nel campo dell’educazione e per scopi terapeutici, dalle *community dance* in Inghilterra fino alla *danzaterapia* usata per curare l’artrosi (Marks 2005) o disturbi neuromuscolari come il Parkinson (Guijarro e García 2012).

Sanderson (2008) afferma che la danza e le arti dovrebbero essere maggiormente disponibili nelle scuole affinché i giovani possano avere accesso ad esperienze estetiche che hanno il potenziale di migliorare la qualità della vita. Oltretutto la danza potrebbe ridurre le disuguaglianze e promuovere l’inclusione sociale ed educativa.

I risultati della ricerca condotta da Lakes et al. (2016), sia sui ballerini esperti sia alle prime armi, suggerisce che praticare la danza apporta benefici alla salute fisica e psichica, in particolare associati alla forma fisica, alle funzioni cognitive, all’interazione sociale, all’umore e alla fiducia in se stessi. Per di più ballare frequentemente per lunghi periodi di tempo può aumentare questi benefici percepiti. L’utilizzo della danza in campi altri non necessariamente legati allo spettacolo o alla rappresentazione scenica è già predetto da Laban negli anni ’40, il quale “sostiene di non essere interessato tanto a diffondere i suoi metodi di padronanza del movimento, quanto a trasmetterli a chi è in grado di applicarli nel campo educativo, nel mondo dell’industria, in contesti amatoriali e scientifici” (Maletic 2011, 311).

La coreografa Elisabetta Consonni (2016) ritiene che la danza abbia in sé delle caratteristiche che permettono uno sviluppo: “Prima di tutto la danza contemporanea è ricerca, non è una codifica e questa ricerca può dare la possibilità di essere declinata in varie modalità per anche dialogare con delle cose che danza non sono e attraverso quella modalità si passa ad una sorta di presa di coscienza, di autoconsapevolezza rispetto a determinate dinamiche, perché poi vivi tutto con il corpo”.

Le forme di coreografia e improvvisazione della danza e il processo creativo hanno attirato l’attenzione di studiosi in scienze cognitive, psicoterapia, ingegneria robotica e medicina per apprendere i processi del movimento umano e dell’interazione sociale (Biehl-Missal e Springborg 2015). Ginn (2013) ha osservato che il coreografo di danza contemporanea Wayne McGregor collabora da tempo con gli accademici delle neuroscienze cognitive, i quali hanno studiato la pratica coreografica e il processo di ricerca ha influenzato a sua volta il lavoro del coreografo.

Ora sono ossessionato con la tecnologia del corpo. Penso che è la cosa più tecnologicamente alfabetizzata che abbiamo, e io sono assolutamente ossessionato dalla ricerca di un modo di comunicare idee attraverso il corpo ad un pubblico che potrebbe [...] pensare in modo diverso le cose. Quindi per me, la coreografia è un processo di pensiero fisico. È nella mente, così come nel corpo, e si tratta di un processo collaborativo. È qualcosa che ha a che fare con altre persone. È un processo cognitivo distribuito in un modo. Io lavoro spesso con designer e artisti visivi, danzatori ovviamente e altri coreografi, ma anche, sempre più, con gli economisti, antropologi, neuroscienziati, scienziati cognitivi, persone davvero che vengono da diversi domini di competenza e mettono a disposizione la loro intelligenza su un diverso tipo di processo creativo (McGregor 2012).

Un altro esempio sullo studio coreografico è rappresentato dal progetto *Motion Bank* realizzato dal 2010 al 2013 dalla The Forsythe Company, compagnia di danza con sede in Germania, che ha fornito un contesto di ricerca per la documentazione e la notazione della pratica coreografica. L'uso della tecnologia ha consentito uno studio approfondito dell'approccio coreografico degli artisti: Deborah Hay, Jonathan Burrows e Matteo Fargion, Bebe Miller e Thomas Hauert. L'ideatore, William Forsythe, ha voluto realizzare un contesto interdisciplinare per analizzare la pratica coreutica al fine di stimolare idee e innovazione (Monda 2014; Kolo 2015).

Tuttavia il padre dell'analisi delle azioni corporee del corrispondente metodo di notazione del movimento è il danzatore e teorico ungherese Rudolf Laban, il quale, alla fine degli anni '20 ha decodificato i movimenti umani e della danza in un sistema di simboli chiamato *labanotation* (Laban 1999). Ad oggi il suo studio risulta ancora attuale, tant'è che l'organizzazione statunitense Dance Notation Bureau (DNB) utilizza i *labanotation scores*, paragonati a "spartiti musicali della danza", come metodo dettagliato per la documentazione e conservazione di una determinata coreografia permettendo così lo studio e la riproduzione dei lasciti dei grandi coreografi (Lu 2009).

La coreografia viene descritta da Kolo (2015) come fluida, flessibile ed effimera, distinguendola in termini di prodotto e processo. Il primo corrisponde al disegno coreografico, che è la percezione del movimento, del tempo e dello spazio: si assegnano ad esempio posizioni e movimenti agli esecutori in relazione allo spazio e il tempo sarà percepito dal pubblico in modi diversi in base alla velocità o lentezza dei movimenti eseguiti. Il secondo considera la coreografia come processo decisionale: quando il coreografo deve creare il prodotto è di fronte a costanti decisioni e scelte, per esempio che grado d'improvvisazione lasciare ad un soggetto o ad un altro.

Il processo creativo è vario e non esiste un metodo unico, soprattutto perché dipende dalla figura del coreografo, il quale può cambiare di volta in volta le modalità di creazione in base alle tipologie di elementi con cui entra in contatto. Di seguito sono presentate tre diverse visioni che

descrivono il processo, cioè il passaggio dall'idea alla composizione coreografica, tratteggiate da alcune delle coreografe che hanno partecipato alla Biennale Danza 2016.

Ascoltando una musica si compiono dei balli, tutto quello che capita senza remore. Immediatamente si vedono delle linee che devono essere ripetute e seguite, un'immediatezza che non è improvvisazione. [...] La costruzione dei passi si ha gettando dei movimenti fino a che si creano dei veri e propri appunti e se ne fanno tanti, tanti, tanti e si balla senza problemi di connessione coreografica, ma pian piano con il passare del tempo con la decantazione alcuni si tralasciano, si tengono solamente quelli che reggono e comincia il dialogo con il musicista [...] questo perché il musicista stesso deve comporre un corpo. Alla fine deve diventare un corpo coeso che ha una sua logica interna di movimento ritmico, con cesure, crescendo, ictus. Cioè tutto quello che in pratica può essere descritto come un pezzo musicale, la stessa cosa come una danza, quindi alla fine ci si trova quasi magicamente un corpo che è sorto. Io lavoro per decantazione quindi all'inizio ci sono molte cose poi, però, poche si depositano sul fondo e poi c'è il lavoro di pulitura. È un lavoro di fasi (Castellucci 2016).

Castellucci sembra suggerire dei processi per “decantazione” con molte prove non ponderate e spontanee, che devono essere verificate, per poi tenere solo quanto serve. In particolare, Borriello suggerisce tre fasi proprie di tutti i processi creativi, le quali continuamente e ciclicamente si ripresentano nella costruzione di un prodotto.

Queste tre fasi per me sono: progettazione, realizzazione, contemplazione. La progettazione è l'intenzione, la tua idea e avviene in solitudine, avviene prima ed è una fase che ha le sue regole, che può essere molto dettagliata o anche un faro verso cui procedere. Dopodiché la realizzazione muove dalla progettazione, ma è una fase a sé, in cui metti in atto quello che nel mondo delle idee è stato senza realtà, senza tempo e lo fai – chiaramente – in riferimento a quella fase precedente. La realizzazione non deve rimanere un progetto, deve essere un'altra cosa, deve scendere nella realtà e in quel passaggio ci sono cose che cambiano, evolvono, si definiscono, si dettagliano, si modificano, etc. Devi essere pronto a mantenere in qualche maniera i due aspetti [...] La contemplazione, che è la fase secondo me più difficile in assoluto, è quella in cui tu osservi quello che hai realizzato, percepisci quello che hai realizzato estraniandoti il più possibile da quello che era il tuo progetto e il tuo processo di realizzazione. Quindi, facendo tabula rasa e osservando in modo più vergine possibile l'effetto di quello che hai fatto, che cos'è l'oggetto che è venuto fuori. Per me è la fase più difficile perché in genere si proietta quello che si vuole vedere. La chiamo contemplazione perché si deve annullare l'ego, l'io, il pensiero, la proiezione, è come fare meditazione. Questo avviene continuamente nelle fasi creative (Borriello 2016).

Consonni a differenza delle altre due coreografe non parla di fasi, ma evidenzia il senso di incertezza, la paura, l'assunzione consapevole del rischio. Fattori imprescindibili del processo creativo e che portano alla realizzazione di qualcosa “inimmaginabile”.

Parti da un'idea di contenuti e di immagine, il senso rimane un po' lì e segue tutto il percorso. L'immagine ce l'hai nella testa e arrivi in sala e dici proviamo a far questo, ma come mai nella mia testa è bellissimo e poi non viene? Però è sempre un punto di partenza perché la danza è un'attività estremamente empirica, nel senso ‘la fai solamente facendola’

non puoi pensarla o almeno per me è così. Bisogna avere fiducia in questo processo perché fa paura, c'è un momento in cui ti butti totalmente nel buio e procedi a volte per intuizione e poi quando arrivi alla fine dici 'ma tutto torna', funziona come se fosse un'equazione matematica (Consonni 2016).

Queste differenti testimonianze permettono di capire come l'organizzazione coreografica non sia casuale ma avvenga attraverso metodi e pratiche, che consentono la massima libertà creativa all'interno di una autodisciplina guidata dalla continua ricerca della qualità del movimento, che non è solamente estetico.

Kolo (2015) afferma che la coreografia è applicabile al di là del mondo della danza e ne presenta tre diverse funzioni: notazione e scrittura, modello sociale relativo al movimento d'insieme e comunicazione non verbale. Nel primo caso, la notazione della danza può contribuire agli studi sull'organizzazione e la sua gestione, in quanto i processi nelle imprese sono multidimensionali e sono eseguiti attraverso il movimento dei corpi del personale. Nel secondo aspetto si osserva la coreografia, onnipresente negli spazi sociali, come creatrice del movimento d'insieme, nonché arte di vivere assieme tra persone, oggetti, ambienti e società. La coreografia è vista come un modo per organizzare, influenzare e determinare il movimento, accrescendo la conoscenza del proprio corpo, in relazione agli altri. Da ultimo la coreografia, che può essere partecipata e vissuta, costituisce un terreno di comunicazione non verbale che può essere molto profondo ed efficace: l'esplorazione attraverso il corpo può far emergere aspetti conoscitivi senza i vincoli propri delle discussioni verbali, soprattutto nell'ambito di una struttura gerarchica.

La danza che è organizzazione del movimento nel tempo e nello spazio, accresce la flessibilità, il cambiamento e la creatività, non è studiata solo come forma d'arte, ma anche come pratica sociale, la quale può avere numerose applicazioni nelle organizzazioni sia a livello direttamente operativo, sia a livello di creatività e innovazione a favore dello sviluppo organizzativo.

Bozic e Olsson (2013) analizzano i processi creativi dei danzatori contemporanei per capire come questi nascano da un'idea, come si realizzino in una nuova performance e in che modo i soggetti agiscano e collaborino tra di loro. Questo studio empirico offre strumenti applicabili al business e particolarmente utili in termini di innovazione radicale. Gli elementi principali a tal fine emersi dalla ricerca sono cinque: improvvisazione, riflessione, coinvolgimento personale, diversità e strutture di sostegno emergenti.

L'improvvisazione è usata dai coreografi e dai danzatori durante il processo creativo al fine di creare materiale per la performance e, a volte, è praticata direttamente sul palco come parte integrante delle loro esibizioni. L'improvvisazione è descritta come un modo di pensare, di agire

e di collaborare nel gruppo, che contraddistingue un modo di lavorare. Alcune delle caratteristiche di una buona improvvisazione sono: sintonia, fiducia, disponibilità, propensione al rischio, co-creazione e flusso creativo del gruppo.

La riflessione, seconda caratteristica dei processi creativi, aiuta i danzatori a delineare il prodotto finale, può essere praticata sia individualmente che in gruppo e permette di elaborare il materiale “improvvisato”, cogliendone la natura e i vari aspetti. Una parte importante della pratica riflessiva consiste nel dare e ricevere feedback.

Il terzo aspetto è il coinvolgimento personale dei danzatori nelle loro pratiche, che permette di scegliere le persone giuste con cui lavorare, integrando le proprie emozioni con una forte motivazione personale a favore del gruppo. I gruppi di danza contemporanea funzionano come sistemi sociali complessi con al loro interno una forte diversità generata da background differenti.

Infine i danzatori sono consapevoli del fatto che per pensare, agire e collaborare efficientemente, utilizzando una mentalità flessibile, riflessiva e personale, ci devono essere delle strutture di sostegno: tempo, spazio fisico e processo devono continuamente modificarsi secondo le esigenze del gruppo in ogni specifico momento creativo. Questi fattori, non possono essere esattamente pianificati e controllati, ma devono adattarsi organicamente durante il processo. I ricercatori suggeriscono che l'applicazione pratica di questa idea nel business potrebbe essere uno spazio d'ufficio molto flessibile che si trasforma, a seconda delle esigenze, in diversi momenti del processo di innovazione. Alcuni esempi sono rappresentati da pareti mobili, dall'introduzione di una luce naturale oppure dal movimento delle “squadre d'innovazione” in una varietà di luoghi di lavoro.

Una delle differenze individuate da Bozic e Olsson (2013) tra il processo tradizionale dell'innovazione nel business e la danza è rappresentato dalla modalità: il primo è una sequenza lineare di fasi suddivise che si susseguono, dalla creazione, selezione e sviluppo di idee alla commercializzazione; i danzatori, invece, non guardano il loro processo creativo secondo passaggi lineari chiaramente separati, pianificati e regolati. La maggior parte del loro processo creativo è caratterizzato da ricerca, esplorazione, sperimentazione e l'improvvisazione svolge un ruolo centrale.

Molti studiosi tra cui Barrett (1998) hanno spiegato il concetto dell'improvvisazione tramite la metafora del jazz. I jazzisti nella loro improvvisazione sfruttano gli errori per una migliore performance e così potrebbero fare i manager: inventare nuove risposte senza un piano stabilito e senza la certezza dei risultati. Se in un'organizzazione le persone seguono routine e attività ripetitive, in cui ci sono regole per gestire gli imprevisti, non ci sarà né apprendimento né

innovazione. I manager, per essere innovativi come i musicisti jazz, devono interpretare indizi vaghi, affrontare attività imprevedibili interagendo con le diverse risorse umane dell'azienda e migliorando le proprie prestazioni individuali.

Per Maimone e Sinclair (2014) la differenza tra la metafora del jazz e la danza è che quest'ultima può essere usata in modo efficace per le dinamiche del cambiamento emergente nelle organizzazioni, aiutando le persone a scoprire e a provare ogni giorno nuove modalità di azione in un ambiente in continua evoluzione. Facendo riferimento alla coreografia, gli autori la descrivono composta da un insieme di obiettivi, processi e procedure stabiliti dal coreografo ai fini di una danza armoniosa nell'insieme. La coreografia si basa su una fusione di struttura e improvvisazione, gestione e autonomia, dipendenza e auto-organizzazione. I danzatori coinvolti devono adattarsi con il loro stile e capacità alla coreografia ed anche alle specifiche condizioni di palco o spazio. Maimone e Sinclair (2014) fanno a tal proposito un parallelo con gli uomini d'affari che devono adattarsi al mercato in continua evoluzione, affinché le tecnologie e i prodotti possono variare nel tempo e nello spazio. Uno o più danzatori possono creare nuovi passi per una futura coreografia fatta da un mix di improvvisazione e pianificazione che dipende dalle persone e dal luogo in cui viene eseguita. Quando il coreografo decide di cambiare la coreografia gli esecutori hanno bisogno di imparare ed interpretare una nuova *pièce*, per poi subire un processo di cambiamento per un nuovo adattamento. Per creare una coreografia funzionale i danzatori devono essere coinvolti nella danza tanto quanto le persone che contribuiscono al processo di cambiamento in un'organizzazione.

A tal proposito si riporta un esempio del lavoro svolto da Annamaria Ajmone con i danzatori di Biennale College:

Abbiamo lavorato in modo tecnologico sul corpo in modo tale da creare un sistema. [I giovani danzatori] in tutta la performance sono sempre vicini e continuano a muoversi stando in connessione l'uno con l'altro e cercando di condividere uno spazio e di spostarsi assieme in questo spazio. [Il lavoro] sarà molto utile perché in qualche modo li porta in una posizione scomoda, molto scomoda, in cui non si sentono, in cui non hanno più la possibilità di andare nelle strade che loro conoscono e che sanno percorrere, ma devono trovare altre soluzioni e le devono trovare al momento. Poi io, facendo la danzatrice, vorrei dire: non preoccupatevi quel disagio che sentite in realtà è proprio quello in cui dovete trovare molta più forza (Ajmone 2016).

Il cambiamento ci porta continuamente in "posizioni scomode" che vanno governate e la natura effimera e transitoria della danza si presta a continui riadattamenti in base alle situazioni che si presentano. Biehl-Missal e Springborg (2015) affermano che le organizzazioni, come la danza, sono in continua evoluzione e i movimenti oltre a creare strutture fugaci riescono a trasformare

le stesse strutture in modo permanente: la danza ci fa percepire la costante co-creazione e il disfacimento di strutture.

La letteratura sul cambiamento organizzativo, trattata nel capitolo 2, fornisce un'ampia gamma di teorie e approcci. Maimone e Sinclair (2014) utilizzano la metafora della danza per esplorare il rapporto tra il cambiamento emergente e la creazione di conoscenza e condivisione. Spiegano come un'organizzazione deve dare valore al processo interno di cambiamento affinché sia più flessibile e possa far fronte all'incertezza dell'ambiente e all'imprevedibilità, diventando così realmente adattiva. Per facilitare l'*organizational dance* i manager dovrebbero insegnare ai lavoratori come gestire la diversità ed essere in armonia con i loro colleghi e superiori. Gli attori organizzativi devono imparare a "ballare insieme" per trovare un equilibrio tra caos e ordine, tra identità e frammentazione. La danza è vista come metodo per descrivere l'adattamento reciproco e l'interazione tra soggetti proattivi, per questo è utilizzata come approccio *art-based*, in quanto favorisce nuove idee sulla leadership e sugli aspetti estetici della vita organizzativa. Esistono molti casi in cui esercizi di danza vengono adoperati come tecniche organizzative per insegnare (a livello fisico) a manager o dirigenti diverse abilità per la loro pratica gestionale. Springborg e Sutherland (2015) in particolare propongono per la formazione manageriale esercizi di danza per sviluppare *aesthetic reflexivity* e *agency* nei manager, perché i metodi comunemente utilizzati non sono adeguati per lo sviluppo di queste abilità. Per il miglioramento della pratica manageriale vengono eseguiti esercizi di movimento per comprendere come si muove il corpo umano singolarmente e in interazione con gli altri. Gli autori utilizzano l'espressione *riflessività estetica* per fare riferimento agli aspetti sensoriali dell'esperienza, distinti dal giudizio estetico (bello o brutto ad esempio). Queste specifiche esperienze estetiche, come la conoscenza tacita di agire, attivano a loro volta il "fare sapiente".

Per quanto attiene la conoscenza delle pratiche di gestione i manager dovrebbero avere la capacità di percepire e distinguere gli stati sensoriali. Questo per diversi motivi: i manager sperimentando nuove esperienze corporee possono supportare diverse abilità nei compiti gestionali; adottando nuove esperienze fisiche a supporto della conoscenza potrebbero produrre un processo di scoperta ed infine, senza questa capacità un manager non potrebbe percepire le differenze nelle posture del corpo di dipendenti o clienti (Springborg e Sutherland 2015).

Anche Bozic e Olsson (2013) ritengono che con l'uso della danza, la quale coinvolge il corpo e il movimento, le persone riescano ad aumentare la sensibilità tramite l'accesso ai loro sentimenti, intuizioni ed emozioni, trasferendola nella vita lavorativa di tutti i giorni.

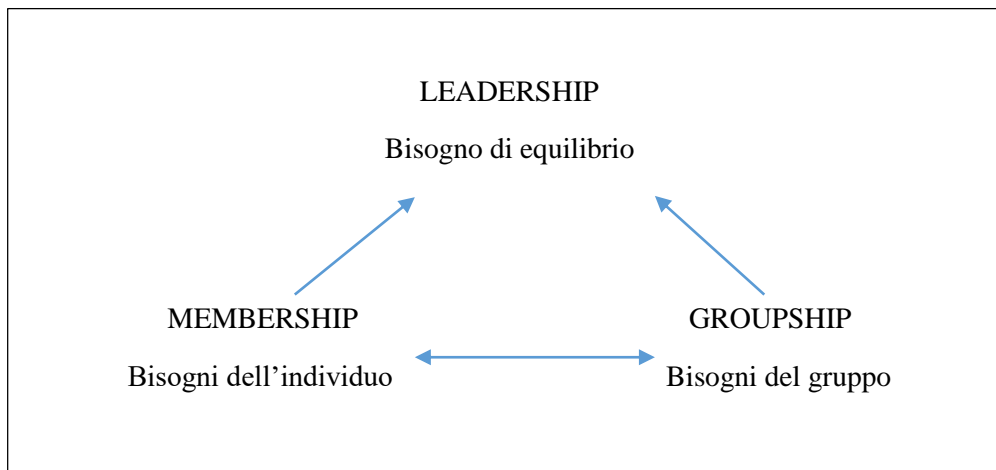
3.2. I ruoli del coreografo e del manager

Nel paragrafo 2.1 è stato descritto il gruppo sociale, costituito da un ristretto numero di persone, le quali hanno risorse limitate disponibili come il tempo, l'energia emotiva, etc. per gestire le relazioni ed ognuna di queste persone occupa un ruolo all'interno del gruppo. Secondo il tipo di ruolo, essenziale per analizzare la struttura e il comportamento del gruppo, si origina un sistema di attese e di comportamento da parte degli altri soggetti. Airoidi, Brunetti e Coda (2005) sottolineano che la sopravvivenza del gruppo sociale richiede in genere l'esistenza di un leader che lo guidi, la definizione di ruoli coerenti e complementari.

I ruoli, che sono le reciproche aspettative di comportamento che i membri del team sviluppano, compongono la struttura del gruppo alimentata dalle attività svolte dai singoli e dalle "forze" che ne mantengono l'organizzazione e il funzionamento (Tosi 2008). Il concetto di "ruolo" si applica a tutti i tipi di gruppi e ogni individuo è membro di uno o più gruppi, come una squadra di calcio, un consiglio comunale, una compagnia di danza, un'impresa, etc. Nel caso di questi gruppi, l'insieme di attese è rivolto all'individuo organizzativo: l'allenatore, il sindaco, il coreografo, il dirigente, etc. il quale deve orientare le decisioni individuali dei soggetti coinvolti coerentemente agli obiettivi del gruppo. Per esempio, le organizzazioni per agevolare l'applicazione di queste logiche di comportamento elaborano e propongono regole organizzative, procedure e routine, suddivise strutturalmente in mansionari, ossia in compiti e responsabilità di ciascun organo. Franco (2000) afferma che le realtà lavorative offrono infiniti incontri e contatti tra individui, come i gruppi di lavoro circoscritti e formati da un insieme di individui, che creano un'intensa rete di relazioni sociali, comunicative e coesione decisionale. Quaglino, Casagrande e Castellano (1992) riferendosi al gruppo di lavoro annoverano la coesione come il legante principale del gruppo, in quanto permette l'emergere dei legami, consentendo ai membri di riconoscersi parte di esso e orientando la percezione dei vantaggi correlati all'aggregazione.

L'essere parte di un gruppo può condurre al soddisfacimento dei propri bisogni, producendo benessere dato dall'interazione positiva tra gli individui del gruppo. Infatti, come presentato nella tabella 18, la relazione di base tra il soggetto ed il gruppo è rappresentata dal bisogno. L'interazione attiva tra soggetti porta all'interdipendenza e alla collaborazione. Si crea così un lavoro comune supportato dalla fiducia tra i membri e volto alla condivisione delle decisioni e degli obiettivi.

Tabella 18 – Relazioni tra soggetti e gruppo (Quaglino, Casagrande e Castellano 1992, 42)



Gli autori definiscono: la *membership* come tutti i bisogni individuali dei componenti, ossia l'identificazione con un gruppo per la soddisfazione dei propri bisogni (autostima, identità, sicurezza, etc.); la *groupship*, come quei bisogni del gruppo che sono diversi da quelli del singolo e permettono la formazione di un nuovo soggetto (un collegamento al "noi" al quale ogni soggetto fa riferimento). Il bisogno di equilibrio è costituito dalla leadership, la quale bilancia *membership* e *groupship*. La leadership è la funzione che consente la soddisfazione dei bisogni di entrambi i livelli e "ogni individuo o gruppo può esercitare il proprio potere istituzionale solo se fondato sulla leadership" (Goeta 1995).

Esistono diverse forme di leadership che possono migliorare oppure ostacolare il benessere dei membri del gruppo. Donohoe e Kelloway (2016) indagano sul comportamento dei leader per comprendere l'effetto che hanno sul benessere dei dipendenti e ne individuano quattro forme descritte di seguito.

- Leadership abusiva: un tipo di leadership negativa che comporta atteggiamenti aggressivi o punitivi sul posto di lavoro. In questo caso i leader possono avere effetti negativi sul benessere dei soggetti con cui interagiscono con diminuzioni d'impegno e aumento dei livelli di tensione. I risultati a livello organizzativo sono assenteismo, stress e alti livelli di turnover dei dipendenti.
- Leadership passiva: si verifica quando i leader evitano la responsabilità del ruolo di gestione e aspettano che l'errore si verifichi prima di attuare misure correttive. L'assenza di leadership mostrata dai leader può avere effetti negativi sulla sicurezza dei lavoratori con aumenti di stress e di tensione.

- Leadership ricompensativa: vista come una forma meno dannosa di leadership rispetto alle precedenti. Si basa sul concetto di ricompensa e punizione. Il lavoratore che consegue buoni risultati viene premiato, tramite un riconoscimento (aumenti di paga e promozioni) mentre chi ha prestazioni minori viene penalizzato con la retrocessione o la perdita del posto di lavoro. Questo metodo può produrre delle incongruenze per esempio se applicato in modo disuguale tra i dipendenti o sulla valutazione esclusiva degli errori.
- Leadership trasformazionale: forma più positiva di leadership, ha quattro dimensioni: influenza idealizzata, motivazione ispiratrice, stimoli intellettuali e considerazione individuale. I leader agiscono in modo equo ed etico, generando fiducia e rispetto, motivano i dipendenti con storie avvincenti e simboli, incoraggiandoli a raggiungere il loro massimo potenziale. Inoltre un leader deve rispondere alle esigenze specifiche di ogni singolo componente del gruppo in un modo significativo e appropriato, riconoscendo i contributi di ogni singolo individuo e celebrandone i successi.

Una buona leadership contribuisce allo sviluppo dell'individuo che è pronto a mettere in campo tutte le sue potenzialità e l'organizzazione stessa può attuare in modo positivo il cambiamento. Gli sforzi per cambiare un'impresa o una particolare attività aziendale normalmente avvengono anche grazie a capacità di leadership. I leader spesso dedicano molte risorse per pianificare perfettamente la gestione del cambiamento per aumentare le probabilità di successo. Carucci (2016) suggerisce che i leader talvolta devono spostare i loro sforzi di trasformazione dall'organizzazione a se stessi, perché la trasformazione personale è una componente importante di qualsiasi cambiamento di successo. Durante i periodi di cambiamento i lati emotivi di instabilità sono accresciuti, come la perdita di controllo o la paura del fallimento, e i leader inconsciamente a loro volta rispondono con comportamenti che rivelano la lotta per adattarsi al cambiamento.

Per contrastare questi sentimenti è necessaria autoconsapevolezza. Questo richiede coraggio, umiltà e la capacità di rilevare modelli di comportamento che si ripresentano in tempi di cambiamento. L'autore afferma che la capacità di influenza di un leader in un gruppo e nell'intera organizzazione dipende dalla sua capacità di attivare il cambiamento dentro di sé. Raggiunta questa consapevolezza i manager a tutti i livelli dell'organizzazione possono superare le forme di resistenza e fare in modo che il cambiamento si verifichi concretamente. Entrando in contatto con i dipendenti, i manager possono capire i loro diversi punti di vista, quali modifiche apportare, prevedendo eventuali problematiche.

Quinn e Quinn (2016) affermano che con questa nuova capacità di comprensione, il manager è in grado di aiutare gli altri dipendenti, avendo così collaboratori motivati e in grado di produrre nuove idee. Tuttavia questo processo *bottom-up* deve essere integrato in un processo di apprendimento *top-down*. Il processo *top-down* crea la struttura per il programma di gestione del cambiamento e gli obiettivi condivisi da perseguire, con un mantenimento della motivazione dei dipendenti nell'ottenimento di una leadership diffusa a tutti i livelli.

Denhardt e Denhardt (2005) analizzano la leadership (definita l'atto del condurre) come un'arte e non come una scienza perché ritengono che ci sia una parte significativa di questa azione che si basa su forze, come l'intuizione e l'empatia, le quali non possono essere espresse in termini razionali. Una buona leadership è fonte di ispirazione, coraggio ed emozione. Questi lati emotivi forniscono energia ai soggetti per attivarsi e cambiare gruppi e organizzazioni.

La leadership, motore del cambiamento, stimola le persone a prendere nuove direzioni alimentando una nuova visione e cambiando il modo di fare le cose. Anche gli incentivi monetari, ad esempio, o gli obiettivi di prestazione spingono ad andare avanti ma solamente la leadership si basa sulle emozioni e sui valori con un coinvolgimento totale dell'energia. Gli autori affermano che non è così strano il fatto che si paragoni la leadership ad un'arte dal momento che l'arte parla del sentimento e dell'intuizione. I leader, come gli artisti, devono sapersi muovere da una opzione all'altra, provando varie soluzioni prima di arrivare a quella che permette di continuare il percorso. Quindi l'elemento essenziale del leader è la sua capacità di guidare gli altri, di animarli verso qualcosa di migliore alla scoperta di buone idee. Perché ciò avvenga, il leader deve innescare, stimolare una risposta emotiva da parte dei potenziali *follower* in modo che queste persone diventino attive sia psicologicamente che fisicamente. Quando le persone reagiscono con energia ed entusiasmo allora si è verificato un "atto di leader" e quello che lo distingue da altre attività umane è che il leader crea un legame emotivo che porta le persone a muoversi in altre direzioni.

Ritornando al discorso sulla danza è stato detto che si tratta di un'arte fugace perché si svolge in un determinato periodo di tempo e poi scompare. Le parole pronunciate da Virgilio Sieni ne esprimono in sintesi il concetto: "Lo spettacolo va via, se ne va sempre. Quello che costruiamo, la cosa straordinaria, si edifica un qualcosa che continuamente si sposta, svanisce. Non è niente, è 'materia', un'altra qualità di materia indicibile" (Sieni 2016). La danza non è qualcosa che si può tenere in mano o toccare, né si può tornare a rivedere il giorno dopo, non può essere catturata o conservata tanto quanto l'atto di leadership, che si verifica in un determinato momento e poi sparisce. L'atto di leadership, affinché si verifichi, ha bisogno delle azioni fisiche del leader, quali il gesto, il tono della voce, l'inflessione, etc. per indurre le persone a

seguirlo. Nella danza, come spiega Nancy (2007) “non vi sono che gesti”, ogni singolo movimento conduce ad un altro che si basa su quello precedente, il tutto pianificato su uno spazio “secondo” e con una certa cadenza di tempo, la maggior parte delle volte supportata dalla musica. Alla base di tutto questo c’è la figura del coreografo che ha selezionato i danzatori per i ruoli giusti, disponendo il loro percorso nello spazio, coordinato i loro movimenti e sforzi, orchestrato i danzatori, scelto la musica, stabilito il ritmo. Il tutto per creare un prodotto da consegnare al pubblico rispettando le scadenze per la presentazione finale della performance. Claudia Castellucci (2016) definisce il suo ruolo con queste parole: “Io sono coreografa perché creo il movimento, sono coreografa anche perché lo dirigo, ma soprattutto sono coreografa perché cerco il più possibile di spiegare il movimento, di spiegare il suo impulso, non solo, poi cerco di dirigere l’indole di ogni danzatore verso l’indole del movimento cercando di non tradire entrambi”. Possiamo parlare del coreografo come di un soggetto organizzativo tanto quanto la figura del manager che deve organizzare persone e risorse, identificare e portare a risoluzione i problemi, interpretare i desideri degli stakeholder, prendere decisioni importanti sull’attività lavorativa delle unità organizzative. Il tutto facendo uso della propria *managerial ability* come fonte di creazione di valore per l’attività del gruppo e l’impresa (Holcomb, Holmes e Connelly 2009). Ciò che accomuna queste due figure, che occupano un certo ruolo in un determinato gruppo, è la loro capacità di leadership nel gestire le risorse e sincronizzare i processi per una migliore performance:

- il manager d’azienda per realizzare un obiettivo utilizza un piano d’azione, così come il coreografo per organizzare i movimenti crea una coreografia. Entrambi permettono di strutturare il pensiero e le idee evitando di avere scopi offuscati, oppure corpi che non seguono le giuste direzioni o che potrebbero funzionare singolarmente ma non assieme al gruppo. In questo caso non si parla di una coreografia realizzata per un assolo né di un piano per un singolo individuo, ma si tratta di organizzare e gestire l’insieme e la molteplicità degli elementi in gioco;
- il gruppo di lavoro o la compagnia di danza creano più valore e soddisfano i propri bisogni se ogni singolo individuo collabora e lavora all’unisono per raggiungere l’obiettivo comune. Il manager o il coreografo instaurando un buon clima all’interno del gruppo, tenendo conto dei valori e dei fattori emotivi dei soggetti coinvolti, permette il raggiungimento del benessere organizzativo;
- essere soggetti organizzativi di un gruppo significa avere un buon livello di comunicazione. Questa “abbassa i costi aziendali e personali, in termini di clima e di collaborazione, connessi alla mancanza di chiarezza e di condivisione dei messaggi e

alla difficoltà create da comunicazioni conflittuali, ripetitive o improduttive” (Stocchi et al. 2010, 416). Il manager o il coreografo devono riuscire a comunicare in modo tale da diffondere una conoscenza condivisa. Nel momento in cui i dipendenti sanno qual è il percorso da intraprendere e quali sono le attività da svolgere, oppure i danzatori capiscono la direzione della loro danza, gli obiettivi possono essere raggiunti con maggiore sicurezza ed energia. Con una comunicazione efficace, stabilendo relazioni basate sulla fiducia, si possono superare l’indecisione e la non-conoscenza;

- il coreografo per poter organizzare in maniera funzionale la danza deve saper gestire le dimensioni di spazio e tempo. Per esempio, l’organizzazione di uno spazio in un determinato modo piuttosto che in un altro influisce sulla modalità di lavoro (Consonni 2016). Parallelamente l’uso ottimale dello spazio e del tempo, in campo aziendale, può rappresentare una modalità di gestione migliorativa delle risorse e una possibile riduzione degli sprechi;
- durante il processo creativo i danzatori aiutano o suggeriscono nuove idee al coreografo per la creazione della performance. Sieni (2016) descrive il momento della creazione come quello in cui la partecipazione dei danzatori è totale: “È un variare continuo tra l’indicare dei movimenti al fatto che loro stessi li scoprono, aprire un dialogo una discussione tra di noi su quello che stiamo facendo per sviscerare tutte le possibilità del corpo insite in quel lavoro”. Parallelamente, attraverso i feedback di un cambiamento organizzativo o di una attività anche i dipendenti possono contribuire alla miglior definizione di un piano d’azione o di una strategia. Questo è possibile perché in entrambi i casi i soggetti coincidono con gli esecutori materiali, ossia i danzatori o le risorse umane impegnate nelle attività. Questi possono infatti implementare l’idea, il piano o la strategia declinandola nella realtà e verificando le difficoltà e le eventuali modifiche da apportare;
- un business plan potrebbe essere paragonato ad una coreografia (dal punto di vista della sostenibilità) a condizione che uno spettacolo abbia una buona coreografia o che un’azienda abbia una buona pianificazione. Questo permetterà ad entrambi la durabilità nel tempo e il riconoscimento dei meriti;
- l’autoconsapevolezza e l’adattamento del manager o del coreografo sono i presupposti per poter lavorare con diversi gruppi. A dimostrazione di questo Adriana Borriello (2016) spiega che con i vari gruppi con cui si trova a lavorare (professionisti, giovani danzatori e amatori), pur tenendo salde le proprie convinzioni e fondamenti si adatta al

contesto di volta in volta. Le intenzioni e gli obiettivi esistono in lei a priori ma ciò che la sollecita è il presente, la situazione. Il percorso le viene indicato dalle persone che si trova di fronte. La coreografa cerca di armonizzare i soggetti tra di loro rispondendo alle esigenze sia individuali che collettive: “Ascoltare, in senso lato, sinestetico, ascoltare chi ho di fronte e cercare di lasciarmi condurre rispetto a quello che serve a loro [...] C’è un continuo aggiustamento, un continuo adattamento al momento presente” (Borriello 2016);

- danzatori e dipendenti percepiscono che una coreografia o un business plan funziona se incoraggia gli obiettivi personali e professionali, in tal caso le persone riusciranno ad eseguirli con maggior coinvolgimento ed impegno. Se vengono considerati i bisogni dell’individuo ogni soggetto potrebbe avere una performance migliore (non come richiesta, ma come desiderio);
- tutti vorrebbero lavorare al meglio per massimizzare il loro potenziale ed essere parte di qualcosa di significativo. Perciò se le imprese sono ben pianificate non hanno difficoltà a reclutare o a trattenere talenti e allo stesso modo grandi coreografi attirano e lavorano con ballerini talentuosi;
- i coreografi capiscono quali sono i danzatori di cui hanno bisogno, quale ruolo devono rivestire e come selezionarli in base alle competenze tecniche e punti di forza. Le stesse decisioni similmente vengono prese dai manager o dai dirigenti d’azienda per la costruzione di un gruppo di lavoro o per l’avvio di un nuovo progetto. Il coreografo Virgilio Sieni (2016), nella sua ricerca di danzatori predilige la loro propensione creativa, una volta raggiunto l’accordo sul tipo di linguaggio da usare nella performance, essi diventano gli elementi primari della creazione: “Il rapporto con i danzatori professionisti diventa nuovamente la creazione di una comunità che si mette in cammino per creare una nuova cosa, non è un lavoro unilaterale”;
- il ruolo di coreografo e di manager richiede molte competenze, in particolare persuasione, empatia e orientamento al risultato. Queste competenze permettono di mobilitare e motivare i *follower*, di fissare scadenze, di gestire le difficoltà e gli ostacoli aiutando i danzatori o i collaboratori nella buona riuscita del loro lavoro.

Atkinson (2008) promotore dell’*organisational dance* parla del “manager come coreografo” il quale deve avere una forte sensibilità estetica per poter gestire l’organizzazione e sviluppare la creatività. In letteratura si assiste ad un crescente interesse pratico per la danza in primo luogo perché è portatrice di un linguaggio universale che può essere utilizzato in gruppi multiculturali

e, in secondo luogo, perché presupponendo l'uso del corpo è stata utilizzata per lo sviluppo della leadership, attraverso lo studio delle dinamiche corporee di gruppo e dell'interazione reciproca tra le persone. A tal proposito Hujala et al. (2015) affrontano la dicotomia *leader-follower* attraverso la pratica della danza. Attraverso l'esperienza estetica della danza lo studio evidenzia come i ruoli tradizionali possono essere messi in discussione e il *follower* da subordinato possa acquisire un ruolo di co-leader e partner attivo. Inoltre la danza può permettere la ricostruzione delle attività quotidiane facendo prendere coscienza all'individuo della sua abitudinarietà nel lavoro di tutti i giorni cosicché possa cambiare le routine svantaggiose o riuscire a renderle più efficienti.

I molteplici progetti ideati da Sieni, radunano le più disparate personalità (pensionati, studenti universitari, disoccupati, architetti, psicologi, etc.). L'uso della danza permette a questi soggetti di dialogare con i propri schemi abitudinari, che a lungo andare – inconsapevolmente – creano una dimensione cronica definita dal coreografo “patologica” (cioè la totale immersione in un gesto). Tramite la danza si vanno a creare paradossalmente delle nuove abitudini che entrano in dialogo con le precedenti. Tutto questo genera un cambiamento di percezione e un diverso modo di “stare al mondo”. Il coreografo sottolinea come le persone, che decidono di partecipare al movimento, siano inizialmente estremamente chiuse, a disagio, con dimensioni patologiche complesse e come invece dopo molti incontri rifioriscano: “Ricevo molte testimonianze dalle persone, mi dicono di aver scoperto qualcosa che avevano sempre avuto ma che mai avevano praticato e quindi la prossimità l'uno all'altro, un gusto di portare un gesto verso l'alto, ricavare da uno sguardo un arricchimento posturale. È impressionante sentir parlare centinaia di persone di corpo” (Sieni 2016).

3.3. I pilastri dell'interazione

3.3.1. Corpo

Nel capitolo 2 è stato illustrato come le persone siano fondamentali per la creazione e la sopravvivenza di una qualsiasi organizzazione, tant'è che molte imprese fondano il loro vantaggio competitivo proprio sulle competenze delle loro risorse umane. Le risorse umane sono il cuore pulsante dell'organizzazione e intessono meccanismi di relazione al proprio interno e con il contesto sociale nel quale lavorano. Il corpo del personale però viene spesso descritto a livello mentale e funzionale, non tenendo conto dell'esistenza materiale, fisica e il coinvolgimento personale delle emozioni.

Nello svolgimento del lavoro viene impiegato il corpo, che è la nostra presenza al mondo e permette tra l'altro di esprimerci e comunicare con gli altri. Santagata (2007, 41) afferma che “il corpo e il cervello giocano un ruolo fondamentale nella facoltà intellettuale, in particolare nel processo decisionale, nel *problem solving* e nella creatività: essi hanno il compito di trattare le emozioni che originano dal mondo esterno e ci coinvolgono ad ogni istante. Il corpo e il cervello, come un unico organismo presiedono all'interazione tra l'uomo e l'ambiente, che è in parte il prodotto esso stesso dell'attività umana”.

Secondo Rozzi (1987) il corpo contemporaneo vive in una natura snaturata e lavora sempre più a una maggiore distanza dagli oggetti, non palpa e non imprime la sua forza direttamente sulle cose, questo dà origine ad un corpo cognitivo e teorico. Per esempio l'architettura oculocentrica basata sulla vista piuttosto che sul senso tattile, ha fatto sì che l'architettura diventasse molto distante dalla dimensione umana creando un senso di alienazione, di pericolo dei luoghi.

Progressivamente sta cambiando il modo in cui il corpo ci appare nel lavoro e nella vita sociale facendo dimenticare che “il corpo è il deposito muto dell'arbitrario culturale che trova in esso il proprio fondamento ontologico” (Pasquinelli 1987, 10).

Nel momento in cui si compie un gesto, il modo di farlo ed osservarlo è frutto di tutta quella che è la propria cultura ed esperienza. Si può infatti alzare il braccio in molti modi ma ogni persona lo fa a suo modo, questo dipende da come è stato istruito e informato il proprio corpo, cioè il proprio essere al mondo. Questo aspetto del corpo Adriana Borriello (2016) lo individua nella tipologia di corpo da lei soprannominato “antropologico” cioè il corpo nelle culture, spogliato dalle sovrastrutture emerge il sé cultura, il sé natura di ogni persona. Il modo in cui si fa un semplice gesto corrisponde al proprio timbro personale che rivela la natura, la fisicità, la psicologia, il modo di stare al mondo, la postura e la cultura di un determinato individuo, che è unico. Nel suo studio pedagogico della danza vengono aggiunti a quest'ultimo altri due aspetti del corpo: il corpo “musicale” rappresentato dal corpo nello spazio-tempo (sia individuale sia nella relazione con gli altri) e cioè il corpo durante l'organizzazione del movimento coreografico e, il corpo “ontologico”, il corpo in sé con il suo movimento.

Il coreografo McGregor (2012) parla di “pensiero fisico” in riferimento al corpo sostenendo che non si pensa mai ai propri corpi, o meglio, si diventa consapevoli nel momento in cui si percepisce dolore, come un braccio rotto o un attacco di cuore. La danza sviluppa questo tipo di sensibilità permettendo al corpo e alla tattilità di riprendere il proprio posto nel modo di rapportarsi alle cose. Secondo Elisabetta Consonni (2016) la danza porta con sé un grado di autoconsapevolezza e propriocezione corporea che non è così scontata nella quotidianità.

Laban (1999) descrive il corpo come se fosse un'orchestra in cui ogni sezione è collegata all'altra costituendo un tutt'uno, i movimenti animano l'intero e connettono le parti del corpo, i gesti possono estendersi lontano o vicino dal corpo. L'autore cerca di trovare un comune denominatore per tutti i movimenti umani per comprendere meglio come il corpo si muove nello spazio, individua nella danza un linguaggio significativo per poter ordinare i gesti essenziali (Maletic 2011; Sutil 2012). Danzare significa per Laban "pensare in termini di movimento" in opposizione al "pensare in parole". La sua analisi dei movimenti di danza può essere applicata anche alle azioni corporee dello sport, gioco, teatro, lavoro e comportamento quotidiano.

Le spiegazioni razionaliste del movimento del corpo umano insistono sul fatto che esso è soggetto alle leggi fisiche. Il *peso* del corpo segue la legge di gravità. Lo scheletro può essere paragonato ad un sistema di leve tramite il quale si scoprono distanze e si seguono direzioni nello *spazio*. Queste leve vengono attivate da nervi e muscoli che forniscono la forza necessaria per sostenere il peso delle parti del corpo che si muovono. Il *flusso* del movimento è controllato dai centri nervosi, i quali reagiscono a stimoli interni ed esterni. I movimenti occupano un certo periodo di *tempo*, che può essere misurato con esattezza. La forza che aziona il movimento è l'*energia*, prodotta da un processo di combustione che avviene negli organi del corpo (Laban 1999, 25).

Ogni movimento si realizza attraverso azioni corporee o gesti. Questi producono una modifica della posizione corporea, della direzione spaziale e della velocità temporale. Tuttavia l'impulso o la forza nell'eseguire un determinato movimento è visibile sia in un lavoratore che in un danzatore.

I danzatori hanno una certa disinvoltura, sensibilità tattile e consapevolezza del corpo che inevitabilmente influenza i meccanismi psicologici mentali cambiando il modo di vivere. Questo tipo di rapporto deve essere esperito e sviluppato anche dagli altri individui per poter usare il proprio corpo come strumento per conoscere e agire: "Credo che qualsiasi persona comune nel momento in cui viene messa in ascolto, in relazione con il proprio corpo scopre una dimensione di sé che poi va a vantaggio dell'essere a tutto tondo, dell'essere intero" (Borriello 2016).

Virgilio Sieni (2016) spiega che facendo un certo tipo di pratiche con non-danzatori molto spesso nota che le persone iniziano a portare attenzione a gesti marginali, che si basano su elementi primari come: la camminata, il senso del voltarsi, del piegarsi, del girarsi, etc.

Il riuscire a far percepire all'individuo questo tipo di consapevolezza su qualsiasi gesto fatto durante la giornata "è rivoluzionario" commenta Sieni. La danza si presta a questo tipo di dialogo proprio perché è un "gesto trasfigurante". Lo stesso gesto fatto nella quotidianità, introdotto in un concetto di danza (ovvero con un altro tipo di ritmo, con un altro tipo di

attenzione, di lentezza o velocità o in associazione ad un altro movimento) viene visto e sviluppato sotto un altro punto di vista: “Già questo mette in dialogo l’abitudine con un’idea di trasfigurazione delle quotidianità, che non vuol dire, sbagliando, estraniarsi dal quotidiano ma tutt’altro: vuol dire comprenderla meglio proprio perché pone questi due elementi in dialogo” spiega il coreografo.

Questa forte conoscenza sensoriale propria della danza ha spinto Springborg e Sutherland (2015) ad applicarla in campo manageriale nella pratica gestionale dei manager, i quali familiarizzando con il movimento del corpo, con la postura e gestualità. I manager, secondo i due studiosi, possono svolgere il ruolo di leader in termini di interazione fisica, per esempio spingere un altro corpo con cui sono venuti in contatto in una specifica direzione oppure costruire reazioni. Gli autori affermano che solamente praticando con il proprio corpo la danza si arriva ad una consapevolezza e ad una distinzione tra i molteplici stati corporei. Se un falegname non ha una conoscenza profonda su come impugnare un martello e sul tipo di movimento che deve fare il braccio, il chiodo non si conficcherà correttamente. Similmente, Springborg e Sutherland fanno un paragone tra il falegname e un manager, se quest’ultimo ha una conoscenza limitata del proprio corpo non potrà utilizzarlo per guidare gli altri o affrontare una particolare sfida gestionale.

Atkinson (2008) sostiene che la danza nell’ambito organizzativo potrebbe aiutare la relazione tra il corpo umano e l’ambiente lavorativo fornendo un percorso all’individuo, cioè un senso di presenza nel mondo aziendale e di gestione delle relazioni umane. L’autore con l’accezione “presenza sociale” si riferisce alla capacità dell’individuo di rilevare la prospettiva di un altro in relazione alla propria, essendo entrambi soggetti partecipanti alla vita organizzativa.

L’uomo si muove per soddisfare un bisogno e per esigenze materiali e spirituali crea relazioni con i suoi simili attraverso il movimento (Laban 1999). A dimostrazione di questo è esemplificativo il lavoro “Danze sulla debolezza” realizzato da Sieni per Biennale Danza, sulla costruzione di relazioni corporee tra individui, in particolare tra i giovani danzatori di Biennale College e gli amatori, cittadini della città veneziana, ponendo particolare attenzione al corpo e all’inclusione dell’altro.

Inizialmente i danzatori del Collage hanno creato tra di loro una possibile danza per poi confrontarsi con altrettanti amatori. L’incontro ha generato un’altra esperienza, dissimile dalla precedente, in quanto il processo coreografico non era più basato sulla memoria dei passi ma si formava tramite la vicinanza e la cura dell’altro. Il coreografo sottolinea che per riuscire in questa interazione è necessario porre attenzione a quello che si sta facendo e riconoscere nell’altro una mappa di riferimenti che permettono di rammentare quello che si deve fare.

Questo insegnamento potrebbe essere declinato nella vita lavorativa per favorire l'autonomia operativa e la collaborazione di gruppo, rafforzare lo spirito di squadra e aumentare l'interdipendenza dei soggetti coinvolti.

Il progetto riunisce una varietà di soggetti. Da un lato ci sono i danzatori che elaborano e studiano tutto quello che è relativo al corpo, sono dotati di una forte capacità mnemonica, ricordano tutto il percorso coreografico e attraverso le ripetizioni assimilano dei codici che vanno a creare dei corpi direzionati, vincolati dalla tecnica. Dall'altro ci sono i non-danzatori che per la prima volta si confrontano con il corpo, non possiedono una particolare capacità articolare, non hanno un'idea di movimento lineare. Solitamente propongono movimenti che esprimono rigidità, insicurezze, conflittualità e paure.

Un danzatore mentre dico: 'porta la mano a questo oggetto, inizia a guardare alla tua sinistra e alza il piede destro' fa subito la cosa, mentre con l'amatore devo lavorare parecchio. Ma non è questo il punto, alla fine l'amatore è molto più credibile. Perché ci mette un'intensità, una densità tale che per lui questa diventa la questione della prossima ora (Sieni 2016).

La totale diversità nell'utilizzo del corpo permette un avvicinamento dei soggetti coinvolti. I danzatori con le loro abilità, supportati dal coreografo, cercano di capire come muovere l'amatore, come intuire il suo corpo, il suo spostamento, come sostenerlo, come toccarlo, soprattutto cosa trasmettergli affinché lui possa iniziare un percorso di "consapevolezza sul gesto".

Il coreografo Virgilio Sieni come prima cosa cerca di portare l'attenzione delle persone alla loro sensibilità articolare, senza l'insegnamento di movimenti ma attraverso movimenti scaturiti dall'intuito dell'individuo che agisce, per cui il compito del coreografo è quello di fargli ricordare i gesti appena compiuti, di ragionare sulle origini: "Spostato la mano perché il mio sguardo va sulla tua spalla e la tua spalla mi ricorda che io devo spostare la mano, etc. Iniziano a creare delle relazioni, una topografia, dei riferimenti sul corpo degli altri. Sono portati ad utilizzare il gesto in rapporto a quella che è l'osservazione del corpo dell'altro". Il rapporto con l'altro quindi permette di acquisire una consapevolezza e una fiducia del proprio corpo. Tutto ciò porta a un percorso di mutamento con gioie e aumenti d'intensità, le persone iniziano a parlare di come fare quel determinato movimento, dove va lo sguardo o il peso, si avvia una "sensibilità tattile con l'altra persona e una relazione di complicità".

Il corpo attraverso l'esperienza diventa un corpo vissuto che è capace di coordinarsi, di percepire e di anticipare la 'giusta' risposta; in questo modo il nostro corpo è un potente strumento d'ordine, inerzia e riproduzione sociale (Bourdieu 1995).

I gruppi di persone già formati sono più definiti e presentano una abitudinarietà nelle relazioni tra gli individui, tuttavia, possono subire dei cambiamenti o rimescolamenti e il processo d'inclusione dell'altro diventa fondamentale. Cambia la percezione che hanno le persone degli uni e degli altri e la nuova percezione dei corpi rivoluziona la prossimità degli individui, del gruppo appena formatosi.

La danza può definire l'identità del singolo e attraverso la definizione di una propria identità l'individuo si mette in "dialogo" con la collettività. Danzatori e coreografi hanno un forte senso identitario e sono interessati a stabilire un legame emotivo con gli altri, non pensano solo in termini materiali ma in termini emotivi e simbolici. "I danzatori di tutte le epoche e di tutti i paesi hanno pensato, e ancora pensano, in termini di indicazioni di movimento: essenzialmente di spazio, di tempo e di energia" (Laban 1999, 52).

Lo spazio è un'area creata dal corpo stesso tramite il movimento che si articola in un periodo di tempo coinvolgendo l'energia, che è la forza motrice che alimenta movimento, potenza, creatività e spontaneità nelle persone.

3.3.2. Spazio

Il titolo del 10° Festival Internazionale di Danza Contemporanea si riferisce a una frase appartenente a Merleau-Ponty: "Senza il mio corpo lo spazio nemmeno esisterebbe". Il direttore artistico Virgilio Sieni giunto alla danza dall'architettura, ha un forte senso dello spazio, non concepisce la danza senza una realtà con la quale colloquiare. Infatti nella descrizione dei suoi quattro anni alla guida del festival individua i temi principali della frammentazione e della trasmissione che si manifestano (in relazione) tra spazio aperto e chiuso.

Il coreografo individua quella che è la geografia della città le sue colonne vertebrali (le strade principali) per poi espandersi creando altri percorsi non abitudinari. Tramite le pratiche artistiche dislocate nella città di Venezia il cittadino prende coscienza (e conoscenza) della danza quale collegamento necessario per entrare in contatto con i luoghi. Durante il periodo del festival le performance si sono svolte anche in ambienti non adibiti allo spettacolo come palazzi e altri edifici, ma soprattutto all'aperto in una zona di passaggio che è quella del campo. Con questo progetto chiamato "Agorà/aperto campi veneziani" il direttore artistico ha voluto creare un contatto con la città utilizzando spazi aperti per uno spettacolo aperto alla comunità.

Pensando al mondo in termini di spazio fisico e, guardandolo dal punto di vista organizzativo, si può leggere quest'apertura delle pratiche di danza nei luoghi della città e parallelamente osservare il contatto dell'impresa con lo spazio territoriale. Vi è poi un'altra dimensione riferibile alle performance sviluppate in luoghi chiusi, che può essere esaminata in relazione

agli ambienti fisici e gli spazi architettonici aziendali, come questi influenzino la produttività, la coesione, e la creatività dei dipendenti.

La danza permette di declinare i suoi strumenti al servizio di un certo “abitare l’architettura” con una conseguente trasformazione del modo di vivere che ognuno ha all’interno degli spazi della città e non solo. A tal proposito Elisabetta Consonni (2016) ritiene che la danza trasmetta all’individuo che la pratica, un’attenzione alla dimensione fisica spaziale, un’autoconsapevolezza di cosa significa essere un corpo nello spazio. Trattando l’ambiente fisico lavorativo Finch (2011) afferma che gli edifici e le strutture interne hanno il potenziale di plasmare e cambiare l’organizzazione e di indirizzare il comportamento umano. Il cambiamento fisico, che può essere la riprogettazione sul posto di lavoro, nuovi edifici o altro, accompagna inevitabilmente un cambiamento mentale. Tutto ciò però ha degli effetti sulle risorse umane. Dipende dalla comprensione del singolo se gli elementi spaziali rappresentano vincoli oppure possono rappresentare potenziali risorse a favore del cambiamento.

Un esempio di cambiamento all’interno di un assetto architettonico viene raccontato dalla coreografa Consonni. Un intervento urbano che inizialmente aveva suscitato dissenso tra i cittadini, una pista ciclabile, rappresentava potenzialmente un rallentamento della mobilità. La coreografa aveva il compito, tramite lo strumento performativo, di far percepire diversamente e in maniera esperienziale, questo cambiamento di mobilità o comunque salvaguardarne l’implementazione con degli aspetti positivi. Dopo una serie di interviste e con la collaborazione di una classe di antropologia estetica per la comprensione dei fattori culturali, ha iniziato a lavorare con le persone interessate tramite dei movimenti in *slow motion* trasmettendo la dimensione della lentezza fisica, cioè cosa significa procedere lenti fisicamente e quale cambiamento avviene a livello percettivo.

In questo caso, l’uso degli strumenti della danza ha trasformato un vincolo strutturale ambientale, in un nuovo elemento di conoscenza apportando un cambiamento comportamentale e di percezione dei cittadini coinvolti.

Ogni corpo popola uno spazio, le stesse attività svolte nell’arco della giornata avvengono in edifici o in altri spazi abbastanza definiti e in questi riconosciamo le differenze di passaggio da uno spazio all’altro e percepiamo alcuni edifici migliori rispetto ad altri. Tutto ciò influisce anche sul lavoro che facciamo.

Negli ambienti di ogni singola organizzazione c’è una determinata disposizione degli elementi al suo interno, una superficie specifica e tra gli uffici o le diverse unità organizzative ci possono essere vari tipi di distanza. Secondo Biggiero (1997) bisogna tenere presente la ripartizione dello spazio fisico per una migliore organizzazione e gestione, consci del fatto che ogni

tecnologia occupa uno spazio che influisce sull'ampiezza fisica e sul tipo di organizzazione del lavoro e che qualunque risparmio di spazio conduce a un risparmio di tempo. L'autore precisa che il sistema di produzione Toyota ha fatto un uso ottimale dello spazio dando flessibilità e continuità alle fasi del processo di assemblaggio macchine. Con il sistema "*Just In Time*" l'azienda basava il suo sistema produttivo sulle richieste dei prodotti man mano che i clienti li ordinavano, azzerando le scorte, organizzando l'intera gestione dei materiali e liberando una grande quantità di spazio (Attolico 2012). La modifica dell'ambiente produttivo rende possibile produrre con il minor utilizzo di risorse, evitando la dispersione di energie, come movimenti dispersivi, lavorazioni ridondanti, attese, etc.

Oltre a questa specifica gestione dello spazio, per velocizzare la produzione nelle organizzazioni, ci dovrebbero essere determinate condizioni ambientali per promuovere l'efficienza dei lavoratori. Schiem e Then (2011) sottolineano che all'interno degli ambienti lavorativi i fattori come la qualità dell'aria, la vista e l'illuminazione naturale sono importanti tanto quanto altri fattori che non devono essere ignorati nella pianificazione dello spazio, per esempio il branding aziendale e la diversità della forza lavoro. Inoltre non dovrebbe esserci troppa distanza fisica tra i gruppi di lavoro perché questa può influenzare negativamente la collaborazione, non permettendo l'interazione ravvicinata e spontanea tra individui. La maggior parte delle barriere spaziali possono essere ridotte tra i vari gruppi con la presenza di spazi di lavoro condivisi o luoghi di interazione informale; ne dà un buon esempio Google.

L'azienda ha concepito una strategia per mantenere dentro gli spazi aziendali dipendenti impegnati e allo stesso tempo "felici". Schoeneman (2006) ha descritto la Manhattan Googleplex, una struttura con uffici concepiti come se fossero una scuola Montessori per soddisfare tutte le esigenze dei lavoratori, dal passare ad un ufficio all'altro con il monopattino ad avere il cibo gratuito. I dipendenti, che si definiscono "*Googler*" si destreggiano tra lavoro, feste e gioco. Il tutto è pensato dall'azienda per favorire la creatività e il flusso di idee.

Kallio, Kallio e Blomberg (2015) suggeriscono che lo spazio fisico gioca un ruolo significativo nel promuovere il cambiamento verso una cultura favorevole alla creatività organizzativa che presuppone valori partecipativi, interazione tra reparti, dinamicità e orientamento all'esterno. La creatività, elemento costitutivo del capitale umano si può produrre, aumentare e trasmettere sviluppando luoghi idonei, cioè ambienti sociali favorevoli alla generazione di idee e alla collaborazione tra individui (Santagata 2007).

L'interazione tra le persone all'interno di un'organizzazione può essere vista come spazio plastico, da sagomare per stimolare innovazione e creatività (Anderson, Reckhenrich e Kupp 2011) oppure come spazio organizzativo (Maimone e Sinclair 2014) che si discosta da quello

fisico per la sua immaterialità. In ogni caso entrambi fanno riferimento al più ampio spazio sociale che “riguarda in generale il modo in cui la ripartizione e la forma dello spazio influenza i comportamenti individuali e le relazioni tra i membri dell’organizzazione” (Biggiero 1997, 121).

Muovendosi nello spazio, l’uomo esplora l’ambiente e organizza il suo mondo visivo tramite la percezione, fatta di ricettori di distanza e ricettori immediati. Questi captano gli individui o gli oggetti nello spazio, il loro orientamento, staticità e moto. Pagnini (1985, 24) afferma che le ricerche sulla prossemica consentono una migliore comprensione dei comportamenti umani nell’organizzazione dello spazio: “I percorsi di un individuo vengono seguiti attraverso rappresentazioni dinamiche che sono i suoi itinerari, nello spazio e nel tempo. Itinerari di più individui, comparati con la medesima rappresentazione, consentono di individuare le loro interazioni”. Seamon (1980) con il termine “balletto del luogo” spiega come gli esseri umani cerchino costantemente di cercare un ordine coordinandosi e sincronizzandosi tra loro. Denhardt e Denhardt (2005), descrivendo in che modo le persone comunicano tra loro attraverso la propria disposizione spaziale, fanno riferimento agli sport di squadra, in cui alcuni giocatori riescono a “sentire” quello che sta succedendo intorno a loro senza necessariamente vederlo. Sanno dove sono i loro compagni di squadra, gli avversari e dove posizionarsi per sfruttare al meglio il loro ruolo per una migliore distribuzione nel campo di gioco.

L’allenatore può anticipare alcune situazioni di gioco ma il flusso dell’azione è dinamico e, anche se si presentano eventi imprevisti, i giocatori esperti riescono a capire che cosa sta succedendo e reagire di conseguenza. Percepiscono la loro posizione nello spazio e quella degli altri e sanno che in quel momento c’è qualcuno in una posizione migliore per segnare.

Anche i danzatori e coreografi hanno sviluppato questa comprensione dello spazio e riconoscono l’interazione dinamica che si verifica tra i vari corpi in movimento nell’ambiente, percepiscono la prossemica dell’altro che suggerisce indicazioni sul proprio spostamento nello spazio. Il modo in cui un soggetto occupa uno spazio è importante ma è altrettanto importante il modo in cui molti soggetti abitano l’ambiente tramite le loro interazioni e attenzioni l’uno dell’altro. L’allenatore non lavora con il singolo giocatore e, il coreografo con il singolo danzatore, ma ad entrambi interessano i loro rapporti di relazione per una migliore gestione dello spazio e un’organizzazione dell’azione umana.

La coreografa Consonni (2016) afferma che la danza crea questo tipo di attenzione spaziale, chi pratica danza ha una diversa gestione del proprio spazio: “Per esempio, andare sull’autobus ed avere coscienza di quanto spazio hai attorno, qual è la distanza, come ti puoi muovere, queste cose se studi danza le percepisci. Io vedo tanta gente che non le ha”.

Nel suo progetto per Biennale Danza ha cercato di insegnare alle persone coinvolte il “saper stare nei flussi” e il movimento tra la folla. In questo caso, la città di Venezia si prestava in modo particolare a questo tipo di lavoro perché popolata da continui flussi di abitanti e turisti. Alcuni esercizi erano svolti sul ponte di Rialto e dei non-danzatori dovevano percorrerlo di corsa per capire le questioni prossemiche, come divincolarsi tra le altre persone rimanendo comunque in contatto con il proprio gruppo senza vedersi. La coreografa ha sottolineato che utilizza gli stessi principi per “coreografare” che devono essere utilizzati anche da un danzatore per non andare in collisione con un altro oppure sbattere contro le persone.

Tutti questi elementi possono essere messi in gioco quando l’organizzazione muta e il personale non riesce più a muoversi con disinvoltura oppure, quando c’è una visione statica dell’ambiente lavorativo senza alcun tipo di percezione umana degli altri nello spazio. Il compito del leader è quello di visualizzare lo spazio e i modelli di relazioni tra gli individui che hanno il potere di creare un spazio sociale forte e collaborativo all’interno dell’organizzazione.

Secondo Maimone e Sinclair (2014) con lo sviluppo delle relazioni che comportano un aumento delle comunicazioni efficaci si crea un ambiente piacevole e sicuro che contribuisce al benessere e alla soddisfazione dei dipendenti. Lo spazio sociale, sia fisico che virtuale, delle organizzazioni deve facilitare il cambiamento, favorire la creatività, i processi di sincronizzazione, inclusione e condivisione, supportati da un clima favorevole che faciliti la libera espressione dei lavoratori.

Tutto ciò vale anche per gli artisti, i quali devono lavorare in ambienti sociali inclusivi dove possono imparare, condividere conoscenze, idee e ispirazioni con gli altri (Klamer e Petrova 2007).

3.3.3. Tempo

La dimensione temporale oltre a quella spaziale è presente in qualsiasi tipo di attività umana e le persone usano il tempo per dare forma e organizzare la propria vita. Tuttavia ogni individuo percepisce il tempo a suo modo e ne impiega una certa quantità anche nella vita lavorativa.

La questione temporale è molto più labile rispetto allo spazio perché muta durante le diverse relazioni che si instaurano fra le persone o fra le persone e gli oggetti: “Ogni società e ogni epoca storica sembra esprimere alcuni modi di organizzare e pensare il tempo che sono più diffusi e forti di altri e che si affermano come dominanti, sino a pervadere la maggior parte delle attività delle persone” (Pero 1997, 135).

Ogni organizzazione adotta una sua gestione temporale per adattarsi al cambiamento esterno e per essere più efficiente, perciò le combinazioni temporali in un certo sistema organizzativo

sono spesso fattori di vantaggio competitivo. Le aziende devono prendere decisioni per la loro sopravvivenza e produzione, sviluppando regole e strutture per soddisfare i diversi ritmi della concorrenza e della domanda (Karsten e Leopold 2003).

A dimostrazione di ciò Taylor, con l'obiettivo di aumentare la produttività, aveva cercato di quantificare esattamente il tempo impiegato per svolgere un certo lavoro, studiando i movimenti degli operai per ridurre gli sprechi di non-azione del lavoratore e i tempi morti. Ford negli anni '20 ha sincronizzato in un flusso unico il processo di assemblaggio delle automobili, per riuscire a far convergere tutte le attività velocizzando la produzione e diminuendo le tempistiche. Tuttavia il sistema era rigido e poco versatile, differente dai nuovi modelli organizzativi che vedevano un aumento della flessibilità temporale, come l'uso diverso degli orari di lavoro e la maggiore sensibilità all'ambiente in evoluzione. Nel modello giapponese "*Just In Time*", è stato calibrato esattamente il tempo, eliminando gli sprechi affinché ciascun elemento utilizzato per la creazione dell'automobile arrivi alla linea di montaggio in un preciso momento e con la giusta quantità per poi essere assemblato. Questo procedimento ha migliorato la gestione dello spazio-tempo delle attività umane nel processo produttivo in maniera tale che i lavoratori possano dedicarsi a diverse funzioni senza essere vincolati al controllo di una sola macchina.

Il tempo è visto come leva per il cambiamento delle organizzazioni perché molto spesso il ricorso all'innovazione si realizza mutando i modelli e gli schemi temporali. Pero (1997) individua tre tipi di interventi per cambiare la gestione del tempo a supporto dell'innovazione:

- compressione del tempo. È riferito alla tecnica "*Just In Time*" ha l'obiettivo di ridurre la durata dei cicli aziendali (sviluppo di nuovi prodotti, ordine del prodotto, produzione e vendita) eliminando i costi e le attese nel processo produttivo;
- rottura della sincronizzazione sequenziale. Si tratta di un cambiamento rispetto alla sequenzialità rigida della catena di montaggio che vedeva l'associazione persona-macchina distribuita in un'unica linea "diritta". I nuovi sistemi industriali invece sviluppano il flusso su una linea a "U" o "S" in modo da permettere alle persone di spostarsi nelle diverse postazioni di lavoro;
- rottura della uniformità dei codici. È il passaggio da una situazione di uniformità a una di differenziazione: "le imprese più solide sul lungo periodo sono quelle che riescono a lavorare in parallelo, su diversi tipi di attività e in diversi ambiti di mercato riuscendo a soddisfare diverse esigenze in modo sinergico" (Clark in Pero 1997, 165).

Il tempo è una risorsa economica limitata perciò è importante pianificarlo e distribuirlo nelle varie attività. Oshagbemi (1995) suggerisce che conoscere il modello di suddivisione del tempo gestionale può fornire una visione delle pratiche efficaci o inefficaci in una azienda. Questo

vale anche per i manager che dovrebbero trascorrere il loro tempo in maniera efficace gestendo una vasta gamma di attività: riunioni, lavoro in ufficio, deleghe e supervisioni, contatti e interruzioni. Grissom Loeb e Mitani (2015) trattano la gestione del tempo come strettamente correlata alle prestazioni di lavoro, maggiore è la coordinazione temporale maggiore sarà la produttività dei lavoratori.

L'impresa deve soddisfare tre ambiti, individuati da Pero (1997), concatenati e vincolati dal livello temporale: norme temporali generali (calendari, procedure, etc.); esigenze temporali interne (esigenze individuali del personale, orari sindacali, tempi tecnici dei processi); abitudini e esigenze del mercato e dei fornitori (tempi di consegna, stagionalità).

Concentrandoci nell'ambito del funzionamento interno delle organizzazioni il personale e i mezzi materiali che entrano in relazione durante l'attività di produzione devono rispettare i vincoli temporali posti dalle norme generali. Perciò ci deve essere una sincronizzazione tra gli orari di funzionamento degli impianti e macchine e i ritmi del singolo lavoratore in modo da soddisfare le esigenze produttive o di servizio.

Tuttavia rispettando i vincoli si possono cambiare le modalità temporali, ciò comporta contemporaneamente anche un cambiamento delle abitudini sia individuali sia collettive. Il problema secondo Rao (2014) non è la gestione del tempo in sé ma l'utilizzo del tempo nel modo corretto per pianificare e gestire efficacemente le attività, eliminare lo stress e assicurare l'equilibrio tra lavoro e vita. Per questo motivo le aziende hanno iniziato a organizzare workshop per sensibilizzare i dipendenti sulla dimensione temporale.

A tal proposito la danza può essere di supporto ai processi di organizzazione, perché permette una formazione sull'uso del tempo: la danza si basa su tutto ciò che è ritmo (Consonni 2016). Il nostro movimento nel tempo è organizzato e coordinato dal ritmo che coinvolge azione, riposo, tenuta, rilascio, etc. Il tempo ritmico però non si riesce sempre a percepire, o meglio, non gli si pone abbastanza attenzione, a differenza dei danzatori e musicisti i quali hanno sviluppato una certa attitudine ritmica. Il ritmo dunque è al centro della vita umana, dalla respirazione al ciclo produttivo, la danza stessa è fatta di ritmi e cioè dalla variazione di lunghezze e accenti di suoni che scandiscono un periodo temporale.

Nell'esperienza sia di coreografa che di danzatrice, Adriana Borriello (2016), ha riconosciuto un'identità tra suono e movimento, per cui tutto ciò che si può fare con il movimento è legato al suono e viceversa, poiché il movimento del corpo nello spazio è inscindibile dal tempo che è ritmo.

Claudia Castellucci (2016) descrive l'arte della danza, indivisibile dalla musica, come un impulso che abbiamo umanamente per immettere un'altra realtà, che imponiamo su quella in

cui viviamo, così come il tempo: “Il ritmo è una imposizione di tempo sul tempo che abbiamo. Certo, il tempo è un dato di fatto è una realtà incontrovertibile, più o meno convenzionata perché l’orologio non c’era nell’antichità, tuttavia c’era comunque l’accorgersi che il tempo seguiva una ciclicità quindi un rinnovarsi di posizioni identiche. Questa è una realtà incontrovertibile se non con il ritmo, il ritmo la controverte, il ritmo e l’arte”. La danza creata dalla coreografa oltre a basarsi esclusivamente sulla musica, ha una dimensione temporale e non di tipo emotivo o spaziale ma è un’espressione della fisicità del proprio corpo che segue la cadenza e il ritmo:

Una fisicità che si muove nel tempo e seguendo la musica manifesta una decisione continua nei confronti di quello che sta per succedere [...] cerco di trasmettere attraverso diversi esercizi la profondità del movimento, che è sempre un movimento di decisione e per prendere una decisione io devo avere un motivo, quindi devo cercare il più possibile di rendere presenti i motivi per cui mi muovo in quel modo, la pulsione, il movente interiore di quello che vedo esteriormente.

La coreografa lavora nella sua scuola durante tutto l’anno anche con i non-danzatori. Li definisce “persone che desiderano introdursi dentro al movimento e dentro al ritmo”, avviandoli al raggiungimento di una profondità e serietà del movimento. Un tipo di movimento che non è semplicemente sincronico ma rappresenta l’acquisizione di uno schema ritmico comune. La danza si svolge nello stesso momento ma è assolutamente personale: “è una danza singolare che assume uno schema comune, deve venirne fuori la profondità del movimento che io decido, nessun’altro decide per me. Dunque io abito, incorporo quel ritmo e solo io posso farlo, “io” nel senso ognuno di noi”.

Tale profondità di pensiero fisico permette di sviluppare la percezione del tempo, con una danza che rivela la propria identità in un ritmo collettivo e sociale. Avere il senso del ritmo è importante anche per la vita organizzativa, perché aiuta a coordinare movimenti del corpo non verbali e creare relazioni tra gli individui e gruppi diversi che operano con ritmi differenti.

Per poter innovare ed essere competitiva l’organizzazione dovrebbe sviluppare un proprio ritmo creato e composto dalle sue unità, gruppi, singoli soggetti. Il ritmo è proprio del comportamento organizzativo e identifica modelli di cooperazione economica e sociale (Atkinson 2008).

Tuttavia governare il tempo tramite il ritmo non è affatto semplice perché la pressione del tempo, sotto forma di scadenze o la perdita dello stesso ostacola le singole prestazioni modificando il modo in cui l’individuo svolge la sua attività lavorativa. Moore e Tenney (2012) affermano che i gruppi devono saper risolvere i problemi individuali e raggiungere una coordinazione interpersonale per una migliore produzione ed efficienza. Il gruppo “importante strumento organizzativo di coordinamento” (Franco 2000), stabilendo il ritmo e le scadenze di

lavoro aiuta le persone a regolare il loro lavoro sulle cadenze del collettivo per una migliore gestione temporale.

La danza permette una visione del tempo policronico, dove in un periodo di tempo si svolgono e “accadono” più attività contemporaneamente correlate tra loro. I danzatori nello spazio si possono muovere singolarmente o in gruppo con lo stesso ritmo, con sequenze temporali diverse oppure con velocità ritmiche differenti facendo sempre riferimento alla musica o al ritmo che guida i movimenti e per tutti ha la stessa durata di tempo.

In sintesi, un'impresa per poter integrare i compiti di ogni persona, sincronizzandoli con tutte le attività del gruppo secondo una sequenza temporale, favorendo il coordinamento tra tutti gli attori in gioco, etc. dovrebbe servirsi di una giusta combinazione degli elementi corpo, spazio, tempo. La danza, l'arte del movimento, può insegnare alle persone a operare nell'impresa in modo consapevole degli spazi non solo fisici, potenziando il senso di propriocezione, governare il tempo attraverso la composizione dei ritmi. Essa esiste grazie ai gesti del corpo che esprimono energia e mettono in relazione il singolo rispetto al collettivo, aspetto fondamentale della vita delle organizzazioni.

CONCLUSIONE

La tesi osserva la relazione tra il mondo dell'arte, in particolare della danza contemporanea, e quello dell'impresa, generalmente considerati estranei tra loro.

L'analisi iniziale ha considerato le diverse modalità di interazione tra arte e impresa già sperimentate da lungo tempo, nonché alcuni sviluppi recenti, mettendone in luce le potenzialità di produzione di valore su entrambi i fronti.

L'impresa che investe in un artista o nel prodotto artistico può farlo attraverso diversi gradi di interazione: partendo dal livello più basso, l'acquisto di beni artistici o la sponsorizzazione di un festival, si sale via via fino ad una stretta collaborazione in attività condivise in un nuovo rapporto di partnership. Con le produzioni culturali in azienda, come le "residenze d'artista", o con metodi basati sulle arti, come l'*arts-based training*, per la formazione delle risorse umane dell'azienda, si è dimostrato come le arti possano stimolare e generare cambiamento e innovazione.

Una buona esperienza di lavoro condiviso arricchisce e cambia entrambi in molti aspetti.

L'azienda acquista una nuova comprensione di se stessa e scopre nuovi orizzonti per il proprio fare: nuovi prodotti, nuovi processi, nuovi rapporti con i vari stakeholder. In particolare l'organizzazione del lavoro in tutta la filiera può trarre vantaggio dal superamento dei livelli gerarchici e delle divisioni settoriali all'interno dell'esperienza artistica, che inoltre esalta le competenze trasversali e i saperi taciti dei soggetti coinvolti.

L'artista a sua volta sperimenta nuovi contesti in cui impiegare le proprie risorse per fini altri, allargare i propri orizzonti, ampliare la ricerca, dando un senso inedito a ciò che sa fare e assumendo un nuovo ruolo in un ambiente vasto e non tradizionalmente artistico.

Gli interventi artistici all'interno dell'impresa incidono sulla conoscenza e sulle operazioni aziendali in modi e con intensità variabili: dalla performance offerta a fini comunicativi e di immagine, alla pratica in cui partecipano direttamente le risorse umane dell'azienda, traendone benefici per sé e per l'organizzazione.

Si è scoperto come gli artisti, in particolar modo i coreografi svolgano funzioni di leadership affini a quelle dei manager, seppure con altri strumenti, impiegando diversi modi di pensare e agire nello spazio-tempo attraverso il corpo.

I danzatori potrebbero mettere a disposizione l'ampia varietà di metodi della loro arte per costruire insieme ai manager e ai dipendenti dell'azienda una nuova educazione del corpo nello

spazio lavorativo e nel tempo lavorativo, in processi di cambiamento organizzativo per un maggiore benessere delle persone e dell'azienda.

L'attività performativa in azienda coinvolge i partecipanti rendendoli parte attiva del processo creativo, il che conduce ad uno sviluppo del fattore umano a tutti i livelli. I risultati dell'interazione artistica favoriscono la presenza in azienda di persone intraprendenti che riescono a pensare in modo creativo, a comunicare efficacemente e a gestire i cambiamenti adattandosi con facilità al nuovo contesto e superando i problemi organizzativi in modo proattivo.

Tuttavia la danza e le arti in genere non sono di per sé una garanzia di innovazione e soluzione ai cambiamenti sociali, economici, organizzativi, presenti e futuri. Esse offrono strumenti ricchi di potenzialità per sviluppare maggiore sensibilità, per far affiorare la creatività di ognuno, e per incrementare le competenze, solo se le imprese li integrano di volta in volta in modo opportuno nelle proprie attività. Per questo nei soggetti coinvolti occorre grande interesse, predisposizione individuale e di gruppo per impiegare correttamente gli strumenti e far fruttare questi nuovi input.

Introducendo, invece, elementi creativi nell'impresa senza un'accurata osservazione delle problematiche aziendali o dei motivi per cui si vogliono adottare specifiche tecniche artistiche per affrontare un cambiamento organizzativo, questi interventi artistici potrebbero avere effetti negativi deludendo le aspettative degli attori in gioco.

L'intervento degli artisti nelle organizzazioni, oltre a richiedere tempo, ha bisogno della disponibilità di entrambi le parti. Se le persone nelle organizzazioni non sono particolarmente interessate e non trovano valore in quello che fanno l'intervento sarà inutile o addirittura dannoso. Si possono anche verificare casi in cui l'artista è riluttante nel collaborare o praticare la sua arte in luoghi non canonici, oppure a far studiare il suo processo creativo in modo scientifico e formalizzato.

In ogni caso l'azienda, per poter accogliere l'artista e il suo lavoro, deve possedere un certo tipo di sensibilità, che si declina in:

- disponibilità di tempo nei confronti dell'artista per una sua maggiore autonomia operativa e libertà espressiva, senza aver la pretesa di un risultato immediato;
- concedere tempo a se stessa per l'apprendimento e l'implementazione dei nuovi strumenti per il cambiamento;
- tolleranza nei confronti delle situazioni "imbarazzanti" che possono presentarsi dalla messa in discussione delle routine;

- ammettere la presenza di risultati diversi da quelli immaginati: l'intervento artistico potrebbe evidenziare problemi aziendali piuttosto che risolverli.

Dati questi elementi servono dei progetti ad hoc, svolti in lunghi periodi di tempo e specifici per ogni tipo di organizzazione, al fine di una co-creazione, data dall'interazione tra arte e business, per un aumento dei livelli di creatività e innovazione. Questo permetterà la successiva creazione di una base teorica per identificare le modalità e gli effetti positivi e negativi degli interventi artistici in azienda, nell'ottica di un miglioramento e di uno sviluppo sia nel campo artistico sia nel campo organizzativo.

Ringraziamenti

La tesi è stata creata grazie a tutti gli incontri e le esperienze vissute nell'arco di un anno, le quali hanno dato origine a idee, contenuti e studio.

Le mie principali esperienze sono state da un lato le attività formative svolte al Teatro Carlo Goldoni di Venezia, all'Urban Innovation Bootcamp di Treviso e alla Fondazione La Biennale di Venezia; dall'altro lato tutte le persone che ho incontrato e conosciuto e che hanno riempito queste esperienze dando un apporto, volontariamente o involontariamente, per la realizzazione finale di questo lavoro.

Le interviste sostenute con professionisti del settore artistico e non, sono state fonte d'ispirazione e hanno arricchito sia la tesi sia la mia conoscenza personale. Ognuno di loro mi ha comunicato nozioni, chiarimenti, spunti singolari, specifici metodi ed esperienze lavorative proprie. Perciò voglio esprimere la mia massima gratitudine alle persone intervistate: Annamaria Ajmone, Adriana Borriello, Claudia Castellucci, Elisabetta Consonni, Luigi Cuciniello, Patrizio Peterlini e Virgilio Sieni.

Un ringraziamento particolare al Relatore Fabrizio Panozzo per avermi proposto l'idea, in quanto argomento della sua viva ricerca e per avermi indirizzato nell'elaborato; alla Professoressa Fulvia Rocchi per suggerimenti ed energia positiva; ad Andrea, ai miei amici Anna, Maria, Barbara, Marcello, Erica, che mi hanno supportata e a tutti coloro i quali mi hanno incoraggiata per questo importante traguardo.

Infine un ringraziamento di cuore va ai miei genitori per tutto quello che hanno fatto per me.

Grazie

BIBLIOGRAFIA

- Abramović, M., 2015. *An Art Made of Trust, Vulnerability and Connection*. TED Talks. Disponibile in: https://www.ted.com/talks/marina_abramovic_an_art_made_of_trust_vulnerability_and_connection?language=it
- Adler, N., 2006. "The Arts & Leadership: Now That We Can Do Anything, What Will We Do". *Academy of Management Learning & Education* 5, n. 4: 486-499.
- Aedon. 2012. "Norme tecniche e Linee guida applicative delle disposizioni in materia di sponsorizzazione di beni culturali, anche in funzione di coordinamento rispetto a fattispecie analoghe o collegate di partecipazione di privati al finanziamento o alla realizzazione degli interventi conservativi su beni culturali". *Rivista di arti e diritto on line*, n. 3: 1127-1345. Bologna: Mulino. Disponibile in: <http://www.aedon.mulino.it/archivio/2012/3/lineeguida.htm>
- Airoidi, G., Brunetti, G., e Coda, V., 2005. *Corso di economia aziendale*. Bologna: Il mulino.
- Ajmone, A., 2016, 22 06. 25 11. G. Cervellin, Intervistatore.
- Amari, M., 2001. *I musei delle aziende: la cultura della tecnica tra arte e storia*. Milano: F. Angeli.
- Anderson, J., Reckhenrich, J., and Kupp M., 2011. *The fine art of success: how learning great art can create great business*. Chichester, West Sussex, U.K.: John Wiley & Sons Ltd, PDF e-book.
- Argentero, P., e Dordoni P., 2015. "La promozione del benessere organizzativo: vantaggi e utilità dei possibili interventi". In *Psicologia in medicina: vantaggi e prospettive*, ed. (a cura di) G. De Isabella e G. Majani, 125-136. Milano: F. Angeli.
- Arts&Business. 2004. "Corporate Social Responsibility and the Arts. How business engagement with the arts is changing". London: The SMART Company. Disponibile in: http://www.aandbcymru.org.uk/documents/2012-04-26-14-31-46-Sept09_REI_%20Understanding%20CSR.pdf
- Associazione Museimpresa. 2001. "Linee guida e standard di qualità: Archivio o fondo archivistico". Disponibile in: <http://www.museimpresa.com/museimpresa/>
- Atkinson, D., 2008. "Dancing "the management": on social presence, rhythm and finding common purpose". *Management Decision* 46, n. 7: 1081-1095.
- Attolico, L., 2012. *Innovazione Lean: strategie per valorizzare persone, prodotti e processi*. Milano: Hoepli.

- Azienda Bonotto. 2016. "La Fabbrica Lenta". Disponibile in:
<http://www.bonotto.biz/it/about/story.html>
- Barni, S., 1998. *La comunicazione d'impresa: come prepararsi ad attuare una comunicazione di successo*. Milano: F. Angeli.
- Barrett, F. J., 1998. "Coda: creativity and improvisation in jazz and organizations: implications for organizational learning". *Organization Science* 9, n. 5: 605-622.
- Bennis, W. G., 1972. *Lo sviluppo organizzativo: natura, origini e prospettive*. Milano: Etas Libri.
- Bianchi, R., 1993. "Una firma per il corpo e per l'anima: verso un'arte totale del qui e ora". In *Pina Bausch: teatro dell'esperienza, danza della vita: atti del Convegno internazionale, Torino, 2-5 giugno 1992*, ed. (a cura di) E. Vaccarino, 69-78. Centro regionale universitario per il teatro del Piemonte. Genova: Costa & Nolan.
- Bianco, M., 1997. "Gli attori". In *Manuale di organizzazione aziendale vol. 2: La progettazione organizzativa*, ed. (a cura di) G. Costa e R. C. D. Nacamulli, 227-251. Torino: UTET libreria.
- Biehl-Missal, B., and Springborg, C., 2015. "Dance, Organization, and Leadership". *Organizational Aesthetics* 5, n. 1: 1-10.
- Biggiero, L., 1997. "Lo spazio". In *Manuale di organizzazione aziendale vol. 2: La progettazione organizzativa*, ed. (a cura di) G. Costa e R. C. D. Nacamulli, 113-133. Torino: UTET libreria.
- Bisello, A., e Ferrarese, P., 2014. "Sponsorizzazioni e donazioni". In *Profili di management delle istituzioni museali: con alcune note sulla Peggy Guggenheim collection*, ed. (a cura di) P. Ferrarese, 111-129. Venezia: Cafoscarina.
- Boldinozzi, D., 1991. "Cosa intendiamo quando parliamo di sviluppo organizzativo". In *Sviluppo organizzativo: stato dell'arte e nuove prospettive*, ed. (a cura di) C. Piccardo, 15-31. Milano: Guerini.
- Bondardo, M., 2002. "Il come e il perché di una collezione d'impresa". In *Collezionare arte: un'idea vincente per comunicare l'impresa*, ed. (a cura di) Bondardo comunicazione, 69-84. Arte fiera, Bologna fiere Milano: Il sole-24 ore.
- Bondardo, M., 2003. "Il Premio Impresa e Cultura e l'evoluzione dei modelli di relazione tra impresa e cultura in Italia". In *Cultura e competitività: per un nuovo agire imprenditoriale*, ed. (a cura dell') Osservatorio Impresa e Cultura, 23-38. Soveria Mannelli: Rubbettino.
- Bondardo, M., 2004. "Impresa e cultura, la formula della creatività"; "Vademecum per investire in arte". In *Impresa e arti visive: dalla sponsorizzazione alla progettualità*, ed. (a cura dell') Osservatorio Impresa e Cultura, 23-35; 81-102. Pavia: Ibis.
- Borriello, A., 2016, 16 06. G. Cervellin, Intervistatore.
- Bourdieu, P., 1995. *Ragioni pratiche*. Bologna: Il mulino.

- Bozic, N., and Olsson, B. K., 2013. "Culture for Radical Innovation: What can business learn from creative processes of contemporary dancers?". *Organizational Aesthetics* 2, n. 1: 59-83.
- Broccardi, F., 2016. "Investire in cultura. Il punto della situazione". *Artribune*, 22 aprile. Disponibile in: <http://www.artribune.com/professioni-e-professionisti/diritto/2016/04/investimenti-cultura-finanziamenti-economia/>
- Bulegato, F., 2008. *I musei d'impresa: dalle arti industriali al design*. Roma: Carocci.
- Burke, J. R., 2016. "Improving Individual and Organizational Health: Implementing and Learning from Interventions". In *Psychological and Behavioural Aspects of Risk: Creating Healthy Workplaces: Stress Reduction, Improved Well-being, and Organizational Effectiveness*, ed. C. Biron, R. J. Burke and C. L. Cooper CBE, 1-19. London: Routledge, PDF e-book.
- Butera, F., 1998. "La transizione dal fordismo ad una economia basata sulle organizzazioni e sul lavoro della conoscenza". In *Formazione, sviluppo organizzativo e gestione delle risorse umane*, ed. (a cura di) F. Butera e M. La Rosa, 31-75. Milano: F. Angeli.
- Buttignon, F., 1996. *Le competenze aziendali: profili di analisi, valutazioni e controllo*. Torino: UTET Libreria.
- Calcagno, M., 2013. *Narrare terre di mezzo: management arte design*. Napoli: Editoriale scientifica.
- Car, M., Kanjuo Mrčela, A., and Mesner Andolšek, D., 2015. "Artful Making: use of principles of artistic creation in management". *Teorija in Praksa* 52, n.3: 511-537. Disponibile in: http://www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/tip/3-15_car-kanjuo-mrcela-mesner-andolsek.pdf?sfvrsn=2
- Carucci, R., 2016. "Organizations Can't Change If Leaders Can't Change with Them". *Harvard Business Review*, October 24. Disponibile in: <https://hbr.org/2016/10/organizations-cant-change-if-leaders-cant-change-with-them>
- Castelli, G., F., 2016. "Arte e industria, premiate le aziende che collezionano. Consegnati stamattina I Corporate Art Awards. Nel 2017 un museo a Roma". *Il Giornale dell'Arte*, 26 novembre. Disponibile in: <http://www.ilgiornaledellarte.com/articoli/2016/11/127004.html>
- Castellucci, C., 2016, 13 06. G. Cervellin, Intervistatore.
- Child, D., 2012. "The artist as project manager: Thomas Hirschhorn's Bataille Monument (2002)". *Journal of Arts & Communities* 4, n. 3: 217-230.
- Chong, D., 2002. *Arts Management*. London: Routledge.
- Coli, E., et al., 2012. "Il benessere, il clima e la cultura delle organizzazioni: significati ed evoluzioni in letteratura". Disponibile in: <http://www.cnr.it/benessere-organizzativo/docs/Il-benessere-il-clima-e-la-cultura-delle-organizzazioni.pdf>.

- Comunian, R., 2009. "Toward a New Conceptual Framework for Business Investments in the Arts: Some Examples from Italy". *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 39, n. 3: 200-220.
- Comunian, R., 2010. "Come la cultura rende competitivi: modelli ed esperienze". *CulturaLab paper* 05, 1-74. Disponibile in:
http://www.culturalab.org/uploads/1/0/5/1/10513475/articolo_05_2010.pdf
- Consiglio, S., 2000. "Il cambiamento organizzativo". In *Organizzazione: assetto e relazioni nel sistema di business*, ed. (a cura di) R. Mercurio e F. Testa, 345-403. Torino: Giappichelli.
- Consonni, E., 2016, 06 16. G. Cervellin, Intervistatore.
- Cortellazzi, S., e Piccoli, I., 1998. "Le sfide alla formazione". In *Formazione, sviluppo organizzativo e gestione delle risorse umane*, ed. (a cura di) F. Butera e M. La Rosa, 141-167. Milano: F. Angeli.
- Cosenz, S., 2016. "Le corporate collection parlano francese. L'Università Paul Valery di Montpellier fotografa lo stato dell'arte". *Il Sole 24 ore*, 27 settembre. Disponibile in:
<http://www.ilsole24ore.com/art/arteconomy/2016-09-27/le-corporate-collection-parlano-francese-universita-paul-valery-montpellier-fotografa-stato-arte-095354.shtml?uuid=AbZbXMAO>
- Costa, G., e Gianecchini, M., 2013. *Risorse umane: persone, relazioni e valore*. 3 ed. Milano: McGraw-Hill.
- Costa, G., e Gubitta, P., 2004. *Organizzazione aziendale: mercati, gerarchie e convenzioni*. Milano: McGraw-Hill.
- Cray, D., Inglis, L., and Freeman, S., 2007. "Managing the Arts: Leadership and Decision Making under Dual Rationalities". *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 36, n. 4: 295-313.
- Cuciniello, L., 2016, 04 10. G. Cervellin, Intervistatore.
- Darsø, L., 2004. *Artful creation: learning-tales of arts-in-business*. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Dawson, P., and Andriopoulos, C., 2014. *Managing change, creativity & innovation*. Los Angeles: SAGE.
- Decreto Legislativo 42/2004. "Sponsorizzazione dei beni culturali". Articolo 120, comma 1 e 2. Disponibile in:
http://www.gazzettaufficiale.it/atto/serie_generale/caricaDettaglioAtto/originario?atto.dataPubblicazioneGazzetta=2004-02-24&atto.codiceRedazionale=004G0066&elenco30giorni=false
- De Luca, M., et al, 2004. *Creazione contemporanea: arte, società e territorio tra pubblico e privato*. Roma: L. Sossella.

Denhardt, J. V., and Denhardt, R. B., 2006. *The Dance of Leadership: The Art of Leading in Business, Government, and Society: The Art of Leading in Business, Government, and Society*. Armonk: M.E. Sharpe, Inc. PDF e-book.

Di Bernardi, V., 2012. *Cosa può la danza: saggio sul corpo*. Roma: Bulzoni.

Donohoe, M. and Kelloway, K., 2016. “Transformational Leadership Training for Managers: Effects on Employee Well-being”. In *Psychological and Behavioural Aspects of Risk: Creating Healthy Workplaces: Stress Reduction, Improved Well-being, and Organizational Effectiveness*, ed. C. Biron, R. J. Burke and C. L. Cooper CBE, 205-221. London: Routledge, PDF e-book.

Eni Quadriennale d'Arte. 2016. “Eni è Main Partner della Quadriennale d'Arte 2016”. Roma, Palazzo delle Esposizioni 13 ottobre 2016 – 8 gennaio 2017. Disponibile in: http://www.quadriennale-di-roma.org/wp-content/uploads/2016/10/gEni-_scheda.pdf

Fatali, G., Nardini, G., e Sprega, F., 2002. *Il coaching organizzativo: come allenare le risorse umane all'apprendimento, al cambiamento ed all'innovazione*. Milano: F. Angeli.

Ferraro, F., 2000. “L'analisi organizzativa: l'individuo”. In *Organizzazione: assetto e relazioni nel sistema di business*, ed. (a cura di) R. Mercurio e F. Testa, 68-121. Torino: Giappichelli.

Finch, E., 2011. *Facilities change management*. Wiley-Blackwell. PDF e-book.

Fondazione Prada. 2015. “La nuova sede di Milano”. Disponibile in: <http://www.fondazioneprada.org/visit/visit-milano/>

Forti, D., e Varchetta, G., 1996. “Lo sviluppo organizzativo”. In *Manuale di organizzazione aziendale vol. 5: Metodi e tecniche di analisi e di intervento*, ed. (a cura di) G. Costa e R. C. D. Nacamulli, 111-142. Torino: UTET libreria.

Franco, M., 2000. “L'analisi organizzativa: il gruppo”. In *Organizzazione: assetto e relazioni nel sistema di business*, ed. (a cura di) R. Mercurio e F. Testa, 123-166. Torino: Giappichelli.

Franco, S., 2014. “Archivi per la danza tra ricerca storica e pratica coreografica. I casi di Martha Graham e Rudolf Laban”. *Acting Archives Review* 8, 182-201.

Franko, M. 2009. *Danza come testo: ideologie del corpo barocco*. Ed. italiana (a cura di) P. Veroli. Palermo: L'Epos.

Fulle, M., e Greco, S., 2013. *Persone, organizzazione, innovazione: ripartire verso l'eccellenza*. Milano: Inaz.

Gagliardi, P. e Monaci M., 1997. “La cultura”. In *Manuale di organizzazione aziendale vol. 2: La progettazione organizzativa*, ed. (a cura di) G. Costa e R. C. D. Nacamulli, 189-226. Torino: UTET libreria.

Ginn, S., 2013. “Join the dance”. *The Lancet* 382, n. 9900: e16. Disponibile in: [http://www.thelancet.com/pdfs/journals/lancet/PIIS0140-6736\(13\)62099-1.pdf](http://www.thelancet.com/pdfs/journals/lancet/PIIS0140-6736(13)62099-1.pdf)

- Goeta, G., 1995. "Forza lavoro, personale, risorse umane, persone". *Sviluppo & Organizzazione* 148, 75-85.
- Golinelli, C., 2008. *La valorizzazione del patrimonio culturale: verso la definizione di un modello di governance: cultura, impresa e territorio*. Milano: Giuffrè.
- Graziadei, G., 2007. *Innovation management: logiche, strumenti e soluzioni per gestire con successo il processo di innovazione e sviluppo del prodotto*. Milano: U. Hoepli.
- Green Paper, 2001. "Promoting a European framework for Corporate Social Responsibility. Commission of the European Communities". July 18, Brussels. Disponibile in: [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_en.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_en.pdf)
- Grissom, J. A., Loeb, S., and Mitani H., 2015. "Principal time management skills Explaining patterns in principals' time use, job stress, and perceived effectiveness". *Journal of Educational Administration* 53, n. 6: 773-793.
- Guijarro, E. V., e García, M. T. F., 2012. "Efecto de la danza en los enfermos de Parkinson". *Fisioterapia* 34, n. 5: 216-224. Disponibile in: https://www.researchgate.net/publication/257058073_Efecto_de_la_danza_en_los_enfermos_de_Parkinson
- Hammond, H., 2013. "Dancing against History: (The Royal) Ballet, Forsythe, Foucault, Brecht, and the BBC". *Dance Research: The Journal of the Society for Dance Research* 31, n. 2: 120-143.
- Harvey, D., 2002. *La crisi della modernità*. Traduzione di M. Viezzi. Milano: Net.
- Holcomb, T. R., Holmes J. R. M., and Connelly, B. L., 2009. "Making the most of what you have: Managerial Ability as a Source of Resource Value Creation". *Strategic Management Journal* 30, 457-485.
- Hujala, A., et al., 2015. "Dancing with the Bosses: Creative Movement as a Method". *Organizational Aesthetics* 5, n. 1: 11-36.
- Indagine Fondazioni d'impresa per i giovani: come far crescere il vivaio. 2015. Milano: Biscione Associati. Disponibile in: http://www.enelcuore.it/wp-content/uploads/2015/10/Indagine-2015-Fondazioni-dimpresa-per-i-giovani_DEF-1.pdf
- Isotta, F., 2009. *La progettazione organizzativa: problemi e soluzioni*. Venezia: Cafoscarina.
- ISTAT. 2005. "Le fondazioni in Italia". Roma: Istituto Nazionale di Statistica. Disponibile in: http://www3.istat.it/dati/catalogo/20090421_00/inf_09_01_le_fondazioni_in_italia_anno_2005.pdf
- ISTAT. 2015. *Rapporto annuale*. Roma: Istituto Nazionale di Statistica. Disponibile in: <http://www.istat.it/it/files/2015/02/Sintesi2015.pdf>
- Joy, A., et al., 2014. "M(Art)Worlds: Consumer Perceptions of How Luxury Brand Stores Become Art Institutions". *Journal of Retailing* 90, n. 3: 347-364.

- Kallio, T. J., Kallio, K. M., and Blomberg, A. J., 2015. "Physical space, culture and organisational creativity – a longitudinal study". *Facilities* 33, n. 5/6: 389-411.
- Karsten, L., and Leopold, J., 2003. "Time and management: the need for hora management". *Personnel Review* 32, n. 4: 405-421.
- Klamer, A., and Petrova, L., 2007. "Financing the Arts: The Consequences of Interaction among Artists, Financial Support, and Creativity Motivation". *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 37, n. 3: 245-256.
- Kolo, K., 2015. "Ode to Choreography". *Organizational Aesthetics* 5, n. 1: 37-46.
- Kreitner, R., e Kinicki, A., 2004. *Comportamento organizzativo*. Ed. italiana (a cura di) C. Bombelli e B. Quacquarelli. Milano: Apogeo.
- Laban, R., 1999. *L'arte del movimento*. Ed. italiana (a cura di) E. Casini Ropa e S. Salvagno. Macerata: Ephemeria.
- Lakes, K. D., et al., 2016. "Dancer perceptions of the cognitive, social, emotional, and physical benefits of modern styles of partnered dancing". *Complementary Therapies in Medicine* 26, 117-122.
- Lewandowska, K., 2015. "From Sponsorship to Partnership in Arts and Business Relations". *The Journal of Arts Management, Law, and Society* 45, n. 1: 33-50.
- Lewin, K., 1972. *Teoria e sperimentazione in psicologia sociale*. Bologna: Società editrice il Mulino.
- Liggeri, D., 2015. *La comunicazione di musei e archivi d'impresa: metodologie dell'informazione e strategie mediatiche*. Bergamo: Lubrina.
- Lisbonne, K., e Zürcher, B., 2009. *L'arte contemporanea: costo o investimento? Una prospettiva europea*. Traduzione di C. Cavalli. Milano: Johan & Levi Editore.
- Lu, M., 2009. "The Dance Notation Bureau". *Dance Chronicle* 32, n. 2: 291-301.
- Magnani, M., 2016. "Perché è vincente investire in cultura". *Il Sole 24 ore*, 27 luglio. Disponibile in: <http://www.ilsole24ore.com/art/commenti-e-idee/2016-07-27/perche-e-vincente-investire-cultura-203208.shtml?uuid=ADFMUXy>
- Maimone, F., and Sinclair M., 2014. "Dancing in the dark: creativity, knowledge creation and (emergent) organizational change". *Journal of Organizational Change Management* 27, n. 2: 344-361.
- Maletic, V., 2011. *Rudolf Laban: corpo spazio espressione*. Ed. italiana (a cura di) F. Falcone. Palermo: L'epos.
- Marks, R., 2005. "Dance-based exercise and Tai Chi and their benefits for people with arthritis: a review". *Health Education* 105, n. 5: 374-39.

- Martinoni, M., 2010. “Le istituzioni culturali capaci di coinvolgere le imprese. Analisi ragionata”. *CulturaLab Paper 06*, 1-15. Disponibile in:
http://www.culturalab.org/uploads/1/0/5/1/10513475/articolo_06_2010.pdf
- Maslow, A. H., 1992. *Motivazione e personalità*. Roma: Armando.
- McGregor, W., 2012. *Wayne McGregor: A choreographer's creative process in real time*. TED Talks. Disponibile in:
https://www.ted.com/talks/wayne_mcgregor_a_choreographer_s_creative_process_in_real_time
- McNicholas, B., 2004. “The transformation of arts and culture and business relationships and the growth of cultural economies in the 21st century”. *International Journal of Knowledge, Culture and Change Management* 4, 847-61. Disponibile in:
<https://wiki.aalto.fi/download/attachments/58076597/McNicholas.pdf>
- Mercurio, R., e Testa, F., 2000. *Organizzazione: assetto e relazioni nel sistema di business*. Torino: Giappichelli.
- Modica, M., 1984. *Il controllo e la valutazione del cambiamento organizzativo*. Milano: Giuffrè.
- Mollick, E. and Nanda, R., 2014. “Wisdom or Madness? Comparing Crowds with Expert Evaluation in Funding the Arts”. *Management Science* 62, n. 6: 1533-1553. Disponibile in:
https://www.researchgate.net/publication/304632070_Wisdom_or_Madness_Comparing_Crowds_with_Expert_Evaluation_in_Funding_the_Arts
- Monda, L. G., 2014. *La Comunità Motion Bank: La Body Knowledge nella Danza e nella Coreografia*. Tesi di Dottorato, Sapienza Università di Roma. Roma. Disponibile in:
<http://padis.uniroma1.it/handle/10805/2572>
- Moneta, F., e Cantoni, L., 2012. “Cultura e comunicazione d’impresa e tempo di crisi”. In *Rapporto annuale Federculture*, 183-193. Disponibile in:
http://www.theroundtable.it/media/materiale/cultura_e_comunicazione.pdf
- Montella, M., 2010. “Musei d’impresa come strumento di comunicazione. Possibili innovazioni di prodotto, processo, organizzazione”. *Esperienze d’impresa* 2, 147-163. Disponibile in:
<http://www.esperienzedimpresa.it/index.php/espimpresa/article/viewFile/336/30>
- Moore, D. A., and Tenney, E. R., 2012. “Time pressure, performance, and productivity”. *Research on Managing Groups and Teams* 15, 305–326. Disponibile in:
<http://learnmoore.org/mooredata/TPND.pdf>
- Nancy, J., 2007. “L’arte, oggi”. In *Del contemporaneo: saggi su arte e tempo*, J. Nancy et al. (a cura di) F. Ferrari, 1-20. Milano: B. Mondadori.
- Nastro, S., 2014. “Presente e futuro dei musei d’impresa, vol.1”. *Artribune*, 18 aprile. Disponibile in: <http://www.artribune.com/attualita/2014/04/presente-e-futuro-dei-musei-dimpresa-vol-i/>

O'Hagan, J., and Harvey, D., 2000. "Why Do Companies Sponsor Arts Events? Some Evidence and a Proposed Classification". *Journal of Cultural Economics* 24, n. 3: 205-224. Aug 1, ProQuest pg. 205.

O'Reilly, C. A., and Pfeffer, J., 2000. *Hidden value: how great companies achieve extraordinary results with ordinary people*. Boston Ma: Harvard Business school press.

OECD, Organisation for Economic Co-operation and Development. 2001. "The Well-being of Nations: the role of human and social capital". Disponibile in: <http://www.oecd.org/site/worldforum/33703702.pdf>.

Oshagbemi, T., 1995. "Management development and managers' use of their time". *Journal of Management Development* 14, n. 8: 19-34.

Osservatorio Impresa e Cultura. 2004. "Arti visive e performance aziendali". In *Impresa e arti visive: dalla sponsorizzazione alla progettualità*, ed. (a cura dell') Osservatorio Impresa e Cultura, 137-161. Pavia: Ibis.

Pagnini, P., 1985. "Geografia per il principe". In *Geografia per il principe: teoria e misura dello spazio geografico, omaggio ad Eliseo Bonetti. Atti del Colloquio internazionale Teoria e misura dello spazio geografico, Trieste 1-2 luglio 1982*, G. Bahrenberg et al. (a cura di) P. Pagnini, 11-25. Milano: UNICOPLI.

Panzarin, F., 2016. "Il fenomeno del collezionismo d'impresa in Italia: estetica o vantaggio competitivo?". *Il Giornale dell'Arte*, 16 ottobre. Disponibile in: <http://www.ilgiornaledellarte.com/arteimprese/articoli/2016/10/126807.html>; <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/il-fenomeno-del-collezionismo-d'impresa-italia-estetica-o-vantaggio-competitivo>

Partnership Movement. 2015. "Put Your Company in the Spotlight. Zions Bank Puts Ballet on Display". Disponibile in: <http://www.partnershipmovement.org/success-stories/spotlight/Zions%20Bank%20Puts%20Ballet%20on%20Display>

Pasquinelli, C., 1987. "Le ambiguità del corpo". In *Il corpo tra natura e cultura*. P. Bourdieu et al., 9-14. Milano: F. Angeli.

Pazzola, G., 2016. "La complicità sentimentale tra arte e moda". *Il Giornale dell'Arte*, 12 luglio. Disponibile in: <http://www.ilgiornaledellarte.com/arteimprese/articoli/2016/7/126444.html>; <http://www.ilgiornaledellefondazioni.com/content/la-complicit%C3%A0-sentimentale-tra-arte-e-moda>

Pero, L., 1997. "Il tempo". In *Manuale di organizzazione aziendale vol. 2: La progettazione organizzativa*, ed. (a cura di) G. Costa e R. C. D. Nacamulli, 134-170. Torino: UTET libreria.

Peterlini, P., 2016, 09 23. 25 11. G. Cervellin, Intervistatore.

Pirrelli, M., 2016. "Corporate collection, le aziende italiane ci credono ma devono fare di più". *Il Sole 24 ore*, 29 settembre. Disponibile in:

<http://www.ilsole24ore.com/art/arteconomy/2016-09-29/corporate-collection-aziende-italiane-ci-credono-ma-devono-fare-piu-190043.shtml?uuid=AbsbxpAO&fromSearch>

Pontremoli, A., 2008. *La danza: storia, teoria, estetica nel Novecento*. Roma: GLF editori Laterza.

Porter, M. E., and Kramer, M. R., 2002. "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy." *Harvard Business Review* 80, n. 12: 5-16.

Quaglino, G., Casagrande, S., e Castellano, A., 1992. *Gruppo di lavoro lavoro di gruppo: un modello di lettura della dinamica di gruppo, una proposta di intervento nelle organizzazioni*. Milano: R. Cortina.

Quester, P. G., and Thompson, B., 2001. "Advertising and promotion leverage on arts sponsorship effectiveness". *Journal of Advertising Research* 41, n. 1: 33-47. Disponibile in: <https://digital.library.adelaide.edu.au/dspace/bitstream/2440/1218/1/hdl1218.pdf>

Quinn, R. W., and Quinn, R. E., 2016. "Change Management and Leadership Development Have to Mesh". *Harvard Business Review*, January 07. Disponibile in: <https://hbr.org/2016/01/change-management-and-leadership-development-have-to-mesh>

Rao, M. S., 2014. "Timeless tools to manage your time". *Industrial and Commercial Training* 46, n. 5: 278-282.

Raspa, G., 2013. "Corporate art collection: un ponte tra arte e impresa". Il Sole 24 ore, 8 novembre. Disponibile in: <http://www.ilsole24ore.com/art/arteconomy/2013-11-08/corporate-art-collection-ponte-arte-e-impresa--172652.shtml?uuid=Ab0jXx0I>

Rebora, G., e Minelli, E., 2007. *Change management: come vincere la sfida del cambiamento in azienda*. Milano: ETAS.

Rebora, G., ed. (a cura di) 2016. *Il cambiamento organizzativo: pratiche, competenze, politiche*. Milano: ESTE.

Robinson, K., 2006. *Ken Robinson says schools kill creativity*. TED Talks. Disponibile in: https://www.ted.com/talks/ken_robinson_says_schools_kill_creativity

Rocchi, F., 2009. "Cultura e azienda". In *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, (a cura di) M. Rispoli e G. Brunetti, 127-143. Bologna: Il mulino.

Rocchi, F., e Acerboni, F., 2015. "Declinazione operativa della mappatura degli stakeholder". In *Governare e gestire le aziende culturali*, ed. (a cura di) B. Sibilio e F. Donato, 104-118. Milano: Angeli.

Rozzi, R., 1987. "Il corpo del lavoro oggi e domani". In *Il corpo tra natura e cultura*. P. Bourdieu et al., 172-179. Milano: F. Angeli.

Ruffini, R., 2016. "Il cambiamento organizzativo nella pubblica amministrazione". In *Il cambiamento organizzativo: pratiche, competenze, politiche*, ed. (a cura di) G. Rebora, 148-166. Milano: ESTE.

- Russo, S., 2009. "Le partnership pubblico-privato nella produzione culturale". In *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, (a cura di) M. Rispoli e G. Brunetti, 331-355. Bologna: Il mulino.
- Sacco, P., 2004. "Arti visive e modelli di investimento". In *impresa e arti visive: dalla sponsorizzazione alla progettualità*, ed. (a cura dell') Osservatorio Impresa e Cultura, 69-79. Pavia: Ibis.
- Saita, M., e Provasi, R., 2012. "L'investimento di opere d'arte da parte di imprese e professionisti. Primi profili contabili e fiscali". In *Vol. 1: L'arte, il diritto e il mercato*, ed. (a cura di) G. Negri-Clementi, 51-59. Milano: Skira.
- Salvemini, S., 1996. "L'implementazione delle strategie". In *Manuale di organizzazione aziendale vol. 5: Metodi e tecniche di analisi e di intervento*, ed. (a cura di) G. Costa e R. C. D. Nacamulli, 174-194. Torino: UTET libreria.
- Sanderson, P., 2008. "The arts, social inclusion and social class: the case of dance". *British Educational Research Journal* 34, n. 4: 467-490.
- Santagata, W., 2007. *La fabbrica della cultura: ritrovare la creatività per aiutare lo sviluppo del paese*. Bologna: Il mulino.
- Santesso, E., ed. (a cura di). 2010. *Lezioni di economia aziendale*. Milano: Giuffrè.
- Schein, E. H., 2013. "The Role of Art and the Artist". *Organizational Aesthetics* 2, n. 1: 1-4.
- Schein, E. H., 1990. *Cultura d'azienda e leadership: una prospettiva dinamica*. Ed. (a cura di) M. Decastri. Milano: Guerini.
- Schiem, D., and Then, S., 2011. "The business of space". In *Facilities change management*, Edward Finch, 57-75. Wiley-Blackwell. PDF e-book.
- Schiuma, G., 2011. *The value of arts for business*. Cambridge: Cambridge university press.
- Schiuma, G., 2012. *Power of culture, how to inject culture into business strategy*. Vimeo. Disponibile in: <https://vimeo.com/11458661>
- Schoeneman, D., 2006. "Can Google Come Out to Play?". The New York Times, 31 December. Disponibile in: <http://www.nytimes.com/2006/12/31/fashion/31google.html>
- Scifo, G., 1974. *Il capitale umano dell'impresa*. Milano: Isedi.
- Seamon, D., 1980. "Body-subject, time-space routines and place ballets". In *The human experience of space and place*, A. Buttimer and D. Seamon, 148-165. London: Croom Helm.
- Shea, G., and Solomon, C., 2013. "Change Management Is Bigger Than Leadership". Harvard Business Review, March 29. Disponibile in: <https://hbr.org/2013/03/change-management-is-bigger-th>
- Sieni, V., 2016, 11 06. 17 06. G. Cervellin, Intervistatore.

Sieni, V., 2016, 11 06. Blogger Biennale, Intervistatori.

Silvestri, G., 2006. “Le resistenze al cambiamento organizzativo. Determinanti e fisiologia di un fenomeno da gestire con attenzione”. *Sviluppo & Organizzazione* 217, settembre/ottobre: 50-71.

Springborg, C., and Sutherland, I., 2015. “Teaching MBAs Aesthetic Agency Through Dance”. *Organizational Aesthetics* 5, n.1: 94-113.

Steve Jobs: The Man in the Machine. Directed by A. Gibney. 2015; CNN Films, Jigsaw Productions, United States: Universal Pictures. Documentary.

Stocchi, M., et al., 2010. “Lo sviluppo organizzativo: la formazione organizzativa come leva strategica per il cambiamento”. *G Ital Med Lav Erg* 32, n. 4: 415-418. Disponibile in: https://www.researchgate.net/publication/268420096_Lo_sviluppo_del_benessere_organizzativo_la_formazione_organizzativa_come_leva_strategica_per_il_cambiamento

Sutil, N. S., 2012. “Laban's Choreosophical Model: Movement Visualisation Analysis and the Graphic Media Approach to Dance Studies”. *Dance Research: The Journal of the Society for Dance Research* 30, n. 2: 147-168.

Taylor, S. S., and Ladkin, D., 2009. “Understanding Arts-Based Methods in Managerial Development”. *Academy of Management Learning & Education* 8, n. 1: 55-69.

Thomas, S. R., Pervan, S. J., and Nuttall, P. J., 2009. “Marketing orientation and arts organisations: the case for business sponsorship”. *Marketing Intelligence & Planning* 27, n. 6: 736-752.

Throsby, D., 2005. *Economia e cultura*. Ed. italiana (a cura di) W. Santagata. Bologna: Il mulino.

TILLT Europe. 2009. “Trasforming organisations with the arts. Research Framework for Evaluating the Effects of Artistic Interventions in Organization”. TILLT Europe. Disponibile in: <https://www.wzb.eu/sites/default/files/u30/researchreport.pdf>

Tosi, H. L. 2008. *Comportamento organizzativo: attori, relazioni, organizzazione, management*. Ed. italiana (a cura di) M. Pilati. Milano: EGEA.

UNESCO. 1982. “Conferenza mondiale sulle politiche culturali. Rapporto finale della conferenza internazionale organizzata dall'UNESCO a Città del Messico dal 26 luglio al 6 agosto 1982”. Pubblicato dalla Commissione UNESCO tedesca. Monaco di Baviera: K. G. Saur 1983 (Rapporti delle conferenze dell'UNESCO, n. 5), p. 121. Disponibile in: <http://www.bak.admin.ch/themen/04117/index.html?lang=it>

UNESCO. 2009. “The Power of Culture for Development”. Paris: UNESCO. Disponibile in: <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001893/189382e.pdf>

Varanini, F., 2016. “Il cambiamento organizzativo in una prospettiva etnografica”. In *Il cambiamento organizzativo: pratiche, competenze, politiche*, ed. (a cura di) G. Reborà, 168-193. Milano: ESTE.

Vettese, A., 1991. *Investire in arte: produzione, promozione e mercato dell'arte contemporanea*. Milano: Il sole 24 ore libri.

Whipp, R., Adam, B., and Sabelis I., 2002. *Making Time: Time and Management in Modern Organizations*. Oxford, GB: OUP Oxford. PDF e-book.

Zhu, Y., Gardner, D. G., and Chen, H., 2016. "Relationships Between Work Team Climate, Individual Motivation, and Creativity". *Journal of Management* 20, n. 10: 1-22.

Zsolnai, L., and Wilson, D., 2016. "Art-based business". *Journal of Cleaner Production* 135, 1534-1538.

Siti web consultati

<http://alchimieculturali.it/partner/>

<http://alchimieculturali.it/en/project/>

<http://alchimieculturali.it/project/mostra-alchimie/>

<http://drivingimprovedresults.com/the-dance-of-business-choreography-vs-performance/>

<http://motionbank.org/en/content/about>

<http://orafoitaliano.it/2016/07/rolex-sostiene-larchitettura-alla-biennale/>

<http://preview.thenewsmarket.com/Previews/RLEX/DocumentAssets/215318.pdf>

http://web.labiennale.org/doc_files/articolazione-uffici.pdf

<http://wevux.com/it/la-giacca-destrutturata-di-armani004738>

<http://www.amarelli.it/la-storia-2/>

<http://www.birraperoni.it/museo/?s=2>

<http://www.campari.com/it/inside-campari/campari-gallery>

<http://www.cattolicanews.it/arte-in-azienda-tesori-da-scoprire>

http://www.corriere.it/moda/news/16_marzo_28/brunello-cucinelli-lancia-bonus-cultura-suoi-dipendenti-16024842-f4ea-11e5-ad8f-b6693bfe4739.shtml

<http://www.creativityatwork.com/context-for-arts-based-learning-for-business/>

<http://www.creativityatwork.com/creativity-innovation-and-leadership-development/case-studies-using-the-arts-as-a-catalyst-for-transformation/>

<http://www.creativityatwork.com/orchestrating-collaboration-at-work/>

<http://www.creativityatwork.com/the-alchemy-of-leadership-developing-the-artful-leader/>

<http://www.danaefestival.com/eventi/sabato-12-novembre-ore-17-showroom-bonottoeditions/>

<http://www.dancenotation.org/>
http://www.domusweb.it/it/architettura/2015/05/11/fondazione_prada_a_milano.html
http://www.domusweb.it/it/notizie/2016/06/08/oma_fondaco_dei_tedeschi.html
<http://www.elisabettaconsonni.com/work/item/il-secondo-paradosso-di-zenone>
<http://www.erikalemay.com/>
<http://www.ferragamo.com/museo/it/ita>
<http://www.fondationlouisvuitton.fr/en.html>
<http://www.fondazionebonotto.org/it/about>
<http://www.fondazionebonotto.org/it/collection/>
<http://www.fondazionebonotto.org/it/collection/fluxus/cornerphilip/5/6013.html?from=568>
http://www.fondazionebonotto.org/it/news/1-events/135-slide_in_b.html
<http://www.fondazionefurla.org/>
<http://www.fondazionenicolatrussardi.com/>
<http://www.fondazionepirelli.org/>
<http://www.fondazioneprada.org/project/atlantedelgesto/>
<http://www.fondazioneratti.org/page/9/la-fondazione>
<http://www.fondazionezegna.org/>
<http://www.illy.com/wps/wcm/connect/it/arte/illy-arte-contemporanea>
<http://www.illy.com/wps/wcm/connect/it/caffe-a-casa/tazzine-tazze-accessori-caffe>
<http://www.kartell.com/experience/it/museum/>
http://web.labiennale.org/doc_files/delibera-101-2014.pdf
<http://www.labiennale.org/it/biennale/istituzione/>
<http://www.labiennale.org/it/danza/archivio/biennale-danza-2016/bcd.html?back=true>
<http://www.labiennale.org/it/danza/archivio/biennale-danza-2016/presentazione.html?back=true>
<http://www.labiennale.org/it/danza/archivio/biennale-danza-2016/sieni.html?back=true>
<http://www.madeinpadova.it/galleria-guglielmo-tabacchi-safilo/>
<http://www.museodellacalzatura.it/>
<http://www.pptart.net/>
<http://www.pptart.net/corporate-art-awards>

https://it.wikipedia.org/wiki/Rem_Koolhaas

<https://ladanzanellacitta2016.wordpress.com/2016/06/22/danze-sulla-debolezza-racconto-del-lavoro-di-virgilio-sieni-a-biennale-college/>

<https://www.annamariaajmone.com/slide-in-b>

https://www.eni.com/it_IT/media/news/eni-main-partner-q16-quadriennale-arte-2016.page

<https://www.museoalfaromeo.com/en-us/Pages/MuseoStoricoAlfaRomeo.aspx>

<https://www.perugina.com/it/casa-del-cioccolato/la-casa>

<https://www.rolex.com/it/arts-and-culture/mentors-protoges.html>

<https://www.youtube.com/watch?v=suoinrSXAn8>