

# Cultura e creatività in azienda.

L'esperienza del progetto SMATH

Università Ca' Foscari di Venezia  
Dipartimento di Management

a cura di Fabrizio Panozzo

hefte



## **Cultura e creatività in azienda. L'esperienza del progetto SMATH**

**Autore** \_\_\_\_ **Fabrizio Panozzo**

Hefte, issue #2

**Publicato da** \_\_\_\_ **franzLAB**

Via Portici/Laubengasse 35

39100 Bolzano/Bozen

P.IVA./MwSt.Nr. IT02711330213

franzlab.com - franzlab@pec.it

**Grafica** \_\_\_\_ **Like Agency**

[www.like-agency.it](http://www.like-agency.it)

ISBN 9788894480917

Copyright © franzLAB e autori

All rights reserved

Bolzano/Bozen, marzo 2021

Questa pubblicazione è stata possibile grazie al finanziamento del progetto Interreg MED 2014-2020 "SMATH – Smart atmospheres of social and financial innovation for innovative clustering of creative industries in MED area" CUP H73G18000050005



<b>Presentazione</b>	<b>6</b>
<b>Atmosfere creative per la collaborazione tra arte e impresa</b>	<b>8</b>
Fabrizio Panozzo e Silvia Cacciatore	
Creatività come fattore di sviluppo	10
Costruire atmosfere creative	14
Favorire la creatività aziendale	19
Stimolare l'innovazione incrociata	21
Risultati vs. Comunicazione	22
Episodi vs. Continuità	23
Il ruolo cruciale degli intermediari	25
Art Thinking	26
Rafforzare la cooperazione tra produttori culturali e imprese	29
<b>Luoghi, Spazi e Nidi Creativi</b>	<b>32</b>
Angela Nativio	
Cluster	32
Distretto	33
Incubatore	33
Acceleratore	34
Fab Lab	35
Coworking	35
Hub	36
Platform	36
Spazi vs. Luoghi	37
Collisioni di idee	38
Un nuovo concetto di "spazio creativo"	39
Architettura e funzionamento del Creative Nest	40
<b>La mediazione tra Arte e Impresa</b>	<b>44</b>
Marcello Libralato	
L'importanza della mediazione	44
Gli inizi: Xerox PARC ed altre esperienze	49
Il proto-intermediatore tra Arte & Impresa	51
Un nuovo ruolo curatoriale	52
Conclusioni	56

## **La costruzione delle relazioni tra impresa e cultura** **58**

Silvia M. Carolo

Metodologia: la pratica del nido creativo	63
Funzioni e attività del nido creativo	65
Scouting e disseminazione	66
Coaching e sostegno al matching	69
Il nest come luogo di tessitura sociale	71
Gli artisti e le imprese del nido creativo	72
Motivazioni e aspettative	72
L'incontro e la progettazione degli interventi	74
Comunicare l'identità aziendale	75
L'innovazione di prodotti, servizi e processi aziendali	76
L'apprendimento attraverso l'arte	77
Conclusioni	78

## **La concretizzazione del nido creativo: Casa Robegan a Treviso** **80**

Margherita De Luca

Una partnership pubblico-privato	83
Le modalità operative di Casa Robegan	85
Un dialogo tra cultura, impresa e territorio	91

## **Artisti in azienda. Gli interventi** **95**

# Presentazione

Questo lavoro di ricerca è stato condotto in Veneto nell'ambito del Progetto SMATH finanziato dall'UE: "Atmosfere intelligenti di innovazione sociale e finanziaria per il clustering innovativo delle industrie creative nell'area MED" - Interreg MED 2014-2020, che ha coinvolto il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari in qualità di Project Partner. L'obiettivo finale di SMATH è contribuire alla generazione di "atmosfere intelligenti" all'interno di ciascuna delle sette regioni e aree urbane coinvolte nel partenariato mediterraneo: Veneto, Friuli-Venezia Giulia, Provenza-Alpi-Costa Azzurra, Barcellona, Atene, Maribor e Zagabria.

Partendo dal concetto di atmosfera creativa (Bertacchini & Santagata, 2011) SMATH riflette su una visione innovativa del raggruppamento delle industrie creative, introducendo e testando il modello dei Nidi Creativi quali strumenti trasferibili in grado di generare un'atmosfera atta alla creazione e alla promozione di intense e proficue relazioni tra attori sociali coinvolti in diversi sistemi locali di produzione culturale. Il *Creative Nest* rappresenta, quindi, una sorta di ambiente e agente intermediario, che opera nell'interfaccia tra la produzione artistica e il mondo delle organizzazioni, dedito e impegnato nella cura degli incontri umani e professionali tra attori appartenenti a due mondi differenti e, tuttavia, capace di trovare un linguaggio comune per la costruzione di un terreno comune di valori.

Il progetto ha adottato un approccio basato sull'art-thinking, il pensare artisticamente visto come catalizzatore dell'incontro e lo scambio tra il dominio dell'arte e quello dell'impresa, introducendo e sperimentando uno nuovo spazio relazionale definito "Nido Creativo".

# Atmosfere creative per la collaborazione tra arte e impresa

Fabrizio Panozzo e Silvia Cacciatore



Negli ultimi due decenni le possibilità di interazione tra arte e impresa sono state estese oltre le forme tradizionali e consolidate di filantropia, sponsorizzazione, attività di pubbliche relazioni, al fine di esplorare forme di impegno orientate all'apprendimento, meglio definite come interventi artistici nelle organizzazioni (Berthoin Antal 2009; Berthoin Antal & Strauß, 2016; Darsø 2004). Promuovendo nuovi modi di vedere, pensare e allo stesso tempo andare incontro alle necessità aziendali, tali interventi rappresentano vere e proprie esperienze estetiche in grado di coinvolgere completamente i sensi delle persone, guidando le decisioni e le azioni dei manager e dei referenti aziendali anche in condizioni incerte, sviluppando quelle capacità delle persone nei confronti dell'organizzazione quale organismo consapevole necessarie per affrontare "l'inaspettato", ossia qualsiasi nuovo elemento in grado di mettere in discussione se stessi e gli stessi meccanismi decisionali (Berthoin Antal & Strauß, 2016; Weick & Sutcliffe 2007).

Gli studiosi in questo campo hanno riconosciuto che l'effetto più promettente degli interventi artistici risiede nel potere del cosiddetto "apprendimento esperienziale", sviluppato attraverso approcci artistici ed estetici (Darsø 2016), ossia mediante un processo di apprendimento che si svolge nei cosiddetti "interspazi" (Berthoin Antal & Strauß, 2016). Gli interspazi (o *interspaces*) sono stati definiti come "spazi di possibilità", in cui i partecipanti sperimentano nuovi modi di vedere, pensare e fare cose diverse dal solito, che aggiungono valore per loro personalmente, spazi in cui le norme sono sospese per consentire la sperimentazione, dove l'energia e le emozioni sono elementi chiave per il loro stesso funzionamento. Arte ed estetica possono quindi potenziare processi innovativi di apprendimento e generazione di conoscenza nelle organizzazioni (Caré et al., 2018) in quanto consentono alle persone di acquisire sapere non soltanto in modo cognitivo, ma anche attraverso il coinvolgimento di elementi fisici ed emotivi quali sentimenti, desideri, ricordi, che hanno il potere di trasformare il semplice spazio di lavoro in uno spazio di lavoro estetico (Sutherland 2012).

Il presente lavoro nasce da queste premesse e si propone di comprendere e definire le condizioni essenziali che facilitano e consentono l'incontro fecondo tra arte e impresa, inteso quale forma di impegno orientato all'apprendimento, vero e proprio processo di creazione e trasformazione della conoscenza.

# Creatività come fattore di sviluppo

La creatività e l'espressione artistica sono percepite come fonti significative per promuovere e nutrire la vitalità culturale nelle comunità locali e il miglioramento della qualità sociale della vita (Adams & Goldbard, 2005). Allo stesso tempo, la cultura può essere un attivatore sistemico della creatività e dell'innovazione, aumentando la propensione delle persone a investire nelle proprie capacità e conoscenze cognitive (Sacco & Segre 2006). Molti studi cercano di identificare e valutare gli effetti economici e finanziari delle attività culturali e creative sullo sviluppo locale: essi utilizzano principalmente l'impatto economico delle attività culturali e la costruzione di indicatori di creatività per determinare le conseguenze della creatività quale processo sociale. Un metodo utile al fine di comprendere come nascono i prodotti creativi e quali sono le loro conseguenze sulla società potrebbe prendere in considerazione il numero complessivo di persone creative e di talento circoscrivibili entro una specifica area. Secondo l'OCSE (Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico) vi sono quattro principali fattori che consentono di definire il grado di sviluppo delle attività culturali in una data area:

1. La durabilità delle attività culturali;
2. Il grado di coinvolgimento della popolazione locale e la sua percentuale rispetto ai turisti;
3. La quantità di attività culturali in un determinato periodo di tempo e la loro interdipendenza;
4. La capacità del territorio di offrire servizi adeguati e beni sufficienti durante le attività culturali.

Questo metodo si concentra sull'aspetto economico dello sviluppo locale valutato in termini di valore aggiunto e tasso di occupazione. Al contrario, non prende in considerazione gli aspetti sociali e istituzionali dello sviluppo locale. Inoltre, mancano le dinamiche proprie dello sviluppo locale, cioè le relazioni tra i vari attori del sistema locale, i loro effetti di ricaduta sull'intero territorio e le modalità con cui nascono e crescono nuove organizzazioni sotto forma di spin-off. Per questi motivi, i metodi OCSE non sono ritenuti ideali per stimare gli effetti delle attività creative e culturali sul territorio locale.

Walter Santagata ed Enrico Bertacchini hanno ricercato nella creatività la vera fonte dello sviluppo locale e della crescita economica. Tali autori affermano che lo sviluppo di un territorio ha origine dall'atmosfera creativa presente in quell'area locale specifica. Prima della teoria di Santagata e Bertacchini, Richard Florida ha sviluppato un framework teorico, illustrato nella pubblicazione *"The Rise of the Creative Class"* (2002), con l'obiettivo di valutare l'economia creativa utilizzando una misura indiretta della creatività, ossia la 'classe creativa' e il suo impatto sulla società. La classe creativa viene definita da Florida come quel gruppo trasversale di lavoratori professionisti, scientifici e artistici altamente qualificati la cui funzione economica è quella di generare nuove idee, nuove tecnologie o nuovi contenuti. La novità del lavoro di Florida risiede nell'individuazione di un'interessante correlazione positiva tra la dimensione della classe creativa e i tassi di innovazione e crescita economica, secondo la quale una variazione positiva della prima comporta una maggiore aliquota della seconda e della terza.

Florida ha sviluppato inoltre una teoria denominata '3T', legata alle variabili tecnologia, talento e tolleranza. Queste tre condizioni sono infatti ugualmente necessarie in un ambiente sociale al fine di generare creatività, crescita economica ed attrarre la classe creativa. Sulla base di questi presupposti, Florida ha prodotto un 'Indice di creatività' (CI) quale rappresentazione composita delle 3 T. Richard Florida afferma a proposito di tale indice: "La chiave per la crescita economica non risiede solo nella capacità di attrarre la classe creativa, ma di tradurre quel vantaggio sottostante in risultati economici creativi sotto forma di nuove idee, nuove imprese high-tech e crescita regionale" (Florida, 2002). CI rappresenta, quindi, un nuovo quadro statistico utilizzato per misurare il livello di creatività e i fattori che determinano l'aumento della creatività in un luogo. Non è semplicemente una misura dei risultati economici riconducibili allo sviluppo della creatività, ma un indice in grado di valutare anche il flusso delle attività creative e la forza relativa di alcuni elementi specifici che contribuiscono alla crescita della creatività. È un mix di quattro fattori di uguale peso:

- Quota di classe creativa della forza lavoro;
- Industria high-tech, rappresentata dall'*High-Tech Index*;
- Innovazione, misurata in brevetti pro capite;
- Diversità misurata dal *Gay Index*, che è un ragionevole

indicatore dell'apertura di un'area a diversi tipi di persone e idee.

Secondo Florida, "l'indice creativo è l'indicatore di base della posizione complessiva di una regione nell'economia creativa e può essere adottato come barometro del potenziale economico a lungo termine di una regione" (Florida, 2002). Esso evidenzia, dunque, le capacità creative di una regione e il suo impatto sui risultati economici innovativi, piuttosto che la semplice misura della classe creativa. Tuttavia, l'indice ha ricevuto alcune critiche riconducibili all'adozione di indicatori macro, il cui rischio riguarda la perdita di complessità dell'attività creativa.

Un secondo quadro per comprendere l'impatto delle attività creative sullo sviluppo locale è stato suggerito dall'*Hong Kong Cultural Centre for Policy Research* (2004). Il framework è noto come 'modello 5C' ed è utile per valutare l'impatto economico della creatività, oltre che per misurare il ciclo dell'attività creativa sulla base di quattro tipi di capitale: capitale sociale, capitale culturale, capitale umano e strutturale o capitale istituzionale. Ognuno supporta la creatività attraverso diversi gradi di input tangibili e intangibili. Inoltre, le azioni creative possono essere mappate applicando il concetto di 'ciclo di attività creativa', ossia la capacità personale degli attori sociali di produrre qualcosa di nuovo e di valore. Individui, organizzazioni private e agenti nel settore pubblico possono sviluppare personalmente le proprie capacità, conoscenze e risorse e quindi impegnarsi in diverse forme di attività creative. Ciò implica la concezione della creatività come processo sociale sempre modellato e vincolato dai valori, dalle norme e dalle strutture del 'Capitale Sociale', del 'Capitale Culturale' e del 'Capitale Umano'. La capacità di sviluppare nuove idee generate dagli individui è promossa o limitata dal facile accesso alle strutture, dal supporto delle istituzioni e dalle condizioni del mercato, ossia dal cosiddetto 'capitale strutturale o istituzionale'. I risultati di queste quattro forme di capitale possono essere definiti i 'risultati della creatività', valutabili in termini di risultati economici, attività di incentivazione e qualsiasi altro tipo di prodotti, servizi e risultati creativi. Il modello 5C che dà forma all'indice creativo è mostrato nella Figura 1.

## 5Cs: Outcomes of Creativity + 4 Capitals

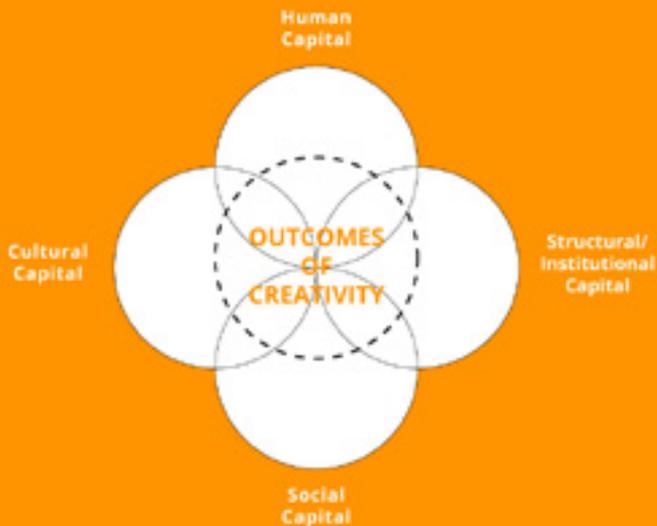


Figura 1. Interplay of 5Cs. Fonte: "A study on creativity index" - Home Affairs Bureau, the Hong Kong Special Administrative Region Government.

13

Questo framework presenta, però, alcune incertezze. La minaccia è quella di includere un insieme di variabili troppo ampie. Inoltre, la multicollinearità delle variabili utilizzate per costruire gli indicatori può nascondere le reali relazioni causali tra esiti della creatività e fattori ambientali, violando il postulato di indipendenza tra variabili. È importante sottolineare, inoltre, che la definizione dei confini delle industrie creative, ossia il perimetro entro cui troveranno posto le diverse tipologie di imprese, influenzerà notevolmente la nozione di creatività ed il valore ad essa connesso.

Inoltre, se le industrie culturali sono già integrate nel settore creativo, la valutazione della produzione culturale sarà strettamente correlata al contributo economico del settore stesso. Potrebbe accadere, quindi che alcuni beni e servizi culturali vengano misurati due volte perché rientranti in attività imprenditoriali già misurate all'interno delle industrie creative. Di conseguenza, il risultato è una sovrastima della produzione creativa di una società.

## Costruire atmosfere creative

Un'atmosfera creativa può essere definita come il risultato di un intenso flusso di idee e informazioni all'interno di una comunità su prodotti, stili, forme d'arte, esigenze dei consumatori, innovazione tecnologica, modelli di business, design industriale. L'atmosfera creativa è, quindi, il segnale di una massa intellettuale critica prodotta dalla combinazione di tre fattori fondamentali (Hall, 1998, 2000; Santagata & Bertacchini, 2012; Törnqvist, 1983):

14

1. L'intenso scambio di informazioni tra le persone;
2. L'accumulo di conoscenze, abilità e know-how in attività specifiche;
3. Le capacità creative di individui e organizzazioni messe in campo per l'utilizzo delle risorse di cui sopra.

L'atmosfera creativa è quindi individuabile quando un'area geografica e il suo sistema produttivo raggiungono una massa critica in relazione ai tre fattori sopra citati. È molto difficile valutare l'atmosfera creativa in termini quantitativi ex ante, perché essa dipende anche dalla qualità delle relazioni, delle idee e delle strutture organizzative. Piuttosto, è possibile verificarla soprattutto ex post, ossia quando le energie creative sono divenute di proprietà del sistema di produzione endogeno (Scott, 2000). Santagata e Bertacchini affermano che "l'atmosfera creativa è il prodotto dinamico delle relazioni di attori privati e pubblici coinvolti nei sistemi locali di produzione culturale" (Santagata & Bertacchini, 2012). Il tema dell'atmosfera creativa è stato approfondito ampiamente dai due autori, i quali hanno cercato di comprendere come le industrie culturali e creative possano generare un effetto di ricaduta sull'intero ambiente locale e come la creatività basata sulla cultura possa influire in ma-

niera rilevante su alcune strutture sociali ed economiche. La cultura e la creatività sono sempre più considerate due importanti fonti di sviluppo economico e sociale, soprattutto in aree geografiche oggetto di intensi processi di de-industrializzazione, all'interno dei quali aumenta la consapevolezza del valore economico e dei benefici generati dalle industrie culturali e creative, considerati molto più preziosi per la crescita rispetto ad altri settori dell'economia (Florida, 2002; Howkins, 2001; Scott, 2000). Viene progressivamente riconosciuto come il capitale culturale e la concentrazione di talenti e attività creative possano generare nuove opportunità di sviluppo, dove la crescita economica si coniuga con la qualità sociale e la produzione di valore culturale (Throsby, 2010).

Fino ad ora, i principali sistemi di produzione culturale utilizzati sono stati quelli della cultura materiale (comprendenti il design industriale, l'industria della moda e del gusto), dei contenuti e dei media (legati all'editoria, film, pubblicità e software) e quello della valorizzazione del patrimonio (servizi di musei e monumenti, arti dello spettacolo e architettura). Questi sistemi hanno in comune il fatto che la creatività è incorporata in attività caratterizzate dalla produzione di beni e servizi di alto valore simbolico. Ciò porta allo sviluppo di modelli di business che favoriscono la crescita locale attraverso due canali principali. In primo luogo, produzione di massa e prodotti scalabili con un alto grado di proprietà intellettuale: in questo caso, i modelli di business possono fare leva sulla produzione di massa e, di conseguenza, migliorare il vantaggio competitivo delle industrie creative locali. In secondo luogo, i prodotti culturali sono spesso strettamente legati all'area geografica in cui emergono: possono essere definiti come "prodotti live" e il loro consumo è strettamente legato all'immagine del territorio e all'esperienza specifica che vi si vive. Il consumo di questo tipo di prodotti, infatti, può avvenire soltanto visitandone i luoghi deputati, ed è per tale ragione specifica che essi sono in grado di generare vantaggi competitivi per il territorio di riferimento.

L'importanza delle industrie culturali e creative nella politica, nel mondo accademico e negli affari è, ad oggi, abbastanza chiara ed innegabile. Per comprendere come queste industrie giochino un ruolo cruciale per lo sviluppo locale ed illustrare meglio fino a che punto la valorizzazione della creatività basata sulla cultura possa essere legata a determinate configurazioni sociali ed economiche, può

essere quindi utile adottare il quadro analitico sviluppato da Santagata e Bertacchini. Il framework si basa sull'individuazione di quattro componenti strettamente collegate: le cosiddette 'fabbriche della cultura', i sistemi locali di produzione culturale, i servizi di valorizzazione e, infine, l'atmosfera creativa, rafforzata mediante l'interconnessione dei tre fattori precedenti. (Figura 2).

La struttura del sistema locale di produzione culturale è costituita da vere e proprie fabbriche di cultura e servizi di valorizzazione realizzati da piccole e medie imprese creative. I sistemi locali di produzione culturale sono considerati reti interdipendenti di attori, collegati da relazioni economiche e sociali. In questo contesto, l'atmosfera creativa può essere generata e promossa. Attraverso le operazioni, sia delle fabbriche della cultura che delle imprese creative che offrono servizi di valorizzazione del valore, aumenta la specializzazione nelle produzioni culturali. Tuttavia, la presenza di sistemi locali di produzione culturale non è sufficiente per lo sviluppo di un territorio. È necessario, infatti, portare un'atmosfera creativa tra tutti gli attori coinvolti: ciò potrà garantire la fattibilità e la sostenibilità a lungo termine delle industrie dei prodotti culturali (Hall, 2000). L'atmosfera creativa è quindi assicurata da gruppi di individui qualificati e creativi integrati nella catena di produzione e collegati con altri punti caldi rilevanti della rete: essi sono in grado di generare spillover creativi, in grado di aumentare il vantaggio competitivo per la produzione culturale locale.

La rete nata dalla connessione dei sistemi locali di produzione culturale ha effetti positivi sulle industrie complementari e su tutta la struttura locale. Le caratteristiche delle reti sono fondamentali per comprendere il grado di atmosfera creativa espressa da quei cluster. Da un lato, le reti di produttori specializzati e complementari, insieme ai mercati del lavoro associati, tendono a generare flussi di esternalità positive catturate sia attraverso le tendenze agglomerative di nuove imprese nell'economia locale, sia ampliando la rete con la creazione di nuovi collegamenti con l'esterno, ossia attori e mercati. D'altra parte, le reti interdipendenti sono suscettibili a varie forme di fallimento (Scott, 2006).



17

Figura 2. Creative Atmosphere Framework. Fonte: "Atmosfera creativa: industrie culturali e sviluppo locale" Walter Santagata ed Enrico Bertacchini.

Nel caso di aziende dipendenti da produttori complementari per input non standard, la capacità funzionale complessiva del sistema locale può essere compromessa. Viceversa, anche nel caso opposto possono sorgere dei rischi: la mancanza di collegamenti nelle reti interaziendali non genera flussi di informazioni e idee attraverso il sistema produttivo. Pertanto, conoscere la struttura a rete del sistema produttivo locale e misurare la presenza di connessioni tra i vari attori è molto importante per scoprire le leve e le possibili minacce per la formazione di atmosfere creative.

I servizi di miglioramento del valore rappresentano una componente chiave del framework riconducibile al concet-

to di Creative Atmosphere: essi hanno, infatti, un ruolo rilevante all'interno del sistema produttivo. Sono costituiti da piccole e medie imprese appartenenti alla rete locale e il loro ruolo è necessario per ottenere la sostenibilità a lungo termine del sistema e migliorare lo sviluppo territoriale. Gli effetti prodotti da tali imprese sono diversi: in primo luogo, anche senza raggiungere i mercati finali, i loro servizi sono necessari per migliorare i prodotti finali con una quota elevata di output simbolico e creativo, in quanto forniti da professionisti molto specializzati e qualificati. In secondo luogo, sono caratterizzati da una linea ristretta di attività imprenditoriali e ad alta intensità di manodopera, che generano condizioni utili per promuovere la creazione di posti di lavoro sostenendo il sistema locale di produzione culturale. In terzo luogo, mentre è difficile creare una nuova fabbrica della cultura in un territorio, i servizi di valorizzazione risultano particolarmente adatti per ospitare startup e giovani talenti che entrano nel campo della produzione culturale. Di conseguenza, i servizi di valorizzazione diffusi nei diversi settori della produzione culturale danno luogo allo sviluppo locale attraverso attività culturali e creative.

Allo scopo di indagare l'influenza delle industrie culturali sullo sviluppo locale, l'approccio riconducibile a Walter Santagata suggerisce di adottare nuovi metodi teorici basati sull'analisi di rete. Secondo Santagata tale metodo permette di valutare le relazioni che intercorrono tra gli attori del sistema locale e di valutare l'atmosfera creativa da essi generata. Il clima creativo si può valutare a partire dall'intensità delle relazioni tra i diversi punti della rete (o cluster creativo), in modo che sia possibile identificare gli effetti economici, i punti di forza e di debolezza delle attività culturali e creative diffuse all'interno di essa. Potrebbe essere utile adottare alcune metriche di analisi della rete, ad esempio le misure di centralità, come 'Betweness', 'Closeness' e 'Degree'. Questi indici valutano la potenza dei nodi delle reti in base alla capacità di collegare in maniera ottimale o meno i diversi soggetti della rete. Inoltre, tali misure aiutano a comprendere il ruolo reale delle fabbriche della cultura nei sistemi locali quali catalizzatori di effetti di ricaduta per il miglioramento del valore relativo alla produzione culturale. Allo stesso tempo, le misure di clustering e densità possono essere strumenti utili alla definizione dei sistemi locali e dei loro legami possibili con una solida comunità produttrice di valori culturali.

In sintesi, Santagata e Bertacchini hanno definito un nuovo

framework per analizzare compiutamente l'impatto delle attività culturali e creative sullo sviluppo locale. La necessità di sviluppare ulteriori ricerche su questo argomento è dovuta in gran parte alla mancanza di letteratura inerente al legame tra attività culturali e creative e sviluppo economico e sociale; resta inoltre da indagare come e fino a che punto il miglioramento della creatività basata sulla cultura possa essere collegato a determinate configurazioni sociali ed economiche nel variegato panorama delle industrie culturali. Il modello delineato è utile per rilevare i principali attori coinvolti nella produzione culturale e definire la struttura e la qualità dei loro collegamenti in rete, potenzialmente in grado di migliorare lo sviluppo locale. Si rivela, inoltre, valido strumento di studio in merito allo sviluppo di procedure basate sulla rete capaci di assicurare relazioni di qualità a lungo termine, essenziali per il miglioramento dello sviluppo locale.

## **Favorire la creatività aziendale**

Molte aziende hanno riconosciuto l'importanza della creatività non solo quale elemento di successo nei confronti dell'ambiente esterno, ma anche e soprattutto all'interno dell'organizzazione stessa. Cummings e Oldham (1997) sostengono che, per consentire alle aziende di divenire più efficienti, tale innovazione debba avvenire non soltanto nell'offerta di prodotti e servizi, ma anche all'interno delle loro stesse organizzazioni. Al fine di aumentare la creatività all'interno dell'ambiente aziendale, i manager possono fare leva su tre fattori principali: fattori ambientali; capacità di leadership e tecniche specifiche per la gestione del pensiero creativo. Le aziende hanno da tempo iniziato a stabilire partnership creativo-commerciali al fine di generare innovazione: impiegare persone altamente creative può essere, infatti, molto utile per le organizzazioni.

Tuttavia, la ricerca ha dimostrato che non è sufficiente assumere persone creative per ottenere risultati creativi. Perché questo avvenga, infatti, i dipendenti devono poter essere circondati da un ambiente che favorisca e faccia emergere la creatività al proprio interno (Amabile et al., 1996; Cummings & Oldham, 1997). In aggiunta, essere una persona altamente qualificata in un campo non porta a generare idee creative se non si ha la capacità di pensare in

modo creativo e di guardare le questioni da diversi punti di vista (Amabile 1997). Amabile (1996) introduce il concetto di 'clima creativo' che pone condizioni specifiche affinché le persone siano stimolate e generino output creativi. Il clima creativo è costituito dal grado di libertà individuale, dalla qualità del supporto verso nuove idee, da una visione chiara e stimolante fornita dai manager e dall'incoraggiamento creativo (Hunter et al., 2007). Nondimeno, senza motivazione, la potenziale capacità della persona non potrà mai divenire reale: bisogna possedere un estremo, personale interesse, nonché passione per il proprio lavoro per ricevere benefici dall'ambiente organizzativo in termini di maggiore creatività (Amabile, 1998).

Sebbene la creatività sia il risultato di un processo psicologico dell'individuo (Ghiselin, 1963 in Ekvall, 1997) e si basi sulle singole capacità delle persone, il ruolo attribuito all'influenza della leadership, al tipo di compiti e ai comportamenti che i dipendenti/colleghi possono avere l'uno verso l'altro, non può essere ridimensionato (Oldham & Cummings, 1997). Inoltre, secondo Oldham e Cummings (1997), le abilità individuali possono contribuire alla produzione creativa di un'organizzazione soltanto se il contesto della stessa risulta impostato per accettare e promuovere la creatività. Quest'ultima, infatti, nasce dall'interazione tra le capacità degli individui, il pensiero creativo e la motivazione (Amabile, 1997). Le imprese che investono nel potenziamento delle capacità creative della forza lavoro e, di conseguenza, riescono a migliorare il tasso di innovazione, avranno più possibilità di uscire dalla recessione rispetto ai loro concorrenti.

Il ruolo dei leader, quindi, risulta sicuramente fondamentale per gestire la creatività. Per tale ragione, il concetto di 'guida della creatività' definisce quella capacità di un manager nel saper guidare un gruppo o un'organizzazione verso percorsi nuovi e innovativi. I leader, oltre alle tradizionali competenze di leadership, dovrebbero essere in grado di saper gestire la creatività, sia negli altri che, soprattutto, in sé stessi. Cook (1998) descrive la creatività organizzativa come un processo mediante il quale la creatività si trasforma in innovazione e, infine, diviene vantaggio per l'organizzazione. La creatività organizzativa è definita da Woodman et al. (1993: 293) come "la creazione di un prezioso, utile, nuovo prodotto, servizio, idea, procedura o processo da parte di individui che lavorano insieme in un sistema sociale complesso". Investire in innovazione può anche significa-

re aumentare il focus sui componenti estetici e sul design di prodotto: tale processo può essere sostenuto efficacemente tramite l'ausilio di persone e processi provenienti dal mondo dell'arte.

## Stimolare l'innovazione incrociata

Delineare un modello di cooperazione artistica significa contribuire a facilitare episodi di *cross-innovation*, ovvero facilitare il trasferimento di tecniche, concetti o principi generali dal settore delle industrie culturali e creative a quello delle 'imprese tradizionali' (e viceversa) al fine di identificare opportunità o risolvere problemi. L'innovazione incrociata (o *cross-innovation*) potrebbe essere intesa come quel processo atto a facilitare la creazione di un mix interdisciplinare di prodotti, servizi e tendenze o, in altre parole, la contaminazione di conoscenze complementari.

Negli ultimi anni il termine *cross-innovation* ha acquisito maggiore rilevanza nel dibattito sugli *spillover*. Sebbene l'innovazione incrociata si riferisca allo stesso fenomeno di fertilizzazione reciproca di diversi tipi di industrie, vi è una leggera, ma importante differenza. Mentre gli *spillover* descrivono gli effetti che derivano dal trasferimento di conoscenza, l'innovazione incrociata può essa stessa generare *spillover* e dovrebbe essere intesa come un processo di innovazione atto a facilitare il coinvolgimento interdisciplinare di prodotti, servizi e tendenze, ossia il coinvolgimento di conoscenza complementare.

Ciò può avvenire in due modi:

- Trasferimento di conoscenze e soluzioni, ottenuto identificando e comunicando analogie tra le diverse industrie;
- Promozione della collaborazione intersettoriale.

L'innovazione incrociata riguarda il trasferimento di tecnologie, sistemi, concetti o principi generali esistenti da un settore ad un altro, al fine di risolvere problemi o rispondere a domande emergenti da quel settore. Ciò può avvenire attraverso tecnologie, brevetti, conoscenze specifiche o modelli di business.

L'innovazione incrociata è una forma specifica di innovazione aperta, il che significa che per beneficiare di questo approccio le aziende devono rivedere i propri processi di innovazione ed assicurarsi che le idee interne ed esterne siano prese in considerazione nello sviluppo di nuovi prodotti, servizi e processi. Esistono due forme di innovazione incrociata, ciascuna collegata a un processo specifico:

- *Outside-in process*: trasferimento di soluzioni o idee dall'esterno del settore;
- *Inside-out process*: Processo dall'interno all'esterno atto a favorire la ricerca di nuove applicazioni alle proprie idee e soluzioni in altri settori.

Al fine di promuovere i processi di innovazione incrociata potrebbe essere necessario l'utilizzo di un approccio strutturato che modifichi i processi di innovazione esistenti sia all'interno delle aziende che dei sistemi di innovazione regionali o nazionali. Il successo nel promuovere la *cross-innovation* quale strumento di sviluppo per le imprese dipende quindi da un cambiamento negli stessi processi di innovazione. Ed è qui che si rivela cruciale l'intervento del policy maker.

22

## Risultati vs. Comunicazione

Nei diversi casi studio osservati negli ultimi anni all'interno del MacLab dell'Università Ca' Foscari emerge come, nel partecipare a progetti di collaborazione con artisti e industrie creative, molte imprese risultino concentrate principalmente sulla comunicazione istantanea delle proprie scelte creative e molto meno sull'effettivo investimento in progetti di medio-lungo termine orientati all'innovazione. Confrontando i risultati dei diversi processi di interazione con il framework delineato da Comunian (2010), è possibile rilevare come gran parte delle imprese concepiscano le collaborazioni *art-based* come il frutto di progetti a breve termine, rivolti principalmente verso l'ambiente aziendale esterno (riconducibili quindi strettamente all'area comunicazione e marketing). Arte, cultura e creatività sono viste come modalità per rileggere i codici di comunicazione aziendale, rinnovare il brand, o l'immagine del gruppo, generando nuovi valori estetici rivolti soprattutto verso clienti e stakeholder.

## Episodi vs. Continuità

I diversi interventi artistici in azienda, resi possibili attraverso il progetto SMATH, dimostrano come esista generalmente una forte cultura della collaborazione, vista principalmente come un'opportunità per attrarre nuovi investimenti. In alcuni casi, tuttavia, la partecipazione a tali interventi è stata vista come un episodio isolato, e potenzialmente in grado di rallentare o complicare la produzione aziendale e la normale attività industriale. Soprattutto le imprese più piccole considerano, inoltre, la mancanza di tempo come uno dei principali ostacoli alla collaborazione. Vi sono anche incomprensioni e pregiudizi riguardanti la sfera creativa e culturale, la cui produzione, soprattutto se immateriale, è vista dalle imprese come poco vantaggiosa. Le imprese sono generalmente orientate verso un tipo di collaborazione che prevede un ritorno economico a breve termine, e questo rende altri tipi di innovazione (come l'innovazione sociale o l'apprendimento organizzativo, l'innovazione di processo, ecc.) molto più difficili da raggiungere. Diverse aziende e organizzazioni hanno collaborato con successo; in altri casi, la cooperazione ha dovuto affrontare alcuni inconvenienti, principalmente dovuti alla scarsa conoscenza, da parte delle industrie creative del contesto operativo e degli obiettivi delle imprese, della loro scarsa propensione verso il rischio connesso a quei progetti di interazione artistica dal contenuto più sperimentale, ossia privi di un iniziale, chiaro obiettivo aziendale. In altri casi, invece, i due diversi attori utilizzavano un linguaggio troppo differente per trovare nell'opportunità di collaborazione un terreno comune; altre volte il breve termine della collaborazione iniziale contribuiva a dare poco peso all'esperienza in sé, oppure rendeva difficile definire compiutamente la collaborazione all'interno della normale attività aziendale. Al fine di rendere non solo episodiche le collaborazioni tra professionisti della creatività e imprese tradizionali è importante costruire modelli di cooperazione che facilitino e illustrino le opportunità e le modalità di incontro tra ambito creativo-culturale e industriale. I vantaggi dell'innovazione incrociata spesso non sono noti e questo genera sfiducia e poca apertura.

Nella pratica quotidiana, le industrie culturali e creative agiscono principalmente come fornitori di servizi creativi per le imprese e questo non genera processi innovativi. Le col-

laborazioni orientate allo scambio reciproco, tuttavia, e alla sperimentazione, quando si verificano (e abbiamo avuto modo di rilevare come, in tal caso, le aziende lascino ampio spazio alla creatività artistica senza l'obiettivo di raggiungere necessariamente un vantaggio in termini di comunicazione esterna), trovano terreno fertile per l'ibridazione e la *cross-innovation*. Le occasioni per le quali le esperienze collaborative rimangono episodi isolati dipendono essenzialmente da due ragioni: la scarsa conoscenza professionisti della creatività e delle loro potenzialità da parte delle imprese tradizionali e dalle poche occasioni di incontro attualmente esistenti tra questi due diversi mondi.

La mancanza di opportunità di collaborazione dipende anche dalla diversità delle prospettive. Dal punto di vista delle imprese tradizionali, artisti e creativi rivelano di non conoscere molto la sfera aziendale e di non essere orientate al mercato; al contrario, i produttori di contenuti culturali considerano le imprese troppo focalizzate sugli obiettivi di business e incapaci di cogliere i valori, anche immateriali ed esperienziali, insiti in una collaborazione con il settore culturale. Affinché questi mondi opposti dialoghino e trovino obiettivi comuni, risulta cruciale la figura di un mediatore, che conosca entrambe le realtà e sia in grado di proporre soluzioni, risolvere conflitti, aiutare a divulgare i risultati della fertilizzazione incrociata sul territorio e sensibilizzarne gli attori principali.

In generale, c'è poca comprensione reciproca; inoltre, i vantaggi di investire in una collaborazione tra le industrie culturali e creative e le imprese tradizionali non sono sufficientemente riconosciuti. Il settore creativo e culturale, inoltre, si dimostra lontano dai processi amministrativi e poco abituato a strutturare progetti complessi. Le aziende sono comunque molto aperte alla collaborazione, intesa come possibilità di innovazione, acquisizione di nuove prospettive, creazione di esperienze stimolanti. Tuttavia, spesso si rivela necessario chiarire le modalità e gli obiettivi della collaborazione, soprattutto per quanto riguarda i risultati finali e le tempistiche previste. Le possibilità di esplorare diverse soluzioni rendono la collaborazione più aperta alle innovazioni e alle attività sociali e culturali; gli output diventano innovativi proprio perché non possono essere sviluppati al di fuori dello spazio reale di tale collaborazione.

# Il ruolo cruciale degli intermediari

La figura di un mediatore si reputa necessaria al fine di supportare l'incontro tra aziende tradizionali e organizzazioni artistiche, migliorare la loro collaborazione e fungere da garante delle competenze e dell'affidabilità delle parti coinvolte. Per favorire la collaborazione tra le due categorie di soggetti, la figura dell'intermediario (catalizzatore dell'innovazione) potrebbe servire ad indicizzare settori e prodotti/servizi offerti dalla collaborazione, supportare l'incontro tra imprese tradizionali e imprese creative (anche in occasione di eventi specifici), sostenere la cooperazione tra le due categorie di soggetti, guidare attività di formazione e sensibilizzazione sui vantaggi della cooperazione.

Il profilo professionale necessario per ricoprire tale ruolo è, quindi, quello di chi conosce entrambi i mondi ed è in grado di comprenderne codici e meccanismi di funzionamento, oltre ad essere dotato delle competenze e delle conoscenze per trovare soluzioni e suggerimenti quando necessario. I mediatori aiutano i partner a stabilire il fulcro della loro collaborazione, a trovare investitori e altre opportunità di finanziamento; forniscono indicazioni per pianificare la collaborazione e guidare i partner attraverso di essa, affrontando possibili conflitti; monitorano e valutano i risultati, condividendoli anche con gli stakeholder, i media e il mercato di riferimento.

Infine, è stato osservato che l'*Art Thinking* e il *Design Thinking* vengono applicati abbastanza spesso; l'*Art thinking*, in particolare, però, risulta ancora poco conosciuto dalle aziende tradizionali e soprattutto dalle imprese. Uno dei motivi è che, a differenza delle grandi aziende, le imprese non dispongono di risorse adeguate ad investire in specifiche occasioni di formazione su tali metodologie sperimentali al fine di introdurle nelle loro pratiche commerciali. Di conseguenza, sarebbe importante fornire formazione e supporto su misura alle imprese sul *Design Thinking* e, in misura maggiore, sull'*Art thinking*, al fine di incoraggiarle ad abbracciare la cultura e la creatività come motore di innovazione, promuovendo lo sviluppo di nuovi prodotti e processi, stimolando l'apprendimento organizzativo e offrendo nuove, reali, opportunità di crescita economica.

# Art Thinking

Nel progetto SMATH, per capire come il pensiero artistico possa costituire uno strumento, una metodologia di innovazione incrociata tra e produttori culturali e imprese, siamo andati ad indagare, a sollecitare ciò che rappresenta il cuore delle industrie culturali e creative, per capire come le arti (intese come “Arti primarie”, quali la musica, la letteratura, le arti visive e dello spettacolo) possano creare valore per l’azienda. In questo senso, lo strumento del pensiero artistico si fa driver di valore per i processi aziendali. Se consideriamo un qualsiasi modello dell’economia culturale e creative (da quello di Nesta a quello di KEA o Throsby), si può notare come le arti primarie siano sempre poste al centro. Non è un caso: non può esserci industria discografica senza un musicista, così come non ci sono musei senza opere d’arte. È quindi a partire dal *Core creative arts* che possiamo indagare come un contenuto culturale possa diffondersi ad altre organizzazioni creative e come, attraverso questa reciproca diffusione e contaminazione, si possa creare innovazione nelle aziende.

26

L’*Arts Value Matrix* e l’*Arts Value Map*, parte dell’importante framework teorico delineato da Schiuma nel suo “*The Value of Arts for Business*” (2011) dimostrano come, stimolando, attraverso l’utilizzo di iniziative basate sull’arte, la ‘base’ del processo industriale (composto da stakeholder da un lato e infrastrutture organizzative dall’altro), le arti siano in grado di creare valore per l’azienda, in termini di obiettivi strategici e di performance. Questi obiettivi possono essere legati sia allo sviluppo di nuovi prodotti e servizi, che trovano nell’arte la loro ispirazione primaria, sia alla generazione di idee innovative attraverso l’azione esercitata dalle arti nei confronti del management aziendale. In questa prospettiva le aziende sono da considerare come veri e propri organismi viventi: in questo contesto, l’imprenditore, inteso come leader d’impresa, trova, attraverso l’arte, la via per trasferire valori intangibili, essenzialmente legati all’estetica o alla conoscenza emotiva, con conoscenze tecniche tangibili, che l’organizzazione, in quanto essere vivente nel contesto di una società in continua evoluzione, può utilizzare per ottenere un vantaggio competitivo sui mercati internazionali. In questo modo, attraverso l’intervento artistico in azienda non agiamo semplicemente sul prodotto/servizio, e sui modi in cui può essere concepito e implementato, ma agia-

mo principalmente sulla mentalità aziendale - soprattutto manageriale e delle risorse umane - in grado di trasferire il cambiamento e l'apprendimento attraverso l'arte in tutti i diversi processi aziendali. L'arte diventa quindi la risposta a un'esigenza di innovazione, alla creazione di nuovi sistemi di pensiero, alla creazione di angoli e prospettive differenti da cui guardare alle complesse problematiche che le imprese affrontano ogni giorno.

I vari tipi di interazioni basate sull'arte osservate nel progetto SMATH evidenziano impatti su diverse aree aziendali. Ciò significa che l'adozione di approcci basati sulla cultura, la creatività e le arti possono innescare reali processi innovativi, sia sul lato più strettamente legato alla produzione, sia verso quello più orientato all'ambiente esterno.

Come si è visto (Comunian, 2010), i diversi modi in cui il settore artistico e culturale può entrare in contatto e creare processi virtuosi di conoscenza e innovazione incrociata sono legati a due dimensioni: lo spazio e il tempo. Questa dinamica, che prende vita dalle interconnessioni tra arte e impresa, può trovare declinazioni in tutto il settore delle industrie culturali e creative. Le aree strategiche potenzialmente coinvolte sono quella del marketing, della comunicazione, della produzione, delle risorse umane, dell'ambito ricerca e sviluppo. Nel framework delineato da Comunian, l'asse verticale indica il fulcro della collaborazione tra l'ambito creativo-culturale e quello industriale; l'asse orizzontale, invece, è relativo alla durata dell'investimento oggetto della collaborazione. Questo quadro, che delinea le varie modalità di collaborazione, può essere applicato a tutti i tipi di organizzazioni culturali e creative nel loro processo di interazione con le industrie tradizionali. Come rilevato nei diversi tipi di interventi *art-based* realizzati sul territorio della regione Veneto nell'ambito del progetto SMATH, il grado di innovazione incrociata sarà tanto maggiore quanto più distante sarà la catena del valore delle due tipologie di aziende coinvolte (si veda, ad esempio, il caso D20 Art-Lab ed Electrolux).

L'approccio basato sull'arte può essere applicato a qualsiasi tipo di collaborazione tra produttori culturali e imprese tradizionali:

1. Incorporando il pensiero artistico all'interno sfera aziendale (*Art thinking*);
2. Attraverso lo sviluppo di prodotti e di servizi orientati anche all'innovazione di processo oltre che di prodotto;

3. Sviluppo di un patrimonio di conoscenza aziendale, attraverso il trasferimento di valori organizzativi per mezzo di una disseminazione di valori artistici;
4. Rafforzando la leadership e il team building tramite l'utilizzo delle arti per l'affermazione del sé e del proprio ruolo all'interno del gruppo aziendale;
5. Stimolando l'apprendimento organizzativo e lo scambio di valore culturale all'interno dell'azienda;
6. Favorendo l'effetto *spillover* su individui, comunità, organizzazioni, sfera pubblica (Schiuma, 2011).

Come illustrato finora, la metodologia *art-based* è un approccio di base che identifica il modo in cui, partendo dalle arti, si può generare innovazione incrociata tra produttori culturali e imprese tradizionali. L'utilizzo di questo metodo consente il trasferimento di valori artistici e culturali all'interno dello spazio reale della cooperazione, nel quale gli attori coinvolti sono effettivamente in grado di trasferire il loro valore anche in ambito produttivo e industriale, dando vita ad innovazioni di prodotto e di processo. Per realizzare questo processo di 'trasferimento' di competenze e processi basati sulla cultura, la creatività e le arti è necessario innescare momenti proficui di collaborazione, dialogo e scambio reciproco. In tal senso, la figura dell'intermediario rappresenta uno strumento essenziale sia per avviare collaborazioni (attraverso interventi formativi) sia per mantenerle in vita (attraverso l'intermediazione tra produttori culturali e imprese tradizionali).

Molto importante, soprattutto per fare in modo che gli interventi *art-based* trovino applicazione nel medio-lungo termine, è inoltre la chiarezza iniziale di finalità e obiettivi reciproci tra le parti. Una cosa che il framework di Schiuma dimostra molto bene è che il pensiero artistico "inventa il punto b" come sostiene Whitaker (2016), ma su specifiche esigenze di business, che le due tipologie di aziende, appartenenti a due mondi diversi, non sempre conoscono. Proprio per questo risulta determinante la figura dell'intermediario/*innovation catalyst*, figura chiave capace di muoversi agevolmente tra dinamiche creative e obiettivi di business, di recepire le rispettive esigenze (latenti o meno) e favorire la collaborazione, guidando lo scambio reciproco per conciliare creatività e rigore organizzativo. L'importanza del pensiero artistico nel veicolare il processo di innovazione tra imprese culturali e creative e industrie

tradizionali risiede soprattutto nel saper aprire importanti interrogativi sugli obiettivi da raggiungere e, soprattutto, sul come raggiungerli.

“Il pensiero artistico condivide alcune somiglianze con il pensiero progettuale, la struttura per generalizzare il processo di progettazione di un prodotto in uno strumento creativo per la risoluzione dei problemi. Le differenze tra arte e design sono in qualche modo accademiche, soprattutto perché fioriscono in campi del design concettuale e speculativo. Ma mentre una struttura originata dal design del prodotto inizia con un brief esterno - ‘Qual è il modo migliore per farlo?’ - il pensiero artistico emana dal nucleo dell’individuo e chiede: ‘È anche possibile?’ (Whitaker, 2016: 26)”.

L’elemento principale di differenza tra gli approcci basati sul *design thinking* e quelli che trovano ispirazione nell’*Art thinking* risiede non solo nell’output, ma soprattutto nel modo stesso in cui vengono concepiti. Il cambiamento organizzativo non passa solo ed esclusivamente attraverso i prodotti fabbricati - o i servizi - ma attraverso le persone che li hanno creati. È quindi aprendo nuove prospettive all’interno del pensiero gestionale e organizzativo stesso - come proposto dall’*Art thinking* - che un’azienda può veramente cambiare, in termini di nuovi prodotti, ma anche di nuovi valori, nuovi modi di pensare e nuovi mercati. E, insieme ad esso, cambia l’ambiente e la società di cui fa parte.

29

## **Rafforzare la cooperazione tra produttori culturali e imprese**

A seguito di quanto riscontrato nella pratica del progetto SMATH, per rafforzare la cooperazione tra arte e impresa è necessario che le aziende sviluppino esperienze meno episodiche e più orientate al medio-lungo termine. Per fare questo, è molto importante creare occasioni di incontri formativi che illustrino i principali vantaggi per entrambe le tipologie di impresa, oltre che per stakeholders e territori. Inoltre, sarebbe utile se tali momenti di incontro tra produttori culturali e imprese tradizionali incoraggiassero la creazione di progetti con obiettivi specifici. Un miglioramento delle aspettative sui benefici in termini di cross-innovation potrebbe derivare da una maggiore diffusione dei risultati positivi raggiunti dalle esperienze realizzate in SMATH tra

le sfere industriale, creativa e culturale relative alle regioni coinvolte.

La predisposizione di misure finanziarie in grado di supportare lo sviluppo del capitale umano e di nuove competenze potrebbe favorire la sperimentazione sul miglioramento delle capacità imprenditoriali e sul rafforzamento della dimensione manageriale legata agli interventi artistici, creativi e culturali nelle organizzazioni, soprattutto se orientate al team building e all'apprendimento organizzativo.

Al fine di rafforzare le opportunità di collaborazione, inoltre, i progetti di interazione tra le industrie culturali e creative e le imprese tradizionali dovrebbero rispondere a obiettivi specifici e comuni. Per rendere le produzioni culturali più adatte a rispondere tempestivamente alle esigenze aziendali, sarebbe preferibile che la formazione fosse in grado di fornire strumenti per rafforzare le competenze in campo economico e finanziario. Un vantaggio competitivo delle industrie culturali e creative è essenzialmente legato alla loro capacità di comunicare valori creativi, artistici e culturali: questo aspetto costituisce uno degli asset principali per stimolare la collaborazione con le imprese e per garantire che ci siano opportunità di investimento nei diversi mercati.

La mancanza di risorse economiche potrebbe trovare nella realizzazione di interazioni art-based da parte di centri di ricerca, incubatori di imprese e università uno stimolo importante, in grado di sensibilizzare gli stakeholders e l'opinione pubblica ad una maggiore fiducia nelle metodologie empiriche e sperimentali. Un'adeguata diffusione dei risultati positivi raggiunti nelle regioni partner attraverso i diversi progetti collaborativi dei Creative Nests potrebbe favorire lo sviluppo di iniziative di innovazione trasversale capaci di generare in futuro ancora nuovi approcci, processi e prodotti, nati dall'incorporazione di valore artistico nella sfera aziendale.



# Luoghi, Spazi e Nidi Creativi

Angela Nativo

Negli ultimi due decenni l'attenzione della letteratura e dei policy maker si è focalizzata sugli spazi fisici in cui le attività culturali e creative si insediano e operano, e su servizi e opportunità che tali infrastrutture devono auspicabilmente offrire per favorirne lo sviluppo. Tutto ciò, in compenso, ha generato una lunga (e a tratti confusa) lista di termini collegati a configurazioni spaziali apparentemente diverse. Ognuna, infatti, dovrebbe possedere delle caratteristiche specifiche a seconda delle necessità dei propri utenti. In realtà, esaminando da vicino le singole definizioni, i confini tendono a farsi meno nitidi, e l'efficacia di questa pluralità di forme inizia a sembrare discutibile.

## Cluster

L'idea di cluster nasce in ambito industriale negli anni '70, e viene poi adattata anche al settore culturale e creativo. Porter lo definisce come una fitta rete di imprese geograficamente vicine operanti nello stesso ambito, strettamente connesse tra di loro, e con

agenti ed istituzioni locali (Porter, 1998). Il concetto di cluster non è, in sé, esattamente rivoluzionario: da secoli, infatti, imprese di piccole dimensioni all'interno dello stesso settore si concentrano nella stessa area, per godere dei benefici che questo genera. L'agglomerazione, infatti, permette loro di ridurre i costi di trasporto per i beni intermedi, e crea un mercato di potenziali dipendenti con specifiche abilità e competenze. Il beneficio principale, però, risiede nell'interazione con le altre realtà del territorio, che a sua volta mette in circolo conoscenze da sfruttare per generare innovazione (Musterd et al., 2007).

## Distretto

Il termine fa la sua comparsa nella letteratura manageriale per indicare un modello ritenuto ormai superato dopo la comparsa delle grandi corporation. Fa infatti riferimento alla concentrazione in un territorio di un grande numero di imprese con caratteristiche simili. Ancora una volta, la prossimità geografica permette ai singoli attori di godere degli effetti della libera circolazione di persone ed idee, di ridurre i costi unitari, e di attrarre da lontano clienti interessati ad un prodotto specifico. Proprio come in un cluster, però, la prossimità è una condizione necessaria ma non sufficiente per la costituzione di un distretto: ciò che fa la differenza, infatti, è la fitta rete di legami che collega chi ne fa parte (Santagata, 2006).

33

## Incubatore

Secondo la letteratura, il primo incubatore della storia nasce nel 1959 a New York per necessità: un grande edificio viene diviso tra i diversi locatori al fallimento della corporation che lo occupava in precedenza, e questi ultimi decidono di dividere le spese per un corso di formazione manageriale. Nel decennio successivo, gli incubatori diventano uno degli strumenti prediletti dalle politiche governative per revitalizzare l'economia (Hackett & Dilts, 2004). Vengono formalmente definiti come processi che aiutano compagnie 'alle prime armi', fornendo servizi e risorse (spazi di lavoro condivisi a tariffe di favore, servizi condivisi per abbattere i costi, professional business coaching, connessione ad una rete interna ed esterna di conoscenze) per far loro raggiungere un certo grado di stabilità finanziaria e manageriale entro il termine del pro-

gramma (Bergek & Normann, 2008).

Per quanto diffuso, però, questo modello non è esente da critiche. Il concetto stesso di incubatore fa riferimento a qualcosa di fragile, malato, non adatto alla sopravvivenza nel mondo esterno. La regola fondamentale per accedere al programma è infatti quella di essere una compagnia debole ma promettente, con un'idea affascinante ma destinata al fallimento per mancanza di risorse (finanziarie, materiali, o immateriali). Per quanto riguarda la loro performance, in mancanza di una lista di indicatori condivisi, la letteratura si limita a constatare che si tratta di infrastrutture estremamente efficaci per attrarre imprese in una specifica area, ma con grandi difficoltà nel mantenerle sul territorio a lungo termine (Dempwolf et al., 2014).

In ambito artistico, gli incubatori sono soliti fornire assistenza e spazi espositivi, fungendo allo stesso tempo da fonte di committenza e rete di protezione. Le indagini rivelano che poche delle attività condotte al loro interno si traducono in transazioni finanziarie, e che la maggior parte delle strutture non è in grado di introdurre gli artisti nel mercato, non riuscendo a connetterli con altri settori o con potenziali acquirenti. I pochi esempi di successo, infine, sembrano essere estremamente focalizzati sugli ambiti del design e delle tecnologie digitali (Grodach, 2011).

## Acceleratore

Il termine viene spesso usato come sinonimo di incubatore sebbene, formalmente parlando, ci siano delle leggere differenze: a differenza del modello precedente, infatti, gli acceleratori sono spesso sostenuti da fondi privati, orientati al profitto e focalizzati sull'ambito tecnologico. I *bootcamp* di un programma di accelerazione, inoltre, hanno durata molto inferiore rispetto ad un programma di incubazione (1-3 mesi), e prevedono un sostegno economico iniziale ai partecipanti in cambio di una percentuale su eventuali profitti futuri. Non sono previsti spazi fisici dedicati, ma il processo si conclude con un *demo day* che permette ai partecipanti di presentare i propri prototipi ad un pool di investitori. Poiché la loro natura giuridica non richiede obbligatoriamente la comunicazione dei dati relativi alla performance, le informazioni disponibili non sono sufficienti per esprimere un giudizio sull'efficacia di simili iniziative (Dempwolf et al., 2014).

## Fab Lab

L'idea deriva dal corso *"How To Make (Almost) Anything"*, tenuto dal Professor Neil Gershenfeld al MIT all'inizio del secolo. Un Fab Lab (*Fabrication Laboratory*) è appunto un laboratorio che offre ad un pubblico molto ampio gli strumenti, la tecnologia, e le direttive per realizzare prodotti adatti a soddisfare le loro esigenze (Gadjanski, 2015). Gli utenti di un Fab Lab sono abbastanza variegati: gli studenti possono apprendere le discipline STEM (Scienza, Tecnologia, Ingegneria, Matematica) al di fuori dei classici schemi scolastici; la comunità locale può trovare strumenti e materiali per risolvere questioni ignorate dalle istituzioni; imprenditori emergenti possono sfruttare l'opportunità di lavorare ai propri prototipi, preparandoli per il mercato (Stacey, 2014). I creatori mantengono i diritti intellettuali su tutto ciò che producono, ma il processo viene idealmente condiviso con l'intera rete Fab Lab, affinché idee e progetti possano essere modificati ed applicati ad altre realtà e situazioni. Il vero impatto di un Fab Lab, infatti, è l'insieme di collaborazioni ed interazioni create all'interno del network (Gershenfeld, 2008).

35

## Coworking

Gli spazi per il coworking sono uffici affittabili su base giornaliera, settimanale o mensile, dove gli utenti possono lavorare in autonomia, ma senza essere isolati. Frequentati principalmente da *freelancer*, nascono dall'esempio di *The Spiral Muse* (San Francisco, 2005). Eppure, ancora una volta, il concetto non è esattamente nuovo: esperienze simili erano nate già molto tempo fa proprio nell'ambiente artistico, dai *Cafés Littéraires* francesi alla *Factory* di Andy Warhol, per poi espandersi a tutti i settori della cosiddetta *'knowledge economy'* (Gandini, 2015; Uda, 2013).

Le cause del successo di questo modello vanno ricondotte principalmente alla sua compatibilità con i cambiamenti strutturali del mondo del lavoro. La Classe Creativa di Florida (2002) si è dovuta infatti presto abituare a forme di lavoro estremamente precarie. Gli spazi di coworking forniscono un ambiente con regole flessibili in cui scappare alla noia e continuare a ricevere l'approvazione dei propri pari per il lavoro svolto, il tutto ad un costo molto inferiore rispetto all'affitto stabile di un ufficio o laboratorio privato (Bouncken & Reuschl, 2016; Moriset, 2013).

La motivazione fondamentale sembra dunque essere l'importanza di relazioni sociali, più o meno formali, intessute non solo per puro piacere personale, ma per costruirsi una reputazione e ottenere un ritorno economico in futuro. Eppure, in un settore in cui la rete di contatti posseduta dai singoli individui è una componente fondamentale del successo, le relazioni all'interno di tali spazi e le loro dinamiche vengono raramente studiate. Ci si limita, al massimo, ad osservare come molto spesso queste non avvengano in maniera spontanea, a meno che non siano incoraggiate da una sorta di 'mediatore' (Merkel, 2015; Spinuzzi, 2012).

## Hub

Questa è forse la categoria dal significato più generico. Un hub, in quanto luogo centrale per una serie di attori, decisioni, avvenimenti, può assumere molte forme diverse, tra cui sicuramente rientrano anche alcuni dei modelli già menzionati. Eppure, un hub è solitamente descritto come un luogo con ampie scrivanie, muri di mattoni a vista, lavagne, un tavolo da pingpong, almeno un paio di quadri, una cucina comune, una macchinetta del caffè, sale riunioni e divanetti. Quello che dovrebbe essere è invece qualcosa di meno materiale: un luogo che riunisce persone, costruendo comunità formate da componenti estremamente eterogenei. Dovrebbe, inoltre, incoraggiare lo scontro di idee e abilità contrastanti per generare innovazione ed incoraggiare la creatività. Anche in questo caso, però, la componente relazionale del modello non viene analizzata che di rado (Toivonen & Friederici, 2015).

## Platform

In termini economici, una piattaforma è un modello che facilita interazioni e scambi tra gruppi interdipendenti per creare valore (Moazed, 2016). Al giorno d'oggi, le piattaforme esistono perlopiù in forma virtuale, e sono annoverate tra i componenti di base della *sharing economy*, che consiste appunto nel trarre profitto dallo scambio di asset poco utilizzati. Semplificando il modello, una piattaforma funziona perché costruisce una rete di contatti e risorse accessibili su richiesta. Risulta evidente, quindi, come la sua forza risieda nelle connessioni che riesce a creare per i propri utenti.

# Spazi vs. Luoghi

Un veloce confronto tra i vari modelli conferma che uno degli elementi fondanti che li accomuna è l'importanza delle reti di connessioni e dello scambio di conoscenza che dovrebbero crearsi all'interno di questi spazi, il cui scopo principale dovrebbe essere dunque quello di avvicinare attori con background diversi, ed indurli al dialogo. Sembra però esistere una certa discordanza tra questa prospettiva teorica e le caratteristiche che vengono usate, nella pratica, per descrivere i punti chiave della loro offerta a startup, industrie creative ed altri attori interessati. L'attenzione sembra infatti essersi spostata sugli elementi più concreti: le sessioni di training con esperti del settore, i servizi condivisi e lo spazio di cui si può usufruire, nonché la possibilità di fruire di corsi incentrati su tematiche manageriali.

L'idea che la creazione di concetti ed oggetti innovativi avvenga in luoghi specifici, siano essi città, distretti o quartieri, rimane evidentemente vera, come provato da molti esempi concreti osservabili in tutto il mondo, nonostante i tanti cambiamenti nella struttura economica globale. La creatività è profondamente radicata in specifici contesti, ed è per questo che cluster, distretti e simili configurazioni spaziali non possono essere fondate come cattedrali nel deserto (Pratt, 2008). Quello di cui hanno bisogno, apparentemente, è un terreno fertile da cui trarre nutrimento ed ispirazione. Questo 'hummus' sembra essere presente solo in quei luoghi in cui menti creative si radunano e comunicano, definendo non solo la cultura e la qualità dell'area, ma anche il suo 'potenziale' innovativo (Cohendet et al., 2010). Ciò che li attira sembra dunque essere non lo spazio nel quale confluiscono, ma l'atmosfera che si respira al suo interno.

Marshall, nel 1890, parla di "atmosfera" come di conoscenza tacitamente condivisa da una rete sociale locale, impossibile da trapiantare altrove (Marshall, 1890). Dalla sua circolazione scaturisce il vantaggio competitivo degli agenti economici che vi si trovano immersi: l'idea di un singolo può infatti essere ripresa da altri e combinata con le proprie intuizioni, dando vita a nuove idee (Marshall, 1890). Ritroviamo dunque il principio alla base di tanti dei modelli analizzati. Da cosa è generata, però, un'atmosfera?

## Collisioni di idee

La letteratura ha iniziato solo di recente a riflettere su come l'atmosfera sia creata in maniera sociale ed associativa, tramite strutture e reti che spesso non sono classificabili all'interno delle politiche pubbliche, data la loro natura spontanea e più o meno casuale (Clare, 2013). Si tratta di una dimensione che dipende molto dalla presenza fisica di individui creativi in un determinato spazio, e dalla loro interazione con menti simili, o diametralmente opposte. Lo spazio fisico serve dunque principalmente da catalizzatore di energie ed idee racchiuse all'interno dei singoli individui, e permette alla conoscenza sprigionata durante questi scambi di circolare e, col tempo, di essere assorbita dal luogo stesso, diventandone elemento caratterizzante (Amin, 2004; Brown et al., 2000).

Quando la curiosità porta gli individui a confrontarsi con opinioni e idee che non avrebbero mai incontrato altrove, questi reclamano il luogo dell'incontro come spazio privilegiato per la creazione, costruendo una nuova realtà condivisa, con un alto potenziale innovativo (Amin, 2008; Scott, 2010). Molte di queste interazioni sono, è bene notarlo, altamente informali e spontanee (Vivant, 2013). Quelli che oggi possiamo citare come esempi di successo di aree con alti livelli di creazione ed innovazione sono nati, storicamente parlando, dalle necessità delle comunità creative, piuttosto che da iniziative istituzionali. Da Montmartre a Parigi al Village di New York, i quartieri creativi si sono sempre sviluppati intorno agli individui che li abitavano, principalmente per necessità e spesso in modo non del tutto legale (Zukin, 2008; Zukin & Braslow, 2011).

Le interazioni informali sono da sempre una parte fondamentale della vita degli artisti e dei creativi, anche se alcuni realizzano la loro importanza solo a posteriori. La loro attività si basa su una rete peculiare di relazioni, in cui lavoro e piacere si mescolano costantemente, e un invito a cena o un vernissage possono rivelarsi molto più decisivi della presenza ad una fiera o conferenza. Durante tutte queste interazioni, le loro menti si comportano come sensori, emettendo e ricevendo segnali che potrebbero un giorno trasformarsi in input creativi (Currid, 2005; Scott, 2010). Le connessioni personali, nel frattempo, creano quella che Ursell chiama "l'economia dei favori": ognuno di loro utilizza le proprie conoscenze per avanzare la propria attività, mobilitando risorse ed informazioni senza ricorrere obbligatoriamente a transazioni finanziarie (Ursell, 2010).

# Un nuovo concetto di “spazio creativo”

Ci si è dunque resi conto che potrebbe essere necessario ripensare la concezione di ‘spazio creativo’. Quando la letteratura afferma che gli scambi di informazioni debbano avvenire in spazi che fungano da catalizzatori (De Propriis & Hypponen, 2008), tendiamo ad immaginare automaticamente una costruzione fisica. Come evidenziato, però, i casi empirici dimostrano che il successo di tali iniziative è dovuto alle esperienze ed al talento delle vite che si intrecciano casualmente in quei luoghi, alla qualità delle relazioni che possono essere generate in un ambiente che sia in grado di trasmettere sicurezza (Clare, 2013). Gli spazi, infatti, a differenza dei “semplici” luoghi geografici, vengono qualificati come tali solo nel momento in cui le persone se ne appropriano, assegnando significati e funzioni a quello che altrimenti sarebbe solo un luogo anonimo o un edificio abbandonato (Lange et al., 2008).

Perché, allora, non iniziare a definirli attraverso le reti che creano? Questo aiuterebbe anche ad allontanarsi dall’erronea convinzione che la prossimità fisica si traduca automaticamente nell’essere partecipanti attivi all’interno del processo creativo locale. Potremmo quindi confermare che una vera comunità è produttiva in termini creativi solo se riesce ad attivare le conoscenze condivise dei propri membri per realizzare performance specifiche e, soprattutto, nuove (Berthoin Antal and Strauß, 2013).

Un buon inizio per questa nuova concezione di spazio potrebbe essere la ricerca di uno stadio intermedio tra la dimensione spaziale e quella relazionale. Un modello simile ad un ‘Nest’, un nido, che accolga i propri membri e li aiuti a crescere. Risulta probabilmente più immediato definirne la struttura procedendo per esclusione. Il Nest non coincide con nessuno dei modelli finora elencati, sebbene ne condivida alcune caratteristiche: non è (semplicemente) l’agglomerazione di imprese operanti nello stesso ambito come un cluster o un distretto, anche se beneficia della circolazione di idee e conoscenze.

Il Nest non è un macchinario pensato per tenere in vita qualcosa di troppo debole per sopravvivere, né un insieme di corsi manageriali per inculcare nozioni sterili nelle menti di artisti e creativi, sebbene si prenda cura dei propri membri. Il Nest non è il semplice ufficio o i divanetti di un hub, anche

se unisce persone e le incoraggia ad interagire. Il Nest non è solo una rete virtuale che offre servizi, anche se può servirsi della tecnologia per attivare connessioni a distanza. Al di sopra di tutto ciò, il Nest non è definito dai suoi aspetti burocratici o infrastrutturali, ma dal continuo processo relazionale che avviene al suo interno, e dalle figure umane che lo mantengono attivo.

## Architettura e funzionamento del Creative Nest

Il Nest può essere definito come un contesto sociale che cura ed esplora rapporti e conoscenze, per instaurare relazioni e collaborazioni significative. Al suo centro c'è un complesso processo che tiene insieme e coordina tutte le attività e i servizi necessari per facilitare l'incontro tra attori interessati (ed interessanti), in modo da far succedere qualcosa di nuovo. Tale processo non richiede necessariamente uno spazio fisico, almeno non nel senso di una sistemazione fissa e rigidamente definita. L'idea presenta molti punti in comune con il concetto giapponese di 'Ba' (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000), che può indicare uno spazio fisico, virtuale, mentale, o una combinazione dei tre aspetti.

Il termine può essere all'incirca tradotto come 'luogo', inteso come contesto che racchiude significati e li converte in risorse creative, integrando la conoscenza accumulata in una specifica comunità. Proprio come un Ba, il Nest tenta di canalizzare energie e conoscenze che sono già presenti sul territorio, connettendole tra di loro attraverso modalità non ancora sperimentate, e tentando nuovi abbinamenti. Molto spesso, dunque, i Nest sembrano emergere spontaneamente dall'immaginazione e dalla determinazione dei singoli, piuttosto che da politiche strutturate e definite in modo formale. Tale approccio, simile a quello adottato dallo studioso giapponese per il Ba, concepisce il nido come uno strumento per la creazione e generazione di conoscenza all'interno delle imprese.

La ricerca di Ikujiro Nonaka riconosce quattro differenti ma interconnesse tipologie di Ba, ognuna corrispondente al processo di creazione della conoscenza noto con l'acronimo SECI: Socializzazione, Esternazione, Combinazione,

Internalizzazione (in inglese *Socialisation, Externalisation, Combination, Internalisation*). Le quattro tipologie vengono individuate in base a due dimensioni. Da un lato, il tipo di interazione che si instaura al suo interno, definibile come individuale o collettivo. Dall'altro, i media che permettono tale interazione, distinguibili tra interazioni faccia-a-faccia e interazioni che impiegano altri media (Nonaka et al., 2000).

La prima tipologia è dunque quella del '*Originating Ba*', contesto che permette la socializzazione tra gli individui attraverso scambi diretti ed interazioni faccia-a-faccia. Per sua natura, tale contesto non è necessariamente legato alle interazioni strutturate che si svolgono all'interno dell'organizzazione, ma può essere individuato anche nelle interazioni informali che avvengono al di fuori degli orari di lavoro, e che permettono agli individui di condividere esperienze, emozioni, e modelli mentali, trascendendo le proprie strutture abituali per simpatizzare ed empatizzare con gli altri. Tale processo genera una base di fiducia e impegno su cui costruire futuri scambi di conoscenza. La seconda tipologia è invece quella del '*Dialoguing Ba*', legata alla fase dell'Esternazione, resa possibile dai contatti faccia-a-faccia all'interno di una collettività. Grazie ad un maggior grado di consapevolezza rispetto alla prima tipologia, la conoscenza tacita condivisa dagli individui viene tradotta e convertita, attraverso il dialogo e la discussione, in conoscenza esplicita e condivisa dalla collettività (Nonaka et al., 2000).

Alla terza fase, quella della Combinazione, corrisponde il '*Systemising Ba*'. Un insieme più o meno complesso di interazioni virtuali permette alla collettività di trasformare la conoscenza esplicita generata nella fase precedente in qualcosa di più strutturato, che possa successivamente essere trasmesso con facilità ad un numero di destinatari abbastanza ampio, tramite l'utilizzo di diversi media. La tipologia finale è quella del '*Exercising Ba*', che offre agli individui la possibilità di interagire virtualmente con l'insieme sistematico e strutturato di conoscenza prodotta, favorendone l'Interiorizzazione e la trasformazione, ancora una volta, in conoscenza tacita appropriata dal singolo individuo (Nonaka et al., 2000).

Riscontriamo, dunque, numerose similitudini tra le caratteristiche di un nido e le diverse fasi del processo SECI. Questo spazio accogliente ma dinamico, infatti, è pensato per generare un dialogo costruttivo tra attori diversi, capace di portare alla luce la conoscenza che ognuno di loro custodisce per creare qualcosa di nuovo che, a fine processo,

possa essere di nuovo appropriato da ognuno di loro per contribuire a progetti futuri.

Per riuscire nel suo intento, un nido richiede delle caratteristiche che, come il nome stesso, derivano dal suo essere qualcosa di naturale. Il suo interno può essere immaginato come un ambiente sicuro ed accogliente, in cui i partecipanti sono invitati a dare libero sfogo alla propria creatività senza temere giudizi. Allo stesso tempo, però, le conversazioni che si svolgono al suo interno sono spesso difficili e complesse, a tal punto da non poter essere condotte in modo produttivo in un contesto non progettato ad hoc per sostenerle.

Se l'incubatore richiama alla mente un macchinario sterile, infatti, il Nest è costruito da esseri umani, e possiede dunque un certo carattere 'artigianale', personalizzato per le nuove idee da ospitare. Tale natura lo rende refrattario a progetti standardizzati e ripetizioni di massa. Il suo carattere sperimentale, trasmesso anche ai progetti che ospita, lo rende altamente flessibile, un ambiente reversibile e temporario, concentrato sui processi e sul loro contenuto piuttosto che sulla forma. Questa resilienza costituisce, per gli attori coinvolti, non solo un'opportunità ma anche un elemento di sfida, in quanto le idee e i progetti che nascono al suo interno dovranno, in futuro, lasciare il nido e diventare autosufficienti.

Quando saranno maturati abbastanza, e le connessioni stabilite saranno sufficientemente salde, verranno spinti nel mondo esterno, nella speranza che riescano a sopravvivere. All'interno del nido, infatti, i nuovi progetti nascono attraverso un processo fatto di interazioni, discussioni, bozze, e idee emergenti, ma si concludono con l'implementazione effettiva di prototipi che servono per dimostrare il possibile successo dell'idea sul mercato. In questo modo, il lavoro degli artisti viene riconosciuto dalle imprese come un servizio concretamente utile, mentre gli artisti scoprono nelle imprese dei nuovi potenziali clienti. Si tratta, come per qualsiasi altra innovazione, di un esperimento non sempre destinato al successo, eppure il Nest non continua a sostenere i progetti all'infinito in caso di fallimento. Ogni connessione stabilita è una scommessa, un tentativo di trovare la migliore sinergia possibile per ogni individuo all'interno della rete. Se la collaborazione fallisce, ci si sposta su un nuovo tentativo, cambiando connessioni o progetti.

Proprio per questo motivo, i confini di un Nest sono aperti e continuamente modificabili, poiché i membri sono liberi

di rimanere per un singolo progetto o più a lungo; alla loro partenza, nuovi membri si aggiungono, e il Nest si evolve nel tempo, adattandosi alle nuove necessità. Si tratta di una struttura temporanea, che esiste finché è necessaria, ossia finché c'è ancora qualcuno, al suo interno, intento a creare qualcosa di interessante. È dunque facilmente modificabile o riposizionabile, nonché smantellabile in caso non stia svolgendo più la sua funzione in modo soddisfacente. Allo stesso tempo, questo implica una maggiore flessibilità in termini di forma 'fisica'. Un Nest non necessita per forza di un apposito ufficio preposto, men che meno di un nuovo edificio. La sua formalizzazione, per quanto non necessaria, può avvenire all'interno di strutture ed istituzioni esistenti, oppure essere lasciata a livello tacito, affidandosi alla rete di relazioni tra i suoi membri.

La caratteristica fondamentale di un Nest è, infatti, la sua natura relazionale, in quanto l'intero modello si basa su una complessa rete di interazioni e connessioni tra gli attori al suo interno. Tali legami, più o meno informali, sono ciò che consente al meccanismo di funzionare ed autoalimentarsi. Per questo è necessario comprendere a fondo la natura degli attori coinvolti, analizzare le connessioni esistenti, e scoprire le potenzialità di quelle ancora inesplorate, incoraggiando non solo la nascita di nuove idee, ma anche la loro cristallizzazione in progetti ed attività. Il focus, ancora una volta, non è sulle dimensioni di tale rete o sulla struttura gerarchica che sottintende agli scambi di conoscenze al suo interno, ma sulle dinamiche interattive e sulla diversa natura degli attori che riesce a mettere in campo.

Il compito fondamentale del Nest non è quello di imporre un percorso da seguire, ma piuttosto quello di facilitarne l'emergere dal basso, agevolando il processo e fornendo aiuto e sostegno quando necessario. Non necessita dunque di una struttura rigidamente definita da seguire in ogni caso, ma piuttosto di una predisposizione alla collaborazione aperta che metta in primo piano la ricerca e la valorizzazione delle connessioni tra gli individui. L'obiettivo finale di un Nest è dunque quello di creare un contesto sicuro in cui tutti i partecipanti aderiscano ad ideali di trasparenza e disponibilità all'ascolto, per facilitare la fiducia reciproca e dare inizio a proficui scambi d'idee.

# La mediazione tra Arte e Impresa

Marcello Libralato

## L'importanza della mediazione

“La ricerca di Matthew Lipman (2005), sostenuta da ampi riferimenti alla figura di Socrate, sconvolgendo i ruoli tradizionali della pedagogia, porta in primo piano la figura del facilitatore al posto di quella del maestro, così come la funzione del dialogo al posto della lezione e la comunità di ricerca (cioè “la comunità dove l’amicizia e la cooperazione sono accolte come positivi contributi al contesto di riferimento) piuttosto che la semplice classe. E quanto il facilitatore possa avere affinità di principio (ma non di metodo) con la maieutica socratica ed il suo non-sapere, mi pare evidente. Non ugualmente evidente ma altrettanto importante è il carattere *caring* (prendersi cura di) di questa nuova figura professionale la quale renderà “affar suo” lo sforzo per sviluppare pensiero critico” (Radice, 2020:132).

Socrate sembra essere il primo – e pro-

tabilmente il più grande – facilitatore. Mentre possiamo trovare un filo rosso che va indietro fino ai tempi classici, unito ad una infinita letteratura che supporta l'idea di Socrate come stimolatore di pensiero critico, quello della mediazione tra arte ed impresa è un fenomeno molto più recente. Non esiste una storia dettagliata di questo specifico ruolo professionale, ancora oggi in piena fase evolutiva. È così recente che è solo “dai tardi anni 90 (che) manager nei settori pubblici e privati hanno scoperto il potere di prendere persone, prodotti o pratiche dal mondo delle arti per stimolare apprendimento e cambiamento nelle organizzazioni” (Berthoin Antal, 2012).

Le responsabilità collegate ai processi di mediazione del rapporto tra arte & impresa sono ancora in via di definizione quando paragonate con ruoli più consolidati come il curatore, ruolo con il quale condivide più di una similarità. Ariane Berthoin Antal (2012) sintetizza le seguenti responsabilità dell'intermediario alla luce delle sue esperienze nella gestione e studio di interventi artistici e della sua *longa manus*, il mediatore tra arte ed impresa:

- Ricerca di artisti ed organizzazioni da coinvolgere nel progetto;
- Creazione delle coppie e organizzazione dei necessari accordi contrattuali;
- Supporto dei team nella definizione del focus del progetto;
- Aiuto nella ricerca di fondi;
- Offerta di una struttura di riferimento per facilitare il processo;
- Risoluzione di possibili conflitti che possano emergere nel corso dell'interazione;
- Comunicazioni con le autorità per la gestione rapporti ed obblighi contrattuali ed amministrativi con enti pubblici come università, fondazioni o musei ed i media, sia localmente che a livello più ampio;
- Costante monitoraggio dello stato di avanzamento del progetto;
- Valutazione dei risultati, sia intermedi che finali;
- Stimolo alla contaminazione tra progetti.

Questo ruolo trova la sua ragione di esistere nella capacità di capire differenti culture organizzative, supportarne la reciproca contaminazione e costruire un ponte linguistico e culturale così che, qualsiasi siano i bisogni orga-

nizzativi che sono stati espressi, essi vengano interpretati, contestualizzati e supportati nella loro aspirazione al cambiamento. Obiettivo ultimo è quello di incoraggiare il miglioramento ed il progresso dell'organizzazione. Il mediatore tra Arte & impresa agisce quindi come traduttore di linguaggi, quello artistico e quello organizzativo, ed aiuta le diverse parti a trovare una *koinè* comune, una sorta di Esperanto comprensibile dalle parti coinvolte, attraverso il quale i cambiamenti organizzativi possano essere incoraggiati e tradotti in pratica.

Questi processi di mediazione vengono offerti ed implementati sotto diversi formati. Approcci differenti nell'affrontare gli stessi processi sono infatti possibili e fisiologici, considerando che non esistono ancora regole manageriali specifiche incise nella roccia per i processi di mediazione tra Arte ed impresa.

I programmi possono avere lunghezze differenti, e le organizzazioni di intermediazione strutture differenti. Una società di intermediazione può limitarsi ad una piccola quantità di progetti, così da mantenere la propria organizzazione agile e con costi fissi bassi; altre, invece, possono essere parte di una organizzazione più grande che offre servizi di tipo diverso. *TILLT* in Svezia, ad esempio, offre servizi di consulenza in sviluppo organizzativo su temi quali il cambiamento climatico, l'uguaglianza di genere, la cura degli anziani e la gestione della diversità culturale.

Sulla scorta dei risultati relativi a progetti di mediazione tra arte ed impresa, si può ipotizzare che qualche forma di guida possa essere utile. "Delle ovvie differenze emergono nell'incontro tra la logica artistica con un approccio più tecnico, suggerendo che qualche sorta di mediazione o traduzione potrebbe aiutare a creare un ponte tra posizioni diverse prima che diventino degli abissi... Le competenze di una persona che guidi con discrezione ed esperienza il processo sembrano essere importanti, come parte terza in grado di comprendere sia la prospettiva dell'artista che quelle dei manager " (Johansson Sköldbberg et al., 2016:221).

C'è una considerazione di partenza che deve essere fatta quando si inizia a valutare un candidato per il ruolo. Se la posizione è coperta da qualcuno dotato di un esteso background di tipo imprenditoriale, ma con limitata sensibilità per la prospettiva artistica, il rischio è che il progetto sia troppo infuso di quello specifico senso di finalità. Al contrario, se il processo di intermediazione fosse diretto da

una persona con una più specifica esperienza artistica e con limitata conoscenza della meccanica delle organizzazioni, non sarebbe una sorpresa se il progetto prendesse una piega più squisitamente artistica, alle spese degli interessi degli altri partner.

È necessario, dunque, fin dalle fasi iniziali di progetti di questo tipo, prestare estrema attenzione ai *bias* di partenza, in quanto l'ago della bilancia può essere spinto con grande facilità nella direzione presa, più o meno consapevolmente, dai membri del team di mediazione. Tale direzione, però, potrebbe non essere quella intesa dai clienti. Questa figura intermedia, a metà tra l'organizzazione e l'artista, costituisce quindi un ruolo particolarmente complesso da ricoprire (Johansson Sköldberg et al., 2016). Il maggiore scoglio riscontrabile nella pratica è quello relativo alla ricerca del difficile equilibrio tra le propensioni personali dell'individuo, il contenuto della sua propria agenda, e il risultato finale definito all'inizio del progetto.

Di conseguenza, è importante essere consapevoli dei meccanismi comportamentali che si innescano all'interno di un processo valutativo, e degli elementi da considerare per operare una scelta che sia funzionale agli interessi espressi da tutte le parti coinvolte, e non al nostro proprio sentire. Tale processo di valutazione comporta, prima di tutto, la consapevolezza e la valorizzazione delle differenze tra gli attori coinvolti. In secondo luogo, richiede l'esplicitazione dei parametri e delle categorie adottate nell'esprimere il proprio giudizio e, infine, una precisa assunzione di responsabilità nei confronti delle decisioni assunte.

Si possono quindi sintetizzare i cinque assiomi della valutazione, quale piccolo vademecum da tenere in tasca (e a mente) all'inizio di qualsiasi percorso valutativo:

1. Non si può non valutare;
2. La valutazione è sempre ancorata a parametri e categorie;
3. La valutazione ha un oggetto specifico e limitato;
4. La valutazione espone sia il valutato che il valutatore;
5. La valutazione può essere manifesta o nascosta.

L'importanza dei primi tre punti, se pur estrapolati da un contesto diverso, si applica anche a quel delicatissimo processo valutativo che è alla base di un corretto processo di mediazione.

Nel discutere i presupposti iniziali di tal processo è neces-

saria, inoltre, una breve riflessione sul potere di 'potenziamento' dei processi di intervento artistico. È scontato che queste azioni di intermediazione abbiano come scopo quello di migliorare il funzionamento dell'organizzazione, meno ovvio che vengano intese come specifici strumenti di empowerment personale e organizzativo. L'*empowerment* è definibile come il processo che permette a individui, organizzazione, e comunità di guadagnare il completo controllo delle proprie attività (Rappaport, 1987).

Lo stesso meccanismo è descritto da Massimo Bruscazioni: "l'apertura di possibilità nella mente di una persona (fino alla sperimentazione) permette alla persona di sentire lo stato intimo di possibilità multiple. Questo permette all'individuo l'opzione di selezionare quali di queste possibilità trasformare in operatività pragmatica in relazione all'ambiente in cui la persona è situata, e così incoraggia un senso di piena responsabilità sopra la propria vita" (Bruscazioni, 2007:25).

Questo senso di piena responsabilità può essere di stimolo nell'appropriazione da parte delle persone coinvolte della missione della organizzazione, e forse ancor più nella creazione di senso, inteso sia come importanza del proprio operato che come fonte di motivazione. Come ha detto Frederick Herzberg nel suo celeberrimo e per molti versi esilarante *One more time: how to motivate your employees*: "...I can charge a person's battery and then recharge it again. But it is only when one has a generator of one's own that we can talk about motivation. One then needs no outside stimulation. One wants to do it" (Herzberg, 1968). Gli interventi artistici hanno, per l'appunto, la capacità di potenziare l'idea di sé all'interno di un processo più ampio, dove il proprio impegno personale può trovare senso e ragione di esistere. Il prodotto finale è certo una qualche forma artistica, ma molto più interessante e rilevante è la generazione di un percorso partecipativo che si offra come base e canovaccio sui quali instaurare un dialogo.

# Gli inizi: Xerox PARC ed altre esperienze

Ripercorrere l'esperienza del *Xerox Parc's Pair* (Brown, 1999) può aiutare a gettare un po' di luce nell'evoluzione del ruolo. "L'idea che sta dietro al *Xerox's interdisciplinary Palo Alto Research Center* (PARC) è semplice: se metti un gruppo di persone creative in un luogo che favorisca il dialogo, l'innovazione emergerà in maniera naturale. *PARC's Artist-in-Residence Program* (PAIR, circa 1990/2000) porta al PARC artisti che usano nuovi media e li accoppia con ricercatori che spesso usano gli stessi media sebbene in contesti diversi. L'output di questi accoppiamenti può essere sia una produzione artistica degna di interesse che innovazioni scientifiche. Gli artisti rivitalizzano l'atmosfera portando nuove idee, nuovi modi di pensare, nuovi modi di vedere e nuovi contesti per agire. Questo è del tutto differente dal supporto tipico delle aziende nei confronti delle arti, dove c'è una limitata intersezione tra le discipline".

*Xerox Parc*, fondata nel 1969 come filiale di Xerox dedicata alla ricerca, aveva come obiettivo principale la creazione di prodotti legati al mondo del computer ed ai sistemi hardware. Parc non era inteso come luogo dove immaginare perfezionamenti alla linea di prodotti della casa madre, localizzata dall'altro lato del continente nello stato di New York mentre la nuova start-up aveva il suo quartiere generale nelle colline poi diventate famose come Silicon Valley. Non ci si aspettava che i dipendenti di Parc offrissero miglioramenti incrementali: quello che veniva chiesto loro era, invece, di creare innovazioni radicali. Tra i risultati ottenuti dal progetto, a prova del successo di questo approccio, annoveriamo tecnologie come laser printing, personal computing, Ethernet, graphical user interface, linguaggi di programmazione, fibra ottica e molti altri. Raggiungere obiettivi così elevati richiedeva di pensare in maniera non convenzionale. Qualsiasi metodo fosse in grado di stimolare dialogo e strumentale nel riuscire a far cambiare prospettiva era dunque benvenuto ed attivamente incoraggiato.

Nelle parole del direttore di PARC del tempo, John Seely Brown: "Al PARC cerchiamo di porre e rispondere ad alcune domande di base che possano portare ad innovazioni radicali. Il nostro vantaggio competitivo dipende dalla nostra abilità di inventare approcci radicalmente nuovi ai processi informatici ed ai loro utilizzi e poi portare i risulta-

ti velocemente sul mercato. Se vieni a lavorare qui, non ci sarà un percorso predeterminato. I problemi sui quali lavorerai saranno quelli che tu aiuterai ad inventare. Quando ti imbarcherai in un progetto, dovrai essere preparato ad andare in direzioni che all'inizio non avevi neppure immaginato. Verrai sfidato a prenderti rischi ed a lasciar andare le tue certezze per trovare nuovi approcci. Ti capiterà di passare periodi di profonda frustrazione ed incertezza durante i quali sembrerà che i tuoi sforzi non ti portino da nessuna parte" (Linda, 1999).

L'intuizione di invitare artisti locali in laboratorio nacque, per Xerox, dal desiderio di aprirsi a nuove prospettive di confronto. Invitare gli artisti era un modo per porsi in una posizione di ricerca non soffocata e diretta dai propri dogmi. Sempre secondo Seely Brown: "trovo che quando li conduco (i ricercatori) attraverso un'esperienza pittorica, si crei un'atmosfera ideale per la conversazione attraverso la quale si distilli 'l'oro del gruppo (*group gold*)'. È la ricchezza dell'esperienza artistica che li porta in una dimensione differente ed è proprio da quella dimensione che è più facile estrarre il genio inerente che risiede nel gruppo... lo davvero credo che ci sia una risposta alchemica all'arte quando metti le persone assieme e combini l'esperienza artistica con il talento per gli affari" (Linda, 1999).

Le espressioni "oro del gruppo (*group gold*)" ed "estrarre il genio inerente" sintetizzano in maniera efficace il potere di un intervento artistico: il trucco consiste nel creare un setting specifico ed utilizzare una guida professionale per incoraggiare l'emersione della conoscenza tacita e renderla disponibile e condivisibile. Come Ikujiro Nonaka ha teorizzato con il modello SECI di creazione della conoscenza (Nonaka & Takeuchi, 1995), la conoscenza tacita può essere convertita in ricchezza organizzativa.

Il programma PAIR del Parc è stato uno dei primi esempi di interazione tra due pratiche differenti come strumento per creare innovazione. Altre esperienze precedenti avevano costituito la base storica e concettuale sulla quale il programma PAIR è stato costruito. Prima fra tutte, ricordiamo l'esperienza di Billy Kluver, scienziato dei *Bell Laboratories* che iniziò spontaneamente, nel 1960, una collaborazione con Jean Tinguely. Negli anni, tra i suoi collaboratori si aggiunsero nomi del calibro di Robert Rauschenberg, Jasper Johns, John Cage, Andy Warhol mentre per molti altri, da Claes Oldenburg a Marcel Duchamp, vennero organizzate delle visite presso i *Bell Laboratories* (Brown, 1999).

Klüver fondò poi nel 1966, con Robert Rauschenberg, l'ingegnere Fred Walhauer e l'artista Robert Whitman, *Experiments in Art and Technology* (E.A.T.) per aiutare gli artisti a sfruttare le possibilità tecnologiche ed in generale incoraggiare una qualche forma di ibridazione dei due mondi. Nel 1969 E.A.T. contava più di 2000 artisti e circa 2000 ingegneri (La Prade, 2002).

## Il proto-intermediatore tra Arte & Impresa

Una delle prime menzioni dell'importanza del ruolo sembra essere quella del PAIR/PARC con l'artista, compositore, designer, inventore, docente e scrittore Rich Gold. Questi, infatti, disegnava giocattoli per la Mattel quando catturò l'attenzione del direttore del PARC, che gli fece una proposta di lavoro. Gold, Seely Brown ricorda, era riconosciuto come il padre del programma di artisti in residenza chiamato con l'acronimo PAIR (*PARC's Artist-in-Residence Program*). Giocando con il suo nome, Brown suggeriva che lui (Gold) "era diventato l'alchimista che aveva permesso a questa ricca miscela di produrre oro" (Linda, 1999).

Nell'elencare alcune delle principali responsabilità di Gold, Seely Brown crea una prima, elementare descrizione del ruolo di mediatore tra arte & impresa (Linda, 1999). Nel dettaglio, una figura come quella di Gold deve comprendere come trovare gli artisti, come creare una giuria, come abbinare gli interessi degli artisti a quelli dei ricercatori, come individuare la giusta coppia e, nello specifico, come riuscire ad abbinare un artista e uno scienziato così che ci sia una chimica naturale.

Seely Brown nota inoltre come il suo stesso ruolo di direttore generale non vada inteso esclusivamente come un ruolo manageriale, ma anche e soprattutto come un'attività di 'coltivazione' (in originale, *husbandry*), concetto applicabile a tutte le corporation del ventunesimo secolo. Rispetto all'idea di leadership, infatti, tale concetto richiama una maggiore attenzione ai meccanismi che permettono la crescita di organismi e sistemi complessi, a volte in direzioni precedentemente impensabili (Linda, 1999).

# Un nuovo ruolo curatoriale

Il mediatore tra arte & impresa non sembra avere molti altri ruoli a cui ispirarsi. Il senso di fare un paragone con una posizione simile sta nel fatto che, in questo modo, si potrebbe 'visualizzare' ed in qualche modo anticipare come questo nuovo ruolo si possa situare all'interno dell'ecosistema lavorativo odierno. L'idea di paragonare il mediatore tra arte & impresa al curatore artistico ha visto qualche ricerca nel decennio passato, i cui risultati suggeriscono, appunto, di modellare tale ruolo su quello del curatore che, nel presentare le opere d'arte selezionate, si frappone tra il mondo artistico ed il pubblico (Johansson Sköldberg et al., 2016).

Quello del curatore è, infatti, un ruolo consolidato con una struttura, dei compiti ed un senso organizzativo preciso, mentre ad oggi il ruolo di mediatore tra Arte & impresa è ancora in fase di evoluzione, perlomeno in termini di esperienze fatte e di opportunità di lavoro. Un tratto condiviso che sta a monte di tutto, e da cui non si può prescindere, consiste nel possedere 'competenze non invadenti' (unobtrusive skills), cioè la capacità di portare all'interno del progetto la propria esperienza e prospettiva ma lasciare, allo stesso tempo, che l'arte stessa sia sempre e sola al centro dell'attenzione con il curatore che rimane nel background (Johansson Sköldberg et al., 2016). Come il codice di cui è composto un software supporta lo svolgersi di un determinato processo informatico, così il ruolo del mediatore è quello di costruzione della infrastruttura organizzativa e relazionale 'nascosta', dove le persone coinvolte possano trovare a portata di mano gli strumenti di cui necessitano. Entrambi i ruoli richiedono di affrontare le condizioni sottostanti come strumento per permettere all'artista di focalizzarsi sulla sua arte senza troppe distrazioni quotidiane (compiti amministrativi, incontri, scadenze, tenere conto dell'evoluzione del progetto, mantenere i contatti con i clienti, cercare opportunità di pubblicità, etc.). I ruoli condividono similarità anche in termini di qualifiche ed attitudini: per ricoprire bene il ruolo di curatore è necessario avere un solido background in storia dell'arte, ma allo stesso tempo bisogna avere chiaro come funziona una organizzazione. Per essere un efficace mediatore tra arte & impresa, una profonda comprensione dell'arte contemporanea è data per scontata così come lo è la capacità di capire le

nuance del pensiero organizzativo. In caso contrario, tra le altre cose, sarà difficile afferrare i ragionamenti di partenza che stanno dietro all'interesse di una organizzazione nel dare inizio ad un intervento artistico.

Kate Fowle, curatrice ed attuale direttore del *Moma PS*, ricorda: "(Walter) Hopps (Obrist, 1966) (direttore di musei e curatore) spesso paragonava il proprio ruolo a quello del conduttore e (Harald) Szeemann (storico dell'arte e curatore) spesso usava il titolo di *Ausstellungsmacher* o creatore di esibizioni, descrivendolo come un ruolo di amministratore, appassionato, autore di introduzioni, bibliotecario, manager, contabile, animatore, conservatore, esperto di affari e diplomatico. [...] Il curatore allo stesso tempo inizia, supporta, dissemina e valuta progetti. [...] Aggiornando la definizione di creatore di mostre d'arte di Szeemann, possiamo aggiungere mediatore, facilitatore e produttore all'infinita lista di ruoli. [...] Inoltre, come Szeemann e Hopps hanno dimostrato, interagire attivamente con gli artisti è di importanza fondamentale ma allo stesso tempo non garantisce che ci siano risultati immediati o quantificabili. Si può dire inoltre che le mostre d'arte non siano la prima o l'unica delle preoccupazioni del curatore. Sempre di più il ruolo include produrre opere d'arte temporanee su commissione, facilitare le residenze, editare libri degli artisti" (Fowle, 2007).

L'unione delle precedenti considerazioni con l'esperienza sul campo accumulata grazie al progetto SMATH permette di fornire una bozza di quella che può essere la descrizione di dettagli, doveri, responsabilità e qualifiche necessari per ricoprire fruttuosamente il ruolo di mediatore tra art&business. Lo scopo di tale ruolo è, come anticipato, quello di favorire, costruire e gestire relazioni tra artisti ed organizzazioni all'interno di un determinato contesto professionale. I risultati desiderabili consistono nel facilitare la definizione degli obiettivi organizzativi e supportare l'implementazione della strategia più appropriata per raggiungerli.

Risulta evidente, dunque, come tale posizione sia strumentale alla costruzione dell'infrastruttura relazionale necessaria per un dialogo costruttivo ed una collaborazione efficace. Il mediatore tra arte & impresa dialoga con tutte le persone interessate, istituzioni e partner coinvolti nel progetto. Dal punto di vista della gerarchia organizzativa, invece, si tratta di un profilo dotato di considerevole flessibilità, in quanto può svolgere le sue funzioni, sia in ambito

pubblico che privato, rispondendo direttamente ai propri clienti o, al contrario, operando sotto la direzione di un project manager.

L'attività di mediazione tra arte e impresa prevede una serie di risultati specifici, da raggiungere non soltanto al termine della progettualità, ma anche nelle sue fasi intermedie. Trattandosi infatti di un processo complesso da gestire, al mediatore è richiesta una presenza costante, che segua e monitori le interazioni passo dopo passo. Tra le responsabilità connesse alla descrizione professionale del mediatore troviamo dunque:

- La costruzione di una struttura organizzativa e metodologica, da condividere con gli attori coinvolti per ottimizzare e fluidificare il processo;
- L'aiuto nello specificare e rendere più puntuale il focus del progetto;
- Il supporto all'investigazione più approfondita di obiettivi e necessità organizzative;
- La supervisione ed il supporto nell'abbinamento tra impresa ed artista;
- L'aiuto nella gestione degli accordi contrattuali, assicurandosi che tutte le parti coinvolte ne abbiano una chiara comprensione;
- La creazione di un chiaro e corretto contratto psicologico tra le parti, così che le aspettative siano realistiche, ed un costante monitoraggio della situazione;
- Il supporto fisico (organizzazione di incontri, cura dei dettagli tecnici e burocratici) ed emozionale (*coaching*), come strumenti per creare un ambiente dove sia possibile sperimentare in sicurezza e libertà;
- La valutazione di possibili e ulteriori opportunità di collaborazione;
- La creazione di opportunità di networking;
- L'aiuto nella previsione di *best & worst case scenario*, e dei relativi risultati ed impatti organizzativi;
- L'entrata in contatto con istituzioni (università, fondazioni, musei) o imprese, se necessario, per la definizione di contratti o di richieste burocratiche;

L'adempimento delle responsabilità appena descritte richiede lo svolgimento attento e continuo di una serie di mansioni. Sebbene alcune di esse possano quasi sembrare scontate all'interno di un simile contesto, la loro importanza non va sottovalutata. Il loro svolgimento, inoltre,

non può avvenire ad un livello superficiale, ma richiede un impegno concreto ed approfondito. I compiti fondamentali di un mediatore, dunque, includono:

- Collaborare nel raggiungimento di un obiettivo stabilito, offrendo supporto organizzativo, metodologico ed emozionale;
- Monitorare lo stato di avanzamento del progetto, prevedendo step progettuali per mantenere sotto controllo il rispetto delle tempistiche;
- Valutare i risultati ottenuti con riferimento all'obiettivo espresso;
- Suggestire con giusto tempismo aggiustamenti, se ritenuti necessari;
- Organizzare incontri, in persona o online, per stimolare il dialogo;
- Monitorare l'evolvere delle relazioni con i diversi interessati;
- Affrontare i conflitti che possono emergere, ed anticipare possibili motivi di confronto non costruttivo
- Essere sempre attenti a possibili opportunità di finanziamento, provenienti da bandi pubblici o aziende private, per supportare i progetti;
- Tenere traccia e monitorare le spese;
- Collaborare con i media per incoraggiare la copertura dei propri clienti, sia a livello locale che nazionale o internazionale;
- Cercare contatti ed opportunità di networking.
- Farsi carico di richieste burocratiche, o aiutare nel dar loro corso.

Aspetto centrale della figura del mediatore è, senza dubbio, la sua capacità di intessere e gestire una molteplicità di contatti con una moltitudine di attori provenienti da contesti differenti. Le relazioni con i partecipanti al progetto devono, ovviamente, essere gestite grazie al mix di diverse sensibilità che caratterizza la descrizione già fornita. La stessa sensibilità è inoltre necessaria per agevolare i rapporti tra i vari attori, anticipando e risolvendo ogni tipo di conflitto emerso dalle loro interazioni. A questa rete 'interna' di contatti si aggiunge, come già menzionato, una serie di relazioni con attori ed istituzioni esterne al progetto, quali possono essere i media per la copertura delle attività, o il dialogo con scuole e/o università per possibili proposte di ricerca da sviluppare in maniera congiunta. Nella

gestione di tali rapporti, inoltre, il mediatore può trovarsi a ricevere informazioni riservate, come ad esempio quelle a riguardo di possibilità di finanziamento, che vanno trattate con la dovuta discrezione e professionalità.

Nell'intraprendere un progetto di mediazione tra arte & imprese è necessaria anche la consapevolezza degli errori in cui la figura del mediatore può incorrere, e delle conseguenze a cui dover fare fronte. Il rischio più grave è, indubbiamente, quello di un non corretto accoppiamento tra clienti ed artisti, che può risultare nella prematura chiusura del progetto, con la possibile perdita di investimenti e risorse preziosi. Altre problematiche possono emergere nel caso in cui non si riesca a stabilire un corretto contratto psicologico tra le parti, situazione che può risultare nella creazione di aspettative irrealistiche. Problemi di più lieve entità, ma non per questo trascurabili, consistono in una gestione imprecisa degli adempimenti burocratici, che può pregiudicare la partecipazione ad un determinato evento, ed il mancato supporto alle parti su temi burocratici, che può implicare ritardi nei pagamenti.

## 56

### Conclusioni

Dovendo dunque tracciare un ritratto della figura del mediatore, è utile ribadire come una forte consapevolezza organizzativa, intesa come la capacità di valutare il perimetro ed i contorni di una determinata organizzazione e di contestualizzare la sua cultura, sia la base di partenza per poter agire e mediare nell'interesse della medesima. Altrettanto imprescindibile risulta essere un orientamento al risultato, elemento cruciale in processi di innovazione e/o rigenerazione organizzativa dove sia necessario supportare il cambiamento con senso della visione, ma anche con una forte spinta pratica al raggiungimento dell'obiettivo immaginato.

Altro fattore da non sottovalutare è l'abilità nel prendere l'iniziativa ed iniziare un processo, ovvero la capacità di raccogliere informazioni e di identificare le azioni necessarie per affrontare temi contingenti, ponendo allo stesso tempo l'attenzione ad opportunità e/o rischi futuri. Comportamenti desiderabili ed efficaci, infine, sono quelli volti alla costruzione e solidificazione delle relazioni, alla risoluzione dei conflitti, alla rimozione degli ostacoli, al dare

seguito e tenere sotto controllo i processi, ed in generale al porsi in una relazione di soddisfacimento delle aspettative del cliente. Tutti questi atteggiamenti, funzionali ad un buon sviluppo processuale, partono da una solida dotazione di competenze interpersonali e da una buona efficacia comunicativa.

# La costruzione delle relazioni tra impresa e cultura

Silvia M. Carolo

# 4

In questo capitolo viene osservata da vicino e raccontata l'esperienza di intermediazione tra il mondo della produzione artistico-culturale e quello delle organizzazioni orientate al business portata avanti in Veneto nell'ambito del Progetto SMATH. Come visto in precedenza, questo servizio di intermediazione è stato codificato e definito, nel contesto del partenariato europeo, come *Creative Nest*.

Si tratta di una metafora, quindi, del nido che troviamo in natura: un luogo da una parte accogliente e sicuro e dall'altra ricco di sfide dove crescere e nutrirsi prima di spiccare il volo della maturità. Il nido, ancora, è uno spazio sperimentale dove assume un ruolo essenziale e formante l'insieme non codificato del flusso di relazioni, intese in senso umano e "analogico", che concorrono a costituire e cementare la sua stessa struttura, temporanea e reversibile. Il nido è pertanto un organismo fluido e in continua evoluzione, non assume forme organizzative statiche e delimitate, al contrario, ricerca continuamente la sua dimensione e il suo spazio all'interno di strutture precostituite, o "attorno" ad esse: può quindi essere attivato e rappresentato da un team di lavoro e di ricerca come si è verificato nel nostro caso a Ca' Foscari. Questo capitolo ha l'obiettivo di ricostruire il processo che lo ha generato e messo in funzione, cercando di offrire diversi punti di osservazione sul fenomeno, sintetizzandone i principali approcci e gli strumenti messi in campo.

Secondo una prospettiva di studio e di analisi, vedremo che la sperimentazione del nido creativo rappresenta prima di tutto una 'pratica' introdotta nell'ambito di un lavoro di ricerca qualitativa. Da un lato vi è quindi il nido quale percorso e servizio di intermediazione, dall'altro vi è il lavoro di ricerca. In questo senso, pratica e ricerca agiscono come due parti interdipendenti di un unico processo, nel quale ogni singola azione prevista è sia funzionale alla costruzione del nido ma, al tempo stesso, è anche strumento metodologico che permette di ricavare dati di ricerca.

Una volta fornita la cornice metodologica, si entrerà nella dinamica del nido con una ricostruzione del percorso di avvicinamento, incontro, conoscenza e infine co-progettazione che ha visto il coinvolgimento, per la durata di circa un anno, di oltre settanta tra artisti nazionali e internazionali e imprese venete. Si analizzeranno i diversi gradi di intensità dell'intermediazione, in altre parole, le diverse fasi del nido susseguite e identificabili nelle funzioni di '*scouting*', '*disseminazione*', '*coaching*' e '*sostegno al matching*'.

In particolare, si vuole dare una lettura del nido evidenziando un aspetto fondamentale che lo caratterizza, ovvero la sua natura di spazio legittimo, relazionale, generato da un continuo processo di creazione, trasmissione e scambio della conoscenza. Tale processo trasformativo è la ragion d'essere del nido stesso, l'elemento determinante per la crescita e l'arricchimento delle relazioni umane e professionali di chi vi prende parte. In tutte le sue fasi vedremo come il nido crei le condizioni affinché questo avvenga, favorendo in primo luogo l'apprendimento reciproco tra i partecipanti. Oltre a questo, il nido svolge un'azione di trasmissione di competenze di natura professionale, attraverso consulenze individuali e azioni mirate volte a preparare e ad accompagnare i partecipanti ai risultati finali.

Riassumendo, si può affermare che il nido sia uno spazio dinamico e permeabile, fondato su un processo di trasformazione della conoscenza capace di guidare due mondi tra di loro percepiti distanti. Da una parte, infatti, troviamo la realtà della produzione artistico-culturale, e dall'altra quella delle organizzazioni e del business. I processi che avvengono nel nido sono finalizzati ad avvicinare tra loro tali realtà, a permettere loro di conoscersi meglio e altresì a comprendere i benefici che possono originarsi dando vita a collaborazioni e progettazioni innovative. In particolare, le imprese hanno inteso il valore competitivo che risiede nelle collaborazioni con il mondo artistico, viceversa gli artisti sono stati trainati e 'formati' nel pensare e formulare i propri interventi artistici sotto forma di prodotti e servizi creativi per le aziende. Gli artisti hanno così acquisito gli strumenti per proporre sul mercato i propri servizi di consulenza rivolti al mondo del business, diventando partner validi per le aziende.

È proprio in questo rinnovamento e miglioramento del sistema di relazioni tra attori sociali appartenenti a mondi produttivi diversi che, in ultima analisi, possiamo intendere l'esperienza del nido quale esperimento di innovazione sociale. Attraverso un lavoro costante e quotidiano di cura e tessitura delle relazioni, il nido ha incoraggiato e facilitato legami professionali di qualità, generando una 'atmosfera creativa' che possiamo ritrovare nella comunità coesa e collaborativa di artisti e imprese che è la vera protagonista di questo percorso.

stituite, o "attorno" ad esse: può quindi essere attivato e rappresentato da un team di lavoro e di ricerca come si è verificato nel nostro caso a Ca' Foscari. Questo capitolo

ha l'obiettivo di ricostruire il processo che lo ha generato e messo in funzione, cercando di offrire diversi punti di osservazione sul fenomeno, sintetizzandone i principali approcci e gli strumenti messi in campo.

Secondo una prospettiva di studio e di analisi, vedremo che la sperimentazione del nido creativo rappresenta prima di tutto una 'pratica' introdotta nell'ambito di un lavoro di ricerca qualitativa. Da un lato vi è quindi il nido quale percorso e servizio di intermediazione, dall'altro vi è il lavoro di ricerca. In questo senso, pratica e ricerca agiscono come due parti interdipendenti di un unico processo, nel quale ogni singola azione prevista è sì funzionale alla costruzione del nido ma, al tempo stesso, è anche strumento metodologico che permette di ricavare dati di ricerca.

Una volta fornita la cornice metodologica, si entrerà nella dinamica del nido con una ricostruzione del percorso di avvicinamento, incontro, conoscenza e infine co-progettazione che ha visto il coinvolgimento, per la durata di circa un anno, di oltre settanta tra artisti nazionali e internazionali e imprese venete. Si analizzeranno i diversi gradi di intensità dell'intermediazione, in altre parole, le diverse fasi del nido susseguite e identificabili nelle funzioni di 'scouting', 'disseminazione', 'coaching' e 'sostegno al matching'.

In particolare, si vuole dare una lettura del nido evidenziando un aspetto fondamentale che lo caratterizza, ovvero la sua natura di spazio legittimo, relazionale, generato da un continuo processo di creazione, trasmissione e scambio della conoscenza. Tale processo trasformativo è la ragion d'essere del nido stesso, l'elemento determinante per la crescita e l'arricchimento delle relazioni umane e professionali di chi vi prende parte. In tutte le sue fasi vedremo come il nido crei le condizioni affinché questo avvenga, favorendo in primo luogo l'apprendimento reciproco tra i partecipanti. Oltre a questo, il nido svolge un'azione di trasmissione di competenze di natura professionale, attraverso consulenze individuali e azioni mirate volte a preparare e ad accompagnare i partecipanti ai risultati finali.

Riassumendo, si può affermare che il nido sia uno spazio dinamico e permeabile, fondato su un processo di trasformazione della conoscenza capace di guidare due mondi tra di loro percepiti distanti. Da una parte, infatti, troviamo la realtà della produzione artistico-culturale, e dall'altra quella delle organizzazioni e del business. I processi che avvengono nel nido sono finalizzati ad avvicinare tra loro tali realtà, a permettere loro di conoscersi meglio e altresì



Figura 1. Il percorso di costruzione del nido creativo.

a comprendere i benefici che possono originarsi dando vita a collaborazioni e progettazioni innovative. In particolare, le imprese hanno inteso il valore competitivo che risiede nelle collaborazioni con il mondo artistico, viceversa gli artisti sono stati trainati e “formati” nel pensare e formulare i propri interventi artistici sotto forma di prodotti e servizi creativi per le aziende. Gli artisti hanno così acquisito gli strumenti per proporre sul mercato i propri servizi di consulenza rivolti al mondo del business, diventando partner validi per le aziende.

È proprio in questo rinnovamento e miglioramento del sistema di relazioni tra attori sociali appartenenti a mondi produttivi diversi che, in ultima analisi, possiamo intendere l'esperienza del nido quale esperimento di innovazione sociale. Attraverso un lavoro costante e quotidiano di cura e tessitura delle relazioni, il nido ha incoraggiato e facilitato legami professionali di qualità, generando una 'atmosfera creativa' che possiamo ritrovare nella comunità coesa e collaborativa di artisti e imprese che è la vera protagonista di questo percorso.

## Metodologia: la pratica del nido creativo

63

Come accennato, per comprendere al meglio il processo di costruzione e funzionamento del nido creativo è necessario innanzitutto osservarlo e 'leggerlo' dalla prospettiva del lavoro di ricerca condotto nell'ambito di SMATH in Veneto. In questo contesto, il nido con le sue funzioni e attività di intermediazione tra mondo dell'arte e del business, rappresenta sia il principale oggetto dell'indagine che lo strumento metodologico funzionale all'indagine stessa, ovvero una pratica ad alto livello di interattività e socialità in grado di generare essa stessa dati di ricerca. Nell'introdurre e monitorare le attività del nido, ricerca e pratica hanno dunque operato quali due processi interdipendenti e complementari (Candy & Edmonds, 2018).

Come prima cosa, è stato disegnato un percorso di natura competitiva ma aperto e permeabile rivolto ad artisti e imprese, all'interno del quale è stato strutturato e incorporato il set di funzioni e servizi di intermediazione. Graficamente lo si può immaginare come un imbuto [Fig. 1]: il

percorso inizia con un coinvolgimento ampio e prosegue restringendosi gradualmente verso un'interazione sempre più profonda volta ad identificare una relazione solida e biunivoca di abbinamento artista/impresa (*'matching'*).

Per arrivare ad un processo spontaneo di 'elezione' ed 'autoselezione' da parte dei soggetti coinvolti è stato messo a punto un meccanismo che ha favorito la conoscenza reciproca, il naturale avvicinamento e, in generale, la scoperta di sinergie tra artisti e imprese. Lo scambio di valori e obiettivi, la curiosità per certe forme poetiche da parte delle imprese, la condivisione di un materiale o di un processo produttivo o, ancora, la vicinanza tra tematiche artistiche e valori aziendali: tutto questo ha portato alcuni soggetti a conoscersi e poi a scegliersi per collaborare assieme, creando quegli abbinamenti alla base degli interventi artistici. Nell'introdurre, affinare e monitorare la pratica sono stati adottati i principali metodi qualitativi della ricerca sociale. La selezione e il progressivo affinamento degli strumenti messi in campo è andata di pari passo con l'evolversi delle dinamiche del nido, quindi con il restringersi dell'imbuto. La pratica, si è già detto, è di natura interattiva e sociale, e gli strumenti sono stati impiegati per monitorare la trasformazione all'interno del sistema di relazioni tra gli attori coinvolti, quindi la loro risposta alle situazioni di cambiamento e le conseguenze delle loro stesse azioni (cfr. Glaser & Strauss, 1967). Parallelamente all'analisi desk, un questionario motivazionale è stato somministrato all'inizio del processo per conoscere gli obiettivi e le aspettative degli aspiranti partecipanti del gruppo di lavoro. Sono poi seguite attività di aggregazione e socializzazione con tavole rotonde, brainstorming di gruppo e momenti formativi che hanno permesso di raccogliere dati sulla fase iniziale, quindi sugli esiti delle prime interazioni. Un monitoraggio più ravvicinato e intenso è stato condotto nel corso della parte finale del processo, in occasione di numerosi incontri informali con artisti e imprenditori, attività strutturate ispirate alla tecnica del World Café basate sul dialogo e su round di conversazione, lavori in piccoli gruppi e a coppie, e numerose interviste non strutturate ai partecipanti.



Figura 2. World Cafè con artisti e imprese, Arsenale Nord di Venezia, Aprile 2019.

## **Funzioni e attività del nido creativo**

Il percorso formativo del nido viene suddiviso in quattro fasi, ognuna corrispondente ad una specifica funzione. Le vediamo di seguito nel dettaglio, cercando di evidenziare, nella loro articolazione nel tempo, il crescente grado di intensità che ha caratterizzato l'attività di intermediazione nel suo complesso.

## Scouting e disseminazione

Le prime due fasi, interconnesse, le definiamo quali azioni di 'scouting e disseminazione': ciò significa che il nido assorbe dall'esterno e si arricchisce di informazioni per poter disegnare le proprie attività e perfezionare continuamente il proprio percorso. Nella fase preliminare di scouting il nido si occupa di condurre analisi desk e mappature dei soggetti da coinvolgere, individuando quegli attori particolarmente sensibili al tema o con peculiari esperienze pregresse. Cerca quindi di creare un contatto diretto con loro per capirne i bisogni e in generale acquisisce consapevolezza dello stato dell'arte del contesto in cui opera, andando ad analizzare le modalità collaborative già in essere o in potenza. Al tempo stesso, sulla base delle informazioni acquisite, elabora gli strumenti di disseminazione, con l'obiettivo di far circolare il più possibile la propria proposta di attività presso i potenziali stakeholder. La diffusione avviene per mezzo dei cana-

66

Figura 3. Study-visit presso l'azienda GV3 Venpa SpA, Maggio 2019.





Figura 4. Working lab presso l'azienda F/Art Srl, Maggio 2019.

li comunicativi di cui il nido dispone, ma anche tramite una serie di appuntamenti di natura informativa e conoscitiva, volti a presentare il percorso in partenza e a favorire un primo incontro tra artisti e imprenditori. Passando ad un livello successivo, con l'offerta di attività ed esperienze più strutturate, il nido si impegna a creare le condizioni per favorire l'apprendimento reciproco, quale elemento ritenuto fondamentale per lo sviluppo di sinergie, portando così i partecipanti ad avvicinarsi e a conoscere da vicino i rispettivi processi produttivi.

In Veneto tutto questo si è concretizzato innanzitutto con il lancio di una call rivolta ad artisti e imprese (marzo 2019), un Info-Day di progetto (marzo 2019) ed un primo incontro di *kick-off* di natura conoscitiva (World Café, aprile 2019). Rispondendo alla call e prendendo parte agli incontri [Fig. 2], gli artisti e le imprese hanno espresso il loro interesse verso i valori del progetto, condividendo con noi le loro motivazioni a diventare parte attiva del percorso.

A questi primi incontri di disseminazione sono poi seguiti,

nel mese di maggio, tre pomeriggi di lavoro ospitati da tre diverse aziende del territorio. Ogni appuntamento prevedeva una prima parte di *'study-visit'* della sede aziendale [Fig. 3], per conoscerne da vicino i processi produttivi e organizzativi, e una seconda parte di attività in piccoli gruppi chiamata *'working-lab'* [Fig. 4]. L'attività dei lab è stata disegnata ispirandosi alla metodologia sociale del World Café, quindi mutuandone alcuni elementi essenziali quali i round di conversazione, il brainstorming di idee e l'immersione in un'atmosfera piacevole e accogliente (cfr. Brown et al., 2005). In queste occasioni veniva infatti ricreata una piccola *'fiera dell'art & business'* dove ogni azienda occupava un

Figura 5. : il team del nido creativo accompagna gli artisti in azienda, estate 2019.



desk permanente presso cui gli artisti, a rotazione, avevano la possibilità di sostare per qualche minuto iniziando l'interazione e la conoscenza reciproca. Da una parte l'azienda spiegava all'artista i propri bisogni e le aspettative dal mondo dell'arte, dall'altra parte l'artista introduceva il proprio lavoro, rispondendo agli stimoli con la formulazione di possibili idee e progetti di collaborazione.

## Coaching e sostegno al matching

Con il *'coaching'* e il *'sostegno al matching'* intendiamo altre due fasi interconnesse del percorso, che entrano in gioco con l'emergere delle prime sinergie tra i partecipanti. In questo momento il lavoro di intermediazione viene portato dal piano *'collettivo'* delle prime due fasi ad un piano *'individuale'*: il nido attiva un meccanismo di trasmissione di competenze funzionale all'elaborazione dei progetti – il *coaching* – e, al tempo stesso, incoraggia e accompagna il naturale corso del matching in atto tra artisti e imprese che si stanno conoscendo e *'scegliendo'*.

Nel corso dell'estate 2019, il nido ha organizzato e facilitato decine di incontri individuali tra artisti e imprenditori, accompagnando i primi in visita alle sedi aziendali e, viceversa, gli imprenditori negli studi degli artisti [Fig. 5]. In occasione di questi appuntamenti, di un *'seminario formativo'* (giugno 2019) e di tre *'follow-up workshop'* (settembre 2019) il nido ha seguito da vicino lo sviluppo delle idee collaborative, orientandole ad una loro fattibilità e concretezza, quindi preparandole agli appuntamenti conclusivi del percorso. Il *coaching* individuale si è rivolto in modo particolare agli artisti, che sono stati spronati ed *'allenati'* a formulare le proprie progettualità sotto forma di prodotti e servizi per le aziende, cercando di rispettare una serie di criteri per la loro definizione e concretizzazione. In primo luogo, i criteri di originalità e qualità artistica, che si riferiscono alla poetica dell'artista stesso e alla sua abilità di posizionare il proprio intervento nel panorama artistico contemporaneo, in linea con i linguaggi e le tendenze dell'arte dei nostri tempi. In secondo luogo, i criteri di replicabilità e sostenibilità, che si riferiscono invece alla continuità della produzione artistica nel contesto aziendale produttivo. Ciò significa che



Figura 6. Pitching Event: gli artisti e le imprese presentano al pubblico gli interventi artistici, Università Ca' Foscari di Venezia, Novembre 2019.

l'artista cercherà di creare un modello o un prototipo che sia riproponibile anche in altri contesti aziendali, che possa quindi essere presentato sul mercato come 'servizio artistico innovativo' e da cui possa trarre profitto.

I due appuntamenti pubblici del *'Market Place Event'* (settembre 2019) e del *'Pitching Event'* (novembre 2019) sono stati per i partecipanti dei primi 'test sul mercato', nel corso dei quali hanno presentato per la prima volta le proprie progettualità come 'servizi artistici' ad un pubblico di altre aziende, associazioni di categoria e istituzioni del Veneto [Fig. 6]. In vista di questi momenti conclusivi del percorso, il nido si è impegnato a fornire supporto tecnico ai tredici ab-

binamenti artista/impresa e ha elaborato linee guida sulle modalità di presentazione dei progetti, in modo particolare seguendo da vicino la preparazione dei brevi discorsi (i cosiddetti *'pitch'*).

## Il nest come luogo di tessitura sociale

Come si è già cercato più volte di evidenziare, il servizio di intermediazione del nido può definirsi quale lavoro di tessitura sociale e di substrato per la cura e il consolidamento di relazioni umane e professionali. Oltre ad organizzare e coordinare le attività, gli eventi, le tavole rotonde, stimolare dibattito nelle sessioni plenarie degli incontri, il nido agisce per lo più come una struttura per certi versi invisibile, talvolta impercettibile. È proprio l'adozione di un peculiare meccanismo di coinvolgimento e comunicazione, sia sul piano collettivo che individuale, che ha permesso ai partecipanti di sentirsi parte della sua comunità creativa, rendendola lungo il percorso progressivamente coesa e motivata.

Sul piano collettivo, sono stati condivisi con i partecipanti alcuni strumenti comunicativi e organizzativi di supporto, quali un vademecum con la descrizione del percorso, il calendario degli appuntamenti, le linee guida per l'elaborazione degli interventi artistici, l'elenco dei partecipanti con la descrizione dei loro profili e i loro contatti, un *report in progress* sulle attività del nido aggiornato mensilmente. Sul piano individuale, in particolare nelle fasi finali di *coaching e matching*, il nido si è occupato di monitorare lo stato dell'arte delle collaborazioni attraverso scambi di mail e telefonate di aggiornamento su base settimanale, e ha organizzato e mediato 65 incontri individuali artista/impresa: in 25 di questi, ha accompagnato l'artista nella sede aziendale assistendo attivamente al processo conoscitivo e creativo.

Il clima del tutto informale nelle comunicazioni e negli spazi di socialità ha così favorito lo scambio di idee e la creazione di una vera e propria comunità che, in alcuni casi, ha dato vita anche a ulteriori modalità collaborative parallele a quelle sviluppate in ambito SMATH. Si può così affermare che il servizio offerto dal nido abbia contribuito alla creazione di un'atmosfera informale e accogliente, uno 'spazio relazionale' sia tangibile che intangibile, dove conoscersi e

apprendere attraverso l'interazione umana e il dialogo. In questo spazio dove affiorano sentimenti quali il senso di cura, la fiducia e la dedizione, la conoscenza viene incorporata e quindi trasformata attraverso un continuo processo di socializzazione, condivisione, trasmissione e assimilazione (Nonaka & Konno, 1998; Nonaka et al., 2000).

## **Gli artisti e le imprese del nido creativo**

Nell'arco dell'intera durata di SMATH in Veneto, da marzo a novembre 2019, il nido creativo ha offerto il proprio servizio di intermediazione a circa settanta tra artisti e imprese. Il percorso, nella sua totalità, ha infatti visto oltre 40 artisti e creativi e 15 imprese venete formare un panorama estremamente eterogeneo di linguaggi, valori e possibilità di innovazione.

I partecipanti provenienti dal mondo artistico-culturale operano con linguaggi delle arti visive e performative, dell'arte digitale e multimediale, della danza e del teatro, della musica e del sound design. Le imprese, quasi tutte imprese manifatturiere ma anche grandi imprese, multinazionali e imprese sociali, rappresentano invece settori e ambiti produttivi e di servizio tra i più vari, che vanno dalla metalmeccanica alla cartotecnica, dall'editoria all'oreficeria, dall'antiquariato alla manifattura porcellana, dal turismo alla produzione del pane, dalla moda alla cooperazione sociale, dall'agricoltura ai servizi di noleggio macchinari e smaltimento rifiuti.

72

## **Motivazioni e aspettative**

Molteplici e diverse sono le motivazioni che hanno portato artisti e imprese a scegliere di partecipare alla proposta del nido creativo e di intraprenderne il percorso. Grazie alle informazioni raccolte nelle fasi di *scouting* e disseminazione, in particolare tramite un questionario somministrato al momento della call e nei brainstorming dei primi incontri, abbiamo messo assieme le prime impressioni e aspettative sul progetto.

In generale si ricerca nell'esperienza offerta dal nido un luogo fisico e concreto, uno spazio legittimo di "condivisio-

ne e confronto", di "ispirazione", dove si possa "cre professionalmente". La creazione di uno spazio per lo scambio di saperi e conoscenze è sentita come un'esigenza professionale, un momento da inserire nella routine lavorativa, sia da parte degli artisti che spesso lavorano in una dimensione individuale (*"lo scambio di conoscenza è necessario in un lavoro individuale come quello dell'artista"*) che dell'azienda (*"la circolarità di idee può far nascere nuovi progetti e questo non è possibile in realtà piccole come la nostra"*).

Alcune imprese hanno già collaborazioni attive e consolidate con il mondo dell'arte e riconoscono il valore della costruzione di processi condivisi con gli artisti (*"le aziende non sono da considerare come semplici finanziatori delle loro opere, ma devono essere coinvolte fin dall'inizio nello sviluppo di progetti"*). Per loro diventa perciò cruciale costruire collaborazioni solide e di lunga durata con gli artisti, che siano "indipendenti dalle logiche di temporaneità e spettacolarità". D'altra parte, per l'artista entrare in una realtà imprenditoriale e stabilire con essa un rapporto duraturo diventa una modalità per riscoprire la propria espressività e la propria poetica in un contesto nuovo, anche attraverso materiali e tecniche inedite. Al tempo stesso, è un'occasione per riportare la propria arte ad una "funzione sociale", e di porre la sperimentazione sul piano delle dinamiche relazionali dei processi organizzativi. Nel caso di alcune imprese questo aspetto è fondamentale, per loro il lavoro dell'artista dovrà rivolgersi al sistema di relazioni interno all'azienda e l'arte dovrà agire per una "trasformazione dei rapporti sociali fra impresa e dipendenti".

Le imprese credono nella portata innovativa che possa scaturire dalla contaminazione dei processi e dei linguaggi, in generale il contatto con l'arte può condurre a "nuovi stimoli per lo sviluppo", a "nuove strategie di crescita", e in alcuni casi ci si aspetta concretamente un'innovazione di prodotto e di processo (*"Si potrebbe pensare al lancio di un nuovo prodotto progettato insieme ad un artista"*). Al di là dei singoli obiettivi posti in origine dalle imprese possiamo affermare, nel senso più ampio e trasversale possibile, che l'innovazione attesa risiede in un cambio di prospettiva, in un nuovo modo di "vedersi" e di guardare alla propria organizzazione (*"mi interesserebbe aprire il nostro laboratorio ad attività che esulano dalla sola produzione, e collaborare con degli artisti in quest'ottica permette di ampliare la nostra visione di quello che siamo e che potenzialmente potremmo in parte essere"*). È proprio in quest'ultimo aspetto che rico-

nosciamo il fine ultimo del nido creativo e la vera portata innovativa dell'arte, capace di portare a un modo diverso di apprendere e di riflettere sul flusso di informazioni che circolano nello spazio aziendale e di condurre a un nuovo modo di vedere e pensare ai propri prodotti, spazi, processi (Caré et al., 2018).

## L'incontro e la progettazione degli interventi

Nel corso dell'attività di intermediazione, promuovendo le occasioni di incontro e conoscenza reciproca, abbiamo registrato come effettivamente l'incontro e il dialogo con l'artista abbia portato un po' alla volta le imprese a porsi e ad ascoltare secondo modalità inedite. Come si è già accennato, il nido ha "allenato" gli artisti ad adottare un approccio "consulenziale" nei confronti delle imprese, ad ascoltare le loro necessità e quindi a rispondere, trovare soluzioni, mettendo in campo la propria esperienza e professionalità artistica. In alcuni casi l'incontro e il dialogo con l'artista si sono rivelati fondamentali per portare a galla bisogni latenti: l'artista ha accompagnato l'azienda a mettere a fuoco le proprie necessità, a conoscerle, dando poi forma concreta a possibili soluzioni.

Nel corso di un'intervista, un'artista coinvolta nel percorso si è espressa con queste parole: "la soluzione che avevo proposto era troppo distante dall'identità dell'azienda, ma sono certa che qualcosa l'ho portato, l'azienda giova molto della presenza dell'artista, anche solo per una chiacchierata". L'artista diventa così una figura in grado di portare l'impresa non solo a riflettere su sé stessa, ma anche a discutere e a mettersi in discussione, questo grazie alla sua capacità di destabilizzare norme e procedure, creando quella 'discontinuità' che è determinante per essere competitivi sul mercato (Celli, 2018).

# Comunicare l'identità aziendale

Attraverso l'arte, l'impresa non solo ha la possibilità di decodificare la propria filosofia e i propri valori, ma anche di comprendere come veicolarli e valorizzarli, sia all'interno della propria organizzazione, sia al suo esterno. In alcuni interventi artistici l'aspetto comunicativo risulta centrale, proprio perché l'azienda sceglie di ricorrere ai linguaggi dell'arte contemporanea per innovare i propri modelli comunicativi e di branding, come alternativa agli strumenti e ai canali tradizionali. Lo fa, ad esempio, per raccontare temi e cambiamenti che la riguardano da vicino quali la trasformazione digitale, il cambiamento generazionale, un riposizionamento sul mercato, il proprio impegno sul territorio. Vedremo infatti, negli esempi che seguiranno, che l'arte è in grado di interagire con l'identità aziendale che si comunica all'esterno attraverso l'immagine dell'azienda, con l'identità del prodotto che essa propone ai suoi clienti, con l'identità locale quindi sociale della stessa, legata ai territori in cui l'azienda opera (Caré et al., 2018).

Lavorando su una comunicazione prettamente interna, l'intervento "Mono No Aware" pone al centro della ricerca artistica il ripensamento del luogo di lavoro con la creazione, al suo interno, di uno spazio simbolico che ben rappresenta e riflette l'elemento visionario e lo spirito di condivisione propri di questa azienda. Al contrario, "Flex" è proiettato verso l'esterno: con la scultura e l'installazione si vuole dare vita un nuovo modello comunicativo per migliorare la visibilità dei prodotti Arbos nei punti vendita. Similmente, nel caso di "Discorso alla Pari" la galleria Artemisia ricorre alle arti performative per rivolgersi ai propri clienti e per comunicargli il proprio riposizionamento sul mercato, accompagnandoli così al cambiamento. "Rollercoaster game" è invece un gioco di realtà virtuale che racconta l'impresa ai clienti e ai visitatori dei contesti fieristici attraverso il linguaggio dei nuovi media e dell'arte digitale.

L'arte entra in azienda anche per rafforzarne l'identità, dando forma tangibile alla propria visione e missione, per affermarne la responsabilità e la sensibilità verso determinati ambiti, primo tra tutti l'impegno sul territorio. Quest'ultimo aspetto è centrale nell'intervento di rigenerazione urbana "MU/TER" e nei due interventi sul tema della sostenibilità ambientale quali "Tracciante" e, con un focus sull'educazio-

ne al riciclo, "Miniera". L'arte, in questo caso, non è soltanto l'occasione per trasmettere i valori e l'impegno dell'azienda, ma è uno strumento capace di interagire con la sua identità locale e sociale e di renderla un vero e proprio riferimento in questi ambiti. Attraverso l'arte, l'impresa si apre al territorio entrando in dialogo con nuovi stakeholder, con il proprio bacino di utenza, con le amministrazioni e la comunità che vi abita e che con essa intrattiene un rapporto di quotidianità. L'apertura verso il territorio non è soltanto metaforica: vedremo come questi interventi artistici spingano "l'impresa-fulcro" verso l'esterno, alla ricerca di nuove spazialità al di fuori delle mura della fabbrica, negli spazi e nei luoghi pubblici quali strade, piazze e musei.

## **L'innovazione di prodotti, servizi e processi aziendali**

Altra prospettiva da cui osservare gli interventi artistici è quella dell'innovazione di prodotti, processi e servizi aziendali. L'esito dell'intervento, in questo caso, non è da ritrovarsi in un prodotto o servizio progettato con l'artista, come avviene nel caso del disegno industriale. L'esito è invece il processo di ricerca e sperimentazione che l'artista mette a punto e introduce in azienda affinché si possa arrivare, anche nel lungo periodo, a influenzare o ideare nuove linee di prodotto e nuovi servizi. L'intervento in questo caso diventa "stimolo per l'innovazione", un servizio in grado di guidare l'azienda a ragionare sui propri prodotti e processi, attraverso azioni e sperimentazioni di tecniche e materiali. Nel caso di questi interventi è centrale l'elemento partecipativo, l'artista entra in contatto con la dimensione organizzativa e produttiva e la coinvolge nel processo di co-progettazione, quindi nello scambio di pratiche e competenze.

# L'apprendimento attraverso l'arte

Una terza dimensione è quella dell'apprendimento attraverso l'arte. Si è già più volte sottolineato come il percorso attivato dal nido sia di per sé un percorso di apprendimento. Il nido crea le condizioni affinché i partecipanti possano conoscersi, interagire, comprendere i rispettivi metodi di lavoro e processi produttivi. Tutto questo viene accelerato nel momento in cui per portare avanti la co-progettazione dell'intervento, l'artista fa il suo ingresso in azienda e sceglie di operare a stretto contatto con il contesto produttivo. Lo scambio di competenze, tecniche e saperi tra artista e organizzazione avviene in questo caso in maniera fluida, spontanea e "informale".

In altri casi l'aspetto formativo diventa centrale e costituisce il cuore stesso dell'intervento. Quest'ultimo si configura quale esperienza di apprendimento di tecniche e linguaggi artistici da portare in azienda attraverso la proposta di veri e propri workshop e laboratori strutturati. La sua natura è partecipativa: l'artista, in fase di progettazione dell'intervento, prevede il coinvolgimento in alcune sue fasi di un gruppo di persone interne o esterne all'azienda, quali dirigenti, dipendenti, clienti, cittadini e comunità locale. I tre interventi artistici che più di altri hanno posto al centro questo tema lavorano tutti su tematiche di rilevanza sociale. In una prospettiva di welfare aziendale, il processo formativo attraverso l'arte vuole essere prima di tutto un'esperienza di condivisione, capace di generare coesione sociale all'interno dell'organizzazione.

# Conclusioni

Il nido creativo rappresentato dal team SMATH dell'Università di Venezia è stato attivato e sperimentato quale modello di intermediazione tra mondo dell'arte e mondo del business. Il suo impegno è stato principalmente rivolto a preparare un terreno fertile dove le relazioni umane e professionali, costantemente curate e accompagnate, potessero crescere spontaneamente e rigenerarsi. A diversi mesi di distanza dalla conclusione del percorso, alcune considerazioni sull'esperienza maturata suggeriscono di portare avanti la riflessione iniziata grazie al progetto SMATH, continuando, dunque, nella direzione intrapresa.

In primo luogo, si è riscontrata presso i partecipanti una forte dedizione e motivazione nei confronti del percorso in tutte le sue fasi e singole attività – è bene notare, a questo proposito, che nella maggior parte dei casi si è trattato di responsabili d'azienda e di artisti che vivono e lavorano tra l'Italia e l'estero. La loro disponibilità e il loro entusiasmo hanno confermato l'urgenza di un progetto come SMATH e, al tempo stesso, dimostrato il funzionamento positivo del lavoro di facilitazione e coinvolgimento portato avanti. È significativo che gli artisti e le imprese che hanno preso parte al percorso del nido ora costituiscano una vera e propria comunità di pratica che condivide valori e obiettivi. Tra i partecipanti sono nate nuove sinergie e altre collaborazioni che, seppur originatesi in ambito SMATH, hanno poi intrapreso un canale di sviluppo indipendente.

Infine, la proliferazione di figure specializzate nella tessitura di legami forti e duraturi tra il mondo dell'arte e quello delle organizzazioni sembra essere un elemento fondamentale affinché processi di intermediazione come quello descritto possano sostenersi e rafforzarsi nel tempo (Berthoin Antal, 2009; Darsø, 2016; Johansson Sköldbberg et al., 2016). Il loro ruolo è quindi fondamentale nella creazione di 'massa critica' attorno ad un fenomeno pervasivo e di ampia portata che immagina gli artisti come fornitori di servizi per il mondo del business e, viceversa, le organizzazioni come clienti per la comunità artistica.



# La concretizzazione del nido creativo: Casa Robegan a Treviso

Margherita De Luca

In quest'ultima sezione viene illustrata la concretizzazione di quanto sperimentato nel progetto SMATH e descritto nei capitoli precedenti. Come si è visto, i diversi modi in cui il settore artistico e culturale può entrare in contatto e creare processi virtuosi di conoscenza e innovazione incrociata sono legati a due dimensioni: lo spazio e il tempo (Comunian, 2010). Riprendendo quanto analizzato nel capitolo secondo riguardante le differenze che intercorrono tra luoghi, spazi e Nest, possiamo affermare la necessità di condurre la ricerca e l'innovazione verso la creazione di luoghi che oltre ad avere una dimensione di materialità spaziale, siano caratterizzati da un'atmosfera immateriale generatrice di relazioni creative. Atmosfera quindi come sedimentazione e attivazione di conoscenza tacitamente condivisa da una rete sociale locale, impossibile da trapiantare altrove che può essere creata soltanto in maniera sociale ed associativa (Clare, 2013; Marshall, 1980) a partire dalla presenza fisica di individui creativi in un determinato spazio, e dalla loro interazione con menti simili o diametralmente opposte. Ripensando dunque lo spazio creativo come luogo, veniamo incontro all'esigenza di identificarlo nei processi che in e da questo sono attivati, in quanto un luogo esiste solo dal momento in cui le persone se ne appropriano, assegnando significati e funzioni a quello che altrimenti sarebbe solo uno spazio in disuso (Lange et al., 2008). Una presa in carico culturale e relazionale, che come argomentato nel secondo capitolo, fa emergere l'idea di *Nest*, o nido creativo: un contesto sociale che cura ed esplora rapporti e conoscenze, per instaurare relazioni e collaborazioni significative attraverso l'attivazione di "processi" caratterizzati da continuità nel tempo.

Il significato e le declinazioni di "processo" sono esplicitati nel quarto capitolo, in particolare facendo concreto riferimento all'esperienza di intermediazione tra il mondo della produzione artistico-culturale e quello delle imprese, condotta in Veneto nell'ambito del progetto SMATH. Attraverso la metafora di nido creativo il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari ha fornito le basi per la creazione di relazioni e collaborazioni tra artisti ed imprese del territorio, attivando dinamiche relazionali col fine di generare innovazione economica, culturale e sociale. Grazie all'analisi delle dinamiche intercorse nel progetto SMATH nella regione Veneto, osservato dai diversi punti di vista declinati nel capitolo quarto, siamo in grado di attingere ad un modello di collaborazione art&business che

ha visto coinvolti, per la durata di circa un anno, oltre sessanta tra professionisti della creatività artistica e imprese tradizionali.

Questo continuo processo di creazione, trasmissione, trasformazione e scambio di conoscenze capaci di avvicinare due mondi tra di loro percepiti distanti, non si conclude con il progetto SMATH. Questa ricerca, infatti, si traduce nel progetto Casa Robegan: uno spazio che grazie alla collaborazione del Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia, il Comune di Treviso e l'associazione TRA Treviso Ricerca Arte mette in pratica il modello del *Nest*: un luogo fisico, ma anche virtuale e mentale, sede permanente di processi creativi.

L'edificio chiamato "Casa Robegan", situato nel centro storico di Treviso, ha già da qualche decennio una destinazione museale, che viene ora reinterpretata anche alla luce dei risultati del progetto SMATH. Facente parte di un complesso di origine tardo medievale dalla tipica facciata affrescata, Casa Robegan nasce come dimora nobiliare ma nei secoli ha cambiato più volte la sua destinazione, fino al recupero in stile gotico del 1938. Semidistrutta durante i bombardamenti del 1944, viene poi ricostruita e a partire dagli anni Settanta vive una stagione di rinascita. Su progetto di Carlo Scarpa, gli spazi espositivi diventano sede di mostre d'arte moderna e di arti applicate. Nel 1995, un ulteriore restauro consente il pieno recupero degli spazi interni e disegna Casa Robegan come la vediamo oggi. In questo spazio museale, grazie ad una partnership pubblico-privato, viene ora data concreta realizzazione all'ipotesi del nido creativo.

La sinergia tra l'Università Ca' Foscari, il Comune di Treviso e l'associazione TRA Treviso Ricerca Arte ha dato vita ad un programma che promuove attività pensate e costruite in relazione ai bisogni, alle competenze e alle esperienze del territorio attraverso il canale artistico dell'arte contemporanea: un *creative Nest* in cui si incontrano arte e impresa e che collateralmente mantiene la destinazione originale di spazio espositivo.



## **Una partnership pubblico-privato**

Il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari, trova in Casa Robegan una modalità paradigmatica per capitalizzare il percorso iniziato con il progetto SMATH. Per farlo, l'Università ha però bisogno di stabilire un partenariato con due entità: Il Comune di Treviso, in grado di fornire lo spazio, l'associazione culturale Treviso Ricerca Arte che mette a disposizione le competenze necessarie ad attivare il processo.

Nel promuovere questa sperimentazione inedita il Comune di Treviso sceglie un modo innovativo di fare politiche culturali, cogliendo da un lato la sollecitazione che arriva dal mondo della ricerca e dall'altro l'innovazione culturale

promossa nel tempo da un'organizzazione del terzo settore. L'accordo tra pubblico e privato permette una nuova configurazione dell'uso, delle funzioni e del ruolo di Casa Robegan. Lo spazio museale, storicamente dedicato alle arti applicate, diventa un luogo sempre aperto e vivo, con un programma culturale di rilancio definito: un polo di promozione e produzione centrato sui linguaggi del contemporaneo, ai quali il Comune dedica una collocazione in linea col panorama culturale internazionale.

L'associazione TRA Treviso Ricerca Arte interviene come catalizzatrice dei processi che avvengono all'interno (ma anche all'esterno) di Casa Robegan. TRA nasce nel 2007 come associazione culturale promossa dal tessuto professionale e imprenditoriale della città di Treviso. Acquisisce, nel tempo, visibilità sul territorio nazionale e si segnala per una strategia di promozione e divulgazione dell'arte contemporanea che la rende strumento educativo e formativo rivolto alla cittadinanza. Avvalendosi della costante collaborazione di curatori d'arte contemporanea e dimostrando una propensione verso la promozione di giovani artisti, TRA propone da sempre progetti e attività di spessore, fondati sulla ricerca e sull'innovazione. Negli anni, collaborando con istituzioni di livello nazionale, l'associazione mantiene il proprio impegno verso le realtà culturali cittadine, con cui costruisce progetti multidisciplinari. Un binomio che vede la sua più completa realizzazione nel progetto Casa Robegan, spazio creativo e polo di mediazione tra l'arte e l'impresa in cui TRA interviene come figura intermediaria: fin dagli esordi TRA— come dice il nome stesso—si è posta fra questi due mondi nel tentativo di favorirne la contaminazione reciproca, e nella convinzione che uno scambio di valori e competenze possa portare valore diffuso e benefici sociali.



## Le modalità operative di Casa Robegan

Il programma d'azione di Casa Robegan in quanto nido creativo si articola in attività proposte al sistema imprenditoriale e culturale, offrendo servizi di art&business alle imprese coinvolte, pensati per portare vantaggio competitivo, creare network aziendale, incrementare la visibilità del marchio, attraverso interventi personalizzati.

Viene applicata la metodologia art-based delineata nel capitolo primo, progettando collaborazioni pensate sul modello di Schiuma (2011):

1. Incorporando il pensiero artistico all'interno sfera aziendale (Art thinking);

2. Attraverso lo sviluppo di prodotti e di servizi orientati anche all'innovazione di processo oltre che di prodotto;
3. Sviluppando un patrimonio di conoscenza aziendale, attraverso il trasferimento di valori organizzativi per mezzo di una disseminazione di valori artistici;
4. Rafforzando la leadership e il team building tramite l'utilizzo delle arti per l'affermazione del sé e del proprio ruolo all'interno del gruppo aziendale;
5. Stimolando l'apprendimento organizzativo e lo scambio di valore culturale all'interno dell'azienda;
6. Favorendo l'effetto spillover su individui, comunità, organizzazioni, sfera pubblica .

Nel nido creativo la figura dell'intermediario risulta essenziale per avviare collaborazioni e mantenerle in vita nel medio lungo termine. Seguendo il modello presentato nel capitolo quarto, Casa Robegan ripercorre quindi le fasi del progetto SMATH, iniziando con l'azione di scouting e disseminazione, per poi dedicarsi al coaching e matching, prima di iniziare l'attività di supporto alla progettazione dell'intervento e alla sua realizzazione.

Sono tre le "dimensioni comuni" che si possono identificare nelle modalità operative proposte da Casa Robegan (Caré et al., 2018). Si tratta di linee destinate ad emergere con diversa forza e intensità nei singoli episodi di co-progettazione, a seconda degli obiettivi iniziali e delle esigenze aziendali.

1. Una prima dimensione è quella dell'identità. L'esperienza di co-progettazione rappresenterà per l'impresa un percorso per fermarsi e riflettere su sé stessa – specchiarsi nel presente, riflettere sulla strada che si sta percorrendo, immaginarsi nel futuro – e comprendere come raccontarsi e veicolarsi.
2. Una seconda dimensione potrà riguardare l'innovazione di prodotto, servizio o processo. Se osservati da questa prospettiva, gli interventi proposti da Casa Robegan sono da intendersi come meccanismi sperimentali che, una volta introdotti in azienda, possono generare i propri effetti in termini di innovazione anche nel lungo periodo. L'esito dell'intervento non è quindi l'innovazione, bensì il processo stesso che viene introdotto dall'artista.
3. Una terza dimensione è quella dell'apprendimento attraverso l'arte. Si è già insistito a lungo su come l'attività

del nido abbia creato le condizioni per l'apprendimento reciproco, questo aspetto sarà accelerato nel momento in cui l'artista si troverà a co-progettare all'interno dell'azienda, a stretto contatto con la sua dimensione organizzativa e produttiva.

Per dare sostanza a queste dimensioni, il nido creativo di Casa Robegan opererà attraverso laboratori e workshop art-based, ma anche con progetti più ampi di comunicazione aziendale rivisitati in chiave artistica, ideazione di contest artistici sostenuti dall'azienda, progetti di artificiazione degli spazi aziendali, oppure il ripensamento estetico del prodotto. Interventi che prima di tutto agiscono sulla dimensione dell'identità aziendale, in quanto l'esperienza di scelta e co-progettazione del piano di lavoro può incentivare una riflessione che aiuta l'azienda a comprendere come raccontarsi e veicolarsi. Sul versante dell'innovazione di prodotto, servizio o processo rientrano i contest artistici, ma anche i progetti di artificiazione degli spazi e il ripensamento estetico del prodotto: in questo caso gli interventi si potranno intendere come meccanismi sperimentali che possono generare i propri effetti in termini di innovazione soprattutto nel lungo periodo. L'apprendimento attraverso l'arte, si realizzerà a partire dai workshop art-based per arrivare agli interventi più significativi: attraverso l'analisi effettuata nei capitoli precedenti abbiamo evidenziato come l'attività del nido creativo abbia creato le condizioni per l'apprendimento reciproco, e tutte i percorsi di collaborazioni individuati da casa Robegan mirano ad inserire l'arte contemporanea all'interno dell'azienda e favorire questa contaminazione.

**Laboratori art-based:** Attraverso l'arte vengono stimulate capacità e intelligenze normalmente sopite: l'utilizzo di abilità latenti arricchisce i partecipanti di una nuova visione delle cose, facilita lo sviluppo di idee, stimola l'apprendimento e la collaborazione.

Alcuni esempi di possibili tematiche da affrontare durante le attività:

- **Art-training:** gli artisti diventano docenti dei manager mettendo in campo il loro percorso creativo a partire da situazioni e concetti che creano un ponte anche solo concettuale e simbolico con il funzionamento delle organizzazioni produttive. Il percorso formativo

viene guidato un curatore professionista che dispone nello spazio di senso le sollecitazioni degli artisti e le decodifica nelle situazioni di vita dei partecipanti.

- Teatro d'impresa: come affrontare il cambiamento organizzativo e le sfide strategiche mettendo in scena l'azienda e i suoi protagonisti attraverso gli strumenti tipici dell'attore, il corpo e la voce.
- Scrittura creativa: come usare le parole per costruire storie non convenzionali per comunicare gli elementi distintivi dell'identità aziendale e coinvolgere in profondità clienti e stakeholder.
- Danza e musica: come i suoni, la danza contemporanea e il processo coreografico possono aiutare l'azienda a capire le proprie routine per trasformarle come se fossero coreografie o partiture musicali evidenziando l'importanza dell'esplorazione creativa.

**Studio visit & cena con l'artista:** Nel mondo dell'impresa, come in quello artistico, dietro al risultato si nasconde un percorso lungo e complesso, a volte difficile da immaginare. Visitare lo studio di un artista significa avere la possibilità esclusiva di entrare in un luogo privato suggestivo, sede di studio e ricerca.

L'interazione con l'artista pensata da Casa Robegan sfocia in un momento conviviale; una cena costruita attraverso un menù degustazione proposto da uno chef arricchita dalla presenza coinvolgente di un artista selezionato. Un'esperienza particolare che attraverso l'interazione di queste due figure può suggerire affinità tra il lavoro creativo dell'artista e dello chef e il prodotto dell'azienda. Nell'informalità della conversazione a tavola, la commistione delle due competenze potrà stimolare la percezione e la capacità di trovare e mettere a frutto combinazioni nuove.

**Comunicazione aziendale in chiave artistica:** Il pensiero artistico trasversale può rendere la comunicazione un asset strategico per l'azienda: rinnovare la brand image in modo originale, attrattivo e peculiare permette di differenziarsi. Casa Robegan agisce all'interno delle imprese attraverso strumenti come il marketing creativo: la nuova immagine grafica va di pari passo con un piano editoriale alternativo, contenuti innovativi, una strategia pubblicitaria vincente e una visibilità non convenzionale. Tutto ciò può essere catalizzato dall'artista attraverso un video artistico di presentazione aziendale o altri interventi pensati a

seconda dell'esigenza delle parti coinvolte.

**Il contest artistico aziendale.** Attivando un contest tra giovani artisti l'azienda può stimolare e sostenere la creatività mettendola in relazione diretta con le proprie strategie. Premiando la creatività si evidenziano da un lato i valori fondanti dell'azienda, dall'altro se ne stimola la nascita di nuovi. Secondo Casa Robegan, l'ideazione di un concorso a tema rivolto agli artisti è l'occasione perfetta per ricevere input inattesi, per ripensare un prodotto, una fase produttiva o comunicare una nuova immagine aziendale.



**Artificazione degli spazi aziendali:** L'arte non è solo decorazione, ma può stimolare la riflessione e l'ispirazione di chi vive e lavora in azienda. Casa Robegan può intervenire sulla valorizzazione dello spazio produttivo creando sinergie tra artisti, professionisti dell'architettura e progettisti del layout aziendale. La riprogettazione in chiave artistica dello spazio aziendale può avere impatti positivi sul clima e sul benessere organizzativo, che si riflettono di conseguenza sulla performance aziendale. L'intervento artistico può essere visibile anche dall'esterno configurando così l'azienda stessa come "opera d'arte": la riconoscibilità dell'edificio sviluppa il potenziale dell'impresa di diventare un'icona di bellezza e distintività per clienti, visitatori, stakeholder del territorio e, attraverso i canali digitali, anche comunicata su scala globale.

**Ripensamento artistico del prodotto:** L'artista è in grado di guardare il processo produttivo e il prodotto in maniera radicalmente differente: manipolando, rielaborando e ri-assemblando componenti e tecnologie in chiave ironica e provocatoria. Un tale ripensamento artistico del prodotto mette a disposizione dell'azienda una sollecitazione potente in grado di stimolare un'innovazione realmente "disruptive". La realizzazione di prodotti art-based può infatti permettere all'azienda di raggiungere nicchie di mercato e ampliare il proprio pubblico.

Questo intervento può anche celebrare un evento particolare nella storia dell'impresa e rendere esclusivo e irripetibile un prodotto da dedicare ai propri clienti o collaboratori.

**Residenze d'artista in azienda:** Quando l'artista si trova a co-progettare all'interno dell'azienda, a stretto contatto con la sua dimensione organizzativa e produttiva, possiamo ambire al maggiore grado di innovazione. La più ambiziosa e impegnativa delle proposte, è infatti la residenza d'artista: un'operazione atta a produrre un vero e proprio clima creativo, dove l'accento viene posto sul processo di interazione. L'artista trascorre un periodo definito all'interno del contesto aziendale per immergersi nel funzionamento dei processi produttivi e individuare un esito creativo che possa raccogliere e rappresentare le peculiarità dell'impresa e i suoi valori fondanti. La presenza dell'artista diventa un elemento di "disturbo costruttivo" che ha le potenzialità di aprire gli orizzonti aziendali grazie alle competenze laterali che sarà in grado di trasmettere. Particola-

re importanza sarà data alla capacità dell'artista di proporre sorprendenti sollecitazioni "out of the box", segnalare modalità alternative per affrontare il rischio e l'incertezza e identificare opportunità altrimenti invisibili. Nello spazio tra ordine e disordine, sfidando le abitudini organizzative, la tensione tra il pensiero artistico e quello imprenditoriale diventa così costruttiva, elevata a relazione di fiducia reciproca dall'intervento di accompagnamento e mediazione di Casa Robegan.

## **Un dialogo tra cultura, impresa e territorio**

A Casa Robegan, quindi, l'ipotesi nel nido creativo si declina in un cantiere aperto dedicato all'arte contemporanea che dialoga con il mondo produttivo e sociale. Al centro della proposta c'è un metodo nuovo di fare e proporre arte contemporanea: relazionale, inclusivo, accessibile, permeabile, con l'ambizione di generare innovazione sociale. Una prospettiva che la qualifica come realtà originale in Italia e in Europa, capace di collegare la comunità locale con esperienze e reti internazionali.

Il valore di Casa Robegan come nido creativo si lega all'approfondimento sulle atmosfere creative e alla loro importanza per la collaborazione tra arte e impresa presente nel primo capitolo, essendo una realtà che mira a tradurre la capacità di attrarre la classe creativa di un territorio in risultati economici che si presentano sotto forma di nuove idee, nuovi modi di intendere l'impresa e producono valore e crescita diffusi in tutto il territorio (Florida, 2000).

L'atmosfera creativa prodotta dai meccanismi fondanti di questo progetto ha in questo modo l'occasione di concretizzarsi: utilizzando allo stesso tempo le competenze di un'associazione culturale come TRA e il bagaglio di ricerca che il Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari ha accumulato negli anni, Casa Robegan si presenta come promotrice di uno scambio di informazioni molto denso. Raccoglie e trasferisce conoscenze, abilità e know-how in diversi ambiti mettendo in campo allo stesso tempo le capacità creative di professionisti. Il fattore chiave sono le relazioni: in quanto polo di mediazione lavora per costruire delle relazioni stabili tra gli artisti e le aziende,

basate sul dialogo e sulla collaborazione, atte a portare innovazione per la dinamicità che le caratterizza. Una qualità del nido creativo che influenza le connessioni in tutto il territorio in cui opera, una reale contaminazione positiva, che condiziona e modifica ogni realtà con cui entra in contatto; un ente che per sua vocazione genera spillover creativi che hanno effetto sulle industrie complementari e su tutto il contesto locale.

L'obiettivo è quello di portare l'atmosfera creativa tra tutti gli attori coinvolti, in modo che si possa garantire la fattibilità e la sostenibilità a lungo termine degli interventi creativi e delle industrie dei prodotti culturali attraverso la creazione di una rete che si vuole differenziare per l'intensità e la qualità delle relazioni (Hall, 2000).

In questa contaminazione di conoscenze che vengono rese complementari, la sfida colta da Casa Robegan sta nel suo porsi come mediatrice tra i bisogni delle imprese, generalmente orientate verso una collaborazione che prevede un ritorno economico a breve termine, e il pensiero e le tecniche creative degli artisti e dell'arte, che procede per sperimentazione, attiva pensiero laterale, innesca meccanismi non convenzionali attraverso il cosiddetto "apprendimento esperienziale" (Darsø 2016). Questo può rendere possibile l'avanzamento di innovazione incrociata, portando l'episodio della singola collaborazione a breve termine verso una sfera di maggiore continuità dove le relazioni costruite sulla fiducia e la trasparenza, si prestano ad un possibile rapporto di lungo termine.

Inteso il ruolo cruciale della mediazione, Casa Robegan da semplice spazio espositivo si evolve in catalizzatrice di processi di innovazione: nata col fine di supportare l'incontro tra aziende tradizionali e organizzazioni artistiche, migliorare la loro collaborazione, garantendo le competenze delle parti coinvolte, delinea i vantaggi che questo tipo di contaminazione può agevolare.

La particolarità di Casa Robegan è infatti il supporto fornito durante tutto il processo, dalla fase iniziale di brainstorming, alla strategia di comunicazione dei risultati ottenuti attraverso l'intervento artistico: un supporto organizzativo, metodologico e relazionale che stimola il dialogo, monitora lo stato di avanzamento dei progetti, ne valuta i risultati ottenuti, affronta i possibili motivi di conflitto, e amplia le relazioni anche al di fuori degli enti collaboranti.

Pensata come capitalizzazione del progetto SMATH, Casa Robegan, si stabilisce col fine di applicarne le dinamiche

e le tecniche in modo da favorire collaborazioni nel medio-lungo termine. La scelta di un posizionamento di mediazione le può permetterle di muoversi più agevolmente tra le dinamiche creative e gli obiettivi di business, attraverso progetti e piani di lavoro dedicati, costruiti sui bisogni degli interlocutori sociali ed economici, in continuo dialogo tra cultura, impresa e territorio.



# Artisti in azienda. Gli interventi



## MONO NO AWARE

96

Un'isola verde, rilassante e accogliente, all'interno degli spazi aziendali. Un luogo d'incontro e di condivisione creativa, ispirato alle atmosfere orientali.

### L'azienda

**Project Officina Creativa** (Zanè, VI) crea denim e abbigliamento sportivo per marchi di lusso. Negli anni è stata mantenuta una struttura organizzativa basata su interazioni informali e frequenti incontri peer-to-peer. Questa scelta, unita a un forte interesse per le culture e le filosofie orientali, si riflette nello spazio aperto che ospita i luoghi di lavoro. Partecipando al progetto SMATH, l'azienda ha espresso la propria volontà di creare un'installazione artistica da inserire all'interno dei loro spazi.

### L'artista

**Federico Seppi** è uno scultore e land-artist trentino. Ridefinisce l'universo naturale attraverso una costante riappropriazione fisica degli elementi originari: a ciascun elemento l'artista attribuisce una valenza simbolica ed un significato spirituale. L'incontro tra spiritualità e scienza, oriente e occidente, natura e artificio, è determinante nel suo lavoro.

## L'intervento

**Mono No Aware** nasce dopo una visita negli spazi dell'azienda e dall'idea di inserire al suo interno un'isola verde, respirante e vivente. Rende lo spazio più definito e allo stesso tempo accogliente, adatto a ospitare incontri informali e a una più serena condivisione di idee. Il risultato è una scultura che ricorda l'atmosfera orientale dell'enorme Torii, già presente, che abbia funzione rilassante e di isolamento sonoro dai macchinari. L'elemento prevede un'anima in legno, con una sezione personalizzata con il denim prodotto dall'azienda, circondato dal verde delle piante e dotato di acqua corrente.





## FLEX

98

Un espositore innovativo, ispirato all'arte dell'origami, per presentare l'azienda e i suoi prodotti, a partire da una riflessione ambientale ed ecosostenibile.

### L'azienda

**Arbos SRL** (Solagna, VI) produce quaderni e altri prodotti di cancelleria con materiali riciclati, che prendono nuova vita grazie al loro design innovativo. Arbos ha una lunga storia di collaborazioni con artisti e creativi per la realizzazione di nuove linee di prodotti, ma questa volta le aspettative riguardano una volontà di approfondire e rendere più efficace il messaggio di ecosostenibilità dell'azienda.

### L'artista

**Mattia Novello** è un artista visivo, che si occupa di ricerca e sperimentazione nel campo delle installazioni e dei nuovi materiali. Mattia ha all'attivo diverse collaborazioni con aziende, che spesso lo contattano per creare ambientazioni. Negli ultimi anni si concentra sullo studio di materiali nanotecnologici, con l'ambizione di unire la tecnologia con l'arte contemporanea, pensando anche una maggiore interazione del pubblico.

## L'intervento

**Flex** è un espositore basato sui concetti di flessibilità e leggerezza. La sua forma è ispirata all'arte giapponese dell'origami e si può adattare anche a supporti audiovisivi e tattili in grado di aiutare Arbos nel dialogo diretto con il consumatore finale, con l'obiettivo di comunicare la sostenibilità delle scelte e dei processi produttivi aziendali.





100

## DE ARTEMISIA - DISCORSO ALLA PARI

Un progetto di ricerca artistica che approfondisce la rete di rapporti interpersonali che la galleria ha instaurato e coltivato nel tempo, attraverso un "Interior Design" emozionale.

### L'azienda

**Artemisia** (Thiene, VI) è una galleria d'arte con un'attenzione particolare ai pezzi di design fuori produzione, a cui si affianca la gestione di uno showroom condiviso con artisti, utilizzato per ospitare mostre e convegni. Partecipa con entusiasmo al progetto, con l'idea di trovare un modo veramente creativo per condividere le recenti scelte aziendali e la propria attività con la comunità locale.

### L'artista

**Anna Piratti** è un'artista visiva che si occupa di didattica dell'arte, progetta opere e installazioni con il preciso intento di rendere l'arte accessibile e di coinvolgere il pubblico nell'azione artistica, ispirandosi ai temi più attuali. Ha già collaborato con realtà imprenditoriali, in particolare per un progetto di Art&Business che prevedeva la partecipazione dei soggetti legati all'azienda per la realizzazione dell'opera finale.

## L'intervento

**De Artemisia - Discorso alla pari** si concentra sulla complessa rete di rapporti che la galleria ha instaurato negli ultimi ventisette anni, con clienti, artisti, architetti e artigiani. A ciascuno di loro viene chiesto di scegliere un oggetto che abbia un significato speciale e quindi di esplorarne e spiegarne il significato attraverso un'intervista, un dialogo con l'artista. Un progetto di ricerca artistica che, attraverso una performance partecipativa di "Interior Design", raccoglie storie ed emozioni personali in foto e video. Il risultato finale è una galleria di ritratti, come traccia del valore di tutti i legami che hanno determinato la storia di Artemisia.





102

## ELEKTRA VR ROLLERCOASTER GAME

Scoprire e conoscere un prodotto dell'azienda in modo innovativo, attraverso un'esperienza di Realtà Virtuale che permette di viaggiare virtualmente all'interno di una macchina per il caffè.

### L'azienda

**Elektra SRL** (Dosson di Casier, TV) è specializzata nella produzione di macchine da caffè per uso commerciale e privato, coniugando l'innovazione tecnologica con il know-how artigianale e tradizionale della preparazione del caffè. Il progetto SMATH è un'opportunità di crescita perché per la prima volta L'azienda si confronta con la proposta di un intervento artistico. L'obiettivo è quello di trovare un nuovo modo per raccontare i propri processi produttivi all'esterno.

### L'artista

**Andrea Santini** è un artista e ricercatore dell'interazione audiovisiva, in ambito musicale, teatrale, performativo e installativo. Dal 2011 collabora come docente e consulente con SAE Institute (Creative Media College). Dal 2007 è co-fondatore e direttore tecnico di UBIKteatro, gruppo di

ricerca creativa dell'area veneziana con cui produce performance e installazioni multimediali e interattive. Ha già avuto modo di collaborare con delle imprese nella realizzazione di progettualità multimediali, audiovisive e interattive.

### **L'intervento**

**Elektra VR Rollercoaster Game** è un'esperienza di Realtà Virtuale che simula quella delle montagne russe mentre si viaggia all'interno di uno dei prodotti iconici dell'azienda. Risponde alle esigenze di replicabilità, di trasportabilità e di coinvolgimento espresse da Elektra. Un progetto che riesce a invertire la percezione esterna del prodotto, spostandosi dall'accattivante design esterno ai complessi meccanismi interni, pur mantenendo il target a cui l'azienda solitamente si rivolge.





## MU/TER

104

Un intervento di “Land Art Industriale”, per un nuovo concetto di museo sul territorio che vede l’azienda in prima linea come partecipante attiva.

### L’azienda

Da oltre settant’anni, **F/Art SRL** (Preganziol, TV) è specializzata nella produzione di trasformatori per neon e LED. Oltre alla linea di produzione principale, L’azienda collabora da tempo con designer, studi di architettura ed artisti, a cui offre supporto tecnico ed assistenza per la realizzazione di installazioni e opere d’arte che richiedano l’utilizzo di neon. La linea dedicata a questi interventi vede anche la presenza di due direttori artistici, per guidare la scelta degli artisti e dei progetti da seguire, e per garantire un servizio d’eccellenza.

### L’artista

**Studio Tonnato** è un collettivo formato da due artisti visivi, Federico Leoni e Giordano Magnani, che hanno creato a Venezia la loro personale fucina di idee ed immaginari. La loro ricerca si concentra sull’ideazione di situazioni paradossali, e realtà fuori dalla realtà. I loro interventi, spesso all’interno di luoghi storici o dal forte valore simbolico, creano disso-

nanza ma allo stesso tempo si focalizzano su elementi facilmente riconoscibili, tendenzialmente elementari.

### L'intervento

**Mu/ter**, Museo del Terraglio, rappresenta una collaborazione mirata al futuro, che allo stesso tempo affonda le radici nel passato. Il progetto incorpora infatti lo storico legame dell'azienda con il proprio territorio, in modo particolare con la strada del Terraglio su cui sorge da oltre 75 anni e che la pone in collegamento con Venezia. Proprio in questo territorio, Studio Tonnato rielabora il concetto di museo ed arricchisce il ruolo dell'azienda nel contesto culturale. F/Art viene quindi coinvolta in un processo di artificazione del Terraglio, che diventa il set di un intervento di "Land Art Industriale".





## TRACCIANTE

106

Un progetto che trasforma le emissioni inquinanti dei macchinari in materia prima per il processo di creazione artistica, dando una forma concreta all'impegno green dell'azienda.

### L'azienda

**GV3-VENPA S.p.a.** (Dolo, VE) è specializzata, dal 1981, in noleggio, consulenza e assistenza per l'impiego di piattaforme aeree, macchine movimento terra, sollevatori telescopici ed auto-gru. Estesa su tutto il territorio nazionale, Venpa porta avanti la convinzione che innovazione sia sinonimo di crescita. Questo ha portato alla nascita, quattro anni fa, del progetto Fullcolor: a partire dalla collaborazione con un writer, l'azienda ha avviato un servizio di sopralluoghi e consulenza, nonché di noleggio delle proprie piattaforme, per la realizzazione di interventi di rigenerazione urbana tramite la street art. A questa iniziativa si coniuga una recente riflessione sull'impatto ambientale dell'azienda, ed un tentativo di rendere più green i processi e le attività interne.

### L'artista

**Teoria&Preda** è un duo artistico, nato nel 2018 dall'incontro tra Clémence Gachot-Coniglio, la cui ricerca artistica si concentra sugli ambiti della poesia, della fotografia e della

performance, e Jacopo Marco Zanessi, che opera nei campi del video, della fotografia e del documentario. Insieme, i due artisti perseguono una variegata sperimentazione artistica, che spazia tra pratiche letterarie, visive, documentarie e performative, intrecciandole per dare vita a progetti dalle molteplici sfaccettature.

### **L'intervento**

**Tracciante** è un intervento artistico che prevede due fasi consecutive. La prima include la realizzazione di un inchiostro a partire dal particolato inquinante prodotto dai macchinari dell'azienda, in modo da permetterle di dare un contributo tangibile all'interno del dibattito sulla sostenibilità dei processi produttivi. La seconda fase consiste invece nella realizzazione, con l'inchiostro appositamente prodotto, di disegni e testi poetici dedicati all'ambiente e, nello specifico, alle specie viventi in pericolo nell'area di Dolo, sede dell'azienda.





## MINIERA

108

Attraverso il linguaggio artistico, L'azienda riflette su sé stessa e scopre nuovi modi per comunicare forme, processi e valori del proprio operato.

### L'azienda

**Contarina S.p.a.** (Lovadina di spresiano, TV) è la società responsabile della gestione dei rifiuti nei 49 Comuni del Consiglio di Bacino Priula, in provincia di Treviso. La sua attività comprende l'intera filiera di lavorazione, dalla produzione dei rifiuti al loro trattamento e recupero. Contarina porta avanti una riflessione sull'importanza di minimizzare gli scarti e recuperare quanto più possibile. Grazie a questa componente fondamentale dell'identità aziendale, la compagnia è da anni ai vertici europei in termini di efficienza e tutela dell'ambiente. La sua esperienza in campo artistico è principalmente legata all'ambito dei progetti educativi.

### L'artista

**Kensuke Koike** è un artista visivo contemporaneo, originario del Giappone. Stabilitosi da anni in Italia, ha presto ottenuto riconoscimenti a livello globale. La sua ricerca si concentra sul tentativo di sfidare le possibilità dell'immagine, donando nuovi significati a fotografie d'archivio. Le im-

magini iniziali sono riciclate e riutilizzate, in surreali collage composti da un'unica foto, per dare vita a prodotti finali completamente diversi e con nuovi, inediti significati.

### **L'intervento**

**Miniera** intercetta e sintetizza l'esigenza dell'azienda di rappresentarsi e comunicare in maniera più efficace il valore prodotto ed i processi utilizzati. L'artista riprende la forma delle montagne di rifiuti che caratterizzano lo stabilimento e la inserisce in un contesto diverso. L'opera riflette dunque un aspetto della realtà quotidiana di Contarina che, come in altre opere di Kensuke, viene letteralmente riciclato e riutilizzato altrove, aiutando l'azienda a riflettere su se stessa e a comunicarsi, avviando allo stesso tempo un dialogo sul tema della sostenibilità.





## FRAGMENTA

110

Un progetto per donare una nuova vita, e soprattutto un nuovo valore, a materiali che finora erano considerati ritagli di ceramica da scartare.

### L'azienda

**Sibania SRL** (Castelnovo, VI) è un'azienda che produce piccole statue in porcellana con tecniche tradizionali affinate negli anni. La loro produzione si divide tra bambole di porcellana "tradizionali" e statue più complesse e realistiche. I loro elementi distintivi sono l'espressività delle bambole e la straordinaria tecnica utilizzata per realizzare i loro abiti, che prevede la perfetta riproduzione della trama del pizzo. L'azienda ha deciso di aderire al progetto SMATH per cercare di lavorare su una delle due linee di prodotto, magari sfruttando la componente emotiva del proprio lavoro, oppure per approfondire una riflessione sulle tecniche.

### L'artista

**Fabio Guerra** è un artista visivo. Il suo linguaggio artistico si manifesta attraverso l'utilizzo di due materiali molto differenti: la carta e la ceramica. In particolare, con un interesse costante per l'esperienza del restauro di antichi manufatti ceramici. La sua ricerca artistica si concentra sul

concetto di frammento.

### **L'intervento**

Con **Fragmenta**, l'artista propone l'inserimento in azienda di un nuovo processo produttivo che consiste nella sperimentazione di tecniche di foggatura a partire dal riutilizzo e riciclo degli scarti ("frammenti"). Il processo è di tipo partecipativo, basato sullo scambio di competenze tecnico-artistiche. In una prima fase l'artista assorbe il know-how artigianale, in un secondo momento lo ripropone, modificandolo alla luce della sua prospettiva artistica. Esito tangibile del processo sarà una nuova linea di prodotti di arredo casa (ciotole, lampade, vasi ecc.), complementare e allo stesso tempo innovativa rispetto alla tradizione aziendale.





## LUX

112

Un processo che unisce l'artigianato tradizionale alle più recenti tecnologie, per la creazione di gioielli unici, riuscendo a rendere visibile l'invisibile.

### L'azienda

**Magal** (Vicenza, VI), marchio di Daniela Vettori orefice, è un laboratorio artigianale che crea gioielli originali e simbolici. Una microimpresa che ha già collaborato con artisti e che ha deciso di unirsi a SMATH per esplorare la possibilità di creare delle relazioni durature. L'obiettivo aziendale si è modificato nel corso del progetto, arrivando alla volontà di sperimentare nuovi processi e prodotti.

### L'artista

**Pietro D'Agostino** nasce come fotografo e lavora nel campo dei media visivi, come autore multimediale. Nel tempo matura un rapporto intimo e inconscio con la luce, usando-la attraverso la fotografia, il video e altri dispositivi tecnologici, come strumento espressivo e di indagine. Ha ideato e realizzato un campo di esplorazione denominato "carta-foto da viaggio", in via di ulteriore definizione. Collabora a diverse iniziative sperimentali con poeti e musicisti, ha fondato i gruppi di ricerca Pan-Ikon e Xubuxue, collabora con

realtà che approfondiscono la cultura visuale e i progetti di ricerca artistica.

### **L'intervento**

Tramite la luce, la materia e alcuni elementi del dispositivo fotografico, il lavoro dell'artista proposto con il progetto **LUX** fa emergere forme che il nostro sistema visivo non può percepire. Queste forme, generate dalla materia attraversata dalla luce che va a depositarsi sulla carta fotografica (cartafoto), sono i prototipi che in futuro si trasformeranno in una collezione di oggetti, gioielli sculture, messe in produzione dall'azienda orafa. Prima attraverso la creazione di un file tridimensionale, poi con la realizzazione di uno stampo con una stampante 3D. L'obiettivo è rendere partecipi alla creazione di una forma i potenziali clienti, facendoli interagire direttamente con gli elementi sopra citati, in modo tale che la forma da loro creata diventi poi il loro gioiello – un pezzo unico – attraverso gli ulteriori e opportuni passaggi di lavorazione. In questo modo, la tecnologia non entra in contrasto con il tradizionale mestiere artigiano, bensì diventa importante strumento per la ricerca artistica e simbolica.

113





## MILONGA DEL CONTACT

114

Un progetto site-specific che riflette sull'esperienza di condivisione dei viaggiatori attraverso la Contact Dance, quale strumento di avvicinamento e di relazione, ponte tra persone e culture.

### L'azienda

**Hostelsclub.com** (Venezia, VE) è una piattaforma online che gestisce prenotazioni ed esperienze in oltre 30.000 ostelli, hotel, campeggi, B&B, pensioni e appartamenti. La loro offerta si rivolge a un pubblico giovane che valorizza il sentimento di appartenenza a una comunità itinerante. L'azienda "digitale" ha deciso di stabilirsi nel cuore di Venezia, ponendo grande cura nel mantenere il rapporto di reciproca fiducia instaurato con i propri clienti.

### L'artista

**Contactiamoci** è un collettivo di professionisti della performance (danzatori, attori, acrobati e mimi) con base a Verona rappresentato da Leonardo Delfanti, attore, performer, danzatore veronese. Contactiamoci si pone come scopo la riscoperta del più potente mezzo di comunicazione che l'uomo abbia, il suo corpo, ed è uno spazio di condivisione pubblica della tecnica della contact dance a Verona.

Lo scopo è andare là dove la parola non arriva: ascoltarsi, cont-actarsi.

### **L'intervento**

A partire dalla tradizione della milonga argentina, la proposta di **Milonga del contact** è quella di rielaborare la forma e la processualità dell'incontro tra due o più persone nello spazio di interazione e condivisione dell'ostello. Si configura quale vera e propria performance coinvolgente per gli ospiti della struttura, site-specific, articolandosi in workshop della durata di un paio di giorni.





## DATA FOUNTAIN

116

Data Art e coinvolgimento attivo dei dipendenti per ripensare insieme i dati della digital transformation in una dimensione più concreta.

### L'azienda

**Electrolux S.p.a.** (Susegana, TV) è la sede locale di una multinazionale svedese leader nella produzione di elettrodomestici. La sede di Susegana, specializzata nel settore dei frigoriferi, è stata recentemente scelta come destinazione di un importante investimento diretto all'automazione di gran parte della filiera produttiva, con importanti ripercussioni sui lavoratori.

### L'artista

**D20 ART LAB** è un laboratorio di sperimentazione nato da un'idea di Raffaella Rivi e Sergio Marchesini. Riunisce professionisti provenienti da linguaggi artistici diversi, come musicisti, informatici, scenografi, sound artist, video makers e compositori. La sperimentazione riguarda la ricerca di nuovi linguaggi, nuove modalità di fruizione e nuove forme di condivisione raggiungibili grazie ad un mix di strumenti tecnologici ed arte contemporanea. Spaziando tra programmazione, design, tecnologia ed arte, D20ARTLAB

realizza progetti site specific, eventi immersivi ed installazioni interattive.

## L'intervento

La trasformazione digitale dei processi aziendali è un fenomeno ormai conclamato, che **Data Fountain** legge però in una nuova luce: l'intervento prende infatti in esame la mole di dati e numeri che attraversa quotidianamente l'azienda e che ne rappresenta la performance. Questo flusso continuo viene trasformato, attraverso la Data Art, in un'esperienza estetica. Allo stesso tempo, si esaminano i potenziali conflitti del rapporto umano-digitale, proponendo una nuova modalità di interazione più ragionata e inclusiva. Data Fountains prevede dunque la creazione di aree relax realizzate con materiali green, co-progettate e co-realizzate insieme ai lavoratori. All'interno, i dati inizialmente sterili vengono proposti sotto forma di immagini rielaborate attraverso linguaggi artistici.





## RISING MODELING BAKING

118

Una riflessione su se stessi e sui valori fondanti dell'azienda condotta tramite il linguaggio fotografico che diventa anche fonte di coesione sociale per la comunità.

### L'azienda

Il **Villaggio SOS** di Vicenza (Vicenza, VI) è una cooperativa nata per fornire assistenza di tipo familiare a bambini e minori in situazioni di disagio familiare. Negli anni, il Villaggio ha ampliato la propria offerta di servizi, affiancando all'accoglienza residenziale per i bambini quella per le vittime di violenza, includendo percorsi di accompagnamento all'autonomia per giovani e donne, ma anche incontri e servizi di sostegno e consulenza per le famiglie.

### L'artista

**Špela Volčič** è un'artista visiva che lavora tra Slovenia e Italia. La sua ricerca è orientata alla creazione di immagini, partita attraverso il medium della fotografia e nel tempo allargata anche a video, sculture e installazioni. Il suo approccio ai materiali selezionati si concentra sulle ambiguità tra realtà e finzione, visibile e invisibile, vero e falso.

## L'intervento

**Rising modeling baking** è un processo creativo che, attraverso la forma del laboratorio, utilizza il linguaggio fotografico per lavorare sui valori fondanti della cooperativa. L'idea di partenza è stata quella di trasmettere nozioni relative alla tecnica artistica in sé, quali il funzionamento della camera oscura, i foto set, e piccoli esercizi pratici. All'interno del laboratorio, però, il linguaggio artistico è stato anche il mezzo per una riflessione sui corpi in cambiamento e sulla consapevolezza di sé che ha coinvolto ragazzi di varie fasce d'età e membri della comunità. Il linguaggio fotografico diventa dunque, oltre ad occasione di riflessione su sé stessi, strumento di coesione sociale che spinge a riconoscersi nell'organizzazione e nei suoi valori.





## SUGAMARA

120

Una combinazione di linguaggi artistici per riscoprire l'identità dell'azienda e le sue componenti fondanti, all'interno di una riflessione sulle prospettive per il futuro.

### L'azienda

**Cooperativa Verlata** (Villaverla, VI) nasce nel 1984 a Villaverla, dalla decisione di un gruppo di volontari di costruire dei percorsi lavorativi per prendersi cura del disagio altrui con dignità e rispetto. I pilastri della cooperativa, che oggi opera all'interno della rete dei servizi socioassistenziali del territorio pedemontano, sono l'autogestione e la concezione del lavoro come percorso riabilitativo e inclusivo. Ad ognuno viene richiesto non solo l'impegno professionale ed operativo, ma anche la partecipazione attiva alla gestione delle operazioni e della vita comunitaria. Particolare attenzione viene rivolta, al momento, alla definizione dei nuovi spazi della Fattoria Sociale, e al ripensamento della tipologia di servizi offerti.

### L'artista

**Simona Sala**, attrice e performer dedica alla ricerca sul tempo-ritmo e sulle potenzialità drammaturgiche dell'energia accumulata dal performer, collabora per questo progetto

con Alessio Ballerini, musicista, sound-artist, sound-designer e film-maker specializzato nella realizzazione di paesaggi sonori.

### **L'intervento**

Attraverso **Sugamara - Nuove forme per abitare il presente**, la cooperativa ha sperimentato un nuovo linguaggio per parlare di sé e riflettere sulla propria offerta. I laboratori di ecologia acustica si sono concentrati sull'elemento umano, quale componente fondamentale dell'identità di Verlatà. Attraverso performance, video art e sound design, il duo artistico ha portato alla luce storie, ritratti, e gesti dell'attività quotidiana, proponendoli come spunti per ripensare il rapporto con l'utenza e intravedere nuove prospettive per il futuro.



# Bibliografia

**Adams, D., & Goldbard, A.** (2005). *Creative Community: The Art of Cultural Development*. Lulu.com.

**Amabile, T.M.** (1997). Entrepreneurial creativity through motivational synergy. *The Journal of Creative Behavior*. Wiley Online Library.

**Amabile, T.M.** (1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76(5): 76–87.

**Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. and Herron, M.** (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39: 1154–84.

**Amin A.** (2004). Spaces of Knowing, in Amin A., Cohendet P., *Architectures of Knowledge: Firms, Capabilities, and Communities*. Oxford Scholarship Online, 86- 111.

**Amin A.** (2008). Collective culture and urban public space, *City*, 12(1): 5-24.

**Bergek A. and Norrman C.** (2008). Incubator best practice: A framework. *Technovation*, 28: 20-28.

**Bertacchini, E. & Santagata, W.** (2011). *Creative Atmosphere: Cultural Industries and Local Development*, CSS-EBLA, Università degli Studi di Torino, Working paper No. 4/2011.

**Bertacchini, E., & Santagata, W.** (2012). *Atmosfera creativa: un modello di sviluppo sostenibile per il Piemonte fondato su cultura e creatività*. Il Mulino. Bologna.

**Berthoin Antal, A.** (2009). *Transforming Organisations With the Arts. A Research Framework for Evaluating the Effects of Artistic Interventions in Organizations - Research Report*. Gothenburg: TILLT.

**Berthoin Antal, A.** (2012). Artistic intervention residencies and their intermediaries: A comparative analysis. *Organizational Aesthetics*, 1(1): 44-67.

**Berthoin Antal, A., & Strauß, A.** (2013). Artistic interventions in organisations: Finding evidence of values-added. *Creative Clash Report*, WZB.

**Berthoin Antal, A., & Strauß, A.** (2016). 'Multistakeholder Perspectives on Searching for Evidence of Values-Added in Artistic Interventions in Organizations'. In U. Johansson Sköldberg, J. Woodilla, & A. Berthoin Antal (Eds.). *Artistic Interventions in Organizations: Research, Theory and Practice*. Abingdon, UK & New York, USA: Routledge: 37- 60.

**Bouncken, R. B. and Reuschl, A. J.** (2018). Coworking-spaces: how a phenomenon of the sharing economy builds a novel trend for the workplace and for entrepreneurship. *Review of Managerial Science*, 12(1): 317-334.

**Brown A., O'Connor J. and Cohen S.** (2000). Local music policies within a global music industry: cultural quarters in Manchester and Sheffield. *Geoforum*, 31: 437-451.

**Brown, J. S.** (1999). *Art and innovation: the Xerox PARC Artist-in-Residence program*. Mit Press.

**Brown, J., Isaacs, D., & The World Café Community** (2005). *The World Café. Shaping Our Futures Through Conversations That Matter*. Berrett-

Koehler Publishers, San Francisco.

**Bruscaglioni, M.** (2007). *Personal Empowerment. Poter aprire nuove possibilità nel lavoro e nella vita* (Vol. 15). FrancoAngeli.

**Candy, L., & Edmonds, E.** (2018). *Practice-Based Research in the Creative Arts: Foundations and Futures from the Front Line*. Leonardo, 51: 63-69.

**Caré, D., Paolino, C., & Smarrelli, M.** (2018). *Innovare l'impresa con l'arte. Il metodo della Fondazione Ermanno Casoli*. Egea, Milano.

**Celli, P. L.** (2018). "Introduzione", *Innovare l'impresa con l'arte. Il metodo della Fondazione Ermanno Casoli*. Egea, Milano.

**Clare, K.** (2013). *The essential role of place within the creative industries: Boundaries, networks and play*. Cities, 34: 52-57.

**Cohendet P., Grandadam D., Simon L.** (2010). *The Anatomy of the Creative City*. Industry and Innovation, 17(1): 91-111.

**Comunian, R.** (2010). *Il ruolo delle Imprese nello sviluppo culturale del territorio*, Paper 01/2010, available at [www.culturalab.org](http://www.culturalab.org) [January 2020].

**Cook, P.** (1998). *The Creativity Advantage - Is Your Organization the Leader Of The Pack?*. Industrial and Commercial Training, 30(5): 179-184.

**Corbin, J., & Strauss, A.** (1990). *Grounded Theory Research: Procedures, Canons, and Evaluative Criteria*. Qualitative Sociology, 13(1): 3-21.

**Cummings, A., & Oldham, G.R.** (1997). *Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee*. California Management Review, 40: 22-38.

**Currid, E.** (2007). *How art and culture happen in New York: Implications for urban economic development*. Journal of the American planning Association, 73(4): 454-467.

**Darsø, L.** (2004). *Artful Creation. Learning-tales of Arts-in-Business*. Frederiksberg, Denmark: Samfundslitteratur.

**Darsø, L.** (2016). *Arts-In-Business From 2004 To 2014: From Experiments in Practice to Research and Leadership Development*, In U. Johansson Sköldberg, J. Woodilla, & A. Berthoin Antal (Eds.). *Artistic Interventions in Organizations: Research, Theory and Practice*. Abingdon, UK & New York, USA: Routledge.

**De Propriis L. and Hypponen L.** (2008). *Creative Clusters and Governance: The Dominance of the Hollywood Film Cluster*, in Cooke P. and Lazzarotti L. (eds), *Creative Cities, Cultural Clusters and Local Development*, Cheltenham: Edward Elgar, 340-37.

**Dempwolf C. S., Auer J., D'ippolito M.** (2014). *Innovation Accelerators: Defining characteristics among startup assistance organizations*. Small Business Administration, Office of Advocacy.

**Florida, R.** (2002). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.

**Fowle, K.** (2007). *Who cares? understanding the role of the curator today*. Cautionary tales: Critical curating, 26-35.

**Gadjanski, I.** (2015). *Fabrication laboratories—fab labs—tools for sustainable development*. UN Global Sustainable.

**Gandini, A.** (2015). *The rise of coworking spaces: A literature review*. Ephemera, 15(1): 193-205.

**Gershenfeld N.** (2008). *Fab: the coming revolution on your desktop--from personal*

- Ghiselin, B.** (1963). Ultimate criteria for two levels of creativity in Ekvall, G., 1997. Organizational conditions and levels of creativity. Creativity and Innovation Management, Wiley Online Library.
- Glaser, B., & Strauss, A.** (1967). The Discovery of Grounded Theory. Aldine, Chicago.
- Grodach, C.** (2011). Art spaces in community and economic development: Connections to neighborhoods, artists, and the cultural economy. Journal of Planning Education and Research, 31(1): 74-85.
- Hackett S. M. and Dilts D. M.** (2004). A Systematic Review of Business Incubation Research. Journal of Technology Transfer, 29: 55-82.
- Hall, P.** (1998). Cities in Civilization: Culture, Technology and Urban Order. London, Weidenfeld and Nicolson.
- Hall, P.** (2000). Creative Cities and Economic Development. Urban Studies, 37(4): 639-649.
- Herzberg, F.** (1968). One more time: How do you motivate employees (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.
- Home Affairs Bureau, The Hong Kong Special Administrative Region Government** (2004). A study on creativity index, MCCM Creations / Eileen NG.
- Howkins, J.** (2001). The creative economy: How people make money from ideas. The Penguin Press, New York.
- Hunter, S.T., Bedell, K.E., & Mumford, M.D.** (2007). Climate for creativity: A quantitative review. Creativity Research Journal, 19: 69-90.
- Johansson Sköldberg, U. J., Woodilla J., Berthoin Antal, A. (Eds)** (2016). Artistic Interventions in Organizations. Research, theory and practice. Routledge, New York.
- La Prade, E.** (2002). The Early Days of E.A.T. IEEE MultiMedia, 9(2): 4-5.
- Lange B., Kalandines A., Stöber B., and Mieg A. H. (2008). Berlin's creative industries: governing creativity?, Industry and Innovation, 15(5): 531-548.
- Lipman, M.** (2005). Educare al pensiero. Trad. it. di A. Leghi. Vita e Pensiero, Milano.
- Marshall, A.** (1890). Principles of economics: unabridged eighth edition (2009). Cosimo, Inc..
- Merkel J.** (2015). Coworking in the city. Ephemera, 15(1): 121-139.
- Moazed A.** (2016). Platform business model – Definition, available at: <https://www.apploinc.com/blog/what-is-a-platform-business-model/> .
- Moriset B.** (2013). Building new places of the creative economy. The rise of coworking spaces. 2nd Geography of Innovation International Conference 2014.
- Musterd S., M. Bontje, C. Chapain, Z. Kovacs and A. Murie** (2007). Accommodating Creative Knowledge A Literature Review from a European Perspective. AMIDSt, University of Amsterdam.
- Naiman, L.** (1999). An Interview with John Seely Brown about Xerox PARC's Artist in Residence Program. Consultabile al link:
- Nonaka, I., & Takeuchi, H.** (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press.

**Nonaka, I., & Konno, N.** (1998). The concept of “Ba”: Building a foundation for knowledge creation. *California management review*, 40(3): 40-54.

**Nonaka, I., Toyama, R., & Konno, N.** (2000). SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. *Long range planning*, 33(1): 5-34.

**Obriest, H.** (1966). Walter Hopps Hopps Hopps—art curator. *Artforum*.

**Oldham, G.R., & Cummings, A.** (1997). Enhancing Creativity: Managing Work Contexts for the High Potential Employee. *California Management Review*, 40 (1).

**Porter, M. E.** (1998). Clusters and the new economics of competition. *Boston: Harvard Business Review*, 70(6): 77-90.

**Pratt, A. C.** (2008). Creative cities?. *Urban Design Journal*, 105.

**Prewitt, V.** (2011). Working in the Café: lessons in group dialogue. *The Learning Organization*, 18(3): 189-202.

**Radice, R.** (2020). *Socrate*. editore Solferino.

**Rappaport, J.** (1987). Terms of empowerment/exemplars of prevention: Toward a theory for community psychology. *American journal of community psychology*, 15(2):121-148.

**Sacco P.L., & Segre, G.** (2006). Creativity, cultural investment and local development: a new theoretical framework for endogenous growth. DADI WP 8/06, Università IUAV di Venezia.

**Santagata, W.** (2006). Cultural districts and their role in developed and developing countries. *Handbook of the Economics of Art and Culture*, 1: 1101-1119.

**Santagata, W., & Bertacchini, E.** (2011). *Creative Atmosphere: Cultural Industries and Local Development*. Working Paper No. 4/2011.

**Santagata, W., & Bertacchini, E.** (2012). *Atmosfera creativa. Un modello di sviluppo sostenibile per il Piemonte fondato su cultura e creatività*. Il Mulino.

**Schiama, G.** (2011). *The Value of Arts for Business*. Cambridge: Cambridge University Press.

**Scott, A. J.** (2010). Cultural economy and the creative field of the city. *Geografiska Annaler: series B, human geography*, 92(2): 115-130.

**Scott, A.J.** (2000). *The Cultural Economy of Cities*. SAGE Publications, London, UK.

**Scott, A.J.** (2006). *Creative Cities: Conceptual Issues and Policy Questions*. *Journal of Urban Affairs*, 28(1): 1-17.

**Spinuzzi, C.** (2012). Working alone together: Coworking as emergent collaborative activity. *Journal of Business and Technical Communication*, 26(4): 399-441.

**Stacey, M.** (2014). The FAB LAB network: A global platform for digital invention, education and entrepreneurship. *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, 9(1-2): 221-238.

**Sutherland, I.** (2012). Arts-based methods in leadership development: Affording aesthetic workspaces, reflexivity and memories with momentum. *Management Learning*, 44(1): 25-43.

- Throsby, D.** (2010). *The Economics of Cultural Policy*. Cambridge.
- Toivonen, T., & Friederici, N.** (2015). Time to define what a “hub” really is. *Stanford Social Innovation Review*.
- Tornqvist, G.** (1983). Creativity and the renewal of regional life, in A. Buttimer (ed.) *Creativity and Context: A Seminar Report*, 91-112, Lund Studies in Geography. B. *Human Geography*, No.50 Lund: Gleerup.
- Uda T.** (2013). What is coworking? – A theoretical study on the concept of coworking,
- Ursell G.** (2000). Television production: issues of exploitation, commodification and subjectivity in UK television labour market. *Media, Culture and Society*, 22(6): 805– 825.
- Vivant E.** (2013). Creatives in the city: Urban contradictions of the creative city. *City, Culture and Society*, 4: 57-63.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M.** (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty*, 2nd edition. Jossey Bass, San Francisco.
- Whitaker, A.** (2016). *Art Thinking: How to Carve Out Creative Space in a World of Schedules, Budgets, and Bosses*. Harper Collins: New York, NY, USA.
- Woodman, R., Sawyer, J., & Griffin, R.** (1993). Toward a Theory of Organizational Creativity. *The Academy of Management Review*, 18(2): 293-321.
- Zukin, S.** (2008). Consuming authenticity: From outposts of difference to means of exclusion. *Cultural studies*, 22(5): 724-748.
- Zukin, S., & Braslow, L.** (2011). The life cycle of New York’s creative districts: Reflections on the unanticipated consequences of unplanned cultural zones. *City, Culture and Society*, 2(3): 131-140.



franzLAB

ISBN 978-88-944809-1-7



9 788894 480917