

«Agilità creativa»

Guida all'integrazione di interventi artistici in contesti organizzativi (IO1)

Michael Uhl (HKS Ottersberg)

Nell'ambito del progetto Erasmus+ «Agilità creativa», un team internazionale ha sviluppato un kit formativo modulare per «l'agilità creativa». Di fondamentale importanza sono le strategie basate su un approccio artistico.

1. Considerazioni iniziali: caso di studio di Ottersberg

Le nostre società stanno vivendo un cambiamento radicale: i processi di scambio interpersonale e di cooperazione finora sviluppati e sperimentati sono messi alla prova e si trovano in una fase di trasformazione. Ma come è possibile attuare questa trasformazione?

Per il team internazionale di artisti, mediatori e ricercatori una competenza fondamentale è la capacità di agire in modo aperto, flessibile e collettivo, con «l'agilità creativa».

Nella società ci sono attori che vantano una lunga esperienza in contesti dinamici ed eterogenei e presentano queste capacità. Sono gli artisti. Per studiare l'applicazione e l'effetto dei metodi basati su un approccio artistico in contesti organizzativi, la Hochschule der Künste im Sozialen, HKS Ottersberg (D), ha condotto uno studio nel comune dell'università. Lo studio è stato seguito e valutato con criteri scientifici dall'Università di Scienze applicate Zurigo (ZHAW) a Winterthur (CH).

Come gruppo di prova, sono stati reclutati i decisori politici e amministrativi del comune di Ottersberg (D). Per ottenere informazioni possibilmente diversificate, le sequenze sono state eseguite sia in presenza che online.

Dopo una fase introduttiva online di due sessioni di due ore, sono state svolte cinque workshop della durata di tre ore, dei quali uno ha avuto luogo online per motivi legati alla pandemia. Il caso di studio ha previsto anche una presentazione pubblica dei risultati, e si è concluso con una sessione online di valutazione. Lo studio è stato condotto nell'autunno 2021.

Di seguito vengono presentate brevemente le varie fasi. I risultati che sembrano interessanti per l'ulteriore sviluppo della formazione vengono schematizzati. Per una presentazione dettagliata si rimanda al video [«Leitfaden zur Implementierung künstlerischer Interventionen in organisationale Kontexte» \(IO1\)](#) (in tedesco) (www.hks-ottersberg.de), accompagnato dalla seguente guida.

2. Metodo artistico

Il metodo artistico scelto è la *Narrative Recherche*, una tecnica artistica del settore teatrale che permette di interrogare la società, raccogliendo e ricongiungendo in forma artistica diverse prospettive e narrazioni. Il risultato è una narrazione comune, che però mantiene e rende visibili le diverse storie individuali, in modo simile a un mosaico: un pezzo unico composto da diverse parti singole che restano inalterate.



Fig. Aspetti della Narrative Recherche come metodo di ricerca artistica

3. Struttura e risultati del caso di studio

La ricerca artistica è la base di ogni discussione. Pertanto, il processo è stato strutturato in tre parti: ricerca preliminare, lavori di gruppo e review.

3.1 Ricerca preliminare (online)

La ricerca preliminare ha avuto luogo in due sessioni online, durante le quali è stato discusso l'argomento insieme ai partecipanti e sono state raccolte informazioni sul contenuto. Allo stesso tempo, è stato presentato il team ed è iniziato il processo di formazione dei gruppi. Ecco le opportunità e gli obiettivi più importanti della fase introduttiva online.

- Fase introduttiva online:**
- prima conoscenza approfondita dei partecipanti e delle loro competenze digitali;
 - presentazione del team + metodo di lavoro/approccio;
 - ev. preparazione delle slide/della presentazione;
 - definizione collettiva dell'argomento;
 - primi impulsi (a carattere ludico);
 - raccolta di basi/impulsi/input per preparare la fase di lavoro a gruppi o per la selezione dei moduli;
 - uso di strumenti per annotare le idee: chat, Menti, registrazione delle riunioni su ZOOM.

3.2 Lavori di gruppo (in presenza)

La condizione più importante per lavorare in gruppo in maniera non orientata a un obiettivo specifico è comunicare in un «ambiente protetto»:

L'«ambiente protetto»

L'«ambiente protetto» è un prerequisito centrale per la sperimentazione (artistica). Se questo luogo si trova al di fuori del contesto aziendale/quotidiano, è un po' più facile da creare.

Non si tratta solo di una questione di luogo, ma di atmosfera:

- non ci sono «errori», ma solo «tentativi con esperienze diverse»;
- sono possibili tentativi con l'opzione di fallire;
- evitare «giusto» e «sbagliato» come valutazioni;
- sperimentiamo qualcosa e non esercitiamo nulla
= ambiente DI SPERIMENTAZIONE, non ambiente DI ESERCITAZIONE.

3.2.1 Input teatrali e metodologici

La *Narrative Recherche* combina il contenuto e le domande dei partecipanti con metodi ludici di creazione collettiva di un pezzo teatrale. Inoltre, è disponibile il ricco repertorio di metodi ed esercizi teatrali, a seconda dell'esperienza dei formatori.

Focus + metodi

Setting:

- formazione di gruppi (non tenendo conto di frazioni, funzioni, reparti + gerarchie);
- lavoro a coppie + lavoro in piccoli gruppi (eterogenei e misti);
- ogni persona condivide esperienza, conoscenze, impegno e ciò che vuole condividere
= ciascuno fornisce il proprio contributo/la propria base per la discussione comune
= evitare superiorità gerarchiche nelle conversazioni.

Attraverso la *Narrative Recherche* i partecipanti sperimentano i compiti e le opportunità con cui sono confrontati autori e registi. Si applicano i principi artistici centrali del lavoro teatrale.

Principi artistici

I dilemmi sono stimolanti = dove è il «dramma»/conflitto drammatico?
Il nostro compito **non è trovare la soluzione**, ma **la narrazione** del conflitto.
Raccogliamo e raccontiamo storie. Non le inventiamo.

3.2.2 Lavoro con personaggi e scene

Le scene vengono sviluppate sulla base dei personaggi e delle loro azioni. *Il plotboard narrativo* sviluppato appositamente funge da strumento molto utile e può essere utilizzato sia in forma analogica che digitale. La domanda chiave è: **chi dice/fa cosa? Cosa dice/fa chi?**

Principi chiave per il lavoro con personaggi e scene

- Non dobbiamo saperla più lunga dei personaggi (in azione).
- Tutti i personaggi sono importanti allo stesso modo.
- Le figure secondarie sono decisive, raccontano il mondo.
- «Gli altri fanno il re» – e forse anche il problema...?

Il lavoro con i personaggi viene esteso attraverso lo «studio di ruolo» individuale, in cui ogni persona sceglie un personaggio in azione, che si allontana il più possibile dal proprio background. In questo modo vengono creati testi diversi e contemporaneamente si ottiene un cambiamento di prospettiva da parte dei partecipanti.

Con il *plotboard narrativo* sviluppato insieme, le situazioni possono essere chiarite e condivise dai personaggi in azione. Su questa base è possibile anche praticare un gioco scenico.

I conflitti come narrazioni

- Creazione di un «*plotboard narrativo*» in un lavoro a (piccoli) gruppi (possibile anche online tramite whiteboard).
- Presentazione di diverse drammaturgie (= strutture narrative efficaci)
 - spesso con la speranza di una (ri)soluzione alla fine
 - «mosaico» = alternativa?
- Idea/drammaturgia del **mosaico** (= *Narrative Recherche*):
 - Molti singoli elementi costitutivi (narrazioni) creano un quadro generale.
 - Gli spazi tra le narrazioni lasciano libertà all'individuo, che può riempirli con le proprie prospettive.
 - Sono possibili contrapposizioni che ampliano e dinamizzano il mosaico (= i poli opposti allargano gli orizzonti).
 - Il mosaico non è statico, ma dinamico. I moduli/le narrazioni sono in movimento

3.2.3 Input mentali

Il campo aperto e vago: navigare in uno spazio fluido e ambiguo

Il «campo aperto» può generare insicurezza. Tuttavia, può anche rappresentare la libertà mentale necessaria per una nuova organizzazione. Se quindi impariamo ad aprire i campi e allo stesso tempo a tollerare ciò che è aperto e insicuro, otteniamo la libertà mentale da cui possiamo creare qualcosa di nuovo. Ma come si creano campi aperti e come ci si può navigare insieme? E quali sono le esperienze degli artisti in questi campi?

Esperienze nel campo fluido e vago

«Domande da porre alla propria incertezza»:

- Come mi comporto di fronte a domande grandi e complesse se sono limitato/a nella mia capacità/competenza/«mancanza di autorità»?
- Come il singolo/il gruppo (= «noi») gestisce la latente, permanente ed eccessiva complessità?
- Come trasmettiamo, condividiamo e organizziamo questioni/domande che non possono essere risolte immediatamente?

«Che libertà c'è nel pensiero di non dover avere soluzioni?»

- Alla fine, ci deve essere e ci sarà una soluzione, ma non è necessariamente quella che ci saremmo aspettati all'inizio.
 - «lo non cerco, io trovo». (Pablo Picasso)

Idea del mosaico

- Le narrazioni individuali e le prospettive individuali creano un quadro generale.
- Narrazione collettiva senza distruggere le singole narrazioni
= questione del concetto di **Noi**.

Cosa significano queste esperienze per la gestione e il controllo dei processi a risultato aperto, cioè non orientati a un obiettivo specifico? Ecco alcuni punti dalla regia, cioè dalla gestione del processo nel lavoro di prova teatrale:

Guida e controllo nel campo fluido e vago

L'ambiente protetto è indispensabile

- niente «errori», solo tentativi con esperienze diverse
- sono possibili tentativi con l'opzione di fallire
- evitare «giusto» e «sbagliato» come valutazioni

Chiarire la situazione per tutti

- momento condiviso
- presupposto affinché la scena vada bene
- Non devo descrivere la scena (=soluzione), ma la situazione (=compito) che sta alla base.
La scena nasce dall'azione/interazione dei partecipanti.

Le domande aprono, le risposte chiudono

- compiti reali (= nessuna terapia occupazionale/alibi)
- fare del proprio processo di ricerca il tema (centrale)
- Considerare e sfidare tutti (anche sé stessi)

Partecipare nel gruppo

- cercare, intuire, percepire, sperimentare
- tentare rende intelligenti

Prendere decisioni

- accettare la responsabilità
- l'alternativa all'impotenza non è il potere, ma il FARE

Auto-osservazione

- sperimentare e agire confrontandosi con la situazione
- essere onesti (con sé stessi e gli altri)

Nell'ambito del caso di studio condotto, ha fatto parte del processo anche una presentazione pubblica. Questo ha permesso di condividere con il pubblico la narrazione elaborata su un conflitto comunale concreto, fornendo così la base per una discussione collettiva e oggettiva. Non è necessaria una presentazione. Tuttavia, può essere un mezzo per il trasferimento e la realizzazione di idee.

3.3 Review finale online

Dopo intensi lavori di gruppo in presenza, una review finale online offre l'opportunità di dare un'occhiata al trasferimento e alla realizzazione delle idee nella vita quotidiana dell'organizzazione.

Possibili domande per una review o un transfer nella vita di tutti i giorni:

- Cosa accadrebbe se cercassimo un modo diverso di affrontare la promessa e il desiderio di soluzioni e risposte e lo comunicassimo in modo diverso?
- Infrangere la promessa di conoscere la soluzione ci rende (professionalmente) vulnerabili?
- Cosa dovrebbe accadere per poter affrontare la situazione in modo diverso?
- Quali possibilità di azione e progettazione esistono nel (futuro) campo ambiguo e fluido, indipendentemente dalle condizioni generali?
- Quali processi organizzativi sono predisposti per «l'agilità creativa»? E quali non lo sono?
- Quali suggerimenti e opportunità nascono dalla formazione vissuta congiuntamente?
- Che cosa mancava? Cos'altro potrebbe aiutare?

3.4 Raccomandazioni dalla prospettiva del partner di ricerca ZHAW/Winterthur

Attraverso l'osservazione del caso di studio (svolto), l'Istituto delle scienze applicate della comunicazione e dei media (IAM) della ZHAW ha sviluppato una serie di domande da chiarire prima di realizzare futuri corsi di formazione sull'agilità creativa. L'IAM vanta molti anni di esperienza nel campo della ricerca sulla comunicazione e sull'analisi del discorso e della ricerca progettuale in contesti pratici transdisciplinari. Il rapporto sulla ricerca di accompagnamento della ZHAW può essere scaricato dal sito web della [ZHAW \(https://zhaw.ch\)](https://zhaw.ch).

Domande da porsi prima di tenere un corso di formazione sulla creagilità (ZHAW):

1. Chi è il nostro **pubblico** (team organizzativi vs. persone singole)?
2. Quali sono le **«aspettative»** esplicite e implicite del pubblico nei nostri confronti come formatori di creagilità?
3. Quali **condizioni quadro** devono essere prese in considerazione («ambiente protetto» vs. intervento direttamente nel contesto pratico)?
4. In qualità di formatori di creagilità, quali **effetti** vogliamo ottenere nei partecipanti?
5. Quali **competenze artistiche, di moderazione e di sviluppo organizzativo** specifiche abbiamo nello spazio analogico e digitale?
6. Quali **competenze comunicative analogiche e digitali** sono particolarmente efficaci per compiti specifici e come le acquisiamo (parola chiave: «digital literacy»)?
7. Come **definiamo** i nostri **ruoli di formatori di creagilità** nel team del progetto?
8. Come affrontiamo argomenti/problemi/domande **importanti, intercontestuali o ricorrenti e relativi a contesti lavorativi specifici**?
9. Di quale o quali **competenze specialistiche (aggiuntive)** abbiamo bisogno considerando l'impatto a lungo termine in **diversi contesti pratici a noi estranei**?
10. Quali **problemi** potremmo dover affrontare **nel processo di creagilità** e come possiamo prepararci in modo opportuno («Nasty problems list»)?

4. Nota

La guida presentata si basa sui risultati e sulle esperienze del caso di studio condotto a Ottersberg (D) nell'autunno 2021. È intesa come un passaggio intermedio per lo sviluppo processuale di un sistema modulare. Il suo utilizzo dipende da molti fattori, come ad esempio le persone coinvolte, l'organizzazione, i diversi background e, non da ultimo, i formatori.

Buon lavoro!