

in "Hystrio", 2002, n. 3, pp.34-37.

Il manager va a bottega

Lucio Argano

Qualche giorno fa una studentessa universitaria del Dams di Bologna mi ha rivolto una domanda pungente più o meno di questo tono: "ha senso oggi la figura dell'organizzatore teatrale dal momento che non si fa che parlare piuttosto del manager dello spettacolo?". Il "si" di risposta è venuto istintivamente, ma la questione merita una riflessione più ampia e meno sentimentale.

La mia posizione nell'ambiente è nota: da molti anni sostengo la necessità di un approccio più *manageriale* alla gestione della cultura e delle attività artistiche.

Tuttavia mi rendo conto che l'aggettivo manageriale è equivoco, genera sospetto e diffidenza.

Va spiegato che quando parlo di *management dello spettacolo* mi riferisco a quel mix straordinario di competenze in cui si fondono abilità, capacità e sapere di tipo artigianale, legati a quanto avviene in palcoscenico, con le migliori conoscenze sul piano organizzativo, amministrativo, progettuale, promozionale richieste dalla specificità delle attività culturali ed artistiche.

Se non si parte da questo binomio *tradizione-innovazione*, in cui per tradizione si intende il rispetto per come si sono sempre fatte le cose e per innovazione si esprime la capacità di sperimentare il nuovo per migliorare, due elementi caratterizzanti la stessa creazione artistica, la possibilità di abusare delle parole "manager" e "management" in modo mistificatorio è dietro l'angolo.

Negli ultimi dieci anni in Italia alle inefficienze economico-organizzative di taluni sistemi, soprattutto a vocazione pubblica, l'immaginario collettivo, ma anche la politica, hanno proposto il ricorso alla "managerialità", ritenendo che difetti strutturali e sprechi potessero trovare rimedio grazie al presidio di una maggiore competenza professionale e decisionale.

In parte questo approccio ha avuto ragione (si pensi al carrozzone delle partecipazioni pubbliche statali) ma in altri delicati settori della vita sociale ha generato enfasi fuori luogo ed attivato iniziative, soprattutto nell'ambito della formazione universitaria e professionale, che hanno alimentato confusione e tra questi il mondo della cultura.

Di fatto si è generalizzato come se tutte le metodologie di gestione d'impresa fossero adattabili all'ambito culturale, dimenticando che le arti, i beni culturali e lo spettacolo hanno peculiarità organizzative e processi molto diversi da altri settori e richiedono allo stesso livello sia strumenti e conoscenze di tipo manageriale appropriate, sia expertise specifico.

Questi elementi sono determinanti per lo svolgimento dei vari ruoli gestionali e di governo all'interno di teatri, festival, enti, compagnie, associazioni, di qualunque natura e dimensione, quali l'organizzazione, la promozione, la direzione di sala,

l'amministrazione, la produzione, la stessa direzione artistica ovvero il presidio di tutti quei processi che caratterizzano la realizzazione e la presentazione di spettacoli.

Ruoli che si sono arricchiti e sono divenuti più complessi in ragione delle grandi trasformazioni avvenute in questi anni. Cambiamenti socio-culturali, modifica negli stili e modi di consumare cultura, innovazione tecnologica e dei sistemi di comunicazione, complessità del quadro normativo, legislativo, fiscale, difficoltà di ordine economico-finanziario.

Chiunque svolga tali ruoli esercita compiti ed attività di tipo manageriale e pertanto anche l'organizzatore teatrale può ritenersi "manager dello spettacolo".

Appurato che qualcuno deve presidiare tutti i processi gestionali legati all'attività teatrale e che stiamo parlando dell'organizzatore teatrale, la questione quindi non riguarda tanto gli appellativi, quanto piuttosto definire l'architettura delle competenze che oggi questa figura professionale deve possedere e su cui va indirizzata la formazione specifica.

In primo luogo, come già detto, è indispensabile l'acquisizione e la successiva maturazione di un buon livello d'*expertise*, vale a dire conoscenze a carattere empirico-pratico (*know-how*) del funzionamento del lavoro teatrale, derivanti unicamente dall'esperienza sul campo.

Parlo di conoscenze derivanti dalla vecchia sapienza artigianale del lavoro artistico e drammaturgico, del palcoscenico, dell'universo delle compagnie e della circuitazione degli spettacoli, della società teatrale, dei teatri come luoghi fisici.

Sono conoscenze pure, abilità, stili, comportamenti che riguardano la messa in scena delle creazioni, il lavoro del regista, del suo team e degli attori, la liturgia teatrale, la geografia del teatro ed il suo funzionamento istituzionale ed organizzativo, i meccanismi di programmazione, vendita e distribuzione degli spettacoli, la formazione e promozione del pubblico, l'ambiente e la società del teatro, con tutti suoi spaccati, le abitudini, le prassi e le consuetudini ma anche i semplici rudimenti della tecnica di palcoscenico e la morfologia dello spazio fisico teatrale e delle sue dotazioni.

Si apprendono poco seduti in aula, molto più facendo, come si direbbe *on the job*, dedicando tempo ed energie che diventano stile di vita. Nessuna evoluzione o identikit di questo mestiere può prescindere da questi aspetti, come Mimma Gallina ci ricorda nel suo bel libro "Organizzare teatro" pubblicato dalla Franco Angeli.

Oggi in ogni caso questa figura, come per le altre declinazioni dei mestieri organizzativi dello spettacolo, deve confrontarsi con i cambiamenti di cui parlavamo prima in modo rapido, efficace, con una maggiore attenzione all'economicità delle attività ma anche alla costruzione e capitalizzazione dei rapporti.

Perciò deve acquisire quelle competenze appunto più manageriali, mirate alla specificità della produzione culturale, di carattere tecnico-professionale (*know what*).

Capacità di lettura ed analisi dell'ambiente, di pianificazione e programmazione, visione strategica e prospettica, di impiego dei più moderni strumenti della

comunicazione, di governo del fattore umano, di previsione economico-finanziaria e gestione del budget, unitamente alle conoscenze più prettamente fiscali, legislative, giuridiche, oltre che di una o più lingue straniere.

Due capacità, tra di loro interdipendenti, sono prioritarie: la costruzione di relazioni e networking inteso come condivisione, alleanza e cooperazione con altri e l'approccio di tipo progettuale.

Molte idee di produzione teatrale o di programmazione di un teatro o di un festival sono progetti complessi di cui va definito e realizzato ogni dettaglio organizzativo, tecnico-allestitivo, economico, comunicazionale e della cui attuazione e successo si è responsabili tanto quanto l'ideatore artistico.

L'organizzatore teatrale deve saper utilizzare la tecnologia ed i nuovi mezzi dell'informatica, in termini di produttività personale, ma senza eccessivi tecnicismi.

La duttilità operativa e la multicompetenza, con i nuovi mezzi dell'era moderna, sono oggi le sue qualità migliori come sempre è stato anche quando non esisteva il computer ed il telefax.

Altre sue qualità sono la sensibilità artistica e sociale, la creatività, l'originalità, la pazienza e tolleranza, il coraggio, la curiosità, l'entusiasmo, la capacità di ascoltare. Deve saper essere intraprendente, avere prospettiva all'iniziativa ed agli obiettivi, essere in grado di comprendere e partecipare attivamente la realtà che lo circonda. Occorre infine una grande complicità con gli artisti, la condivisione del senso di sfida e del rischio culturale, senza i quali il lavoro dell'organizzatore teatrale è inesistente.

Il profilo ideale così tratteggiato a mio avviso dovrebbe guidare e rimodulare l'offerta formativa per questa tipologia di figure.

Su "Economia della Cultura" nel numero 1/2002 dedicato alla formazione nella cultura, assieme ad Antonio Taormina ribadisco l'efficacia per queste professioni del modello della "bottega rinascimentale", nel quale la teoria è accennata nelle sue linee essenziali ma molto è affidato alla pratica sul campo, alla vicinanza di operatori esperti, veri e propri tutor, che possano trasferire le loro conoscenze e la loro esperienze dando modo di apprendere "facendo".

In questo senso il collegamento tra il mondo della formazione e le imprese di spettacolo dovrebbe essere strettissimo, in modo da fornire una preparazione adeguata ma anche un orientamento che è nel medesimo momento lavoro, apprendistato ed ulteriore affinamento delle competenze acquisite. Naturalmente con un processo formativo che sia di qualità e soprattutto attendibile, caratteristiche oggi purtroppo non sempre attese da un proliferare indiscriminato di iniziative a vari livelli su tutto il territorio nazionale.

C'è infine un ulteriore elemento che riguarda tanto il mestiere dell'organizzatore teatrale quanto la sua formazione e consiste nello sviluppo dell'auto imprenditorialità.

Sia essa un fattore critico di successo nella performance individuale, sia invece presupposto per attivare nuove iniziative, soprattutto nella valorizzazione di nuovi talenti artistici, questa prerogativa, che ha visto in passato la nascita e l'affermarsi

di tante esperienze significative nella storia del teatro italiano, dovrebbe poter essere insegnata dove possibile ma soprattutto stimolata.

Perché tra le finalità che l'organizzatore teatrale non deve mancare di assolvere, e che va riconosciuta a grandi e sconosciuti organizzatori, la funzione di operatore e promotore culturale rimane tra tutte la missione più poderosa sul piano sociale.