

in "Data collection", a. XII, 2006, n. 8, pp.44-47.

Inconsapevolezza del *project management* nel settore dello spettacolo

Lucio Argano

Il vero incantesimo che salva dal tempo e dal dolore è l'inconsapevolezza
Erasmus da Rotterdam

La consapevolezza, sostiene un autorevole dizionario della lingua italiana, equivale ad essere "coscienti" di una determinata circostanza, mentre viceversa l'inconsapevolezza corrisponde all'assenza di tale coscienza.

L'affermazione del *project management* come categoria del management preposta alla gestione dell'innovazione, in antitesi al cosiddetto *ongoing management*, riferito invece alla conduzione delle attività di routine, è nota in molti ambiti produttivi, soprattutto ove si definiscano realizzazioni ad alto coefficiente di tecnologia e di ricerca, oppure dove è presente elevata complessità di obiettivi e risultati finali. La definizione al riguardo di una o più filosofie di fondo, l'applicazione di strumenti anche sofisticati di pianificazione e controllo, l'allocatione delle risorse, costituiscono prassi consolidate e solide piattaforme di conoscenza e soprattutto trovano senso nella scelta, nella coscienza e nell'applicazione di un tale approccio (Archibald, 1994).

Ma la capacità di organizzare il lavoro attraverso soluzioni e metodi per la definizione di situazioni "prototipali" nelle quali arrivare ad un risultato finale di straordinaria aderenza agli scopi ed alle funzioni preposte, è presente, con inconsapevolezza, in molti altri ambiti.

È appurato come a partire dall'antichità la realizzazione di edificazioni importanti, in assenza tra l'altro di attrezzature che ne semplificassero i processi costruttivi, siano state effettuate con sistemi e meccanismi di guida, programmazione, coordinamento e controllo non molto dissimili, come principi, dalle attuali metodologie di P.M. (Torre, 1998). La grande muraglia cinese, le grandi opere dell'antica Roma, le piramidi egizie sono il frutto di queste impostazioni nell'organizzazione del lavoro. Erodoto descrive la costruzione della piramide di Cheope con dovizia di particolari rispetto all'impiego ed alla direzione degli addetti-schiavi (oggi risorse umane) al fine di consentire i necessari stati di avanzamento dei lavori (Amato, Chiappi, 1996).

Una inconsapevolezza nell'impiego di tecniche del P.M. anche *basic*, rilevata rispetto alle conoscenze ed evoluzioni odierne, ci porta a considerare, senza andare troppo indietro nel tempo, come taluni importanti settori della vita sociale e produttiva abbiano fisiologicamente ricercato vie e modi di semplificazione e razionalizzazione dell'operare, identificando, proprio nella dimensione progettuale, modalità virtuose ed efficienti per giungere al proprio traguardo e di fatto agendo con reiterata e consolidata inconsapevolezza attraverso la costruzione di non meno raffinate metodologie di progetto.

Uno di questi è il settore dello spettacolo, sia nelle sue manifestazioni più squisitamente artigianali, presentate "dal vivo" (le arti della scena come il teatro, la musica, la danza, il circo)

sia invece nelle espressioni in cui viene "riprodotto" e la presentazione avviene successivamente alla sua realizzazione (il cinema).

La sua filiera la possiamo suddividere in due macro ambiti:

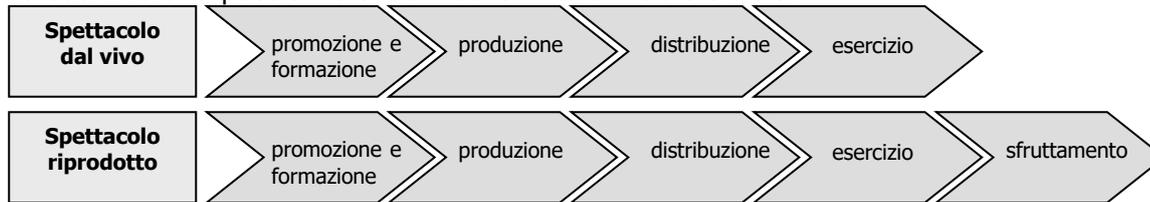


Tavola 1 – filiera dello spettacolo - nostra elaborazione

Una ampia molteplicità delle attività che si svolgono all'interno della filiera sono sviluppate, programmate, implementate e completate secondo una dimensione a progetto, con un abito organizzativo che pur all'interno di modalità consolidate e tipiche (si pensi alle tecniche di messa in scena o a quelle di ripresa cinematografica) presenta caratteristiche di tipo "sartoriale".

L'allestimento di un testo di prosa, l'esecuzione di un concerto sinfonico o rock, la programmazione di un teatro, la realizzazione di una rassegna, l'effettuazione di un concorso di strumento fino ad arrivare alla ripresa di un film sono esempi di progetti spettacolari che hanno tra loro analogie di processi, procedimenti, saperi e conoscenze ma si esprimono poi ciascuno attraverso combinazioni di risorse e competenze secondo una propria e singolare unicità (Argano, 1997).

Il progetto di spettacolo punta ad ottenere un risultato originale che si manifesta ed esaurisce nello stesso momento in cui è realizzato, ma (come nel cinema) può essere anche proteso ad un risultato che riproduce e quindi "ferma" lo stesso originale.

I risultati ricercati sono oltre che unici, il più delle volte irripetibili e sofisticati, con un orientamento alla qualità finale complessiva (quella culturale ed artistica, unita a quella organizzativa e della comunicazione). In tal senso quanto scaturisce non è definibile come un vero "prodotto" ma comporta una doppia connotazione: è un prototipo e nello stesso momento è una esperienza.

La modalità di lavoro è quella di equipe, tanto è determinante l'elemento umano come principale fattore produttivo, ma con la particolarità che coesistono nello stesso progetto più team diversi e specialistici (creativi elaborativi, artistici, tecnici di palcoscenico o di set, organizzativi, di servizio alla sala spettacolo) i quali dispongono di informazioni necessarie gli uni agli altri (Trimarchi, 1993) e contribuiscono con input specifici, eterogenei e differenziati, che vanno poi a combinarsi nel risultato definitivo (Caves, 2000). Tali input sono di difficile misurazione, per le asimmetrie nella valutazione degli apporti, dato la specificità delle lavorazioni e la durata dei team (Perretti, Negro, 2003). C'è da ricordare che i soggetti che operano in questo settore sono interessati oltre che da una remunerazione economica per le loro prestazioni anche da una remunerazione artistica ed i due elementi di sistema premiante possono convergere o l'uno avere più rilevanza dell'altro senza inficiare la qualità ed il risultato della prestazione. Un aspetto singolare è dato dalla massima esplicitazione di svariati modelli di leadership (autoritaria paternalistica, autoritaria drastica, carismatica, partecipativa, etc.) in genere assunta dalla figura di coordinamento artistico (regista, direttore, etc.). Il mix di competenze (*know how* e *know what*) combina abilità, conoscenze e capacità tecniche a prassi di natura artigianale, a riti e liturgie (consuetudini) peculiari delle diverse discipline, il tutto al servizio prioritariamente di processi di natura creativa, artistica e culturale. Gli altri processi che si intersecano sono quelli di avvio e di elaborazione dell'idea-progetto, quelli di pianificazione e controllo, quelli di esecuzione ed operatività, quelli di approvvigionamento

delle risorse (specie finanziarie), quelli di chiusura e di valutazione (Argano, Bollo, Dalla Sega, Vivalda, 2005).

L'alto coefficiente di complessità deriva principalmente dall'impossibilità di governare appieno entro schemi prevedibili e misurabili i processi creativi che pure sono determinanti per la riuscita del progetto stesso. Ciò comporta che l'assenza di paletti, quindi la piena libertà espressiva dei soggetti coinvolti in tali processi (ad esempio il regista, il direttore d'orchestra, il coreografo), possa incidere considerevolmente sui vincoli tempi-costi-qualità del progetto e, di contro, una rigida perimetrazione del lavoro artistico potrebbe inficiare il successo dell'iniziativa. Ecco quindi che tali progetti subiscono al loro interno un continuo ed inesauribile processo ulteriore di negoziazione tra istanze artistico/creative e necessità di tipo manageriale/produttivo e relative figure responsabili (vedi la data inderogabile di un debutto o di una tournée, il rispetto di un budget, il vincolo morfologico di un palcoscenico rispetto ad una scenografia).

Il ciclo di vita di questi progetti, a differenza di altri settori, si articola in sei fasi salienti, spesso sovrapposte, nelle quali si focalizzano passaggi importanti ed irrinunciabili (Argano 1997), fisiologici e la cui combinazione/integrazione sembra manifestarsi in maniera inconsapevole.

La prima fase può essere chiamata *Ideazione* in quanto, a fronte di esigenze artistiche, produttive o di committenza, di politiche culturali pubbliche, di programmazione di contenitori culturali fisici (teatri) o virtuali (festival) viene sviluppata l'idea-progetto, partendo da spunti originali o dalla reinterpretazione di elementi esistenti. In questa sede si tratteggia il profilo strategico del progetto, la sua missione ed i suoi obiettivi, la sua coerenza con l'orientamento strategico di fondo dell'organizzazione che lo realizza o della committenza. Nello spettacolo in Italia il forte orientamento al risultato, una certa autoreferenzialità della comunità artistica, una rilevante incidenza dell'apporto pubblico (il settore dello spettacolo è finanziato per la maggior parte da istituzioni pubbliche ad ogni livello) frequentemente finiscono per confondere proprio il ruolo strategico che lo spettacolo, inteso come *pièce*, opera, rappresentazione, film, può costituire per l'organizzazione che lo realizza. Nella seconda fase, definita *Attivazione*, si procede alla verifica della fattibilità del progetto e/o al suo eventuale riposizionamento, avviando anche quelle azioni determinanti che rappresentano pre condizioni indispensabili per la sua esecuzione (formalizzazione di impegni con artisti, acquisto diritti, prenotazione di spazi, etc.). Una criticità forte di questi progetti è data dalla copertura economico finanziaria degli stessi, stante la quasi impossibilità per la maggior parte, di raggiungere l'equilibrio costi-ricavi attraverso il mercato.

Sin da questa fase pertanto vengono esplorate le possibilità di costruire una architettura finanziaria progettuale dove far convivere fonti pubbliche di finanziamento con analoghe forme private e con introiti commerciali derivanti dallo sfruttamento del risultato finale.

Nella terza fase, quella della *Pianificazione*, troviamo rispondenza con le consuete dinamiche a fasi di tutti i progetti: programmazione del lavoro e determinazione di attività, tempi, risorse da impiegare, punti di controllo, valutazione dei rischi.

Ma c'è da registrare una profonda differenza tra spettacolo dal vivo e spettacolo riprodotto.

Il primo non impiega formalismi e strumenti di pianificazione con sistematicità e precisione, anzi il più delle volte sintetizza voci e passaggi in *check list* empiriche, con l'inesistenza o un livello molto basso nell'utilizzo di procedure informatiche. Solo nelle grandi istituzioni (teatri lirici, grandi orchestre, teatri stabili e centri di produzione) vengono sviluppate pianificazioni di dettaglio del lavoro, con redazione di schemi e programmi, data spesso la necessità di coordinare masse di persone, l'uso di spazi o di raccordarsi a dettati contrattuali e sindacali.

Nella grande maggioranza degli altri progetti, invece, eseguiti da realtà produttive non dotate di grande organizzazione (compagnie di teatro, associazioni musicali, etc.), la pianificazione è abbozzata nei suoi tratti fondamentali diventando più un insieme di piani specifici (piano prove, piano di produzione tecnica e di allestimento, piano della logistica, piano dei viaggi e trasporti tournée, calendario recite, piano di comunicazione, piano di *fund raising*, etc.). Più accurata la pianificazione economica (budget), mentre sia quella finanziaria (piani di tesoreria), sia la pratica del controllo generale (azioni, tempi, costi) sono meno sviluppate e presenti.

Sul piano delle analogie con gli approcci tradizionali di P.M. possiamo sostenere che in questi progetti le tecniche di semplificazione (destrutturazione della complessità) sono più vicine al concetto di partizione (somma delle parti) che all'astrazione sistemica (Torre, 1998), con le differenti componenti interdipendenti tra di loro, ma con scarsa scomposizione in PBS/WBS, senza alcun uso di pianificazione reticolare come il Pert o CPM (più facile trovare l'impiego di Gantt adattati) e purtroppo con una scarsa propensione all'analisi dei rischi ed adeguata ricerca di soluzioni che non siano interventi a risoluzione problemi in corso d'opera (fase successiva).

Il settore del cinema al contrario è quello che per le sue implicazioni industriali e gli investimenti ingenti spesso profusi, si è dotato di *tools* di pianificazione e controllo più severi ed adeguati al governo delle continue variabili presenti nella realizzazione di un film. Strumenti che oggi hanno anche applicazioni informatiche che offrono il presidio di molti aspetti della gestione delle riprese e della produzione. Ad esempio forme di pianificazione reticolare sono qui presenti in strumenti specifici come il PdL Piano di lavorazione, che permette di incrociare l'ordine di ripresa delle scene con i set/location (luoghi di ripresa) con i piani di lavoro degli interpreti e gli altri fabbisogni, così come in applicazioni che poi incrociano tali dati con la redazione di bilanci preventivi. Un cruscotto che permette una grande duttilità di manovra proprio perché in corso d'opera della ripresa di un film cambiamenti ed imprevisti sono la norma quotidiana (dalla necessità di provare e girare la singola scena in maniera efficace all'idea artistica all'evento atmosferico persistente durante una settimana di riprese all'aperto).

La quarta fase corrisponde all'*Attuazione* dove il progetto è eseguito come è stato previsto, pur suscettibile di cambiamenti, anche significativi, per gli apporti artistici degli interpreti e della conduzione (regia, direzione, etc.). La quinta fase, detta di *Completamento*, è tenuta staccata dalla precedente perché le procedure di liquidazione di finanziamenti pubblici hanno tempi ed iter burocratici lunghi e comportano quindi adempimenti amministrativi e finanziari a progetto chiuso.

L'ultima fase è quella della *Valutazione* preposta alla verifica di obiettivi e modo di procedere. Tutti i progetti, nessuno escluso, si misurano con tre dimensioni fondamentali: lo spazio, il tempo ed il capitale di relazioni. La spazialità presuppone la scelta di uno spazio (luogo o *location*) e l'uso del medesimo in maniera funzionale al processo creativo. La valutazione/gestione del tempo è intesa come durata complessiva, durata dell'evento in sé, periodo/date, tempi di preparazione e realizzazione. L'indeterminatezza del lavoro creativo ed artistico spesso genera conflittualità e divergenze che hanno impatto sui tempi e solo i termini dettati all'esterno del progetto (scadenze, tournée, programmazioni, committenza) disciplinano di fatto il percorso. Curiosamente alcune prassi esistenti, ad esempio nel cinema, sembrano considerare il tempo quasi una risorsa più che un vincolo (si noti la clausola contrattuale *pay or play* secondo la quale la prestazione dell'artista viene pagata anche se non effettuata perché se ne riconosce il valore in termini temporali in un sistema produttivo di fatto organizzato per progetti paralleli – Peretti, Negro 2003). Infine le relazioni, tra le persone e tra queste e le

organizzazioni, sono ulteriori "mattoni" dei differenti progetti proprio per gli apporti creativi e di competenza e nel contempo si costruiscono ex novo ogni volta.

Per concludere, dal punto di vista della letteratura manageriale, interessante e pienamente condivisibile è il contributo di Burns e Stalker (1961) e di Goodman R.A. e Goodman L.P. (1972) che assimilano le attività teatrali ai "temporary systems" (la cui definizione letterale recita: "...defined as a set of diversely skilled people working together on a complex task over a limited time period."). Uguale analogia viene affermata da Silver (1975) nella disamina dei progetti cinematografici. I sistemi temporanei non hanno codifiche infrastrutturali o burocratiche né sono istituzionalizzati, ma si basano sulle persone, sulle competenze, sui compiti e sugli output.

Nello spettacolo questa caratteristica permette loro una grande flessibilità ed un incrocio continuo di "occasioni temporanee" (la compagnia che si genera ex novo per uno spettacolo o il grande coreografo ospite di una famosa formazione di balletto stabile) che rappresentano "spazi di opportunità" alla funzione artistica e socioculturale di queste attività.

Persino le grandi strutture prestigiose e consolidate (quale un grande teatro d'opera) pur essendo conformate formalmente in una architettura organizzativa classica di tipo funzionale, di fatto funzionano attuando una organizzazione "matriciale", per funzioni e per progetti (spettacoli, iniziative), generando una prevalenza di situazioni ed attività temporanee.

La visione manageriale del mondo delle arti e della cultura è circostanza recente, non sempre condivisa dalla comunità artistica, preoccupata di perdere libertà creativa e qualità finale. Ma una più viva e responsabile attenzione agli aspetti gestionali dello spettacolo, quindi l'acquisizione di una maggiore consapevolezza rispetto alle loro implicazioni, soprattutto in tempi incerti come gli attuali, oltre a rendere possibili taluni progetti, può migliorare quella difficile equazione tra qualità artistica, economicità, efficacia ed efficienza.

Sottolineando però che questi progetti trovano in ogni caso senso e spessore nell'artigianato, nelle peculiarità della produzione culturale, nella integrazione di linguaggi, tecnologie e modi.

E nel rispetto per la tradizione, che rappresenta, non va dimenticato, innovazioni riuscite.

Bibliografia

Aa.Vv. 2000. *Project management: body of knowledge*. Pennsylvania, Project Management Institut.

Amato R., Chiappi R. 1996, *Tecniche di project management. Pianificazione e controllo dei progetti*. Milano, Franco Angeli.

Archibald R.D., 1994. *Project Management* Milano, Franco Angeli.

Argano L., 1997. *La gestione dei progetti di spettacolo*. Milano, Franco Angeli.

Argano L., Bollo A., Dalla Sega P., Vivalda C. 2005. *Gli eventi culturali. Ideazione, progettazione, marketing, comunicazione*. Milano, Franco Angeli.

Burns T., Stalker G.M, 1961. *The management of innovation*. London, Tavistock.

Caves R., 2001. *L'industria della creatività*. Milano, Etas.

De Masi D., 2005 (ried.). *L'emozione e la regola*. Milano, Rizzoli.

Goodman R.A., Goodman L. P., 1972. *Theatre as a temporary system*. California Management Review, 15, 2.

Morgan G. 2002. *Images. Le metafore dell'organizzazione*. Milano, Franco Angeli.

Perretti F., Negro G., 2003. *Economia del cinema*. Milano, Etas.

Silver A., 1975. *The management of creative process in a temporary system*. Unpublished PhD Dissertation. Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Torre M., 1998. *Project Management: dagli egizi a Rodney Turner*. Milano, Economia&Management, 1/1998, pag. 91.

Trimarchi M., 1993. *Economia e cultura. Organizzazioni e finanziamento delle istituzioni culturali*. Milano, Franco Angeli.