

Torino, paper per il Convegno "Management culturale e formazione. Bilanci e prospettive" Fondazione Fitzcarraldo, 22 e 23 settembre 2006 (atti pubblicati dalla Regione Piemonte, 2007).

Creare impresa: competenze e percorsi formativi

Lucio Argano

"È l'intuizione creativa più di ogni altra cosa che fa sentire a ciascuno di noi che la vita vale la pena di essere vissuta"

D.W. Winnicott

"L'Arte consiste nel trasformare una soluzione in un enigma"

K. Kraus

Nei suoi versi struggenti *"animula vagula, blandula..."* l'imperatore Adriano descrive i territori dell'anima e ci ricorda che separandola dal corpo essa diventa pallida, nuda e perde la forza, l'energia che serve per dare all'uomo la capacità di gioco.

Adriano si riferisce all'individuo, ma prendendo a prestito il suo pensiero, oltre la metafora, si può parlare di una "anima" che caratterizza anche la vita delle organizzazioni, dei gruppi e quindi delle "imprese".

Possiamo convenire che sul concetto di impresa nel mondo delle arti, della cultura e dello spettacolo dobbiamo tralasciare le limitazioni imposte dalle definizioni giuridiche. Nell'ordinamento italiano l'impresa in quanto tale viene identificata formalmente come un soggetto organizzato ed economico teso al profitto, mentre la particolare natura della produzione culturale, in cui generalmente il risultato economico non costituisce l'obiettivo primario, porta all'uso di altre forme giuridiche, per l'appunto *no profit*, che si ritiene non abbiano natura imprenditoriale. Eppure la parola impresa, che suscita inquietudine e fastidio tra gli artisti proprio perché associata al profitto (visto come riduzione di qualità, autonomia, originalità), ha dei significati etimologici interessanti, che vanno oltre l'indicazione del legislatore. Impresa è quel programma o quell'attività notevole ed impegnativa, quell'azione ardua ed anche eroica, la rappresentazione anche simbolica di un modo, di una linea di condotta, di una opera importante e dall'esito incerto e sfidante.

Se associamo questi concetti al lavoro di un teatro, un festival, un gruppo musicale, un centro per le arti, un museo, riscontriamo che queste strutture, indipendentemente dall'abito formale (veste giuridica), si comportano in realtà nella sostanza da vere "imprese", nella progettualità, nella distintività delle loro proposte, nella ricerca dell'equilibrio finanziario, nel reperimento e nella gestione delle risorse, nel rapportarsi ai diversi portatori di interessi e la loro impresa è ancora più sfidante non solo per i contesti turbolenti ma anche perché i loro traguardi, non avendo solo una meta economica, sono ancora più ardui e difficoltosi.

All'interno di una molteplicità di assetti e dimensioni, l'impresa culturale ha un *hardware*, rappresentato dall'organizzazione e dalle infrastrutture di cui più o meno

dispone, ha un *software* che invece è dato dalla conoscenza, dalla linea artistica o scientifica e dalle strategie messe in atto più o meno consapevolmente. Ma soprattutto possiede una anima molto particolare, che racchiude idealmente uno o più sogni, intesi non solo in quanto ambizioni o aspirazioni ma come desideri autentici, privi di mediazione. Una anima che coniuga una ricerca continua alla creatività in quanto espressione di fantasia e concretezza ed ad una formidabile istanza sociale.

L'anima dell'impresa culturale è intrisa anche della cultura del gruppo che la compone, costantemente in rinnovamento per l'apporto e l'ingresso di nuove personalità e/o nuovi progetti e la perenne sedimentazione di stili, idee, ideologie, suppellettili concettuali, abitudini, costumi, prassi.

Detta nel gergo manageriale: l'anima si esplicita attraverso la fondamentale presenza di una forte *vision*, ancor più che con la definizione di una *mission* esatta.

Il settore culturale italiano è formato da una grande quantità di "imprese" eterogenee con profili diversi (pubblico, privato, istituzioni, centri indipendenti, cooperative, società, onlus, enti, etc.). Solo una parte dispone di una struttura organizzativa con professionalità e ruoli di tipo manageriale, mentre la stragrande maggioranza è costituita da realtà piccole, con una dimensione più di gruppo.

La vitalità di un ambito produttivo viene spesso monitorata sulla base della natalità/mortalità di nuove imprese al suo interno. Nel settore culturale questo computo è impossibile dal momento che alcune forme giuridiche *no profit*, in assenza di quelle attività di tipo commerciale loro permesse, non hanno obblighi di registrazione. Eppure si sa per certo come la nascita di nuove associazioni culturali sia un trend in continuo aumento. Se una parte di esse è di iniziativa amatoriale ed un'altra fetta precipita nell'oblio di un attivismo più che episodico o legato ad un progetto, una terza parte opera ed agisce, silenziosamente, con intraprendenza e vitalità, sebbene tra mille incertezze.

Le imprese culturali hanno saputo generare nel tempo nuove modalità organizzative all'interno dei loro contesti di riferimento e soprattutto nuove tipologie di attività che integrano sistemi, ambiti e filiere diverse.

Nel primo caso si pensi al movimento della cooperazione teatrale negli anni '70/'80 in tema di costruzione del decentramento teatrale. Nel secondo caso, solo per citare alcuni esempi, sono oramai esperienze consolidate le attività dei clown-dottori nel comparto sanitario, il teatro d'impresa nella formazione gestionale, gli eventi collegati al marketing territoriale, i progetti di inclusione sociale e multiculturalità. Ne consegue che la oggettiva importanza delle imprese culturali nella società civile è ampiamente confermata e gli spazi di azione illimitati.

Negli ultimi dieci anni la formazione manageriale di ambito culturale ha concentrato i suoi sforzi, i suoi programmi ed i contenuti della didattica per la preparazione di figure da inserire in organizzazioni (imprese) esistenti, per la copertura di ruoli funzionali o per la collaborazioni a progetti.

Questa offerta formativa è cresciuta moltissimo, a fronte di una forte domanda di giovani che mostrano un sincero interesse nella cultura e vedono al suo interno una possibilità di realizzazione personale. Tuttavia la situazione oggi evidenzia una

saturazione delle possibilità ingresso nel mondo del lavoro per i profili in uscita. A parte le difficoltà strutturali e congiunturali del settore, le organizzazioni hanno razionalizzato i propri organici e mostrano un *turn over* minimo, la Pubblica Amministrazione langue prigioniera di vincoli burocratici e problemi di bilancio ed il resto delle imprese più piccole hanno risorse appena sufficienti a sopravvivere.

Sono convinto che ci sia un patrimonio latente di potenzialità, idee, energie creative e motivazioni profonde che, tradotte in nuove imprese, potrebbero identificare nuovi bisogni (dei territori, delle collettività, degli individui), inventare nuove attività/esperienze/servizi, far emergere nuovi talenti artistici e generare una virtuosa, innovativa discontinuità nel settore, benefica anche per le imprese esistenti.

Credo sia una nostra responsabilità, come operatori e come formatori, creare ulteriori spazi di impiego, non disperdere opportunità e non lasciare occasioni mancate o intentate. Certamente sostenere e supportare l'imprenditorialità culturale va in questa direzione, con la consapevolezza che anche in questo caso siamo di fronte ad una impresa sfidante e faticosa, che richiede progetti ben articolati, coerenti e di senso.

Fino ad oggi le esperienze di formazione all'imprenditorialità culturale sono minime e non tutte adeguate.

A parte qualche iniziativa specifica (Centro Musica di Modena, Rock Impresa a Napoli, l'Ater a Bologna, il Dams dell'Università Roma Tre dove abbiamo istituito un modulo didattico ed un laboratorio annesso sulla creazione di imprese culturali) e l'apertura di alcuni incubatori di impresa ai servizi per la cultura ed all'entertainment, non considerando qualche corso su fondi FSE svolto a livello locale con dubbi risultati, la formazione ad ogni livello (universitario, post laurea, post experience) ha completamente ignorato l'imprenditorialità culturale.

Il lavoro da fare riguarda tanto la formazione nelle competenze e conoscenze tecniche, quanto il sostegno nel far emergere dei buoni presupposti di idee imprenditoriali che abbiano delle reali possibilità e fattibilità di un qualche successo. Per usare un slogan, occorre fare in modo che "l'utopia passi dal mondo dell'intelligenza al mondo della volontà", come amerebbe commentare Gianni Rodari, quando nella sua bellissima Grammatica della Fantasia ricorda i frammenti di Novalis a proposito di una possibile Fantastica pari alla Logica.

Le piste su cui intervenire per avviare una formazione all'imprenditoria nella cultura non fine a se stessa ma piuttosto in grado di produrre tangibili risultati nel medio termine, ovvero un numero di nuove imprese che si cimentano con il mercato, sono a mio avviso tre.

In primo luogo un meccanismo di selezione serio ed accurato dei candidati, che sfugga le impellenze corsuali ad ogni costo e sia di attenta valutazione delle competenze di soglia (studi, esperienze pregresse) nonché di attitudini e competenze di efficacia personale. Proprio queste ultime si collegano agli *skills* imprenditoriali più importanti per questo settore, che sono *l'ability to invest* unitamente alla *capacity to invest* ed in particolare l'autocontrollo, l'equilibrio, la pazienza (saper attendere), la lucidità intesa come capacità di governare le

situazioni specie in condizioni stressanti ed emotivamente disagiate, la fiducia in se e l'auto stima, la motivazione a realizzare, il senso etico, il senso critico (ma non troppo) unitamente alla capacità di fare valutazioni. È in questo primo passaggio che si dovrebbe accertare la presenza di coraggio, di immaginazione, di entusiasmo concreto e propensione al rischio con ponderatezza, tutti ingredienti fondamentali per "intraprendere".

In secondo luogo va strutturato un programma formativo che sia indirizzato su due vie: fornire da un lato una valida preparazione tecnica allo sviluppo ed alla gestione della nuova impresa e dall'altro lato dare tutto il supporto per far emergere una valida idea imprenditoriale che distingue ogni candidato, da sviluppare in un progetto di impresa, con la sua *vision* ed i suoi sogni, quindi la sua anima, e che si evolverà in parallelo con il progetto formativo.

Per quanto riguarda le competenze tecniche, quelle di tipo strategico sono certamente prioritarie, come la capacità di lettura ed analisi dell'ambiente ed il saper decifrare la struttura-articolazione del territorio, la capacità d'intercettare trend e dinamiche emergenti e fare scenari (tendenziali, desiderabili, di eccellenza, da evitare, di integrazione, di interdipendenza con altre evoluzioni) formulando "display", la capacità di rilevare fabbisogni ad ogni livello ed anche interrelati, la capacità di pianificare e proiettarsi in senso prospettico, la visione sinergica e la capacità di costruire alleanze. A seguire le competenze progettuali (ideare, pianificare, reperire, governare ed allocare le risorse, promuovere e comunicare, raggiungere gli obiettivi di progetti e programmi), quelle relazionali e di influenzamento (costruzione di rapporti con interlocutori diversi e capacità di lavorare in *networking*), le competenze direzionali specie nella guida delle persone, nella negoziazione e nella comunicazione, le conoscenze gestionali (marketing, economico-finanziarie, giuridico-legislative, organizzative) e le conoscenze degli ambiti specifici di attività e di interfaccia tipici del settore e della produzione culturale.

In terzo luogo nessuna formazione di tipo imprenditoriale può svincolarsi da una integrazione con processi di accompagnamento se non addirittura tutoraggio del progetto d'impresa, in una fase successiva, contribuendo a renderlo "cantierizzabile" e fattibile. Per questo occorrerebbe immaginare un modello non tradizionale di incubatore di impresa, che non replichi certi cliché nell'affiancamento ritenendo tutte le imprese identiche, che tenga conto delle peculiarità produttive ed operative del mondo della cultura, della sua valenza e funzione sociale primaria e dei tempi più lunghi di *start up* ed accreditamento. L'ideale però è che questo terzo passaggio veda un processo partecipato con un tavolo tecnico di partner anche di tipo istituzionale e territoriale, in modo da creare delle pre condizioni di implementazione e supporto dei progetti di impresa stessi.

Nella realtà economica per decenni si è imposto il concetto della creazione del plus valore, mentre nel settore culturale la preoccupazione è stata quasi quella di "preservare la specie" ed una volta raggiunte, mantenere delle rendite di posizione, in un contesto turbolento ed incerto, anche a discapito della qualità e dell'innovazione. Oggi la priorità è piuttosto invece quella di progettare il futuro e

per fare questo occorre sperimentare ed osare, trasferire la conoscenza con generosità, completezza ed in modo dinamico, creare sul serio occasioni ed opportunità per le nuove generazioni attraverso banchi di prova, esaltare e sostenere la creatività in qualunque modo si manifesti.

Nell'Antologia di Spoon River di Masters Throckmorton racconta che quando era giovane aveva ali forti ed instancabili ma non conosceva le montagne, mentre una volta diventato vecchio, pur sapendo dove dirigersi e conoscendo le montagne, le ali stanche non tennero dietro alla sua visione.

Puntare sull'imprenditorialità culturale non solo a livello di attività formative ma anche come opzione strategica di sviluppo territoriale, sociale, economico e naturalmente culturale significa a mio giudizio imporre una forte tensione positiva al nostro futuro.

Come fare? Semplicemente investendo la nostra esperienza e generosità per illuminare, sostenere, dare una direzione all'anima delle nuove imprese culturali, che è gioco e serenità, leggerezza ed impegno, identità e radici, temerarietà e riflessione, immaginazione e responsabilità, certo tanta fragilità ma soprattutto è speranza.