

METODI CREATIVI IN PRATICA

UN LABORATORIO APERTO

A cura di Alberta Giorgi, Micol Pizzolati, Elena Vacchelli



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO

METODI CREATIVI IN PRATICA UN LABORATORIO APERTO

A cura di Alberta Giorgi, Micol Pizzolati, Elena Vacchelli



**UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
DI BERGAMO**

2023

Metodi creativi in pratica. Un laboratorio aperto
a cura di Alberta Giorgi, Micol Pizzolati e Elena Vacchelli

Bergamo: Università degli Studi di Bergamo, 2023.

ISBN 979-12-210-4940-4 (PDF)

DOI: 10.13122/979-12-210-4940-4

<https://aisberg.unibg.it/handle/10446/260771>

Il volume è realizzato e rilasciato con licenza Attribution – NonCommercial – Noderivatives (CC BY-NC-ND 4.0) – <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
La licenza prevede la possibilità di ridistribuire liberamente l'opera, a patto che venga citato il nome delle autrici e degli autori e senza scopi commerciali; non è possibile la distribuzione di lavori derivati.



© 2023 Autori

Impaginazione grafica
Elisa Virgili

I quadri di copertina e quarta di copertina sono opera di Carla Mariani, diritti riservati

INDICE

- p. 9 **Micol Pizzolati e Alberta Giorgi**
Prefazione. Metodi creativi in pratica: un laboratorio aperto
- p. 13 **Alberta Giorgi**
Situare l'uso dei metodi creativi in Italia
- p. 17 **Elena Vacchelli**
Il World Café come tecnologia del dibattito
- p. 23 **Sebastiano Benasso e Luisa Stagi**
Chi ben comincia. Strategie di ricerca, comunità e resistenze
- p. 31 **Monica Massari**
Metodi biografici e giustizia sociale
- p. 41 **Felice Addeo, Vincenzo Esposito e Francesca Romana Lenzi**
*Game-Based Method: il videogame come metodo.
Riflessioni da una esperienza di ricerca sugli Hikikomori*
- p. 51 **Francesca Bianchi, Mario Giampaolo e Caterina Garofano**
*Un videogioco per l'orientamento universitario. Principi di design
e opportunità di sviluppo*
- p. 63 **Anna Bottesi**
*Spazi virtuali, r(i)esistenze reali: l'elaborazione di un sito web
in due comunità indigene brasiliane*
- p. 73 **Cristina Calvi e Enrico Maria Piras**
*La roleplaying simulation online. Costruire uno spazio digitale
"coraggioso" per analizzare le interazioni in rete*
- p. 85 **Anna Carreri**
(Dis)seminare creativamente: l'esperienza di "family speaking drawers"
- p. 99 **Elena Castellaccio e Veronica Moretti**
Verba manent! Il contributo degli audio-diari nella ricerca sociale
- p. 105 **Annalisa Dordoni, Brunella Fiore, Maria Grazia Gambardella
e Sveva Magaraggia**
*Distanti ma vicine? Fare ricerca sul bullismo con ragazze adolescenti
durante la pandemia di Covid-19*

- p. 115 **Luigi Gariglio**
Esplorare la società autoetnograficamente: una nota autoetnografica sul fare ricerca
- p. 129 **Costanza Gasparo**
Un'integrazione di metodi creativi e tradizionali per studiare l'immaginario urbano
- p. 143 **Marco Gaudiosi e Nicola Pannofino**
Giochi, finzioni e sospetti. Il role play game come metodo di ricerca nel complotto di "qramai"
- p. 151 **Raffaella Maiullo**
L'uso del bodymapping storytelling nella ricerca sociale: indagine sui processi di socializzazione alla vita sessuale di persone giovani
- p. 159 **Veronica Moretti e Alice Scavarda**
Fumetti e salute: vi presentiamo la graphic medicine!
- p. 169 **Cristina Ottaviano**
Men in movement? Metamorfosi immaginate
- p. 177 **Greta Persico**
Metamorfosi immaginate tra etica ed estetica: metodi creativi e ricerca sociale con persone e gruppi minorizzati
- p. 187 **Ginevra Pierucci**
Foto-geografie della selva urbana: spunti creativi dal campo per la rappresentazione di legami inafferrabili
- p. 199 **Alma Pisciotta**
Esperimenti di sociologia teatrale: tecniche drammatiche per la didattica e la ricerca sociologica
- p. 209 **Chiara Rabbiosi**
Spazio, luogo, mobilità: sperimentare una didattica creativa con lo smartphone
- p. 219 **Concetta Russo e Alessandra Decataldo**
Narrare la nascita prematura: riflessività, interdisciplinarietà e tecniche visuali a confronto
- p. 227 **Alice Scavarda**
"Locked down in my mind": un racconto visuale sulla salute mentale durante la pandemia Covid-19
- p. 241 **Alessandra Vitullo**
Lo studio delle religioni: strumenti e pratiche della ricerca digitale

- p. 253 **Alberto Zanutto e Roberta Cuel**
*Match d'improvvisazione teatrale per plasmare l'immateriale
nelle pratiche di apprendimento organizzativo*
- p. 267 **Alice Zilioli, Alessia Ceresoli e Maria Sangaletti**
*Visualizzazioni del maschile: narrazioni delle maschilità esplorate
con la sociologia visuale*
- p. 277 **Micol Pizzolati**
*Intenti e pratiche della ricerca sociale collaborativa:
metodi creativi ed equilibri*
- p. 281 **Biografie**

MATCH D'IMPROVVISAZIONE TEATRALE PER PLASMARE L'IMMATERIALE NELLE PRATICHE DI APPRENDIMENTO ORGANIZZATIVO

Alberto Zanutto

Università di Macerata

Roberta Cuel

Università di Trento

Introduzione

Le organizzazioni sono organismi complessi permeati da tensioni, contraddizioni, incertezza, intuizioni e decisioni non deterministiche, ma scienziati e ricercatori adottano processi di semplificazione dei problemi che semplificano l'interpretazione delle situazioni. Questo approccio permette di focalizzare lo studio su condizioni emergenti, euristiche, modelli predittivi e causali che prediligono l'astrazione alla complessità. L'approccio gestionale più comune e condiviso continua a far prevalere scelte il più possibile razionali e causali su dinamiche classiche come costi e benefici, efficacia ed efficienza, e solo più raramente vengono adottati approcci più creativi (Vince 2018). Anche le organizzazioni più innovative che promuovono lo sviluppo di decisioni emergenti e idee creative lo fanno in situazioni controllate e limitate da un approccio affidato ai *think tank* comunicativi che condividono soluzioni già elaborate in modo razionale da esperti (Hernando, Pautz e Stone 2018). Il modo in cui i processi innovativi sono progettati incarna un modello epistemologico inadeguato, coerente con un paradigma tradizionale del controllo manageriale, di interpretazione oggettiva degli accadimenti e di incapacità di gestire l'inatteso e l'emergente (Rippin 2020). Questo approccio è in profonda contraddizione con la natura stessa dell'innovazione che non può essere imposta, ma deve essere solamente indirizzata, fornendo gli stimoli che favoriscono la condivisione di conoscenze, capacità professionali e abilità tecniche volte a costruire il cambiamento in modo emergente, in gruppo e attraverso la pratica (Rullani 2004). Inoltre, le situazioni complesse e le decisioni in condizioni di estrema incertezza non possono essere analizzate o risolte con metodi predittivi o euristiche razionali. Putnam, Fairhurst e Banghart (2016) affermano che i problemi complessi

non possono o devono essere risolti, ma, al contrario, possono e devono essere gestiti nella loro dualità. Grandori (2015) introduce nuovi paradigmi volti a gestire la complessità come la necessaria preparazione all'incertezza, una ridondanza di conoscenza, una robustezza del funzionamento delle euristiche a tutti i mondi possibili o plausibili, in altre parole una preparazione all'improvvisazione.

Contrariamente a quanto sostenuto dal modello del controllo centralizzato dominante nelle teorie contemporanee dell'azione (Elster 1990), l'intelligenza creativa che caratterizza l'azione umana non si esaurisce nella strutturazione di progetti (Strati 2020, Marcone 2010), ma attraverso l'agito improvvisato, senza premeditazione e in modo spontaneo (Weick, Sutcliffe e Obstfeld 2005, Schildt, Mantere e Cornelissen 2020).

L'improvvisazione non è solamente un'azione meramente reattiva, un'azione repentina, spontanea, estemporanea volta a gestire avvenimenti insoliti e inaspettati che spinge gli individui a reagire non solo per riparare in modo imperfetto o adottare una soluzione provvisoria. L'improvvisazione deliberata esprime la sua potenzialità trasformativa nei confronti di modelli progettuali, grazie al confronto creativo con la contingenza che produce innovazione (Bertinetto 2021). La capacità di improvvisare è la capacità di agire senza premeditazione e spontaneamente, e può essere allenata e coltivata anche attraverso le arti performative, che purtroppo hanno poco spazio nella formazione e pratica aziendale (Taylor e Ladkin 2009).

Una delle ragioni del limitato ricorso alle dimensioni performative deriva dal fatto che le caratteristiche dell'improvvisazione sono poco ortodosse, non lineari e spesso (apparentemente) irrazionali (Cunha e Clegg 2019). Per questo, l'approccio degli interventi improntati all'improvvisazione sembra troppo spontaneo, non controllabile ed è, probabilmente, ritenuto una perdita di tempo e di energie in un contesto che ricerca la razionalità e le euristiche per risolvere i problemi complessi (Lewis e Lovatt 2013).

Un'eccezione all'approccio razionale si trova in quelle organizzazioni che investono molto in creatività, sono estremamente flessibili proprio perché costruite sul *temporary engagement* come le organizzazioni che si occupano di produzioni cinematografiche, della moda, delle *temporary exposition* e così via (Burke e Morley 2016).

Le metafore teatrali e gli approcci all'improvvisazione come pratica organizzativa sono, tuttavia, da tempo presenti nei paper teorici sulle organizzazioni e da qualche decennio sono parte dei repertori di analisi sulla proiezione di senso che gli attori introducono nei contesti incerti e più specificamente quando si tratta di attingere alle risorse immateriali che, come attori, mobilitiamo nella vita quotidiana nelle organizzazioni (Nicolini, Reinecke e Ismail 2021; Gherardi 2008; Becker 2000; Weick 1993).

In questo breve contributo ci ripromettiamo di esplorare in estrema sintesi come un particolare allestimento dell'improvvisazione teatrale

che rientra nel format “*Match di improvvisazione teatrale*” possa essere una esperienza efficace nei contesti organizzativi. Questo format, come vedremo, si caratterizza per una attenzione specifica a comprimere alcune tecniche e modalità tipiche del teatro di improvvisazione dentro uno schema di gioco e una competizione che hanno al centro l'immediatezza e l'evocazione immaginifica (Burroni 2007).

In secondo luogo, il contributo vorrebbe provare ad evidenziare alcuni degli elementi cardine di queste tecniche in ambito teatrale e provare ad osservare come queste tecniche possono essere particolarmente efficaci nell'avvio di percorsi di apprendimento accademico e in azienda.

1. Improvvisare e organizzare

In ambito organizzativo la sensibilità verso le “rappresentazioni” esiste da tempo. Ad esempio, autori come Schreyögg e Höpfl (2004) e Hopfl (2001) hanno esplorato la questione della creatività nelle organizzazioni e sviluppato l'idea delle organizzazioni come teatro già sostenuta da Mangham e Overington (1993). L'esplorazione metaforica indicava una pluralità di possibili approcci teatrali e una pluralità di fonti di ispirazione determinate dalle molte dinamiche teatrali applicabili all'organizzazione, pur prendendo a riferimento l'idea classica della metafora teatrale (Schreyögg e Höpfl 2004; Morgan 1997).

Questa idea ha spinto la ricerca ad esplorare le cinque dimensioni base del teatro, e cioè ad occuparsi della recita in sé (*act*), dello spazio in cui ciò avviene (*scene*), delle persone che occupano questo spazio (*agent/actor*), di come la scena viene portata in vita (*agency*), e dello scopo di questa convergenza in termini di performance (*purpose*). Con questo tipo di sguardo le ricerche si sono focalizzate fin da subito sui processi di improvvisazione (*theatrical improvisation*) come una buona tecnica per migliorare la flessibilità organizzativa o promuovere l'innovazione (Schreyögg e Höpfl 2004). Il teatro tradizionale differisce dal teatro di improvvisazione diversi modi. Il dialogo e l'azione nel teatro tradizionale sono sceneggiati, mentre nel teatro improvvisato gli attori compongono il dialogo e l'azione nella realtà del tempo. La scenografia e gli oggetti di scena sono premeditati nel teatro tradizionale, mentre in quello improvvisato sono spesso immaginati (Moshavi 2001).

Nel teatro d'improvvisazione è stato osservato come gli attori privilegino l'immediatezza e la costruzione di una storia emergente grazie alle interazioni tra gli attori in modo estemporaneo rispetto a quanto sperimentato nel teatro tradizionale di impianto classico, che si concentra sulla costruzione del personaggio, dello spazio e del tempo. In altre parole, il focus è sulla recita in sé (*act*), sulla costruzione di ciò che avviene (*scene*) e sulla creazione di relazione tra le persone in scena (*agent/actor*). Gli attori sono allo stesso tempo attori e registi di una storia emergente, che non ha eguali e che non potrà mai essere replicata.

L'improvvisazione insiste nel cercare di far emergere quella “*verità*” e

quella “*spontaneità*” che è tipica dell’età dell’innocenza e che secondo Johnstone (1979, 77) si può osservare “*fino agli undici o dodici anni, quando improvvisamente [i bambini] perdono la loro spontaneità e producono imitazioni di «arte adulta»*”. Esercitarsi in questo tipo di tecnica teatrale significa accogliere l’incertezza, fidarsi delle proprie intuizioni, agire ancor prima che il pensiero razionale si imponga e adattare ogni parte della performance al contesto e alla rete delle relazioni poste in essere con altri attori se coinvolti (Koppett 2013). Gli attori d’improvvisazione sono, dunque, professionisti che imparano a concentrarsi sui processi e a non preoccuparsi del risultato perché esso è un esito che sottende ad una molteplicità di variabili che non possono essere dominate in una razionalità strettamente causale (Vera e Crossan 2004).

Un lavoro di review sistematica di Hadida, Tarvainen e Rose (2015) ci aiuta a definire l’improvvisazione organizzativa come una azione senza ostacoli che si attiva in risposta a un’interruzione o a un cambiamento inaspettato dell’attività. In questa lettura l’improvvisazione è intesa come un decidere mentre si agisce. Per questo è particolarmente interessante studiare il tema dell’improvvisazione nelle organizzazioni nelle situazioni in cui si sperimentano crisi, incertezze e rischi di fallimenti (Cunha e Clegg 2019), o in situazioni che includono nelle loro modalità operative un certo grado di lavoro emergente e che hanno posto il cambiamento al centro del loro modo di lavorare (Leybourne 2006).

Da questi contributi emerge un punto chiave per la nostra analisi. L’improvvisazione può essere vista per un verso come un allenamento per affrontare l’imprevisto, oppure, al tempo stesso, come uno spazio di lavoro che includa l’imprevedibile e l’inatteso come dinamica delle proprie pratiche.

La capacità di improvvisare, cioè agire senza premeditazione, spontaneamente può essere allenata e coltivata. La si apprende attraverso l’esercizio ripetuto, che consente l’incorporazione di abilità fisiche e cognitive le quali, divenute abitudini d’azione, vengono poi eseguite senza più bisogno di controllo consapevole. abitudini di azione. [...] la spontaneità dell’agire creativo e l’invenzione geniale che nasce in modo apparentemente irriflesso (Bertinetto 2021, p. 21).

Quando si pratica l’improvvisazione, un’organizzazione attenta alla sperimentazione può sostenere e dare un senso agli “errori competenti”, agli errori di innovazione che servono ad esplorare il possibile evitando di considerarli *mistakes* che rimandano piuttosto all’inadeguatezza e a eventuali impianti sanzionatori (Cunha e Clegg 2019).

Vera e Crossan (2004) affermano a questo proposito che permangono significative differenze tra organizzazioni e improvvisazione teatrale. In primo luogo, l’improvvisazione per le organizzazioni è uno spazio di performance che introduce elementi di ambiguità nei processi organizzativi e le imprese prediligono spazi confinati di improvvisazione a uno stile complesso e improvvisato. Un secondo aspetto riguarda

la prevalenza dell'attenzione al "processo" nelle performance teatrali, mentre le organizzazioni pongono maggiore attenzione sui risultati. Ciò significa che nei contesti imprenditoriali l'improvvisazione è sostenuta finché consente di aumentare i risultati, mentre è più osteggiata se si manifesta in modo imprevedibile in qualsiasi momento di svolgimento delle attività organizzative.

Un ultimo aspetto, ci ricordano Vera e Crossan (2004), riguarda il fatto che l'improvvisazione in teatro ha come scopo l'innovazione delle storie e dei percorsi narrativi, mentre le imprese sono interessate a lasciare un certo grado di improvvisazione purché ciò non metta a rischio i processi narrativi consolidati.

2. Il match di improvvisazione teatrale

Il Match d'improvvisazione teatrale o *Match d'improvisation théâtrale* nasce come format in Canada negli anni Settanta per merito di due artisti: Robert Gravel e Yvon Leduc. Da allora si è molto diffuso e dopo aver contaminato i paesi francofoni si è espanso anche in quelli anglofoni, dove prende il nome di *Theatersport* (Arroyas 2010). In Italia si diffonde negli anni '90 grazie all'artista Francesco Burrone. L'essenza del Match risiede nel desiderio reciproco di creare un teatro dinamico attraverso spontaneità, narrazione e gioco di supporto reciproco, allo scopo di coinvolgere anche il pubblico creando un'atmosfera simile a quella degli eventi sportivi (Engelberts 2004).

Fin dall'origine si stabilisce che non dovevano esserci copioni, costumi, personaggi prestabiliti, né scenografie. Le storie che vengono create sono brevi e durano da 1 minuto a 8 minuti, il tempo, quindi, è un fattore determinante nella costruzione della storia.

Gli improvvisatori si esibiscono in scene particolarmente complesse perché non devono sviluppare solo la loro idea, ma devono capire cosa vogliono gli altri e costruire connessioni utili alla realizzazione della storia emergente di gruppo, che combina le proprie idee con quelle degli attori in scena e coerenti con gli eventuali suggerimenti dati dal pubblico in modo estemporaneo.

Gli attori sviluppano una grammatica della conoscenza, volta a rispondere alle contingenze finanche a creare innovazione e valore aggiunto.

La grammatica dell'improvvisazione si basa su poche e semplici regole chiare:

- accettazione dell'emergenza, nel senso di far emergere in modo costruttivo una nuova storia, una nuova esperienza e un agito collettivo. L'ascolto e l'assenza di giudizio sono elementi fondamentali per la costruzione collettiva, per accettare con un "sì e ... [poi]" le proposte e per continuare la costruzione dell'agito comune verso una direzione nuova che non ci si sarebbe aspettati;

- presenza nel qui e ora, una esperienza intensiva e radicale del presente, sia come hic et nunc puntuale e singolare, sia come presenza estesa e scorrevole di una situazione caratterizzata da continui feedback che conducono a un agito imprevisto e irripetibile;
- agire nel gioco in assenza di giudizio permette di gestire una situazione potenzialmente stressante, di prendere decisioni in tempi rapidi, di evitare strategie difensive che portano gli improvvisatori a chiudersi e a non cogliere la novità emergente;
- essere generosi per promuovere la pratica dell'autenticità, in altre parole comunicare in modo chiaro, agire in modo empatico, proporre idee e sfide, ma allo stesso tempo essere pronti ad accettarne di nuove e a modificare il proprio comportamento, agendo nella verità e senza strategie. Questo porta all'irripetibilità del risultato emergente.

Il Match aiuta gli attori ad uscire dalla propria *comfort zone* e a coltivare una pluralità di abilità e di qualità come la capacità narrativa, la comunicazione, il team building, la creatività e la fiducia in sé stessi. Queste competenze sono uniformate da un atteggiamento positivo e una crescita personale attenta alle relazioni con gli altri non solo sul piano verbale, ma anche e soprattutto attraverso la gestione del proprio corpo, dello spazio e del risultato coreografico collettivo. La dimensione attrattiva del Match d'improvvisazione teatrale deriva proprio dall'imprevedibilità di ciò che si sta per costruire e gli improvvisatori sono incoraggiati ad assumere continuamente rischi nel proporsi e nell'accogliere e sviluppare le idee altrui. Gli errori, i fallimenti o le performance non brillanti sono parte di questo processo (Prigge-Pienaar 2018). Lo sbaglio diventa una sfida che l'attore può cogliere trasformandolo in improvvisazione, imprimendo novità e nuove opportunità di corsi di azione. Infine, queste esibizioni esprimono una loro specifica attrattività per la presenza di un processo di costruzione delle storie, condiviso con compagne e compagni presenti sul palco, che spinge a coltivare l'apertura, la tolleranza, il pensiero multi-prospettico e associativo e un tuning continuo riferito a quello che accade attimo dopo attimo (Yamamoto 2017). Gli attori coinvolti sulla scena sono allenati a compiere tutte queste azioni rinnovando la loro energia e disponibilità al coinvolgimento. La performance è dunque l'esito di un lavoro professionale sull'improvvisazione che va nella direzione prospettata da Dario Fo (2007):

Si pensa che l'improvvisa, come si dice in gergo, sia qualcosa che viene quasi naturale, basta che vi siano elementi di dote straordinarie verso l'inventare d'acchito delle situazioni nuove e tutto va via come l'olio. No, invece, devo dire la verità, è tutta questione di mestiere. Prima bisogna imparare il mestiere, avere una pratica chiara, bisogna avere dentro le "metope" come dicevano gli antichi, degli andamenti, cioè averli già pronti, quasi in riserva.

3. Metodologia

Il lavoro di ricerca si articola in parte in modo auto auto-etnografico da parte degli autori, uno dei quali è molto esperto e da tempo frequenta e gestisce anche da un punto di vista organizzativo questo tipo di proposta per una associazione attiva in una provincia del nord Italia, mentre l'altro autore può essere considerato un neofita del sistema. Questo metodo si riferisce a pratiche di studio e di documentazione che mettono al centro le esperienze e le riflessioni dei ricercatori all'interno di un contesto culturale e organizzativo di cui sono parte. Nell'auto etnografia, il ricercatore diventa sia il soggetto agente che il ricercatore che osserva e studia, il cui lavoro prevede l'utilizzo delle narrazioni personali per esplorare e comprendere i fenomeni culturali più articolati ed intimi per i quali altre tecniche di esplorazione, come le interviste e le sole osservazioni etnografiche, possono risultare insufficienti a comprendere la complessità dei fenomeni studiati (Ellis, Adams e Bochner 2011, Bochner 2002). Alle esperienze dei ricercatori si sono aggiunte cinque interviste con tre uomini e due donne: attori e attrici di improvvisazione e *trainer* teatrali con esperienza più che decennale. Allo scopo di attivare e condurre un dialogo sul tema, è stato definito un protocollo di intervista che prevedeva la descrizione delle esperienze passate. Complessivamente gli intervistati hanno raccontato 15 esperienze di insegnamento e training teatrali e aziendali, approfondendo alcuni elementi fondamentali dell'improvvisazione. Le interviste sono state registrate e trascritte e successivamente analizzate con l'aiuto di Atlas.ti. Le codifiche sono state elaborate individualmente dagli autori secondo la logica *grounded*; quindi, confrontate e successivamente utilizzate per il lavoro di analisi giungendo ad una definizione condivisa. Le interviste sono state raccolte tra la primavera 2022 e la primavera 2023 nell'occasione di iniziative e stage formativi messi a disposizione dalla fitta rete delle proposte delle associazioni territoriali del Match d'Improvvisazione Teatrale.

Di seguito verranno presentati gli elementi emergenti più rilevanti.

4. Il lavoro sul sé: divertimento, leggerezza e sorriso

Per i laboratori in azienda abbiamo osservato una pluralità di proposte formative offerte dai formatori volte a soddisfare una pluralità di bisogni. I temi di interesse dei laboratori di formazione sono principalmente legati allo sviluppo di nuove competenze per la comunicazione, il team building e la relazione con il cliente. Altre proposte sono meno specifiche e più orientate a offerte formative più ampie, in cui la programmazione didattica insiste su periodi temporalmente più lunghi e volti a costituire gruppi che possano lavorare come team e che includano uno stile di lavoro collaborativo tra le cui competenze ci sia anche l'improvvisazione e la gestione di obiettivi complessi in condizione di incertezza.

I formatori riconoscono che per queste proposte emerge spesso un lavoro di riconfigurazione dell'offerta formativa che va di pari passo alle

competenze acquisite dal gruppo di lavoro. Ogni esercizio proposto genera lo sviluppo di competenze individuali e relazioni che portano a una riconfigurazione del gruppo e delle sue aspettative, in quanto promuove nuove relazioni sulla base delle competenze espressive e delle capacità di rappresentazione mimica e verbale acquisite. Ne scaturisce un lento ma dirimente processo di positioning rispetto al formatore e rispetto al gruppo di colleghi.

Il Match ha questa particolarità che non sapendo cosa farà l'altro, sono obbligato ad accogliere la proposta che mi arriva, sono perennemente sollecitato ad un accogliere tutto quello che mi succede (Trainer 1).

Nel Match il concetto è restringere i tempi teatrali classici, quindi insistiamo sull'urgenza, viviamo l'ansia. È paragonabile alle situazioni che lavorativamente si provano molte volte, cioè la richiesta all'ultimo, la situazione da sistemare con l'imprevisto, il tutto in un contesto di divertimento leggerezza e sorriso che sono oltretutto tre componenti che aiutano anche l'imprenditore ad affrontare determinate situazioni anche belle ingarbugliate (Trainer 2).

Per il Match, tuttavia, come per le tecniche teatrali tradizionali il lavoro è comunque sul singolo e sulla sua capacità di relazione con l'altro, spingendolo a costruire rapporti di volta in volta diversi ed emergenti con i propri compagni di corso.

Nel senso che io ti do anche tutta una serie di strumenti, ti posso far vedere quali sono i tuoi punti di forza piuttosto che i tuoi punti di debolezza ma, dopo, sta a te, perché se tu ci lavori ottieni dei risultati. [...], io ti do degli strumenti ti faccio accorgere di determinate cose, però dopo sta a te... (Trainer 1).

I contesti emersi come situazioni descritte dai formatori hanno fatto continuamente riferimento a ciò che non è esattamente prevedibile, come: l'affrontare i colloqui di lavoro per nuovi addetti da inserire; sperimentare le emozioni su cui porre attenzione come gruppo di volontari di clownterapia; sulla gestione dei conflitti nella formazione sul team building. La differenza è che nel laboratorio la continua forzatura è sul cambiare continuamente il piano di appoggio così che le persone si allenino all'emergenza e in modo da far emergere le specificità delle loro personalità.

Con me, ma anche in azienda, se vuoi nasconderti in un atteggiamento puoi farlo. La differenza è che come trainer io ti metto in scacco, cioè l'obiettivo è farti accorgere di alcune cose di te, oppure, ti faccio fare delle cose strane che ti spingono fuori dal tuo "personaggio" perché in un momento di emergenza viene fuori la tua vera personalità (Trainer 1).

4.1. I motivi ricorrenti dell'improvvisazione

Nel dialogo con i formatori l'enfasi ricade su alcuni topos che vengono spesso richiamati durante gli stage di formazione come riportati nella tabella che segue.

Disponibilità/ entrate	Il Match d'improvvisazione teatrale prevede un continuo lavoro di entrate e uscite dal palco che non solo azioni fisiche di entrare e uscire dalla scena, ma riguardano anche la costruzione della storia. Occorre, infatti, una forte disponibilità a far proseguire la storia condivisa e all'occorrenza entrando o uscendo dalla scena.
Ascolto (contestuale)	L'ascolto è la pratica fondamentale per cogliere e trasmettere un possibile filo narrativo. L'ascolto non è solo verbale ma è anche legato al linguaggio non verbale, al rispetto dell'altro e dei tempi espressivi delle persone che insieme costruiscono una storia.
Azione e reazione	Ad ogni azione corrisponde una reazione, spesso non premeditata, ma che permette di dare "autenticità" a quello che succede in scena, e quello se si percepisce con l'ascolto.
Non errori ma soluzioni	Gli errori "non" vanno sottolineati o giudicati. Devono piuttosto essere considerati opportunità utili a dare una svolta inaspettata alla storia. Gli errori, al contrario di quanto succede in azienda, vanno superati e valorizzati allo scopo di costruire uno spettacolo inatteso e innovativo.
Presenza	Richiama l'idea della gestione dello spazio e del qui e ora, della propria idea di narrazione da mettere in collegamento con quella degli altri. La presenza richiede una connessione non solo con il proprio personaggio e la scena, ma anche con gli altri che agiscono in modo emergente. La presenza, quindi, è fortemente legata all'ascolto e all'azione-reazione.
Si, e ... ; Non negazione	Definito anche "sì, e ...", l'accoglienza delle idee emergenti come metodo. Il "sì e ..." favorisce un approccio costruttivo ed emergente delle storie ed è fortemente connesso all'ascolto, all'azione e reazione, alla presenza, alla disponibilità.
Allenamento (sulle categorie)	Il format Match d'improvvisazione teatrale prevede una moltitudine di categorie, una sorta di "container teatrale" che ne determinano la tipologia, ma anche lo stile, la struttura e il linguaggio. Ad esempio la tipologia in rima può essere svolta alla maniera di Shakespeare, di Dante o delle storie per ragazzi (Rodari per citarne uno).

Tabella. 1. Motivi ricorrenti durante gli stage di formazione

4.2. Formare alla velocità

Un aspetto fortemente caratterizzante il Match di improvvisazione teatrale è la gestione del tempo. Per i trainer degli stage di match significa sollecitare il cambiamento continuo in tempi rapidissimi.

Nel momento in cui io ti propongo una tecnica in cui ti faccio lavorare sull'ascolto e ti faccio lavorare sui cambi di ruolo e impari a rispondere tempestivamente a una problematica nuova, esercitandosi a trovare una soluzione alternativa, è ovvio che ne benefici tu e ne beneficerà l'azienda (Trainer 1).

In ogni caso, il lavoro deve essere svolto in gruppo e le persone agiscono in modo diverso di volta in volta. Tutti devono mettersi in gioco e devono contribuire anche per una piccola parte alla riuscita dell'impresa.

Quest'idea del gioco di ruoli si attua in ogni caso, anche i ruoli per un obiettivo di team building sono una delle materie più interessanti. I ruoli consentono comunque a tutti di entrare in relazione e nel confronto possiamo scoprire le diverse risorse e individualità (Trainer 4).

I trainer pongono in risalto la complessità della gestione dei ruoli che rimanda alle vecchie “scenette” da bambini, qui l'interessante è continuare sulla scia del metodo Match a creare turbolenze e imprevisti.

Piuttosto, con degli esercizi simuliamo il fatto che c'è qualcuno che continua a interromperti e allora lì nei tempi dei vari generi possiamo raccontare una fiaba rielaborata inserendo parole di disturbo [*richiamando così*] continuamente il cliente che continua ad interromperti e tu gli rispondi in maniera sempre diversa tenendo il filo logico della storia. Questo perché quando dopo fai il colloquio vero, dopo aver sperimentato in prova le peggiori situazioni della terra ti fa sentire allenato al peggio (Trainer 4).

Questo è forse il punto di maggior distanza dal lavoro proposto dal teatro tradizionale, quello classicamente riferito a Stanislavskij, che invece propone agli attori di trovare il vero dentro gli attori. Posizione ben rappresentata dalla trainer, che pur conoscendo il Match, non lo pratica.

Come posso io entrare in un ruolo se non lo lascio entrare in me e non lo metto in relazione con la mia capacità di rappresentare quella “verità” che mi viene proposta? Per questo non credo molto nel Match come metodo. Va bene per portare un po' di leggerezza. Ma proprio qualche anno fa ho detto a Burroni dopo aver visto un altro dei suoi spettacoli “Francesco, che ti posso dire, oggi mi hai proprio annoiata?” (Trainer 5).

Una uscita molto severa che corrisponde peraltro al ruolo del trainer nello spettacolo tradizionale, centrato sul giudizio e sulla correzione. Un atteggiamento che sembra evocare una pratica professionale tradizionale. Una pratica volta all'esecuzione perfetta e che quindi rimanda a tempi lunghi di apprendimento rispetto alla rielaborazione ed incremento continuo dei repertori sollecitata dal Match.

Conclusioni

Questo studio preliminare permette di affermare che il Match d'improvvisazione teatrale evocato nei contesti aziendali, permette di ri-costruire una molteplicità di micro-dinamiche che attingono ai repertori personali, ai repertori aziendali e ai framework culturali tipici delle relazioni sociali come l'odio, l'amore, le scorrettezze, i tradimenti, le sorprese inattese, i conflitti, ecc. (Chan, Lo e Fung 2023). La nostra ricognizione indica che non ci sono sostanziali differenze tra l'improvvisazione e i classici laboratori teatrali applicati all'impresa. La novità del Match d'improvvisazione teatrale è che stringe molto sull'immediatezza e sulle pratiche di “reattività” che tengono conto di una situazionalità in cui l'altro è sempre co-attore pronto a costruire una co-narrazione con tempi minimi per decidere l'installazione. In queste osservazioni sono di supporto le acquisizioni concettuali tipiche dell'approccio teorico degli studi basati sulle pratiche. In particolare, il lavoro di sperimentazione sul Match d'improvvisazione teatrale indica la necessità di essere *grounded*, cioè basati nel “qui ed ora” delle installazioni che rimandano all'esperienza organizzativa

che è innanzi tutto concretezza ed *agency* degli attori, il cui focus non è proprio la relazione e non l'attribuzione di ruolo organizzativo. In queste esperienze le persone coinvolte sono chiamate a tradurre secondo una rigenerazione continua le loro capacità in setting narrativi continuamente trasformati e rinnovati, sia per le categorie, sia per il fatto che gli altri colleghi in scena possono continuamente introdurre temi e azioni impreviste. In questo senso le pratiche del Match d'improvvisazione teatrale ci riportano al concetto di *formativeness* attraverso il quale i contesti organizzativi re-inventano se stessi attraverso le relazioni in cui gli attori organizzativi rispondono all'attività quotidiana, proiettando le organizzazioni stesse dentro ambiti di sviluppo e di crescita inizialmente non previsti e programmabili (Gherardi 2016).

I trainer confermano che questa proposta deve affidarsi ad un *agencement* che non funziona per tutto e per tutti, ma che nei contesti di maggiore fluidità, attraverso il Match d'improvvisazione teatrale è possibile far emergere attraverso il lavoro con i colleghi, più o meno noti, i tratti nascosti delle persone di fronte agli imprevisti gestiti e pianificati per favorire la creatività.

Questa prima esplorazione, rispetto agli apprendimenti che il Match d'improvvisazione teatrale può generare, può essere ulteriormente approfondita attraverso le esperienze di molti professionisti che dichiarano di essere spesso chiamati dalle aziende a proporre i loro laboratori. Un interesse che conferma sul piano fenomenologico come l'improvvisazione teatrale più in generale continui ad essere una proposta efficace per stimolare le aziende a plasmare l'immateriale che poi emerge nelle pratiche organizzative dei propri addetti spesso alle prese con le crisi, gli imprevisti, la gestione dei conflitti e la gestione delle relazioni in generale.

Bibliografia

- Arroyas F. (2010) "La Ligue Nationale D'improvisation: Hockey's Contribution to Theatresports". *Canadian Theatre Review*, 143, pp. 11-16.
- Becker H. S. (2000) "The Etiquette of Improvisation", *Mind, Culture, and Activity*, 7, 3, pp. 171-176.
- Bertinetto A. G. (2021) *Estetica dell'improvvisazione* (Vol. 917, pp. 1-200), Bologna: il mulino.
- Bochner A. P., C. Ellis (2002) *Ethnographically speaking: Autoethnography, literature, and aesthetics*, Lanham: AltaMira Press.
- Burroni F. (2007) *Match di improvvisazione teatrale*, Roma: Dino Audino srl.
- Burke C. M., M.J. Morley (2016) "On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda", *Human Relations*, 69, 6, pp. 1235-1258.
- Chan G. H., T.W. Lo, J.S.C. Fung (2023) "Use of Theatresports to Promote Positive Education Among Youth Participants", *BMC Public Health*, 23, 913.

- Cunha M. P., S. Clegg (2019) "Improvisation in the learning organization: A defense of the infra-ordinary", *The Learning Organization*, 26, 3, pp. 238-251.
- Ellis C., T.E. Adams, A.P. Bochner (2011) "Autoethnography: An Overview", *Historical Social Research / Historische Sozialforschung*, 36, 4, 138, pp. 273-290.
- Elster J. (1990) "When rationality fails", in K.S. Cook, M. Levi (a cura di), *The Limits of Rationality*, Chicago: The University of Chicago Press.
- Engelberts M. (2004) "'Alive and Present': Theatresports and Contemporary Live Performance", *Theatre Research International*, 29, 2, pp. 155-173.
- Fo D., F. Rame (2007) *Una vita all'improvvisa*. Parma: Ugo Guanda Editore S.p.A.
- Gherardi S. (2008) "Situated Knowledge and Situated Action: What do Practice-Based Studies Promise?", *The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization*,. SAGE, pp. 516-525.
- Gherardi S. (2016) "To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of agencement and formativeness". *Organization*, 23, 5, pp. 680-698.
- Grandori A. (2015) "Heuristics as methods: Validity, reliability and velocity", *Heuristic reasoning*, pp. 147-161.
- Hadida A.L., W. Tarvainen, J. Rose (2015) "Organizational Improvisation: A Consolidating Review and Framework", *International Journal of Management Reviews*, 17, 4, pp. 437-459.
- Hernando M. G., H. Pautz, D. Stone (2018) "Think tanks in 'hard times'—the Global Financial Crisis and economic advice", *Policy and Society*, 37, 2, pp. 125-139.
- Höpfel H.J. (2001) "Organizational theatre and the site of performance". Paper presented at the *Academy of Management Conference*, Washington DC, August.
- Johnstone K. (1979) *Impro: Improvisation and the theatre*. New York: Theatre Arts Books.
- Koppett K. (2013) *Training to Imagine: Practical Improvisational Theatre Techniques for Trainers and Managers to Enhance Creativity, Teamwork, Leadership, and Learning*. Stylus Publishing, LLC.
- Leybourne S.A. (2006) "Managing Change by Abandoning Planning and Embracing Improvisation", *Journal of General Management*, 31, 3, pp. 11-29.
- Lewis C., P.J. Lovatt (2013) "Breaking away from set patterns of thinking: Improvisation and divergent thinking" *Thinking skills and creativity*, 9, pp. 46-58.
- Marcone V. M. (2010) "Il valore immateriale come elemento chiave della comunità di pratica", in G. Alessandrini, C. Pignalberi (a cura di), *Quaderni di Pedagogia del lavoro, "Comunità di pratica e pedagogia del lavoro: voglia di comunità in azienda"*, Lecce: Pensa Multimedia.
- Mangham I. L., M.A. Overington (1993) *Organizzazione come teatro: L'analisi dei comportamenti di lavoro attraverso la metafora teatrale*, Raffaello Cortina.
- Moshavi D. (2001) "'Yes and...': introducing improvisational theatre techniques to the management classroom", *Journal of Management Education*, 25, 4, pp. 437-449.
- Morgan G. (1997) *Images of Organization*. SAGE Publications, Inc.
- Nicolini D., J. Reinecke, M.A. Ismail (2021). "You're grounded! Toward a theory of enactive legitimation, materiality and practice". In *On practice and institution: New empirical directions* (Vol. 71). Emerald Publishing Limited, pp. 87-115.
- Preston B. (2013), *A philosophy of material culture: Action, function, and mind*. London: Routledge.
- Prigge-Pienaar S. (2018) "Who's game? Embodied play in theatre and sport". *South African Theatre Journal*, 31, 1, pp. 133-145.
- Putnam L.L., G.T. Fairhurst, S. Banghart (2016), "Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach", *Academy of Management Annals*, 10, 1, pp. 65-171.
- Rippin A. (2020) "Foreword". In J. Ward, H. Shortt (a cura di) *Using Arts-based Research Methods: Creative Approaches for Researching Business, Organisation and Humanities*, Springer International Publishing, pp. 1-13.

- Rullani E. (2004) *Economia della conoscenza. Creatività e valore nel capitalismo delle reti*, Roma: Carocci.
- Schildt H., S. Mantere, J. Cornelissen (2020) "Power in Sensemaking Processes", *Organization Studies*, 41, 2, pp. 241-265.
- Schreyägg G., H. Häpfl (2004) "Theatre and organization: Editorial introduction", *Organization Studies*, 25, 5, pp. 691-704.
- Strati A. (2020) "Beauty of responsible management: The lens and methodology of organizational aesthetics", In *Research Handbook of Responsible Management*, Edward Elgar Publishing, pp. 410-419.
- Taylor S.S., D. Ladkin (2009) "Understanding arts-based methods in managerial development", *Academy of Management Learning & Education*, 8, 1, pp. 55-69.
- Vera D., M. Crossan (2004) "Theatrical Improvisation: Lessons for Organizations", *Organization Studies*, 25, 5, pp. 727-749.
- Vince R. (2018) "The learning organization as paradox: Being for the learning organization also means being against it", *The Learning Organization*, 25, 4, pp. 273-280.
- Weick K.E. (1993) "The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster", *Administrative Science Quarterly*, 38, 4, pp. 628-652.
- Weick K.E., K.M. Sutcliffe, D. Obstfeld (2005). "Organizing and the process of sensemaking", *Organization Science*, 16, pp. 409-421.
- Yamamoto R.H. (2017) *Serious fun: The power of improvisation for learning and life*. Lanham, MD: Hamilton Books.

