



2012

IL CAPITALE CULTURALE

Studies on the Value of Cultural Heritage

JOURNAL OF THE DEPARTMENT OF CULTURAL HERITAGE

University of Macerata



eum

Il Capitale culturale
Studies on the Value of Cultural Heritage
Vol. 4, 2012

ISSN 2039-2362 (online)

© 2012 eum edizioni università di macerata
Registrazione al Roc n. 735551 del 14/12/2010

Direttore
Massimo Montella

Coordinatore di redazione
Mara Cerquetti

Coordinatore tecnico
Pierluigi Feliciati

Comitato di redazione
Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Pierluigi Feliciati, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Mauro Saracco, Federico Valacchi

Comitato scientifico - Dipartimento beni culturali
Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Francesca Coltrinari, Patrizia Dragoni, Andrea Fantin, Pierluigi Feliciati, Maria Teresa Gigliozzi, Claudia Giontella †, Susanne Adina Meyer, Massimo Montella, Umberto Moscatelli, Sabina Pavone, Francesco Pirani, Mauro Saracco, Michela Scolaro, Emanuela Stortoni, Federico Valacchi

Comitato scientifico
Michela Addis, Alberto Mario Banti, Carla Barbati, Sergio Barile, Nadia Barrella, Marisa Borraccini, Rossella Caffo, Ileana Chirassi Colombo, Rosanna Cioffi, Claudine Cohen, Lucia Corrain, Giuseppe Cruciani, Stefano Della Torre, Maurizio De Vita, Michela Di Macco, Fabio Donato, Rolando Dondarini, Andrea Emiliani, Gaetano Maria Golinelli, Xavier Greffe, Alberto Grohmann, Susan Hazan, Joel Heuillon, Lutz Klinkhammer, Emanuele Invernizzi, Federico Marazzi, Fabio Mariano, Giuliano Pinto, Marco Pizzo, Edouard Pommier, Adriano Prospero, Mauro Renna, Orietta Rossi Pinelli, Roberto Sani, Girolamo Sciuillo, Simonetta Stopponi, Frank Vermeulen, Stefano Vitali

Web
<http://www.unimc.it/riviste/cap-cult>
e-mail
icc@unimc.it

Editore
eum edizioni università di macerata, Centro direzionale, via Carducci 63/a – 62100 Macerata
tel (39) 733 258 6081
fax (39) 733 258 6086
<http://eum.unimc.it>
info.ceum@unimc.it

Layout editor
Cinzia De Santis

Progetto grafico
+crocevia / studio grafico

Trend emergenti nelle produzioni artistiche. Logiche partecipate e creazione del valore

Monica Calcagno*

Abstract

Il lavoro discute il tema dell'innovazione nelle produzioni artistiche identificando nei modelli partecipati il segno di una innovazione capace di creare valore non solo per l'organizzazione che la mette in opera ma anche per il contesto al cui interno l'organizzazione si muove. Come in altri settori, il mondo delle produzioni artistiche è attraversato da nuove dinamiche di partecipazione e sperimenta forme inedite di creazione del valore. Questo studio cerca di fare un primo passo verso l'analisi di un fenomeno qui colto in tutta la sua eterogeneità e frammentazione, così da fare emergere quella che sembra essere una tendenza trasversale e diffusa in tutto il settore culturale e creativo.

The paper focuses on the study of the innovation issue in arts productions, and identifies the participative model as a form of radical innovation. This model is able to activate a process of value creation, which is meant as not only referring to the single organization implementing it but also to the context which the organisation is based on. As in other

* Monica Calcagno, Professore Associato di Economia e gestione delle imprese, Università Ca' Foscari di Venezia, Dipartimento di Management, San Giobbe, 30123 Venezia, e-mail: monica.calcagno@unive.it.

contexts, arts productions are deeply affected by these innovative dynamics based on higher levels of participation and openness, thus creating value in different manners.

The present study is an attempt to analyse a process which emerges as an heterogeneous and fragmented route, but nevertheless diffused cross the whole spectrum of creative industries.

1. *Premessa: innovazione e creazione di valore nelle produzioni artistiche*

L'innovazione è un tema centrale in ambito artistico e culturale. Lo è sia perché ogni progetto artistico è il risultato di un processo che inizia con un'idea o una proposta creativa e trova realizzazione nella messa a punto di un prodotto ogni volta nuovo sia perché le condizioni ambientali spingono oggi le organizzazioni culturali a ripensare in un'ottica innovativa i propri processi creativi, produttivi e distributivi. Sotto questo secondo profilo le organizzazioni che operano nel vasto ambito delle industrie creative e culturali si misurano oggi con la capacità di ripensare la creazione del valore all'interno di un modello¹ che evidenzia: il processo artistico e creativo, la relazione con il fruitore, la ricerca di forme e fonti nuove di finanziamento. In ciascuno di questi momenti dimensioni tecnologiche importanti come il crescente utilizzo delle tecnologie digitali si combinano con nuove richieste da parte della domanda e degli *stakeholder* con cui gli attori della produzione culturale e artistica lavorano.

In questo studio ci si concentra su una forma particolare di innovazione, quella che modifica i processi produttivi rendendoli capaci di creare valore attraverso una dinamica di collaborazione tra produttore e consumatore².

Lo studio è quindi dedicato all'analisi dei processi produttivi partecipati intesi come esempio di un'innovazione più radicale nelle produzioni artistiche e creative.

Tale analisi è stata realizzata attraverso lo studio di tre casi:

- ESP Esperimenti Scenici Permanenti, laboratorio teatrale di produzione dal basso che si è svolto tra il 2009 e il 2010 a Venezia;
- Controprogetto, gruppo di architetti e designer con sede a Milano che sta sperimentando un approccio di design partecipato e sostenibile;
- *Critical City*, format di gioco urbano interattivo.

¹ Bakhshi, Throsby 2011.

² Calcagno, Zabatino 2010.

2. Produzioni partecipate tra interazione e creatività

I casi trattati in questo lavoro costituiscono un insieme eterogeneo di esperienze produttive variamente collocabili nell'ampio ambito delle industrie creative. Pur nella diversità dei tratti che le contraddistinguono, tali esperienze sono accomunate dall'adozione di una strategia di produzione culturale in grado di attivare una relazione più interattiva con l'utente. La strategia che questi produttori seguono può essere identificata in un modello di produzione partecipata³ che affonda le sue radici nella *open* o *collaborative innovation*⁴ offrendosi come valida alternativa ai tradizionali modelli di produzione *producer-centered*. Le ragioni che spiegano il valore dei modelli collaborativi sono due. Il più diretto coinvolgimento del cliente finale ha in primo luogo l'effetto di aprire all'impresa un patrimonio molto ampio di idee, suggerimenti e spunti che normalmente rimangono inaccessibili al produttore. A questo si somma un effetto positivo sul contesto che solo più recentemente è stato sottolineato⁵. Il coinvolgimento del pubblico dei fruitori nei processi creativi dell'impresa permette infatti di attivare nel territorio una creatività che nella maggior parte dei casi rimane inespressa e che trova nei modelli partecipati l'occasione per esercitarsi e formarsi.

Rispetto al modello delle produzioni collaborative, il contesto delle produzioni culturali e creative si caratterizza per una certa contrapposizione tra quello che è un naturale processo di partecipazione nel momento della fruizione e un processo produttivo che rimane per lo più inaccessibile al fruitore. Se è vero infatti che il prodotto culturale può essere visto come un prodotto aperto⁶ che si definisce nel momento in cui incontra il fruitore in un processo di partecipazione che diventa costruzione di senso e produzione di conoscenza⁷, è altrettanto vero che il livello di partecipazione del fruitore diminuisce quando si considera il processo produttivo. Che si tratti di uno spettacolo teatrale o della realizzazione di una mostra d'arte, al ricettore viene offerta una configurazione di prodotto già progettata e realizzata senza il suo intervento. Gli stessi luoghi della produzione culturale sono caratterizzati da una separazione tra prodotto e pubblico che è anche fisica. Il palcoscenico, lo schermo di una sala cinematografica, lo spazio che separa le opere d'arte di una mostra da chi le può solo osservare a una certa distanza suggeriscono l'idea di una separazione tangibile tra chi produce e chi fruisce, tra momento dedicato alla produzione e spazio dedicato alla fruizione⁸.

³ *Ibidem*.

⁴ cfr. tra gli altri: Chesbrough, 2008; von Hippel 1987, 2005; Baldwin, von Hippel 2011.

⁵ Baldwin, von Hippel 2011.

⁶ Calcagno 2010.

⁷ Hirshman e Hoolbrook (1982) parlano esplicitamente di un'esperienza molto ampia, che coinvolge il piano fisico, emotivo e psichico.

⁸ Malaguti, Calcagno 2012.

Rispetto a questo quadro, le produzioni partecipate applicate all'ambito delle produzioni artistiche cercano di ridurre la divisione tra produttore e consumatore chiamando il pubblico a svolgere il proprio ruolo in maniera più attiva e coinvolgente durante il processo produttivo. Si assiste così a produzioni in cui il processo, prima di approdare alla *performance*, viene reso visibile stimolando il pubblico a mettere in atto una “fruizione potenziata” in cui gli operatori culturali trovano una via per rafforzare la relazione con il cliente e i fruitori aumentano la consapevolezza del proprio ruolo di “attori culturali”.

La relazione che così si attiva permette di soddisfare meglio il desiderio di un pubblico attento e preparato, consapevole e coinvolto. Tuttavia, gli effetti sul sistema sociale possono essere più ampi se si considera la dimensione di creatività che un processo di consumo più partecipante favorisce⁹.

Detto in altro modo i processi di produzione partecipata rispondono bene a una logica di produzione e circolazione sociale della cultura di tipo proattivo¹⁰ che misura il proprio impatto in termini di qualità dell'esperienza e non, o meglio non solo, di quantità dell'*audience* raggiunta. Secondo questa logica,

non è possibile tracciare una netta distinzione tra offerta e domanda [...] ma [...] l'impatto primario della cultura in questo caso riguarda lo sviluppo umano, ovvero le forme di accumulazione di capitale umano, sociale e culturale identitario che sono il prodotto della partecipazione attiva e consapevole all'esperienza¹¹.

La logica della partecipazione può quindi rivelarsi utile non solo perché incontra le esigenze di un pubblico più preparato e desideroso di partecipare attivamente alle esperienze di produzione artistica, ma anche perché arricchisce quel contesto che è l'*humus* all'interno del quale ogni proposta creativa, artistica e culturale si sviluppa. Come evidenziato dal noto schema di Griswold¹² ogni oggetto culturale si sviluppa nell'interazione fra creatore, fruitore e sistema sociale, politico e culturale. Attraverso l'adozione di processi di produzione aperti e partecipati non solo si modifica la relazione fra artista e fruitore con un arricchimento dell'oggetto culturale ma si agisce anche sul contesto sociale e culturale, influenzando positivamente sulle potenzialità di sviluppo di nuovi oggetti culturali grazie alla rivitalizzazione di quel tessuto sociale e culturale da cui tali oggetti vengono influenzati. Un processo virtuoso che connette domanda, produzione e contesto sociale secondo lo schema riportato in figura 1.

⁹ Tale effetto viene enfatizzato quando si dice che «[...] a new line of cultural analysis of economic systems has opened up, based on two substantially new phenomena associated with economic evolution: (1) the increasing importance of cultural and creative goods and services in the modern economy; and (2) the increasing importance of cultural consumption and its “ordinary creativity” as a model of innovation and production. Both aspects are manifest in the *creative industries* (Hartley, 2005) and particularly in the phenomenon of *consumer co-creation*» (Potts *et al.* 2008, p. 462).

¹⁰ Caliandro, Sacco 2011.

¹¹ *Ivi*, pp. 11-12.

¹² Griswold 1997.

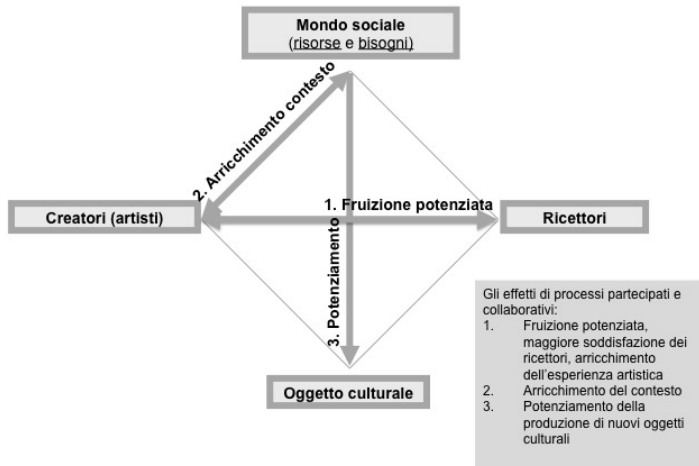


Fig. 1. Processi partecipati e collaborativi. Quali effetti? (Fonte: ns elaborazione da Griswold 1997)

3. *La ricerca empirica*

I casi scelti costituiscono un tentativo di dare concretezza alla definizione dell'approccio "proattivo"¹³ e di delineare una possibile via di sviluppo per chi opera nella produzione artistica. Il metodo scelto per l'indagine è quello qualitativo, fondato su raccolta e analisi di dati diretti ottenuti mediante interviste e incontri con i principali attori di ogni organizzazione e sullo studio delle fonti indirette quali rassegne stampa, documentazioni interne, siti internet. Per il caso ESP si è inoltre deciso di seguire più dall'interno i processi analizzati aderendo al progetto nella veste di co-produttore.

La scelta del metodo qualitativo è stata indotta non solo dalla fiducia in tali metodologie di indagine ma anche dalla necessità di entrare in contatto e dialogare con realtà spesso poco strutturate e prive di procedure formali e codificate per la gestione dei processi. Si è quindi preferito aderire all'oggetto di studio per raccogliere il maggior numero di informazioni sul reale comportamento degli attori e sullo svolgimento dei processi produttivi.

¹³ Caliandro, Sacco 2011.

4. *Storie di varia partecipazione dal teatro al design della città*

4.1. *ESP: progetto di teatro partecipato*

ESP è l'acronimo di Esperimenti Scenici Permanenti, laboratorio teatrale di regia e recitazione nato nel 2009 da un'idea di Alessia Zabatino e Pierpaolo Comini insieme a un gruppo di giovani professionisti di teatro¹⁴.

Il laboratorio si svolge all'interno del S.a.L.e., centro culturale dedicato all'arte contemporanea sorto all'interno dei vecchi Magazzini del Sale nella zona delle Zattere di Venezia, vicino ai grandi centri dell'arte contemporanea veneziana, la tradizionale Guggenheim Foundation e le più recenti esperienze di Punta della Dogana e della Fondazione Emilio e Biancamaria Vedova.

L'idea che porta alla creazione del laboratorio è di trovare una soluzione alla carenza di fondi che impedisce ai giovani di impegnarsi in attività di produzione culturale, che andando oltre l'esperienza dello stage permettano anche un'azione imprenditoriale.

La soluzione viene individuata in un modello di "produzione dal basso", nome scelto nel 2004 da Angelo e Davide Rindone per la creazione di una piattaforma web (<http://www.produzionidalbasso.com>) dedicata a supportare i progetti artistici nella raccolta di fondi¹⁵. Nell'esperienza di ESP il finanziamento del laboratorio è affidato a due soggetti: i partecipanti al laboratorio teatrale che pagano una quota di iscrizione alle lezioni e i sostenitori che, pur non partecipando al percorso formativo, vogliono finanziare il progetto. Questi ultimi rappresentano l'elemento di novità del laboratorio. Diventano infatti co-produttori del progetto grazie al versamento di una quota individuale di 12 euro che permette la partecipazione ad alcune prove aperte oltre all'ingresso alle visite guidate di alcune delle mostre organizzate presso gli spazi del S.a.L.e.

Lo spazio per la partecipazione viene così aperto da un contributo che costituisce, oltre all'impegno di finanziamento, lo spunto per condividere una parte del processo di costruzione dell'esperienza del laboratorio teatrale.

Prende così avvio il laboratorio teatrale ESP, luogo di formazione al teatro e spazio aperto di discussione e riflessione con il pubblico dei sostenitori. Vengono selezionati i 14 partecipanti al laboratorio che parteciperanno alle 84 ore di formazione teatrale da novembre a giugno fino alla messa in scena teatrale di

¹⁴ Questo caso è stato presentato per la prima volta in occasione della conferenza ASK dal titolo "Culture and the Making of Worlds", 3rd ESA Sociology of Culture RN-mid term Conference, Università Bocconi, Milano 2010. È inoltre oggetto di analisi nel volume di Calcagno e Malaguti (2012) sull'innovazione nei processi di produzione teatrale.

¹⁵ Questo modello di finanziamento è figlio di una visione della rete come spazio di interazione e collaborazione, luogo democratico di costruzione di progetti distribuiti dove la distinzione tra produttore e consumatore viene a sfumare. Il web, quindi, come supporto fondamentale alle logiche partecipate della *wikicrazia* (Cottica 2011).

un testo di James Ballard. Contestualmente ha inizio la raccolta di adesioni al progetto mediante la sottoscrizione delle quote individuali. La raccolta viene fatta sul campo incontrando le persone nei luoghi della cultura contemporanea veneziana, aprendo un sito internet¹⁶ e uno spazio su un *social network*. Alla fine di questo percorso i sottoscrittori saranno un centinaio.

Il luogo scelto per l'interazione è rappresentato dalla prova aperta dove i co-produttori possono interagire con il gruppo per discutere idee e suggestioni. Come si legge in una delle *newsletter* che scandiscono l'esperienza, «la nostra scelta di produrre una *performance* “dal basso” è il risultato della nostra idea di cultura»¹⁷, una cultura non consumata ma vissuta come processo di costruzione di significato. Si tenta così di trasformare il territorio in un luogo di incontro e di relazioni superando l'idea di una città, Venezia, vista prevalentemente come scenario suggestivo. Al laboratorio partecipano studenti e professori delle due principali università veneziane, cittadini, appassionati di teatro, giovani curiosi di prendere parte a un'iniziativa inedita ma anche critici e studiosi, in un complesso mix di competenze e aspirazioni. Si avvia così un percorso che non è sempre facilmente gestibile. La varietà dei profili professionali e di interessi che caratterizza i co-produttori e la discontinuità nei livelli di partecipazione (non tutti i co-produttori partecipano a tutti i momenti di incontro) rendono talvolta complesso il dialogo e il gruppo di ESP deve trovare il modo per dare voce a tutti, senza fare prevalere la competenza tecnica, ma cercando un coinvolgimento aperto e costruttivo.

Il fine cui tende il laboratorio è di sperimentare un processo aperto e segnato dall'ibridazione. Ibridazione di esperienze perché nel laboratorio si apprende ogni ruolo – attore, regista, sceneggiatore, costumista e scenografo, in una sorta di lavoro artigianale in cui il sapere si costruisce anche attraverso il fare. Ibridazione di linguaggi perché la partecipazione dei co-produttori spinge l'orizzonte della sperimentazione molto al di là della lettura del testo. Ibridazione di ruolo perché il co-produttore può diventare per una sera attore, regista o sceneggiatore sperimentando in prima persona il “fare teatro”.

4.2. *Controprogetto e il design democratico*

“Controprogetto”¹⁸ è il nome scelto nel 2003 da quattro giovani architetti e artigiani milanesi – Alessia Zema, Valeria Cifarelli, Matteo Prudenziati e Davide

¹⁶ <http://esp.myblog.it>.

¹⁷ Dalla prima newsletter del gruppo.

¹⁸ Anche questo caso fa parte, insieme al precedente, del lavoro presentato per la prima volta a Milano alla conferenza ASK dal titolo “Culture and the Making of Worlds”, 3rd ESA Sociology of Culture RN-mid term Conference, Università Bocconi, Milano 2010 e disponibile anche in <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1692034>.

Rampanelli – usciti dall’esperienza della Stecca degli Artigiani¹⁹ e approdati alla professione di *designer*.

Mission della società è di realizzare elementi di arredo urbano e complementi d’arredo per la casa utilizzando materiali di recupero e coinvolgendo in maniera più attiva il cliente. Recupero dei materiali e partecipazione attiva del committente/utilizzatore sono quindi gli obiettivi di una strategia di *design* partecipato declinata in una maggiore integrazione con il contesto locale e in una ricombinazione di lavoro cognitivo e manuale.

Relativamente alla sintonia con il territorio gli interventi di urbanizzazione pongono spesso il problema di trovare una coesione più profonda tra intervento e contesto. Il pericolo di costruire la classica “cattedrale nel deserto” è una costante del lavoro progettuale e anche i progetti più consapevoli possono avere un effetto limitato in ragione della scarsa assimilazione da parte del tessuto sociale in cui si collocano. I progettisti di Controprogetto trovano nella produzione partecipata una possibile soluzione a questo problema:

Noi crediamo in un contributo creativo che si espande. Noi non proteggiamo il nostro lavoro attraverso il copyright, ma la nostra esperienza è sempre dipendente dalla relazione che sviluppiamo con una nuova comunità. Noi stimoliamo l’autoproduzione e il libero e autonomo contributo all’interno di spazi pubblici. I nostri progetti non sono finalizzati alla creazione di monumenti, ma essi cercano di produrre esperienze sociali di partecipazione²⁰.

La scelta della produzione partecipata risponde quindi a un’esigenza che è quella di realizzare un processo di progettazione e produzione cui prendano parte sia i progettisti sia i destinatari del progetto. La partecipazione avviene portando materiali di recupero ma anche progettando e lavorando all’allestimento dell’opera e il progetto nasce da una condivisione di idee e di azioni che alimenta una relazione tra il progetto stesso e tutti coloro che vi hanno preso parte, in genere un numero di persone che può variare tra le 20 e le 50 a seconda del tipo di progetto realizzato.

Relativamente alla sovrapposizione tra lavoro concettuale e pratiche manuali, nell’attività dei quattro *designer* momenti di creazione concettuale e attività operative si susseguono in un processo in cui viene meno la divisione tra lavoro intellettuale-creativo e processo di realizzazione, coerentemente con un modello di produzione neo-artigianale. L’esigenza di controllare l’intero processo e di ricostruire mansioni più complete sia orizzontalmente sia verticalmente è molto

¹⁹ La “Stecca degli Artigiani” era una vecchia fabbrica, parte dell’edificio industriale Tecnomasio Brown Boveri situato nel quartiere di Isola a Milano. Dal 2001 l’associazione culturale Cantieri Isola, un gruppo di architetti, abitanti e artisti ha iniziato un intervento di ristrutturazione e recupero di alcune aree abbandonate, intervento realizzato attraverso forme creative di attivazione e coinvolgimento del quartiere (<http://www.lastecca.org>).

²⁰ Tratto da un’intervista disponibile in <<http://www.genitronsviluppo.com/2008/05/12/%e2%96%ba-ecodesigner-controprogetto-e-la-progettazione-partecipata-strumenti-e-competenze-verso-il-social-design/>>.

sentita dai progettisti del gruppo, ma è anche fondamentale per il coinvolgimento degli utenti finali. L'adesione al progetto risulta infatti più motivante in ragione della diversità di mansioni – concettuali e manuali – e della partecipazione all'intera sequenza di decisioni e operazioni che caratterizzano il processo creativo. Il “fare” facilita l'apprendimento di nuovi saperi e la nascita di nuove idee.

Seguendo queste direttrici, il lavoro dei Controprogetto prende avvio dal contatto con enti locali, ONG, e in alcuni casi, imprese sviluppandosi con interventi che sono di natura urbanistica e architettonica ma con un obiettivo di impatto sociale. La partecipazione attiva avviene in due modi: attraverso la fornitura di materiali e oggetti di recupero che i partecipanti sono chiamati a fornire e mediante i *workshop* di progettazione in cui i *designer* offrono gli strumenti concettuali di base per una progettazione che possa essere affrontata anche da non esperti²¹. Questa modalità di progettazione urbana “partecipata e sostenibile” ha quindi l'obiettivo di intervenire sul territorio in maniera articolata, evitando la logica della costruzione fine a se stessa. Non solo; coinvolgere i destinatari di un progetto urbano significa fornire alle persone gli strumenti per mettere in atto idee, pratiche, competenze critiche che li rendano cittadini attivi in senso più ampio.

4.3. Giochi partecipati e creatività diffusa: il caso Critical City

Critical City è un gioco interattivo ideato nel 2006 da Augusto Pirovano e Matteo Battaglia. Lanciato in una prima versione nel 2008 e in una seconda versione nell'ottobre 2010²², oggi il gioco riceve il supporto della Fondazione Cariplo e rappresenta un esempio interessante di intervento sul territorio. *Critical City* è infatti una inedita piattaforma di rigenerazione urbana che gioca su due dimensioni: il gioco e la collaborazione. Il gioco consiste in una serie di missioni proposte dallo staff di *Critical City* attraverso le cosiddette “istruzioni”. Alcune di queste istruzioni richiedono esplicitamente un'azione

²¹ Nel caso di un progetto finalizzato alla realizzazione di un parco giochi in un'area problematica del centro storico di Taranto, l'intervento è stato progettato insieme ai bambini del quartiere e con il supporto concreto delle famiglie. Dai materiali utilizzati alle piante ornamentali per il parco, tutto è stato gestito insieme ai destinatari finali del progetto, in un processo che ha permesso l'attivazione reale del territorio alla ricerca di soluzioni praticabili.

²² Il *face lift* del gioco è nato dalla decisione di inserire il progetto di *Critical City* all'interno della piattaforma Kublai, un portale dedicato all'incubazione di imprese creative nato su iniziativa dal Ministero dello Sviluppo Economico nel 2008 e ora in una fase interlocutoria. *Critical City* vince il premio Kublai come migliore progetto dell'anno e con i 5.000 euro ricevuti i due ideatori del gioco volano a San Francisco dove ricevono una consulenza specifica nell'ambito della progettazione di giochi e realtà virtuale. Per una riflessione approfondita sull'esperienza di Kublai e su progetti come *Critical City* e molti altri, è fondamentale il contributo di Alberto Cottica, ideatore e attore centrale della piattaforma (Cottica 2011).

sulla città²³, altre sollecitano atti che possono venire compiuti ovunque come “pettinarsi in un modo insolito”, “modificare un dettaglio di abbigliamento seguendo una tendenza della moda” o “prendersi cura di un animale”. In questo secondo caso entrano strategicamente in azione i “nodi”, cioè i luoghi che vengono suggeriti per compiere azioni di maggiore valore e che permettono l’attribuzione di differenziali di punteggio. Lo staff di *Critical City*²⁴ guida così i giocatori in un percorso di azioni che si snoda nelle diverse parti della città. Ogni missione compiuta viene testimoniata dal giocatore “postando” sul sito immagini, filmati o altri documenti che descrivano l’azione e il suo risultato. La *community* dei giocatori registrati premierà infine le missioni compiute attivando la competizione fra squadre fino al giudizio finale e alla premiazione del giocatore o gruppo di giocatori ritenuto migliore.

Oltre al divertimento prodotto dalla partecipazione alle missioni, scopo del gioco è di sollecitare nei cittadini, soprattutto quelli più giovani, una fruizione più attiva e partecipe di una città altrimenti vissuta in maniera distratta²⁵.

L’ispirazione alla base di questo progetto è la teoria della cosiddetta “*urban acupuncture*”²⁶ secondo cui i classici interventi di “*urban surgery*” utilizzati per intervenire sulla città risultano spesso invasivi e costosi, presentano tempi troppo lunghi di messa a punto e non sono capaci di produrre effetti rilevanti sul tessuto culturale e sociale delle città. Secondo l’approccio fatto proprio da *Critical City* gli interventi di urbanizzazione devono essere adeguatamente supportati da paralleli interventi sociali e culturali. Vengono quindi individuati i tre piani in cui la vita di ogni città è composta e che vanno attivati contemporaneamente:

1. il piano fisico fatto di infrastrutture e interventi architettonici;
2. il piano sociale costruito dalle relazioni sociali esistenti;
3. il piano culturale risultante dalle percezioni della città da parte di cittadini e abitanti e derivante dai loro reali comportamenti.

In questa prospettiva la città viene vista come un *network* nei cui nodi i tre livelli di azione si sovrappongono mentre l’azione di intervento urbanistico sul territorio può risultare efficace solo se ciascun nodo viene contemporaneamente

²³ Tale azione può essere più “virtuale” come nell’esempio di “pensiero laterale”, istruzione che chiede di distogliere lo sguardo dallo schermo e di descrivere quanto si vede dalla finestra in 140 caratteri o più “fisica” quando si invita il giocatore a costruire artigianalmente un piccolo oggetto per la propria città.

²⁴ Attualmente il gioco viene gestito da 4 persone che vi lavorano a tempo pieno mentre sono circa un migliaio i giocatori iscritti al *network* con uno spazio d’azione a livello italiano. Dopo Milano, altre città sono state attivate grazie all’adesione di nuovi giocatori.

²⁵ L’obiettivo di vivere la città in maniera più partecipata e attiva è comune ad altre esperienze. Fra queste, è interessante la storia di un collettivo di “anarchitetti” londinesi, gli *Space Hijackers* (<http://www.spacehijackers.co.uk>) che, fondato nel 1999, si è posto l’obiettivo di combattere il deterioramento degli spazi pubblici causato da imprese, istituzioni e pianificatori urbani chiamando, anche attraverso il gioco, a una sorta di ribellione contro i divieti imposti. Il gioco diviene anche qui lo strumento per attivare una partecipazione più intensa dei giovani rispetto a un territorio altrimenti estraneo.

²⁶ Lerner 2007.

attivato sul piano sociale e culturale oltre che fisico quando necessario. Se scollegati tra loro, questi interventi si limiteranno a produrre degli “oggetti urbani” privi di una reale connotazione di cambiamento sociale e culturale.

5. Conclusioni

5.1 Verso nuovi modelli di produzione artistico-creativa tra partecipazione e creatività diffusa

I casi scelti per questo lavoro raccontano storie variamente “alternative” rispetto a una cultura *mainstream*²⁷ in cui la partecipazione dichiarata si limita a un *set* di scelte chiuse. Le tecnologie digitali e il web 2.0 hanno aperto la strada a strumenti più evoluti di interazione sia *in situ* – nei percorsi espositivi di una mostra ad esempio²⁸ – sia a distanza grazie al proliferare di pagine web sempre più ricche e interattive che hanno permesso all’utente di ricorrere non solo al *download* di contenuti ma anche all’*upload* di materiali autoprodotti²⁹. Tuttavia, la varietà di strumenti e tecnologie che spingono i fruitori verso una maggiore interazione non si è accompagnata a una significativa ridefinizione della qualità del coinvolgimento proposto. Anzi, l’effetto indiretto di un abuso nell’utilizzo delle tecnologie digitali³⁰ è spesso stato quello di un coinvolgimento individuale più intenso, ma anche dell’isolamento di un fruitore che dialoga con la tecnologia ma perde la dimensione sociale dell’esperienza.

I casi presentati in questo breve lavoro sono declinazioni di un modello di produzione artistica e creativa partecipata in cui sono previsti spazi di condivisione più ampi con il fruitore e in cui si assiste a un cambiamento della relazione con il contesto. Le esperienze di ESP, Controprogetto e *Critical City* sono molto diverse per ambito di attività, natura delle organizzazioni coinvolte e modalità di partecipazione. Tuttavia emergono dei tratti comuni ai casi presentati. Tratti che possono costituire lo spunto per una prima riflessione.

²⁷ Martel 2010.

²⁸ Calcagno, Faccipieri 2009, 2010.

²⁹ Come emerso nella conferenza annuale di *Communicating the Museum* del 2007, «we must think about information exchange, and what can be gained by allowing people to publish and manipulate our content. Relinquishing control is difficult, and not always possible, but it is important to think about the upload as well as the download» (Grattan, Langevin 2007, p. 15).

³⁰ Calcagno, Faccipieri 2010.

5.2 *Il processo di fruizione*

L'obiettivo comune a tutte le esperienze analizzate è l'attivazione di nuovi modelli di fruizione culturale più coinvolgenti³¹ e attivi.

Lo spettatore partecipante del laboratorio teatrale di ESP viene invitato a dare un contributo in idee e suggestioni che vengono discusse nel corso delle prove aperte, ma è anche chiamato a partecipare "finanziariamente" al progetto, con una quota piccola ma simbolica di una relazione di tipo "produttivo" con quanto avviene in scena.

Il modello di partecipazione voluto dai *designer* di Controprogetto è il risultato di una visione di *design* aperto, pensato per includere gli altri nel processo progettazione. Diversamente da una logica *design driven*³² in cui al *design* viene affidato il ruolo di guida delle scelte progettuali dell'azienda, qui il *design* diventa un linguaggio aperto a tutti, il *medium* usato per coinvolgere gli utilizzatori nei processi di ideazione ed esecuzione del progetto. Infine, nell'ultimo dei tre casi ci si trova di fronte a una sorta di videogioco che è in perfetta sintonia con le tendenze del mercato caratterizzate da una nuova dimensione sociale (fra i prodotti di questo *stream*, uno per tutti è Wii di Nintendo)³³. *Critical City* è una sorta di Risiko sulla città in cui il gioco è necessariamente sociale perché si gioca in gruppo, perché dal gruppo si viene votati, perché le azioni vanno socializzate mediante foto e video, perché i giocatori sono chiamati a confrontarsi con luoghi e persone reali. L'essenza del gioco diventa l'azione che coinvolge i giocatori in una più intensa relazione con il territorio offrendo una via alternativa alla tradizionale fruizione culturale e sociale della città, per lo più passiva e legata alla partecipazione ad eventi e manifestazioni progettati da altri.

5.3 *Interazione e cooperazione*

Un secondo elemento comune ai tre casi riguarda il linguaggio scelto come strumento di interazione. Si tratta di un linguaggio aperto che contempla sia modalità di interazione a distanza sia modalità di interazione più tradizionali o *face-to-face*.

In ESP l'interazione vive momenti molto intensi durante le prove aperte, quando co-produttori e partecipanti al laboratorio condividono la scena per discutere e provare le idee che si sviluppano vivendo insieme l'esperienza del teatro. A questi "picchi" di interazione seguono momenti di dialogo a distanza, attraverso le newsletter del gruppo, attraverso il *blog* e la pagina su *facebook*

³¹ Csikszentmihalyi 1997.

³² Verganti 2006, 2008, 2009.

³³ Verganti 2009.

in cui si continua a discutere di quanto avvenuto nelle prove. Nel caso di Controprogetto, invece, l'interazione è tutta affidata agli strumenti verbali e alla comunicazione *face-to-face*. Il contatto con i *designer* avviene nel loro studio di Milano, un'officina-laboratorio aperta a chiunque voglia stabilire una relazione con il gruppo. Nei progetti realizzati *workshop* più formali si affiancano a incontri informali, ma tutti sono finalizzati a facilitare l'incontro con i partecipanti. I Controprogetto privilegiano quindi la vicinanza fisica con i *partner* con cui operano, le occasioni di incontro personale, la frequentazione di reti di innovatori in cui incontrare potenziali soggetti interessati al lavoro. Infine in *Critical City* si ritrova la combinazione di strumenti di interazione virtuale e fisica. Sia nell'organizzazione del gioco sia nei momenti di incontro che vengono proposti ai giocatori per rafforzare la *community*, il contributo non è mai individuale e isolato ma richiede di cooperare con altri. Tale cooperazione è sempre supportata dal sito attraverso *post*, commenti e tutti gli strumenti di *networking* tipici della rete, ma si arricchisce di momenti di incontro reale, riunioni, appuntamenti in nodi della città e azioni proposte dal *team*.

5.4 Il processo prima di tutto

Ultimo elemento da sottolineare è una condivisa attenzione per il processo oltre che per il risultato. L'attenzione al processo, pur con le dovute differenze, caratterizza e guida le scelte compiute da tutti gli attori incontrati.

Il processo diventa il centro delle scelte compiute sia in Controprogetto sia in *Critical City*. Nel primo caso, i *designer* stessi durante un'intervista fanno riferimento al desiderio di impadronirsi del processo di progettazione e realizzazione come di un obiettivo che ha guidato la loro scelta professionale. Guardare al processo significa porre attenzione a come si realizzano gli oggetti, seguire tutte le fasi di produzione oltre a quella progettuale, aprire il processo alle interazioni con i clienti. L'attenzione al processo diventa anche la via per riappropriarsi dei contenuti di un lavoro che viene rivisto in una prospettiva neo-artigianale. Lo stesso avviene nelle dinamiche di gioco di *Critical City* dove le azioni sono rilevanti in quanto capaci di attivare dei processi sulla città. E l'attenzione al processo è evidente nel fatto che il punteggio conquistato non risiede tanto nell'azione, ma nel modo in cui è stata portata a compimento. Un modo per dire che non conta la meta, ma la strada compiuta per raggiungerla. Le stesse considerazioni valgono per l'esperienza di ESP in cui l'apertura del processo viene scelta anche a costo di una maggiore complessità organizzativa dal momento che conduce a un allungamento dei tempi e a uno sforzo gestionale difficilmente sostenibile in un laboratorio teatrale tradizionale.

In tutti questi casi il successo delle iniziative non risiede nell'allargamento del mercato di riferimento, ma nell'ispessimento dei processi che mettono in relazione gli attori. La misura del successo dipende dalla combinazione dei due

aspetti, quantitativo e qualitativo, di risultato in termini di fruitori raggiunti e di intensità del processo realizzato.

Riferimenti bibliografici / References

- Bakhashi, Throsby 2010 = Hasan Bakhashi, David Throsby. *Culture of Innovation. An economic analysis of innovation in arts and cultural organizations*. NESTA report, June 2010.
- Baldwin, von Hippel 2011 = Clarisse Baldwin, Eric von Hippel. *Modeling a Paradigm Shift: From Producer Innovation to User and Open Collaborative Innovation*. «Organization Science», Articles in Advance, 2011, pp. 1-19.
- Calcagno 2010 = Monica Calcagno. *L'innovazione nelle produzioni culturali: il rapporto con il fruitore*. In: *Economia e management delle aziende di produzione culturale*, a cura di Giorgio Brunetti e Maurizio Rispoli. Bologna: Il Mulino, 2010, pp. 203-224.
- Calcagno, Biscaro 2012 = Monica Calcagno, Claudio Biscaro. *Designing the interactions in the museum: learning from Palazzo Strozzi*. «International Studies of Management and Organisations», summer 2012 (in uscita).
- Calcagno, Faccipieri 2009 = Monica Calcagno, Sergio Faccipieri. *Nuovi linguaggi per la produzione di conoscenza. Evidenze dal mondo delle produzioni culturali*. XXXII convegno AIDEA, Ancona, 24-25 settembre 2009.
- Calcagno, Faccipieri 2010 = Monica Calcagno, Sergio Faccipieri. *Nuovi linguaggi e contesti di fruizione nelle produzioni culturali*. In: *Le risorse immateriali nell'economia delle aziende*, a cura di Luca Marchi, Sergio Marasca. Vol. I, *Profili di management*. Bologna: Il Mulino, 2010, pp. 39-48.
- Calcagno, Zabatinò 2010 = Monica Calcagno, Alessia Zabatinò. *Open Innovation and sustainable value in cultural productions*. 3rd ESA Sociology of Culture RN-mid term Conference, Università Bocconi, Milano, 7-9 ottobre 2010.
- Caliandro, Sacco 2011 = Christian Caliandro, Pier Luigi Sacco. *Italia reloaded. Ripartire con la cultura*. Bologna: Il Mulino Contemporanea, 2011.
- Cottica 2011 = Alberto Cottica. *Wikicrazia*. Palermo: Navarra Editore, 2011.
- Csikszentmihalyi 1997 = Mihalyi Csikszentmihalyi. *Finding Flow*. «Psychology Today», July/August 1997, <<http://www.psychologytoday.com/articles/199707/finding-flow>>.
- Grattan, Langeven 2007 = N. Grattan, N. Langeven. *Communicating the Museum: reaching our audiences*. «The voice of Canada's Museum community MUSE», XXVI (2007), n. 6, pp. 11-12.
- Hirschman, Holbrook 1982 = Elizabeth C. Hirschman, Morris B. Holbrook. *Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions*.

- «Journal of Marketing», 46 (1982), pp. 92-101.
- Lerner 2007 = Jaime Lerner. *Acupuncture urbaine*. Paris: L'Harmattan, 2007.
- Malaguti, Calcagno 2012 = Alfonso Malaguti, Monica Calcagno (a cura di). *La sperimentazione nei processi di produzione teatrale*. Milano: Franco Angeli Editore, 2012.
- Martel 2010 = Frédéric Martel. *Mainstream. Come si costruisce un successo planetario e si vince la guerra mondiale dei media*. Milano: Feltrinelli, 2010.
- Verganti 2006 = Roberto Verganti. *Innovating Through Design*. «Harvard Business Review», 84 (2006), n. 12, pp. 114-122.
- Verganti 2008 = Roberto Verganti. *Design, meanings, and radical innovation: A metamodel and a research agenda*. «Journal of Product Innovation Management», 25 (2008), n. 5, pp. 436-56.
- Verganti 2009 = Roberto Verganti. *Design-driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating with things mean*. Boston: Harvard Business School Publishing, 2009.
- Von Hippel 1986 = Eric von Hippel. *Lead users: A source of novel product concepts*. «Management Sci.», 32 (1986), n. 7, pp. 791-805.
- Von Hippel 2005 = Eric von Hippel. *Democratizing Innovation*. Cambridge, MA: The MIT Press, 2005.

JOURNAL OF THE DEPARTMENT OF CULTURAL HERITAGE

University of Macerata

Direttore / Editor

Massimo Montella

Texts by

Elio Borgonovi, Monica Calcagno, Giuseppe Capriotti, Mara Cerquetti, Mara Del Baldo, Fabio Donato, Patrizia Dragoni, Pierluigi Feliciati, Luciano Marchi, Giuseppe Marcon, Antonio Maticena, Mara Mazzoni, Anna Merlo, Susanne Adina Meyer, Marta Maria Montella, Massimo Montella, Monica Peroni, Fulvia Rocchi, Franco Russoli, Silvia Scarpacci, Barbara Sibilio, Antonello Zangrandi.

www.unimc.it/riviste/index.php/cap-cult

eum edizioni università di macerata

ISSN 2039-2362

