

Viola Giacometti,  
Sara Mazzocchi

# L'Arte per il management

Un nuovo modello d'incontro  
basato sullo storytelling

MANAGEMENT



FrancoAngeli

TOOLS

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile con Adobe Digital Editions. Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.



# MANAGEMENT

# TOOLS

*Visioni, esperienze, metodologie per potenziare competenze e capacità: proprie e dei collaboratori*

---

Erede della storica collana *Formazione permanente* (che ha accompagnato per oltre quarant'anni la crescita della cultura di management in Italia), *Management Tools* offre a tutti i professional (e agli imprenditori) testi precisi, puntuali, agili e innovativi. Scritti appositamente da consulenti qualificati, i volumi affrontano tutte le aree e i temi di rilievo per valorizzare le competenze e indirizzare al successo le organizzazioni.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio “Informatemi” per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

Viola Giacometti,  
Sara Mazzocchi

# L'Arte per il management

Un nuovo modello d'incontro  
basato sullo storytelling

 FrancoAngeli

TOOLS

Le tavole illustrate sono di Laura Doardo.

Immagine di copertina: Isa Gerzken, *Rose*, 1993, Baden-Baden, Parco di Villa Schriever  
Realizzato in acciaio, alluminio, smalto. Altezza 800 cm, Modello, 2015, Scala 1:50  
Plastica, pittura acrilica, legno, 165 x 50 x 70 cm  
Courtesy Galerie Buchholz Cologne/Berlin/New York

Progetto grafico della copertina: Elena Pellegrini

1<sup>a</sup> edizione. Copyright © 2016 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

*A Lisa e Viola, Alberto e Silvano*



---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Roberto Battaglia</i>	pag.	9
<b>Introduzione</b>	»	13
<b>1. Arte e Impresa. Un rapporto da rinnovare</b>	»	21
1.1. Le ragioni di un incontro	»	21
1.2. Insieme all'appuntamento con la Storia	»	25
1.3. Resistenza al cambiamento	»	28
1.4. Siamo esseri creativi	»	33
<b>2. La competenza creativa. Rompere, aprire, creare</b>	»	37
2.1. Una storia vale più di 1000 parole	»	37
2.2. Verso una nuova idea della nostra mente	»	40
2.3. Le cinque capacità che attiviamo davanti ad un'opera d'arte	»	43
2.4. Un coniglio bianco chiamato storytelling	»	46
<b>3. Cinque principi per un nuovo modello di azione</b>	»	51
3.1. La narrazione per facilitare, gestire, accelerare	»	51
3.2. I cinque principi dell'accelerazione narrativa	»	52
1. Innesco	»	54
2. Attivazione partecipata	»	58
3. Immersione e perdita (strategica) del controllo	»	60
4. Trasformazione (Spostamento)	»	61
5. Emersione	»	63
3.3. I capi e l'effetto lunedì	»	63

3.4. Le tre macro-aree di intervento	pag. 65
1. Cuore identitario	» 68
2. Cuore competitivo	» 70
3. Cuore relazionale	» 71
<b>4. Format e bisogni d'impresa. Case History tra arte e storytelling</b>	» 75
▶ <b>Strumento</b> La fotografia	
<b>Bisogno dell'impresa</b> Attivare una nuova visione di sé e degli altri sullo sfondo del proprio mondo organizzativo	» 77
<b>Format I</b> <i>Una cornice sul mondo</i> (Dalla performance all'execution)	» 79
<b>Format II</b> <i>Esplorazioni e scoperte</i> (Change management e cultura aziendale)	» 83
▶ <b>Strumento</b> Disegno	
<b>Bisogno dell'impresa</b> Semplificare, condividere, trasformare	» 87
<b>Format I</b> <i>Il segno del potere</i> (Sviluppo identitario)	» 90
<b>Format II</b> <i>La vignetta e la partecipazione</i> (Sviluppo di dinamiche collaborative)	» 94
▶ <b>Strumento</b> Performance artistica	
<b>Bisogno dell'impresa</b> Accelerare lo sviluppo organizzativo	» 98
<b>Format I</b> <i>Sentirsi parte, essere attori</i> (Sviluppo culturale ed engagement)	» 101
<b>Format II</b> <i>Trasgredire il presente per raccontare il futuro</i> (Envisioning e sviluppo del top management)	» 105
▶ <b>Strumento</b> La Collezione d'Arte	
<b>Bisogno dell'impresa</b> Sensibilizzare territori e comunità attorno a valori condivisi	» 110
<b>Format I</b> <i>Storie da Collezione</i> (Valorizzazione di Collezioni e di Comunità)	» 112
<b>Bibliografia di riferimento</b>	» 117
<b>Ringraziamenti</b>	» 119

---

## Prefazione

L'accostamento fra arte e formazione suscita spesso, all'interno delle organizzazioni, un duplice effetto: da un lato cautela se non addirittura diffidenza, dall'altro interesse fino ad arrivare all'entusiasmo.

Sembrerà paradossale, ma entrambi questi sentimenti possono rappresentare, allo stesso tempo, un limite e una risorsa.

La cautela e la diffidenza sono sicuramente un limite e sono indubbiamente figlie del tempo che viviamo. Le imprese spesso investono poco in nuova conoscenza, non solo per effetto di un quadro economico che permane complesso, ma ancor più per la difficoltà a intravedere, attraverso una formazione che vada oltre quella tecnica, concrete opportunità di crescita.

La cautela può diventare una risorsa se accompagnata adeguatamente dal racconto e dall'esperienza diretta di chi ha potuto mettere in pratica efficacemente queste nuove dimensioni, non solo traendone nuove ispirazioni, ma anche concreti risultati di cambiamento.

Dall'altra parte l'interesse e l'entusiasmo sono indubbiamente la risorsa ideale per ottenere i maggiori benefici dall'utilizzo dell'arte nella formazione. Sono la base che porta imprenditori e manager illuminati a collocare efficacemente questo approccio all'interno di una visione e di una strategia.

Dove questa sensibilità può costituire un limite è quando si fanno le cose in modo approssimativo, spesso perché si è alla costante ricerca di modi "alternativi" di sorprendere le persone.

Il merito principale di questo libro è proprio questo. Far convergere le diverse chiavi di lettura intorno a un tema non privo di com-

plexità, fornendo una cornice in cui collocare un metodo e degli strumenti in grado di dimostrare perché ha sempre più senso, nelle organizzazioni di oggi, investire nell'arte applicata alla formazione e perché questo approccio può produrre risultati importanti, non solo nel sollecitare nuovi comportamenti.

Quando si pensa agli effetti indotti da un momento formativo, spesso ci si riferisce al gradimento generale che si sviluppa nei partecipanti, talvolta alle spinte emotive che fanno dire “mi sono divertito”, “mi ha fatto pensare”, “ho conosciuto persone interessanti”, “sono venuta in contatto con contenuti stimolanti”.

Queste considerazioni hanno certamente un significato nel valutare l'efficacia di un'iniziativa di formazione. Ma il risultato di suggestioni come quelle indotte dall'arte applicata in particolare alle pratiche manageriali, può andare molto al di là delle sensazioni del dopo workshop (dove spesso il rischio è di cadere in quella che le autrici chiamano la “sindrome del lunedì”).

Andare al di là significa non solo misurare l'efficacia con strumenti nuovi, ma soprattutto continuare a creare le condizioni affinché l'intervento formativo produca “effetti collaterali” che hanno molto a che fare con la capacità dell'impresa di svilupparsi lungo nuove direttrici di competitività.

In questo è essenziale, non solo una progettazione accurata, ma una forte determinazione da parte dei decisori aziendali nel riuscire a portare l'arte su un livello più elevato e diffondere questa sensibilità a tutti i livelli dell'organizzazione.

Non è un caso, del resto, che grandi capitani d'impresa abbiano saputo cogliere l'importanza dell'arte come grande attivatore di pensiero che genera azione e di portare la propria azienda su territori spesso non raggiungibili dalla concorrenza tradizionale. Una delle esperienze storicamente più note è sicuramente legata al nome di Adriano Olivetti, ma ci sono molte realtà, anche di medio piccole dimensioni, che sanno trarre dall'arte ispirazione e trasformarla in sviluppo.

Ho avuto occasione, recentemente, di visitare un'impresa del settore manifatturiero e incontrare il titolare che alcuni anni fa ha scoperto, con lungimiranza, quale ruolo può giocare l'arte nel contaminare l'azione delle proprie persone.

Utilizzando la formazione come occasione per far interagire artisti, manager, quadri e operai per creare nuovi artefatti, ha portato nel tempo l'azienda a far evolvere con più convinzione il proprio modo di fare le cose e di far crescere costantemente la quantità di innovazioni spesso generate dalle diverse componenti dell'organizzazione.

Se il numero dei brevetti può essere uno dei parametri che consentono di misurare questi effetti, non va tuttavia dimenticato come il viaggio che conduce a questi risultati sia talvolta più importante della meta stessa. In altre parole "la bellezza applicata" può portare a risultati straordinari prima di tutto nel modo con cui le persone immaginano il loro stare in azienda, la loro relazione con gli altri, il loro rapporto con un mondo esterno da osservare con occhi diversi.

Creare nuove condizioni, far emergere e offrire un territorio di espressione alle intelligenze, spesso latenti, che abitano le organizzazioni. Questo è il compito dell'arte in azienda. Non a caso le autrici sottolineano come non è la creatività che l'arte può offrire all'azienda, ma la consapevolezza di possederla già.

Credo che oltre alle istituzioni, le imprese più sensibili e, in particolare, le donne e gli uomini che le animano, abbiano il dovere di diffondere storie e buone pratiche per far comprendere dove può portare una nuova educazione alla bellezza che incontra la funzionalità.

Questa combinazione non è solamente un'efficace declinazione della parola design, ma un nuovo paradigma per reimmaginare la capacità di competere del sistema Paese proprio a partire dalle risorse che sicuramente non ci mancano.

*Roberto Battaglia*

Direttore HR Corporate and Investment Banking,  
Intesa Sanpaolo



---

## Introduzione

Questo libro nasce dal desiderio di condividere un nuovo modo di lavorare con l'arte per le imprese. Nasce da alcune esperienze dirette “sul campo” e dalla convinzione che, a valle di queste esperienze, sia giunto il momento di formalizzare un vero e proprio metodo, fatto di regole e punti saldi. Soprattutto questo lavoro ha l'obiettivo di offrire nuove prospettive – e strumenti concreti – a chi ogni giorno lavora sui temi della formazione, della trasmissione delle competenze e in generale della crescita professionale dentro le grandi e piccole organizzazioni.

A partire dal 2010, abbiamo avuto l'opportunità di sperimentare nuove modalità di interazione fra l'ambito delle arti e quello delle imprese. Volevamo trovare un nuovo terreno su cui impostare la relazione fra il mondo artistico, le aziende e le persone in generale: avevamo di fronte questi tre attori – arte, imprese, persone – e non eravamo soddisfatte di come interagivano e creavano valore le une per le altre. Sentivamo il bisogno di svecchiare certi paradigmi, certe etichette, certi luoghi comuni sia da parte degli artisti, rispetto al mondo aziendale sia viceversa. Ci siamo accorte che non eravamo le uniche ad avere questo bisogno. La stessa esigenza l'abbiamo incontrata in coloro che scelgono i metodi e gli strumenti di apprendimento, che hanno la responsabilità di attivare delle evoluzioni nei comportamenti delle persone e far emergere idee nuove dentro le famiglie professionali. Confrontarsi con loro è stato fondamentale. Siamo partite da una semplice convinzione di fondo: tutti e tre questi attori – arte, imprese, persone – vivono il nostro tempo, agiscono dentro lo stesso teatro – sociale, economico e culturale. Vivono le stesse paure e gli

stessi desideri, le stesse contraddizioni e le stesse urgenze. Sono nello stesso posto nello stesso momento.

La prima spinta a cercare un nuovo modello di interazione è stata quella di ammettere che l'arte, in particolare quella contemporanea a noi, è ampiamente sottovalutata. Viene ritenuta dai più "provocazione inutile", a volte le si concede il titolo di "interessante" ma spesso vive dentro i propri confini e, nel suo recinto, incide minimamente sullo sviluppo culturale delle persone. Ma l'arte è qualcosa di estremamente potente e meraviglioso, apre nuove prospettive, provoca le domande giuste, mette in discussione l'esistente e può diventare un'antenna sintonizzata sul futuro, anticipando scenari e comportamenti.

Queste sue formidabili capacità ci hanno guidato nella ricerca di una via nuova in grado di connettere la forza e la meraviglia dell'arte con le aziende e le persone che in esse lavorano, e quindi, ci vivono. Abbiamo cercato di guardare oltre gli schemi e immaginarci cose nuove, sia nell'ambito artistico che in quello della formazione.

Proveniamo dal mondo dei Musei e dell'Università, dove spesso il rapporto con "il privato" segue rituali e schemi più rigidi di quello che servirebbe in realtà per salvaguardare l'indipendenza dell'uno e l'intraprendenza dell'altro. Non ci ha quindi stupito che fossero le imprese stesse a sollecitarci e a condividere con noi questo desiderio di cambiare e rispondere in modo innovativo ai bisogni formativi attraverso l'arte. Le aziende vogliono crescere, aumentare il proprio valore, aprire nuove vie o difendere la propria posizione. E sanno che per fare queste cose devono coinvolgere le loro persone nel modo giusto. A volte hanno paura, ma poi sono le circostanze a premere, a chiedere nuovi percorsi, nuovi strumenti di crescita e formazione. Del resto, anche le persone stesse, dentro le aziende, chiedono di partecipare di più, di comprendere di più, di avere sul naso gli occhiali giusti per guardare il proprio tempo, fatto di contraddizioni, accelerazioni e frenate, ambiguità e sovrapposizioni.

Ora, come abbiamo iniziato a mettere in relazione in modo nuovo arte, imprese e persone? Abbiamo cercato di coinvolgere *in primis* chi lavora nelle Risorse Umane e a proporgli percorsi dedicati al cambiamento culturale e alla crescita professionale attraverso l'arte ma con un ingrediente in più rispetto al solito.

In che senso? Qui occorre fare un passo indietro. Chi si occupa di formazione aziendale, di Risorse Umane, di percorsi di apprendimento organizzativo in generale, sa che la relazione fra arte e impresa non è cosa nuova sotto il sole. Diciamo che, quando la necessità per l'impresa diventa quella di stimolare in modo nuovo le proprie persone, far cambiare il loro punto di vista – anche solo per un attimo – si è rivolta anche al mondo dell'arte, degli artisti e delle loro opere. Di qualunque genere. Come l'ha fatto? Soprattutto puntando all'*effetto contrasto*. Ovvero partendo dal presupposto che ci troviamo di fronte a due mondi separati, estranei l'un l'altro e proprio per questo capaci di generare il ricercato *contrappunto* che possa “aprire” nuove prospettive.

Il senso finale di ogni percorso di apprendimento è generare un cambiamento nelle persone. Questo cambiamento può essere funzionale ad aspetti specifici: consolidare la cultura interna, migliorare l'execution, creare un maggior commitment sugli obiettivi di un gruppo, oppure, creare una nuova vision da diffondere. Ma il cuore di ogni percorso è attivare un cambiamento, una consapevolezza nuova, in funzione di obiettivi specifici e strategici. Insomma una piccola grande trasformazione.

In questi anni sono state molte le aziende che hanno cercato nell'arte un supporto in questo senso. Un colpo di scena, una via strana e laterale, che “ogni tanto ci vuole”, per spezzare la routine e ritornare al proprio posto di lavoro un po' *rinnovati*.

Quello che secondo noi mancava, però, era un metodo capace di far dialogare – in modo più efficace e strutturato – il mondo dell'arte con quello delle imprese nei suoi bisogni formativi e di crescita professionale. Mancava un metodo in grado di portare i benefici di questo incontro (anche contrastante) all'interno del quotidiano professionale; far durare a lungo questi benefici, ma non solo, poterli anche programmare strategicamente.

Quello che spiegheremo nelle prossime pagine sono delle vere e proprie “istruzioni per l'uso” di uno dei più potenti dispositivi di attivazione del pensiero – l'arte – connesso con il più potente dispositivo di trasmissione della conoscenza e del valore – la narrazione.

La prima parte del volume è dedicata a una doverosa premessa che riguarda le logiche che, fino ad oggi, hanno regolato il rapporto

“arte-impresa” e le hanno imprigionate nelle dinamiche di una “strana coppia”. Ma non solo. Si precisa anche il momento particolare in cui ci troviamo, sia dal punto di vista della vita dell’impresa sia della ricerca artistica facendo emergere come l’arte, in tema di crisi di modelli, di messa in discussione continua delle certezze, ne sappia qualcosa tanto da poterlo “insegnare” all’impresa. Diciamo che è come se fossero arrivate insieme – come mai prima d’ora – a un appuntamento con la Storia. Una Storia che ci parla di incertezze e criticità in cui dobbiamo ridisegnare le nostre capacità professionali continuamente perché lavorare bene non basta più. Allora diciamo che l’arte è un compagno di viaggio all’altezza delle trasformazioni in corso, una persona evoluta e preparata che in questi anni ha lavorato sodo portando avanti delle ricerche profonde: su cosa? Sulle persone, sulle relazioni, sul tessuto sociale, sulla natura umana, sul futuro e le contraddizioni, e oggi rappresenta un interlocutore concreto con cui costruire modelli nuovi di sviluppo e di apprendimento.

Ma la convergenza storica non si ferma qui. In questi anni, infatti, si sono scritte anche nuove pagine sulla nostra mente, come vive e come funziona, si sono dette cose nuove sul ruolo delle emozioni, della creatività, tanto che non sembra più così importante il “pollice opponibile”. Ciò che ci distingue veramente è la nostra capacità immaginativa, creativa che esercitiamo attraverso la forma della narrazione. Ma allora perché continuiamo a pensare che l’arte, le emozioni siano da relegare al tempo del non-lavoro? del non-adulto? del non-produttivo?

Nel secondo capitolo si affronta proprio questo passaggio, elevando la creatività a competenza dentro un percorso che permette di collocarla chiaramente dentro gli scenari organizzativi contemporanei. La creatività non è appannaggio di alcuni, è una abilità chiave che può essere mortificata o allenata, con conseguenze fondamentali come si può immaginare. L’arte è un dispositivo di attivazione ampiamente sottovalutato. Per questo vedremo come e perché possiamo sceglierlo come strumento di apprendimento e coinvolgimento, quali sono i benefici nelle diverse situazioni e perché è necessario parlare di bisogno di arte e narrazione dentro ogni famiglia professionale.

In questa nuova prospettiva, allora, l’approccio del “fare strano” con l’arte andava stretto e soprattutto non creava tutto il valore che

l'incontro avrebbe potuto generare. Per iniziare a scardinare le cose, abbiamo dovuto parlare di emozioni con chi, dentro le aziende, non avrebbe mai immaginato di doverlo fare. Così come abbiamo dovuto parlare di obiettivi strategici e "rendimento" agli artisti. Ma soprattutto abbiamo trovato un passaggio nuovo e abbiamo avuto la possibilità di sperimentarlo sul campo creando dei percorsi dove il potere dell'arte è *mediato, governato e valorizzato* da uno strumento nuovo: lo storytelling.

Nel terzo capitolo si presenta il metodo, un vero e proprio nuovo modello d'azione raccolto in cinque principi fondamentali che possono strutturare ogni percorso arte-impresa e che presentano le rispettive funzioni dentro il processo: cosa fa l'arte, come e perché, cosa fa la narrazione, come e perché.

Qui, entriamo nel vivo del design del metodo: innesco, attivazione, perdita, trasformazione e emersione sono le cinque fasi su cui viene rifondata la relazione arte-impresa. Al design del metodo abbiamo poi affiancato una serie di "strumenti di bordo" per orientarsi rispetto alle diverse tipologie di esperienze artistiche connesse a concreti bisogni di impresa e, ovviamente, obiettivi finali da "portarsi a casa".

Infine le variabili del processo. Cosa sapere e come gestire progetti di questo tipo, come scegliere il linguaggio artistico più adatto, che tipo di impatto dare, che partecipazione attivare e su quale architettura narrativa, che tempi darsi e che tipo di accelerazioni impostare durante il percorso, come non perdere le trasformazioni e gli apprendimenti che si generano strada facendo e come scegliere il giusto finale.

Attraverso l'uso delle tecniche della narrazione abbiamo disegnato un metodo che coinvolge l'arte in obiettivi aziendali senza il rischio di perdersi e con la garanzia che si crei un processo di valore per tutti. Per dimostrare che è possibile abbiamo inserito un generoso quarto capitolo: qui raccogliamo una Case History dettagliata che associa a specifici bisogni altrettanti specifici strumenti articolati all'interno di format dedicati all'apprendimento, alla partecipazione, alla condivisione, come allo sviluppo organizzativo o della leadership, per dirne solo alcuni.

Le imprese con cui abbiamo lavorato in questi anni sono state diverse, dall'alimentare, all'energetico, al bancario e al tecnologico.

Tutte hanno scelto di sperimentare un modo nuovo di fare, crescere, stare insieme con le proprie persone. Con questo libro vogliamo condividere quanto abbiamo imparato insieme a loro e offrire tre cose semplici ma essenziali conquistate in questi anni: una visione, un metodo, degli strumenti concreti per chi voglia avvicinarsi al mondo dell'arte e della narrazione e costruire qualcosa di nuovo.

## Nota delle autrici

Il libro nasce dal desiderio di condividere un metodo di lavoro che si è costruito tanto di teorie e studio quanto di intuizioni e pratica diretta sul campo. Per preservare questa impostazione mista abbiamo cercato una prosa il più possibile leggera e, soprattutto, abbiamo deciso di non inserire le note bibliografiche nel testo.

I pochi – ma decisivi – testi di riferimento si trovano alla fine del volume.

Ci sono riferimenti diretti ad autori in diversi punti del libro, ma i due grandi punti di riferimento teorici che sottendono tutto il libro sono: gli studi dedicati alla narrazione (nella trattazione di Annette Simmons, Jerome Bruner, e la sistematizzazione fatta da Andrea Fontana dal suo *Manuale di Storytelling* in poi) e gli studi dedicati all'arte e alla mente di Ugo Morelli raccolti nel fondamentale volume *Mente e Bellezza. Arte, creatività e innovazione*.