

# L'IMPROVVISAZIONE ORGANIZZATIVA

Testimonianza della **Prof.ssa Claudia Piccardo**, ordinario di Psicologia del lavoro e delle organizzazioni – Facoltà di Psicologia dell'Università degli Studi di Torino

in occasione del Decennale 2009 di **Te.D.-Teatro d'Impresa®**

*“L'improvvisazione è qualcosa che accade sul momento, ma nasce molto prima che si verifichi.”<sup>1</sup>*

All'Evento-Anniversario per festeggiare il nostro Decennale nel Novembre 2009, abbiamo invitato anche la Prof.ssa Claudia Piccardo e il Dott. Filippo Pellicoro, autori del libro *“L'organizzazione in scena – La metafora teatrale tra formazione e sviluppo organizzativo”* (Raffaello Cortina Ed.) che dedica ampio spazio alla valutazione di un nostro progetto realizzato per RAS Assicurazioni, oggi Allianz. Il libro ha vinto il Premio AIF per il miglior libro sulla formazione e lo sviluppo della Persona edito nel 2008.

Durante il loro intervento abbiamo approfondito il tema del Teatro Organizzativo, con particolare riferimento al “caso” RAS e con la presenza di alcuni partecipanti al progetto che ne hanno testimoniato l'efficacia anche a lungo termine.



Inoltre la Prof.ssa Piccardo è intervenuta sul tema dell'**Improvvisazione Organizzativa** e riportiamo di seguito una sintesi del suo intervento che è stato accompagnato anche da alcune slides<sup>2</sup>:

*«In questo momento, e più che mai che in altre epoche, dobbiamo confrontarci con transizioni continue e viviamo cambiamenti continui, sia lavorativi - pensate alla precarietà del lavoro, a quanto i lavori cambino e come ci improvvisiamo a fare mestieri diversi e ad essere diversi – ma anche familiari, e siamo confrontati costantemente con delle transizioni in cui ci reinventiamo e in cui ridefiniamo la nostra identità.*

*Ciò chiama in causa la nostra capacità di dire **“Sì”** alla vita qualunque cosa ci succeda e quindi non è un caso che **il tema dell'improvvisazione in quest'epoca sia tornato sugli schemi della formazione**, perché appunto abbiamo bisogno di reinventarci ruoli e compiti, però dentro a ciò che nella letteratura viene definita una “struttura minima”, e **non esiste improvvisazione se non all'interno di una competenza, così come avviene per la creatività.**»*

Questa affermazione ci offre lo spunto per sottolineare che lo sviluppo di questa capacità di dire **“Sì”** è l'obiettivo degli esercizi di **Improvvisazione Teatrale** che caratterizzano la nostra metodologia e che utilizziamo nei nostri corsi e percorsi formativi sul tema della **gestione degli imprevisti**. La capacità di dire “Sì” va “allenata” in quanto istintivamente di fronte all'imprevisto le persone tendono a dire “No”.

La Prof. Piccardo ha poi detto:

*«**Struttura minima, competenza e flessibilità:** queste sono **le tre parole chiave in tutta la teoria dell'improvvisazione**. Una flessibilità che non significa mancanza di regole perché le regole sono importanti così come del resto, riferendosi alla metafora teatrale, non esiste personaggio senza un copione.*

*Quando parliamo d'improvvisazione non intendiamo solo il reagire ai cambiamenti, che è la cosiddetta **improvvisazione reattiva**; noi parliamo di **un'improvvisazione proattiva** che sa vivere nell'incertezza là dove si va alla ricerca di un cambiamento e di una scoperta. Senza questa preparazione di fondo non c'è possibilità di variazione e di ristrutturazione dell'azione.*

<sup>1</sup> Da *“L'organizzazione in scena”* – C. Piccardo, F. Pellicoro – Raffaello Cortina Ed.

<sup>2</sup> Consultabili da pag. 3 a pag. 10

**Non si improvvisa su nulla, ma si improvvisa su qualcosa.** Una dimensione centrale è quella della creatività, così come lo è quella dell'errore.

Vorrei dirvi come nel jazz sia chiarissima l'importanza di dare valore all'errore. Su una rivista di jazz ho trovato una testimonianza: "se prepari prima la tua improvvisazione, se la studi prima, non è improvvisazione... se il risultato è troppo perfetto non è umano... non bisogna temere l'errore perché è umano... nel momento in cui non si ha paura di sbagliare si suona anche meglio perché si è più rilassati."

Per concludere vogliamo raccontarvi la storia del Mouton Cadet: "Nel 1930 le condizioni climatiche nella zona del Médoc furono particolarmente avverse; nel 1932 il barone Philippe de Rothschild decise allora (forse per non inficiare il prestigio del nome) che il vino ottenuto da quella difficile vendemmia, non sarebbe stato venduto con il nome Château Mouton-Rothschild, ma con quello di Mouton Cadet. Dopo la sua presentazione questo vino ebbe un felice riscontro, tanto che il barone decise di definirne il disciplinare di produzione. Da allora il Mouton Cadet si è imposto in tutto il mondo accrescendo sempre più la sua notorietà e il suo volume di affari, basti pensare che attualmente, per la gioia dei produttori, vengono vendute tredici milioni di bottiglie di questo vino."

Alziamo quindi i calici ed auguriamo tanti anni di vita a Te.D.-Teatro d'Impresa!»

In questo modo la Prof.ssa Piccardo ha voluto concludere "brindando" al nostro decennale.

Riportiamo inoltre alcune citazioni dal libro "L'organizzazione in scena":

*"... la capacità di stare al passo con i tempi può passare attraverso il possesso di una competenza particolare: **saper improvvisare ovvero saper vivere quel che nel tempo accade.**"*

*"L'attività di **improvvisazione** si configura come percorso di apprendimento nel quale la rivisitazione di modalità di espressione è intimamente legata alla storia e al vissuto di colui che sperimenta e inventa il nuovo. Improvvisare non è soltanto il cercare una risposta a un input inatteso, ma è trattare con il passato, anche proprio, e la tradizione per percorrere linee evolutive non note nella direzione di nuove produzioni. Il risultato della pratica di **improvvisazione è sempre una crescita individuale** (saper essere), un accumulo del sapere e un incremento del saper fare. Una modifica e un avanzamento che passano inevitabilmente attraverso la scoperta del nuovo e la riorganizzazione del vecchio che hanno come esito l'ampliamento del conosciuto. L'aumento dei repertori individuali passava e passa attraverso esercizio e professionalità. In questi termini l'improvvisazione teatrale assume i connotati di una pratica sì situazionale, ma non per questo senza fondamenta. **Il saper improvvisare è una competenza che si innesta su un sistema di competenze precedenti** senza le quali ne risulterebbe svaloriata e deprivata delle sue qualità."*

Ringraziamo la Prof.ssa Piccardo della sua testimonianza.

**Te.D.-Teatro d'Impresa®**

# Improvvisazione

a cura di C. Piccardo, F. Pellicoro

Milano, 6 novembre 2009

# Improvvisazione

***"L'ecologia dell'azione ci invita tuttavia non all'inazione ma alla scommessa che riconosce i rischi e alla strategia che permette di modificare se non di annullare l'azione intrapresa".***

***Edgar Morin***

# Improvvisazione

Negli ultimi anni negli studi organizzativi è divenuto importante il concetto di improvvisazione che ci permette di:

- sottolineare l'importanza del contributo individuale rispetto al ruolo;
- integrare le discontinuità nelle quali le organizzazioni operano.

L'improvvisazione, inoltre, ha ricevuto attenzione anche come pratica formativa.

# Improvvisazione

Nell'osservazione delle organizzazioni ricorrere all'improvvisazione significa porre l'accento sul modo in cui gli individui, i gruppi e **le organizzazioni costruiscono la realtà.**

Parlare di improvvisazione in termini organizzativi significa evidenziare concetti quali quello di **struttura minima, competenza e flessibilità.**

L'improvvisazione fornisce una chiave di lettura per questioni quali la conoscenza, il cambiamento, l'apprendimento, la pianificazione, il *decision-making* e il *problem-solving*.

# Improvvisazione

**Se il *know-how* è indispensabile, altrettanto lo è la flessibilità nell'applicazione del sapere.**

Flessibilità non significa deregolamentazione. Le regole sono importanti ma le linee d'azione devono essere suscettibili di modifica. Solo in questo modo si può rispondere al contesto e al percorrere strade alternative.

# Improvvisazione

Sebbene parlando di improvvisazione l'attenzione cada principalmente sul fronteggiare la realtà, sono due le accezioni di improvvisazione: **reattiva** e **proattiva**.

	Reattiva	Proattiva
Questione	Contingenza	Opportunità
Condizione	Urgenza	Incertezza
Tempo	Presente	Futuro
Azione	Risposta	Ricerca
Finalità	Risoluzione	Scoperta
Tensione	Stabilità	Cambiamento

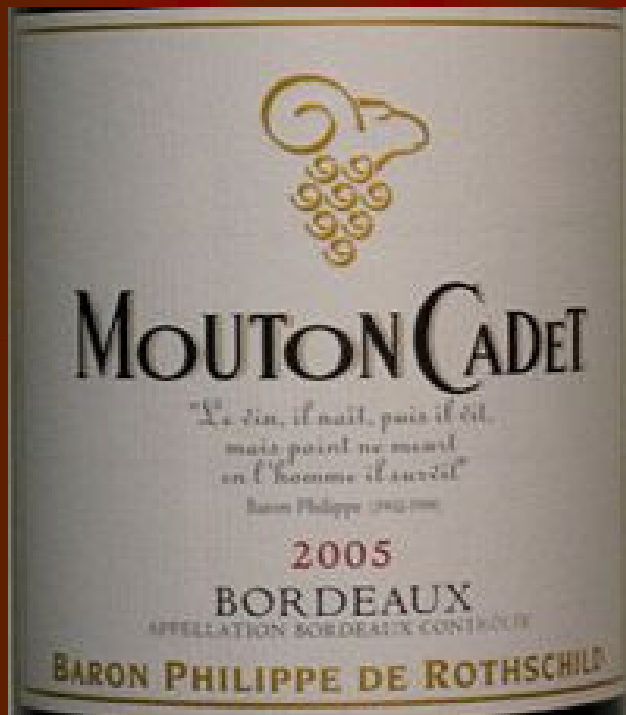
# Improvvisazione

L'elemento fondante dell'agire improvvisato è la competenza. Senza "una preparazione di fondo" nessuna variazione e ristrutturazione dell'azione è possibile.

**Non si improvvisa sul nulla ma si improvvisa su qualcosa.**

Il secondo elemento per comprendere il senso dell'improvvisazione è il concetto di struttura minima. L'assenza di struttura conduce alla casualità e l'azione improvvisata non è certo casuale ma finalizzata.

# Sipario



Nel 1930 le condizioni climatiche nella zona del Médoc furono particolarmente avverse; nel 1932 il barone Philippe de Rothschild decise allora (forse per non inficiare il prestigio del nome) che il vino ottenuto da quella difficile vendemmia, non sarebbe stato venduto con il nome Château Mouton-Rothschild, ma con quello di Mouton Cadet. Dopo la sua presentazione questo vino ebbe un felice riscontro, tanto che il barone decise di definirne il disciplinare di produzione. Da allora il Mouton Cadet si è imposto in tutto il mondo accrescendo sempre più la sua notorietà e il suo volume di affari, basti pensare che attualmente, per la gioia dei produttori, vengono vendute tredici milioni di bottiglie di questo vino.