

SINTESI

E' importante mantenere un processo di dialogo e di scambio interculturale che rafforza le specificità e le differenze e che allo stesso tempo accresce la comprensione di culture diverse;

E' importante stimolare la creatività artistica ad un livello transnazionale;

E' importante alimentare e rafforzare relazioni e partnership di collaborazione a livello europeo ed internazionale;

E' importante rafforzare il ruolo dell'arte e della cultura attraverso il confronto del patrimonio culturale nazionale, regionale e locale;

*E' importante riuscire a garantire spazio per un confronto **liberale** ed indipendente ed un dialogo che non è circoscritto dai tentativi di raggiungere obiettivi specifici definiti a priori;*

Se tutto questo è importante, allora le attività del networking costituiscono uno strumento molto efficiente per permettere che ciò accada.

Questo è, in sintesi, il risultato dell'indagine. Per una descrizione completa ed una comprensione della metodologia utilizzata si raccomanda la lettura integrale dello studio. Di seguito si offre una sintesi delle osservazioni che hanno portato alle conclusioni esposte.

Attrattori e percorsi

Sono il comportamento individuale e personale, gli atteggiamenti, le competenze e le qualità ad assumere importanza primaria nel e per il network. Stili efficaci di networking possono essere appresi; essi sono anche influenzati dall'età. L'alto livello di autonomia ed un mandato ampio dato ai partecipanti dalle loro organizzazioni rompe gerarchie, assicura un ricco scambio basato sull'eguaglianza e favorisce nel network trasferimenti intergenerazionali di esperienze.

Il singolo partecipante (rappresentante di una organizzazione membra) è il centro tra la propria organizzazione, gli altri membri IETM, il suo territorio locale. La capacità del singolo di creare relazioni, proporre collaborazioni o reagire a proposte altrui, come la varietà della propria esperienza sono i fattori maggiormente determinanti per una partecipazione di successo. L'abilità individuale di trovare la propria strada, comunicare, cogliere opportunità è di importanza fondamentale per ricavare effetti positivi dalle attività del networking.

Poiché non esiste nessun manuale o codice formale, l'abilità a partecipare in modo efficiente in un network è il risultato di un apprendimento complesso sul campo. Questo è paragonato al processo di "apprendere i rituali" del networking, più che a quello di imparare le regole.

Poiché ciascun individuo sceglie i propri percorsi attraverso il network, i motori principali sono il comportamento e l'atteggiamento professionale. Lo studio individua due "attrattori" (ed un terzo che combina le qualità degli altri due).

Per coloro che seguono l'attrattore "esistenziale/ politico" i "valori", personali o collettivi sono importanti. Il networking accresce la comprensione dei valori altrui, obbliga all'esame dei propri valori, costruisce relazioni interculturali, acquisisce significato politico, costruisce canali di comunicazione tra ambienti diversi, permette un arricchimento individuale e cresce la competenza interculturale dei suoi membri. Queste persone tendono ad essere nella fascia d'età più vecchia e tendono ad interiorizzare il loro ruolo di mediazione (tra di loro, l'organizzazione e la loro sfera di riferimento), adottando un ruolo di leadership.

Per coloro che seguono l'attrattore "professionale", l'enfasi è posta sugli effetti positivi che si possono acquisire per "la propria organizzazione" o "per il proprio lavoro nell'arte". Il networking è uno strumento per capire l'evoluzione delle performing arts in Europa e nel mondo, per conoscere nuove realtà e idee, per allargare gli orizzonti professionali. Il networking è anche un campo di attività chiave per lo sviluppo dell'organizzazione, per identificare nuove opportunità di collaborazione e cooperazione a livello internazionale. Queste persone "manageriali" tendono ad essere nella fascia d'età più giovane e tendono ad esternalizzare (ai colleghi) le esperienze e le informazioni acquisite.

Ampio Mandato

Nonostante le osservazioni di cui sopra, quasi nessuna organizzazione valuta od analizza la propria partecipazione nell'IETM nei termini dei criteri enunciati: non esiste un'agenda imposta sui partecipanti. Essi godono di un ampio mandato.

In tutti i casi, è l'alto livello di autonomia dato agli individui dalle proprie organizzazioni che permette un ricco scambio a pari livello nel network. In effetti nell'IETM si verifica un crollo della gerarchia: la dimensione della propria organizzazione, il suo prestigio, la sua forza economica e valutazioni politiche vengono accantonati. Questo consente una comunicazione altrimenti difficile. Il meccanismo si applica anche a relazioni intergenerazionali: tra pari (membri dell'IETM) è possibile instaurare relazioni maestro-allievo.

L'evoluzione personale dell'individuo, lo sviluppo dell'organizzazione di appartenenza, l'adattabilità e l'accumulo di esperienza ed interazione implicano che relazioni di networking avvengono nel "tempo" e non solo nello spazio. Coloro che usano il network in modo sicuro hanno difficoltà a percepirlo come qualcosa di estraneo a loro; hanno interiorizzato il network.

Contesto e rete

Un network ha una struttura unica, viva nello spazio e nel tempo. Come nel caso di un labirinto è composta da infiniti itinerari individuali il cui costante sviluppo ed interazione nello spazio e nel tempo costituiscono il network. La diversità dell'IETM costituisce la sua unicità. Sotto l'ombrello del network più ampio ci sono numerosi sotto network. Troppo controllo o direzione potrebbero danneggiare il network, ma allo stesso tempo ha bisogno di organizzazione per mantenere la sua alta qualità di interattività.

La diversità viene vista come il tratto caratteristico che distingue IETM dagli altri network. E' un vero network intersettoriale che rappresenta diversi potenziali ed interessi, una diversità di ruoli, di operatori, di aree tematiche e di professione.

IETM è un organismo vivente, un labirinto a cui manca una struttura fisica, corridoi o percorsi predeterminati. Il network favorisce la comunicazione orizzontale: membro a membro. I percorsi tracciati dai singoli generano la struttura multidimensionale dell'IETM nel tempo e nello spazio. Di conseguenza nessuno vede il network nella sua interezza, nella sua forma globale. Allo stesso tempo ne derivano due percezioni: come un contesto di fenomeni che si spiegano o emergono o come una rete di contatti costanti.

Coloro che hanno la prima percezione pongono l'accento sugli incontri, sull'interazione faccia a faccia, sugli eventi. L'IETM produce un contesto dove emergono idee, scambi, collaborazioni e opportunità. Tutto è in preparazione dell'evento culminante, l'incontro, che per loro è il vero elemento di interesse.

Coloro che hanno la seconda percezione, anche se vedono gli incontri come primari punti di interesse, pongono l'accento anche sull'importanza di instaurare canali di scambio di informazione, connessioni costanti, contatti, circolazione di informazione, relazioni multilaterali continue ed un network di relazione e scambi anche al di fuori degli incontri.

Tutti quelli intervistati partecipano in sotto network o multi-disciplinari o basati su una precisa disciplina artistica. La connettività è molto alta in questi sotto network che sono usati frequentemente per scambiare opinioni e condividere riflessioni.

Crescita e controllo

La crescita del network viene ritenuta positiva, una fonte per un potenziale e una ricchezza più ampi. Viene dedicata poca considerazione ai problemi pratici, od alla necessità di bilanciare l'ordine con l'entropia per mantenere la qualità della comunicazione strutturale come casuale nel network.

I membri rappresentano solo se stessi, il loro lavoro e le loro organizzazioni e non la loro città, paese, ecc. La comunicazione nel network è orizzontale e non verticale. Questo spazio libero non guidato pone, per alcuni, la questione della democrazia e del controllo. Lo studio sottolinea la contraddizione tra i timori di un'interferenza centrale o della gerarchia nel network e la necessità di un lavoro organizzativo essenziale per mantenere un alto grado di interazione nel network. Controllare l'evoluzione in maniera consapevole e interferire con essa rappresenta allo stesso tempo un timore ed un desiderio.

Ecosistema ed ambiente

Lo studio evidenzia similitudini e differenze tra il network e un ecosistema biologico, ed anche tra il network e l'ambiente socio-economico.

Un ambiente è un luogo geograficamente determinato che sostiene i processi socio economici e culturali di interesse specifico e che, se innovativo, può attrarre dall'esterno competenza e talento professionale. In un network, l'ambiente specifico dell'IETM permette uno scambio tra una comunità locale di professionisti e l'esterno, senza provocare la perdita dell'importanza delle radici locali di alcuno degli attori.

In un ecosistema, la prossimità è fondamentale. Nell'IETM la distanza geografica è molto preziosa nel garantire la diversità. La metafora biologica è illustrativa: mette in evidenza perché sia così difficile rispondere a domande apparentemente semplici come: "A cosa serve il network? Quali sono i risultati del networking? Qual è l'impatto economico?" Se si cerca di sostituire i termini "network" e "networking" con i concetti di "ambiente" ed "ecosistemi" (con tutta la dovuta cautela considerando che questi termini sono usati metaforicamente), è il significato della questione stessa che risulta essere difficile da definire e molto astruso.

Gli incontri del network sono il suo "terreno fertile": il luogo dove la sua ricchezza viene realizzata. Sono considerati una piattaforma ricca per lo scambio di informazioni, idee ed opportunità. Gli incontri possono essere paragonati ad una piazza del mercato medievale dove oggetti venivano comprati e venduti. Ma soprattutto, le piazze erano il luogo per la partecipazione alla vita civile. Ognuno contribuisce in qualche modo al network, anche se non necessariamente in modo consapevole. Se il network diventasse solo un luogo per ricevere, diventerebbe stagnante. Gli incontri catalizzano opportunità ed idee favorendo le condizioni per la loro formazione. Molte politiche rivolte a creare incubatori e condizioni per la creatività hanno fallito per la loro inabilità a creare le condizioni per provocare idee. Da questo punto di vista, IETM rappresenta un modello di successo che dovrebbe venire conosciuto ed utilizzato di conseguenza.

Benefici intangibili e materiali

I vantaggi più apprezzati ed essenziali del networking sono intangibili. Anche i benefici materiali derivano da quelli intangibili. La conoscenza, le abilità, la sicurezza, il rafforzamento territoriale, le opportunità sono riconosciute come "la vera forza guida dell'economia", preziosa in quanto è acquisita lungo il tempo. Nonostante siano gli incontri IETM a catalizzare le idee, nel momento in cui le idee sono sviluppate in progetti, questi sono visti come il campo dello sforzo individuale.

I benefici intangibili sono considerati all'unanimità come gli effetti più importanti, sia su piano esistenziale che professionale. Essi includono l'allargamento degli orizzonti personali, nuova conoscenza, una comprensione più profonda, la discussione di valori e maggiori abilità individuali.

Ci sono altri aspetti che non sono ancora misurabili, ma che sono comunque più concreti, come la sicurezza che deriva dall'appartenenza ad un circolo che riunisce personalità prestigiose ed istituzioni con nuovi creatori di idee e giovani professionisti. Un altro beneficio è il rafforzamento nel contesto locale/ nazionale grazie all'abilità di realizzare progetti su vari livelli (locale, regionale, nazionale, internazionale). Presi insieme, questi elementi possono sostenere un più alto profilo delle performing arts nella policy locale.

I benefici materiali sono considerati come una conseguenza dei benefici intangibili maturati dall'individuo durante l'attività di networking, più che benefici materiali riconducibili direttamente all'IETM. Sono l'abilità di lavorare in gruppo, di acquisire esperienza professionale e la capacità di capire i valori e le esperienze degli altri ad essere riconosciuti come la "cause", come la vera forza guida dell'economia.

Strumenti esistenti per la valutazione e l'analisi non sono significativi per i network culturali e possono anche essere pericolosamente fuorvianti. La vera economia del network non è finanziaria, ma è costituita dal quadro che i network creano per gli scambi interculturali, la creatività artistica, il confronto indipendente e le partnership collaborative nello spazio europeo ed oltre.

Gli strumenti culturali usati per valutare ed analizzare singoli progetti non sono adeguati per l'analisi e la valutazione delle attività del networking. Ciò nonostante, questi strumenti inappropriati sono usati dagli amministratori per definire i criteri per il finanziamento. Un cambiamento nel paradigma degli strumenti d'analisi è necessaria per analizzare un'impresa network.

Mary Ann De Vlieg

Appunti sulla storia dell'IETM

La storia degli inizi romantici dell'IETM a Polverigi, con il tramonto sulle colline marchigiane nell'estate del 1981, è stata raccontata così tante volte che rischia di diventare vittima della sua stessa mitologia. Questo non sarebbe un bene per un network culturale come IETM (il più grande del genere nel mondo), in quanto sostiene che la sua longevità sia da ricondurre alla sua capacità di reinventare se stessa e di adattarsi ai diversi bisogni, all'ambiente culturale politico a generazioni successive di professionisti del teatro in Europa. Nonostante ciò, è un'affermazione che è difficile da contestare; in particolare nel momento in cui nell'arco di un ventennio la geografia e la politica del continente europeo sono cambiate in maniera più radicale che in ogni altro periodo post 1939.

Concetti come il "mission statement" non erano di moda, o conosciuti, nel 1981 tranne che sulle labbra di giovani manager (wunderkinder) che uscivano dall'Harvard Business School ed altrove. Gli interessi comuni di questo gruppo di produttori e presentatori era quello di spingere la loro comune conoscenza di, e la loro esperienza nel teatro contemporaneo internazionale, così che potesse trovare nuove voci e raggiungere nuovo pubblico oltre le rigide infrastrutture ed ortodossie che dominavano molta della produzione e diffusione delle performing arts europee. Sarà stato espresso con un linguaggio più modesto allora, ma rimane il fatto che i partecipanti ai primi incontri dell'IETM a Parigi (1981), Amsterdam (1982), Londra (1982) e Sarrebrueck (1983) erano pionieristici, visionari ed innovatori. Costituivano un'avanguardia contro la compiacenza culturale e, soprattutto, erano decisi a lavorare attraverso confini geografici ed ideologici.

Durante l'ultima decade del comunismo, molta della energia collettiva dell'IETM era rivolta a costruire collegamenti e creare piattaforme di produzione e dialogo con i colleghi dell'Europa Centrale e dell'Est. Ironicamente, i movimenti attraverso questi confini, in particolar modo dall'Est all'Ovest sembravano più facili allora di oggi a causa dell'effetto della legge Schengen che sta creando barriere più forti nell'Unione Europea e provocando una mentalità "Fortezza Europa". Durante questo periodo, le maggiori città dell'Europa Occidentale poterono vedere alcuni dei più incredibili e innovativi teatri dalla Polonia, Jugoslavia e Cecoslovacchia. Membri dell'IETM erano responsabili per la produzione, coproduzione e presentazione della maggior parte di questi lavori.

Spartiacque

L'incontro dell'IETM a Zagabria (1990) è stato uno spartiacque sotto molti punti di vista. Con già nell'aria mormorii bellicosi, la sessione plenaria dell'IETM del maggio di quell'anno sembrava anticipare tensioni crescenti e frizioni che stavano emergendo nel settore culturale stesso. Nonostante come sempre ci fosse un dibattito animato sul ruolo del teatro, il suo stile ed il contenuto nel contesto del lavoro jugoslavo che vedemmo durante quei tre giorni a Zagabria, non potevamo sapere allora che non avremmo più parlato di teatro jugoslavo, almeno non al presente.

L'eredità della guerra nei Balcani traumatizzò in qualche modo ogni membro dell'IETM. Colleghi persero contatti gli uno con gli altri ed amici talvolta si trovarono in campi ideologici diversi. Una generazione dei talenti artistici più prestigiosi dell'ex Jugoslavia si ruppe, sia pur non per colpa propria.

Durante gli anni della guerra balcanica l'IETM, come molte altre organizzazioni culturali, era virtualmente impotente e poté solo offrire espressioni di sostegno ai propri colleghi nei diversi paesi. Ed anche se IETM non si è mai visto come un'organizzazione di lobby, in quanto le sue priorità sono altrove, in questa situazione comunque non c'era nessuno su cui fare lobby. Invece, il network iniziò a sviluppare

nuovi contatti con artisti ed organizzazione nel sud dell'Europa, il Mediterraneo ed oltre.

C'è ancora uno spirito iconoclastico all'interno dell'IETM? Sì, ma è meno diffuso ed espresso meno enfaticamente. Il *laissez-faire* e lo stile talvolta diretto di alcuni dei primi promotori e agitatori del nostro network sono stati sostituiti da un approccio più calmo e consensuale. La "I" di IETM per alcuni è stata sostituita dalla "F", cioè formale. La verità è in qualche modo nel mezzo. IETM riceve adesso il sostegno dell'Unione Europea e di altre fonti ed è stato obbligato ad adeguarsi a certe condizioni statutarie. Un altro fattore psicologico che può aver influenzato la percezione dell'informalità è forse collegato al modo in cui le politiche nazionali ed europee per le arti sono cambiate negli ultimi venti anni. Molte organizzazioni di produzione sono state obbligate a ridimensionarsi durante gli anni Novanta a causa dei cambiamenti (di solito verso il basso) nei programmi di finanziamento nazionali nei riguardi delle arti. C'è decisamente una minore possibilità di accollarsi i rischi. Progetti artistici più snelli e meno ambiziosi sono evidenti nei programmi di molte organizzazioni occidentali; nei paesi dell'ex blocco comunista la situazione – almeno relativamente alla produzione culturale – passa dalla mera sopravvivenza ad un modesto ottimismo. Co-produzioni e scambi culturali tra i confini, che è il cuore di ciò che fanno molti membri dell'IETM, adesso sono più costose e burocratiche. Anche il consistente contributo finanziario della Fondazione Soros, che attraverso le sue organizzazioni Open Society è stato tanto importante nel promuovere l'attività artistica durante il periodo di transizione delle nuove democrazie nell'Europa Centrale ed Orientale, sono stati oggi ritirati o eliminati.

Ambizioni

Mentre l'IETM entra nel suo 21esimo anno di esistenza, i più sono d'accordo che è un periodo di sfida per le performing arts in Europa, almeno per il settore indipendente. Fattori economici e budget organizzativi ridotti hanno indubbiamente limitato le ambizioni e gli obiettivi di molti progetti intrapresi dai membri dell'IETM. Forse come conseguenza immediata di ciò, molti dei contatti uno ad uno che avevano luogo tra gli artisti e le organizzazioni in differenti paesi sono stati sostituiti da contatti elettronici tramite e-mail ed internet. Infatti, il sito stesso dell'IETM è ora lo strumento primario di comunicazione che funge da collegamento tra i membri tra i due incontri annuali.

Così, che cosa c'è in un network come l'IETM che lo fa agire diversamente rispetto ad altre organizzazioni professionali? Per rispondere, dobbiamo guardare ad alcuni dei principi filosofici che guidano il comportamento apparentemente non guidato della membership dell'IETM. Giovani ed anziani, esperti ed inesperti, individui ed organizzazioni, artisti ed istituzioni, grandi attori e wannabes – tutto sembra trovare posto all'interno del network dell'IETM. Perché?

A livello più elementare, un network è una struttura priva di gerarchia. Come suggerisce la parola, è semplicemente una griglia di punti di collegamento. In termini umani, questo solitamente significa un insieme di individui che si riuniscono in un'iniziativa spontanea ed informale per condividere alcuni valori, bisogni ed obiettivi comuni. Quando iniziano ad organizzarsi ed a scambiare informazioni, iniziano a capire che non avere una gerarchia strutturale permette una maggiore opportunità per un flusso non regolato di questa informazione e per l'accesso di ogni membro ad esso. Se questo principio è mantenuto con attenzione, un network può essere largamente autogestito e regolato, avendo solo bisogno di un minimo di gestione nella "griglia" per mantenere il flusso di informazione. Un'altra caratteristica che definisce un network è la sua modalità di crescita. La maggior parte delle organizzazioni si allargano per una politica determinata a livello centrale. Questo tipo di crescita esponenziale non è il modo con cui crescono i network. La dimensione di un network

in ogni momento dipende da alcuni fattori esterni, pochi dei quali sono predeterminati. Nel caso dell'IETM, l'appartenenza si è allargata e contratta negli anni in reazione a condizioni prevalenti all'interno del settore culturale stesso. Talvolta, network nuovi sono stati costituiti da membri che si sono incontrati per la prima volta nell'IETM e, dopo essersi resi conto che i loro bisogni erano più specifici, se ne sono allontanati. In effetti questa abilità è molto simile ad un sistema biologico che distingue i network da altri tipi di strutture organizzative.

Sfortunatamente, l'espressione network è stata usata per descrivere diversi tipi di raggruppamenti di individui che in effetti non lo sono. I network hanno bisogno di una decisione consapevole, ma di solito informale, per funzionare in questo modo. I network sono semplicemente un modo distributivo di lavorare dove l'informazione è la valuta e il contatto umano (spesso sostenuto dalla tecnologia) è la modalità di distribuzione.

Elementi portanti di cambiamento

IETM è stata una delle prime organizzazioni culturali in Europa a riconoscere i vantaggi di adottare una pratica di network come un principio collaborativo. Il bisogno di lavorare attraverso i confini nazionali e con organizzazioni di carattere, dimensioni e disponibilità economica diversi rendevano inappropriato altre forme di associazione professionale. La presenza di network culturali attivi nel contesto dell'Europa post comunista può offrire vantaggi particolari. Per cominciare, possono essere di supporto nel processo di decentralizzazione mentre procurano nuove fonti di cooperazione transnazionale e partnership economica. Possono anche aiutare ad accrescere la partecipazione settoriale, elevare la consapevolezza pubblica e procurare nuovi, efficienti metodi di distribuzione e diffusione. I network prosperano nel momento in cui riflettono e affermano i valori condivisi dei loro membri e fioriscono nei vuoti lasciati dalla fornitura culturale convenzionale dove bilanciano le ortodossie prevalenti. Soprattutto, sono importanti forieri di cambiamento e probabilmente stanno portando contributo alla coesione europea più ampio rispetto a molte delle iniziative ispirate politicamente e meglio finanziate nell'Unione Europea.

Le persone che hanno sentito parlare dell'IETM ma che non hanno mai partecipato ad un incontro talvolta chiedono: "Che cosa succede durante gli incontri?" Mi ritrovo a rispondere a questa domanda con un tono vagamente di scusa per la banalità della mia risposta che di solito è: "I membri scambiano e condividono informazione" oppure "Esaminiamo argomenti di interesse reciproco". La mia risposta insipida evidenzia una parte del problema che i network hanno quando cercano di spiegare ad altri il proprio comportamento collettivo. La decisione dell'IETM di produrre questa pubblicazione è un tentativo di illustrare come e perché i network come il nostro lavorano. Ci auguriamo che la ricerca contribuirà a dissipare parte dei malintesi che inevitabilmente circondano il lavoro di organizzazioni di network e che possa costituire una base per una comprensione più chiara di come i network possano essere uno strumento prezioso ed efficiente per lo sviluppo di un settore specifico. Speriamo che la troviate interessante e ricca di spunti di riflessione.

MIK FLOOD

Presidente IETM

Primavera 2001