



**UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI PADOVA**

Università degli Studi di Padova  
Dipartimento di SOCIOLOGIA

DOTTORATO DI RICERCA IN  
SOCIOLOGIA: PROCESSI COMUNICATIVI E INTERCULTURALI  
CICLO XXIII

**Gravità, grevità e levità.  
Bambini in ospedale e macchine di divertimento:  
interazioni organizzative e pratiche creative**

**Coordinatore:** Prof. Salvatore La Mendola

**Supervisore:** Prof. Salvatore La Mendola

**Dottoranda:** Chiara Vernari

**Dottorato di Ricerca in: Sociologia: Processi Comunicativi e Interculturali - XXIII CICLO****Coordinatore:** Ch.mo Prof. Salvatore La Mendola**Supervisore:** Ch.mo Prof. Salvatore La Mendola**Dottoranda:** Chiara Vernari

Il presente studio esplora la creatività dal punto di vista sociologico. Spesso considerato qualcosa che avviene nel profondo della psiche di una persona, e quindi al di fuori della sfera della teoria e della pratica sociologica, la dinamica creativa presentata in questa ricerca è intimamente collegata a tre campi fondanti dell'analisi sociologica: lo spazio, la materialità, e il corpo. Basata sull'osservazione partecipante dell'azienda manifatturiera vicentina di macchine di divertimento Zamperla, e dell'Ospedale Pediatrico Meyer di Firenze, questo studio offre un'argomentazione che si snoda in tre tematiche.

Nel primo capitolo, esplora la spazialità della creatività, analizzando il fatto essenziale e facilmente trascurato che tutti i processi creativi si svolgono in spazi dedicati. Attingendo alla "teoria dell'etichettamento", si esplora il potere simbolico di dichiarare uno spazio "creativo". Al Meyer, la creatività dello spazio ospedaliero è accuratamente rappresentata dall'allestimento architettonico e insita nel design di interni della costruzione. Esso agisce come un monumento alla sua creatività, il cui potere simbolico è profondamente sentito dall'operatività quotidiana dell'ospedale. Gli uffici della Zamperla, invece, si intendono "creativi" per il loro ritmo organizzativo apparentemente caotico e improvvisato, che i membri organizzativi considerano una manifestazione esteriore del loro Presidente, Alberto Zamperla.

Il secondo capitolo esplora la tensione generativa tra l'aspetto immateriale e quello materiale della creatività. Mentre l'intento sia al Meyer che in Zamperla è quello di produrre sensazioni che sono di levità – eccitazione, gioia, risate, emozioni – entrambi devono lavorare con componenti che sono materiali e pesanti in senso fisico e talvolta emotivo – blocchi di metallo, cateteri, flebo, strumenti medici. Per tradurre l'immaterialità dell'ispirazione creativa in un'altrettanto immateriale sensazione di leggerezza per i clienti e i piccoli pazienti, ciascuno deve viaggiare attraverso il regno di forme pesanti, passando dall'aria al metallo all'aria. Quest'"ossimoro produttivo" vale anche per il metallo metaforico della burocrazia e della standardizzazione procedurale, impersonato in Zamperla dalla leadership operativa del Direttore generale, contrapposto alla dimensione carismatica della leadership del Presidente.

L'ultimo capitolo esplora la creatività e la dimensione corporea. Proprio come i processi creativi in questo studio sono trasmessi dalla materialità, così sono messi in forma dai corpi e dalle loro pratiche, dalle loro capacità e dai loro limiti. In Zamperla, sono descritti dai passeggeri delle giostre, dei cui corpi progettisti e ingegneri devono costantemente tener conto, perché l'alta velocità, il movimento ripido, l'accelerazione e gli avvistamenti delle loro creazioni, se si spingono oltre, possono provocare danni o addirittura la morte. Al Meyer, si prende in considerazione il corpo degli artisti dello spettacolo e delle professionalità educative. Nel loro intervento di trasformazione energetica attraverso una relazione di gioco con i bambini degenti e malati, devono mantenere e proteggere il loro corpo emozionale, perché la gravità intensa e di sofferenza dell'ambiente ospedaliero ne logora gli equilibri. Attraverso la descrizione e l'analisi di questi due casi-studio e di questi tre ambiti, questa tesi offre una nuova comprensione del processo creativo, e dimostra allo stesso tempo che lo studio della creatività è ben di competenza della teoria e della pratica sociologica.

**Ph.D. Research Programme in Sociology of Intercultural and Communication Process – Cycle XXIII****Coordinator:** Ch.mo Prof. Salvatore La Mendola**Supervisor:** Ch.mo Prof. Salvatore La Mendola**Ph.D. Candidate:** Chiara Vernari

The present study explores creativity from the vantage point of Sociology. Often considered something which takes place deep within the psyche of the creative individual, and thus outside the purview of sociological theory, creativity as presented in this dissertation is intimately connected to three domains long considered essential to sociological analysis: space, materiality, and the body. Based on participant observation in the Veneto-based Zamperla amusement park manufacturing company, and the Florence-based Meyer children's hospital, this study offers a three-part argument.

The first chapter explores the spatiality of creativity, analyzing the essential yet easily overlooked fact that all creative processes take place in particular spaces. Drawing upon "labelling theory," we explore the symbolic power of declaring a space "creative." In Meyer, the "creativity" of the hospital space is carefully embedded within the architectural layout and interior design of the building. It acts as a monument to its own creativity, whose symbolic power is keenly felt within the daily operations of the hospital. By contrast, the offices of Zamperla are understood as "creative" because of their somewhat chaotic, improvised, "just-in-time" organizational rhythm, which members of the firm see as outward manifestations of their President, Alberto Zamperla.

The second chapter explores the generative tension between the immateriality and the materiality of creativity. While the aim of both Meyer and Zamperla is to produce sensations that are immaterial and light – excitement, joy, laughter, thrills – each must work with components that are material and heavy in a physical and sometimes emotional sense – metal blocks, catheters, drips, medical instruments, and so forth. To translate the immateriality of inspiration into an equally immaterial sensation of levity for customers and patients, each must travel through the heavy realm of equipment, moving from air to metal to air. This "productive oxymoron" of creativity also applies to the metaphorical metal of bureaucracy and standardization of procedures, embodied in Zamperla by the leadership of the general Director, sets against the charismatic dimension of the leadership of the President.

The last chapter explores creativity and the corporeal dimension. Just as the creative processes in this study are transmitted by way of materiality, so too do they take shape by way of bodies and their practices, capacities and limitations. In Zamperla are described by the passengers of the rides, whose bodies the designers and engineers must constantly take into account, insofar as the high speeds, steep motions, acceleration and the twists of their creations, if taken too far, can cause harm or even death. At Meyer, we consider the body of the performing artists and educational professionals. As part of their intervention and energetic transformation through a relationship of play with ill children, they must maintain and protect their own emotional bodies, insofar as the heavy and intense suffering of the environment can easily erode one's balance. Through the description and analysis of these two case studies and of these three areas, this thesis offers a new understanding of the creative process, and at the same time demonstrates that the study of creativity is well within the competence of sociological theory and practice.

*Dedicated to Thomas S. Mullaney,  
the Love of my life,  
who has been shining on my whole self,  
photosynthesizing the most meaningful parts of this research,  
since our “universe converging” encounter in a cafe in the Mission*

## INDICE

<b>Ringraziamenti</b>	2
<b>1. Introduzione</b>	3
<b>2. Fieldworking and frameworking</b>	18
2.1 Creativity through the Looking Glass	18
2.2 La gabbia d'acciaio e il carisma del collettivo	41
2.3 Giostre e giostrai: ricercare creatività in contesti organizzativi	48
<b>3. Spazio</b>	54
3.1 Spazi del fluire in Zamperla	64
3.2 Spazi del fluire al Meyer	93
<b>4. Aria e Metallo</b>	110
4.1 Creare levità con il metallo: costruire macchine di divertimento	112
4.2 Creare levità nonostante il metallo: giocare tra le macchine	145
<b>5. Corpo</b>	158
5.1 Gravità e levità. L'esperienza del limite	163
5.2 Gravità e levità. "Ci devi stare dentro, ma con leggerezza"	182
<b>6. Findings</b>	199
<b>Bibliografia</b>	207

## RINGRAZIAMENTI

Mi sento di ringraziare Salvatore La Mendola, con cui ho condiviso “energeticamente” un percorso di ricerca di grande intensitá e trasformazione, frenato da paure e smarrimenti, in cui la sua capacitá di vedere oltre e di guidare con danze dialogiche a una consapevolezza dell’accorgersi, si sono rivelate essenziali in non poche fasi della ricerca.

Ringrazio tutti gli straordinari lavoratori della Zamperla, soprattutto nella persona del Presidente, Alberto Zamperla, che mi ha accolta e sostenuta fino alla fine della ricerca, e nella persona di Cinzia Rebellato, persona deliziosa e sempre presente durante la mia esperienza sul campo, con racconti vivaci e avvincenti sulla vita aziendale.

Ringrazio la Fondazione Meyer e tutti i suoi collaboratori, nelle persone di Nico Muciaccia e gli educatori della Cooperativa Arca; Francesca Mugnai di Antropozoa, che mi ha suggerito preziose interpretazioni; Alessandro Perondi di Athenaeum Musicale Fiorentino; Gabriella Gandon; Emilia Vaccari; Caterina Turi Bicchieri e i clown di Soccorso Clown; Laura Vagnoli, un’interlocutrice e un’amica durante l’osservazione sul campo.

Se questa ricerca, durata almeno un decennio interiore di accorgimenti vertiginosi e trasformazioni, ha visto la luce è anche grazie a loro e a come mi hanno accolta, con generositá, apertura e supporto.

Infine, ringrazio soprattutto i miei genitori e in particolare il mio papá, Giancarlo Vernari, che ora è su una nuvoletta che mi guarda, uscito dal tempo e dallo spazio, le forme sensibili con cui percepiamo le nostre esperienze del mondo, come diceva sempre citando Kant, il suo filosofo preferito. Lo ringrazio per tutte le possibilitá, la fiducia e l’amore che mi ha dato, a partire da quando mi preparava per l’asilo, sedendomi sulla lavatrice del suo bagno vicino alla stufetta, per farmi la pettinatura “alla Massimiliano d’Asburgo” con le mollette da capelli. Spero di essere riuscita a ricambiare rendendolo orgoglioso e di continuare a renderlo orgoglioso in futuro. Lo ringrazio anche di avermi ispirato, nel percorso di sofferenza nell’affrontare la sua malattia, il processo di trasformazione piú grande, che ha dato senso, forse l’unico senso possibile, a questo lavoro di ricerca.

## 1. INTRODUZIONE

Le regole del gioco: imparare tutto, leggere tutto, informarsi su tutto e, allo stesso tempo, applicare al proprio fine gli esercizi di Ignazio di Loyola o il metodo dell'asceta indù, che si estenua anni ed anni per metter a fuoco con maggior precisione l'immagine che ha creato sotto le palpebre chiuse. (Yourcenar, 1988: 289)

La spirale da cui sono partita muove da un interrogativo di ricerca su cui lavoro da anni, a partire dalla ricerca etnografica svolta per la tesi di laurea: come prende forma la creatività in un contesto sociale e relazionale come quello organizzativo, caratterizzato da più dimensioni: una professionale, una culturale e una dimensione di potere. Il potere, in particolare, è un concetto fortemente relazionale, non solo come “dimensione fondamentale ed ineluttabile di ogni relazione sociale” ma anche come modello di “azione collettiva implicante contrattazione e integrazione” (Crozier, Friedberg, 1978: 19).

Lo scopo originario di ogni ricerca nell'ambito della sociologia indicato da Simmel (1908) é lo studio delle forme sociali: qualunque siano le inclinazioni e le passioni umane, queste si traducono in “forme costanti di relazioni reciproche”, forme di interazione identificabili e descrivibili dal ricercatore sociale (Schwartz, Jacobs, 1979). Queste forme ricorrenti e le loro molteplici variazioni, questi pattern che connettono (Bateson, 1979), o pattern di interazione, come li chiama Hughes (1971), vanno esplorate con un approccio rigorosamente contestuale e processuale, fondato sul coinvolgimento diretto del ricercatore nell'oggetto indagato, come ci insegna la tradizione della Scuola di Chicago. Parks (1927), infatti, sosteneva che l'unico modo per fare della buona ricerca è andare a “sporcarsi il dietro dei panta-

loni” sul campo, studiando la realtà sociale nel mondo reale<sup>1</sup>, allo scopo di compiere il salto qualitativo da “dilettanti da poltrona” a professionisti del lavoro sul campo<sup>2</sup>, per dirla con Malinowski. Come aggiunge anche Becker, infatti, senza una conoscenza basata su esperienza di prima mano per correggere il nostro immaginario, senza esplorare il mondo<sup>3</sup>, non sappiamo nemmeno identificare ciò che non ha affatto bisogno di lunghe ricerche e dimostrazioni (Becker, 1998).

È proprio questo processo dialogico, questa capacità di individuare connessioni, che sono poste al centro nella sociologia, a richiedere un profondo livello di analisi e una sensibilità porosa rispetto alla reciproca interrelazione tra le dimensioni micro e macro. Quella che Mills ha definito l’immaginazione sociologica (Wright Mills, 1959; Hughes, 1971), mira a costituire una scienza che si focalizzi nell’esaminare l’*interplay* tra individuo e società, tra biografia e storia, tra il self e il mondo, tra attore sociale e organizzazione: accorgersi delle relazioni tra le due polarità e porre in evidenza le questioni che emergono attraverso queste relazioni (Jones, Quinn, 2008<sup>4</sup>).

La valorizzazione e l’interpretazione di elementi culturali e simbolici rendono fondamentale uno stile di ampio respiro, dotato di ricchezza e profondità esplorativa. La scelta metodologica dell’etnografia, in quanto stile e insieme di pratiche di ricerca qualitativa centrati sull’osservazione partecipante, tecnica principe per lo studio delle interazioni sociali, è tesa a cogliere quel processo di “ricostruzione della realtà” sociale che consiste “nell’imparare a guardare il mondo di un individuo o di un gruppo dall’interno” (Schwartz, Jacobs, 1987: 32).

L’etnografia comporta specifiche abilità orientate a riconoscere e accogliere le dissonanze culturali trasformandole in occasioni di conoscenza reciproca. Il di-

---

<sup>1</sup> *Go get the seats of your pants dirty in real research.*

<sup>2</sup> *From armchair amateurs to fieldwork professionals.*

<sup>3</sup> Vedi il titolo del saggio di Molotch, 1994, *Going Out.*

<sup>4</sup> Tratto da *Writing for Sociology*, Department of Sociology, UC Berkeley, adattato da Denise Lach, “Introduction” in *Writing within Sociology: a Guide for Undergraduates*, a guide from the Department of Sociology at Oregon State University (<http://oregonstate.edu/cla/sociology/pdf/socwritingguide1-7.pdf>).



sorientamento e la meraviglia offrono lo slancio prezioso verso l'esplorazione di mondi possibili (Bateson, 1972; 1979), attraverso l'autoconsapevolezza emozionale<sup>5</sup> (Sclavi, 2003) e quella piú relazionale di sensi e sensibilità, intesa simmelianamente come "impressioni recettive" tipiche della vicinanza spaziale data dall'osservazione partecipante, cui "si aggregano con tale immediatezza desideri e attività" (Simmel, 1989: 559).

Il setting organizzativo, la disposizione degli spazi e come gli attori si relazionano ad essi, i rituali di interazione che gli attori mettono in scena (Goffman, 1967), gli artefatti, sino alla comprensione di livelli meno visibili come le ideologie e gli assunti taciti (Schein, 1985), rappresentano apparenza ed essenza della cultura organizzativa del campo di ricerca, indicano rappresentazioni di ribalta (Goffman, 1967) e codici interiorizzati:

Non è un'esagerazione dire che il rituale rappresenta per la società piú di quanto rappresentino le parole per il pensiero: infatti è possibile sapere una cosa e poi trovare delle parole per esprimerla, ma è impossibile avere delle relazioni sociali senza degli atti simbolici. (Douglas, 1975: 103)

Osservare e fare esperienza di tutti questi elementi nel loro contesto naturale consente di immergersi nella vita quotidiana dell'organizzazione e decostruire come gli attori costruiscono le loro rappresentazioni rispetto alla propria realtà organizzativa. Un etnografo, infatti, può ottenere una comprensione accurata di un mondo sociale soltanto osservando, interpretando e attribuendo un senso a dei significati simbolici condivisi e alle interazioni micro-sociologiche che avvengono tra attori socialmente situati (Silverman, 2006). Il condividere e partecipare alla vita quotidiana degli attori organizzativi consente al ricercatore di essere coinvolto e incluso nella costruzione condivisa del loro mondo sociale e di dare un senso alle azioni degli attori sociali il piú contestuale possibile a quello da loro praticato.

---

<sup>5</sup> Le emozioni sono una risorsa essenziale per la comprensione del mondo sociale: sono meta-comunicazioni, "passi di danza" che indicano la cornice attivata (Sclavi, 2003).

L'analisi, come già detto, mira alla comprensione (*Verstehen*), in accordo con una filosofia epistemologica comprendente, non spiegazionista, mutuata dalle riflessioni di Weber (1922) sulla necessità di un principio avalutativo nelle analisi sociologiche, secondo una sorta di neutralità etica propria dello scienziato sociale. L'osservazione e la valorizzazione delle inferenze soggettive degli attori sociali segue gli assunti dell'interazionismo simbolico, che muove dalle interpretazioni che gli attori sociali attribuiscono alla realtà sociale e al loro agire dotato di senso, in quanto "sia per la sociologia nel senso attuale che per la storia, l'oggetto di cognizione è l'insieme di significati soggettivi dell'azione" (Weber, 1968: 4).

Ispirandosi al concetto di intersoggettività husserliano (1936), ripreso poi dalla fenomenologia del mondo sociale di Schütz (1960), si sussume un processo di costruzione sociale della realtà fatto di tipizzazioni, "il mondo dato per scontato" della vita quotidiana. La realtà della vita quotidiana, inoltre, è organizzata intorno al "qui" del corpo e all'"adesso" del presente: si tratta di una "soggettività hic et nunc" (Berger, Luckmann, 1969: 59), modulata sulle specificità culturali e personali degli attori sociali e del ricercatore stesso, parte attiva e riflessiva del campo osservato. È interessante notare come Atkinson e Hammersley considerino tutta la ricerca sociale una forma di osservazione partecipante:

da questo punto di vista l'osservazione partecipante non è una semplice tecnica di ricerca ma una modalità particolare dei ricercatori di essere-nel-mondo. (Atkinson, Hammersley, 1994: 249)

La comunicazione colloquiale, casuale e simbolica, ma anche quella "energetica", del *mood* collettivo, che intercorre tra gli attori sociali, rimanda a dinamiche che possono essere colte soltanto diventando un partecipante interagente del setting studiato. Si tratta di "dare corpo alla ricerca", dato che il vantaggio dei metodi etnografici è proprio quello di essere presente, di essere in una relazione sensoriale di compresenza fisica (Collins, 1988; 2004) con attori sociali e spazi organizzativi.

Mutuando una metafora di Melucci (1998: 297), il ricercatore non è che “uno-tra-gli-attori” in un campo di osservazione in movimento, come nella partita di croquet giocata da Alice in un campo animato di palle-porcospini, mazze-fenicotteri e porte-soldati curvati ad arco. È l’esperienza soggettiva del ricercatore, identificato nel ruolo di aspirante nativo e attore sociale all’interno del campo studiato, l’unica base di informazione accessibile dotata di profondità esperenziale, in grado di preservare o per meglio dire ridurre il meno drammaticamente possibile la trama complessa della vita sociale<sup>6</sup>:

Esiste una credenza diffusa, spesso definita il mito dell’induzione, secondo cui i dati empirici suggerirebbero ipotesi riguardo ai modelli che a loro volta potrebbero essere in grado di fornire informazioni riguardo al mondo. Tuttavia i fatti di per se stessi non implicano né suggeriscono alcunché. (...) È l’accorta combinazione dei fatti con l’irrequieta mente dell’analista (...) che fornisce strutture e problemi. (Schwartz, Jacobs, 1987: 321)

Come ha osservato Geertz, che Becker (1998) ama citare, lo studioso della società che cerchi di fare con onestà e serietà il suo lavoro di ricercatore, complicando i propri marchingegni, e non chiudendoli a chiave, è “uno un po’ matto che è sempre lì ad arrabattarsi” (Geertz, 1995: 28). Geertz, infatti, descrive la pratica etnografica come il tentativo di costruire una possibile traduzione di un manoscritto, caratterizzato da un codice geroglifico proprio quale è una cultura: si tratta di leggere e tradurre qualcosa di straniero, parzialmente sbiadito, pieno di ellissi, incoerenze, dubbie correzioni e commenti tendenziosi, scritti come fuggevoli esempi di comportamento messo in forma<sup>7</sup> (Geertz, 1973). Il concetto di cultura è fortemente “semiotico”, è un insieme ordinato di simboli condivisi, “un universo sconosciuto di azione simbolica” (Geertz, 1987: 41-64):

<sup>6</sup> È la riduzione del *puzzlement* (Geertz, 1973) di cui parlerò nel secondo capitolo.

<sup>7</sup> *Transient examples of shaped behaviour* (Geertz, 1973: 10).

Ritenendo, insieme con Max Weber, che l'individuo è un animale sospeso fra ragnatele di significato che egli stesso ha tessuto, credo che la cultura consista in queste ragnatele e che perciò la loro analisi non sia anzitutto una scienza sperimentale in cerca di leggi, ma una scienza interpretativa in cerca di significato. (Geertz, 1987: 41)

La metafora delle organizzazioni come culture (Morgan, 1986) concentra la sua attenzione proprio sui significati simbolici che permeano ogni aspetto della vita di un'organizzazione, in cui strutture, ruoli e routine organizzativi rappresentano costruzioni sociali cristallizzate nel tempo e nello spazio, legittimate e confermate quotidianamente dalle interazioni degli attori organizzativi:

Per gli etnografi, "organizzazione" è qualunque forma di azione organizzata. L'organizzazione è un artefatto sociale, un'invenzione collettiva mantenuta in vita attraverso l'azione, il linguaggio, i simboli e i rituali condivisi, le modalità di controllo, le tecnologie e gli oggetti materiali. In breve, attraverso tutta una serie di elementi che, specie nel loro insieme, "fanno" organizzazione. (Bruni, 2003: 7)

Nella condivisione delle attività professionali si realizza inoltre una *community of practice* (Lave, Wenger, 1991a), in questo caso *community of creative practice*, che comprende un repertorio di conoscenze, di abitudini, di codici linguistici e di norme sociali.

Ammessi che abbia senso partire da un'ipotesi di definizione sociologica di creatività, lo stesso Melucci (1994) afferma che definire preliminarmente che cosa sia la creatività è un'impresa che si presenta come l'ingresso in un labirinto in cui si corre il pericolo di perdersi. Il linguaggio dell'immaginazione risiede nella dimensione metaforica: così anche la creatività, legata a doppio nodo all'intuizione, è fortemente annidata nell'emisfero destro del cervello, "la parte del cervello che sogna, quella che nel complesso gli artisti usano di più" (Bateson, 1997: 447). Secondo Bateson, il tentativo di traduzione dall'emisfero destro a quello sinistro è teratogeno, "genera mostri", e "solo il linguista insensibile è tanto folle da credere che la traduzione sia in genere possibile" (Bateson, 1997: 436).

Restando a metà strada tra Melucci e Bateson, si potrebbe dire che la creatività pone di fronte ad un labirinto che genera labirintite, in quanto ha un'essenza mutevole e sfuggente per natura: trovare un retino per farfalle per coglierla e descriverla sociologicamente, con gli strumenti propri della ricerca sociale, significava innanzitutto abbandonare nel solaio inflazionate e trite accezioni comuni e puntare la lente d'ingrandimento sui processi creativi, sulle pratiche di creatività messe in forma e in scena nel campo osservato.

Il concetto di "pratica" ha il pregio di non separare il valore simbolico di un'azione dalla sua performatività, di non separare la routine dall'improvvisazione (Bourdieu, 1980): pone l'accento sulla costruzione sociale della realtà (Berger, Luckmann, 1966), in cui la strutturazione dei ruoli e delle asimmetrie di potere entro uno specifico contesto organizzativo sostengono la definizione della situazione (Thomas, Znaniecki, 1918-1920). Nelle pratiche organizzative quotidiane, come interazioni faccia a faccia o azioni simboliche mediate da oggetti, i self organizzativi sono costruiti collettivamente, legittimati socialmente e "ricaricati" energicamente da rituali del micro-ordine (Goffman, 1967).

Parlare di pratiche di creatività, inoltre, rimanda alle attività proprie di un'équipe creativa, che si dipana nel captare (ideare/inventare), ricombinare (tracciare/progettare) e ricreare (realizzare/costruire) una rappresentazione possibile di una determinata realtà o universo di riferimento. Mutuando le leggi della chimica sui cambiamenti di stato dell'acqua, si potrebbero rappresentare metaforicamente con questi passaggi: dallo stato aeriforme, quello etereo e sfumato delle idee, passando per lo stato liquido, ancora fluido, dove si sperimentano tutte le forme in potenza, allo stato solido, quello chiuso e sedimentato della realizzazione compiuta. D'altra parte, fuor di metafora ma entro l'universo di riferimento della sociologia, la tensione tra il fluire della vita e la rigidità delle forme che consente, secondo Simmel (1908), il mutamento culturale ed il dinamismo sociale, non richiama forse un simile movimento e un'analoga trasformazione? Le pratiche di creatività possono essere definite come le modalità concrete del fluire della creati-

vitá, tradotte quotidianamente in attivitá organizzative e conoscibili con gli strumenti propri della ricerca sociale.

La prospettiva empirica del mio lavoro di ricerca consisteva nell'osservare e studiare queste pratiche all'interno di contesti organizzativi, da cogliere e interpretare grazie alla metafora comprendente della sfera rituale. Lo studio di casi permetteva di scegliere come campi di osservazione *équipe* professionali che si occupassero di prodotti con componenti creative distintive e che facessero parte di organizzazioni caratterizzate da tipicitá e intensitá forti. In tali contesti, la componente creativa è un elemento polarizzante, che muove campi di *forze* centripete e centrifughe, e rappresenta un indicatore emblematico di quali movimenti compongano le dinamiche organizzative come *danze* di parti interagenti (Bateson, 1979). Queste forze possono essere considerate il corrispettivo, in una dimensione micro e meso, dei due motori del processo di socializzazione di cui parla Simmel (1908): la forza centripeta all'identificazione e la forza centrifuga all'individualizzazione, forze opposte ma complementari come quelle dello *yin* e dello *yang*, che nella simmetria e nella forma del cerchio, l'antico simbolo cinese del *T'ai-chi T'u*, interpretano un movimento ciclico di cambiamento e rinnovamento ineffabili.

Al pari della distinzione idealtipica tra le due coscienze costitutive del mondo sociale descritta da Durkheim (1893, "solidarietà meccanica" versus "solidarietà organica"), infatti, ogni individuo riassume in sé una coscienza collettiva, caratterizzata dalle credenze culturali e dai sentimenti comuni a tutto il gruppo, e una coscienza individuale, ossia ciò che ha di personale e unico rispetto al medesimo gruppo. In ogni persona, abita una trascinante compresenza di forze: una forza centripeta che tende alla vicinanza e all'uniformità sociale con il gruppo di riferimento, e una forza centrifuga che tende alla differenziazione e alla legittimazione della propria identità, unica e distintiva.

Secondo Gilli (1988), autore di un capolavoro di ricerche sociologiche ambientato nell'antica Grecia<sup>8</sup>, anche nel mondo sociale della Grecia classica emerse un conflitto originario e radicale tra l'affermazione della società delle *poleis*, che imponeva la forma dell'eguaglianza, e la diversità originaria rappresentata dalle *technai*. Parte delle dinamiche individuate da Gilli sono particolarmente azzeccate in contesti organizzativi che accolgono personalità considerate particolarmente creative: alcune, infatti, tendono ad isolarsi nel loro mondo, a chiudersi nella loro bolla individuale, mal adattandosi a ritmi collettivi e lavorando contro voglia in gruppo, *concentricamente*; altre tendono a spendersi senza requie, potendo contare su una sorta di surplus energetico che donano alla comunità, *eccentricamente*. Come si accordano, allora, queste personalità e professionalità creative e *tecniche* con gli altri membri del gruppo, essendo un'organizzazione o anche solo un'équipe, una danza di parti interagenti?

La creatività di un'organizzazione è l'insieme frastagliato delle rispettive creatività dei suoi attori sociali e di un insieme complesso di costruzioni sociali e fattori situazionali, che caratterizzano il modo in cui gli attori agiscono e si relazionano all'interno del gruppo. Osservando e studiando tali pratiche e dinamiche all'interno dei campi di ricerca, indagando il gioco complesso delle interazioni e cogliendone soprattutto gli elementi rituali, è possibile cogliere anche aspetti strutturali celati come le forme di legittimazione della leadership, i meccanismi decisionali, il ruolo e i contenuti dell'ideologia, oltre la facciata ideologica, e la negoziazione del potere (Kunda, 1992).

L'intenzione, rispetto al lavoro di ricerca per la tesi di laurea<sup>9</sup>, si è rivelata quella di espandere i contorni esplorativi del fenomeno della creatività, sia in termini di maggior consapevolezza e spessore di ricerca, sia in termini di espansione di sensi e sensibilità, più allenati per affrontare campi di studio più problematici, impegnativi ed emozionalmente sfaccettati.

---

<sup>8</sup> Un'autentica perla per classicisti di cui parlerò più lungamente più avanti.

<sup>9</sup> In cui ho studiato una casa di produzione di videoclip musicali e un'agenzia di comunicazione.

Il primo *fieldwork* ha visto la luce a giugno 2009: il periodo etnografico è durato circa 28 giorni, durante i quali ho condiviso la vita quotidiana e i ritmi aziendali di un'azienda metalmeccanica storica del vicentino, la Zamperla SPA, che progetta e costruisce macchine (giostre) e parchi di divertimento su scala internazionale. Le "macchine di divertimento" sono ideate, disegnate, tematizzate e assemblate in tutto per tutto come mezzi di trasporto pubblici: sono montate e consegnate al cliente "chiavi in mano", con manuale di funzionamento e programmazione manutenzione. L'aspetto affascinante e peculiare è la traduzione di calcoli (l'ufficio preposto si chiama appunto "ufficio calcoli"), simulazioni e dati di accelerazione in emozioni e sensazioni, e la costruzione artistica di uno scenario di volta in volta esotico, preistorico, o fiabesco a seconda della tematizzazione della giostra. Qualche mese dopo, a novembre, sono tornata sul campo per svolgere le interviste in profondità con quanti sono coinvolti in prima persona nelle attività creative dell'azienda e rappresentano le forme di leadership all'interno dell'organizzazione. Non ho potuto, in quell'occasione, intervistare il Presidente dell'azienda, il direttore generale e la segretaria personale del Presidente: sono tornata quindi nuovamente sul campo a settembre 2010 per completare l'opera, poco dopo l'avvio della ricostruzione del famoso Luna Park di Coney Island realizzato dall'azienda in soli cento miracolosi giorni<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Avendo così la possibilità di assaporare l'entusiasmo trascinante del Presidente, che durante l'intervista mi ha mostrato sul suo ipad la cronistoria fotografica giornaliera dei lavori in corso, documentata dalla telecamera del comune. Hanno fatto parte di un pannello di un gruppo di esperti che doveva dare dei suggerimenti su come utilizzare Coney Island proposto dalla Municipalità di New York, poi a novembre 2009 è stato emesso un bando, che hanno vinto. Il contratto è stato firmato i primi di marzo e in meno di cento giorni hanno realizzato il tutto, lavorando giorno e notte (9 studi di ingegneria assunti solo per i permessi; il terreno secondo le ultime normative cittadine doveva anche essere bonificato). Le attrazioni sono 19. All'inaugurazione, il sindaco di New York era presente per stringere la mano al Presidente. Vedi anche l'articolo di Elisabetta Povoledo nell'Internazionale del 7 maggio 2010, 845: 28-29, tratto dal New York Times: "Il parco di Coney island parla italiano".



Nel caso della Zamperla, caratterizzata per definizione<sup>11</sup> ed esplicitamente da una leadership carismatica forte e potente, le mie ipotesi esplorative, in termini di disegno di ricerca quindi piú suggerite che dichiarate<sup>12</sup>, erano le seguenti: che ci fosse una qualche correlazione tra le forme di leadership carismatica e la valorizzazione delle pratiche creative, e che le *équipes* creative rappresentassero in qualche modo comunità emozionali.

Il secondo *fieldwork*, piú sofferto, è stato realizzato a partire da maggio 2010 ed è durato, piú o meno continuativamente, fino a luglio: con l'intento di studiare come i processi creativi possano valorizzare e supportare le relazioni di cura e i processi di guarigione, ho partecipato, in veste di "educatrice", alle attività di accoglienza e di gioco della ludoteca dell'ospedale pediatrico Meyer a Firenze. L'ospedale pediatrico Meyer è rinomato internazionalmente in quanto combina un'elevata eccellenza sanitaria<sup>13</sup> con una vivacissima agenda di interventi quotidiani, coordinati dall'omonima Fondazione<sup>14</sup> e mirati a rendere l'esperienza dei bambini e delle loro famiglie in ospedale il piú serena ed accogliente possibile. La Fondazione promuove e supporta attività che fanno parte di un percorso culturale che sta intorno all'ospedale, "una cultura dell'accoglienza"<sup>15</sup>, a partire dall'arte, la musica e il teatro che sono declinate in vere e proprie programmazioni. L'ambientazione stessa dell'ospedale, costruito appena tre anni fa adottando un'ampia serie di accorgimenti per la riduzione delle emissioni atmosferiche, l'utilizzo della luce, dei colori e dei materiali naturali, nonché per la gestione bio-

---

<sup>11</sup> L'azienda prende il nome dal fondatore dell'azienda e padre del Presidente, Antonio Zamperla, ed è stata a sua volta resa un *business* di proporzioni globali dal figlio Alberto Zamperla, il Presidente.

<sup>12</sup> Per evitare di ingabbiarmi sin dal principio in schemi semplicistici o cadere nel tranello di una profezia che si auto-adempie nel tentativo (magari inconscio) di confermare o sconfermare i medesimi schemi.

<sup>13</sup> Comprende il reparto neurosensoriale piú specializzato ed esteso d'Italia.

<sup>14</sup> La Fondazione lavora con l'ospedale Meyer da dieci anni ad esclusivo supporto dell'ospedale, dal sostegno della ricerca scientifica alle attività di accoglienza e di creatività che coinvolgono quotidianamente i bambini e le loro famiglie.

<sup>15</sup> Parafrasando le parole del segretario della Fondazione Meyer durante la conferenza nell'ambito del festival Terra Futura, convegno internazionale delle buone pratiche di sostenibilità tenutosi a Firenze nel 2010.

compatibile degli spazi verdi interni, è stata studiata apposta per comunicare un immaginario familiare di creatività e di gioco, non solo in termini decorativi ma proprio di interazione e di relazione con i numerosi oggetti e installazioni artistiche che popolano l'ospedale.

L'atmosfera stessa della ludoteca mi è stata descritta fin da subito dal suo responsabile, Nico, come una "situazione comunitaria" in cui non avrei potuto entrare a far parte solo come un'osservatrice esterna: si tratta di "avere delle relazioni con i bambini", non solo di giocare con loro e far passare il tempo, mi ha spiegato Nico. Nel corso del periodo sul campo, inoltre, ho seguito come un'ombra (Sclavi, 2003) musicisti, operatori di *pet therapy* e clown in corsia: grazie alla straordinaria ricchezza delle interviste casuali (Lofland, 1971) e dei *back-talk* (Lanzara, 1988), ho potuto avvalermi di una copiosa documentazione empirica anche dal punto di vista conversazionale.

La fabbrica metallurgica, che va oltre la gravitá e usa il metallo per far volare i suoi passeggeri, e il dolore dei bambini, accolto e svaporato in una moltitudine di attività espressive e di relazione in cui il corpo ne rappresenta la grevitá, della malattia, e al tempo stesso la levitá, del gioco e della fantasia. Come possono essere accostati due universi di pratiche e di sensi che sembrano configurarsi come estremi esperienziali opposti? Cosa possono avere in comune queste realtà organizzative cosí divergenti in relazione alla dinamica creativa, che è una dinamica, appunto, un movimento, un mettere in movimento, un mettere in movimento di energie?

I *fil rouge*, i *sensitizing concepts*<sup>16</sup> (Blumer, 1954), sono la creatività e il carisma, mentre i *trait d'union*, che rappresentano anche la struttura della ricerca in tre capitoli tematici, sono divenuti:

---

<sup>16</sup> Concetti sensibilizzanti, che sensibilizzano la mia attenzione, come una serie di questioni da prefigurare: i *foreshadowed problems* secondo Malinowski rappresentano la dotazione principale di un "pensatore scientifico" e sono rivelati in un primo momento all'osservatore dai suoi studi teoretici (Malinowski, 1922: 8-9).

- \* la dimensione esplorativa dello spazio, come allestimento scenico di *self-presentation*, che definisce inoltre geometrie interazionali tra gli attori sociali e le loro corporeità; confini più o meno visibili che proteggono dalle contaminazioni e definiscono cornici che danno forma all'esperienza del fluire della creatività. Al Meyer, si entra esplicitamente in relazione con un luogo che rivoluziona l'esperienza estetica, simbolica e sociale dell'ospedale.
- \* aria e metallo come tensioni opposte ma reciprocamente necessarie per creare l'esperienza di levità che le due realtà organizzative si propongono di fabbricare. In Zamperla è l'utilizzo della solidità pesante del metallo a costruire il movimento di velocità e vertigine. La metafora di aria e metallo, inoltre, ne rappresenta l'ossimoro anche organizzativo: l'aspetto artigianale si confronta con quello rigoroso delle logiche tecniche, il caos "creativo" con la precisione strutturale richiesta da macchine così complesse. Anche i due stili diversi di condurre la leadership nell'azienda descrivono questa contrapposizione: quella del Presidente, che ha una forte componente carismatica valorizzata da qualità umane e ispirata all'ascolto, e quella del Direttore, funzionale e razionalizzante, tesa all'imporsi e all'ottimizzazione procedurale. Al Meyer, il metallo è quello degli artefatti medici: è un metallo che ingabbia e limita, ma è un metallo essenziale, che tiene in vita, da controbilanciare con la leggerezza del gioco, delle attività creative e relazionali in Ludoteca e degli interventi di supporto "energetico" in corsia.
- \* corpo come entità sinestetica centrale: onnipresente nella fabbricazione delle sollecitazioni sensoriali di una giostra, corteggiando l'esperienza del limite ma dovendo tener conto delle limitazioni intrinseche del corpo dei passeggeri; potente nel vissuto di degenza e malattia di un bambino, la cui esperienza greve, di avvilito e di sofferenza, viene trasformata energeticamente in levità da artisti dello spettacolo, professionalità educative e cani in corsia, non senza relazionarsi con le limitazioni corporee di logoramento emozionale dato da un ambiente ospedaliero.

Il secondo capitolo rappresenta la sezione dedicata alla metodologia in quanto esplicitazione dei criteri relativi al *fieldworking* e alle interviste etnografiche, e relativi al *frameworking* e alle cornici interpretative che hanno orientato la mia analisi organizzativa. Intrecciando narrazioni e descrizioni tratte dal materiale empirico con riflessioni teoriche e citazioni illuminanti, ho cercato di ricostruire il senso di questo percorso di ricerca sul fluire e sul formarsi sociale della creatività.

Allo showroom di Ingo Maurer<sup>17</sup>, ho avuto modo di partecipare al vernissage della mostra dell'architetto Michele Lucchi, che esponeva delle piccole architetture di legno tagliate a vivo, alcune bidimensionali caratterizzate solo da piccole fenditure, altre vere e proprie costruzioni simili a casette, con scalette e finestrelle. Durante la presentazione delle sue opere, De Lucchi ha evidenziato come il *fare* artistico è un modo per esplorare la propria consapevolezza delle cose, specialmente in questo periodo del tempo e dello spazio in cui si ha paura del futuro e si ricerca un proprio senso. Chiacchierando con De Lucchi dopo la sua presentazione, mi capitò di dirgli che le sue "architetturine", come le aveva definite, mi facevano pensare a quei giochini di legno per bambini, quelle piccole tavole con un percorso a spirale in cui una pallina, tramite il movimento della tavola del gioco, raggiunge un punto prefissato del percorso. Mi rispose che potevano far pensare anche a quelle costruzioni di legno per bambini che si vendono nel Südtirol e che la creatività ha molto a che vedere con il gioco, con l'improvvisazione. Aggiunse che la creatività è fare qualcosa che parli e comunichi alla creatività degli altri, che susciti e si connetta alla creatività degli altri, non esiste una creatività di per se stessa. È una relazione di tipo energetico, in cui ogni persona può sintonizzarsi a seconda delle sensibilità individuali, in cui ogni individuo ravvede qualcosa di diverso e di personale.

La creatività, quindi, può essere considerata una capacità espressiva e relazionale: è la capacità di trasformare la propria energia, di trasportarla in qualcosa di materiale o immateriale, di porsi in relazione con la propria energia e di costruire

---

<sup>17</sup> Imprenditore e designer tedesco di lampade e apparecchi di illuminazione di ispirazione artistica, presso la cui azienda intendevo realizzare il secondo *fieldwork*.

un canale tra questa e un universo di significati possibili. C'è inoltre un passaggio successivo, perché comprende anche la capacità di muovere e canalizzare la propria energia in qualcosa che susciti, solleciti e muova le energie degli altri, attraverso forme riconoscibili e riconosciute da un pubblico o da una comunità organizzata. Questo processo è la quintessenza della dinamica creativa. La creatività, infatti, sembra funzionare su due livelli relazionali: non è solo la capacità di connettersi alla propria energia, ma anche quella di connettersi alle energie degli altri, suscitando la loro creatività.

L'arte rispetto alla creatività, come la scienza in quanto capacità inventiva e connettiva, ricalca un po' quella che Weber (1919) definisce la differenza tra potere e potenza, *Herrschaft* e *Macht*, perché consta di riconoscimento da parte di una comunità, a sua volta legittimata socialmente in quanto portatrice di un sapere esperto (Giddens, 1994) e di un linguaggio condiviso. La nostra concezione di ciò che "conta" come arte è definita infatti dai suoi mondi, i mondi dell'arte (Becker, 1982), e lo stesso si può dire della conoscenza scientifica.

La metafora del processo creativo come "Aria → Metallo → Aria"<sup>18</sup> richiama una relazione che introduce anche un'agency nell'aspetto di ricezione della dinamica creativa. L'Aria iniziale è intesa come scintilla creatrice, l'idea, l'intuizione, il fluire della vita; il Metallo è la materialità, la concretizzazione, il formarsi, la fabbricazione di un mezzo che stabilisca e sostenga un'esperienza; e l'Aria nuovamente è l'energia suscitata, il movimento interiore sollecitato, il "più" emozionale messo in circolo, che arricchisce e rinnova inoltre la condivisione e la donazione di un talento, o di un carisma.

---

<sup>18</sup> La Mendola ha notato di come si tratti di "due parti di aria e una di metallo", non a caso come la molecola costitutiva dell'Acqua, H<sub>2</sub>O.

## 2. FIELDWORKING AND FRAMEWORKING

### 2.1 Creativity Through The Looking Glass

Then she began looking about, and noticed that what could be seen from the old room was quite common and uninteresting, but that all the rest was as different as possible. (Carroll, 2002: 125)

Ogni ricerca sociale ha un intento conoscitivo che determina, a seconda del contesto o fenomeno sociale che si voglia studiare, il campo designato, i tempi e metodi adeguati e relative incorniciature teoriche, esplicitati nella fase di ideazione e stesura del disegno di ricerca. Oltre ad un intento, però, una ricerca sul campo necessita soprattutto di una certa disposizione d'animo, uno stile personale e professionale che consenta di accordarsi al particolare fenomeno e contesto sociale che si intende esplorare. Secondo Geertz (1973: 6), ad esempio, avvalersi di un'osservazione fenomenologica del tipo "io-sono-una-macchina-da-presa" che registra un fenomeno culturale, o sedersi da soli ed osservare, non funziona. Anche il più elementare tipo di ricerca risulta "straordinariamente densa", in quanto influenzata dall'interpretazione del ricercatore e dal significato simbolico attribuito all'agire sociale (Geertz, 1973: 9). In particolare, il termine "influenzata" può essere inteso con una doppia accezione, a seconda dai punti di vista: viziata, come direbbero i "positivisti", perché per loro i ricercatori sociali dovrebbero essere semplicemente dei cartografi – *survey*, guarda caso, significa anche mappa; e/o arricchita, dalle sensibilità, sociologiche e non, e dall'assunzione di responsabilità del ricercatore.

Il riferimento ai cartografi è ispirato a un aneddoto particolarmente interessante capitato un giorno di lezione del corso *Participant and Non-Participant Ob-*

*servation*<sup>19</sup> all'Università di Essex. Durante una discussione di gruppo allo scopo di condividere i racconti dei rispettivi esercizi di osservazione, più o meno partecipante, che ci erano assegnati di volta in volta, è sorto un "battibecco" tra me e uno dei compagni di corso. Con tono provocatorio mi aveva chiesto come facessi a sapere che cosa provavano le singole persone nel contesto di una *graduation ceremony*, situazione che avevo definito di "effervescenza collettiva". Spiazzata dalla domanda, che suscitava un atteggiamento di chiusura, l'unica risposta che sono riuscita a dare è stata: "Ero là, in mezzo a loro, e l'ho sentito!". E lui di rimando, con aria scettica: "e pensi che questo conti rispetto all'osservazione?". E io, con aria altrettanto scettica: "Stai dicendo che quello che provo quando sto facendo osservazione o ricerca non conta? Che le emozioni sono ininfluenti?". In quel momento è intervenuto un altro nostro compagno, che essendo in gruppo con noi aveva assistito all'intero scambio di opinioni, e sbottando con fare vivace, si è rivolto direttamente a lui come per rispondere al posto mio: "Certo che contano! È l'unica cosa che ci dice qualcosa di quello che sta succedendo in un posto! Altrimenti, cosa saremmo, cartografi?".

La cartografia, infatti, è l'insieme di conoscenze scientifiche, tecniche e artistiche finalizzate alla rappresentazione simbolica ma veritiera di informazioni geografiche – o statistiche, demografiche, economiche, politiche, culturali, comunque in relazione al luogo geografico nel quale si realizzano – su supporti piani (carte geografiche) o sferici (globi). Cosa differenzia i cartografi dagli etnografi? La sensibilità, sociologica e non, l'intuizione, che cosa senti e come lo senti e la tua capacità di connetterti a questa ricchezza emozionale, perché "è l'unica cosa che può dire cosa sta succedendo in un posto". Per predisporre alla comprensione della complessità, o meglio ancora alla pratica della comprensione della complessità, quindi, è opportuno affinare anche queste "sensi-abilità", in quanto strumenti preziosi del mestiere di etnografo e ricercatore sociale. "L'incontro con l'altro è un viaggio nella

---

<sup>19</sup> Ho frequentato il corso nell'ambito della 42esima Essex Summer School in Social Science Data Analysis a luglio 2009.

vertigine del senso” (Melucci, 1992): è un processo che coinvolge tutti i sensi e le sensibilità del ricercatore sociale, non è solo osservazione e azione. Anche l’immaginazione per esplorare mondi possibili (Bateson, 1972; 1979; Sclavi, 2003) e l’apertura alla *serendipity*<sup>20</sup> (Merton, 1968: 158), in quanto combinazione di caso e sagacia, ne sono aspetti imprescindibili.

La mia personale raffigurazione della creatività, infatti, è un coniglio bianco con un orologio a cipolla nel taschino che corre di tutta fretta dentro una piccola tana buia. Questo perché la creatività compare all’improvviso e per inseguirla si imboccano i sentieri più inaspettati e, manco a dirlo, meravigliosi. Questo perché i sentieri di cui parlo sono quelli dell’immaginazione e non c’è immaginazione senza fantasia, come non c’è fantasia senza qualche metafora assurda. La creatività brilla di improbabilità, come una scintilla dispettosa che illumina il cammino per un attimo o poco più:

È come cercare di inseguire un’immagine residua. Si fissa la luce, poi si guarda altrove e si vede un’immagine residua; allora la si segue con gli occhi e l’immagine continua a spostarsi mentre noi tentiamo di catturarla. (Bateson, 1997: 450)

In un certo senso, anche questo progetto di ricerca ha percorso un sentiero creativo: è nato da divagazioni, è proseguito tra momenti di buio totale grazie a preziose semplici intuizioni e si è delineato nel tempo cercando di prendere al laccio una forma che non sembrava mai la stessa. Questo inquieto disorientamento che fa vedere il mondo *upside down*<sup>21</sup>, questo continua tensione tra riflessività, meraviglia e

<sup>20</sup> L’ecclettico salottiero Horace Walpole coniò nel 1754 il termine *serendipity* da un’antica favoletta persiana in cui i tre protagonisti, durante un viaggio verso il re di Serendippo, nome persiano dello Sri Lanka, fanno scoperte meravigliose in modi del tutto inaspettati. Fu Robert K. Merton, tuttavia, ad utilizzare il *serendipity pattern* nella ricerca scientifica per indicare “the fairly common experience of observing an *unanticipated, anomalous, and strategic* datum which becomes the occasion for developing a new theory or for extending an existing theory” (Merton, 1968: 158). Per una trattazione più estesa su storia, peregrinazioni e applicazioni della parola-concetto *serendipity* si veda Merton e Barber (2002).

<sup>21</sup> *Only Lewis Carroll has shown us the world upside down as a child sees it, and has made us laugh as children laugh* (Woolf, 1939).



accorgimento, è ciò che rende unica e originale la ricerca, spingendo ad esplorare connessioni e relazioni mai concepite prima. L'intuizione, infatti, comprende "la capacità di ricevere scosse", e la forza d'animo di riuscire a coglierle e seguirle:

dopo il primo sbigottimento, ho immediatamente la sensazione che si tratti di qualcosa di particolarmente prezioso (...) è o diventerà la rivelazione di un altro ordine. (Woolf, 2003: 91)

La creatività e l'esplorazione, quindi, passano attraverso una sorta di corto-circuito destabilizzante, uno choc culturale, come il passaggio da una sfera di realtà all'altra, descritto non a caso da Berger e Luckmann (1969: 42) come un "salto" della coscienza dove si sente "come una specie di choc". È proprio acclimatarsi con l'idea dell'incertezza il vero choc:

Ci possiamo addentrare nel territorio della ricerca qualitativa certi di non fare "brutti incontri", non incapperemo in numeri e complicati modelli statistici, ma su quale sarà il paesaggio che si aprirà ai nostri occhi poco ci è dato di sapere. (Cardano, 2003: 14)

*Alice's Adventures in Wonderland* e *Through the Looking Glass* di Carroll è stato il *fil rouge* del mio percorso di ricerca finora: mi ha ispirato e suggerito un modo di studiare la creatività<sup>22</sup>, uno stile di osservazione che consiste nell'assumere un certo sguardo, e un modo di fare etnografia, di stare in situazione, una certa disposizione d'animo. Dallo sguardo di Alice, curioso, disorientato e privo di senso comune, uno stile molto vicino a quello che Schütz ha definito dello straniero (o dell'estraneo, Schütz, 1944; Simmel, 1908), ad una metodologia basata sul *puzzlement* (Geertz, 1973), che comprende un modo di stare sul campo più consapevole e sensoriale, oltre la semplice osservazione legata alla ricezione visiva, evocando un'apertura ad una sensibilità più completa e una disposizione di spaesamento essenziali per immergersi in una cultura da esplorare:

---

<sup>22</sup> Che come il Bianconiglio si lascia prendere solo per la coda (e quella dei conigli è anche a pon-pon).

The famous anthropological absorption with the (to us) exotic (...) is, thus, essentially a device for displacing the dulling sense of familiarity with which the mysteriousness of our own ability to relate perceptively to one another is concealed from us. Looking at the ordinary in places where it takes unaccustomed forms brings out not, as has so often been claimed, the arbitrariness of human behavior (...), but the degree to which its meaning varies according to the pattern of life by which it is informed. Understanding a people's culture exposes their normalness without reducing their particularity. (...) It renders them accessible: setting them in the frame of their own banalities, it dissolves their opacity. (Geertz, 1993: 14)

Il verbo *puzzled* ricorre quasi in ogni pagina di *AAinW* e *TtLG* per indicare lo stato d'animo di spaesamento, estraniamento, curiosità e meraviglia (non scevra di un po' di sana esasperazione) proprio della beniamina del romanzo di Carroll, che inseguendo un coniglio bianco col panciotto sempre in ritardo si è ritrovata ad esplorare un mondo in cui qualsiasi incontro è fonte di meraviglia e di novità. Per trovare il sentiero in questo mondo meraviglioso, Alice assaggia gusti sconosciuti e trasforma il suo corpo da grande a piccolo per passare per cunicoli e porticine, e infine oltrepassare uno specchio, dove persino la lingua è un puzzle, trovandosi a leggere *Looking-glass books* scritti all'incontrario come gli appunti di Leonardo da Vinci. Il suo viaggio nel Paese delle Meraviglie è costellato di scoperte imprevedute, casuali ma cruciali, quindi serendipitose, e crisi di identità, paragonabili al difficoltoso processo di trasformazione che avviene in ogni buon etnografo sul campo, dove il proprio self di ricercatore sociale è costantemente messo in gioco e il suo ego deve necessariamente farsi da parte per predisporre all'ascolto attivo e sensoriale di quello che sta succedendo sul campo, di "what goes on", per dirla con Geertz (1973: 16):

I wonder if I've been changed in the night? Let me think: was I the same when I got up this morning? I almost think I can remember feeling a little different. But if I'm not the same, the next question is "Who in the world am I?" Ah, that's the great puzzle! (Carroll, 2002: 13)

Accogliere la meraviglia, oltre ad essere la caratteristica piú preziosa dei bambini, è l'approccio piú proficuo e divertente con cui fare ricerca sul campo, non per niente è il pane quotidiano degli etnometodologi, che si occupano, infatti, dell'analisi delle pratiche quotidiane di senso comune che sono date per scontate dagli individui, ma con cui essi riproducono le cornici del mondo sociale. Allo scopo di farci accorgere di queste pratiche, gli etnometodologi le disattendono strategicamente inventando degli "esperimenti di rottura" (*breaching experiments*) con cui suscitano scompiglio nelle nostre abitudini sociali, risvegliando la riflessivitá e permettendoci di comprendere il nostro modo di costruire la realtá sociale (Sacks, 1984; Garfinkel, 1967). La meraviglia è il curioso sentimento che muove verso la scoperta di qualcosa di nuovo, che fa aprire la scatola vuota della riflessivitá e chiude quella già ricolma del pregiudizio. Nutrire l'apertura alla meraviglia e abbracciare un *puzzlement* di tipo generativo, rappresentano, quindi, un atteggiamento esplorativo fondamentale per fare ricerca sociale. D'altra parte, come Geertz (1973) indica e puntualizza piú volte, la risoluzione o per meglio dire la riduzione del *puzzlement* rispetto alla cultura studiata è l'unico risultato interessante e consistente che una ricerca etnografica può offrire:

The claim of attention of an ethnographic account does not rest on its author's ability to capture primitive facts in faraway places and carry them home like a mask or a carving, but on a degree to which he is able to clarify what goes on in such places, to reduce the *puzzlement*. (Geertz, 1993: 16)

Motivational problems (which involve another sense of "because") aside, directive reasoning begins in *puzzlement* and ends in either the abandonment of inquiry or the resolution of *puzzlement*: "The function of reflective thought is... to transform a situation in which there is experienced obscurity... of some sort, into a situation that is clear, coherent, settled, harmonious." (Dewey, 1939: 851, in Geertz, 1993: 78)

Praticare il *puzzlement* implica, come già accennato, un esercizio metodico di consapevolezza, elemento di centratura e componente "accorgitiva" della riflessivitá.

La consapevolezza del proprio ruolo non può che rafforzare la riflessione critica, secondo Atkinson (1990): si tratta di una riflessività analitica (Brewer, 2000), avvalorata dalla cosiddetta *reflexive turn* nella ricerca qualitativa, prodotta della postmoderna “crisi della rappresentazione” e ispirata dalla prospettiva altrettanto postmoderna che sostiene che l’etnografia non dovrebbe preoccuparsi della ricerca di qualche verità universale, perché i resoconti della realtà sociale possono solo essere tutt’al più verità relative, parziali e selettive. I resoconti etnografici sono visti come autobiografici, potendo raccontare soltanto la versione dell’osservazione del ricercatore. Da ciò discendono forme di autoetnografia (Reed-Danahay, 1997) in cui le esperienze intimamente personali del ricercatore sono utilizzati come dati empirici e strumenti analitici, esplorando e approfondendo la natura emozionale della ricerca qualitativa, compiutamente valorizzata dalle ricerche etnografiche femministe, che riconoscono un legame e una relazione reciproca tra lavoro intellettuale e lavoro emozionale. Diari, memorie, autobiografie sono utilizzate come forme di etnografia retrospettiva, come documentazione empirica di un *emotional labour* (Hochschild, 1983) parte dell’esperienza di ricerca: anche le “inner experiences” vanno valorizzate, secondo Ellis (1991b: 43), che parla di una sociologia emozionale (Ellis, 1991a) e di un’autoetnografia evocativa (Ellis, 1997).

Una nutrita schiera di ricercatori anglosassoni (e non) a cui il concetto di riflessività risulta indigesto richiamano, non a torto, agli eventuali aspetti distorsivi di una prospettiva di ricerca troppo incentrata sull’introspezione, indicando il pericolo che la riflessività porti al *self-indulgence*: un po’ come Narciso che, indulgiando sul proprio riflesso, ci cade letteralmente dentro, affogando nello specchio d’acqua. Ma se la riflessività può essere letta come indulgenza introspettiva (May, 2001) e far cadere nello specchio, come si esce da quest’*impasse*? “A balance is required” (Denzin, 1997: 218).

*Reflecto* in latino significa volgere, piegare indietro, persino torcere, placare, ritrarre; se intransitivo assume il significato di ritirarsi, andarsene, quindi evoca una chiusura, l’uscita da qualcosa, un movimento estraniante, o astrante (Cam-

panini, Carboni, 1950). L'impossibilità al limite del paradosso "di essere al tempo stesso un partecipante e uno scienziato" (Schwartz, Jacobs, 1987: 82) e la separazione tra il processo di partecipazione e quello di osservazione, che secondo Schütz (1953: 22-23) costituiscono necessariamente due momenti distinti della vita sociale, in quanto l'osservazione di se stessi e degli altri nel corso della vita sociale è possibile solo retrospettivamente, derivano da questa concezione contemplativa e ricercatore-centrica della riflessività. Il "guardarsi allo specchio" forse rappresenta solo la parte passiva del processo di ricerca, non suggerisce un attivo attraversamento dello specchio, per dirla con Alice. Dove sono i sensi? Dov'è il corpo? Dov'è il movimento, il flusso delle energie? Per andare oltre, verso una concezione di consapevolezza più situazionale e relazionale, che sappia evocare con più forza la ricchezza e la complessità di uno stile di ricerca che è prima di tutto una pratica partecipativa, del "vivere con e vivere come" (Van Maanen, 1988: 2), è necessario affinare *senses and sensibilities*, canali o livelli energetici potenti per connettersi agli altri, fare spazio agli accorgimenti<sup>23</sup> e considerare le interazioni sociali come comunicazioni corporee, estetiche e sensoriali:

As the sociology of the body continued to grow throughout the 1990s and the early years of the new millennium, however, more and more of the early "embodied turn" dissolved into a sociology that treated the body as a sign divorced from its lived experience. (...) A sociology of the senses must thus be understood as a reaction to the theoretical excesses of a sociology of the body in which the body has morphed from an absent presence (cf. Shilling 1993) to a presence silenced by theoretical noise. A sociology of the senses attempts therefore, in large part, to rediscover humans' sensuous, erotic, and aesthetic transactions with one another and their environments. (Vannini, Waskul, and Gottschalk, 2010<sup>24</sup>)

---

<sup>23</sup> *Realizations*, epifanie (dal verbo riflessivo greco φαίνομαι, manifestarsi). "To realize", in particolare, ha un doppio significato: prendere consapevolezza, accorgersi, risvegliarsi, ma con un senso generativo, di creazione, di costruzione, di concretizzazione.

<sup>24</sup> Tratto dall'introduzione, *The Senses as Social Construction*, di *Somatic Work: Toward A Sociology of the Senses*, di prossima pubblicazione (<http://www.sensorystudies.org/sensorial-investigations-2/somatic-work-toward-a-sociology-of-the-senses>).

Fare etnografia, infatti, offre la possibilità di aprire le porte della percezione, impegnando tutte le energie a disposizione: alla fine della giornata ci si sente profondamente esausti, come in un acuto stordimento. Ogni tanto, nel fluire della vita quotidiana sul campo, si riesce ad aprire una porta, come in un *moment of being* (Woolf, 1976) in cui qualcosa si schiude, uno stato di grazia in cui la coscienza fenomenica è ricettiva, un accorgersi repentino che dura solo un momento, prima che la porta si richiuda, forse perché ci vorrebbero troppe energie per mantenerla aperta:

Questo mi riconferma un'idea istintiva – è irrazionale, non reggerebbe all'analisi – che noi siamo urne sigillate galleggianti su quella che per convenienza chiameremo la realtà; in certi momenti, senza alcun motivo, senza sforzo alcuno, si apre una fenditura del sigillo; e la realtà ci invade. (Virginia Woolf, 2003: 182)

Huxley (1954) tende a dimostrare che la funzione del cervello è una valvola riduttrice delle esperienze che l'organo ritiene inutili alla sopravvivenza dell'individuo. Un *alter-azione* della coscienza, tuttavia, non presuppone affatto l'assunzione di mescalina come nel caso di Huxley, ma predispone ad un'azione verso alter, un aprirsi ad una conoscenza più relazionale, accordandosi su un altro livello energetico per accogliere “il miracolo dell'ordinario”:

One wanted, she thought, dipping her brush deliberately, to be on a level with ordinary experience, to feel simply that's a chair, that's a table, and yet at the same time, It's a miracle, it's a ecstasy. (Woolf, 2005: 204)

Si tratta di una riflessività più estensiva, più porosa e sensoriale, oltre la dimensione meditativa, introspettiva, visiva ed egocentrica del self-indulgence. È come andare oltre lo specchio, per dirla con Alice, oltre la propria cornice, esplorando mondi possibili (Bateson, 1972; 1979) con il proprio corpo, accogliendo e valorizzando le occasioni di disorientamento, di puzzlement, di non controllo:

il *savoir faire* della complessità, che sa come ci si connette a se stessi e al mondo quando ci si predispone a vedere e valutare “le stesse cose” in modi che prima ci erano preclusi, perché non previsti dalle cornici che davamo per scontate. Questo saper accogliere altre cornici che prima escludevamo è chiamato da Bateson “apprendimento dell’apprendimento” o “deuteroapprendimento”. L’identità di un esploratore non si definisce in base all’essere sempre in controllo, ma in base alla propria capacità di trasformare situazioni di non controllo in occasioni di deuteroapprendimento. (Sclavi, 2003: 199)

Questo andare oltre, d’altra parte, richiede innanzitutto un’assunzione di responsabilità, il problematizzare il proprio ruolo rispetto alle dinamiche in campo, essere onesti e critici rispetto al proprio self di ricercatore: una concezione più consapevole e accorta del proprio senso, come ricercatore, e del senso delle interazioni e relazioni a cui il ricercatore e gli attori sociali danno corpo. Integrare le “Ethnographer’s tribulations” (Malinowski, 1922: 4) nel resoconto etnografico, significa soprattutto mettere in pratica dinamiche di “autoconsapevolezza emozionale” (Sclavi, 2003: 120), interpretando le emozioni come istanze rivelatrici delle azioni già in atto, come strumenti preziosi per adottare comportamenti flessibili e per liberare l’immaginazione esplorativa:

L’atteggiamento degli esploratori di mondi possibili corrisponde all’idea che ‘le cornici sono pertinenti al significato’ e che la conoscenza si costruisce non attraverso la riduzione di tutte le cornici a una (...) ma attraverso la costruzione di ponti, di metodologie di metacomunicazione. Nel primo caso si pratica o il distacco o il coinvolgimento, nel secondo distacco e coinvolgimento vanno di pari passo. (Sclavi, 2003: 206)

La prospettiva estetica (Strati, 2007) promuove un rilancio per una metodologia di immersione etnografica a partire dall’estetica organizzativa, ispirata ad una modalità di ricerca di tipo esperienziale e l’utilizzo di pensieri evocativi e metafore, oltre livelli logico analitici. Questo genere di conoscenza dá conto della relazione intima, personale e corporea del soggetto con il mondo, ossia dei modi, per gli indivi-

dui, di essere sensibili nel corso delle interazioni della vita organizzativa. Ciò rivoluziona anche il modo in cui questo fluire è impresso nella memoria del ricercatore, potenziandone la vividezza:

È il processo evocativo di conoscenza, per cui ritornano alla luce sensazioni sopite (...) le quali riaffiorano “contrassegnate affettivamente.” (Strati, 2007: 15)

Aprirsi alla sensibilità in qualche modo significa anche connettersi agli aspetti più immediati e intuitivi delle relazioni con il mondo, di nuovo sintonizzandosi su un canale di tipo sensoriale.

Bergson (1889), nel tentativo di garantire alla filosofia la sistematicità delle scienze empiriche, elaboró un vero e proprio metodo intuitivo, con regole sistematiche attraverso le quali l'intuizione immediata dell'oggetto si articola in un discorso dell'oggetto stesso. Partendo dalla rappresentazione del tempo, Bergson ne capovolve la concezione aristotelica, ottenuta privilegiando la facoltà analitica dell'intelletto, che identifica il tempo come una successione ordinata nello spazio di istanti distinti come quantità definite. L'intuizione invece coglie nel tempo un continuum nel quale convivono differenti componenti qualitative a costituire tale unità: tempo spazializzato e durata (*durée*). La durata è tale da comprendere il tempo vissuto, la realtà percepita dalla coscienza in modo immediato e irriducibile, la rappresentazione simbolica suscitata dal nostro io interiore, quello che sente e si appassiona, che delibera e decide. Il salto tra le due modalità è descritto nell'esempio del sogno, in cui allentati i morsi della ragione, non misuriamo più la durata, la sentiamo; da quantità, ritorna allo stato di qualità. Nel sogno non c'è valutazione matematica del tempo, ma un istinto confuso, il quale, come tutti gli istinti, può commettere errori grossolani ma talvolta procedere con una straordinaria sicurezza. In una prospettiva scientifica, la durata corrisponde al flusso continuo e irriflesso dell'unità d'azione, dell'esperienza empirica, mentre il tempo specializzato è quello parcellizzato, quantificabile, della riflessione teorica.



Almeno a partire dall'epoca di Cartesio, infatti, gli scienziati dediti allo studio dei fenomeni naturali sono alle prese con un dilemma epistemologico: se sia possibile spiegare in modo adeguato formazioni animate mediante analogie con forme inanimate (Elias, 1983). L'epistemologia è “un genere di studio e discorso scientifico” rigorosamente sperimentale che costituisce “il grande ponte che collega tutte le branche del mondo dell'esperienza – intellettuale, emotiva, osservativa, teorica, verbale e non verbale” (Bateson, 1997: 358-359).

Secondo Goethe, il metodo scientifico ideale con cui indagare la natura è “un empirismo delicato”, che mira ad un affinamento delle capacità percettive e intuitive della persona, secondo una filosofia dell'interpretazione, un paradigma ermeneutico o comprendente, e non di dominio della natura. Quando afferma che “ogni elemento reale è già teoria” Goethe si riferiva ad un approccio essenzialmente *bottom-up*. Mediante le sue facoltà percettive, il soggetto può descrivere, in ogni ambito della natura indagato, quello che Goethe definisce il fenomeno originario. Negli studi di botanica (1790), ad esempio, ha individuato nella foglia il fenomeno originario, ossia l'elemento generatore che presiede allo sviluppo di tutte le altre funzioni della pianta. Negli studi di ottica (1810) ha descritto i differenti colori come metamorfosi della polarità originaria di luce e oscurità. Il fenomeno originario è il risultato di un'interazione, perché si produce in relazione all'osservatore, come una pura regola percettiva che orienta l'intero manifestarsi dei fenomeni. Non a caso Goethe sostiene la possibilità di cogliere il fenomeno originario attraverso “un'intuizione intellettuale” e non attraverso un procedimento logico.

Nell'anatomia delle piante, inoltre, secondo Goethe si riscontra una certa grammatica: un picciolo è ciò che porta foglie, una foglia una gemma e così via. La natura formale, sempre relazionale, di ciascun elemento è determinata dalla sua “posizione contestuale” (Bateson, 1977: 299), dal contesto in cui si presenta e dal contesto che definisce per le altre parti. Goethe tratteggia dei fondamenti empirici agilmente applicabili anche alla ricerca sociale, in cui “l'individuabile” sono i fenomeni originari dello studio delle interazioni, i rituali e le azioni simboliche, allo

scopo di cogliere la “struttura che connette”, le “relazioni simili tra le parti” del mondo sociale studiato, “mai quantità, sempre contorni, forme e relazioni” (Bateson, 1979, 1988: 23).

L’etnografia<sup>25</sup>, il cui sforzo intellettuale consiste in “un elaborato avventurarsi (...) in una descrizione densa” (Geertz, 1987: 42), muove infatti dai concetti classici dell’antropologia, come struttura, simbolo e rituale e si propone di tracciare proprio attraverso una *thick description* (Geertz, 1973) il disegno di una rappresentazione di un certo *ethnos* e di ricostruirne dall’interno il profilo culturale, vivendo con e vivendo come il gruppo sociale o l’organizzazione studiata (Van Maanen, 1988), condividendo spazio e tempo sino quasi a diventare nativi (*going native*, Adler and Adler, 1998):

Fieldwork usually means living with and living like those who are studied. (...) To do fieldwork apparently requires some of the instincts of a exile, for the fieldworker typically arrives at the place of study without much of an introduction and knowing few people, if any (...) Whether or not the fieldworker ever really does “Get away” in a conceptual sense is becoming increasingly problematic, but physical displacement is a requirement. (Van Maanen, 1988: 2-3)

Diventare “un intruso di professione” (Geertz, 1987: 397) comporta una concezione trasformativa del campo e la costante negoziazione e oscillazione delle forme di interazione e del ruolo del ricercatore sul campo, in accordo con un *continuum* dell’esperienza propria dell’osservazione etnografica: più o meno partecipante, più o meno coperta, dentro e fuori la cornice. Secondo Coffey (1999), la personalità soggettiva del ricercatore è parte della ricerca ed è negoziata sul campo: gli etno-

---

<sup>25</sup> Nel vocabolario di greco, la cui consultazione costituisce una sorta di retaggio energetico del significato delle parole, sono riportate le seguenti prime voci circa il verbo γράφειν, vedi γράφο (Rocci, 1993: 401-402):

1) scalfisco, incido; 2) disegno, dipingo, scolpisco; 3) scrivo, su/intorno a qualcosa; 3b) registro, (an)novero, designo, ascrivo, considero (...). Circa il sostantivo γραφή: 1) disegno, contorno, abbozzo; es. il disegnare, il dipingere, “l’arte di”, a) pittura, quadro, dipinto, paesaggio; b) ricamo; c) belletto, imbellettarsi; 2) scrittura, arte di scrivere, caratteri (...). Mi pare interessante scorgere come i significati di *grapho* e di *graphé* siano molto più legati ad una dimensione “artistica”, al disegno, che alla scrittura in senso stretto.

grafi non sono *outsider* che osservano le esperienze di vita quotidiana dall'interno, al contrario, è fondamentale che diventino *insider* riflessivi che guardano al mondo sociale dal di fuori, negoziando ruoli e soggettività<sup>26</sup>.

Il privilegio che si acquisisce sul campo è quello di immergersi nella vita quotidiana degli attori organizzativi, nel suo flusso diamantino di attività, umori e interazioni rituali. Non si possono, d'altra parte, "estrarre cristalli simmetrici di significato, purificati dalla complessità materiale in cui erano collocati" (Geertz, 1973) senza tener conto delle occasioni e degli eventi contestuali in cui hanno preso forma. Fare etnografia più che un'arte, è *art & craft*, un lavoro artigiano, e di artigianato locale, perché descrive la rappresentazione di uno specifico *ethnos* studiato in un particolare momento del tempo e dello spazio. Le organizzazioni, in particolare, rappresentano fenomeni culturali e sociali che risentono fortemente dei cambiamenti nel tempo secondo i gradi di mutamento della società. Fra modelli di culture organizzative esistono differenze sostanziali a livello transnazionale, che palesano non solo come le organizzazioni siano delle culture in se stesse, con propri valori, ideologie e rituali, ma soprattutto come la componente territoriale, che deriva dal contesto sociale e culturale cui l'organizzazione fa parte, sia inscindibile dalla componente organizzativa.

In un fiume indistinto di dinamiche rituali, conflitti, schermaglie, sentimenti collettivi,

L'etnografo « iscrive » il discorso sociale, lo annota: nel farlo, lo trasforma da avvenimento fugace, che esiste solo nell'attimo in cui si verifica, in un resoconto che esiste nei suoi scritti e si può consultare. (Geertz, 1987: 57)

La modalità di annotazione etnografica che ho adottato assume uno stile impressionistico (Goffman, 1959), "epifanico", vicino a quello che il romanzo modernista di joyciana e woolfiana memoria chiama *stream of consciousness*, immerso

---

<sup>26</sup> *Ethnographers are not outsiders looking in. They have to be reflective insiders, negotiating roles and subjectivities, looking out.*

nell'esperienza "interiore" di osservare, ascoltare, sentire, gustare, annusare e toccare, ma anche di evocare, associare e collegare (Denzin, 1997). Rendere su carta quelle interazioni, quelle dinamiche, quelle espressioni del volto e del corpo "intra-viste, intra-sentite, intra-percepite" sul campo, arricchendoli di più dettagli possibili, non è privo di problematiche attanaglianti, specialmente rispetto alla predominanza della rappresentazione visiva:

Thus the mystery of experience. There is no secret key that will unlock its meanings. It is a labyrinth with no fixed origins and no firm center, structure, or set of recurring meanings. All that can be sought is a more fully grounded, multisensual, multiperspectival epistemology that does not privilege sight (vision) over the other senses, including sound, touch, and taste. (Denzin, 1997: 36)

Oltre alle difficoltà connesse allo stare in situazione nel fluire delle attività quotidiane, accordandosi spazio-temporalmente al fluire di interazioni, di rituali, di eventi contestuali, di cornici comunicative, ci sono anche quelle legate al capire al volo che cosa descrivere e cosa lasciare da parte, che cosa privilegiare e cosa lasciare sullo sfondo, perché c'è poco tempo per catturare e imprimere il pulsare vivo delle esperienze.

Becker (2007: 99-110) parla dell'aspirazione fantastica quanto vana del voler "raccolgere tutto", tutti i dati empirici potenzialmente disponibili. Malinowski chiama questi dati empirici *the imponderabilia of actual life* (1922: 18-19), riferendosi a cose come la routine di un individuo in una giornata di lavoro, le sue interazioni sociali, il tono delle sue conversazioni eccetera; tutto ciò che è parte, quindi, della reale sostanza del tessuto sociale. Willis e Trondman (2000: 5) vedono l'etnografia come una famiglia di metodi che coinvolge il contatto sociale diretto e prolungato con gli attori studiati e una ricca descrizione di tale incontro, rispettando, rielaborando e rappresentando almeno in parte nella sua stessa complessità l'irriducibilità dell'esperienza umana. Ispirandosi al grande sperimentatore della "semplice descrizione" Georges Perec, Becker (2007: 99-110) parla di una descrizione completa, con uno stile descrittivo semplice, senza interpretazione, una

“descrizione pura”, estremamente dettagliata. La Mendola (2009) evidenzia l’importanza metodologica di una descrizione nuda, anzi spudorata. Questa spudoratezza include anche il racconto di momenti di sconforto: ogni giornata sul campo, infatti, sembra dilatarsi in un corrispettivo di una settimana di interazioni e informazioni, in cui si incontrano quotidianamente persone e situazioni nuove. Il rischio è di essere travolti dalla corrente della quotidianità dell’organizzazione, riducendosi all’attività spionistica, o di *private eye* (Denzin, 1997: 163), di cercare di captare delle dinamiche di retroscena che sono costantemente precluse, mascherate, velate da persone che cambiano stanza, parlano sottovoce o in codice, o semplicemente si trattengono. L’etnografia, in quanto tecnica di “svelamento di fatti quotidiani”, si rivela preziosa proprio per superare le opacità di certe dinamiche organizzative, soprattutto nella contrapposizione tra ribalta e retroscena (Goffman, 1959), e per seguire con attenzione i ruoli incongruenti, che spesso si dimostrano elementi chiave della rappresentazione della situazione. Per costruire una documentazione empirica che renda il più possibile, o che riduca il meno possibile, la complessità di un contesto organizzativo, la triangolazione con interviste o *back-talk*<sup>27</sup> è di grande aiuto.

Oltre all’esperienza sul campo in Zamperla, ho realizzato una quindicina di interviste etnografiche, che si aggiungono alla moltitudine di quelle “interviste casuali” (*casual interviewing*, Lofland, 1971) in cui i temi di intervista vengono introdotti all’interno di una cornice di conversazione ordinaria. Nel caso dell’esperienza sul campo al Meyer, le interviste casuali e i *back-talk* sono stati talmente ricchi di suggestioni da ritenere le interviste “finali” non necessarie. Queste fortuite quanto preziose occasioni discorsive spesso si rivelano più generative delle interviste concordate<sup>28</sup>, in quanto la cornice attivata (Goffman, 1974) è quella di un dialogo “non

---

<sup>27</sup> L’espressione *back-talk* (Lanzara, 1988, in Cardano, 2003: 128) si riferisce ai commenti proposti dai membri organizzativi rispetto alle interpretazioni elaborate dall’osservatore.

<sup>28</sup> Il primo intralcio nella creazione di un clima generativo è connaturato nell’atteggiamento “ingessato” che evoca l’aspetto performativo del termine intervista: non a caso *interview* indica anche un colloquio di lavoro; il suo potere simbolico è associato a “fare una bella figura”.

focalizzato”, che allenta la tensione legata alla desiderabilità sociale, di difesa della faccia<sup>29</sup> (Goffman, 1967) e che talvolta svela dinamiche di retroscena, anche di carattere “regressivo” o sconveniente in termini di pubblico (Goffman, 2000: 149).

La realizzazione delle interviste in profondità era volta a raccogliere racconti di esperienze di vita quotidiana all’interno dell’azienda e a comprendere il senso che ogni attore dava alla sua personale esperienza, costruendo delle narrazioni e degli *account* sulle sue rappresentazioni e inferenze riguardo all’universo organizzativo e sulle sue interpretazioni circa gli eventi della vita organizzativa. L’intervista può definirsi un rituale con proprie dinamiche comunicative e una rappresentazione di ribalta che necessita di un’accurata fase di allestimento della scena, quale la preparazione della traccia d’intervista.

Howard Becker (2010) mi ha raccontato che Everett Hughes faceva un’unica domanda: “what’s best and worst compared to before?”; su questa pista, per le sue interviste sulle comunità teatrali, Becker aveva preparato una traccia con solo due domande: “how did you get there?” e “what happened next?”.

Le interviste mettono in scena un momento rituale importante anche per gli intervistati, avendo la possibilità di costruire i loro racconti con le loro parole, i loro codici, le loro interpretazioni e i loro modi di rappresentare e definire il mondo organizzativo, evitando così di costruire una rappresentazione delle loro rappresentazioni fondata soltanto sulle interpretazioni etnografiche. Secondo Geertz (1973: 9-10), infatti, ciò che il ricercatore chiama “il dato empirico” non è niente di più della sua personale costruzione di costruzioni di altri di ciò che essi e i loro compagni stanno facendo, elaborata a sua volta secondo le sue strutture di significato (*structures of significance*), che rimandano ai sistemi di rilevanza schutziani (Schutz, 1974). Ogni aspetto raccolto nel corso della ricerca è frutto di una costruzione messa in forma e in scena da un attore sociale, insieme con altri attori: come

---

<sup>29</sup> Proprio perché inseriti in una cornice apparentemente informale, libera da costrizioni che non siano il piacere fine a se stesso della socievolezza (Simmel, 1984) e del racconto, danno vita ad una narrazione più torrenziale, che scioglie parzialmente la cera delle maschere goffmaniane che rendono rigide certe interviste, in cui l’intervistato è teso a fabbricare una lustra rappresentazione di ribalta (Goffman, 1959).

scrive Malinowski (1922), in breve lo scopo finale è cogliere il punto di vista del nativo, la sua relazione con la vita sociale, e accorgerci della sua visione del suo mondo<sup>30</sup>. Si tratta di instaurare una relazione, una struttura che connette le proprie rappresentazioni, da *outsider*, e quelle dei nativi, e il modo, lo stile con cui si vivono queste relazioni, contestualmente al campo, è del tutto personale: “il processo interpretativo” è “essenzialmente un atto di creatività soggettiva” (Bruni, 2003: 110):

Karen Blixen racconta una storia che le raccontavano da bambina. Un uomo, che viveva presso uno stagno, una notte fu svegliato da un gran rumore. Uscì allora nel buio e si diresse verso lo stagno ma, nell'oscurità, correndo in su e in giù, a destra e a manca, guidato solo dal rumore, cadde e inciampò più volte. Finché trovò una falla sull'argine da cui uscivano acqua e pesci: si mise subito al lavoro per tapparla e, solo quando ebbe finito, se ne tornò a letto. La mattina dopo, affacciandosi alla finestra, vide con sorpresa che le orme dei suoi passi avevano disegnato sul terreno la figura di una cicogna. “Quando il disegno della mia vita sarà completo, vedrò, o altri vedranno una cicogna?”, si chiede a questo punto Karen Blixen (1959, 1996: 200). Noi potremmo aggiungere: il percorso di ogni vita si lascia alla fine guardare come un disegno che ha senso? (...) Il significato del racconto sta infatti proprio in questo semplice risultato che non consegue ad alcun progetto, e nell'unità figurale del disegno. (...) La cicogna si vede solo alla fine, quando chi l'ha tracciata con la sua vita o altri spettatori, guardando dall'alto, vedono le orme lasciate sul terreno. (Cavarero, 1997, 2007: 7-11)

Nell'immaginario sociologico si pensa all'intervista come a un rituale solipsistico, in cui l'intervistatore estrae come un minatore, o come un dentista, le pepite che servono alla sua ricerca dal malcapitato intervistato per incastonarli nella sua documentazione empirica. Kvale (1996: 3-5) utilizza proprio la metafora del minatore per illustrare uno dei due possibili ruoli e modi di concepire un'intervista che il ricercatore possono far propri: il riconoscimento della co-costruzione dell'intervista, e la sua ricostruzione nella fase interpretativa, infatti, sono sfuggite alle assunzioni di base che per molti anni hanno definito il processo di intervista. Tali assunzioni sono appunto incorporate nelle due metafore alternative attribuite da Kvale al ricercatore che assume il ruolo di intervistatore: uno è il già citato minatore, e l'altro

---

<sup>30</sup> *The goal is, briefly, to grasp the native's point of view, his relation to life, to realise his vision of his world.*

è il viaggiatore. Nella metafora del minatore, che contiene i tradizionali assunti di ricerca su come raccogliere dati oggettivi, l'intervistatore si avvicina al "tesoro seppellito" dell'informazione nuova in uno specifico mondo sociale scovando buone fonti, considerando i suoi intervistati come miniere d'oro parlanti e deambulanti, e raccogliendo con cura i dati empirici, fatti che aspettano di essere selezionati e scoperti delle picconate dell'intervistatore:

I fatti e significati preziosi sono purificati dalla loro trascrizione dalla modalità orale a quella scritta. Le pepite di conoscenza rimangono costanti attraverso le trasformazioni di sembianza sul nastro trasportatore dalla fase orale al deposito scritto. Dall'analisi, i fatti oggettivi e i significati essenziali sono estrapolati attraverso le varie tecniche e modellate nella loro forma definitiva. Alla fine, il valore del prodotto finale, in grado di purezza, è determinato dalla sua correlazione tra il mondo reale esterno e oggettivo e il regno delle esperienze interiori, autentiche e soggettive. (Kvale, 1996: 3-4)

L'ideale, quindi, sarebbe distillare interviste d'oro a 24 carati. Per contrasto, la metafora del viaggiatore vede l'intervistatore come se stesse intraprendendo un viaggio da cui tornerà con storie da raccontare, essendosi dedicato a conversazioni con le persone incontrate lungo la strada. Kvale (1996: 4) nota che il significato etimologico di conversazione è "girovagare insieme": il percorso potrà essere pianificato in precedenza, ma condurrà a piroette e curve inaspettate mentre gli intervistatori-viaggiatori seguono e aggiustano i loro percorsi a seconda di quello che incontrano lungo la via che decidono di mettere in comune. Inoltre, com'è vero per ogni viaggiatore, quello che ogni ricercatore può cogliere in una nuova conoscenza e in nuove esperienze dipende semplicemente da come riesce a mettersi in relazione con le persone che incontra lungo la strada. Sia il viaggiatore che le persone che incontra risultano poi trasformati da queste relazioni che coinvolgono un dialogo pieno di senso e di significato<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> DeVault, 1990; Heyl, 1997; Narayan, 1993; Roman, 1993; Warren, 1988: 47.



D'altra parte, quando i ricercatori approcciano il processo d'intervista, portano con sé un vocabolario di metodo che dà forma a come procedono (Gubrium, Holstein, 1997). Questo vocabolario ha radici nella disciplina propria del ricercatore e nelle sotto-discipline che compongono gli approcci di ricerca e gli stili per condurla in modi specifici. Alcuni di questi approcci facilitano "l'estrazione", altri incoraggiano "il viaggiare". I ricercatori sociali utilizzano un registro linguistico che già "organizza i contorni empirici di ciò che è sotto investigazione" (Gubrium, Holstein, 1997: 5), includendo già se saranno "minatori" o "viaggiatori".

Com'è possibile intervistare etnograficamente in modo da tener conto di quanto argomentato sulla relazione intervistato-intervistatore nella co-costruzione della conoscenza? Heyl (2007) risponde che quando intraprendiamo un'intervista etnografica, dobbiamo acquisire consapevolezza del nostro ruolo nella co-costruzione di significato durante il processo di intervista, essere coscienti dei modi in cui sia la relazione in corso che il più ampio contesto sociale coinvolgono i partecipanti, il processo di intervista, e i risultati della ricerca; riconoscere e accorgersi che il dialogo è scoperta e che solo una conoscenza parziale potrà mai essere ottenuta<sup>32</sup>. L'intervistato e l'intervistatore sono co-creatori di intreccio nella co-costruzione di significato di una forma narrativa: cruciale in questo processo è cogliere come l'intervistato costruisce il racconto di un particolare evento, o di vari aspetti della sua esperienza in un determinato contesto sociale, esprimendolo con il suo stesso linguaggio (Becker, 1970; Spradley, 1979: 24); allo stesso modo è centrale rendere conto di come l'intervistatore ricostruisce il suo senso in quanto è stato detto, ascoltando come l'intervistato interpreta le sue esperienze.

Gli studi femministi indicano la forma narrativa dell'intervista etnografica come una conversazione collaborativa in una cornice relazionale, caratterizzata da un ascolto attivo e da un processo dinamico di *empowerment*, che comprende una porosità di ruolo da parte dell'intervistato che può diventare una sorta di collaboratore di ricerca, partecipando all'interpretazione e al *framing* e *re-framing* del suo

---

<sup>32</sup> Heyl, 2007: 370 in Atkinson, Coffey, Delamont, Lofland and Lofland, *Handbook of ethnography*, 2007.

stesso racconto<sup>33</sup>. Il primo passo fondamentale di questa costruzione, infatti, è generare “consenso operativo” (Goffman, 2000: 20), un accordo effettivo sull’opportunità di evitare un conflitto aperto fra definizioni contrastanti della situazione. Per invitare alle danze, ho accordato la “formula dell’accordo comunicativo”<sup>34</sup> (La Mendola, 2009) a seconda della posizione che l’intervistato sceglieva rispetto alla mia sedia. In una sala riunioni con un grande tavolo di forma vagamente ottagonale allungata, come uno smeraldo, l’intervistata/o potevano sedersi di fianco a me o di fronte a me, frapponendo però così tutta la larghezza del tavolo. Quanto più si sedevano lontano, tanto più rendevo la formula “rassicurante”, cercando di evocare una cornice narrativa informale:

“Prima di cominciare ci terrei a spiegarti il senso di quest’intervista. Quest’intervista è tesa semplicemente a raccogliere il racconto della tua esperienza di vita quotidiana qui in azienda... non ci sono risposte giuste o sbagliate, non c’è niente che io mi aspetti di sentirmi dire che non sia il tuo racconto. Quanto più sono aneddoti e situazioni specifiche, piuttosto di che cosa succede di solito, tanto più mi sarà d’aiuto. Tutto quello che ci diremo rimarrà tra te e me, uso il registratore perché altrimenti invece di partecipare di persona dovrei stare a scrivere appunti, ma la registrazione non verrà ascoltata da nessuno che non sia io, è materiale di ricerca ed è mia precisa responsabilità tutelarne il contenuto. D’accordo? Allora...”

Stabilire gli elementi di questo accordo comunicativo, definendo la situazione e allestendo la scena, significa infatti guidare gli intervistati nel fluire della loro esperienza e nell’elaborazione di un self di tipo riflessivo. La *checklist* delle interviste, dettagliato canovaccio che tiene conto di eventuali sfumature di significato e consente di dedicarsi al rituale d’intervista assecondando le curve della narrazione, è scandito da domande cornice che evocano i nodi semantici da approfondire, i *sensitizing concepts* (Blumer, 1954) e gli accorgimenti sorti durante il campo:

<sup>33</sup> Heyl, 2007: 376 in Atkinson, Coffey, Delamont, Lofland and Lofland, *Handbook of ethnography*, 2007.

<sup>34</sup> La formula a cui mi sono ispirata è quella contenuta nel libro di La Mendola (2009) sui rituali d’intervista.

1) Per cominciare, mi racconti la prima volta che sei entrato in contatto con la Zamperla? *Mi racconti come hai cominciato a lavorare in Zamperla (come sei divenuto...)?*

1.1) Mi racconti di quando hai sentito davvero di far parte dell'azienda?

2) Mi racconti della progettazione/realizzazione *della prima giostra*? E di una giostra particolarmente ben riuscita (che ricordi con particolare soddisfazione)? *Da dove hai preso l'ispirazione per progettartela/realizzarla? E i tuoi colleghi... (ti hanno aiutato, ispirato...)?*

2.2) Mi racconti di una situazione in cui una tua idea/progetto non è stata capita/o? E una in cui è stata apprezzata/o invece?

3) Mi racconti una situazione in cui c'è stata una piena collaborazione nei lavori/progetti e una in cui ci sono stati momenti di tensione? *E tu in quella situazione...?*

4) Mi racconti l'ultima riunione a cui hai partecipato? *E tu in quella situazione...? E gli altri...?*

4.1) Cosa c'è di simile e cosa di differente tra questa riunione e altre situazioni analoghe?

5) Mi racconti l'ultima festa del fondatore a cui hai partecipato? *Gara delle torte, dei pugni, giri in giostra, attività come volontario/a...? A chi ti sei seduto/a vicino per pranzo?*

5.1) E una volta in cui hai passato del tempo con i tuoi colleghi fuori dall'ambiente di lavoro?

6) Come descriveresti il ruolo del Presidente all'interno della Zamperla (*immagina di dover descrivere come si muove all'interno dell'azienda...)? E rispetto al tuo lavoro?*

6.1) E quello del direttore generale (*la leadership "operativa"*)? *E rispetto al tuo lavoro?*

Per concludere ti farei alcune domande di natura differente:

7) Come descriveresti il tuo lavoro in Zamperla? *Se dovessi dirmi del tuo lavoro qui...*

7.1) Come o cosa cambieresti del tuo lavoro in Zamperla?

7.2) E gli aspetti creativi del tuo lavoro?

7.3) All'interno della Zamperla, chi fa un lavoro davvero creativo?

7.4.) Ai tuoi occhi, che cosa c'è di veramente creativo nella Zamperla?

7.5.) Qual è il suo punto di forza? E di debolezza, invece?

7.6) Cosa c'è di tipico nella Zamperla? *Se pensi alla Zamperla, cosa ti viene subito in mente, così, di pancia? Qualche aneddoto che a tuo parere rappresenta il modo in cui si fanno le cose qui? Oppure slogan (vedi KEEP IT SIMPLE), motti, parole chiave<sup>35</sup>? Se dovessi dare alcuni consigli ad un tuo amico/una tua amica da poco entrato/a a lavorare qui...*

7.7) Ci sono stati episodi di tensione che magari hanno portato a far sì che una persona non lavorasse più in Zamperla...

---

<sup>35</sup> Piccardo, Benozzo (1996: 116).

Le interviste sono state realizzate con buona parte dei membri organizzativi coinvolti nelle pratiche creative di invenzione, progettazione, tematizzazione e costruzione delle macchine, e con informatori e testimoni privilegiati<sup>36</sup> che potessero gettare luce, con il racconto delle loro rappresentazioni, su coni d'ombra legati a dinamiche organizzative e di leadership, accorgendosi allo stesso tempo delle stesse. I rituali d'intervista, infatti, sono caratterizzati da un processo esplorativo di consapevolezza reciproca, da uno spirito di apertura e leggerezza in qualche modo analogo alla socievolezza (Simmel, 1997), ma che mira a una sorta di sincronizzazione ritmica, che scandisce i tempi e gli spazi del racconto.

Questo modo di stare in relazione può essere espresso da una significativa scena del film *Dirty Dancing* (1987), dove Johnny sta insegnando a Baby a ballare, nonostante la fanciulla apparentemente non manifesti grazia, né ritmo, né consapevolezza del proprio corpo. Spazientito dai vani tentativi di far imparare a Baby i passi di mambo e dall'uscita altrettanto esasperata di Baby che gli fa notare come pretenda che impari a ballare in due giorni quando lei non sa girare nemmeno su stessa<sup>37</sup>, Johnny porta Baby in una foresta. Salendo in equilibrio su un tronco sospeso tra due lembi boschivi, le indica:

“Now, the most important thing to remember in this, is balance.” (Johnny)

Johnny invita Baby a raggiungerlo, accompagnandola e stringendo le sue mani, dicendole di guardarlo negli occhi per non farsi bloccare dalla paura di cadere e sostenendola mentre abbozza i primi passi di danza. Riesce così a rassicurare Baby, allentando la tensione da “ansia di prestazione” per la performance e facendola aprire all'esperienza del ballo, che è leggerezza, agilità, capacità di instaurare e accogliere un movimento sintonico con il compagno. Nell'abbandonarsi alla danza si trovano perfettamente a ritmo, in reciproca consonanza, e uno completa i movi-

<sup>36</sup> Specialmente gli interlocutori con cui ho stretto un rapporto privilegiato, di amicizia e di confidenza.

<sup>37</sup> Definizione della situazione che appare emblematica: restando nella cornice della metafora, può indicare la scarsa attenzione e spazio dedicati all'ascolto accorto delle proprie esperienze, interiori e relazionali.

menti dell'altro. Dopo qualche passo Baby lascia le spalle di Johnny e balla sentendo i movimenti del compagno, per poi ballare di nuovo abbracciati, ma mantenendo i rispettivi spazi, regola fondamentale dal ballo a due, come le ha insegnato Johnny. Chi conduce la danza è Johnny, con la sua centratura, un equilibrio che significa trovare il centro del proprio corpo e la consapevolezza di esso, e allo stesso tempo è in gioco il lasciarsi andare di Baby, un lasciarsi accompagnare dai passi e dall'incontro con l'altro pur mantenendo un bilanciamento, che diventa reciproco, a due.

## 2.2 La gabbia d'acciaio e il carisma del collettivo

Management is a one-word oxymoron.  
(Howard S. Becker)

Alle origini del discorso sull'organizzazione, Weber (1909, 1922) guardava con preoccupazione al diffondersi del calcolo razionale in ogni organizzazione che avesse assunto linee moderne: il processo di razionalizzazione, di burocratizzazione e di meccanizzazione avrebbe pervaso ogni ambito della vita sociale, disumanizzando i valori simbolici e spirituali dell'individuo, il cui ruolo si sarebbe ridotto e atrofizzato in una piccola rotella in un ingranaggio, come quella impersonata da Charlie Chaplin in *Modern Times* (1936), esempio narrativo del Fordismo. La profonda spersonalizzazione e la graduale scomparsa di tutti i valori metaforici e mistici, in favore del raggiungimento di scopi prettamente economici e materiali, avrebbe infuso nell'individuo un profondo e disilluso sentimento di "disincanto del mondo".

Le organizzazioni sarebbero diventate delle "gabbie d'acciaio" costruite su principi di razionalità, efficienza, specializzazione e tecnicismo: Weber (1922) indicava come la burocratizzazione stesse trasformando un "agire di comunità" in un "agire sociale" ordinato razionalmente, poco attento agli aspetti soggettivi, simbolici ed emozionali. Nelle istituzioni questo processo si sarebbe concretizzato in un potere della struttura e non dell'individuo, con organizzazioni burocratiche carat-

terizzate da competenze di autorità e gerarchia degli uffici, da rigidi regolamenti e suddivisioni nei doveri d'ufficio:

Anche nelle imprese, i codici e le regole, giuste o sbagliate, possono imprigionarne lo spirito e svuotarlo dei suoi contenuti vitali, della loro effervescenza, della loro sana aggressività. Il bizantinismo statale e la burocrazia aziendale sono l'espressione di questa decadenza degli impulsi vitali. (Rhopa, 1993: 13)

Il pessimismo di Weber presagiva un destino di oscuri presagi, trascinato da un corso sempre più inumano e oppressivo dei mutamenti sociali, che richiamava alle osservazioni di Marx sull'alienazione. All'individuo moderno si prospettava un probabile futuro di prigionia nella gabbia d'acciaio, innalzata dal processo di razionalizzazione che stava privando il mondo sociale dei suoi valori più profondi. Un bagliore di speranza poteva profilarsi nella figura del leader, dell'eroe carismatico religioso o politico, e nel ritrovamento di quei valori dello spirito andati perduti.

Già la scuola delle *Human Relations*, basata sulle ricerche condotte da Mayo (1945), avanzò una concezione dell'organizzazione "come sistema di relazioni di solidarietà sociale stabili fra individui e gruppi": i risultati che ne conseguono "sono strettamente connessi al prevalere nell'organizzazione della logica dei sentimenti" (Nacamulli, 1979: 26). L'individuo non è più considerato come una semplice mano, come supposeva implicitamente il modello organizzativo taylorista, ma una mano e un cuore. Crozier e Friedberg (1977) sottolineano come l'individuo rappresenti soprattutto una libertà, capace di adattarsi e di reinventarsi in relazione al contesto sociale e ai suoi partecipanti. Anche l'assetto burocratico e la metafora meccanicistica delle organizzazioni (Taylor, 1911; Weber, 1922; Simon, 1947; Merton, 1949), hanno lasciato spazio a nuove metafore organizzative dinamiche, come quella biologica delle organizzazioni come organismi (Durkheim, 1893; Radcliffe-Brown, 1952; Parsons, 1951; Lewin, 1951; Kauffman, 1993), o quella cibernetica delle organizzazioni come cervelli (*learning organization*; Wiener, 1967; McCulloch,

1974; Simon, 1947; Burns e Stalker, 1968; Mintzberg, 1979; Bateson, 1972; Argyris, Schön, 1974; Senge, 1990), o quella simbolica delle organizzazioni come sistemi culturali (Morgan, 1986). Negli anni Settanta hanno trovato fortuna i *soft approach* alle organizzazioni, che privilegiano gli aspetti relazionali e i processi di conferimento di senso che gli attori sociali attivano in interazioni e pratiche organizzative, richiedendo capacità manageriali più ispirate all'archetipo femminile che quello maschile. Gli stili di direzione "del femminile", infatti, valorizzano la cura delle relazioni rispetto ai propri collaboratori, l'assumere decisioni basate sull'intuizione e il disinteresse nei confronti delle gerarchie (Smircich, 1983). Secondo Morgan (1997), tali stili contribuiscono a creare sistemi culturali in cui l'elemento gerarchico viene progressivamente scalzato da "reti d'inclusione", caratterizzati dalla fiducia reciproca, dal sostegno e dall'incoraggiamento che tutti si scambiano vicendevolmente. Questa forma di cultura organizzativa ha affinità con i modelli organizzativi di *learning organization*, incentrati su un concetto di cultura flessibile e adattiva, sull'importanza dell'apprendimento e delle capacità di elaborazione secondo i principi della cibernetica. Tali inferenze segnalano l'obsolescenza dell'archetipo maschile basato sulla razionalità economica e su un'azione rigidamente orientata rispetto allo scopo (Weber, 1922). Una via possibile verso un apprendimento di tipo generativo parte dando voce a un'eterogeneità di pratiche sociali e relazionali significanti, secondo una prospettiva fenomenologica e interazionista simbolica, osservando le interazioni tra i membri dell'organizzazione quali attori sociali che agiscono sottendendo simboli condivisi, da interpretare mediante processi di *sensemaking* (Weick, 1995):

Intraprendere un processo di *sensemaking* significa costruire, incorniciare, creare la attualità, e trasformare il soggettivo in qualcosa di più tangibile; la realtà dell'organizzazione appare, in ogni caso, come una realizzazione continua, che si struttura tutte le volte che gli attori umani danno senso retrospettivamente alle situazioni in cui si trovano e alle loro creazioni. (Weick, 1997: 125)

La sociologia comprendente, avalutativa, intende infatti cogliere il senso soggettivamente inteso, il “nocciolo duro” per dirla alla Touraine: cosa il ricercatore sociale trova di essenziale, che spesso gli attori, immersi nelle loro routine, non percepiscono. Le organizzazioni non sono solo luoghi fisici delimitati spaziotemporalmente, ma contesti “di relazioni sociali quotidiane in cui si creano modalità e stili della convivenza civile” (Strati, 2006: 21):

È nel corso dei processi negoziali di cui individui, collettivi e artefatti – nelle diverse combinazioni e catene di relazioni – sono protagonisti, e che riguardano tanto significato e valori che riti e stili dell’interagire organizzativo, che la ‘società’ creata nelle organizzazioni viene inventata e costruita collettivamente e socialmente. (Strati, 2006: 22)

Tra le teorie organizzative della letteratura di riferimento, la metafora delle organizzazioni come culture (Morgan, 1986) rappresenta il paradigma più calzante, in quanto pone in rilievo gli assunti condivisi dagli attori sociali e privilegia i processi di attribuzione di senso e i *frame* che i soggetti attivano quotidianamente all’interno delle organizzazioni. Il concetto di cultura si riferisce ai processi di costruzione della realtà che permettono agli attori sociali di considerare e comprendere azioni, eventi, oggetti, spazi o situazioni in modo significativo:

[Cultura]: uno dei significati di questa parola ormai frusta è l’epistemologia locale, cioè l’aggregato delle presupposizioni che stanno alla base di ogni comunicazione e interazione fra le persone, anche nelle diadi, i gruppi di due soli membri. (Bateson, 1989: 150)

Le organizzazioni possono essere considerate microsocietà “ognuna delle quali ha il suo modello caratteristico di cultura e di sottocultura” (Morgan, 2002: 174), comunità caratterizzate da credenze e simboli condivisi, da usi e costumi distintivi. Valori e significati condivisi, siano essi frammentati o unitari, sono rafforzati da norme e rituali che divengono essenziali per affrontare in modo capace le sfide aziendali. Culture organizzative unitarie si formano quando tutti i membri affron-



tano sostanzialmente gli stessi problemi, quando ognuno comunica quasi con ogni altro e quando tutti adottano lo stesso insieme di schemi di comprensione per un comportamento organizzativo appropriato (Van Maanen, Barley, 1984).

Secondo Schein (1985), studiare un'organizzazione equivale a studiare la sua cultura, l'insieme coerente di assunti fondamentali che un dato gruppo ha adottato e sviluppato imparando ad affrontare le resistenze di adattamento esterno e di integrazione interna, gli assunti che sono insegnati e trasmessi ai nuovi membri. La strategia proposta rispetto alla conoscenza di una cultura organizzativa procede attraverso un'analisi a diversi livelli di profondità:

1. in superficie ci sono gli artefatti, l'ambientazione, l'organizzazione degli spazi e come gli attori organizzativi si relazionano con essi;
2. al secondo livello, i principi organizzativi, l'ideologia e i valori espliciti dell'organizzazione; gli intenti dichiarati nei discorsi della leadership per consolidare il senso di appartenenza e la solidarietà, per legittimare le scelte dell'organizzazione e creare consenso;
3. al terzo livello, il piú rilevante per cogliere l'essenza dell'organizzazione, ci sono gli assunti di base, il senso comune, gli orientamenti piú profondi, cosí interiorizzati che spesso i membri non ne sono consapevoli.

Scott (2008) si riferisce a questi modi di comprendere e relazionarsi alla realtà organizzativa, preconsce e dati per scontato, come al livello cultural-cognitivo, uno dei tre "pilastri" dell'analisi delle istituzioni e delle organizzazioni (insieme al modello regolativo e a quello normativo). Antropologi come Geertz e Douglas; sociologi come Becker e Goffman; studiosi delle organizzazioni come Powell e Scott, pongono l'accento sulla centralità delle concezioni condivise che costituiscono la natura della realtà sociale e dei frame attraverso cui tali significati sono formati:

mediating between the external world of stimuli and the response of the individual organism is a collection of internalized symbolic representations of the world. (...) Symbols – words, signs, and gestures – shape the meanings we attribute to objects and activities. Meanings arise

in interaction and are maintained and transformed as they are employed to make sense of the ongoing stream of happenings. (Scott, 2008: 57)

L'adattamento del gruppo all'ambiente interno riguarda la capacità del gruppo di funzionare come gruppo (Schein, 1985): il consenso riguarda i criteri per includere nuovi membri, per distribuire il potere, per instaurare un clima organizzativo di collaborazione attiva e collettiva. La motivazione infatti è la sublimazione dei significati dell'ideologia organizzativa, in quanto gli attori organizzativi dimostrano non solo di aver interiorizzato i principi e valori dell'organizzazione ma anche di averli canalizzati e incorporati nelle loro dinamiche energetiche e pratiche organizzative. In questa prospettiva il lavoro manageriale può essere considerato come la coordinazione di miti, significati e simboli, in cui il dirigente ha un ruolo forse più evangelico che contabile (Weick, 1979). La leadership, infatti, può assumere una forte componente di definizione semantica e simbolica, operante in un contesto sfaccettato di dinamiche di potere:

l'efficacia di un leader si fonda sulla sua capacità di rendere significativa l'attività per coloro che hanno con lui relazioni di ruolo (...) articolandola in modo che essi possano comunicare il significato del proprio comportamento (...) Questa duplice capacità di dare un senso alle cose e di esprimerle in un linguaggio significativo per un gran numero di persone dà un enorme potere a colui che la possiede. (Pondy, 1978: 94-95)

Il modello di leadership organizzativa formulato da Schein (1985), infatti, comporta per un leader il saper creare, imprimere e arricchire la cultura organizzativa con valori e pratiche. Altri studi sui modelli di leadership hanno descritto la componente carismatica nel modello di *transformational leadership* (Burns, 1978). La leadership "che trasforma" si realizza quando induce i suoi collaboratori a trascendere i propri obiettivi personali e trasformarsi in soggetti attivi che tendono ad un obiettivo comune, creando una sorta di coscienza collettiva, per dirla con Durkheim, che suscita cooperazione, sostegno reciproco e appartenenza al gruppo. Re-

sponsabilizzando e valorizzando le specifiche attitudini dei loro collaboratori, i leader trasformativi infondono energia motivazionale che si diffonde nel gruppo creando nuovi slanci produttivi. È proprio la scoperta di questa energia e la capacità di trasmetterla che trasforma un capo in un leader carismatico, con l'abilità di suscitare fiducia e motivazione, di guidare e di trasformare le energie dei suoi collaboratori. Inoltre, i leader trasformativi praticano l'ascolto attivo rispetto ai loro collaboratori e fanno ispirarli ponendosi implicitamente come esempio da seguire, sacrificandosi all'occorrenza per il bene del gruppo e trasmettendo quotidianamente la loro passione ed entusiasmo per il lavoro (Bass, Avolio, 1994).

Secondo House (1997), che analizzò le caratteristiche dei leader storici capaci di suscitare straordinari livelli di devozione e coinvolgimento nei loro fedeli, la leadership carismatica dovrebbe essere definita sulla base dell'intensità degli effetti carismatici sui suoi fedeli, come del resto già suggerito da Weber (1919):

The legitimacy of charismatic leadership in the sociological sense, as Weber uses it then, is an attribute of the *belief of the followers* and not of the quality of the leader. (Glassman, Swatos, 1986: 32)

Tra questi House indica: fiducia, affinità, obbedienza spontanea, identificazione con il leader, coinvolgimento emotivo dei membri del gruppo nel raggiungimento degli obiettivi e il grado di partecipazione alla missione. Il carisma, quindi, può creare un legame immateriale ma di grande intensità con la propria comunità di appartenenza, in quanto agisce con una forte carica emozionale.

Questa rinnovata attenzione all'aspetto personale degli individui in relazione con un agire sociale, valorizzando il potenziale di "carisma del collettivo" che confluisce anche nell'ambito di un'organizzazione, porta a una sorta di liberazione dalla gabbia d'acciaio weberiana nella dimensione organizzativa, esprimendo e incanalando un re-incantamento emozionale nelle dinamiche comunitarie proprie di un contesto organizzato.

### 2.3 Giostre e giostrai: ricercare la creatività in contesti organizzativi

Nel racconto della storia naturale della ricerca (Cardano, 1997) è necessario evidenziare come la scelta dei casi-studio si sia rivelata fin da subito un percorso a dir poco accidentato: le prospettive di ricerca si sono trasformate e ampliate notevolmente nel corso del tempo, svelando ogni volta una cornice più ampia, a cominciare dal progetto iniziale. Ero partita con il proposito, in effetti ambizioso, di svolgere il mio lavoro sul campo alla Pixar, acquisita nel 2006 dalla Disney in quanto tempio internazionale della creatività d'animazione e modello organizzativo sostenibile ed esemplare di creatività collettiva.

La scelta della Pixar come ambientazione sociale ideale per studiare i processi creativi era inoltre corroborata dalla lettura illuminante di un articolo scritto dal cofondatore e presidente della Pixar Ed Catmull sull'*Harvard Business Review*<sup>38</sup>, in cui descrive lo straordinario spirito di collaborazione creativa che si vive negli studios. La creatività deve essere presente in ogni livello di ogni parte artistica e tecnica dell'organizzazione, "in this swirling interplay between art and technology" (Catmull, 2008: 66, 70). La comunità creativa della Pixar è basata su *clear values* e una *peer culture*<sup>39</sup>, favorita da pratiche quotidiane come i "dailies"<sup>40</sup>, da principi operativi<sup>41</sup> e da tecniche organizzative come i "postmortems"<sup>42</sup>, mirate a sviluppare

<sup>38</sup> *How Pixar Fosters Collective Creativity*, Harvard Business Review, September 2008, 71: 65-72.

<sup>39</sup> "This practice of working together as peers is core to our culture, and it's not limited to our directors and producers" (Catmull, 2008: 70).

<sup>40</sup> Daily reviews, "a process for giving and getting constant feedback in a positive way that's based on practices John observed at Disney and Industrial Light & Magic (ILM), Lucasfilm's special-effects company" (Catmull, 2008: 70).

<sup>41</sup> 1. Everyone must have the freedom to communicate with anyone. 2. It must be safe for everyone to offer ideas. 3. We must stay close to innovations happening in the academic community.

<sup>42</sup> Come mi ha raccontato Guido Quaroni, direttore dell'intero dipartimento tecnico della Pixar, si tratta di una riunione che si svolge alla fine della lavorazione dei film per condividere gli errori e non farli più in futuro. Come si può immaginare, tuttavia, a nessuno piace far presente pubblicamente gli errori commessi: da quando la Pixar è stata acquisita dalla Disney e quotata in borsa, anche un errore di modesta entità può arrivare a costare centinaia di migliaia di dollari. Per superare l'*impasse*, Catmull descrive qualche semplice tecnica, come

una comunicazione costante e dinamiche di ascolto e consapevolezza organizzativi, in grado di favorire un certo *state of mind* di apertura e vivacità ideativa:

What's equally tough, of course, is getting talented people to work effectively with one another. That takes trust and respect, which we as managers can't mandate; they must be earned over time. What we can do is construct an environment that nurtures trusting and respectful relationships and unleashes everyone's creativity. If we get that right, the result is a vibrant community where talented people are loyal to one another and their collective work, everyone feels that they are part of something extraordinary, and their passion and accomplishments make the community a magnet for talented people coming out of schools or working at other places. (Catmull, 2008: 70)

La prospettiva di fare la ricerca sul campo alla Pixar, tuttavia, è naufragata appena si è aperta una concreta possibilità di entrata<sup>43</sup>, e senza mettere in scena la favola della volpe e l'uva, era necessario chiedersi che senso avesse questa battuta d'arresto. La prima interpretazione, diciamo a caldo, data alla serendipità in "negativo" degli eventi è che forse la direzione di ricerca che volevo perseguire non apportava comunque degli elementi di originalità rispetto al lavoro di laurea svolto precedentemente, che coinvolgeva campi di studio che avevano a che vedere con una dimensione immateriale della creatività, di tipo "audiovisivo" o comunque legato all'immagine e alla costruzione più o meno "editoriale" di essa.

La Mendola suggerì che forse invece che andare a ricercare la creatività in un'azienda come la Pixar, dove è lampante che ci sia, avrei potuto spostare la mia attenzione su contesti organizzativi che apparentemente sembrano tutt'altro che creativi, contesti che devono conciliare la creatività con elementi strutturali *hard*: universi molto strutturati, come ad esempio la FIAT, o comunque organizzazioni

---

questa: "ask each group to list the top five things they would do again and the top five things they wouldn't do. The balance between the positive and the negative helps make it a safer environment" (Catmull, 2008: 72).

<sup>43</sup> Per motivi di segretezza legati ai film in lavorazione, non avrei potuto restare giorni interi negli *studios*. Tuttavia, durante il periodo di studio e ricerca a San Francisco, ho avuto la possibilità di visitare grazie all'invito di Guido Quaroni gli ambienti interni dell'azienda, il quartier generale degli *studios* ad Emeryville, comprensivi della mostra dedicata alla lavorazione di Toy-Story 3 allestita al primo piano.

industriali che costruiscono macchine. Mi segnalò che un collega nativo del vicentino una volta gli aveva parlato di un'azienda locale che costruisce giostre su scala internazionale. Un'azienda metalmeccanica, quindi. Quanto di più letteralmente "ingabbiante" per dare spazio ai processi creativi.

L'altra mia perplessità era legata al fatto che la realtà organizzativa apparentemente si profilava come la classica azienda veneta col "paròn": dal mio limitato punto di vista, non la condizione ideale per favorire e valorizzare forme di creatività collettiva. Nonostante il pregiudizio iniziale, tuttavia, mi resi conto ben presto che entrare in contatto con la fisicità pesante, caratterizzata dalla complessità costrittiva di logiche industriali, e con l'aspetto più corporeo e sensoriale della dimensione creativa, onnipresente nella costruzione anche proprio artigianale di una struttura dedicata al divertimento, offriva un'opportunità esplorativa fondamentale. A marzo 2009, rintracciai il nome e il sito dell'azienda, scrivendo un'email<sup>44</sup> all'unico indirizzo segnato sul sito, "l'info@", per negoziare l'accesso al campo. Dopo due settimane, ricevetti una cortese ma ferma risposta dal marketing manager dell'azienda, che mi comunicava che "per motivi logistico organizzativi non pote-

---

<sup>44</sup> "Gentile Team di Zamperla Rides, sono una dottoranda di ricerca presso l'Università di Padova e studio le comunità creative attraverso un tipo di analisi organizzativa che si basa sull'osservazione di pratiche, utilizzando principalmente l'etnografia (una metodologia di ricerca che implica l'osservazione partecipante di interazioni sociali in ambito organizzativo). Il mio progetto di ricerca si propone di studiare pratiche di creatività, dinamiche organizzative e forme di leadership all'interno di équipe creative professionali, ma non è la mia prima esperienza di ricerca in questo campo. Mi occupo di come prende forma la creatività in contesti organizzativi già da qualche anno: ho realizzato una ricerca etnografica come tesi di laurea nel 2006, comparando due aziende del veronese condividendo la loro vita lavorativa quotidiana. Sto attualmente cercando un caso-studio che rappresenti l'aspetto più "artigianale" della creatività e credo che la vostra azienda ne costituisca un tipo ideale. Nella descrizione della vostra organizzazione interna è indicato un ufficio artistico che sviluppa la progettualità creativa nel processo di realizzazione dei vostri parchi di divertimento. L'intento conoscitivo del mio studio si esplicita esclusivamente nell'osservazione della realtà performativa del lavoro: il fluire di interazioni e pratiche situate in un contesto organizzativo caratterizzato da forme di creatività collettiva. Il mio obiettivo sarebbe studiare il vostro dipartimento artistico come esempio di équipe creativa, svolgendo un periodo di ricerca sul campo presso di voi. A tale scopo resto in attesa di un vostro riscontro, eventualmente per approfondire il mio progetto di ricerca. (...)"

vano soddisfare la mia richiesta<sup>45</sup>. La chiave era cercare un *gatekeeper* piú vicino al capo. Grazie a un collega di dottorato e alla sua rete di conoscenze nel vicentino, a maggio un bigliettino con qualche specifica sul mio progetto giunse sulla scrivania della segretaria personale del titolare dell'azienda. Le telefonai il giorno successivo e Cinzia Rebellato, che sarebbe poi diventata impareggiabile interlocutrice, informatrice e testimone privilegiata, si dimostrò fin da subito una persona di una gentilezza squisita e sinceramente interessata al mio progetto: "Il signor Zamperla avrebbe piacere di incontrarla... per sentire un po' il progetto e vedere come possiamo essere compatibili in termini di spazi".

Scoprii, invece, l'esistenza dell'Ospedale Meyer un pomeriggio di febbraio 2010, su un poster di cartone appeso al corrimano di un autobus a Firenze. Sul poster era raffigurata una bambina che brandiva un lecca-lecca fragola e panna a forma di cuore e pubblicizzava con i suoi codini stile Pippi Calzelunghe la giornata di "porte aperte" di un ospedale pediatrico. L'evento prevedeva visite guidate per conoscere meglio l'ambiente dell'ospedale, la sua capacità di "prendersi cura"<sup>46</sup> del bambino e anche per conoscere i progetti di accoglienza, e poi laboratori, giochi, spuntini e via dicendo. "L'*open day* di un ospedale? – pensai tra me e me – che cosa strana. Chi passerebbe mai una giornata in ospedale così, per il piacere di stare lì, perché c'è qualcosa di divertente da fare?". Il caso volle che fosse proprio quello il giorno indicato dal poster, ma l'ora era già tarda e quando cercai la strada per raggiungere l'ospedale, ebbi la malaugurata idea di affidarmi a *googlemaps*, che mi indicò l'indirizzo del vecchio ospedale. Non riuscii ad andare al Meyer quel giorno, ma ormai mi ero incuriosita.

---

<sup>45</sup> "Gentile Dott.ssa Vernari, dopo una attenta valutazione della sua proposta siamo spiacenti di comunicarle che per motivi logistico organizzativi non possiamo soddisfare la sua richiesta. Augurandole i migliori risultati per il suo progetto porgiamo cordiali saluti. (...)"

<sup>46</sup> Ho messo "prendersi cura" tra virgolette perché così era indicato nel poster: me lo ricordo perché la cosa mi era rimasta impressa. Mi sembrava emblematico di quanto poco questa espressione così personale e umana, "prendersi cura", sia presente nei discorsi associati alle attività di un ospedale. L'espressione "prendersi cura", che racchiude tutto il senso della natura delle relazioni che dovrebbero prendere vita in un ospedale, inoltre implica una connotazione di assunzione di responsabilità, un "prendersi", un "assumersi" la cura di qualcuno.

Dando un'occhiata al sito, lessi che gli eventi dell'Ospedale erano organizzati e promossi da una Fondazione a sé stante, che con il supporto della cittadinanza di Firenze e di quanti, tra privati e imprese, offrivano una donazione, si occupava di progetti ed iniziative di accoglienza, allo scopo di migliorare l'assistenza e il soggiorno dei bambini e delle loro famiglie nell'ambiente ospedaliero. L'Ospedale stesso era stato costruito *ex novo* da qualche anno con il preciso intento di far sentire i suoi piccoli utenti a casa. La totalità del setting organizzativo contribuiva a creare un'ambientazione confortevole e un clima di accoglienza e protezione: dalle soluzioni biocompatibili all'impiego del colore e della luce, dalle attività svolte nel laboratorio *Care Toys* per la creazione di giochi, di spazi ludici e di arredo, alle opere e installazioni artistiche con cui i bambini potevano interagire, sia camminando distrattamente che soffermandosi a osservare e ammirare, giocare e sperimentare.

Tra le attività proposte e finanziate dalla Fondazione Meyer, che supporta l'Ospedale Pediatrico in più settori<sup>47</sup>, compariva anche un ventaglio di interventi creativi tra i più disparati: dalla presenza di clown e musicisti e cani in corsia alla spaziosa ludoteca con orto-giardino attiguo; arte e programmazione teatrale in ospedale e di recente apertura anche una biblioteca, dotata di libreria con le ruote per portare i libri ai bambini direttamente nelle stanze dell'ospedale.

Qualche tempo dopo, senza appuntamento, bussai alla porta dell'ufficio della Fondazione per sondare il terreno (o meglio il campo). Presentai il mio progetto alla responsabile dei progetti di accoglienza, Maria Baiada, non nascondendo che finora avevo svolto etnografie organizzative in contesti aziendali. Questa volta, il lavoro sul campo si proponeva di studiare come le iniziative di accoglienza e le pratiche creative di miglioramento della qualità del soggiorno dei bambini potessero accompagnare, supportare e valorizzare le pratiche di cura e sostenere attivamente il percorso di guarigione.

---

<sup>47</sup> Dalla ricerca scientifica all'acquisto di attrezzature tecnologiche e sanitarie, dalla realizzazione del Nuovo Meyer alla coordinazione delle attività di accoglienza per i bambini ricoverati e le loro famiglie.



Tali processi potevano essere colti attraverso l'osservazione delle dinamiche relazionali tra bambini e operatori mentre coinvolgevano i bambini in attività creative all'interno degli spazi ospedalieri. Considerando il bambino come un attore sociale che agisce e interagisce simbolicamente<sup>48</sup>, l'osservazione delle pratiche relazionali tra i bambini e gli operatori consentiva marginalmente anche di interpretare le loro rappresentazioni della degenza o della malattia, di comprendere i loro codici comunicativi e la dinamica attribuita alle pratiche creative e di gioco rispetto alle relazioni di cura. Gli accordi prevedevano un periodo di osservazione in Ludoteca da concordare con il responsabile Nico Muciaccia:

Gent.ma Chiara,

ti prego di contattare il dott. Muciaccia, responsabile della ludoteca per concordare con lui un colloquio. Premetto che in ludoteca non accettiamo proposte di attività di sola osservazione. Il tuo lavoro dovrà essere quello di partecipare alle normali attività che si svolgono in ludoteca e l'esperienza dovrà essere preventivamente concordata con gli educatori previo colloquio preliminare. Durante tale colloquio sarai informata sulla natura della struttura, sulle attività che si svolgono al suo interno e sul progetto pedagogico complessivo.

Saluti,

Maria Baiada

Progetti Accoglienza,

Fondazione dell'Ospedale Pediatrico Anna Meyer - ONLUS

V.le Pieraccini, 24 - 50139 Firenze

L'esperienza in ludoteca sarebbe stata alternata e seguita dallo *shadowing* sulle altre attività creative e ricreative, quali musica e clown in corsia, pet therapy e laboratori con le piante, letture animate e rappresentazioni teatrali, con calendario da concordare con i rispettivi responsabili e spazi dedicati al racconto delle caratteristiche e specificità dei loro progetti di intervento.

---

<sup>48</sup> Vedi i lavori di William A. Corsaro e il suo *The Sociology of Childhood* (2nd edition, 2005).

### 3. SPAZIO

La categoria interpretativa dello spazio evoca un sistema simbolico essenziale per cogliere i modi di fare esperienza e i processi di addensamento del fluire incessante della vita in forme sociali (Simmel, 1908). La definizione simmeliana dello spazio come apriori logico e percettivo, richiamandosi a Kant e alla sua concezione di spazio e tempo come forme soggettive dei fenomeni, forme dell'intuizione tramite cui abbiamo accesso al mondo sensibile, permette infatti di considerare questa dimensione come una modalità sensoriale di fare esperienza.

Lo spazio non è mai un aspetto oggettivo, ma “un'attività dell'anima”, un modo di “collegare in visioni unitarie affezioni sensibili in se slegate”, una condizione relazionale e simbolica delle interazioni tra gli individui, che a loro volta popolano lo spazio secondo particolari configurazioni e costanti antropologiche (Simmel, 1989: 524). Se la sociologia à la Simmel è “geometria della vita sociale”, lo spazio può essere considerato “geometria del corpo sociale”, fondamentale nel costituirsi delle forme sociali.

Lo spazio contribuisce a strutturare e organizzare le interazioni, che trovano nello spazio la loro formalizzazione: nella vicinanza, ad esempio, si stabiliscono modi di entrare in relazione con gli altri connotati da una forte intensità sensoriale. Nell'*Excursus sulla sociologia dei sensi*, Simmel (1908) descrive come gli individui si percepiscono reciprocamente attraverso i sensi: i sentimenti di gradevolezza, eccitazione, o spiacevolezza e pacificazione, che la percezione sensibile degli altri suscitano, sono inoltre specifici e distinguibili. Il guardarsi negli occhi, la forma più perfetta di reciprocità, l'espressione del volto, il suono e la tonalità della voce, l'invasione ineffabile degli odori, rappresentano stimoli potenti che segnano la presenza corporea nelle relazioni, accendendo attrazioni e repulsioni, generando un tipo di comunicazione “energetica” che va oltre l'aspetto verbale e conversazionale.

Gli odori e i sapori, in particolare, hanno la capacità intrinseca di portare alla luce della memoria<sup>49</sup> le esperienze, le sensazioni e le emozioni passate, portando in un altro posto interiore nel tempo e nello spazio, come con il sapore della madeleine proustiana (Proust, 1913) inzuppata nel té, che risveglia in Proust i ricordi della sua infanzia a Combray.

La distanza, al contrario, tende a escludere i magnetismi e gli attriti provocati dalla vicinanza sensibile, determinando invece la prevalenza di processi intellettuali. In particolare, la delimitazione spaziale del gruppo sociale opera come un *confine* nel definire l'interazione al suo interno. Simmel si avvale del concetto di cornice come per un'opera d'arte: in un contesto sociale, la relazione degli elementi che lo compongono, l'unità dell'azione reciproca, acquista la sua espressione nel confine che la incornicia. Il concetto di cornice assume, quindi, un significato analogo a quello di *frames* in Goffman (Goffman, 1974), come modalità di organizzazione dell'esperienza e di definizione della realtà per interpretare il senso di situazioni e attività sociali (Dal Lago, 1994).

Il confine spaziale è la “cristallizzazione o spazializzazione dei processi di delimitazione *psichica* che sono i soli reali” (Simmel, 1989: 531): l'individuazione dei confini svela i processi di limitazione sociale, attraverso i quali si segnano linee simboliche di demarcazione che regolano implicitamente le interazioni tra gli individui e definiscono appartenenze. La distinzione goffmaniana tra *front-stage* e *back-stage* (Goffman, 1959) ricalca questi confini, per proteggere la faccia soprattutto in relazione a determinati pubblici, richiamando inoltre la questione cruciale della contaminazione, della necessità della non contaminazione tra sacro e profano della tradizione durkheimiana e di ciò che è puro con ciò che è impuro in Dou-

---

<sup>49</sup> Proust, a questo proposito, precisa come ciò che veramente aiuti a recuperare il passato non sia la “memoria volontaria”, ossia la capacità razionale e indotta di registrare e ordinare i ricordi, ma la “memoria involontaria”, che fa riaffiorare ricordi come fuochi d'artificio che squarciano le tenebre, attraverso lo stimolo di una sensazione olfattiva, saporifera, acustica o visiva, comunque fortemente legata alla potenza evocativa dei sensi e alla loro capacità di accordarsi con “l'intermittenza del cuore” (Proust, 1913).

glas (1966), fondamento delle tradizioni spirituali d'oriente e occidente, quella ebraica e quella induista.

Nel considerare la natura dello spazio organizzativo in relazione al fluire della creativitá, le prime considerazioni che si possono fare riguardano la suddivisione degli spazi, la loro configurazione soprattutto in base a caratteristiche di prossimitá rispetto ad altri spazi, la variazione degli spazi in termini di apertura e ampiezza o chiusura e ristrettezza, e la questione dei confini "invisibili" e della contaminazione operanti in determinati spazi.

I confini scongiuranti la contaminazione possono servire a preservare la sacralitá di certi spazi in chiave di controllo delle impressioni e di rappresentazione del self organizzativo rispetto a determinati pubblici (Goffman, 1959). Una presentazione di sé come creativa è comunicata espressamente attraverso gli spazi di entrambe le realtà organizzative rispetto ad un pubblico: creare un allestimento scenico che evidenzi la capacità di creare emozioni, divertimento e fantasia sensoriale aiuta a portare potenziali clienti da una parte, e donazioni alla Fondazione dall'altra, rafforzandone la fascinazione e la fidelizzazione anche in termini di continuità e di prestigio sociale.

Le due realtà organizzative hanno modi di abitare lo spazio propri, definiti dal particolare contesto aziendale: produttivo, da una parte, e di cura, dall'altra. Entrambe creano esperienze di sollecitazione sensoriale e sollievo emozionale, ma lo spazio di fruizione e di divertimento dell'esperienza delle macchine si sposta nei parchi di divertimento, non è integrato in un unico spazio esperienziale "cumulativo" come quello ospedaliero.

Nel caso del Meyer, infatti, lo spazio di ribalta e di sperimentazione si identifica con lo spazio di produzione di questa esperienza, in quanto gli utenti vivono e abitano lo spazio, in modo più o meno restrittivo e totalizzante (come vedremo), quindi l'allestimento degli spazi organizzativi deve necessariamente essere sensorialmente creativo. I bambini e ragazzini ricoverati o di passaggio per visite di controllo, inoltre possono portare il *loro* spazio, di gioco, di creativitá e di dimensione

familiare all'interno del contesto ospedaliero, incorporato attivamente e consapevolmente negli spazi dell'Ospedale.

L'organizzazione spaziale complessiva della Zamperla è suddivisa per uffici e gruppi di lavoro, a seconda della consonanza delle attività. Ogni individuo che compone l'operatività di un ufficio e lo occupa diventa automaticamente membro di una medesima *équipe*, la cui rappresentazione e condotta sviluppa “necessariamente un vincolo d'interdipendenza reciproca fra di loro” (Goffman, 2000: 100), come indica anche Simmel:

Dove in un gruppo maggiore si trova una minoranza tenuta insieme da eguali interessi, fa molta differenza per il suo comportamento nei confronti della totalità il fatto che essa abiti insieme in maniera spazialmente compatta, oppure viva sparsa attraverso il gruppo complessivo o in piccole suddivisioni. (Simmel, 1989: 563)

Fra compagni di *équipe*, il privilegio della familiarità sembra svilupparsi autenticamente con il passare del tempo, piuttosto che emergere come “un rapporto formale che viene automaticamente offerto e accettato non appena l'individuo occupa un posto nell'*équipe* (Goffman, 2000: 101).

Tale separazione per settori e dipartimenti è marcata dalla disposizione degli spazi, con una forte presenza di locali open space, contribuendo, come si può facilmente intuire, a favorire la condivisione delle informazioni all'interno dei gruppi organizzativi, ma allo stesso tempo a rendere più difficile la circolazione delle informazioni all'esterno di essi. Solo alcuni dei membri organizzativi<sup>50</sup> dispongono di un proprio ufficio singolo, simbolo di come la configurazione degli spazi possa offrire indicazioni anche rispetto alle dinamiche di potere.

---

<sup>50</sup> Il Presidente occupa il vecchio ufficio del padre; il direttore generale si foggia di un elegante mascolino ufficio d'angolo; la signora Zamperla e il direttore commerciale Cielo hanno ciascuno un ufficio attiguo al back-office; il direttore artistico Boifava ha un ufficio all'interno del dipartimento artistico; Mario Nardin, il vecchio socio del signor Zamperla senior, ha un ufficio in una delle piccole strutture prefabbricati dell'officina.

Gli spazi degli uffici sono stati ricavati nel tempo attorno al grande hangar dell'Officina, centro produttivo da cui è partita l'azienda. I primi uffici, non a caso, sono quelli visibili dal corridoio che costeggia la parete dell'ingresso della Produzione: una fila di piccoli uffici modulari prefabbricati, uno dei quali è occupato dal cofondatore storico dell'azienda, il signor Nardin.

Cinzia mi ha raccontato che gli uffici si sono ingranditi nel corso del tempo, acquisendo spazio volta per volta: è per questo che sono così dislocati. La disposizione degli spazi rispetto al setting organizzativo, infatti, non sembra facilitare il fluire creativo e quello delle informazioni, entrambi condizionati dai confinamenti spaziali dell'edificio, che porta i membri organizzativi a spostarsi e muoversi in continuazione tra i luoghi aziendali.

Molti di loro, per compensare la "localizzazione mobile", tengono un telefono cordless a portata di mano, spesso attaccato alla tasca dei pantaloni, per essere sempre raggiungibili in azienda e, se necessario, poter raggiungere gli uffici in cui sono richiesti. Pur avendo telefoni e intranet, infatti, preferiscono comunicare per contatto umano perché spesso c'è il rischio di fraintendersi, di non capirsi bene e questo poi diventa fonte di *misunderstanding* con i clienti:

"Tutte le aziende prendono la forma del loro titolare: il signor Zamperla predilige il contatto umano e trasferisce questa caratteristica anche sui suoi collaboratori." (Cinzia, segretaria esecutiva del Presidente)

Questa dislocazione è particolarmente marcata soprattutto per l'isolamento spaziale dell'ufficio artistico, "ai margini" degli uffici commerciali al primo piano e piuttosto lontano da uffici tecnici e officina, con cui non a caso spesso sorgono "questioni", di programmazione, di coordinazione, o semplicemente dovute a mancati "riallineamenti" di informazioni.

La Zamperla come spazio aziendale non viene percepito come un ambiente deliberatamente allestito in modo da ispirare dinamiche di creatività collettiva, al contrario del Meyer, dove la consapevolezza degli spazi nella costruzione

dell'esperienza di accoglienza dell'Ospedale, ha orientato la fabbricazione di un vero e proprio scenario creativo a disposizione di utenti e di operatori sanitari.

Gli spazi dell'Ospedale Meyer sono stati progettualmente concepiti e realizzati con cura e un grande esercizio di consapevolezza per generare un'esperienza sensoriale che possa suscitare e potenziare il fluire della creatività negli utenti; ma non solo, in quanto il personale sanitario è altrettanto bisognoso di supporto e sollievo "energetico" e non a caso buona parte delle attività di "leggerezza" nei reparti, come le performance di clown in corsia, animatori, musicisti e operatori di pet therapy, sono specificatamente rivolte anche a loro.

D'altra parte non bisogna dimenticare le situazioni contingenti in cui i diversi complessi architettonici hanno preso luogo: gli spazi per gli uffici della Zamperla sono stati adattati e definiti nel tempo, facendosi spazio a partire da una struttura preesistente organizzata attorno al capannone della Produzione; la costruzione ex novo dell'Ospedale, invece, ha permesso di immaginare e dare forma a un allestimento degli spazi ad hoc, generando un'ambientazione di forte impatto esperienziale.

Inoltre, nonostante l'attenzione per il design esteticamente attraente e sensorialmente "rivoluzionario" degli spazi ospedalieri del Meyer, non mancano critiche da parte del personale ospedaliero, come mi ha raccontato Emilia Vaccari, responsabile degli interventi di accoglienza e infermiera "storica" al Meyer, soprattutto per l'aspetto funzionale della struttura ospedaliera. "Per le infermiere ci vorrebbe il monopattino per raggiungere i reparti", gli spazi delle porte sono troppo stretti per passare con le barelle, molte aree interne illuminate con luce naturale diventano vere e proprie saune d'estate senza l'utilizzo di aria condizionata, e le stanze ospedaliere così isolate tra di loro rendono difficile "monitorare" i piccoli degenti: "è un ospedale, non un centro residenziale!" (Emilia).

Per suggerire una visualizzazione sensoriale più estesa e situazionale degli spazi aziendali della Zamperla, i setting fisici e simbolici dell'organizzare, ho adottato la forma del racconto etnografico, alternando narrazione, descrizione e riferi-

menti analitici. Il colloquio con il Presidente e il primo giorno sul campo, in quanto momenti primari di esplorazione della realtà organizzativa con spirito e sensi da “Alice”, da straniero (Simmel, 1908; Schutz, 1944, 1979) in un contesto nuovo e disorientante, si sono rivelate occasioni conoscitive privilegiate, potendo contare sulla presenza in loco e sui testi e sotto-testi del Presidente e di Cinzia come *gatekeeper*, “virgili danteschi” nell’accompagnarmi nei vari gironi aziendali.

È interessante, a questo proposito, notare come Simmel (1908) ponga l’*Excursus sullo straniero* nel paragrafo dedicato alla mobilità, in quanto esperienza spaziale di movimento da un luogo ad un altro. La mobilità, secondo Simmel, muta la qualità della vicinanza: lo straniero appartiene a un dato ambito spaziale, ma la sua posizione è relativa al fatto che non vi appartiene sin dall’inizio. La caratteristica di essere un nuovo membro del gruppo, “un di fronte”, e nello stesso tempo di essere “un di fuori” (Simmel, 1989: 580), delinea la sua particolare personalità sociale, dotata di una sua “oggettività” che deriva dalla sua capacità connaturata di prendere le distanze. La sua posizione immanente e di membro permette allo straniero di essere contemporaneamente lontano e vicino, a stretto contatto con il gruppo sociale, ma meno vincolato da pregiudizi o da tradizioni.

I primi incontri con gli ambienti interni dell’Ospedale Meyer e i colloqui con i responsabili delle attività creative, educative e degli interventi di supporto e di accoglienza, infatti, hanno ispirato inferenze illuminanti rispetto alla costruzione dell’esperienza spazio-sensoriale dell’ospedale, comunicante un intento di trasformazione simbolica da luogo di sofferenza a luogo di opportunità, relazionale, espressiva e culturale, in cui il “prendersi (la) cura” diventa uno spazio generativo di incontri e interazioni di forte intensità emozionale. In questo senso, l’accesso a determinate cornici fisiche e simboliche, il fermarsi sulla porta e sentire come entrare, se e come avvicinarsi, è una questione importante, che coinvolge delicatezza e tatto. Anche spazi comuni, come quella della Ludoteca, hanno la particolarità di qualificarsi come spazi di retroscena (Goffman, 1959), nel senso di spazi di intimità



condivisa: i bambini ricoverati arrivano dalle loro stanze indossando il piú delle volte i loro pigiamini e le loro ciabattine.

Accessi ristretti e confini, come vedremo, possono legittimare e salvaguardare la purezza degli spazi anche in relazione a processi, o pratiche o costruzioni legate alle creatività. I processi creativi prendono luogo e forma in spazi esplorabili attraverso i sensi, protetti da segregazione dei pubblici (Goffman, 1959). La mia presenza, “contaminante”, di ricercatrice, ad esempio, cambia la loro esperienza sensoriale: é la paura della contaminazione, dei germi al Meyer<sup>51</sup>, della libertà di comportarsi liberamente in Officina, dello spionaggio industriale in Pixar. Si tratta di spazi di “protezione della creatività”, spazi di purezza e di raccoglimento, che tendono a tenere distanti chi ne é escluso e non fa parte dell’équipe di rappresentazione (Goffman, 1959).

La creatività necessita di spazi di *back-stage*, di preparazione, di segregazione del pubblico per la sopravvivenza del processo creativo. I clown, ad esempio, non fanno il lavoro in corsia in modo continuativo, prendono periodi di pausa “per ricaricarsi”. Si tratta di prendersi lo spazio, lo spazio e il tempo, che si crea nel silenzio: “c’è un tempo per rinchiudersi e uno per fiorire” dice la profezia dell’Ecclesiaste; uno spazio per l’introversione, e uno per l’estroversione, uno concentrico e uno eccentrico.

È l’isolamento dei Ciclopi, portatori di *techne*, di cui ci racconta Gilli (1988). L’isolamento come condizione “selvaggia”, infatti, è un tratto fondamentale dell’esperienza delle *technai*: un’esperienza così potentemente auto-centrata come la *techne*, in cui si realizza l’espressione della propria identità innata, richiede uno sfondo il piú possibile libero da vincoli (Gilli, 1988). Ciò non esclude che alcune *technai* necessitino per esprimersi di interlocutori o controparti, ma la compresenza

---

<sup>51</sup> Il cui accesso al reparto di Oncoematologia, come vedremo, necessita il cambiarsi di vestiti e sterilizzare qualsiasi cosa possa venire a contatto con i bambini, quindi giochi, palloncini, libri, perché alcuni bambini sono immunodepressi, e rischiano di ammalarsi.

di due esperienze di portatori di *techne*, diverse ed entrambe autocentrate, comporterebbe limitazioni reciproche:

L'isolamento che caratterizza il mondo dei Ciclopi [omerici] richiama l'analogo isolamento in cui vivono, secondo il mito del Protagora, gli uomini primitivi: gli uomini che, ancora privi di Società, si caratterizzano attraverso l'esperienza delle *technai* di cui sono portatori.

Come gli uomini delle *technai*, anche i Ciclopi vivono sparsi, e, al pari di essi, sono portatori di una *techne*. (Gilli, 1988: 320)

Per i Ciclopi, per i portatori di *technai*, isolamento e solitudine emergono come carattere sociologico primario, costitutivo dell'esperienza. Se la *techne* è espressione di identità, l'isolamento come "mantenimento dei confini" è la condizione indispensabile a tale espressione: si giustificano e si rafforzano a vicenda (Gilli, 1988: 326). I tentativi di aggregazione falliscono perché i soggetti sollecitati a riunirsi sono diversi fra di loro, in quanto la loro diversità è fissata nelle rispettive *technai*: è questo l'impedimento primario al costituirsi della Società, questa reciproca "ingiustizia" che si fanno tra di loro. È ingiustizia rifiutarsi di esibire la propria identità su richiesta altrui, anche se non è mossa da pulsioni interne del soggetto stesso; è ingiustizia prevaricare gli altri con la propria specializzazione, offuscando la *techne* degli altri; è ingiustizia ogni resistenza al confronto e all'integrazione delle rispettive diversità. Il suo superamento può avvenire soltanto con il conferimento di una "giustizia dall'alto", "normalizzando" e uniformando i soggetti "alla luce di una comune identità" (Gilli, 1988: 360). La razionalità sociale e la risposta ai bisogni societari come pegno di conciliazione fra *technai* e Società, si traduce però in un processo di istituzionalizzazione utilitaristica delle *techne*, così come nella traduzione dei loro linguaggi tecnici (l'invito al *keep it simple* di cui si parlerá più avanti?).

Con dinamiche simili, secondo Simmel (1895), anche la moda è creata dalla convergenza di due opposte tendenze sociali: da una parte dall'impulso all'imitazione che appaga il bisogno di appoggio e coesione sociali, dall'altra dall'impulso alla differenziazione e particolarizzazione individuali, per affermare il

proprio grado di libertà interiore e per non confondersi con la massa. In questo senso, la moda è una forma sociale di apprezzabile utilità proprio perché, paragonabile in questo al diritto giuridico, coglie soltanto l'esteriorità della vita, il lato rivolto alla società: fornisce all'individuo uno schema con cui provare in modo inconfutabile il suo legame con la collettività e la sua obbedienza alle norme del suo tempo, del suo status, della sua cerchia sociale. In cambio l'individuo ottiene di poter riservare la libertà concessa dalla vita nella sua interiorità e nella sua essenza (Simmel, 1985: 47). Le considerazioni di Simmel (1895) e di Gilli (1988) mettono in risalto come la creatività stia in una dimensione opposta rispetto alla conformità alle tradizioni sociali e di come sia necessaria una bassa densità sociale nella società circostante per stemperare le pressioni dell'eguaglianza (Collins, 1988).

Due emblematici esempi di portatori di *techne*, non a caso opposte, sono rappresentati in Zamperla dal progettista inventore di macchine nuove, l'ingegner Zambelli, descritto da Cinzia come "il soggetto in assoluto più creativo anche se caratterialmente parlando MOLTO particolare", e il direttore artistico della Zamperla, Mario Boifava, "il creativo per antonomasia (con tutti i pregi e i difetti dei creativi)", usando ancora le parole di Cinzia. Mario Boifava in ufficio artistico realizza a mano tutti i bozzetti e i disegni delle tematizzazioni, mentre l'ingegner Zambelli in ufficio tecnico inventa e dá le idee per le nuove macchine. Entrambi, nel contesto di uffici diversi, quello "singolo" di Mario Boifava e quello condiviso dell'ingegner Zambelli, sembrano mal tollerare l'ambiente organizzativo, con i suoi spazi in comune e le sue routine:

"e l'ambiente di lavoro che non è il massimo... siamo tutti dentro (un unico ufficio)... anche in America gli hanno tirati via gli open space perché hanno visto che... anche psicologicamente e poi il comfort... quello che vuole la finestra aperta, quello che la vuol chiusa... gli altri che si mettono a parlare..." (ingegner Zambelli)

Mario Boifava, d'altra parte, non si vede spesso in ufficio, sembra che eviti deliberatamente di essere in azienda quando lo sono la maggior parte delle persone, co-

me se volesse disporre del suo tempo a suo piacimento, senza essere cercato e secato, come lamentano le ragazze dell'ufficio artistico e i colleghi degli uffici tecnici:

“quando hai bisogno di lui non c'è mai... ha un modo pessimo di lavorare (in gruppo)... è come se non facessimo parte della stessa azienda (...) in più molta poca considerazione del lavoro altrui.” (ingegner Ferri, ufficio rollercoaster)

Entrambe le figure, di cui parleró più lungamente nel prossimo capitolo, sono talmente stimate e ritenute preziose dal Presidente da accordare loro totale autonomia operativa, sia in termini di orari e ritmi aziendali, sia in termini di decisioni e proposte inventive e creative: “É Alberto che è sempre stato il mecenate dal punto di vista artistico” (Mario Boifava).

### 3.1 Spazi del fluire in Zamperla

Il Nord-est di oggi è figlio della perizia artigianale dei lavoratori che andarono in giro per il mondo. Della loro cura del dettaglio. Della loro capacità di individuare soluzioni semplici a problemi complicati. (Stella<sup>52</sup>, 2009)

Al primo colloquio con il signor Zamperla, il 27 maggio 2009, ho raggiunto l'azienda in macchina, facendomi consigliare da un automobilista del luogo la via in cui svoltare: la Zamperla S.p.a. si trova a circa a metà di una lunga strada secondaria che da una parte costeggia i colli vicentini e dall'altra è lambita da grandi campi più o meno incolti, intervallati da qualche rado casolare. Il territorio<sup>53</sup> di Altavilla Vicentina, non molto lontano dalla zona fieristica di Vicenza, sorge in

<sup>52</sup> Dall'articolo di Gian Antonio Stella tratto dal Supplemento al Corriere della Sera di mercoledì 20 maggio 2009: 2, dedicato al Veneto come “Il laboratorio della ripresa” e paese di eccellenze.

<sup>53</sup> Lo spazio può essere inteso anche come il sostrato territoriale di cui la realtà organizzativa è parte integrante.

un'area periferica caratterizzata da capannoni industriali prefabbricati e anonimi, poco attraenti dal punto di vista estetico e abbastanza isolati l'uno dall'altro, come se fossero spazialmente vicini l'uno all'altro per puro caso.

I confini naturali del territorio colorano “in maniera singolare le relazioni degli abitanti tra di loro e con i soggetti che stanno al di fuori” (Simmel, 1989: 530): l'esempio indicato da Simmel è quello degli abitanti delle montagne, contraddistinti da un attaccamento eccezionalmente forte con la loro terra e da una rudezza reciproca nei modi di interagire, congiungendo senso della libertà e conservatorismo. La fauna di capannoni rappresenta il panorama geografico tipico di un'economia distrettuale come quella del Veneto, caratterizzato da una sorta di capitalismo radicato nel territorio e da una ferrea e operosa cultura del lavoro. Vicenza ne rappresenta uno dei luoghi piú industriosi: nel vicentino le realtà manifatturiere e artigiane fioccano con straordinaria densitá, dalle acciaierie Beltrame e Valbruna alla Dainese, il piú grande magazzino robotico di capi hi-tech del mondo, dal lusso delle borse di pelle di Bottega Veneta ai diffusori acustici di Sonus Faber, solo per nominarne alcuni.

L'autonomia, il far da sé, merito di una capacitá di sacrificio “addestrata” in secoli di vita dura<sup>54</sup>, hanno tuttavia generato in alcuni imprenditori una mentalitá localistica e una frammentazione nella coscienza di governance dello sviluppo territoriale<sup>55</sup>. “Ma ancora una volta è la classe imprenditoriale, da sempre votata all'export, a essere volano di cambiamenti”, scrive Marini. É il caso della Zamperla, il cui imprenditore rappresenta una cultura nuova, intrecciata di identitá locale ed esperienza del mondo: il signor Zamperla ha puntato infatti all'internazionalizzazione, al presidio di nuovi mercati dove si produce e si vende sul posto, spingendosi fino in Cina e nelle Filippine.

---

<sup>54</sup> “Non puoi capire il Veneto se non parti da questo. Dalla memoria di un passato di fatica, di dolore, di fame” (ancora dall'articolo di Stella nel Supplemento del Corriere, 2009: 2).

<sup>55</sup> Dall'intervento di Daniele Marini, direttore scientifico della Fondazione Nord-Est, nello stesso Supplemento del Corriere, 2009: 3.

La strada in cui si svolta, che collega la strada principale con i locali dell'azienda, ha una parte asfaltata e una ghiaiaata, quest'ultima occupata da una lunga fila di macchine parcheggiate, disposte parallelamente fra di loro e perpendicolari alla strada. La via della Zamperla è leggermente sopraelevata rispetto ai verdissimi campi che la delimitano da ambo le parti, creando delle infossature a lato. Nel cortile aziendale, si intravedono grandi alberi lussureggianti e un piccolo parco alberato con delle panchine. Poco dopo essere entrata dal grande cancello rosso di metallo, sovrastato dal logo rosso e blu della Zamperla e con tanto di sventolanti bandiere italiana, europea, veneta e aziendale a lato, incontro sulla destra un basso edificio chiaro il cui vialetto è contornato da due leoni di pietra: sembra un prefabbricato riconvertito per creare degli spazi per uffici. Di fianco al prefabbricato, ma più lontano alla vista, c'è un enorme capannone: un pezzo di rotaie arrugginite con un percorso a onda sono abbandonate sul cortile antistante, insieme ad un cumulo di travi di metallo gialle e rosse. La prima cosa che attira l'attenzione, appena varcata la porta d'ingresso alle fine del vialetto con i leoni, è il busto marmoreo con le fattezze di un anziano signore con i baffi, a stagliarsi sullo sfondo della parete rossa del corridoio. Intorno al busto, che scoprirò poi essere del signor Zamperla senior, il papà del Presidente e fondatore dell'azienda, ci sono quattro modelli in miniatura di giostre per bambini, dalla ruota panoramica ad un ottovolante con gli aereoplanini.

Questi artefatti simbolici tratteggiano la cornice invisibile di un rappresentazione "spaziale" di ribalta (Goffman, 1959), fondamentale per comunicare e fabbricare una buona prima impressione dell'azienda nei visitatori, clienti e ospiti che vi accedono dalla porta principale. I dipendenti, infatti, accedono dalle porte sul retro, a lato dell'edificio, per raggiungere gli uffici e l'officina: entrambe le entrate "di servizio" sono accompagnate dalla macchinetta per timbrare i cartellini delle presenze e si affacciano sull'ampio parcheggio aziendale retrostante, rendendo il passaggio indipendente e "invisibile" rispetto a quello del pubblico di visitatori ma allo stesso tempo controllandone il movimento di entrata e uscita. Questa impres-

sione di monumentalitá e di continuitá storica, identificata soprattutto nel busto marmoreo del Fondatore, contribuisce inoltre a creare un memento quotidiano di una tradizione comune per i membri organizzativi, nella quale possano identificarsi in quanto parte di una memoria collettiva, intessuta nella cultura organizzativa.

Alla reception, che è subito a destra rispetto all'entrata, annuncio alla ragazza che è dall'altra parte dello sportello il mio nome dicendo che ho appuntamento con il signor Zamperla. "Adesso vedo se è disponibile" mi risponde sorridendo con fare automatico, agguantando il telefono. "Il Presidente è lì?" chiede poi a una persona dall'altra parte della cornetta. Mi ricordo di aver pensato che era inusuale, magniloquente, che chiamassero il signor Zamperla il Presidente e mi sono scritta come appunto di ricordarmi di chiamarlo così, accordandomi ai loro codici aziendali. "Il Presidente è in giro" mi dice poco dopo, invitandomi ad aspettare di là. La sala d'attesa è sviluppata nella parte finale del corridoio, dove sono state aggiunte delle poltroncine di vellutino blu e un tavolino con sopra dei giornali sparsi, e si apre in un piccolo spazio aperto dove convergono rispettivamente: un lungo corridoio che va verso degli uffici tecnici di sinistra, una porta rossa con la scritta su un foglio di carta bianco "vietato l'accesso ai non addetti" da cui si accede all'Officina, una porta chiara dall'altro lato della parete e un corto corridoio ombroso subito a destra, popolato da due pugnometri vintage. La piccola piazzetta che forma questo spazio aperto è popolata da due veicoli di giostre a grandezza naturale: delle motorette su un piano inclinato e una specie di SUV sportivo nero dall'aria aggressiva. Sull'angolo c'è una macchinetta del caffè con tutti i gusti di caffè e bevande calde.

Un esempio organizzativo di distinzione tra *front-stage* e *back-stage* (Goffman, 1959), per proteggere la faccia in relazione a determinati pubblici, è il desiderio del Presidente di spostare questa macchinetta del caffè dalla saletta d'attesa agli spazi interni, non accessibili agli esterni se non accompagnati, dell'officina, in quanto può rappresentare un'esperienza contaminante per la rappresentazione

della situazione di ribalta da comunicare ai clienti che entrano negli spazi aziendali:

“Non gli piace il fatto che siano vicino all’entrata, perché poi va a finire che tutti si prendono il caffè alla stessa ora e ci sono i crocchi, cinque-sei persone davanti alla macchinetta. Non dà una bella immagine dell’azienda per chi viene da fuori. In effetti, chi prende il caffè non prende mai solo il caffè in sé, è per socializzare, è tutto quello che ci sta intorno.” (Cinzia, segretaria personale del Presidente)

Si tratta quindi di operare una segregazione del pubblico (Goffman, 1959) tra quello “esterno”, per cui preparare un’appetibile rappresentazione di ribalta che comunichi laboriosità e non pigrizia, e quello interno, di “retroscena”, che non richiede rappresentazioni formali.

La Direzione, inoltre, ha posto dei limiti<sup>56</sup> orari rispetto all’uso delle macchinette del caffè in entrambi i luoghi, per disincentivare pause troppo prolungate soprattutto all’inizio e a metà giornata lavorativa. La macchinetta del caffè gioca un ruolo rilevante perché costituisce una zona franca<sup>57</sup> all’interno dell’azienda, assimilabile ai *third places* (Oldenburg, 1989, 1991): quegli spazi intermedi come i caffè<sup>58</sup>, la cui caratteristica precipua è di creare cornici non focalizzate di interazione che favoriscono una socialità informale, in cui gli individui hanno modo di interagire con modalità non necessariamente strumentali, in conversazioni più spontanee e distese. Le interazioni discorsive possono anche riguardare idee su progetti di lavoro o temi di rilevanza collettiva, fungendo da luoghi di creazione di una “sfera pubblica” di tipo organizzativo, così come le pratiche di socievolezza (Simmel, 1984) possono dar vita a forme di condivisione, negoziazione o conflitto dello

---

<sup>56</sup> Alla macchinetta del caffè in officina leggo una disposizione affissa e firmata dalla Direzione che invita tutti i dipendenti a servirsi della macchinetta a orari prestabiliti (dopo le 9.30 e dopo le 15), nonché di evitare di stare davanti alla stessa più del tempo necessario per consumare la bevanda, onde evitare sanzioni disciplinari.

<sup>57</sup> Dove franca è intesa in entrambi i significati.

<sup>58</sup> Altri esempi possono essere: i salotti ottocenteschi, le piazze, i parchi, i bar o le “osterie”, i centri ricreativi, i centri di bellezza o i barbieri, le biblioteche.



stile comunicativo in pubblico tra diverse *équipe*, configurandosi nuovamente come spazi di retroscena:

“perché io scopro sempre le cose alla macchinetta del caffè!” (Alessandra, ufficio artistico)

Questo ruolo di *community building* e scambio di idee e suggestioni è parzialmente svolto dalla mensa aziendale, dove ho trascorso quasi tutti i pranzi durante il periodo sul campo, soprattutto in compagnia di Cinzia o delle ragazze del back-office e Alberto dell’IT:

“anche in mensa, a parte che non mi fermo quasi mai perché non ho voglia di parlare di lavoro anche lì, le volte però che mi sono fermato in mensa spesso mi venivano in mente idee, cose che non avevo pensato prima...” (Marco, direttore marketing)

La mensa è inaspettatamente piccola e generalmente popolata in scaglioni orari diversi a seconda delle pause pranzo<sup>59</sup>, scandite da campane. A causa della scarsa illuminazione, la sala mensa appare una specie di seminterrato confinante con l’officina, reso meno tetto dalle sedie gialle e dai poster colorati dei parchi di divertimento. Le persone presenti talvolta pranzano da sole, sedendosi in tavolini diversi e piuttosto lontani tra di loro; altre volte, specialmente negli orari di punta, si radunano per piccoli gruppi, omogenei più per età che per “coerenza” di ruoli o uffici di competenza, e si sentono ridere e chiacchierare.

Tornando alla narrazione della prima visita in azienda e alla descrizione del corridoio d’attesa che si apre svoltando dopo la reception, lungo tutta la parete del corridoio c’è una fascia decorativa di fotografie che illustrano modelli di giostre: da quelle classiche con le catene a modelli a torre altissimi, da monorotaie a dischi volanti. Il “corridoio d’attesa” non rende particolarmente confortevole l’aspettare qualcuno, perché c’è un viavai continuo e vagamente febbrile di persone che ap-

---

<sup>59</sup> La più diffusa è quella delle 12 o 12.30. Già verso le 13.30 Paola, la signora che porta le vettovaglie e prepara i piatti, comincia a chiudere la mensa.

paiono e scompaiono tra corridoio e porte. Alcuni rispondono al mio sorriso e al mio “buongiorno” con aria cordiale, altri sono così assorti da non notare nemmeno la mia presenza e sembrare sospettosi e sorpresi. La “parete d’attesa” è decorata con pannelli informativi e pubblicitari, tra cui uno particolarmente dettagliato con la foto del signor Zamperla e la descrizione della sua biografia associata alla storia dell’azienda. È descritto come figlio d’arte: il bisnonno aveva un circo equestre; il nonno nel 1910 acquistò a Parigi un pioneristico proiettore cinematografico da utilizzare in una “sala-cinema” itinerante; e suo padre nel 1960 ha fondato l’azienda, che oggi è un colosso industriale e leader dell’*Amusement Business*. I passaggi di tali artefatti organizzativi negli spazi di ribalta che calamitano lo sguardo sono i seguenti:

Il presidente carismatico è Alberto Zamperla, cinquantenne rampante che ha iniziato noleggiando giostre per bambini negli Stati Uniti e si è oggi specializzato nella produzione di mega attrazioni e di complesse strutture di intrattenimento chiamate “Parchi di divertimento”. (...) Alla domanda finale, come definirebbe la sua Azienda, Alberto Zamperla conclude così: “La Zamperla è velocità verticale, orizzontale, obliqua, in tondo e sottosopra. È creatività, dinamica, evoluzione. Siamo costruttori di emozioni forti per la gente di ogni età.” (tratto dal pannello informativo nel corridoio d’attesa)

La definizione del Presidente come “carismatico” e dell’azienda come “creatività” è esplicitamente comunicata come rappresentazione della situazione a chiunque entri in azienda, e indica una sorta di dichiarazione “ideologica”. È fondamentale, infatti, che sia l’organizzazione stessa, e non il ricercatore, a rappresentare se stessa, o i suo leader, o i suoi membri organizzativi come creativi o carismatici. Questa definizione della situazione opera come una *self-fulfilling prophecy*<sup>60</sup> (Merton,

---

<sup>60</sup> Vedi il teorema di Thomas (1928): *if men define situations as real, they are real in their consequences*. In questo caso, applicato ad un contesto organizzativo: *if they define themselves as creative, they will be creative in their consequences*.

1968: 477) o come una sorta di *labeling theory*<sup>61</sup> (Becker, 1963) in positivo, in quanto crea o rinforza un certo tipo di rappresentazione di se stessi e di stile di interazione con gli altri, come nel caso del direttore artistico Boifava e dell'ingegnere inventore Zambelli.

Compare a passi decisi una signora bionda, alta, elegante e dall'espressione del volto aperta e amichevole. Si presenta come Cinzia Rebellato, quindi la segretaria personale del signor Zamperla con cui ho parlato al telefono. "Accompano la dottoressa su dal signor Zamperla" annuncia alla receptionist, guidandomi per il corridoio ombroso con i pugnometri vintage e poi su per le scale, fino ad una sala conferenze con la scritta "conference room" su un foglio di carta bianco. La sala ha un aspetto formale: su un tavolino c'è un modellino di legno di un parco di divertimenti, un caminetto con quattro poltrone, svariati premi vinti dal signor Zamperla e dall'azienda, un altro modello di un *rollercoaster* e un grande tavolo da conferenze con molte sedie al centro della stanza.

Quando arriva il signor Zamperla, un signore alto, con gli occhiali, dall'aspetto imponente ma dall'aria bonaria, mi fa accomodare sul tavolo al centro, sedendosi a sua volta a capotavola, su una sedia diversa dalle altre, tipo "trono". È vestito in modo sobrio e formale ma non intimidatorio o ingessato, senza giacca o cravatta. Arriva portando con sé dei fogli di carta con dei prospetti dentro una cartellina trasparente, appoggiandoli sul tavolo per poterli visionare distrattamente mentre mi ascolta. "Prego" dice con tono spiccio e gentile, invitandomi a presentare il mio progetto, nel corso del quale evidenzio il mio interesse per il forte aspetto artigianale rappresentato dall'azienda. Alla fine del mio discorso, dopo aver alternato lo sguardo tra me e i prospetti, mi dice guardandomi negli occhi con aria de-

---

<sup>61</sup> Ringrazio Howard Becker per avermi suggerito questo passaggio, durante il nostro incontro in un assolato café di North Beach: "*don't be judgemental: everybody is creative, you don't get to define what or who is creative, that's not what we are supposed to do (as sociologists)*" (da una conversazione con Howard Becker, 2010). L'esempio che mi fa Becker è quello del ruolo di Bill in Latour (Latour, 1988), suggerendomi di pensare in maniera relazionale e non sostanziale, come d'altra parte discute in "E di Mozart che ne dici? E dell'omicidio?" (Becker, 2003).

cisa: “Va bene. Però mi pareva che l’impegno che richiedeva fosse abbastanza consistente, riesce a concentrare tutto in un mese? Potrebbe fare un periodo presso l’ufficio artistico, un periodo presso l’ufficio tecnico e un periodo presso l’ufficio commerciale che forse potrebbe essere interessante”. Mi chiede se ho piacere di fare un giro con lui in azienda e mi accompagna verso una porta secondaria, una scorciatoia, che porta dalla sala conferenze all’ufficio artistico.

Quando arriviamo all’ufficio artistico, non avrei potuto immaginarmi uno scenario diverso: uno stanzone ben illuminato da grandi finestre con vista sul parcheggio e sui colli; una bacheca di legno con file di disegni di veicoli colorati e mappe dettagliate di parchi di divertimento ordinatamente allineati con le puntine; un armadio enorme riempito di centinaia di fascicoli e faldoni con i nomi delle varie giostre realizzate; un tavolo per disegni tecnici lungo il corridoio con bozzetti a matita di “scheletri” di macchine; un cassettone d’angolo con sopra modelli di colori pantone, penne, scatoloni colmi di disegni, una dentiera di squalo appesa al soffitto; tre scrivanie allineate perpendicolarmente alle finestre con un computer ciascuno, una tavola grafica e una serie di fogli sparsi; degli scaffali con pile di cd e raccoglitori con su scritto “schede colore giostre” e un pupazzetto a forma di dinosauro arancione vestito da macchinista; un enorme tavolo posizionato verticalmente, in modo da essere visibile dalle scrivanie, con righelli e bozzetti di un veicolo a forma di lanterna per una monorotaia.

L’immagine é di un gran caos colorato, che mi ha ricordato quei giochi di memoria in cui dopo aver visualizzato uno scenario per trenta secondi si tenta di ricordarsi il maggior numero di oggetti. Alla prima e alla terza scrivania, quella di mezzo é vuota, sono sedute due ragazze giovani. Il Presidente mi presenta con tono sornione dicendo: “lei é una laureanda e starà qui con voi un po’ ad osservarvi, a vedere se avete tutte le rotelle a posto”. Il signor Zamperla mi invita a seguirlo anche nell’ufficio del direttore creativo, un ufficio a parte alla fine della stanza: lo scenario é simile, ma c’è una scrivania sola e ben illuminata, una bacheca con appesi disegni dal tratto curato, finemente eseguiti, un tavolo su cui si staglia un

bozzetto di uno pterodattilo, che il signor Zamperla mi indica, e un vistoso cumulo di grandi rami accatastati. “Ma i rami di albero a cosa servono?” chiedo io incuriosita. “Per ispirarsi... sa, questi artisti!” esclama il Presidente con tono divertito, raccontandomi che stanno lavorando su un parco di divertimenti a tematizzazione preistorica per Singapore. L’ufficio artistico è considerato dal Presidente e da tutti i membri organizzativi come il luogo creativo per eccellenza, quindi eccentrico e “un po’ per aria”.

Dopo la visita all’ufficio artistico, il Presidente mi guida per i vari uffici del piano di sopra spiegandomi brevemente di cosa si occupano ma senza presentarmi alle persone all’interno dell’ufficio, con cui c’è un fuggevole scambio di “buongiorno”. Sulla porta dell’ufficio rollercoaster, un’unità speciale dell’ufficio tecnico che si occupa solo di grandi giostre su rotaia, noto una scritta a caratteri cubitali che ricorre anche sulla parete di altri uffici: “KEEP IT SIMPLE”. Chiedo al Presidente cosa significhi e lui mi risponde che gli ingegneri tendono a complicare sempre tutto, a parlare complicato, quindi così si ricordano di *keep it simple* in modo che gli altri possano capire di che cosa stanno parlando.

Tornati al piano terra, il signor Zamperla mi accompagna nell’ufficio tecnico, un enorme stanzone open space con scrivanie allungate e una ventina di position popolate da uomini affaccendati tra computer, disegni, discussioni di pezzi di macchina e un viavai di persone dall’officina attigua. Il Presidente si ferma dapprima nell’unico ufficio singolo dell’ambiente, separato dallo stanzone da una porta, e mi invita a presentare il mio progetto all’ingegnere presente. Cercando di interiorizzare lo stile di “tenerla semplice”, spiego che il mio progetto consiste nell’osservare le loro interazioni di vita quotidiana. Il signor Zamperla a quel punto commenta ridacchiando “figurati la privacy!”, aggiungendo, in tono serio: “Io sono sempre disposto a collaborare con le Università, perché è inutile che ci lamentiamo, come cittadini, che l’Università non funziona e poi quando ci chiamano gli sbattiamo sempre la porta in faccia”. L’ingegnere approfitta per ragguagliare, con fare impercettibilmente servile e desideroso di approvazione, il signor Zamperla su

un progetto riguardante una macchina acquatica dove stanno incontrando delle difficoltà. Il Presidente ascolta in silenzio per un breve periodo di tempo, poi ripete più volte con forza: “Voglio che sia fatto tutto bene”, “voglio che sia tutto perfetto, non importa quanto costa, non importa quanto ci mettete, voglio che sia fatto tutto bene”.

Tale rituale di potere (Collins, 2004) di tipo asimmetrico sembra funzionare proprio in quanto ambo le parti dimostrano rispetto per il processo di dare e ricevere ordini. Il Presidente, a capo di una *performance* goffmaniana di ribalta rafforzata dalla sua naturale “frontstage personality” (Collins, 2004: 112), mantiene la catena di comando organizzativa anche grazie all’atteggiamento deferente e conciliante del suo interlocutore. D’altra parte, il Presidente, come lui stesso ammette, non ha un background tecnico, quindi non sempre si rende conto delle logiche e delle tempistiche che sostanziano la produzione di una macchina:

“Le tensioni di solito sono legate ai tempi e ai costi, specialmente con il commerciale: ‘voglio una montagna russa che sia alta 40 metri, lunga 600 e costi 1 milione di euro’... ma cazzo lo sai bene anche tu che costa 3, come fai a pensare che la possa fare a 1! In quel caso interviene il direttore generale, perché è l’unico che ha l’autorità... ultimamente sembra che dia ragione alle ragioni tecniche, prima era difficile, il direttore generale ascoltava le ragioni commerciali anziché quelle tecniche, perché il signor Zamperla è un commerciale, per sua natura (...) nessuno va mai contro a Zamperla, ma adesso ci si prepara di più, viene fatto un filtro prima che venga fatta una riunione di questo tipo (...) per la nascita del prototipo (...) ma lui torna tranquillamente sui propri passi senza battere ciglio come dire ‘fate quello che dev’essere fatto’, da quel punto di vista non mette il naso sulle scelte tecniche.” (ingegner Ferri, ufficio rollercoaster)

Passando per un corridoio che collega gli uffici tecnici con la “piazzetta d’aspetto” vicino al corridoio d’entrata, entriamo nella porta rossa dell’Officina, quello che appare ai miei occhi come il vero parco di divertimento. L’interno del capannone hangar ha dimensioni giganti e a primo sguardo l’aspetto tipico di una fabbrica: un ambiente spoglio dalle pareti di nudi mattoni bianchi o prefabbricate, con il pavimento di asfalto segnato da un percorso di linee gialle (la distanza di sicurezza per

i visitatori), impalcature con cavi di metallo con ganci e scaffalature di ferro, piattaforme, elevatori, saldatori, bombole e aggeggi non meglio identificati. L'inaspettato è rappresentato dalla vista di carretti con sopra pezzi di giostre colorati, come teste di canguri, un veicolo bianco grezzo a forma di orca, veicoli dipinti come carrozze imperiali, un grande disco rotante, una composizione di simil rocce in stile preistorico:

“Qui è dove sono assemblati i vari pezzi (...) e lei ha ragione quando dice che questa è soprattutto un'azienda artigianale perché i miei ragazzi hanno il *know-how* di tutto (...) è per questo che Disney chiede a noi, perché noi internalizziamo tutto, ci occupiamo di tutto il ciclo produttivo, sviluppando il lavoro sia dal punto di vista progettuale che produttivo.” (signor Zamperla, il Presidente)

Tra le cose fondamentali della sua azienda, dichiara in tono enfatico ed entusiasta, ci sono appunto lo sviluppo di tutti i processi produttivi e il fatto che tutti i loro rappresentanti e collaboratori sono italiani, “meglio se veneti”, che scelgono e mandano dai clienti per capirne le esigenze<sup>62</sup>. Subito dopo, mi chiede di dove sono: quando gli dico che sono di Venezia, si illumina, raccontandomi che lui è innamorato di Venezia, soprattutto per la sua storia, perché è una città bellissima e unica al mondo, il cui splendore economico e culturale è legato storicamente ai suoi scambi commerciali, aggiungo. Il segreto del successo della Zamperla è riconosciuto da molti essere proprio una buona rete commerciale, impersonata dalle capacità “rappresentative” e dal *savoir-fair* del Presidente con i suoi clienti. Non è un caso che il Presidente mi abbia suggerito di osservare proprio l'ufficio commerciale, identificandolo dal suo punto di vista come parte degli scenari organizzativi maggiormente interessanti rispetto alla dinamica creativa.

---

<sup>62</sup> “Tu devi sapere cosa succede nel mercato... quali sono i prodotti che si stanno vendendo, quali sono i prodotti che non vanno piú, cosa c'è di nuovo, che cosa chiede e richiede il mercato.” (Alberto Zamperla, il Presidente)

Passeggiando con il Presidente, incontro un veicolo bianco grezzo con piú file di posti a forma di orca, una grande e lucida palla arancione, una testa di canguro dello stesso colore e il modello a grandezza naturale di pterodattilo di cui avevo visto il bozzetto nell'ufficio del direttore artistico. L'odore acre delle vernici è inebriante. Appesa in alto quasi sul soffitto c'è una fascia di ringraziamento con raffigurato Topolino apprendista stregone, il logo della Disney e la scritta in italiano: "Mille grazie per il vostro buono lavoro! From the Dino-Rama! Team, Orlando, Florida, U.S.A."

Gli chiedo come mai preferisce lavorare con i veneti e mi dice che è perché così ci si capisce: mi racconta che quando suo papà, a ventiquattro anni, l'ha mandato negli Stati Uniti per aprire la sede americana, lui avendo fatto il Sessantotto pensava che tutte le persone la pensassero bene o male allo stesso modo, invece si è reso conto che ognuno ha valori e modi di vedere diversi. Alla fine si è trovato a uscire solo con francesi e inglesi: c'erano solo loro, il contesto sociale era talmente diversificato secondo le ondate migratorie che questa cosa gli era rimasta impressa, perché pensava di inserirsi molto piú facilmente. Sulla scorta di questa esperienza, sceglie sempre rappresentanti italiani, che condividano lo stesso modo di comunicare, anche in termini culturali. La presenza in loco di collaboratori che condividano un certo stile aziendale ma capaci di interpretare, adattare e fare da ponte rispetto alle culture locali, anche per in sede di contrattazione<sup>63</sup>, è un elemento in cui il Presidente crede molto.

Proseguendo il giro in officina, il Presidente mi indica il pannello con tutte le consegne su cui stanno lavorando: ogni targhetta indica un parco di divertimento e la sua posizione geografica, coprendo praticamente tutto il globo, dalla Russia a Singapore. Andiamo poi a vedere una giostra in costruzione con dei canguri con i guantoni da box: il Presidente mi mostra vari dettagli tecnici spiegandomi che

---

<sup>63</sup> Un esempio di questo processo di traduzione riguarda i paesi arabi, dove hanno dovuto progettare e costruire una giostra con delle paratíe perché non si vedessero le gambe delle passeggere.



spesso le persone non sanno che questi sono i “doppi diodi” per far sì che non si stacchi la maniglia e le persone... cadano di sotto.

Una volta tornati nella conference room, il signor Zamperla chiama al telefono Cinzia per mettersi d'accordo su come organizzarsi, affidandomi alla sua cura per “ciò di cui ho bisogno”. Cinzia pianifica diligentemente per me “una scrivania itinerante”, una specie di *desk-surfing* di una settimana in ogni ufficio strategico, a cominciare da quello artistico per proseguire con quelli tecnici.

Se il primo giro esplorativo con il Presidente è risultato più esplicativo nell'individuazione dell'ambientazione organizzativa e dell'allestimento scenico di *self-presentation* (mutuando Goffman, 1959); quello con Cinzia, invece, il primo giorno di lavoro sul campo, è risultato più evocativo nella percezioni di cornici, confini e rispettive pratiche di protezione dalle contaminazioni.

Il primo giorno di lavoro sul campo alla Zamperla, lunedì 8 giugno 2009, inizia con un breve giro in bicicletta lungo i colli assolati di Altavilla Vicentina, rituale che è presto diventato una piacevole abitudine quotidiana, dovendo raggiungere l'azienda dal centro della cittadina ogni mattina per poi ritornare indietro ogni sera. Attraversando il cancello rosso dell'azienda, avvisto i due leoni di pietra che costeggiano il vialetto d'entrata all'edificio principale, parcheggiando poi la bici nel parcheggio retrostante, sotto un'ampia tettoia che contraddistingue gli spazi per veicoli più “minuti” dell'impressionante numero di automobili che popolano il parcheggio. Alle 8.59 spaccate sono al portone dell'azienda, a chiedere alla centralinista della signora Rebellato. La centralinista mi porge dall'altra parte del vetro un cartellino con su scritto “VISITATORE”, mi avverte che Cinzia arriva subito e mi invita ad accomodarmi nel corridoio d'entrata. “Adesso controllo...” sento la voce di Cinzia giungere dalle scale laterali. “Dottoressa, buongiorno! Tutto a posto?” esclama vivacemente Cinzia comparendo poco dopo nel corridoio. Indossa un sorriso squisito e un vestito elegante, slanciata da alti sandali neri di vernice. “Bene, allora venga con me che intanto le indico...” comincia Cinzia con tono efficiente, invitandomi a seguirla all'inizio del lungo corridoio che porta agli uffici tecnici in

fondo, collegando gli stessi con la piazzetta con le poltroncine blu, la macchinetta del caffè in angolo e le motociclette-veicolo, dove c'è la porta rossa che porta all'officina. Appena dopo la piazzetta sulla sinistra, andiamo su per una scala a chiocciola dal corrimano metallico e di un vivo rosso vermiglio<sup>64</sup>: “la porto dal Direttore, che cosí la conosce... poi le faccio fare un giro dell'azienda... e poi ho proposto un calendario per queste prossime settimane”.

Alla fine della scala c'è quello che mi dice essere l'ufficio commerciale, con cinque ampie e spaziose scrivanie in una stanza artificialmente illuminata, senza finestre, se non sul soffitto, protetto da veneziane. Sulla parete lungo la scala ci sono poster con le mappe di parchi di divertimento e una cartina geografica della Germania, mentre tutta la parete in fondo, perpendicolare alle scrivanie e alla parete con i poster, è occupata da archivi e raccoglitori colorati affastellati ordinatamente. Mi indica una scrivania vuota, dove aveva pensato che potessi stare: l'occupante di quella scrivania, di cui mi dice nome e cognome, è in viaggio in Cina. Le scrivanie, a parte una con un computer, hanno soltanto un telefono, una calcolatrice e dei cataloghi di parchi di divertimento con fogli di preventivi sparsi. Dall'ufficio commerciale si accede tramite una porta rosso vermiglio ad un'altra stanza attigua con la scritta “back-office”, che è possibile comunque vedere interamente dalle finestre, incorniciate dello stesso rosso vermiglio come la porta, della parete che suddivide i due uffici.

A differenza dell'ufficio precedente, che sembra “disabitato” e piuttosto anonimo, il back-office è popolato da due file di tre scrivanie con computer, premi, bomboniere, una quantità significativa di cartoline e fotografie di pargoli, fogli e materiale da cancelleria, un'enorme stampante e fotocopiatrice e scaffali con pile di cataloghi di giostre, probabilmente da spedire come materiale illustrativo. Alle scrivanie ci sono due donne in una fila e altre due ragazze dall'altra, affaccendate

---

<sup>64</sup> Colore che regna su tutti all'interno degli spazi aziendali: il cancello dell'azienda, la parete d'entrata con il busto del Fondatore e quella dell'officina, la porta dell'officina e quella del back-office e ufficio tecnico, le cornici delle finestre che fanno da divisorio tra gli uffici, la scala a chiocciola che collega il piano terra con gli uffici commerciali, il logo aziendale e lo sfondo del sito web, sono tutti dipinti di un acceso rosso vermiglio.

tra telefono e computer. Il back-office<sup>65</sup>, “la segreteria commerciale”, si trova in posizione strategica, di passaggio: pur essendo di modeste dimensioni rispetto all’effettiva abitabilità (cinque position, tra cui quella cruciale di Cinzia), l’ufficio conta addirittura tre porte, mediante le quali, ai lati opposti della stanza, ha accesso ai due corridoi del piano, quello degli uffici amministrativi da una parte, e quello della conference room, della presidenza e della direzione, dall’altra. Allo stesso tempo confina con l’ufficio commerciale, condividendone inoltre una parete, per metà di vetro trasparente per questioni di illuminazione (dato che nessuno dei due uffici dispone di finestre) e per facilitare la comunicazione tra i due uffici. Il back-office, caso raro, é popolato interamente da membri organizzativi di genere femminile, al contrario dell’ufficio commerciale e dell’intero dipartimento tecnico e di produzione.

La disposizione degli spazi del primo piano, molto più ristretta e “sacrificata” rispetto agli ampi ambienti open space del piano terra, qualifica il modo in cui lo scenario organizzativo é esperito e abitato, a differenza ad esempio dell’estensione spaziale dell’hangar dell’officina. L’officina é uno spazio aperto, uno spazio del fluire, richiamando Simmel (1908), un’ampia cornice favorente la mobilità, il passaggio e il movimento continuo: uno spazio deambulatorio, dove non ci sono sedie, simbolicamente “opposto” a quello sedentario, e ristretto, degli uffici del commerciale. Non a caso in officina le uniche immagini affisse alle pareti, a personalizzare l’ambiente, sono poster a fascia “collettivi”, che riguardano il riconoscimento della Disney per il loro lavoro, e sono di grandi dimensioni, “pubblici” e alla portata visuale di tutti, diversamente dal back-office commerciale, dove gli spazi vicino al computer e le pareti attigue alle scrivanie sono costellate di foto personali, di bambini e di nipoti, abitando lo spazio organizzativo in modo personale, “semi-privato”. La dotazione di sedie e scrivanie, di fisse e specifiche position

---

<sup>65</sup> Cinzia mi indica il nome di ognuna e mi presenta alle colleghe. Elena e Sofia, le due ragazze che condividono il lato del back-office opposto all’ufficio commerciale, hanno più o meno la mia età e un’aria amichevole. Avró modo di legare particolarmente con loro nel corso dell’esperienza sul campo, pranzando spesso in loro compagnia e in compagnia di Alberto, responsabile dell’ITC.

come spazi dedicati da “arredare” in modo personale, identifica infatti un modo di fare esperienza nel setting organizzativo e di portare il proprio spazio, di domesticitá. Anche tra gli stessi uffici commerciali si possono notare differenze sostanziali: il back-office, la segreteria commerciale, è popolato di foto, cartoline e memorabilia, é “abitato”, si può percepire una presenza forte anche in termini emozionali, a differenza dell’attiguo ufficio commerciale, l’ufficio vendita, i cui membri viaggiano di continuo in giro per il mondo<sup>66</sup> a visitare clienti e le scrivanie appaiono svuotate di ogni segno distintivo.

Cinzia annuncia con tono energetico: “Bene, dottoressa, stamattina le faccio fare un giretto giú proprio... a volo d’uccello sull’azienda... poi magari se trova qualcosa che può essere interessante ne parla anche col Direttore e domani si può cominciare”. Scendiamo la scala a chiocciola e ci avviamo verso il lungo corridoio del piano terra, a metà del quale c’è il bagno: il bagno delle signore si apre con una chiave a parte, mi spiega Cinzia con aria d’intesa, pur essendo nella stessa “stanza da bagno” in comune, “più che altro perché così rimane un po’ più pulito”.

Giá nel corso dell’approfondita *overview* esplorativa in cui Cinzia mi accompagna e presenta a tutti gli uffici dell’azienda, é possibile individuare, in nuce, alcuni dei pattern di interazione di cui avró modo di accorgermi durante il periodo di osservazione sul campo. Cinzia mi introduce a tutti i presenti, e agli assenti per conoscenza e per interposta persona, con chiarezza espositiva e una formalità apparente che si esprime soltanto nell’utilizzo di titoli appropriati per la cornice di presentazione “ufficiale”: “la dottoressa Chiara Vernari è una ricercatrice dell’Università di Padova...” e “l’ingegner blablabla”.

Cinzia si muove in modo squisitamente socievole, come un’autentica rappresentante di ribalta (Goffman, 1959), capace di valorizzare e riassumere la quintessenza dello spirito aziendale. Inoltre, il suo fare frizzante, affettuoso e scherzoso

---

<sup>66</sup> “Seguiamo tutto il mondo praticamente da qua, a parte gli Stati Uniti che hanno un ufficio vendite in loco, o attraverso nostri contatti in loco, rappresentanti... diciamo che comunque il controllo e il coordinamento parte comunque da qua” specifica Cinzia quando mi presenta all’ufficio commerciale, “abitato” in quel momento soltanto da uno di loro, Andrea, e dal direttore marketing, Marco.

con tutti i collaboratori, specialmente quelli “storici”, e il suo decantarne le lodi creative ingentilisce il suo ruolo “di facciata” e di “interfaccia” del signor Zamperla, elemento cruciale rispetto agli equilibri organizzativi. La sua capacità d’elezione nell’organizzare é ben esemplificata dall’email<sup>67</sup>, inviata ai colleghi responsabili degli uffici pertinenti, con il calendario della mia presenza in termini di logistica e di durata in azienda.

Sorprendentemente cominciamo il giro partendo dall’ufficio del centralino in entrata: “Allora, Elena, ti faccio le presentazioni: dottoressa Chiara Vernari... é una ricercatrice dell’Università di Padova che deve condurre un’indagine etno... etno...” ... “etnografica, esatto” intervengo io sorridendo. Cinzia continua: “praticamente l’oggetto é capire com’è, come funziona a livello organizzativo la parte creativa, il passaggio di informazioni di questo processo in azienda... rimarrá con noi tutto il mese di giugno... e avrá tre basi di riferimento... questa mattina è sulla scrivania di Tullio Faccin... per domani, se per i colleghi va bene, sarebbe una settimana in ufficio artistico, una settimana in ufficio tecnico e una settimana in ufficio commerciale, dov’è adesso, insomma”... “d’accordo, va bene” commenta Elena con tono vivace.

---

<sup>67</sup> “La D.ssa Chiara Vernari, dottoranda presso la facoltà di sociologia di Padova, sta conducendo una ricerca etnografica sui processi aziendali di trasferimento delle conoscenze. La ricerca da parte della D.ssa Vernari prevede la Sua presenza in Azienda per tutto il mese di giugno con la funzione di osservatrice: ciò significa che la D.ssa Vernari non sarà di ostacolo alcuno allo svolgimento delle quotidiane attività aziendali, ma dovrà poter disporre di una scrivania e di una presa per collegamento del Suo computer.

Le aree di interesse per la ricerca in questione sono: Ufficio Artistico, Ufficio Tecnico e Ufficio Commerciale.

Le giornate di “osservazione” si concluderanno con una breve intervista da parte della D.ssa Vernari ai collaboratori appartenenti alle tre aree sopra indicate e che la stessa vorrá preventivamente segnalare ai Responsabili di Funzione/alla Presidenza. La D.ssa sarà in Azienda a partire da (...) secondo il seguente calendario: LUNEDÍ 8 GIUGNO: giornata conoscitiva della realtà aziendale (c/o scrivania Nicola Masin) (...)

Prego verificare la proposta di calendario sopra riportata e segnalare eventuali difficoltà.

Si ringrazia per la disponibilità e la collaborazione. Cinzia Rebellato, Executive Secretary (...)

L'ufficio spedizioni<sup>68</sup> è subito a sinistra all'inizio del corridoio d'attesa, opposto al centralino. "Permesso, buongiorno" saluta Cinzia con tono frizzantino, "Ciao" risponde un uomo con grandi occhi azzurri a palla e l'aria simpatica, seduto a una delle due scrivanie della stanza, illuminata da luce naturale ma piuttosto spoglia. "Ti presento la dottoressa Vernari" comincia Cinzia... "Chiara" mi presento io stringendogli la mano... "Piacere" risponde lui... "che NON è una nuova collega" prosegue Cinzia... "Peccato, hehehehe" ridacchia lui... "Peccato per voi... eh he ho capito subito! Eh conosco i miei maschietti..." rivela Cinzia con espressione divertita... "Eh beata sincerità" dice lui stando al gioco. "La dottoressa..." riprende Cinzia... "Gelosa?" riprende lui facendo finta di flirtare... Cinzia si interrompe e si rivolge a lui in tono più basso e molto buffo "ti ho mai trattato male? Mai, amore"... "che bella collanina che hai" prosegue il gioco lui. "Grazie! È fatta a mano..." risponde Cinzia... "quanto ci hai messo a farla?" chiede lui con aria apparentemente seria e curiosa, facendomi ridere. Cinzia batte le mani e riprende il controllo della situazione esclamando in tono vivace: "allora dai, che facciamo notte che devo ancora fare il giro dell'azienda"... "ti sto ascoltando" risponde lui... "Allora, la dottoressa Chiara Vernari, che sicuramente tra due minuti chiameremo Chiara, visto che l'ambiente è molto informale in azienda" declama Cinzia ridacchiando... "è una ricercatrice dell'Università di Padova che sarà in azienda con noi per tutto il mese di giugno appunto perché sta conducendo una ricerca etnografica". "BELLO quando mi guardi così" si interrompe Cinzia rivolgendosi a lui, che ha l'espressione di chi vuole pretendere di essere serio e stare capendo. "Che mi... haha... te sa xa che no gó capío miga... etno-grafica" dice lui ridacchiando. "Sta facendo una ricerca sulla gestione a livello organizzativo del processo creativo in azienda" riprende Cinzia... "qua, e la ga il pan! Creativítá..." commenta lui ridendo... "esatto, qua siamo creativi

---

<sup>68</sup> Cinzia mi spiega che il 95% della merce viene spedito via nave, caricata in container: ci sono macchine per le quali sono sufficienti 3-4 container, ci sono invece macchine tipo le montagne russe per le quali ci vogliono anche 30-40 container, quindi sono spedizioni molto voluminose. Poi invece, soprattutto per la Russia, o per l'Europa, il trasporto è via camion, quindi su gomma, e solo qualche particolare, qualche dettaglio, qualche completamento di fornitura viene spedito via aereo.

a tutti i livelli” ride a sua volta Cinzia come a indicare dei sottintesi. “Ghe xé di chei picchi giornalieri di creatività a volte” spiega lui... “che sono difficilmente gestibili, ecco” conclude Cinzia diplomaticamente, con tono divertito. “Paolo Sandrello, il collega responsabile dell’ufficio spedizioni” presenta infine Cinzia. “Va bene? Giusto insomma se vedete un visino nuovo in azienda, non fatevi illusioni, che non resta... eh ti devi accontentare delle vecchie galline come me...” scherza affettuosamente Cinzia e ridono amichevolmente, salutandosi con un abbraccio.

Percorriamo il corridoio d’entrata fino al primo ufficio sulla destra nella piazzetta, l’ufficio programmazione alla produzione. Bussa alla porta ed entriamo nell’area centrale di un ufficio open space con vista sul cortile, contornate da scrivanie e sguardi tra il divertito e il curioso: “Buongiorno, vi disturbo un minuto per darvi un’informazione, e ai colleghi che non ci sono per conoscenza, giusto nel caso notiate questo bel visino che gira in azienda... si tratta di una ricercatrice dell’Università di Padova, rimane con noi per tutto il mese di giugno perché sta conducendo un’indagine etnografica... per studiare come il processo creativo in azienda a livello appunto di organizzazione... deve semplicemente osservare, quindi comportatevi bene” enuncia Cinzia con tono vivace. “Eh he ah nessun problema” sento commentare sorridendo dagli uomini dell’ufficio.

“Andiamo dentro all’ufficio tecnico” annuncia Cinzia con tono vivace, pronta per una nuova performance da perfetta padrona di casa, dato il savoir faire con cui conduce le presentazioni, attenta ai rituali d’interazione ma con uno stile confidenziale. L’ufficio tecnico è alla fine del corridoio, confinante con l’officina per mezzo di un piccolo ufficio sul retro. Ci saranno almeno una decina di scrivanie e una quindicina di position, con grandi bacheche con progetti e disegni tecnici e archivi di macchine per tutta la parete. Subito a sinistra rispetto all’entrata c’è l’ufficio, ben illuminato con luce naturale, dei responsabili dell’ufficio tecnico, degli “ingegneri”, lo stesso in cui il signor Zamperla mi aveva portato durante il colloquio: “Buongiorno, ti presento la dottoressa Vernari di cui ti ho appena scritto la mail... l’ho spedita solo a Peloso, a ogni responsabile” mi introduce Cinzia con tono

squillante all'ingegnere che avevo già incontrato con il signor Zamperla. Poco dopo ci raggiunge l'ingegner Peloso, con aria divertita e un po' per aria. Cinzia fa le presentazioni e riassume la situazione, spiegandogli che dovró semplicemente osservare alcune aree che sono state identificate come quelle maggiormente "creative, che quindi avró semplicemente bisogno di una scrivania.

Comincia a spiegarmi: "Allora, l'ingegner Peloso è il responsabile dell'ufficio tecnico, che comprende questa divisione"... "tutti quanti lui!" commenta l'altro ingegnere in tono semiserio, "tutti quanti lui" ripete. Riprende Cinzia: "esatto... di progettazione meccanica, elettrico-elettronica, ufficio calcolo, che ha anche un responsabile ma diciamo che lui è un po' l'ombrello a cui tutti quanti fanno riferimento; c'è anche poi una divisione specializzata di progettazione che è il rollercoaster, le montagne russe, che ha un suo responsabile che ripeto fa sempre riferimento al signor Peloso; mentre l'ingegner Dal Pozzolo è responsabile della postvendita e servizio ricambi". Peloso propone a Cinzia possibili date e soluzioni dicendo che "l'altra scrivania qui la facciamo... poi sono più educati nell'ufficio tecnico" conclude in tono semiserio. "Mah penso che la dottoressa sia abituata a soggetti di varia natura" commenta Cinzia rivolgendomi un'occhiata complice.

"Spiego qui velocemente ai colleghi o lo spieghi tu?" chiede a Peloso. "Dai tu che sei più brava... sennó spiego io, ma tu sei più pronta" risponde Peloso sorridendo. Cinzia si schiarisce la voce e declama nello stanzone dell'ufficio tecnico: "Buongiorno, vi presento la dottoressa Vernari che sarà con noi per tutto il mese di giugno... passerà una settimana anche un ufficio tecnico... la dottoressa è ricercatrice presso l'Università di Padova e sta conducendo una ricerca sulla gestione della creatività nelle aziende a livello organizzativo, di processi... quindi dovrá semplicemente osservare quello che è lo svolgimento normale della vostra attività lavorativa che ha appunto un'alta componente creativa... rimarrá con noi dalla mattina fino alla sera, quindi siate gentili come voi sapete fare con le fanciulle carine" conclude Cinzia rimarcando l'ultima frase con tono birichino. Gli sguardi intorno sono molteplici: alcuni incuriositi, alcuni indifferenti, alcuni di aperta simpatia.



Passiamo per l'ufficio elettrico, interno all'area tecnica, e arriviamo all'area produzione, l'Officina: il rumore delle frese è elevato, scintilli di saldature e odore acre di vernici ne completano il quadro sensoriale. Gli operai indossano tute blu e hanno espressioni simpatiche, "allertate" e sorridenti al nostro passaggio. Quando ero passata con il Presidente avevamo fatto un giro corto, chiacchierando, e non ci eravamo avvicinati a nessuno. "È la nuova operaia questa?" chiede con aria vispa un operaio che sta stuccando a mani nude uno pterodattilo gigante, quello di cui ho visto il bozzetto per il progetto di Singapore: lo pterodattilo é a grandezza "naturale" di veicolo, bianco grezzo con lunghe increspature rugose su tutta la superficie. Un altro operaio sta scartavetrando l'interno del veicolo di un altro pterodattilo. "Eh ti piacerebbe eh?" rimbalza Cinzia con tono vivace, avvicinandosi a loro e presentandomi: "allora, questa é la dottoressa Vernari, stará qui con noi un mese a fare una ricerca, allora le sto facendo vedere...". "Solo maschi no eh, e brutti anche, varda!" esclama l'operaio indicando il collega che ridacchia. "Beh diciamo che la signorina potrebbe dare quel tocco di grazia in questo reparto solo maschile" commenta Cinzia stando al gioco.

La questione dei confini e della contaminazione riguarda soprattutto i reparti tecnici e produttivi, la cui mascolinitá è un requisito di credibilitá anche in termini di immagine aziendale: "nel metalmeccanico... con un lavoro come questo, molto tecnico, le donne hanno meno credibilitá" mi racconta Cinzia durante una pausa pranzo, riferendosi all'unica ingegnera che ha lavorato con loro in passato, in ufficio calcoli. La caratterizzazione "mascolina" di tali contesti comprende un set di aspettative di condotta condivise nell'organizzazione e uno stile di interazione piú spiccio, meno conforme alle etichette proprie della "buona educazione":

Passa Cinzia in ufficio tecnico: "allora, Chiaretta, come sta andando? Quante parolacce hanno detto?"... "Zero, dei damerini" la rassicuro io. "Si stanno trattenendo (...) grezzi metalmeccanici si trattengono per coscienza sociale"... "non suggerire!" esclama qualcuno nell'ilarità generale. (dal diario etnografico)

È emblematico, in questo senso, il diniego di fare qualche giornata di osservazione partecipante in officina, in quanto la mia presenza sarebbe stata fonte di distrazione per gli operai, sensibili alle grazie femminili: “altrimenti non mi lavorano più” mi ha spiegato Cinzia, nella veste di “portavoce” del Direttore. Una presenza femminile in officina, come nelle aree tecniche, popolate interamente da membri organizzativi di genere maschile, rappresenta infatti un elemento dirompente, “contaminante”, indicando la caratterizzazione simbolica di questi spazi, propri dell’aspetto metalmeccanico e tecnico della costruzione delle macchine, in “spazi di genere”. Si tratta infatti di una presenza corporea la cui vicinanza è percepita attraverso i sensi, potenti sensori disgreganti capaci di distogliere l’attenzione e ostacolare la coordinazione operativa in uno spazio organizzativo. In questo senso risulta illuminante il suggerimento scherzoso di Alessandro Zaupa, ingegnere dell’ufficio calcoli, di far finta di essere un supervisore iraniano per una commessa in Iran e vestirmi da arabo, con barba, occhiali scuri e tunica, nascondendo i connotati corporei.

L’aspetto della ristrettezza o dell’ampiezza della cornice in Simmel (1908) mette inoltre in evidenza il rapporto tra l’impulsività propria delle interazioni sociali negli spazi aperti, che suscitano un senso di libertà, in contrasto con il contenimento delle energie proprio di uno spazio chiuso. Le interazioni sociali che hanno luogo in officina sono caratterizzate da una maggior “libertá performativa”, dove risulta naturale sospendere l’etichetta, composta da tatto, cortesia, deferenza e contegno<sup>69</sup> (Goffman, 1967): si parla in dialetto, si bestemmia e ci si manda a quel paese senza tanti complimenti. L’Officina si identifica come cornice estensiva del retroscena aziendale, dove la pressione delle scadenze è costantemente imperativa e i ritmi di produzione seguono spesso orari di emergenza.

---

<sup>69</sup> “È quindi importante constatare come il sé sia in parte un oggetto cerimoniale, qualcosa di sacro che deve essere trattato con attenzione rituale e che a sua volta deve essere presentato agli altri nella sua giusta luce. Per affermare questo sé l’individuo agisce tenendo un contegno corretto quando è a contatto con altri, ed è trattato da questi ultimi con la dovuta deferenza.” (Goffman, 2001: 99).

Ritorniamo poi verso l'ingresso, la porta rossa che collega la Produzione con la piazzetta e gli uffici. Il colore predominante degli uffici modulari prefabbricati è il rosso, dal vermiglio al rosso cupo, che riprende il colore delle travi che sorreggono potenziali parti di macchine da appendere al soffitto. Incontriamo un signore con i capelli bianchi che sta uscendo da uno di questi uffici. "Beh, il signor Nardin, ecco, lui é uno dei grandi creativi che dovrebbe un giorno osservare"... "la storia" suggerisce il signor Nardin con tono orgoglioso... "una vita, osservare! Sí, lui é stato uno dei fautori della crescita e del successo dell'azienda assieme al fondatore, che é il papá del signor Zamperla... quindi, diciamo che é espressione di grande creativitá" mi racconta Cinzia.

Ci avviamo verso uno degli uffici accanto, verso cui sta arrivando un signore con una frangia grigia e occhiali tondi, vestito da "officina": "Buongiorno, Nicola non c'é?" chiede Cinzia... "In giro" risponde lui con tono vivace... "Allora beh intanto ti presento la dottoressa Chiara Vernari, che é una ricercatrice dell'Universitá di Padova, stará qua con noi tutto il mese di giugno... sta conducendo una ricerca su come viene gestito in un'azienda il processo creativo, quindi a livello organizzativo, di passaggio delle informazioni... di come appunto in qualche modo dall'idea si arriva poi al prodotto, concretizzato" spiega Cinzia, riprendendo le presentazioni subito dopo con tono vivace. "Il signor Gianni Cicchello, altro soggetto creativo, quindi sará oggetto di osservazione anche lui (*ridacchiando divertita*), a parte che qua é difficile trovare qualcuno che non sia creativo... che é responsabile dell'officina" conclude Cinzia. "E della parte prototipi" aggiunge il signor Cicchello, da cui riprende di nuovo Cinzia: "addirittura lui ha inventato una macchina per la costruzione di binari... quindi soggetto molto creativo... io le segnaleró via via i soggetti da tenere sotto controllo (*ridacchiando divertita*), tanto ormai li conosco". "Eh ormai sí" commenta lui. "Niente, adesso se vedo Nicola, altrimenti se tu lo vedi prima digli che appunto se vede una gentil fanciulla, donzella, che gira, ecco, é una dottoressa dell'Universitá che sta facendo una ricerca, va bene? Intanto sto facendo

un giretto qua per farle vedere il nostro caos creativo” evidenzia Cinzia con tono allusivo. “Creativo” ripete il signor Cicchellero con aria di approvazione.

Visitiamo l’ufficio attiguo, l’ufficio controllo della qualità, uno degli uffici modulari prefabbricati dell’officina, dove “qua sí c’è poco di creativo, perché devono essere molto concreti nel fare in modo di verificare che tutte le indicazioni di progetti e requisiti siano stati effettivamente presi in considerazione e rispettati”. “Sí, carpenterie, saldature, soprattutto, rispettare i disegni tecnici, più che altro” aggiunge Andrea, l’abitante dell’ufficio. Chiedo se fanno anche dei test e mi risponde che sí, fanno controlli di laboratorio, dove richiesto, “dove ci son problemi, cercare di risolvere, capire”.

Ci avviamo su per le scale che collegano la seconda parte del corridoio (la prima è collegata con gli uffici commerciali dalla scala a chiocciola color rosso vermiglio) con il resto degli uffici. Entriamo nell’ufficio audit, dall’apparenza piuttosto anonima. “Buongiorno, sto facendo un giro conoscitivo con la dottoressa Vernari” comincia Cinzia rivolta a un ragazzo alto, con i capelli castano mossi, che mi presenta subito dopo: “il signor Antonio Zamperla è il figlio del signor Zamperla che lei ha conosciuto”... “Buongiorno... Antonio” si presenta lui a sua volta stringendomi la mano. È slanciato e vestito in modo curato; avrà più o meno la mia età, quindi sui ventisette, e rassomiglia parecchio al padre. “È il nostro audit manager, quindi il responsabile del controllo di gestione” prosegue Cinzia, spiegandomi che è il calcolo di costi e ricavi e completando le presentazioni: “la dottoressa Belin... più altri due colleghi che sono in giro, ma casomai li aggiornate... la dottoressa Vernari è una ricercatrice dell’Università di Padova, sta svolgendo una ricerca etnografica sulla creatività in azienda, come viene gestita nel processo di organizzazione e vissuta da parte dei collaboratori... deve osservare, avrà tre uffici di riferimento, con tre scrivanie appunto per poter gestire le sue informazioni solitamente al computer. Osserverá, quindi sarà con noi tutto il mese di giugno e alla fine di questo periodo preparerá delle interviste per chiudere questa sua ricerca di dottorato... la vedrete girare, tra di noi, in questo periodo”. Antonio annuisce con aria di

approvazione entusiastica. All'improvviso Cinzia si anima ed esclama con tono divertito: "Secondo me s'innamorerá dell'azienda e non vorrá piú andar via! (*scoppiando a ridere*) O impazzisce, oppure dice: 'ho capito, ho trovato l'eldorado e non vado piú via!'..." "Sai che c'è sempre un rapporto di amore-odio eh" commenta la dottoressa Belin con aria disincantata, rivolta verso Cinzia. "Sempre" conferma Cinzia con voce decisa e frizzante.

Passiamo all'ufficio affianco, l'ufficio ricambi ("spare parts"), e a conclusione degli uffici tecnici di progettazione, entriamo nell'ufficio rollercoaster, "quindi montagne russe e tutto ciò che corre su binario", ad esempio le monorotaie. Tappe successive sono l'ufficio ITC (*Information Technology and Communication*) e l'ufficio amministrativo. Cinzia mi presenta nuovamente e spiega che sto lavorando alla mia tesi di dottorato che ha come tema di ricerca il processo creativo nelle aziende, "come viene gestito, vissuto, organizzato, non-organizzato, incanalato". "Essendo un'azienda molto creativa, siamo oggetto di ricerca" conclude Cinzia ridacchiando.

Mentre ci dirigiamo verso la fine del corridoio, realizzo che sempre sullo stesso piano (l'edificio ha solo il primo piano), collegato dal corridoio centrale che stiamo percorrendo, ci sono gli uffici commerciali, a cui si accede piú direttamente dalla scala rosso vermiglio. "Sí, esatto, é un labirinto", come conferma Cinzia notando il mio disorientamento. Proseguiamo per un corridoietto a destra rispetto all'ufficio commerciale, alla fine della stanza: sulla porta c'è la scritta "ART DEPARTMENT". "Permesso" dice entrando Cinzia, con tono chioccio. Il corridoio continua per altri circa cinque passi dopo aver varcato la porta, con la porta del bagno a destra: "Ciao ragazze" saluta Cinzia, appena sono a portata di vista. "Allora intanto presento a voi la dottoressa, poi la presentiamo a Mario" annuncia Cinzia. "Ci siamo già..." fa notare Alessandra, la ragazza seduta alla scrivania in fondo. Cinzia risponde che sí, sono passata con il signor Zamperla facendo un giro, proseguendo tuttavia a presentarmi dettagliatamente come negli uffici precedenti: "sta svolgendo la sua tesi di ricerca di dottorato sulla creatività nelle aziende... come

viene vista, vissuta, tradotta in processi, in organizzazione... quindi dovrà semplicemente osservare com'è l'organizzazione in queste tre settimane che stará qua". Cinzia fa presente che dovrei passare una settimana qua in ufficio artistico. "Ecco avrá bisogno semplicemente di una scrivania" dichiara Cinzia. "Beh c'è quella della Barbara" suggerisce sempre Alessandra, indicando la position vuota tra la sua scrivania e quella della ragazza alla scrivania in prima fila. "Ti dovrai abituare alle sedie, perché non le abbiamo comode" commenta, "non ce le danno". "Esatto" conferma Serena, l'altra ragazza con un filo di voce. "No, perché dovete soffrire... perché dalla sofferenza scaturisce la maggiore fantasia" commenta Cinzia scherzando in tono affettuoso, nell'ilaritá generale. "Eh ma... anzi" continua in tono semiserio Alessandra. "Chissá che magari... succeda qualcosa" conclude Alessandra ridacchiando. "Si sa mai... le vie del Signore sono quasi infinite" conclude Cinzia con tono vivace. "Ok? Bene... tuo papá arriva piú tardi?" le chiede. "Sí ma... non so quando" risponde con l'aria piccata di chi non ne ha idea. Cinzia ringrazia le "fanciulle" e quando stiamo per uscire dall'ufficio, ci imbattiamo in un signore alto che, tolti gli occhiali da sole, mi scansiona spudoratamente dalla testa ai piedi. "Eccolo qua!" esclama Cinzia. "Allora, ti ho mandato una mail stamattina ma ti anticipo il contenuto" comincia Cinzia con tono energico. "Mi hai mandato una mail" ripete lui con aria di chi sta collegando parole a concetti. "Sí; lui é il direttore artistico, quindi soggetto altamente creativo" indica Cinzia, mentre lui chiude la porta dietro di sé e si presenta: "Piacere, Mario". "La dottoressa é una ricercatrice dell'Università di Padova, e sta facendo la sua tesi di dottorato sulla creativitá nelle aziende: come viene vissuta, organizzata, gestita" spiega Cinzia. "Trovato." la interrompe lui. "Esatto. L'albero della cuccagna" conferma Cinzia. "Qua é un caso a parte, però hehe" prosegue lui. "Ecco, vabbé, come ti ho scritto, sará qua con noi tre settimane ad osservare, quindi dovrà semplicemente vedere come viene normalmente svolto il nostro lavoro e come viene appunto gestita questa creativitá... avrá solo bisogno di una scrivania di appoggio... il signor Zamperla proponeva tre uffici... io ho messo giú una proposta di calendario, se vi va bene... se no insomma lo cambiamo... ecco

la dottoressa é qua dalla mattina fino alla sera... a fine di queste settimane di ricerca proporrá un'intervista da fare a chi ci indicherá, per chiudere la sua ricerca, e appunto una volta approvato dal signor Zamperla e dalla direzione...". "Magari é la volta che capiamo come funziona" commenta alla fine Mario con tono sornione. "BRAVO! Magari scopriamo qualcosa di noi stessi" scoppia a ridere Cinzia, mentre lui si avvia verso il suo ufficio alla fine del corridoio dell'ufficio artistico.

La posizione spaziale dell'ufficio artistico, non direttamente comunicante con gli altri uffici dello stesso piano e cosí isolato rispetto agli altri uffici, soprattutto quelli tecnici e di produzione con cui dovrebbe relazionarsi quotidianamente, crea una sorta di isolamento rispetto al corpus aziendale, che come vedremo ha contribuito a creare nelle sue abitanti delle dinamiche critiche, di "contro-cultura".

Passiamo di nuovo nell'ufficio commerciale: Andrea le passa una telefonata in cui Cinzia saluta qualcuno con tono affettuoso, chiedendo di organizzare una serata giú a valle, per aggiornarsi. Mi racconta poi che stava parlando con un vecchio collega che se n'è andato dall'azienda da tre anni, ma sono ancora in contatto. Dal back-office giungiamo nel corridoio che collega la conference room, la presidenza e la direzione. Ci sono delle scale a parte, che portano al piano terra a cui si accede dal corridoio con i pugnometri vintage.

L'ufficio del Presidente é praticamente di fronte al back-office, diviso solo dal corridoio "presidenziale", di facile accesso sia per Cinzia, che ha nel back-office la sua scrivania personale, che per il Presidente, che come mi spiega Cinzia adesso abita l'ufficio che una volta era del padre, il signor Antonio. Avrei potuto intuire che l'ufficio in questione é quello del signor Zamperla non solo dalla posizione, attigua alla conference room e al back-office, ma anche dall'arredamento interno: illuminazione naturale, scrivania con inserti in pelle, scranno di pelle, vetrinette con premi e macchine fotografiche antiche appartenenti al padre, come mi indica Cinzia, che introduce la visita all'ufficio dicendo che dovrá "mettere in ordine, perché la creatività...!". In evidenza, c'è un divertente fotomontaggio con la foto del signor Zamperla con la tutina di Superman. Scoppio a ridere e chiedo se é opera loro:

Cinzia mi dice che l'ha realizzato uno studio di comunicazione e pubblicità del quale il signor Zamperla é diventato amico con il titolare e che “questi siamo noi, quindi... é un'azienda che ama ridere di se stessa, poi proprio il tipo di prodotto ci porta a essere particolarmente indulgenti sul fatto di scherzare”.

Dopo il giro conoscitivo, Cinzia mi presenta il Direttore generale, il dottor De Vita, accompagnandomi nel suo ufficio. É un ufficio d'angolo reso luminosissimo da un'ampia parete di finestre, scrivania nera lucida che sembra nuova di zecca, libreria metallica in cui sono affastellati alcuni libri di management che sembrano disposti in modo decorativo, messi lì piú per preparare un setting di ribalta che per essere letti. L'impressione che ho è di un arredamento tipicamente maschile, sui toni del nero, con un ampio uso del metallo. Il Direttore mi appare come un giovane manager dall'aspetto e dai modi curati e dalla forbita dialettica aziendalista. Antonio Zamperla è presente nella stanza e Cinzia conclude la sua breve presentazione della mia ricerca, che appare piú formale delle altre volte, sorridendo in tono scherzoso: “Comportatevi bene, che siete sotto osservazione”. “Allora domani vengo in cravatta” risponde il Direttore allo scherzo, con aria un po' da pavone. Tutti e quattro, a differenza degli altri collaboratori, si danno del lei e il figlio si riferisce al padre come al “Presidente”.



### 3.2 Spazi del fluire al Meyer

“É nell'accoglienza che sta la grande innovazione di quest'ospedale, e non solo quello delle attività, ma anche quello del personale sanitario, gli infermieri, i medici...” (Gabriella, direttrice artistica della programmazione teatrale)

I contesti ospedalieri in termini sensoriali creano una sensazione di angoscia patologica: l'ambientazione ferisce per la sua asetticità, anestetizzando in uno squalore di deprimente funzionalità qualsiasi esperienza estetica. I ricordi che si possono annoverare dopo un ricovero, o una visita ad un degente, sono spesso legati al bip bip dei macchinari, ai colori sbiaditi<sup>70</sup> delle pareti, agli odori chimici di disinfettanti, ai camici e alle mascherine anti-contaminazione, all'immagine di carrelli forniti di garze, siringhe e flebo. Questi artefatti tipici delle corsie sanitarie richiamano l'aspetto invasivo, sgradevole e spersonalizzante dell'esperienza dello spazio ospedaliero. Il ricovero di un bambino in ospedale, in particolare, è sempre un fatto vissuto con una buona dose di ansia da parte dei genitori e dell'intero nucleo familiare, ma soprattutto rappresenta per il bambino una brusca, spesso dolorosa, a volte prolungata interruzione della propria vita quotidiana, “un improvviso venire meno dei punti di riferimento cui ancorare la mente, il corpo, il cuore” (Marchese in Celesti, Peraldo, Visconti, IV: 2005), uno scombusolamento dei tempi, dei ritmi e degli spazi che assicurano un senso di calore e protezione.

La costruzione fisica e sociale degli spazi al Meyer, in questo senso, assume il preciso e deliberato intento di smorzare l'aspetto traumatico del distacco dall'ambiente domestico e familiare, tessendo un legame di continuità tra il periodo di ricovero e l'abituale vita quotidiana di un bambino. La creazione degli spazi

---

<sup>70</sup> Si usa persino dire, per certi colori non molto incisivi come il verdino smorto o il celestino demotivante: “fa molto ospedale”.

è stata consapevolmente progettata allo scopo di realizzare uno scenario sensoriale il piú possibile accogliente e “coccolante” per i suoi utenti e clienti: un posto che sembri un’enorme ludoteca, un *locus amoenus* dove fare esperienza di cose nuove. Questo spirito di accoglienza sta alla base di tutte le attività promosse dalla Fondazione Meyer, che contribuiscono a comporre un mosaico di pratiche creative e interventi di supporto al processo di cura, costantemente presenti e attivi nel trasformare l’immaginario sociale dell’ospedale da luogo di estraniamento, di sofferenza o di tortura, a luogo di opportunità, esplorativa e culturale:

“È un paradosso, insomma in ospedale ci si viene esclusivamente per curarsi, e anzi, la permanenza in ospedale noi stessi speriamo sia la piú limitata possibile in termini temporali, però abbiamo visto che talvolta un bambino ha visto per la prima volta uno spettacolo teatrale all’interno dell’ospedale, per la prima volta si è trovato a fare un laboratorio con un artista che c’era in ospedale, per la prima volta ha toccato e ha visto da vicino uno strumento musicale con i nostri musicisti... ed è veramente un bellissimo valore aggiunto, che porta anche nel ricordo del bambino, quando torna a casa, l’idea che l’ospedale non è poi un luogo cosí terribile, nonostante la problematica che il bambino aveva, ma può essere un luogo come un altro dove comunque si può vivere con serenità” (Alessandro Benedetti, segretario della Fondazione Meyer a Terra Futura<sup>71</sup>, 2010).

La storia dell’ospedale Meyer rappresenta un motivo di orgoglio per la città di Firenze e un esempio di eccellenza nel territorio italiano. Aveva smesso di funzionare la Ruota degli Innocenti e Carlo Collodi<sup>72</sup> aveva appena pubblicato il suo Pinocchio (1881, 1883), quando a Firenze nasceva l’ospedale pediatrico Anna Meyer<sup>73</sup>, il primo della regione Toscana dedicato esclusivamente alla cura dei bambini (Symbola, Banca delle Qualitá Toscane, 2008: 98).

---

<sup>71</sup> Convegno internazionale delle buone pratiche di sostenibilità tenutosi a Firenze nel 2010.

<sup>72</sup> Pseudonimo di Carlo Lorenzini.

<sup>73</sup> “L’ospedalino”, come lo chiamavano i fiorentini, fu costruito grazie al finanziamento del commendatore Giovanni Meyer tra il 1884 e il 1887, a ricordo della propria consorte.

La nuova sede<sup>74</sup>, sita in zona Careggi nei pressi dell'omonimo polo ospedaliero-universitario e ai piedi della colline fiorentine, è divenuta operativa nel dicembre del 2007, dopo un trasloco notturno con il trasferimento dei bambini ospedalizzati sostenuto dall'intera città di Firenze, che ha chiuso tutti i cinema, impiegato centinaia di operatori, vigili fuori orario di lavoro, volontari della protezione civile, e fatto strada a cinquanta ambulanze, pulmini e tassisti. Questo grande amore che ha la città di Firenze per l'Ospedale si manifesta nel costante supporto della cittadinanza, con donazioni, soprattutto dall'alta borghesia fiorentina, feste dei diciotto anni, la pergamena o il sacchettino della Fondazione Meyer come bomboniere<sup>75</sup>:

“Chi lavora al Meyer è una persona speciale per Firenze.” (Francesca, Antropozoa)

Le donazioni, come già detto, vanno alla Fondazione, organismo che tutela la facciata di ribalta (Goffman, 1959) e la visione complessiva di accoglienza e di supporto “creativo” al Meyer, e permettono appunto di avvalersi della collaborazione di professionisti: educatori, musicisti, operatori di pet therapy e orto-giardino, i clown che sono professionisti dello spettacolo, pagati con convenzioni biennali con le cooperative e le associazioni di appartenenza. Come forma di ringraziamento, Gabriella Gandon, direttrice artistica di Meyer Teatro, ogni anno organizza uno spettacolo al Teatro della Pergola, gratuito per tutta la cittadinanza.

La nuova costruzione del complesso ospedaliero si staglia come un'assoluta novità nel panorama di edilizia sanitaria italiana: è il primo ospedale bioclimatico d'Italia, per risparmio energetico e applicazione di risorse ecosostenibili, ma quello che è interessante è che molte di queste soluzioni sono state realizzate con un'attenzione particolare al linguaggio dei bambini. Un esempio è rappresentato

<sup>74</sup> 210 posti letto, di cui 50 di day hospital, 7 sale operatorie, 9 sale diagnostiche, 5 mila metri quadrati di giardini sui terrazzi e sul tetto, una superficie complessiva di 32 mila metri quadrati.

<sup>75</sup> “Nessuno fa piú bomboniere a Firenze! Che diciamocelo, sono una stupidaggine.” (Gabriella Gandon)

dai “coni di Pinocchio” sul tetto dell’ospedale, a catturare i raggi solari e trasformarli in energia elettrica.

Ogni ambiente, ogni minimo dettaglio è stato studiato e progettato con accortezza, con illuminazione naturale differenziata a seconda della funzione e del luogo. I caratteri architettonici sono stati pensati per trasmettere un’idea di equilibrio armonico, di naturalezza, di rassicurazione: le decorazioni esterne delle mura richiamano onde neoclassiche; il vialetto verso gli ambienti dell’ospedale è un tunnel trasparente che costeggia il giardino; l’ampio spazio d’ingresso e accoglienza è un’enorme Serra fotovoltaica illuminata da luce naturale, che dá sul giardino popolato da una scultura metallica e stilizzata di un uccellino su un albero.

Lo scheletro portante della “Serra”, bilanciando l’ariositá che si percepisce oltre le finestre e il metallo curvo della struttura, sembra richiamare l’interno di una chiesa gotica, dove tutto converge verso il cielo e lo spazio sembra indefinito. L’ambiente è abitato da panchine semicircolari come quelle che si possono trovare in un parco, tavolini di legno con libri per bambini e giochi, sedie rosso pastello con orecchie e occhi di coniglietto, macchine di legno con le fattezze di animali in cui i bambini possono sedersi. Nella Serra è possibile inoltre ricevere informazioni presso la Portineria sull’ubicazione di servizi, ambulatori, degenze e uffici.

Percorrendo l’ospedale dalla palazzina d’ingresso alla Serra, e poi verso il grande corridoio e passaggio che la collega alle scale e agli ascensori per i reparti e alla sala d’aspetto interna del piano terra, si incontrano una straordinaria e multiforme quantità di installazioni artistiche: dalle illustrazioni delle “Case di Pinocchio” collocate nella palazzina d’ingresso alle sculture delle “mucche pazze” della *Cow Parade*<sup>76</sup> disposte lungo tutto il percorso del tunnel per arrivare alla Serra, dai “pesci idraulici” con ingranaggi di metallo, in vetrina all’imboccatura del grande corridoio, alle giostre multicolorate in ceramica e cemento di piastrelle

---

<sup>76</sup> Iniziativa internazionale che ha coinvolto le piú importanti città del mondo: per Firenze furono preparate delle “mucche mignon” appositamente per i bambini della Ludoteca del Meyer, dipinte poi dagli artisti in collaborazione con loro. Si tratta di dieci mucche in vetroresina “a grandezza naturale” e dipinte con smalti acrilici con le fantasie piú disparate, da cieli stellati a pois rossi su sfondo bianco.

lungo tutto il percorso. Questi “racconti immaginari”<sup>77</sup> (Barburini, *Arte x Meyer Art: 2*, Rauch, *Arte x Meyer Art: 3*), che arredano e popolano tutti i singoli ambienti e gli spazi collettivi dell’Ospedale, creano un’ambientazione da sogno che sembra accompagnare gli astanti in un’altra dimensione:

Non un Luna-Park, comunque, ma, almeno negli intenti, un grande e complesso oggetto “transizionale” (Rauch, *Arte x Meyer Art: 3*).

Come una collezione di opere per liberare la fantasia di ognuno, come un cammino culturale con tanti angoli magici (...) suggestioni capaci di liberare la propria libera creativitá. Segni e simboli aperti all’espressivitá di ognuno, capaci di suggerire senza imporre sensazioni artistiche e ludiche (Barburini, direttore della Fondazione Meyer, *Arte x Meyer Art: 2*).

Il progetto Meyer Art, parte del progetto Meyer Cultura della Fondazione dell’Ospedale Meyer, è stato esplicitamente iscritto nel processo di costruzione del nuovo Ospedale affinché tutti<sup>78</sup> gli ambienti non suggeriscano l’idea di un “luogo di dolore”, parlando ai bambini con un linguaggio a loro piú consueto, “quello dell’immagine, della creativitá, del gioco” (Rauch, *Arte x Meyer Art: 2*):

Al nuovo Meyer l’arte pervade ogni spazio, si coniuga con l’architettura e con la vocazione di cura del complesso ospedaliero (...) facendo sí che l’Ospedale sia il meno traumatico possibile,

---

<sup>77</sup> “Oche di sabbia” nel corridoio d’accesso del Day Hospital; pannelli su vetro che raffigurano foreste tardopop sulle pareti della sala d’ingresso interna; tubi blu di acciaio smaltato sospesi nel vano terratetto; le poetiche sculture di Sophie Fatus, come la scritta “animata” da forme di animali di fantasia della parola Pace alla targa d’ingresso della Ludoteca su cui posano degli uccellini arcobaleno al vortice circolare dell’Albero della Vita; foto digitali che sembrano dipinti raffiguranti fiori d’acqua all’uscita degli ascensori del secondo piano del Padiglione centrale; 8 evocative e brillanti grandi tele ad olio con figure di nuvole “che si muovono, si diradano e si addensano”, intervallate da 8 scalette di legno multicolorate, collocate nel ballatoio del secondo piano nel Padiglione centrale e realizzate da Andrea Rauch, direttore artistico del progetto Meyer Art (Rauch, *Arte x Meyer Art: 26-27*).

<sup>78</sup> Reparti di degenza, ma anche sale di attesa, sale mensa, servizi igienici, spazi collettivi, giardino pensile e giardino coperto etc.

giochi con i colori e con le forme e dialoghi con i protagonisti veri dell’Ospedale: i bambini, le loro famiglie, gli operatori (Barburini, direttore della Fondazione Meyer, *Arte x Meyer Art: 2*).

I colori degli ambienti dell’ospedale sono vivaci ma non aggressivi: verde mela, arancio tibetano, azzurro e rosso pastello. La struttura dei reparti è circolare e disposta per estensione, aspetto che suscita le critiche degli operatori sanitari per i lunghi spostamenti che devono percorrere, magari con lettini o anche solo per i controlli, per raggiungere reparti e stanze. I lunghi banconi di accettazione sono senza alcun vetro divisorio e ci sono molti “presidi” per disinfettarsi le mani.

Le stanze ospedaliere sono perlopiù a uno o due letti a misura di bambino e hanno le pareti colorate di verde salvia; le tende sono rosso pastello e i letti arancioni. I mobiletti, gli armadi e gli scaffali sono di legno rosso o arancione pastello. Lo scenario è il contrario che austero, è quello di una cameretta, con la possibilità di abbassare anche le tendine esterne che danno sul corridoio del reparto, assicurando un ambiente ancora più raccolto e privato. Ogni lettino dispone di un divano letto affianco per un genitore<sup>79</sup> e di un bagno, con il preciso intento di far sí che almeno un genitore possa sempre restare con il bambino degente.

La creazione, all’interno della struttura, della Ludoteca, di spazi gioco, della Biblioteca, di attività di laboratorio e workshop didattici e artistici, contribuiscono a garantire una continuità anche “operativa” tra la vita quotidiana attiva, sana e quotidiana dei bambini e la frattura della visita o degenza ospedaliera. I bambini così possono portare il loro spazio, di autonomia, all’interno del contesto ospedaliero, in cui possono praticare la fantasia e il gioco:

---

<sup>79</sup> “Il primo accompagnatore”, inoltre, “può consumare un pranzo in reparto tutti i giorni, sia a pranzo che a cena, dietro prenotazione e pagamento”, come indicato dal sintetico pamphlet giallo “Accoglienza. Informazioni utili durante la permanenza in Ospedale” dell’Azienda Ospedaliero Universitaria Meyer per i genitori (*Cari genitori, con queste poche righe vogliamo darvi alcune informazioni sull’organizzazione del vostro ospedale che vi potranno essere utili durante il periodo in cui voi e il vostro bambino resterete con noi*).

“sono spazi di abitabilitá, di vivibilitá, proprio di piacevolezza del vivere... di deistituzionalizzazione... dando l’idea al bambino di non essere in ospedale.” (Nico, responsabile della Ludoteca)

L’intervento degli educatori<sup>80</sup>, portato avanti da molti anni dalla Cooperativa Arca, ha proprio il senso di sostenere e sviluppare questo processo di riappropriazione, dove i bambini e ragazzi “possano continuare a coltivare gli interessi propri delle loro etá” e abbiano “la possibilitá, attraverso le attivitá di gioco, di esprimere e sviluppare le loro risorse creative recuperando cosí una dimensione attiva che spesso in situazione di ricovero viene inibita”.

L’aspetto di negoziazione tra spazi adibiti al gioco e a scopi medico-sanitari, tuttavia, non si dimostra sempre collaborativo e aperto, come mi ha raccontato Nico. Molte persone, soprattutto chi non ha partecipato al progetto iniziale di progettazione del nuovo ospedale, giudicano che si poteva benissimo fare a meno di tanti spazi cosí grandi, che potevano essere piú dedicati ad attivitá piú importanti, e infatti man mano spariscono. Nel corso del tempo, una ludoteca di reparto è stata riconvertita in un ufficio per i medici; e le “mucche pazze”, che prima erano disposte in uno degli spazi “di ristoro” tra un reparto e l’altro, ora costeggiano il viotto che porta dall’entrata alla Serra, sgombrato per fare spazio per esigenze medico-sanitarie.

Al Meyer è naturale incontrare ogni giorno insieme a medici ed infermieri anche clown in corsia, animatori, operatori di pet therapy, musicisti impegnati a dare vita a interventi<sup>81</sup> di benessere e distensione per i bambini, stimolando la loro collaborazione energetica nelle cure necessarie a un processo di pronta guarigio-

---

<sup>80</sup> Tratto dal pamphlet della Cooperativa Arca, “La ludoteca e gli interventi d’animazione dell’Ospedale Meyer. Spazi d’incontro e di gioco per tutti i bambini e i ragazzi in cura”. Il personale è composto da sei educatori professionali della Cooperativa Arca con specifica formazione nel campo del sostegno al bambino e al ragazzo malato, in stretta collaborazione con gli infermieri e i medici dei vari reparti.

<sup>81</sup> Vengono chiamati proprio interventi di supporto, per accentuarne l’aspetto mirato e professionale.

ne<sup>82</sup>. Non si tratta, tuttavia, solo di un sollievo emozionale, ma anche di crescita affettiva e intellettuale, di occasioni di scoperta culturale.

Il progetto Meyer Teatro ne è l'esempio più emblematico, ideato e curato dalla direzione artistica di Gabriella Gandon con il patrocinio di Regione Toscana, Provincia e Comune di Firenze. Il progetto propone negli ambienti dell'ospedale spettacoli teatrali "di qualità", aperti sia ai piccoli ricoverati che a un pubblico esterno, facendo dell'ospedale un luogo di incontro e di cultura. La programmazione ha un cartellone che prende il nome di "Su il sipario: un ospedale da favola", con uno spettacolo allestito in Ludoteca ogni giovedì pomeriggio, talvolta anche la domenica e in occasioni speciali. Gli spettacoli sono pubblicizzati anche all'esterno<sup>83</sup> dell'ospedale, collegandosi idealmente con quelle scuole e classi che abbiano interesse a sensibilizzare gli alunni al problema della malattia e dell'ospedalizzazione<sup>84</sup>.

L'intervento conta una moltitudine di "artisti amici del Meyer" da molti teatri d'Italia, soprattutto toscani, e spazia da burattini e marionette a canzoni-storie e musiche, da clownerie a storie lette e recitate e spettacoli-gioco. I bambini possono diventare di volta in volta spettatori e protagonisti di performances, di laboratori teatrali e di animazioni. La coordinazione con le attività della Ludoteca portano anche alla costruzione di burattini o di altri materiali di scena.

Nel corso del periodo sul campo, ho partecipato a due divertentissimi spettacoli di burattini, con un palco costruito ad hoc dai burattinai nello spazio della Ludoteca, spostando tavoli e sedie. Lo spettacolo più mirabolante a cui ho assistito, però, è stato quello dei trampolieri, in occasione di una festa organizzata dal reparto di Diabetologia. Utilizzando una piccola tenda per cambiarsi al centro dello

---

<sup>82</sup> Liberamente tratto dall'opuscolo "Giochi, musica & pagliacci" della Fondazione Meyer.

<sup>83</sup> "L'ospedale con questo progetto di teatro aperto alla cittadinanza vuole rinnovare il rapporto fra se stesso, produttore di servizi sanitari, e i propri utenti, il bambino e la sua famiglia, proponendosi come luogo aperto verso l'esterno e non più chiuso tra le proprie mura" (tratto dall'intervento/progetto di Gabriella Gandon proposto alla Fondazione Meyer nel 2007).

<sup>84</sup> Tratto dall'intervento/progetto di Gabriella Gandon proposto alla Fondazione Meyer nel 2006.



spiazzo appena fuori il Week Hospital, questi sbalorditivi artisti dell'equilibrio sui trampoli hanno realizzato uno spettacolo metamorfico con costumi fantasiosi dai colori vivaci e svolazzanti, trasformandosi di volta in volta in animali, insetti, geni della lampada, maschere astratte, principesse.

Si tratta di introdurre una situazione giocosa che sia elemento di diversità rispetto alla situazione di degenza e che riesca nel contempo a lasciare una "traccia positiva" nel ricordo di un periodo solitamente traumatico come quello del ricovero in ospedale. L'iniziativa, inoltre, si inserisce in un progetto complessivo dell'Ospedale Meyer di promozione della salute, intesa come benessere fisico, mentale e sociale anche attraverso la cultura, che non è statica, ma interagisce con i bambini e le loro famiglie attraverso laboratori artistici e teatrali, mostre e musica:

L'Ospedale Pediatrico Meyer fa cultura in quanto l'ambiente ospedaliero è uno straordinario generatore di contatti e relazioni, attraverso i quali si possono coltivare e far crescere sensibilità e volontà di crescita. (Gabriella Gandon)

La Scuola in Ospedale<sup>85</sup> arricchisce lo scenario di possibilità offerte dall'Ospedale Meyer, al fine di favorire la continuità educativa con la scuola di provenienza, dei percorsi scolastici e del processo di apprendimento. Il servizio è effettuato in collaborazione con le diverse istituzioni scolastiche e garantisce il diritto all'istruzione attraverso l'insegnamento personalizzato correlato con il ricovero ospedaliero:

"il responsabile del Provveditorato ha raccontato di un bambino che ha detto: 'c'è tutto in questa scuola, persino l'ospedale!'" (Gabriella Gandon)

---

<sup>85</sup> La scuola primaria, più le scuole medie e una conversione per il liceo.

L’Ospedale non si esaurisce cosí nell’offerta sanitaria, ma si pone come autentico luogo di cura a tutto tondo, un luogo che “si prende cura”, intesa come *care*<sup>86</sup>, un centro di relazioni in cui le attività di gioco e di interazione con gli artefatti artistici e culturali diventano parte integrante e trasformativa dell’esperienza dello spazio ospedaliero. L’Ospedale, inoltre, “mette in moto” una serie di relazioni: alcuni bambini si animano con gli animali della pet therapy, altri si fanno ricoverare al Week Hospital il giovedì per andare a vedere lo spettacolo teatrale, alcuni bambini tornano in Ludoteca per portarsi a casa la scultura o il disegno che hanno realizzato qualche giorno prima con gli educatori, altri aspettano e chiedono la visita dei loro clown preferiti, solo per citare alcune delle situazioni che ho avuto modo di osservare o che mi hanno raccontato nel corso del lavoro sul campo.

Le attività creative attivano relazioni anche con gli spazi dell’Ospedale, come nel progetto della mostra sul “Mago di Oz”, che nasce dopo l’esperienza di letture animate sia in ludoteca che nei reparti. In ludoteca gli educatori hanno organizzato una serie di laboratori in cui hanno realizzato con i bambini “gli oggetti scenici” della storia, proponendo ai bambini di lavorare nella creazione di quadri che sarebbero infine stati esposti in una mostra. Questo processo di realizzazione creativa ha coinvolto soprattutto i bambini e ragazzini del reparto di Oncoematologia, che si fermano in ospedale per molto tempo. La proposta lasciava molto spazio alla creatività, anche rispetto ai materiali messi a disposizione, e imponeva solo la presenza nei quadri della strada di mattoni gialli, simbolo costante nel libro e metafora del viaggio, il filo conduttore della mostra. Ognuno di loro si è ispirato ad un particolare diverso, chi le scimmie volanti, chi il sentiero di mattoni gialli. L’esposizione in dodici pannelli è stata allestita in Serra e poi sistemata definitivamente nel corridoio del Day Hospital di Oncoematologia, dove i bambini che l’hanno realizzata possono rivederla e ammirarla ogni volta che tornano per i controlli. Con il passare del tempo le produzioni dei bambini hanno popolato i muri di

---

<sup>86</sup> “Gli infermieri devono imparare a lavorare e relazionarsi con le famiglie dei bambini, allo scopo di creare un *Family-centered care*” (Emilia).

corridoi e le sale d'attesa, in un processo di addomesticamento degli ambienti ospedalieri: anche i quadri che decorano il Week Hospital, ad esempio, sono stati realizzati nel corso di laboratori tematici in Ludoteca, come quello sui “mostri selvaggi”, composizioni tridimensionali di cartapesta e materiali misti, dal dragone che fluttua su un mare argenteo alla bambina con le trecce rosse e un occhio solo.

Laddove musicisti, clown, operatori di pet therapy si muovono tra corsie e ambienti dell'ospedale, la Ludoteca, in questo senso, rappresenta l'unica estensione spaziale fissa dedicata a “spazi d'incontro e di gioco per tutti i bambini e i ragazzi in cura<sup>87</sup>”, pur nella sua fluidità con l'intervento bisettimanale di letture animate dello “Scaffale volante”, realizzato dagli educatori negli spazi comuni dell'Ospedale, e soprattutto con gli interventi quotidiani nel reparto di Oncoematologia, cornice che richiede maggiori cure, e maggior cura. Gli educatori sono sempre due per ogni turno, ossia mattina o pomeriggio, più altri due in Oncoematologia per i bambini che non possono muoversi.

Qui la contaminazione e la delimitazione dei confini spaziali è una questione letteralmente vitale: in reparti sensibili come quello interno di Oncoematologia, dove sono ricoverati i bambini affetti da malattie tumorali e spesso per questo immunodepressi (hanno meno di sessanta globuli bianchi quindi rischiano di ammalarsi), la presenza corporea di una persona esterna risulta non solo contaminante, ma profanante la fragile e artificiale purezza costruita dal cordone sanitario nello spazio interno al reparto, monitorato, protetto e accuratamente disinfettato. L'accesso avviene, per educatori, “artisti e terapeuti”, tramite un processo di svestizione e sterilizzazione, che include i giochi, i libri e ogni oggetto con cui i bambini e ragazzini ricoverati in Oncoematologia vengono a contatto. Persone e cose possono giungere loro, ma in modo “non profanante”, solo dopo un processo di decontaminazione. Lo spazio qui è una dimensione oltremodo vincolante, dove l'aspetto relazionale dei sensi diventa pericoloso e deve essere attutito: é

---

<sup>87</sup> Dal pamphlet della Cooperativa sociale Arca.

un'istituzione totale (Goffman, 1961) che *confina*, da cui i degenti non possono uscire.

La questione dei confini riguarda anche le stanze ospedaliere degli altri reparti, di cui i clown in corsia devono sempre negoziare l'accesso con la capo-sala e gli infermieri, per motivi sanitari e per non interferire nel processo di cura:

“Dove possiamo andare?” chiedono i clown dottori alla capo-sala... “tutti, tranne la 19” risponde la capo-sala sorridendo (dal diario etnografico)

Ma gli operatori sanitari non rappresentano gli unici *gatekeeper*, in quanto i clown negoziano l'accesso nelle stanze anche con i bambini e i genitori, in quanto chiedono il permesso di entrare e intervenire in una cornice intima già “invasa” dal via-vai di dottori e infermieri legato alle procedure mediche.

I clown, in questo senso, con il Nuovo Meyer hanno perso un po' il loro ruolo, mi racconta Gabriella Gandon, perché gli spazi sono diversi, le camere non sono più da sette-otto letti ma sono singole o da due, quindi diventa una relazione a tu per tu, manca l'effervescenza collettiva e contagiosa creata dallo stare insieme tra bambini (uno ride, l'altro risponde e diventa contagioso). È il tipo di atmosfera che si crea nella riunione fisica degli spettacoli teatrali, dove i bambini partecipano, commentano, dialogano con i personaggi dei burattini e si spalleggiano reciprocamente. Un esempio è quando il burattino in questione non riesce a trovare un oggetto o non sa dov'è andato un altro personaggio della storia: i bambini glielo suggeriscono animatamente e sempre più ad alta voce, esasperandosi e divertendosi quando il burattino continua a brancolare nel buio.

La qualità della vita del bambino in ospedale è relativa anche alla qualità dell'ambiente sonoro. Il progetto “Musica in Ospedale”, l'intervento musicale realizzato e coordinato da Athenaeum Musicale Fiorentino, si propone una ristrutturazione dell'ambiente sonoro degli spazi ospedalieri: prima di tutto sottrattiva, di abbassamento dei volumi, poi di arricchimento dell'ambiente sonoro, riempiendo-

lo di qualcosa di piacevole, in un percorso di relazione con l'ambiente fisico e anche emotivo.

Si tratta di “relazionarsi con lo spazio, con il corpo nello spazio”, come mi ha descritto Alessandro Perondi, responsabile degli interventi musicali. L'attività di condivisione di un'attività musicale si collega al potere della musica, che “ti arriva... passa, come suono e come relazione”, per altri percorsi rispetto a quelli verbali, come se fossero due canali espressivi distinti. “Non si fa Musicoterapia”, mi ha specificato Alessandro, non si lavora sui setting precostituiti, sulle prescrizioni, “si lavora sul campo” e sulla cura delle relazioni come percorso di accoglienza:

L'attitudine del musicista è sapere che piccole cose creano un grande risultato. (Alessandro, Athenaeum Musicale Fiorentino)

È un lavoro di creatività, che comporta una capacità di trasformare e un adattarsi generativo agli spazi dell'ospedale. Questo dell'associare è un aspetto importante, perché l'impressione che la musica può conferire a un ambiente sonoro è di grande potenza e si lega fortemente al ricordo di una situazione e di un luogo, che non a caso *risuona*.

Durante l'osservazione di uno degli interventi musicali<sup>88</sup> nell'area Prelievi, la musicista cantava e suonava accompagnata da una straordinaria quantità di strumenti sonori, che con movimenti dolci e destrezza cambiava di volta in volta traendoli dal suo zaino o dal suo gilet con le tasche, senza mai interrompere la sua musica: sonagli, flauti, chimes, tubi di plastica con listelle di plastica nera. La musica messa in scena, soprattutto il suo cantare, crea un momento di incantamento che rapisce i presenti, dando un senso come di dolcezza allo spazio circostante: l'interazione musicale culmina con uno dei bambini che raccoglie il bastoncino offerto dalla musicista e lo fa scorrere sui dentini della schiena di una ranocchia di

---

<sup>88</sup> Svolti da una decina circa di musicisti, con turni di due o quattro ore ciascuno, alternandosi negli spazi comuni e sale d'aspetto dell'Ospedale: Dialisi, Degenze, Radiologia, Oncoematologia, Week Hospital, Allergologia etc.

legno, producendo lui stesso dei suoni. Ogni musicista ha stili e strumenti differenti: ho incontrato un musicista che suonava la chitarra di fronte ad un bambino in braccio al genitore, o un'altra musicista che camminava per il Day Hospital suonando il clarinetto e offrendo a un bambino che era rimasto ad ascoltarla stupito, uno strumento sonoro con cui suonare insieme.

La posizione centrale della Ludoteca<sup>89</sup> rispetto agli anelli circolari della struttura ospedaliera, al secondo piano dell'area delle degenze e quasi di fronte all'apertura degli ascensori e delle scale, suggerisce il suo ruolo spaziale come punto di riferimento per le attività relazionali di gioco e di espressione creativa. Gli spazi della Ludoteca sono ampi e finemente curati e illuminati naturalmente: colori pastello accesi, numerosi tavoli quadrati con sedie di design con le orecchie e occhi da coniglietto<sup>90</sup> come quelle della Serra, una scaffalatura sviluppata in verticale con libri e Topolini, altre a semi-suddividere gli spazi con i tavoli sviluppate in larghezza, con giochi in scatola, un'altra più bassa a cassettoni con tutti i materiali possibili immaginabili per fare "lavoretti", pupazzi e scenografie di cartapesta decorativi (la testa di un leone, una libreria-albero con un pesce palla e un maialino, tubi decorati come animali della foresta), un grande tappeto di gomma in cui i più piccoli possono rotolarsi. Sulle pareti dalla parte da cui si entra ci sono ulteriori scaffalature con materiali per fare composizioni artistiche, tempere, cartoncini, e spazi per riporre burattini o altri pupazzi in via di costruzione o di asciugatura. Quelle pareti, scopriró poi, sono in realtà mobili e nascono due ulteriori stanze cieche dove riporre sedie, una quantità spropositata di giochi (che arrivano tutti da donazioni, ma ormai non hanno più spazio e non li accettano più!), e altri materia-

---

<sup>89</sup> In cui è possibile giocare, leggere, navigare su internet, partecipare a feste, laboratori creativi e altre iniziative organizzate al suo interno o nei vari reparti (indicate dal loro blog [www.lapresadellapastiglia.it](http://www.lapresadellapastiglia.it)), con orari dal lunedì al venerdì 8.15-18.15 e il sabato 8.15-16.15.

<sup>90</sup> Ideati dal progetto *Care Toys*, il cui direttore artistico è l'architetto Gilberto Corretti, che lavora sui temi degli aspetti materiali e psicologici, di relazione e di servizio, di immagine e di comunicazione dei giochi e degli spazi dedicati al gioco negli ospedali pediatrici.

li voluminosi. Ci sono palloncini ricoperti di cartapesta fatta con i giornali, pupazzi a grandezza umana dalle fattezze di “mostri selvaggi”, come mi spiega Paola, una delle educatrici, che mi ha raccontato dei laboratori che organizzano con i bambini, soprattutto quelli che restano lì per più tempo per cicli di trattamenti, dando loro la possibilità di seguire dei progetti. In Ludoteca c'è anche un piccolo disimpegno con un lavandino per lavare pennelli e tenere l'occorrente per dipingere (grembiuli, piattini per i colori) e l'ufficio di Nico e degli educatori con computer, internet e stampanti.

La Ludoteca si qualifica come uno spazio creativo e d'incontro in cui oltre a riposarsi dalle preoccupazioni del momento, il bambino possa imparare a fare cose nuove, esprimere paure, speranze, fantasie, trovando opportunità di ascolto e di socializzazione. Tuttavia, i più bisognosi di supporto, in termini di ascolto, sulla base delle osservazioni sul campo, mi sono sembrati i genitori: gli spazi di gioco diventano spazi di accoglienza e di narrazione per i genitori, che hanno la possibilità di relazionarsi e giocare con i loro bambini, spesso attraverso l'animazione professionale degli educatori, e al tempo stesso raccontare e condividere il percorso che li ha portati in ospedale e il vissuto di malattia dei figli, con gli educatori stessi o con altri genitori e familiari.

Gli educatori, in questo senso, si pongono come una sorta di mediatori relazionali, accompagnando e sostenendo dinamiche e giochi tra i genitori e i figli. Nico mi ha raccontato che a volte i genitori non sanno come giocare con i figli perché nella vita quotidiana non si sono mai trovati a doverlo fare insieme, quindi non sanno come interagire in una dimensione di gioco. Il fatto poi di non essere a casa, con i propri giochi e i propri spazi, rende tutto più disorientante anche in chiave relazionale, tra genitore e bambino: “qui quegli equilibri saltano” (Nico), perché la malattia è fisica ma anche complessa, crea molte situazioni, ad esempio di regressione per i bambini, e di “esplosione emozionale” per gli adulti, che cambiano le persone. È qualcosa di talmente forte che o ti distrugge o ti cambia, verrebbe da dire. “Siamo in territorio di confine” (Nico), per l'intensità coinvolta.

Nel cortile adiacente alla Ludoteca ci sono i numerosi quadrati erbosi dell'Orto-giardino, su cui bambini e ragazzi possono lavorare con rastrelli e palette ogni mercoledì, tempo atmosferico permettendo, altrimenti ci si sposta con vasi, terra e semenzieri apposti nello spazio interno della Ludoteca. Persino i "cassoni" esterni con le coltivazioni sono trasportabili, soprattutto per bambini che hanno problemi di mobilità. Nei laboratori, realizzati e coordinati da Alexis e Francesca dell'Associazione Antropozoa con la collaborazione degli educatori, si impara a seminare e a piantare fiori, ortaggi ed erbe aromatiche: zucche, pomodori, melanzane, dei bellissimi fiori blu a forma di cavolo, patate, insalata, fragole, etc. L'orto-giardino afferma il suo carattere terapeutico in quanto spazio verde, a contatto con la natura, la cui visione distensiva può essere ammirata anche dalle stanze ospedaliere. All'interno dell'orto-giardino possono svilupparsi relazioni significative:

Prendersi cura di organismi vivi, da soli o in gruppo stimola il senso di responsabilità e la socializzazione, combatte il senso di isolamento e di inutilità, a livello fisico stimola l'attività motoria (...) Spostare l'attenzione da sé all'altro, in questo caso un organismo vivente che dipende dalle nostre attenzioni e cure, opera nel bambino uno spostamento positivo per la sua guarigione. (tratto da *Il progetto dell'orto-giardino al Meyer*)

Il laboratorio, a cui ho partecipato un assoluto mercoledì incaricata anche di fare delle foto, suscita l'entusiasmo e lo spirito d'iniziativa dei bambini, che si contendono i tre piccoli rastrelli colorati e i due innaffiatoi, indossando i guanti "chirurgici" (da dottore o da serial killer come ho indicato, scherzando). I bambini estraggono le piantine con cura dal porta piantine di plastica e se le spartiscono per piantarle sotto lo sguardo vigile di Alexis, che invita a fare "Attenzione eh, ché son vive!". Altri due bambini saccheggiano la pianta di fragole, i cui frutti sono pronti e gustosi. L'attività ha talmente successo che una bambina già operata, che è lì accompagnata dai suoi genitori e dalla sorellina più piccola che sta annaffiando tutto l'annaffiabile, vorrebbe restare più tempo anziché tornare a casa:



Claudio ridendo ha suggerito scherzosamente a Martina che voleva restare in Ludoteca per fare l'attività nell'orto-giardino: "Martina, vai sulla scala, ti rompi una gamba, così resti qua!".  
(dal diario etnografico)

I bambini possono raccogliere i frutti del loro lavoro, magari consumarli nelle loro stanze ospedaliere, e portare via qualcosa di positivo da questi laboratori, come racconta Claudio, uno degli educatori:

"di solito quello che noi piantiamo all'esterno assieme ai bambini lo rifacciamo anche in vaso dando loro la possibilità di portarselo poi in camera, e quindi di poterlo continuare a curare... poi un domani, quando la degenza sarà conclusa, di portarlo anche a casa." (Claudio)

La rappresentazione degli spazi e l'offerta artistica e culturale di rara ricchezza dell'Ospedale Meyer comunica quasi un ribaltamento della situazione, in cui sembra che la realtà organizzativa si qualifichi come un luogo creativo che capita di essere un contesto ospedaliero:

"Tutto per non far sentire che questo è un ospedale!" (Gabriella Gandon)

#### 4. ARIA E METALLO

Creativity is often enhanced when given some parameters and restrictions. Pixar's artists first embrace the limitless possibilities of their imagined world and then begin to refine the internal order and laws of their little universe through drawing and paintings. Through these explorations, a unique but believable world order is created. ("PIXAR: 25 Years of Animation", Oakland Museum of California)

Le dimensioni organizzative su cui ho puntato la lente di ingrandimento<sup>91</sup> nel corso del fieldwork in Zamperla sono quelle in relazione con la creatività: le pratiche creative messe in forma da unità operative complesse in processi di progettazione, tematizzazione e produzione di macchine di divertimento. Utilizzare la pesantezza strutturale del metallo per far volare, per fabbricare un'esperienza di levitá corporeo sensoriale dove si sta letteralmente con i piedi per aria, rappresenta l'ossimoro produttivo proprio di un'industria che costruisce giostre.

Il binomio aria e metallo, inoltre, definisce un motivo ricorrente e una metafora estensiva per descrivere la tensione tra l'apparente caos generativo proprio della quotidianitá aziendale della Zamperla, dove il ritmo organizzativo sembra andare a jazz, senza una sistematica coordinazione tra le parti interagenti, e le mil-

---

<sup>91</sup> Prendendo spunto dalla metafora fotografica di James L. Peacock (1986) sullo studio del mondo sociale attraverso una "lente antropologica" caratterizzata da *harsh light*, una luce grezza, nuda, allo scopo di svelare "gli elementi essenziali della natura umana spogliata dalla lanugine della civilizzazione", e da *soft focus*, dotata di una messa a fuoco piú ampia, "olistica": pur focalizzando la mia lente sugli aspetti creativi di progettazione, tematizzazione e produzione delle macchine, era importante lasciare a fuoco, anche se piú sfumato, tutte quelle zone limitrofe, a portata di serendipitá, che potevano suggerire indizi su dinamiche e norme organizzative presenti nell'azienda, soprattutto quelle relative a dinamiche di conflitto e potere, formale e informale.

limetriche esigenze di complessitá strutturale che sostanziano il processo di costruzione di macchine cosí articolate, progettualmente e artigianalmente uniche.

“Aria e metallo” indica anche il contrasto e il contrappeso tra le due forme legittimate di leadership all’interno dell’organizzazione: quella piú tradizionale e carismatica del Presidente, la cui personalitá é definita come autenticamente creativa e dotata di grande energia, soprattutto dal punto di vista umano e relazionale, e quella strumentale, operativa e burocratizzante del Direttore generale, tesa ad istituzionalizzare e ordinare, anche dal punto di vista gerarchico. Tale contrapposizione ricalca la questione tra carisma e burocrazia teorizzata da molti studiosi, a partire da Weber (1922) con la metafora della gabbia d’acciaio, ad indicare il processo di razionalizzazione proprio della modernitá.

La piccola comunitá che gravita intorno alle attivitá creative di accoglienza e di supporto del Meyer descrive e incorpora questa *metafora etereo-plumbea* soprattutto tramite pratiche relazionali di tipo energetico. Tali danze di parti interagenti (Bateson, 1979), quali le attivitá della Ludoteca, il Soccorso Clown, i laboratori con le piante e i cani in corsia, gli interventi musicali, la programmazione teatrale, sono caratterizzate dalla responsabilitá collettiva, riconosciuta e sostenuta reciprocamente, di *sollevare*, “levare verso il sole”, l’aspetto greve dell’esperienza di ospedalizzazione dei bambini, di trasformare “l’incarcerazione” fisica e spirituale che comporta una degenza ospedaliera in un’occasione di gioco e di esplorazione creativa.

“Aria e metallo” rimanda anche al condizionamento motorio e all’intrusivitá fisica causati dai dispositivi e artefatti medicali, come il CVC, o il catetere con il sacchetto, le fasciature con l’ago sottostante, le flebo con gli antibiotici, le retine per la testa con l’apparecchio con gli elettrodi. La traumatica esperienza del prelievo del sangue, o di procedure invasive come le iniezioni, sono compensate da pratiche di “leggerezza”, come le bolle di sapone o i giochi e le magie<sup>92</sup> dei clown in corsia.

---

<sup>92</sup> Vedi Vagnoli, Caprilli, Robiglio e Messeri, 2005.

Mettersi in gioco in ludoteca, mettendo in scena relazioni di gioco nonostante questi dispositivi, con questi dispositivi e spesso su questi dispositivi, significa impiegare tutte le potenzialità della fantasia e dell'umorismo, per non lasciarsi ingabbiare dal metallo simbolico della degenza ospedaliera, che tuttavia è necessario a curare e mantenere in salute e in vita i suoi piccoli e giovani utenti. Si tratta di valorizzare pratiche espressive di ascolto del corpo, che vuole giocare e divertirsi, dovendo però dialogare con il disciplinamento e il limite imposto dalle macchine, essenziali e vitali per il processo di guarigione.

#### 4.1 Creare levità con il metallo: costruire macchine di divertimento

Sulla parete esterna del suo ufficio è incorniciata una fotografia in bianco e nero del Presidente, elegantemente vestito, in piedi su un pezzo di binario di un rollercoaster. L'inquadratura obliqua rende l'effetto molto suggestivo: lo fa sembrare camminare sulle rotaie, ma sospeso tra le nuvole, sulla pienezza del vuoto. (dal diario etnografico)

Quando alla metà del tredicesimo secolo vennero fondate le corporazioni, non erano solo cooperative con lo scopo di mantenere stabilità economica e politica, ma archivi collettivi di conoscenza. Questo *knowledge capital* era la fonte del potere economico della corporazione: nell'artigiano c'era una sapienza dettata dal rapporto col materiale, che si tramandava (Sennett, 2008), perlopiù tramite quello che Lave e Wenger (1991b: 29) chiamano partecipazione legittimata periferica nelle comunità di praticanti, apprendendo maestria e abilità proprie di quella conoscenza in un sistema relazionale e in modo esperienziale. La Zamperla è definita dai suoi membri organizzativi come "una grande bottega, un'impresa artigianale" (Radames, ufficio tecnico), il cui aspetto istituzionale svolge soprattutto una funzione

di supporto informativo (Scott, 2008: 69), servendo come deposito interpersonale di conoscenza coordinativa. Tali *know-how* collettivi attivano il compimento routinario di compiti altamente complessi e interdipendenti, talmente interiorizzati che uno dei modi di dire tipici in Zamperla è fare le cose “a sentimento”:

“Quindici anni fa (i calcoli) venivano realizzati direttamente in officina... sono prodotti con una forte connotazione artigianale, che prende forma in produzione.” (Vittorio Babini, responsabile ufficio calcoli)

La produzione, che non è una produzione di serie, ha infatti “una componente artigianale che è elevatissima”, esemplificata dalla “manualità totale” che comporta ad esempio la lavorazione e la tinteggiatura della vetroresina (Cinzia). L’aspetto artigianale, sostenuto dalla cultura organizzativa sin da quando l’azienda è stata fondata, spesso si scontra con le logiche tecniche e industriali, la cui alta specializzazione è altrettanto promossa. Infatti, sia il signor Zamperla che Cinzia hanno sottolineato che Peloso, il responsabile di tutto il dipartimento tecnico, è un ingegnere nucleare, allo scopo di indicare l’alta preparazione del settore tecnico:

“Quindi abbiamo, proprio anche a livello di processo creativo, produttivo, questa continua lotta intestina tra una componente tecnica specializatissima e una componente artigianale che invece spesso fa a pugni... che poi la creatività c’è anche qui nell’officina... vedrai, seguono i progetti perché hanno l’esperienza, perché hanno la malizia di chi ci lavora da anni, magari trovano loro delle migliorie da apportare al progetto.” (Cinzia, segretaria esecutiva del Presidente)

Queste pratiche socioculturali, che coinvolgono un *saper fare* di crescente complessità che si trasmette a partire dal lavoro della produzione da almeno cinquant’anni, hanno reso i loro attori una comunità unita, sinergica e collaborativa, dotata di grande stabilità nel corso del tempo:

“io per esempio non mi troverei bene a lavorare da solo, in uno studio, preferisco lavorare con altri colleghi, anche perché lavori meglio, ognuno con il proprio bagaglio (...) io non sono qui da tanto, sono qui da 7 anni e mezzo, ci sono persone che lavorano qui da 20-30 anni, vuol dire che si sta bene (...) anche perché ogni macchina ha problematiche diverse, il lavoro non è mai uguale... in questo settore, tecnico, metalmeccanico, potersi occupare di macchine così... eh sí è il motivo per cui molti di noi siamo qua.” (Enrico, ufficio tecnico)

L'impressione generale che ho avuto durante la settimana trascorsa negli uffici tecnici é di un'organizzazione di tipo orizzontale, tanto mi è sembrata “indipendente” l'operatività quotidiana e interiorizzata la cultura organizzativa. La dedizione rispetto alla progettazione delle macchine, al di là dei ritmi di lavoro, spesso sostenuti, e della relativa pressione a cui sono sottoposti, appare fortemente sentita, come se fosse una questione di soddisfazione personale:

“Eh devi consegnare in tempo, se vuoi portare a casa il lavoro... è una sfida.” (Alessandro Cecchin, ufficio rollercoaster)

La pressione organizzativa è connaturata all'accuratezza richiesta dal tipo di macchine, che deve adeguarsi anche ai parametri delle rispettive normative locali, e soprattutto alla corsa alla consegna, che a volte assume tempistiche estreme. È necessario considerare che la progettazione e la realizzazione di un rollercoaster, ad esempio del primo Volare<sup>93</sup>, richiede almeno due anni di lavoro:

Alessandro mi racconta che il sultano del Brunei per il suo compleanno ha ordinato 4 giostre, tra cui il Volare, da realizzare in tre mesi. “Come avete fatto?” chiedo con espressione allucinata, sapendo che la progettazione di un rollercoaster richiede il lavoro anche di anni. “Eh è stata una bella sfida!” risponde Alessandro... “con spedizione aerea di tutti pezzi per far prima” racconta Lucio... “anche perché ci avevano detto che se non funzionava qualcosa ci rimandavano tutto indietro...” prosegue Alessandro. “E dovevate per forza consegnare in tempo o vi riman-

---

<sup>93</sup> Progetto realizzato dall'ufficio rollercoaster nelle persone di Alessandro e Alberto nel 2002-2004, come raccontato da Lucio.

dava tutto indietro?” ripeto io... “eh il giorno del suo compleanno era quello...” conclude Alessandro sorridendo. (dal diario etnografico)

Nonostante tutto, si augurano che entrino lavori nuovi, perché così c'è più lavoro e possono inventare qualcosa di nuovo. La relazione indiretta e apparentemente invisibile con il cliente finale, i passeggeri, appare come una delle motivazioni per la quale gli attori organizzativi dimostrano una tale passione per il loro lavoro, fedele alla missione della giostra:

“Il lavoro è duro... perché a volte fai le notti per finire i lavori per la scadenza.. ma è bello, perché fai qualcosa per divertire.” (Gianni Cicchellero, capofficina)

“Marconato ha proprio la passione per la giostra (...) va oltre il lavoro... è proprio la vita.” (Alessandra, ufficio artistico)

La questione della materialitá, della relazione con il metallo, è un elemento essenziale, vitale per la costruzione dell'esperienza di levitá e vertigine che crea il divertimento e per garantire i principi di soliditá e sicurezza propri delle macchine.

I passaggi operativi di costruzione di una macchina seguono un iter estremamente complesso, pressoché unico per ogni macchina<sup>94</sup>, quindi solo parzialmente standardizzabile nel seguente percorso: il lavoro arriva grazie al “commerciale”, elemento che fa acquisire all'ufficio commerciale un ruolo di grande considerazione all'interno dell'economia dell'azienda, soprattutto agli occhi del Presidente; il commerciale porta i bozzetti e viene stilato un foglio commessa dettagliato tra ufficio tecnico e ufficio artistico, per avviare l'ideazione della tematizzazione. Ad esempio, per l'ideazione dello pterodattilo il cliente aveva dato all'ufficio artistico la tematizzazione “dinosauri” e dei disegni di riferimento. Mario Boifava, il direttore artistico, aveva quindi disegnato a mano dei bozzetti dettagliati. Loro di-

<sup>94</sup> Nel caso di un *rollercoaster*, per dirne una, l'iter può durare anche anni e segue passaggi completamente diversi, passando per un ufficio tecnico dedicato che si occupa di complesse analisi cinematiche e strutturali, di cui parleró nel capitolo successivo.

segnano tutti i bozzetti a mano, perché così la realizzazione risulta più calda e si vedono meglio i dettagli.

Il foglio commessa poi diventa il punto di riferimento per tutti. L'ufficio tecnico progetta e disegna la macchina nei suoi dettagli meccanici, spesso rivisitando modelli di macchine già realizzati, infatti i clienti spesso comprano a catalogo un modello base e si tratta di dare riferimenti per la tematizzazione allo scopo di "personalizzare e vestire" la macchina, ad esempio in accordo con lo stile di un parco. L'ufficio artistico sceglie, infatti, anche la colorazione della tematizzazione, stilando schede colore e tracciando minuziosamente ogni particolare. Sulla base dei disegni tecnici e artistici, che devono collimare e allinearsi, conciliando l'aspetto estetico e artistico con quello tecnico e strutturale, si avvia la produzione della macchina in officina, che solleva a sua volta eventuali discrepanze tra la progettazione teorica e la realizzazione pratica, lavorando di concerto con l'ufficio calcoli che occupandosi di scrivere la relazione di calcolo deve calcolare e documentare ogni singola eventuale modifica.

Restando nella cornice dell'esempio di prima, il modello di poliuretano dello pterodattilo viene ordinato da un modellista e stampato in vetroresina con una procedura simile a quella delle sculture: il modello in poliuretano serve appunto per creare lo stampo, che poi in genere viene distrutto (spesso si distrugge da se già nel corso della procedura). I modelli in vetroresina sono quelli che vengono composti, stuccati, scartavetrati e dipinti a mano con le vernici. Nel caso di errori, "c'è l'Inquisizione" e generalmente tutti tendono a fare scaricabarile, come mi raccontano sorridendo Alessandra dell'ufficio artistico e Luca dell'ufficio programmazione alla produzione. Se l'errore è risolvibile con poco, tipo un occhio più su e uno più giù o cose simili<sup>95</sup>, si cerca di correggerlo a mano, senza rifare il modello, che ovviamente è un costo.

---

<sup>95</sup> Ad esempio, in quell'occasione, dopo aver visionato il modello di pterodattilo in officina, Alessandra torna in ufficio artistico e chiama per telefono il padre, il direttore artistico, per "relazionarlo": "Giù c'è Stefano, il uhm vetroresinista, che sta facendo la pelle dello pterodattilo... l'occhio sinistro era più stretto... lui ha tolto un po' sotto per fare in modo che si appoggi tutto...".



Questo lunga fase collaborativa, dove tutto è in potenza, ricorda un po' il processo valorizzato dalla Pixar per perfezionare lo *story building* dei suoi film. Il processo si chiama *plussing*<sup>96</sup>, termine coniato da Walt Disney per identificare un modo di rendere un'idea perfino migliore (*to plus it*). Ogni versione della storia di un film in Pixar viene espressa, migliorata, lucidata, presa in considerazione e distillata nella sua essenza fino a quando, infine, arriva al grande schermo. In modo analogo, in Zamperla, ogni dettaglio viene riaggiustato, riallineato e riadattato reciprocamente nel procedimento dialettico tra artistico, tecnico e produzione. L'unicità e la complessità delle macchine, tuttavia, rendono difficile poter prevedere con esattezza tempi standard di realizzazione, a volte creando *tour de force* notturni e tensioni tra i vari uffici:

Raffaele, il responsabile della soggettistica, durante la pausa pranzo mi racconta che è qui dalle 6 del mattino e si è alzato alle 5 perché devono spedire il Surf's Up stasera e non immagina neanche a che ora finiranno: "un incubo, un incubo". (...) Serena rientra nell'ufficio artistico con la macchina fotografica e mi chiede se voglio andare giù in officina a vedere il Surf's Up, che vuole fotografare la realizzazione dei teli con le onde. Passiamo per l'ufficio tecnico, semi-deserto intorno alle 6 di sera, e quando arriviamo nell'ultimo stanzone dell'officina, che dà sul cortile esterno, due operai stanno lavorando sullo scheletro blu del Surf's Up, sul binario, mentre un altro operaio sta piegando uno dei teli con le onde. Per terra è appoggiata la pedana superiore a cui hanno montato dei surf colorati. Luca ci raggiunge per parlare con Serena: "Volevi fare delle foto?"... "sì ma hanno già tirato giù i teli" risponde Serena. Luca racconta con aria preoccupata che sono ancora in alto mare, che devono ancora verniciare il centro: "qui finiranno alle tre (di notte), se va bene... questa volta Gianni si è preso all'ultimo...". "Porca vacca, ha calcolato male i tempi..." commenta Serena. (dal diario etnografico)

"Almeno questa volta non possono dire l'artistico" aggiunge Alessandra, spiegandomi che in genere danno la colpa a loro dicendo che consegnano in ritardo, ma in realtà spesso solo loro che fanno restare fermi i lavori. (dal diario etnografico)

---

<sup>96</sup> Tratto e tradotto dai pannelli informativi della mostra "PIXAR: 25 Years of Animation" (July 31, 2010 - January 9, 2011) presso l'Oakland Museum of California di Oakland, San Francisco, CA.

Alessandro dell'ufficio rollercoaster sta parlando con un signore dell'officina, lamentandosi della mancanza di alcuni codici: "Adesso 'i xe drìo fare 'a tematissaxion, mi go no paroe"... "ma Gianni?" chiede l'interlocutore... "Gianni l'è tre settimane che ghe go chiesto: 'i codici?'... no 'o go mai visto... 'o go incontrà zò e me dise sempre: 'non ho tempo, non ho tempo'... fasso anca de manco...". (dal diario etnografico)

Per l'ideazione e la progettazione di macchine nuove, invece, il percorso parte dall'inventore e dal progettista, da "un'idea che viene", in cui poi é "coadiuvato dal reparto elettrico, calcoli, poi si discute anche con gli altri ingegneri su scelte progettuali, tutta l'architettura come dev'essere" (ingegner Zambelli, inventore). L'esperienza è determinante nel creare una macchina di divertimento anche secondo il Presidente, che mi ha fatto l'esempio dei cuochi, che hanno a disposizione gli stessi ingredienti: "il nostro lavoro, dobbiamo prendere tanti elementi, mescolarli assieme, e dare il giusto gusto, quindi non è una cosa che vai a imparare all'universitá", tutti ormai nel settore hanno la tecnica per fare giostre. È come per condurre un'azienda, ha aggiunto il signor Zamperla: si ha a che fare con persone, con cose che cambiano continuamente, quindi i manuali sono inutili. È l'esperienza, "o anche il naso di quella cosa lí".

L'ufficio ricambi e l'ufficio programmazione alla produzione o ufficio acquisti devono giocare d'anticipo e assicurarsi che ci sia l'approvvigionamento dei pezzi utili per la costruzione delle macchine già in fase di progettazione tecnica. L'ufficio artisti è diviso per macrosettori merceologici: c'è una responsabile per tutto quello che riguarda vetroresina, colori, vernici, la parte diciamo artistica che poi è collegata alla produzione di adesivi, teli, stampe; un altro collega si occupa, invece, dell'acquisto di componenti commerciali che vengono semplicemente montati sulle attrazioni; altre due colleghe si occupano dell'acquisto di parti di carpenteria o parti a disegno, quindi tutto ciò che non è prontamente disponibile ma che andrà realizzato secondo il disegno; infine altri due colleghi si occupano della programmazione alla produzione, acquistando il materiale secondo i tempi, le scadenze e le necessità che vengono indicati dalla produzione. Il magazzino, la parte apparen-

temente meno animata dell'officina, é un grande archivio di pezzi industriali<sup>97</sup>: contenitori di componentistica, viti, bulloni, parti di ricambio e materiale per la commessa, stoccati e debitamente catalogati con codici e nomi.

La totale internalizzazione di tutti i processi produttivi, come già detto, è motivo di vanto per il Presidente:

“uno) dal reparto artistico, calcoli strutturali, ufficio tecnico, elettronico, idraulica, fibra di vetro... abbiamo il controllo di tutte le fasi di produzione... e questo società come la Walt Disney... un unico responsabile di tutto; due) siamo gli unici che coprono tutta la gamma di prodotto, dalle giostre piccole a quelle medie a quelle speciali; 3) siamo gli unici ad esser presenti in tutto il mondo direttamente.” (Alberto Zamperla, il Presidente)

La creatività in questi passaggi gioca un ruolo affatto interstiziale e trascurabile; in una tale minuziosa complessità già far dialogare tutte le scienze della fisica e della meccanica coinvolte nella costruzione di una macchina, combinandole in modo esatto, richiede ingegno e molta capacità inventiva, forte elemento di fascino e sfida “artistica” per i membri degli uffici tecnici:

“Ecco, le giostre, uno non ci pensa vedendole, ma sono macchine mooolto complesse: sono macchine complesse perché prevedono un po' tutta la casistica della scienza e della tecnica: dalla meccanica all'elettronica alla pneumatica all'oleodinamica all'idraulica, c'è proprio di tutto... infatti per un tecnico (...) è veramente il mondo della cuccagna, perché qui hanno la possibilità di vedere effettivamente un prodotto in tutte le sue sfaccettature... ed è un prodotto, macchine anche grosse, dove ci sono migliaia di migliaia di componenti: dalla vite, che però dev'essere quella, di quella durezza, di quella capacità di chiusura, alle parti appunto costruite invece su progetto, specifiche, la tenuta del dado che chiude, che dev'essere in grado di sostenere determinate sollecitazioni, quindi anche il dado viene ovviamente valutato e calcolato, perché poi diventa anche quello un elemento di importanza strutturale, perché se mi cede...” (Cinzia, segretaria esecutiva del Presidente)

---

<sup>97</sup> Cinzia mi ha spiegato che ci sono materiali che sono necessari per il montaggio in momenti diversi, o che hanno tempi di approvvigionamento diversi: vengono poi tutti stoccati per la commessa, così quando è il momento si sa che tutto è predisposto e a disposizione.

Allo scopo di far quadrare anche altri tipi di conti, quelli legati al budget, il Direttore generale, che ricopre il suo ruolo da meno di due anni, ha creato recentemente un “gruppo di lavoro” composto dai responsabili di funzione di ogni ufficio aziendale, scelti con l’aiuto della responsabile delle risorse umane.

La coordinazione di tutti questi passaggi, infatti, come ampiamente sottolineato tra il serio e il faceto un po’ da tutti, appare oltremodo caotica, come una sorta di “anarchia organizzata”<sup>98</sup> (Friedberg, 1993: 49) che sembra non avere delle costanti fisse, se non “il risultato di soluzioni stabili e riuscite ai problemi provocati da circostanze ripetitive” (Mangham, Overington, 1987: 69):

“è difficile proprio... il processo produttivo è complesso... eh perché ogni prodotto è unico... e che adesso hanno cominciato un po’ a organizzare! Prima scrivevamo i colori su un foglietto, li davamo all’ufficio tecnico e andavano direttamente in officina!” (Serena, ufficio artistico)

Il ritmo organizzativo sembra andare a jazz<sup>99</sup>: al di là dello strumento che ogni partecipante di una band suona, o l’aspetto produttivo di cui ogni ufficio si occupa, l’elemento fondamentale è infatti sintonizzarsi su uno stesso ritmo. Le organizzazioni, infatti, abilitano più o meno consapevolmente l’orchestrazione di diversi

---

<sup>98</sup> La nozione volontariamente paradossale di “anarchia organizzata” (Cohen, March e Olsen, 1972; Cohen e March, 1974; March e Olsen [ed.], 1976) designa organizzazioni o contesti decisionali caratterizzati da tre aspetti: primo, una forte ambiguitá delle preferenze, ossia gli attori che operano in questi contesti vogliono molte cose non sempre facili da conciliare; secondo, anche se si conoscono gli input e gli output del sistema, non si sa quasi nulla circa il processo di trasformazione che consente il passaggio dai primi ai secondi; terzo, una partecipazione fluida nei processi decisionali, o una loro debole strutturazione.

<sup>99</sup> Un esempio di questa dinamica dell’improvvisazione musicale collettiva è descritta da Becker e Faulkner (2009): “Several musicians walk into a club, a bar, a restaurant, a place for a party. They get their instruments out, warm up, and then without much discussion begin to play. (...) What happened more often—not always, but certainly in the extreme case we thought about as exemplifying the phenomenon in its purest form—was that one player turned to another and said, tentatively, ‘Do you know *My Romance*? (...) And so on, until they found something they could agree on and began to play” (Becker, Faulkner, 2009: 1-15).

ritmi, coordinando l'allocazione di tempo, spazio e risorse entro uno specifico confine comune, o perlomeno collettivamente compatibile:

è difficile trovare un gruppo creativo nel quale si stabilisca un legame più stretto di quello che c'è fra i membri di un complesso jazz nel momento della creazione. Ogni musicista fa il proprio lavoro, e tuttavia, insieme, essi creano un unico tessuto sonoro. (Goleman, Kaufman, Ray, 1999: 128)

L'armonia, infatti, si crea dalla *sincronizzazione ritmica*, dall'assimilazione di battiti "di pratiche" diverse, dal "time signature", dall'indicazione del tempo (3/4 ritmo di 100 battiti al minuto, o 4/4 ritmo di 70 battiti al minuto) – che è l'equivalente temporale della chiave o della tonalità. Se i musicisti, i praticanti, mantengono un'indicazione del tempo, è possibile combinare ritmi multipli in qualcosa di musicale e bello; se uno o due musicisti comincia a seguire un'indicazione del tempo differente, allora si ha il caos. Tutte le persone che lavorano in Zamperla hanno differenti ritmi, ma qualcuno deve tenere il tempo, deve mantenerne l'indicazione.

L'andamento quotidiano dell'ufficio tecnico rappresenta pienamente tale metafora di coesione ritmica. L'ufficio tecnico del piano terra rappresenta il dipartimento più ampio e spazioso di tutta l'azienda, escludendo il capannone della produzione: è la stanza più densamente popolata, con almeno undici position distanziate fra loro anche di un paio di metri, e distribuite in colonne più o meno parallele. C'è da perdere la testa a seguire tutte le interazioni. Sono tutti perennemente in movimento, a discutere di dettagli di carpenteria, di telai, di cilindri o di tondi, al telefono, spostandosi in officina, o in altri uffici:

Tre di loro sono radunati sulla scrivania di Enrico e parlano animatamente: "L'è sempre il PE6 maledetto..."... uno parla di attrito dinamico, un altro osserva che il PE6 "fa più attrito, si gonfia, è da evitare, non va bene perché..."... "tende ad assorbire umidità" completa Enrico controllando su dei fogli in un raccogliitore ad anelli. (dal diario etnografico)

Avverto Enrico che Raffaele, responsabile della soggettistica, prima lo stava cercando, con una pila di disegni ordinatamente piegati come lenzuoli sottobraccio. Serena si siede di fianco a

Enrico per guardare insieme il progetto sullo schermo: Enrico sposta delle linee con il mouse, parlando di misure. Loris passa per di là e gli mostra dei fogli. “I xe quei di Raffaele? Ghe xe ‘na vida da cambiar” esclama Enrico aprendo il foglio lenzuolo. Discutono di un pannello sulla parte esterna e della resina: “questo è il montaggio... perché questo anello qua mi sbuca da fuori...” (dal diario etnografico)

Negli uffici tecnici, tutti sembrano molto disponibili l’uno con l’altro, chiedendosi consiglio e supportandosi a vicenda:

Davide raggiunge la scrivania di Sentinello: “Ti posso disturbare un attimo... so’ qua con Trentin... secondo te possiamo aggiungere qualcosa, oltre a quelle standard... tipo sul soggetto, sul discorso molle... cerniere...” “sì tutta la cerniera... le boccole si consumano” risponde Sentinello con tono paziente. (dal diario etnografico)

Enrico sta guardando un video dell’Hydro Lift con Manuel: “ma che tematizzazione gli hanno messo? Vanno giù come missili qua” esclama Enrico... “è un Hydro Roller, questo” commenta ironicamente Manuel riferendosi alla velocità della vettura. Dopo qualche minuto si radunano intorno anche Sentinello, Tiziano, Luca, Alberto e Loris, per guardare e commentare il video. Alberto chiede a Enrico di fare un fermo immagine per calcolare l’angolo della vettura nella curva del percorso d’acqua: “fai un fermo immagine... sono i famosi 20 cm di angolazione... l’è da esser contenti eh... in Guatemala non gavarissimo mia ‘sti problemi...” conclude. “Bravo, complimenti, ingegnere, bel lavoro!” dice Alberto con tono di plauso a Manuel, stringendogli la mano, a cui si associano anche Tiziano e Gilberto. “Bella, bella macchina... dopo tanto sudore!” commenta Enrico. (dal diario etnografico)

La sincronizzazione ritmica sembra perdersi nella coordinazione di uffici diversi, che ricalcano aspetti complementari di fabbricazione di una macchina, ma che spesso risultano reciprocamente incompatibili soprattutto nel cadenzare i tempi:

“Questa è la misura della resina... non è che poi...” spiega Mario spazientito rivolto a Serena, entrambi a discutere del progetto della roccia, “fulcro centrale” della giostra dello pterodattilo, con Enrico in ufficio tecnico... “sì appunto...” replica Serena... “ce l’hai? Vai a prenderlo!” ordina Mario riferito al progetto. Quanto torna Serena, si mettono tutti e tre a visionare il progetto della roccia e della resina appoggiati a una scrivania libera e in piedi: Enrico segna sul disegno

le misure delle varie parti, poi annuncia che deve chiamare Gianni e li lascia lì da soli. “Ma sì, ma io mi ero fatta tutto lo studio, per abbassare...” si giustifica con tono flebile Serena rivolta a Mario. Nel frattempo, Alberto sta discutendo animatamente al telefono alla sua scrivania in ufficio tecnico: la sua voce è talmente alterata che sta praticamente urlando. Ad un certo punto sbatte nervosamente il palmo sulla scrivania e intima in tono arrabbiato al suo interlocutore: “Allora, i tasselli? Che tasselli avete messo, Serafino? Che non ce li hai è un altro paio di maniche...” (dal diario etnografico)

“qui loro pretendono che tu programmi il lavoro, e per noi è impossibile (*ridacchiando nervosamente*), perché sono loro prima di tutto che non programmano... fa conto che qui il venerdì pomeriggio sono tutti creativi” mi spiega Alessandra in ufficio artistico... “tranne noi” conclude Serena. “A volte davvero vorrei mettere il bigliettino, come col prosciutto, prendete il bigliettino”, esclama aspramente Alessandra. (dal diario etnografico)

La tensione tra i vari ambiti di creatività dell'azienda, quella della progettazione tecnica e quella legata all'estetica artistica, che si scontrano entrambe con la materialità produttiva non sempre descrivono il motto di John Lasseter:

The Art challenges the Technology, and the Technology inspires the Art. (John Lasseter)

La creatività della “vestizione della macchina”, rappresentata dal direttore artistico Mario Boifava, è quella maggiormente identificata come l'elemento primario di creatività nell'azienda, anche dal punto di vista del Presidente:

“lei deve capire che c'è, prima di tutto, l'aspetto estetico... una macchina potrebbe essere una gru, no? Sale, scende, gira... allora intanto la presenti, la vesti, in maniera tale che sia attrattiva (...) e poi è il movimento, la velocità, la posizione del passeggero... tutte queste cose qui creano l'esperienza di chi ci viaggia sopra” (Alberto Zamperla, il Presidente)

“La risposta è scontata: Boifava, perché rappresenta l'estetica... o meglio è quello che più appare... perché il cliente quando compra la macchina non va a vedere com'è fatto il telaio, come sono fatte le carrelliere... ma anche dietro la costruzione di un maniglione c'è veramente un processo creativo... perché bisogna fare di tutto per riuscire a far star dentro la meccanica... e

alcuni meccanismi sono un gioiello della meccanica, ma il cliente non va a vedere il maniglione, la gente la compra perché la motoretta è bella ed è disegnata da Mario Boifava, il design delle vetroresine, e il movimento...” (ingegner Ferri, responsabile dell’ufficio rollercoaster)

“Boifava è un creativo scenografico (...) deve vestire la giostra... ma è creativo anche pensarla e farla... è come l’architetto, c’è l’aspetto estetico ma ci sono anche le problematiche strutturali” (ingegner Zambelli, inventore)

Il “sentire la macchina”, il limite di dover adattare l’ingegno alla materialità della macchina, costituisce la costante imprescindibile del processo di progettazione e costruzione delle forme e delle regole che concorrono a produrre le macchine di divertimento. La creatività, campo elettivo delle idee secondo il sentito comune, è al contrario fortemente radicata in un processo di *grounding*, di connessione con la concretezza e la pragmaticità tecnica del metallo:

“in ufficio artistico fanno presto perché fanno linee a caso... non tengono conto delle logiche costruttive” (Alessandro, ufficio rollercoaster)

“anche se poi (Mario Boifava) fa quel cazzo che vuole... perché lui è abituato così... poi va dal modellista e i centimetri si perdono... ma per un tecnico cinque o sei centimetri cambiano tutto” (Alberto Ferri, ufficio rollercoaster)

“un’altra persona creativa è Zambelli, che ha tante idee... ha il problema che poi non riesce a trasmetterle bene agli altri e non ha la capacità di metterle in pratica... la maggior parte dei prototipi che ha fatto li abbiamo dovuti rifare da zero... perché si spaccavano... la fa facile... ‘ah qui ci vuole un tubo da 100’ quando ci vuole uno da 150... ‘a voi ingegneri calcolisti non capite niente... il ferro bisogna farlo respirare’... poche conoscenze tecniche... però io ammetto che lui è bravissimo, ha idee che io non avrei, o fantasia nell’inventare certe cose... che poi sono irrealizzabili, o le puoi anche fare ma hanno dei costi... spropositati... e poi non segue bene i disegnatori... per cui i disegnatori che collaborano con lui diventan matti... vanno avanti per la loro strada e poi ad un certo punto ‘ma qui signor Zambelli non può funzionare’... ‘ah sí ma qui ho già cambiato sai!’... e non lo dici? Sei tu il progettista!... solo che visto che negli anni è sempre successo così adesso è stato relegato a solo inventore... non gli facciamo sviluppare i progetti... dá l’idea e poi... bisogna fargli capire che il tubo va da 150 ma che non ha sbagliato lui...”



un po' come i bambini insomma (*ridacchiando*)... però è molto creativo... lui ha fatto la fortuna della Zamperla perché le macchine più belle, i bestsellers li ha fatti lui... vengono da sue idee... poi gli han portati avanti gli altri, ma vengono da lui" (Alberto Ferri, ufficio rollercoaster)

"c'è poca comunicazione perché noi siamo quelli un po' così, gli artisti (*facendo segno con le mani come ad indicare "campati in aria"*)." (Alessandra, ufficio artistico)

Come racconta Gilli (1988), il concetto di *techne* è centrale nel mondo dell'antica Grecia: i greci chiamavano *episteme* la conoscenza chiara e certa di un oggetto, traducibile con "scienza, sapere, esperienza", e *techne* questa conoscenza declinata nelle sue possibilità di realizzazione pratica. Malgrado *techne* sia spesso tradotta maccheronicamente come "tecnica", la sua traduzione si rivela molto più complessa, in quanto connota un insieme di abilità materiali e di saperi scientifici che spaziano fra un'estesa quantità di arti dell'universo greco antico, dall'arte della navigazione a quella della lavorazione dei metalli, dalla poesia alla retorica. Rocci (1993: 1826) infatti traduce *techne* con "arte", il cui corrispettivo in latino potrebbe essere *ars*, e in seconda battuta come "mestiere, professione, opera, lavoro".

Lo status dei "portatori di *techne*", quindi, non è originariamente conferito dall'esperienza societaria, al contrario è la formazione societaria ad istituirsi malgrado e contro le *technai* (Gilli, 1988: 95), legittimandone una repressione strategica in nome dell'eguaglianza. La richiesta di *keep it simple* da parte del Presidente, in questo senso, suggerisce questa dinamica.

L'origine pre-societaria delle *technai* è comprovata dalla testimonianza del mito platonico del Protagora, all'interno della discussione fra Socrate e Protagora sull'insegnabilità dell'arte politica. Nella narrazione platonica, il mito racconta come dopo aver creato le stirpi mortali gli dèi incaricarono Prometeo e suo fratello Epimeteo di ordinare e distribuire a ciascuna stirpe, "in modo conveniente", le *dynameis*, le facoltà naturali (Protagora, 320cd). Epimeteo prese l'iniziativa di occuparsi personalmente della distribuzione, assegnando forza ma temperandola con la lentezza, fornendo debolezza ma compensandola con la velocità; armando alcu-

ne, ma escogitando altre forme di salvezza per le stirpi piú inermi. Equilibrando *dynameis* positive con quelle negative in chiave relazionale, affinché qualche stirpe non dovesse estinguersi, Epimeteo agì con cura salvifica assegnando ad ogni specie caratteristiche e comportamenti specifici e distinti. Tuttavia, consumò senza accorgersene tutte le facoltà naturali in favore degli animali prima di dotare il genere umano, che finì “nudo, scalzo, privo di giaciglio e di armi” (Protagora, 321c). Prometeo, temendo per la salvezza della stirpe umana, rubò a Efesto il fuoco e ad Atena la *techne* per donarle così all’uomo. Ma la mancanza della *techne* politica, di cui quella bellica è parte, rendeva gli uomini isolati tra di loro e indifesi, in quanto assolutamente incapaci di radunarsi senza recarsi ingiustizia l’un l’altro. Zeus inviò quindi Hermes, il messaggero degli dèi, perché portasse a tutti gli individui Rispetto e Giustizia (nella distribuzione delle *technai*, invece, un singolo “portatore di *techne*” bastava per molti “profani”).

Nella cultura dell’antica Grecia, la sensibilità ai principi egualitari era molto sentita e il valore dell’eguaglianza era fondante (basti pensare alla democrazia ateniese nel V secolo a. C.): Epimeteo e Prometeo invece avevano operato con la diversità, non distribuendo la stessa cosa a tutti, perciò l’intervento di Zeus si rivelava necessario per ristabilire l’eguaglianza. “In quanto dono divino e, cioè, in quanto esperienza originaria, ogni *techne* è per il suo portatore irrinunciabile” (Gilli, 1988: 237), proprio come Paride non aveva scelto la *dynamis* (o *techne*) della bellezza (*Iliade*, 3.64-66), né avrebbe mai potuto rifiutarla. L’innatezza e l’irreversibilità delle *technai* potevano rappresentare un ostacolo per la Società, in quanto così veniva richiamato il loro carattere di esperienza originaria, pre-societaria: questo aspetto doveva essere ricondotto a controllo e trasformato in valenza piú o meno accessoria dell’individuo. Perché tutti partecipassero alla Società e alla sua normatività, l’originaria diversità doveva essere superata attraverso l’acquisizione, da parte di ciascun membro, di qualità uguali per tutti.

Le *technai* che sopravvissero nell’antica Grecia e che furono ammesse nelle città furono filtrate dalla convinzione tradizionale di una loro origine societaria in

risposta a bisogni (seppur contraddetta da numerose fonti, tra cui il mito del Protagonista). La razionalità sociale e la risposta ai bisogni societari come pegno di conciliazione fra *technai* e Società è affermata nel Prometeo incatenato di Eschilo (460-470 a.C.). Fanno eccezione l'elegia Alle Muse di Solone (640-560 a.C.), dove riappare l'immagine della *techne* come ineludibile esperienza totale di speranze e affanni, e l'Antigone di Sofocle (442-441 a. C), dove la *techne* non ha altro scopo che esprimere se stessa, in quanto "la cosa più straordinaria". Infine, nella Difesa di Palamede in Gorgia (intorno al V secolo) le *technai* vengono presentate quasi "dal punto di vista del consumatore" (Gilli, 1988: 456), in quanto la loro natura acquista senso solo in un contesto relazionale, perché non avrebbero alcun significato in una condizione di isolamento dalla Società. L'alfabeto è "strumento della memoria", il numero è "custode dei beni", gli scacchi sono distrazioni che richiedono acutezza e impegno: ogni *techne* si dispiega nella funzione che le è riconosciuta dalla Società. Lungo tutto l'arco dell'esperienza antica, ogni accenno alle *technai* è accompagnato da un giudizio sulla loro utilità, come requisito determinante non soltanto di "semplice modernizzazione, ma di contenimento e inibizione di sopravvivenze epimeteico-prometeiche" (Gilli, 1988: 491).

Questo processo di contenimento riguarda anche l'aspetto di razionalizzazione proprio delle strutture e delle routine organizzative, a cui il processo creativo, che si nutre di ispirazioni volatili, mal si confá:

"poi io c'ho una mia visione che è proprio distaccata da quello che è il... meccanismo, dell'azienda... non per questo non sto attento e faccio quello che mi pare, assolutamente, però... so che devo mantenere la mia autonomia dal punto di vista creativo e come pensare le cose, perché sennó si appiattirebbero un sacco di cose... (...) struttura aziendale, io proprio queste cose proprio neanche mi preoccupo di pensarci... io so che se devo pensare a creare qualcosa, non è che uno mi dice 'un paio d'ore e questo è fatto'... magari. Potrei organizzarmi molto meglio, sicuramente... (...) Ogni sua attrazione ha la sua anima, che colpisce... cerco di farmi quello che è lo spirito di quel disegno... quella è una cosa che hai a sensazione... lo spirito creativo che ti porta a interpretare... per me è vitale, non posso fare una cosa se non riesco a sentirla... trasmetto quella che è la mia sensazione sul pezzo... questo è il motore creativo, poi

la creativitá è quello che va avanti in base anche all'energia, alla forza che ci metti... alla passione... io mi ritengo molto testardo, finché non vien fuori come lo voglio... poi c'è la mannaia del tempo..." (Mario Boifava, direttore artistico)

La ragione per cui gli attori organizzativi abbracciano il caos del loro luogo di lavoro è perché è stato categorizzato come "creativo" e quindi legittimato in modo più desiderabile e attraente. Questo sembra rivelare un altro lato della *labeling theory* (Becker, 1963): si tratta di una sorta di etichettamento virtuoso, incensatorio, in positivo. Il Presidente stesso é etichettato come "creativo", come il campione più rappresentativo dei processi organizzativi della sua azienda, e questo opera non solo come una *self-fulfilling prophecy*<sup>100</sup> (Merton, 1968: 477) rispetto al modo in cui gli attori organizzativi si relazionano nei suoi confronti, ma anche come una *self-fulfilling prophecy* che coinvolge le pratiche e gli attori organizzativi, legittimando uno stile "caoticamente creativo" nelle dinamiche organizzative e di interazione tra i vari dipartimenti:

"Ecco, é creativo lui. Come dicevo l'altra volta, l'azienda é creativa perché il signor Zamperla é creativo, e meno male, come dicevo prima... certe volte però diventa... questa creativitá va anche appunto in qualche modo organizzata, perché... però diciamo che la partenza é sempre questo caos creativo, che però é un po' il sale della vita, insomma." (Cinzia, segretaria esecutiva del Presidente)

"è incredibile come dal casino, dal disastro organizzativo che c'è, si riesca a creare qualcosa di così bello... sembra una magia... ed è il signor Zamperla che ha e dà questa magia, è davvero un creativo!" (Sofia, back-office)

"io l'ho visto come uno sempre propositivo, sempre avanti... la testa di ponte delle azioni... lui è andato in Russia, è andato in Cina anche quando non c'era niente... la visione così caotica, che potrebbe sembrare caotica, ma molto... è una delle cose che ho sempre apprezzato... que-

---

<sup>100</sup> Vedi, nuovamente, il teorema di Thomas (1928): *if men define situations as real, they are real in their consequences*. In questo caso, applicato ad un contesto organizzativo: *if they define themselves as creative, they will be creative in their consequences*.

sto fare confusione fra virgolette, buona... un sacco di cose da fare... ‘facciamo questo, facciamo staltro’... è una cosa molto positiva dal punto di vista creativo... non è uno che dice ‘vabbé vediamo, stiamo qui’... no, no più facciamo meglio é... dopo, più casino facciamo quello è un altro discorso (*ridacchiando*)” (Mario Boifava, direttore artistico)

Mutuando Thomas (1928), si potrebbe quindi affermare: *if they define themselves as creatively chaotic, they will be chaotically creative in their consequences*. Il caos è accettato proprio in quanto considerato creativo, come parte costitutiva dell’essere creativi e di costruire qualcosa di creativo. Se non fosse chiamato “creativo” sarebbe soltanto caos, un elemento socialmente disgregante che causa dispersioni di risorse, perciò generalmente mal tollerato nei contesti organizzativi, soprattutto quelli produttivi. Si tratta di un “etichettamento di processi”, che essendo definiti “creativi” addomesticano il caos rendendolo parte di un processo necessario per la costruzione di un prodotto creativo: un caos appunto generativo.

L’identificazione della creatività dell’azienda, come già detto, è associata da molti alla personalità energetica del Presidente, la cui dimensione di leadership carismatica, contrapposta all’*order making* razionalizzante della leadership del Direttore descrive anch’essa, in chiave manageriale, la metafora di aria e metallo.

La prima definizione sociologica del concetto di leadership e carisma è di Weber, che ne *La politica come professione* (1919) elenca i fondamenti di legittimità di un potere (*Herrschaft*), di una “signorità”, con tre tipi “puri”, ideal-tipici: dopo il potere “tradizionale” e prima del potere legale-razionale, descrive il potere “carismatico” come “l’autorità del dono di grazia straordinario e personale (carisma), la dedizione assolutamente personale e la fiducia personale nelle rivelazioni, nell’eroismo o in altre qualità di capo di un singolo individuo” (Weber, 2001: 45-46). *Herrschaft*, potere o autorità, è un concetto diverso da *Macht*, potenza, che è la capacità di imporre la propria decisione e volontà: si tratta di un potere impositivo altrettanto trascinate ma sociologicamente amorfo. *Macht* “designa qualsiasi possibilità di far valere entro una relazione sociale, anche di fronte ad un’opposizione, la propria volontà, quale che sia la base di questa possibilità”; *Herrschaft* indica in-

vece la possibilità di trovare obbedienza, presso certe persone, ad un comando che abbia un determinato contenuto, per qualsiasi comando.

Weber si riferiva a un tipo di potere che consta di disciplina e accettazione: non è una forza a sé stante, ma un rapporto suggellato da una forma di legittimazione e di riconoscimento. Il potere carismatico è il potere che prende forza dalla dedizione dei seguaci al “carisma” puramente personale del “capo”, per intima “vocazione”: i seguaci gli obbediscono perché credono nella sua persona e nelle sue qualità (Weber, 2001: 47), perché ripongono fiducia nel suo dono. Il potere trova la sua forma di legittimità proprio nella capacità di ottenere obbedienza grazie all’influenza dell’ammirazione e della fiducia che suscita in quelli che lo circondano. Inoltre, secondo Weber (1922), il leader carismatico non può che essere un individuo con personalità e caratteristiche fuori dal comune, magnificato da un’energia di tipo sacrale<sup>101</sup>, in quanto sa creare attorno a sé una vera e propria comunità emozionale. Il carisma è un dono attribuito a determinate personalità che rappresentano una caratterizzazione di eccezionalità, di esemplarità: Weber lo associava al potere esercitato dal profeta, dal condottiero, dal politico che governa, dal demagogo o dal capo di un partito politico.

Soprattutto nel contesto veneto, dove “l’azienda è a immagine e somiglianza dell’imprenditore” (Cinzia), anche un imprenditore può essere considerato una figura di forte presa carismatica. L’immaginario sociale dell’imprenditore veneto può dirsi connesso al senso weberiano di *Beruf*, secondo una politica di ispirazione calvinista: è un *self made man*, ammirato in quanto modello sociale di operosità, creatore di successo e ricchezza economica nel paese, inventore di una realtà produttiva “che dá lavoro” a una moltitudine di persone:

---

<sup>101</sup> Nel corso della storia, il potere carismatico si è rivelato il più trascinate nel rovesciare le sorti delle situazioni e muoverle ai cambiamenti: è un potere di radici antiche e di legittimazione forte, in quanto coinvolge la fiducia e le emozioni degli individui.

Privilege and power is not simply a result of unequal material and cultural resources. It is a flow of emotional energy across situations that makes some individuals more impressive, more attractive or dominant. (Collins, 2004: xiii)

In Veneto l'innovazione ruota intorno all'imprenditore, in quanto entitá individuale e individualistica, e alla sua famiglia, come se l'azienda fosse la trasposizione, nella modernitá, di un impero. Si potrebbe dire che questo è un aspetto culturale piuttosto radicato e presente in tutto il Norditalia industrializzato. D'altra parte, la cultura si accorda a un contesto socio-territoriale e viene incorporata anche nel fluire della vita quotidiana di un'organizzazione, in quanto consiste in un insieme di pattern espliciti e impliciti di idee storicamente derivate e nella loro incorporazione in istituzioni, pratiche e artefatti (Kroeber, Kluckhohn, 1952). Lo studio della vita quotidiana, infatti, per certi versi può essere considerato una dimensione della sociologia della cultura, soprattutto se questa é intesa come "cultura materiale" e simbolica, come insieme delle pratiche e degli orientamenti di senso mediante cui ogni giorno prende forma la vita sociale (Jedlowski, Leccardi, 2003: 11).

Questa concezione manageriale che ricalca un tipo di potere monarchico, fondato sulla dinastia di una famiglia, pone questioni cruciali e altrettanto tipiche del contesto territoriale: questioni come la successione e la trasmissione del carisma, di cui parla lungamente Cavalli riferendosi alla metamorfosi e all'ereditarietá del carisma (Cavalli, 1995: 13-15). La questione è stata ben posta dall'amministratrice unica, fondatrice e titolare di Le Fablier<sup>102</sup>, Michela Barona, in occasione di una conferenza organizzata dal Corriere della Sera e dedicata al Veneto<sup>103</sup>. La loro, come tante aziende venete, è un'azienda caratterizzata da una forte artigianalitá e al momento il loro proposito é "riuscire ad attrarre talenti, che portino idee nuove, oltre quello che vedo io", ha affermato l'imprenditrice, riferendosi alla sua intuizione. La prospettiva è quella di formare una strutturazione manage-

<sup>102</sup> Azienda del veronese leader nella produzione di collezioni di arredamento classico in legno.

<sup>103</sup> Definito retoricamente dagli organizzatori di questo convegno il "territorio con la piú alta densitá di creativitá ed innovazione al mondo per metro quadro" (Seganfredo, 2009).

riale che cresca nel tempo e sopravviva a chi dà vita all'azienda, lasciando una specie di eredità sociale, e non necessariamente familiare come se fosse un impero.

La Zamperla, come già detto, è caratterizzata da due forme legittimate di leadership: quella onnipresente in ogni sua forma del Presidente e quella funzionale del Direttore generale. Quella del Presidente per certi versi incarna tutte e tre le dimensioni del potere individuate da Weber (1919): tradizionale, legale-razionale e carismatica, che ha il potere di ispirare e caricare energeticamente la comunità organizzativa in termini emozionali.

Il potere carismatico, come indicato da Weber (1919), è di natura precaria: si rafforza con la rigenerazione costante della sua carica energetica e delle promesse strette con la comunità. Weber pone, infatti, la questione della quotidianizzazione del carisma, che finisce per istituzionalizzarsi in una delle altre forme di potere in quanto non ha il supporto di una strutturazione. Il carisma del Presidente, però, è di per sé routinizzato, in quanto non rappresenta una leadership carismatica creata "dal basso", ma una forma di potere istituzionale che consta di un'autorità personale (Downton, 1973: 283).

Suscitata inizialmente dal ruolo tradizionale del padre, il Fondatore, e dalla trasmissione del suo carisma, la leadership del Presidente è tuttavia riuscita a legittimarsi con doti proprie:

"Io devo ringraziare mio padre. Mio padre mi ha insegnato le cose facendole, con l'esperienza, quindi il primo discorso è 'falle' e non aver paura di fare qualsiasi cosa... quindi ho avuto una buona base, che mi ha lasciato poi scoprire tutte quante le altre cose... ma è partita dall'educazione che ho ricevuto da mio padre (...) con l'esempio (...) mio padre era una persona di grande carisma... lui realmente con le capacità umane riusciva a sopperire a tutta quanta quella che io ho potuto avere... esperienza, perché io sono stato negli Stati Uniti, la scuola, educazione eccetera... cose che ho dovuto apprendere (...) mio padre era una persona eccezionale... si pensi, mio padre non parlava una lingua straniera e girava il mondo." (Alberto Zamperla, il Presidente)



Il Presidente è dotato di carisma per le sue qualità umane<sup>104</sup>, in quanto è considerato “una gran persona”, “una persona corretta e onesta”, “che mantiene sempre le promesse”, “un esempio per tutti noi” (Sofia, back-office). Cinzia ha sottolineato, inoltre, come il padre del signor Zamperla, il signor Antonio, abbia creato l’azienda riproducendo queste giostre, che prima erano per adulti, a grandezza di bambino, e di come questa capacità di innovare sia insita nei Zamperla:

“questa capacità di vedere oltre la siepe gli Zamperla ce l’hanno nel dna, Alberto Zamperla ce l’ha nei cromosomi, come la capacità di prendere rischi.” (Cinzia, segretaria personale del Presidente)

“io non sono un tecnico, sono più un commerciale... vedo l’idea di come trasformare una macchina e poi la faccio fare agli altri... io cerco di ascoltare, quando viaggio, quando sono con i miei clienti... o anche quando entro in un negozio di giocattoli... guardo che cos’è il trend, che cosa alla gente piace, il tipo di design... e poi prendo quest’articolo, lo porto al mio ufficio artistico, dico ‘realizzate una giostra’ e poi se quel bozzetto dal punto di vista artistico piace, lo porto all’ufficio tecnico che buttano giù in scala la prima macchina (...) e quel bozzetto lì lo faccio vedere a un cliente, abbiamo un’idea del prezzo, vediamo se gli piace... una, che è una storia interessante è il Convoy, un camioncino per i bambini... avevo regalato ai miei figli un camioncino, questo qui loro continuavano a giocare e con le ruotine di gomma passavano sui divani, di pelle, passavano sui mobili laccati... mia moglie urlava come un’aquila (*ridacchiando*)... però questi nonostante gli effetti negativi, continuavano a giocare... quindi ho preso ‘sto

---

<sup>104</sup> “Io credo sia una delle persone più disponibili... ma anche in azienda” mi racconta Cinzia con tono accorato, raccontandomi il caso di un collega, giovane, che lavorava nell’ufficio ricambi e che tre anni fa purtroppo si è ammalato di cancro. “Io credo che pochi imprenditori abbiano dimostrato... un’umanità nei confronti di questa persona”, esprime Cinzia con trasporto, facendomi l’esempio che questo collega è stato assente un anno e mezzo dal lavoro, poi era rientrato e sembrava stesse bene ma poi purtroppo ha avuto una ricaduta ed è peggiorato. Il signor Zamperla aveva dato disposizioni che finché non fosse rientrato, nessuno avrebbe dovuto cambiare la sua mail o occupare la sua scrivania o modificare il libro paga dopo il periodo previsto per legge, come per dare il messaggio “noi ti aspettiamo”. Cinzia fa presente che questo è stato molto apprezzato un po’ da tutti: “quindi ha questa umanità che non ha niente a che fare appunto con quel suo modo un po’ così... burbero... è una persona invece dal cuore d’oro, il signor Zamperla”, conclude Cinzia sorridendo con sguardo affezionato. (dal diario etnografico)

camioncino, l'ho portato all'ufficio artistico e abbiamo realizzato una giostra che è passata alla storia, il Convoy.” (Alberto Zamperla, il Presidente)

Le suggestioni il Presidente le trae dalla vita quotidiana, dal caso: “ma è un caso essere sensibili e ascoltare?” Ascoltare il clienti, mettersi sempre in discussione, chiedersi cosa si può fare meglio... è un modo di vita, più che un caso, direi”.

“Innovare è un modo di pensare... ogni giorno si possono migliorare anche le piccole cose che si fanno (...) io porto sempre un esempio, quello dell'acqua. Se lei ha notato, nel corso degli ultimi anni anche le bottiglie d'acqua si sono rinnovate... come la si impugna, il beccuccio, alcuni ci hanno messo le essenze dentro, che sa più di lime o arancia... quindi l'acqua stessa, sono riusciti a pensare a come innovarla, a come presentarla in maniera diversa.” (Alberto Zamperla, il Presidente)

Rispetto alla leadership del Presidente, Cinzia mi ha raccontato un aneddoto tratto dalla storia dell'azienda. Nel periodo degli scioperi e delle contestazioni dei metalmeccanici, avevano in ballo un lavoro dalla Disney e avevano ipotecato tutto, perché così richiede la Disney per tutelarsi in caso di problemi. Il signor Zamperla a cuore aperto ha detto a tutti che se non si rimettevano a lavoro era l'azienda che andava in fallimento, ma andavano a casa tutti. Così sono tornati e “hanno portato a casa il lavoro”. Il concetto di legittimitá, anche di legittimitá di potere, si riferisce a queste condizioni di “consonanza”, essendo la percezione generalizzata che le azioni di una certa entitá siano desiderabili, proprie, o appropriate entro alcuni sistemi socialmente costruiti di norme, valori, credenze e definizioni (Suchman, 1995: 574):

Organizations require more than material resources and technical information if they are to survive and thrive in their social environments. They also need social acceptability and credibility. (Scott et al., 2000: 37)

Durkheim (1912) argomenta come la società abbia la capacità intrinseca di suscitare negli individui la sensazione del divino: essa mantiene viva un senso di perpetua dipendenza reclamando collaborazione e sottomettendo a regole di condotta e di pensiero che talvolta sono contrarie alle inclinazioni personali. Tuttavia, se ci si asserva alle sue norme, è soprattutto perché è oggetto di autentico rispetto ed esercita un ascendente e un'autorità morale. Un'organizzazione, in quanto micro-universo societario, mima questo senso di appartenenza nei suoi membri, identificando oggetti sacri e simboli collettivi. Nel caso della Zamperla, come vedremo nel capitolo successivo, gli oggetti sacri e i simboli collettivi sono rappresentati dagli imprenditori, prima il Fondatore e poi il Presidente, che l'hanno creata e "guidata" nel corso degli anni, e dalle macchine di divertimento stesse, che appassionano i suoi praticanti e costruttori. Il Presidente, come riconosciuto da molti, è in prima linea nel dedicarsi alla rappresentazione di ribalta della sua azienda presso i clienti, sottoponendosi a non pochi "strapazzi emotivi e fisici". La successione generazionale dal signor Zamperla senior, il Fondatore, al Presidente, ha funzionato alla perfezione: l'impresa ha acquistato un respiro sempre più internazionale, unito a una sempre maggiore sensibilità per l'innovazione, l'ascolto e l'esplorazione di nuove nicchie di mercato piuttosto che il presidio granitico di quelle esistenti. Il Presidente, inoltre, si aspetta che il figlio prenda il suo posto:

"(in futuro) io mi vedo a New York che faccio funzionare questo parco di divertimenti che mi piace moltissimo... mio figlio! Sarà più bravo di me, farà meglio di me, no? Ho questa fortuna, che ho già il figlio in azienda e mi sta dando un grandissimo aiuto... mi sento davvero di avere una persona vicina, con cui condividere le responsabilità e anche con cui discutere le cose (...) 'questo fai tu', come mi diceva mio padre." (Alberto Zamperla, il Presidente)

Secondo il Direttore generale, tuttavia, il figlio non è ancora pronto, proprio perché non ha ancora manifestato quel carisma. Le quattro dimensioni del carisma del Presidente possono essere descritte nei punti seguenti:

- 1) le qualità umane: essere e porsi come un esempio morale, di responsabilità.

- 2) mantenere la parola e le promesse.
- 3) ascoltare: i clienti, il mercato, la concorrenza, le cose e il caso; un esempio di questa serendipità, come già detto, è quando ha lanciato l'idea del *Convoy*, vedendo i figli che giocavano con un camioncino.
- 4) originalità, innovazione: all'ultima riunione sull'innovazione, non a caso, si è arrabbiato perché non erano preparati. "Si può innovare tutto, anche l'acqua", secondo il Presidente.

Il Presidente "é l'anima dell'azienda" (Cinzia): è presente nei discorsi di tutti, si sente anche se non si vede perché è spesso in viaggio; suscita un senso di devozione davvero sentito nei suoi collaboratori ("vuol dire che sono fortunato, mio padre ha lasciato qualcosa anche a me!", ha commentato il Presidente) e "sa fare magie", come i 100 giorni per realizzare Coney Island.

Quando ho chiesto delucidazioni a Cinzia sul dottor De Vita, chiedendo che ruolo avesse all'interno dell'azienda, mi ha spiegato che è quello del "Direttore... non dico generale (*sorridendo*), perché il signor Zamperla è allergico a questa parola", "è il braccio operativo, una figura di riferimento". Ha aggiunto che lei ha spinto molto per avere una figura di riferimento in loco. "Ci sono state zone d'ombra": Cinzia mi fa capire che ci sono stati dei "conflitti, che vanno gestiti". Mi racconta che prima c'era stato un altro direttore generale, un ingegnere, ma si erano trovati male perché era molto rigido, anche in termini personali, mentre loro hanno bisogno di estrema flessibilità proprio per il tipo di lavoro che fanno.

La leadership del Direttore generale, al contrario di quella del Presidente, risulta di natura operativa, imposta dalle circostanze organizzative che richiedevano la presenza di un elemento dirigenziale fisso in azienda, in quanto il Presidente è appunto spesso in viaggio ("è la mia ombra", così l'ha definito il Presidente). Lo stile manageriale del direttore generale inizialmente ha ricalcato anche un modello di tipo carismatico, proponendosi al suo arrivo con una retorica da spirito di rinnovamento che inizialmente ha inebriato parte della comunità organizzativa. Il direttore generale sembra in realtà essere stato chiamato a fare da azzecagarbugli,

da quadratore di conti, infatti la sua professionalità è legata alle ristrutturazioni aziendali, di cui si è occupato anche rispetto ad una consociata della Zamperla:

“io arrivo da Trento, dov’ero amministratore delegato di un’azienda trentina che erogava formazione e aggiornamento professionale ai miei colleghi commercialisti, consulenti del lavoro, avvocati (...) estremamente rigida, quadrata, anche poco flessibile, poco incline alla svendita commerciale quindi (...) tutto estremamente quadrato... è chiaro che con un’esperienza di questo tipo arrivare alla Zamperla, la prima reazione è quella di uno sconforto rispetto alla certezza del diritto che vige in altri posti, poi invece strada facendo comprendi che non è un limite, un difetto, ma una caratteristica di quest’azienda... la difficoltà è farla andare a braccetto con quelle che comunque sono delle regole aziendali e dei principi che comunque devono restituire all’azienda il fine per cui è sorta... ovvero il profitto, la redditività, lo sviluppo, le quote di mercato” (dottor De Vita, Direttore generale)

Dall’impressione complessiva che mi sono formata sul campo, il Direttore pare operare anche come una specie di “castigamatti” (persona severa che infligge punizioni), a partire dalla “tassazione” del tempo passato davanti alla macchinetta del caffè sino alle urla disumane con cui l’ho udito dal back-office riprendere un rappresentante della produzione nel suo ufficio.

A dimostrazione di quanto il potere rappresenti un complesso intreccio di sfaccettate manifestazioni, l’aspetto sorprendente è che la persona che ha più potere informale in azienda è proprio Cinzia, che gode della totale fiducia del signor Zamperla e svolge il delicato compito di mediatrice tra il Presidente e i suoi collaboratori:

“le non sa il potere che ha la Cinzia Rebellato! È una delle persone più potenti dell’azienda... (...) e di consigliarmi... e anche se faccio una cosa che lei ritiene non sia il bene dell’azienda, la Cinzia viene a dirmelo, l’unica che ha coraggio, l’unica che ha coraggio.” (Alberto Zamperla, il Presidente)

La straordinaria capacità di sintonizzarsi con il Presidente, anticipando le sue reazioni, la rende una sorta di filtro multicanale rispetto agli eventi del mondo organizzativo:

“Diciamo che io sono un po’ l’interfaccia del signor Zamperla sia per un discorso professionale, sia perché io e il signor Zamperla abbiamo proprio la stessa testa (*ridacchiando*) dico sempre... scherzando che siamo due acquari... a parte che sono quindici anni che lavoro qua e quindi... ma fin da subito però, fin dal colloquio di assunzione c’è stata veramente una sintonia d’intesa con il signor Zamperla che credo non sia facile a trovare... di conseguenza sono quella che lo conosce meglio, o più di tutti... però il signor Zamperla diciamo che ha contatti diretti con tante persone... cosa che magari da un certo punto di vista diventa anche difficilmente poi controllabile, perché non sapendo con chi magari ha detto qualcosa, poi io devo fare il follow up quindi... ecco, questa creatività, come tutte le creatività, poi ha anche una parte che sconfinna nel caos, perché diventa difficilmente gestibile.” (Cinzia)

Vede subito alla mattina com’è d’umore e se sa che c’è qualcuno che deve parlargli di una cosa particolarmente ostica o “rognosa”, suggerisce di aspettare magari nel pomeriggio:

“È importante riuscire anche a mediare queste cose qua, perché per quanto il signor Zamperla sia una persona estremamente disponibile, giustamente in certi momenti magari ha una disponibilità d’ascolto diversa da altri momenti ed è importante, invece, riuscire a cogliere anche il momento giusto.” (Cinzia, segretaria esecutiva del Presidente)

“È una persona estremamente creativa, quindi che spazia, salta di pal in frasca, non è sempre facile appunto seguirlo... ha una molteplicità di interessi, di incarichi... ed è importante ecco questa sintonia, perché appunto io mi rendo conto, so, cerco di capire...” (Cinzia, segretaria esecutiva del Presidente)

Mi racconta ad esempio di quando il signor Zamperla le dice “guarda, bisogna che io scriva, perché gli devo dire...” e Cinzia gli risponde di non preoccuparsi, che lei in realtà sa già cosa vuole dire. Cinzia gli dice “guardi, io le faccio una proposta”,

perché non ha tempo, e quando gli fa leggere la proposta, lui commenta: “ecco, quello che volevo dire io!”.

Questo modello di *trinitá* di emanazione del potere, di cui il primo ne rappresenta il simbolo collettivo e il focus carismatico (il Presidente); il secondo, istituzionale, l’aspetto operativo-razionale rispetto allo scopo (il Direttore); e il terzo, informale ma con piú potenza, il lato puramente relazionale (Cinzia), appare in linea teorica come un esempio di bilanciamento di leadership organizzative armonico e perfetto rispetto alla complessitá delle esigenze e dinamiche aziendali.

Il direttore generale, considerato da molti un ottimo contabile (“ma dal punto di vista umano...” ... “ha un ego...”), sopperisce la mancanza di qualitá strettamente operative del Presidente, ma nel suo tentativo di standardizzare i processi organizzativi e gerarchizzare una comunitá aziendale che è soprattutto una comunitá emozionale dotata di una sua “storicitá”<sup>105</sup>, non gode del medesimo favore. Lo stile comunicativo di caratterizzazione autoritaria (“ti fè cussì perché te go ditto mi”) e la versione carismatica proposta dal direttore generale, infatti, sembra piú ispirata ad uno stile di “dominio”, le cui caratteristiche sono state evidenziate da Cavalli (1981):

Il capo è un individuo che ha la forza di costituirsi come punto di vista su una realtá anarchica, e di creare con ciò nuovi valori: armato della sua convinzione assoluta, lotta per realizzare quel punto di vista e quei valori nel mondo – cioè per imporli agli altri, con la forza della personalitá come con il possesso dei mezzi necessari a dominare. (Cavalli, 1981: 29)

Il processo di razionalizzazione che ha proposto richiede la creazione di unitá sociali identificabili, diretti dai responsabili di funzione che compongono il gruppo di lavoro da lui coordinato e monitorato, aventi la capacitá di agire. Si tratta di un

---

<sup>105</sup> Sulla base dei racconti d’intervista, le persone con piú esperienza e anzianitá sul campo sono maggiormente rispettate e tenute in grande considerazione.

vero e proprio processo di istituzionalizzazione<sup>106</sup>, con la definizione di un organigramma e lo sviluppo di pattern ordinati, stabili e socialmente integranti, a partire da un sistema organizzato in modo lasco, basato su attività strettamente tecniche.

Le decisioni, e soprattutto il *modus operandi* in chiave relazionale del Direttore, rispetto all'ordinamento aziendale, sembrano tuttavia dirigere verso una sorta di spaccatura interna nelle interazioni tra gli "eletti", i favoriti del Direttore a cui secondo alcuni sembra aver promesso dei premi e che gli sono diventati fedeli tanto da imitarne il look e il registro linguistico da manuale di economia aziendale, e gli "esclusi", o perché non coinvolti nel gruppo di lavoro, o perché apertamente critici rispetto alle sue mosse e politiche comunicative:

“stiamo arrivando a dei buoni livelli di qualità (...) da quando c'è il dottor De Vita stiamo riorganizzando (...) il dottor De Vita non ha vissuto molto l'ufficio commerciale, non voleva neanche buttare giù tutti i birilli” (Anna Novati, responsabile delle risorse umane).

L'aspetto curioso è che gli esclusi percepiscono il gruppo degli eletti come una sorta di loggia massonica, che si scambia "email carbonarie" e si ritrova senza avvertire nessuno a discutere di argomenti non trapelati. Il gruppo cui fanno riferimento gli esclusi è rappresentato dai membri scelti dal Direttore come "gruppo di lavoro" privilegiato, composto dai responsabili di funzione che sono stati posti, da organigramma, a capo dei vari settori, più altre figure strategiche rispetto all'economia quotidiana dell'azienda (vedi i responsabili degli acquisti).

---

<sup>106</sup> “The underlying reality – the basic source of stability and integration – is the creation of social entanglements or commitments. What they do in everyday life is embedded in networks of interdependence” (Selznick, 1992: 235, in Scott, 2008: 124). Selznick discute come le organizzazioni possano essere trasformate in istituzioni in un *two-step process*: prima, la creazione di una struttura formale fornisce una soluzione “istituzionale” a problemi di economia e coordinazione. Obiettivi espliciti e regole, meccanismi di coordinazione e canali comunicativi forniscono *modes of governance*. Ma la parte “densa” dell'istituzionalizzazione rimanda al rendere più serrate le procedure e a stabilire unità organizzative fortemente differenziate che diventano centri di potere attraverso la creazione di rituali amministrativi, simboli, e ideologie, attraverso l'intensificazione della *purposiveness* che è l'impegno che unifica gli obiettivi (Selznick, 1992: 235, in Scott, 2008: 124).



Il direttore artistico, Boifava, pur svolgendo un ruolo chiave, non ne fa parte, in quanto consulente esterno all'azienda e poco presente nella vita quotidiana aziendale. Il responsabile dell'ufficio artistico, infatti, ha un ruolo puramente formale, "il re travicello" (Alessandra, ufficio artistico), come lamentato dalle ragazze dell'artistico:

"é che c'è un'organizzazione strana qui dentro... perché il nostro responsabile è esterno" comincia Alessandra... "non fa parte della gerarchia della ditta" specifica Serena. "Il problema è che ogni volta lo dici, loro dicono sì sì e poi torna tutto come prima... il nostro parere vale ZERO" continua Alessandra, sorridendo amaramente. "Ma il vostro responsabile?" chiedo. "Che è mio papà, non figura nell'organigramma e non vogliono che si prenda la responsabilità... e di fatto ci troviamo un po' nel limbo io e Serena, siamo a metà. Qua di prassi si scavalca sempre il responsabile, vengono direttamente da noi a chiederci le cose e vogliono tutto subito". Riprende Serena: "sì perché c'è qua l'abitudine di non calcolare i nostri tempi e vengono tutti da noi all'ultimo". Rincalza Alessandra: "poi comunque se diciamo noi che c'è un problema, così, il nostro parere vale ZERO... se lo dicesse qualcun altro forse..." (dal diario etnografico)

Secondo Berger e Luckmann (1966), i ruoli, più che stabiliti da un organigramma, originano come interpretazioni condivise che sviluppano quelle particolari azioni che sono associate a particolari attori:

We can properly begin to speak of roles when this kind of typification occurs in the context of an objectified stock of knowledge common to a collectivity of actors (...) Institutions are embodied in individual experience by means of roles (...) The institution, with its assemblage of "programmed" actions, is like the unwritten libretto of a drama. The realization of the drama depends upon the reiterated performance of its prescribed roles by living actors (...) Neither drama nor institution exists empirically apart from this recurrent realization. (Berger e Luckmann, 1966, in Scott, 2008: 58)

Siamo nello stesso campo dell'esercizio di più ampi framework che forniscono modelli organizzativi e script prefabbricati (Goffman, 1974, 1983), che d'altra parte sono difficili da attuare in un contesto aziendale come quello della Zamperla:

“Qui siamo tutti individualisti e troppo creativi.” (Alberto, responsabile ITC)

Questa politica di irregimentamento qualitativo basata su principi di “efficacia e efficienza”, come descritta dal Direttore, sembra comunque aver dato risultati tangibili nel breve termine, come la riduzione del budget e un miglior controllo di gestione. Tuttavia, non sembra riuscire a sviluppare quel clima organizzativo capace di sciogliere autonomamente i nodi che trattengono una fruttuosa coordinazione all’interno dei diversi uffici dell’azienda. Inoltre, crea dei meccanismi di esclusione che suscitano non solo istanze di critica, ma una politica di auto-isolamento che mina il sentimento di appartenenza alla comunità aziendale. L’inasprimento delle procedure, il processo di burocratizzazione attivato per disciplinare il caos e standardizzare la complessità operativa, può risultare un passaggio delicato in un’azienda il cui punto di forza consiste nel valorizzare un’indipendenza progettuale e produttiva basata anche sulla socialità, per colmare le difficoltà comunicative date anche dalla disposizione degli spazi:

“Pensa che ho letto di un’azienda che ha ristrutturato gli spazi in modo da mettere in ogni pianerottolo una sala riunioni, per far sì che le persone si sedessero lì a bere in caffè e chiacchiere, perché ritenevano fosse un momento prezioso per scambiarsi idee, a differenza di qua. Hanno notato che la comunicazione interna era migliorata tantissimo.” (Marco, direttore marketing)

Il Direttore, tuttavia, ha fatto in modo che le riunioni siano all’ordine del giorno:

“Qui fanno riunioni per tutto. (...) Dovresti proprio assistere alle riunioni in cui ci sono le palate di merda che volano tra uno e l’altro.” (Alessandra, ufficio artistico)

“Sempre riunioni, una volta non ne facevano così tante.” (Serena, ufficio artistico)

Avendo intervistato il Presidente e il Direttore generale nello stesso giorno, mi sono trovata nella scomoda, ma strategicamente favorevole, situazione di dover mediare tra le tensioni tra i due poli di potere: da una parte, il Presidente mi ha chiesto esplicitamente di tornare da lui dopo l'intervista col Direttore per sapergli dire cosa ne penso; d'altra parte, il Direttore, in odore di rinnovo, ha cercato di sondare il terreno rispetto alle intenzioni del Presidente, attraverso la mia interpretazione della situazione.

La tensione tra carisma, che rappresenta la parte irrazionale della vita sociale, e burocrazia, che ne rappresenta quella razionale, è considerato un elemento sostanziale della dinamica discorsiva del framework dialettico di Weber:

Although cast in a somewhat different light, the conflict that Weber saw between charisma and bureaucracy was basically a replica of the classic dichotomy between freedom and autocracy. (...) Weber gave special significance to the charismatic leader within his dialectic framework as the repository of the creative impulses that check the march of bureaucratization. In his view, "charismatic leader" was almost synonymous with "creative personality", which he contrasted with the temperament of the technical personality manufactured by the bureaucratic machine. (Downton, 1973: 273-274)

Questi due tipi di personalità sono diventati storicamente antagonisti in una continua lotta per la supremazia sociale:

The creative personality, whose attitude is directed by metaphysical values and which is therefore "free" of the conditions of the environment, is in continual conflict with the "technician" and the "organizational man" (*Ordnungsmensch*) whose acts are exclusively determined by existing conditions and the chances of success, and for whom the supreme law is adaptation and obedience to the powers that be. (Mommson, 1965)

La Olivetti e la Fiat rappresentano due esempi storici, nel contesto aziendale italiano, di questa tensione tra opposti modelli organizzativi<sup>107</sup>:

L'Olivetti non era soltanto la fabbrica per fare le macchine, era la fabbrica per fare le macchine per costruire una società in cui l'uomo vivesse a sua dimensione. (...) perché l'Olivetti era l'unica azienda che, non operando con criteri puramente aziendali, voleva rifare la società usando parte dei profitti fatti con le macchine da scrivere. (...) C'era una casa editrice, c'erano spettacoli teatrali, balletti, e soprattutto c'era la biblioteca con attività culturali la sera. (...) Voglio dire, l'Olivetti aveva questo sogno. (...) Se pensi invece a una fabbrica come la FIAT, dove tutti erano lí a fare deng-deng-deng... Parevano i *Tempi Moderni* di Charlie Chaplin. (Terzani, 2006: 54-55, 65)

---

<sup>107</sup> La contrapposizione è esemplificata anche dallo spettacolo teatrale "Camillo Olivetti, alle radici di un sogno" di Laura Curino (2011), che nasce dall'esperienza personale dell'autrice: "Per me, d'estate, c'erano le Colonie Fiat, praticamente il carcere. Nelle lunghe ore passate in cella o nelle ore d'aria, tra noi bambini circolavano leggende. Fra quelle ve n'era una che raccontava dell'esistenza, vicino a noi, del Paradiso. Una colonia dove i bambini erano ben vestiti, avevano una "signorina" ogni sei o sette, invece che ogni trenta bambini, una signorina che non piangeva tutto il giorno, anzi era contenta di stare lì. I bambini mangiavano bene in tavolate piccole, potevano fare il bagno senza fischiotti, potevano scrivere lettere che non sarebbero state lette prima di essere spedite, potevano... leggere! Non si poteva leggere alle colonie Fiat. Non si poteva neppure scrivere e chi teneva un diario doveva farlo di nascosto e ingegnarsi a trovare un posto dove celarlo, visto che non avevamo la chiave del nostro sportello, nel quale comunque entrava a malapena il necessario per lavarsi. Là, in Paradiso, si diceva che i bambini avessero un armadietto. Con la chiave. Quel paradiso era la Colonia Olivetti."

## 4.2 Creare levitá nonostante il metallo: giocare tra le macchine

Il dolore, devi chiederti com'è. Quel tuo amico dice che fa ta-ta-ta. Devi chiederti se è quadrato o se è tondo, se fa rumore, se batte o se non batte. Se ha un colore, che colore è? (Terzani, 2006: 79)

Qual è il senso di un'interazione come quella messa in scena negli spazi e nelle cornici delle attività creative di un ospedale? Non è solo un far giocare o suscitare un sorriso, ma si tratta di costruire una relazione:

“non è un dare, che poi è sempre un ricevere, ma un mettersi in gioco, un condividere... che è difficilissimo... io sono così e mi metto in relazione con te che sei così.” (Nico)

“Mettersi in gioco” in ludoteca significa stringere relazioni attraverso dinamiche di ascolto, “del sentire”, inteso come comunicazione che prende luogo e forma in spazi e cornici di incontro e di espressione, in cui costruire esperienze di levitá nonostante il metallo simbolico dei dispositivi medici e della degenza, che sono tuttavia essenziali, tengono in vita, pur appesantendo e ingabbiando.

Non tutti i bambini manifestano la malattia con qualcosa di fisico e visibile<sup>108</sup>, che richiede supporti medici. Il dolore è descritto come un fenomeno soggettivo dai contorni indefiniti: “una sgradevole esperienza sensoriale ed emozionale associata a reale o potenziale danno tessutale o percepito come tale<sup>109</sup>”. L'esperienza dolorosa rappresenta “un fenomeno psico-fisico complesso, dalla va-

<sup>108</sup> Per quanto paradossale suoni, il dolore è un'informazione importante, un sintomo prezioso, in quanto segnala un malessere fisico o psichico da indagare. In questo senso, può essere paragonato alla paura, che è un indicatore, anche salutare e coscienzioso, dei nostri limiti, interiori o fisici. Aver paura di cadere se si è vicino ad un dirupo di montagna suggerisce prudenza, spostarsi più verso l'interno del sentiero e fare attenzione a dove si mettono i piedi. Ci ricorda che non siamo onnipotenti e che dobbiamo aver cura.

<sup>109</sup> *International Association for the Study of Pain*, 1979.

lenza ambigua”<sup>110</sup>, che si manifesta con posizioni del corpo, come quella antalgica, ma non è visibile, né direttamente comunicabile, se non attraverso immagini e metafore. La valorizzazione di un tipo di racconto artistico espressivo, in questo senso, assume la doppia valenza di dar voce ai vissuti di degenza, di malattia e di cura dei bambini<sup>111</sup>, in quanto interlocutori dialettici, e di esternare e quindi di liberare paure e angosce, di s-caricarle:

“poi proponiamo delle strategie... se vediamo che questo bambino ha bisogno di esprimersi, cercare di dargli la possibilità di esprimersi, con i colori, con le parole, con la manipolazione... a seconda dell’età, dell’attitudine del bambino... e attraverso questo il bambino produce un percorso, quindi racconta la sua storia... raccontando la sua storia non è che la racconta solo a noi, la racconta alla famiglia... è questa la creatività, il riuscire attraverso il gioco e l’organismo espressivo, non diretto, magari non è comunicabile né dal bambino, né a chi gli è vicino, a portare fuori quella che è la persona... malessere, benessere, quello che c’è... sia paura che piacere... può anche avere un effetto doloroso, se si sa che c’è un’aspettativa che non sarà... però c’è una comunicazione, è un canale con cui si può comunicare.” (Nico)

Un esempio particolarmente vivido di questa dinamica è rappresentato da una situazione a cui ho partecipato un giorno in Ludoteca: al lungo tavolo con le ruote utilizzato per fare lavoretti tutti insieme, sto disegnando assieme ad una ragazzina che il giorno prima aveva una retina e degli elettrodi sulla testa, mentre una bambina e un’altra ragazzina con un fazzoletto che le copre i capelli radi stanno dipingendo con le tempere. Giulia, la bambina (che avrà sui nove anni), tenendo lo sguardo concentrato sul pennello che colora uno squalo di grigio, chiacchiera a voce alta tra sé e sé e racconta che il bambino che è sul letto vicino a lei “è piccino e c’ha un tubicino che arriva fino allo stomachino per dargli il latte”. “Lei c’aveva gli elettrodi in testa ieri” continua la bambina riferendosi alla ragazzina con cui sto di-

<sup>110</sup> Ringrazio Laura Vagnoli, ricercatrice in psicologia presso il Meyer, per avermi permesso di partecipare alle sue lezioni di orientamento psico-pedagogico rispetto al Servizio di Terapia del Dolore nell’ambito del corso di formazione “Ospi-Clown” per clown ospedalieri, di cui parlerò più lungamente nel capitolo successivo.

<sup>111</sup> Vedi Agostoni, Colombini, Gamba, Jankovic, Rufo, e Spinsanti, 2003.

segnando. L'altra ragazzina, con il foulard in testa, Ardita, mi chiede cosa sono gli elettrodi, a cui rispondo che sono dei dispositivi con una specie di ventosa per misurare l'attività del cervello. Ardita sta dipingendo un disegno con una bara, lapidi e un castello che sembra quello di Dracula, con un pipistrello nero che volazza in un cielo blu cupo. "Sì, perché devono aiutare i bambini, devono farli giocare... altrimenti rimangono chiusi in camera!" esclama Giulia sempre parlando da sola mentre aiuta a colorare il cielo blu scuro del disegno di Ardita. Ardita, poco dopo, dice che è stanca e finirà domani; Caterina, una delle educatrici, le dice che le tiene il disegno da parte così intanto si asciuga. Virginia più tardi racconta a Nico che Ardita è venuta da lei e le ha detto che aveva "una paura blu" per l'intervento chirurgico che doveva subire: "vedrai, mi squarciano tutta". Caterina mostra il disegno "vampiresco" a Nico. "Poi è stata meglio, no?" chiede Nico. "Sì è scaricata, si è liberata" gli fa eco Caterina.

Nel bambino malato di cancro c'è il dolore per le ripetute procedure, quello della patologia e l'angoscia della morte. Le cause del dolore nei bambini sono soprattutto le cure, non la malattia: i bambini molto piccoli (dagli 8 mesi ai 3 anni circa) ad esempio non riescono a collegare il nesso tra cura e malattia, quindi protestano quando si cerca di curarli con pratiche o dispositivi intrusivi o dolorosi. L'intervento chirurgico è vissuto dai bambini poi come una minaccia, soprattutto fisica: "vedrai, mi squarciano tutta"; "ma anche a me devono tagliare dietro?". Certi trattamenti, come la chirurgia, la chemioterapia e la radioterapia, sono devastanti per il corpo e per lo spirito tanto quanto la malattia: entrambi distruggono in modo diverso. Il lavoro creativo, al contrario, è generativo, liberatorio e quindi benefico:

"È tornata Beatrice, sai, quella bambina di Milano... voleva vederti" dice Nico a Francesca. Caterina aggiunge: "è tornata un po' depressa, parla meno, ha detto: 'a Milano non mi han fatto far niente...' riferendosi alle attività creative." (dal diario etnografico)

Il lavoro creativo, inoltre, crea una progettualitá e una relazione con le persone, educatori e altri bambini, e gli spazi con cui e in cui è stato creato. Paola, una delle educatrici, un giorno mi raccontò che con Nico e i bambini presenti avevano realizzato dei burattini di cartapesta e i bambini che erano stati dimessi dall'ospedale potevano tornare a prendersi il loro burattino per portarselo a casa. Mentre ne parlavano, fatalitá, una bambina bionda con le lentiggini è passata proprio quel pomeriggio con la mamma per venire a prendere il (suo) burattino. In questo modo i bambini ricoverati hanno un progetto a cui dedicarsi e un motivo, connotato positivamente, per tornare:

Il gioco rende immensamente di piú se ce ne serviamo per mettere il bambino in situazioni piacevoli, per fargli compiere imprese memorabili, per presentargli un futuro di soddisfazioni e compensi raccontandoglielo come una fiaba. So bene che il futuro non sará quasi mai bello come una fiaba. Ma non è questo che conta. Intanto, bisogna che il bambino faccia provvista di ottimismo e fiducia, per sfidare la vita. E poi, non trascuriamo il valore educativo dell'utopia. Se non sperassimo, a dispetto di tutto, in un mondo migliore, che ce lo farebbe fare di andare dal dentista? (Rodari, 2010: 114)

Il fare qualcosa di creativo e manuale diventa anche momento di conversazione e di racconto, di scambio e di condivisione in una cornice di socievolezza (Simmel, 1984):

“ciao, posso disegnare o qualcosa del genere?” mi chiede una bambina (che avrá circa dieci anni) appena arrivata in Ludoteca... “cos'hai voglia di fare?” le chiedo, elencando tutti i materiali a disposizione... “boh, qualcosa che vada bene anche a te... avrei voglia di fare qualcosa di creativo. C'è qualche lavoretto da fare?”. Le propongo di costruire una variazione di caleidoscopio con un tubo di cartone e delle perline colorate: l'idea le piace e ci mettiamo a scegliere le perline piú grandi e piú belle per il tubo. “Tu è poco che sei qui, non ti ho mai vista... io mi sono appena operata al cuore...” comincia a raccontarmi. (dal diario etnografico)



L'esperienza di lettura animata con lo Scaffale Volante<sup>112</sup> crea delle interazioni a due a due o collettive direttamente nei reparti, dove gli educatori si fermano per leggere uno o piú libretti scelti con i bambini ricoverati. Quando ho fatto il giro con lo Scaffale con Nico, ci siamo fermati a leggere una storia ad un bambino in Day Hospital, coricato nel suo lettino e lamentandosi rivolto alla mamma indicando un dolore alla pancia, dove aveva un cerotto. Mentre Nico gli legge la storia di un piccolo coccodrillo, il bambino si lamenta e piagnucola on/off, finché "preso" dalla storia, si mette in posizione di ascolto per qualche minuto.

Al piano di sopra rispetto alla Ludoteca è allestita anche la Biblioteca, gestita da volontari appositamente formati dallo staff psico-sanitario: gli spazi dedicati alla lettura e i libri sono a disposizione dei bambini ospedalizzati con la possibilità di prestiti settimanali e un servizio di carrello che passa per i reparti e per le stanze ospedaliere. Non a caso, il pay-off è:

"Leggere per sentirsi sollevati. La Biblioteca del Meyer, il libro diventa favola, racconto, narrazione e stupore nei reparti." (dal segnalibro della Biblioteca del Meyer)

Il valore terapeutico della lettura, soprattutto quella interpretata a voce alta dal racconto animato degli educatori e dalla costruzione di oggetti "scenici" come burattini e pupazzi che materializzino le sue storie, deriva dall'aspetto dialogico che questa pratica instaura con la fantasia e l'immaginazione, diventando inoltre occasione di esternazione di sentiti comuni, come la paura di procedure invasive.

Un giorno in Ludoteca, Nico ha proposto ai bambini presenti di lavorare sulla favola di Giovannin Senza Paura costruendo il burattino dell'"Omaccione"

---

<sup>112</sup> "Libri che volano di letto in letto. Letture, racconti, laboratori nei reparti e in ludoteca": un'iniziativa che promuove la diffusione e la pratica della lettura in ospedale in modo tale da favorire l'incontro con il mondo emozionale del bambino in cura. La costruzione della libreria delle proposte di lettura è ordinata per temi relativi alle diverse fasce d'età, partendo dall'allestimento periodico di scaffali tematici che vengono proposti in Ludoteca (sui mostri, quindi sulle paure, o sul cibo, come la storia della bambina che non voleva mangiare le verdure e quella del sapore del Gommo, etc).

che esce dal camino, “sí, tanto questa storia a loro piace sempre” (Nico). Jackson, uno dei bambini, aiuta a portare le sedie dalla “stanza segreta” e blocca le rotelline del grande tavolo dei lavoretti con piglio esperto. Nico chiede anche ad altri bambini se vogliono unirsi a loro che “dobbiamo costruire l’Omaccione” e si forma rapidamente una tavolata di sei bambini e una mamma. “Jackson, tu la sai la storia di Giovannin senza paura?” comincia Nico, coinvolgendo con Paola tutti i partecipanti domandando se hanno paura di qualcosa, a cui i bambini rispondono prontamente e quasi in coro di no:

“tu, Martina, hai paura di qualcosa?... Nemmeno l’uomo nero? Nemmeno i cocodrilli sotto il letto? (...) Io una volta avevo paura dell’uomo di Sortilietto... (...) E dei fantasmi?” continua Nico citando le più comuni paure fiabesche. (dal diario etnografico)

Paola inizia a leggere e raccontare la storia di Giovannino mostrando le figure ai bambini e chiedendo a ognuno di partecipare alle vicende della storia: “Tu cosa ci faresti con tutte queste monete d’oro?”... “vestiti!... game boy!...” rispondono i bambini. Nico e Paola animano letteralmente la storia, cantando e interpretando i personaggi: “ha la faccia da rimbambito...” commenta Nico riferito ad una delle foto di Giovannino anziano e comincia a parlare come se fosse sdentato facendo ridere tutti i bambini. Paola continua la storia parlando del vecchio Giovannino che pur non avendo avuto paura di niente per tutta la sua vita, a 110 anni vede la sua ombra, si impaurisce e muore letteralmente di paura:

“Diventando vecchi, si ha più paura” commenta Martina... “Forse è vero, ma voi non avete paura di niente?! Nemmeno delle punture?” incalza con tono scherzoso Nico... “Io ho paura delle punture!” esclama Jackson... “Anch’io c’ho paura... sul braccio” aggiunge Martina con aria dimessa, mostrando il braccio... “Secondo me voi ve lo dimenticate che avete delle paure anche voi (...) delle punture... allora, qualcuno può avere paura... e delle infermiere?” chiede Nico sempre in tono giocoso... “Quelle cattive... quelle antipatiche...” vociano i bambini... “e i medici?” chiede ancora Nico... “No” rispondono tutti... “Quelli son tutti bravi, perché fanno fare le punture agli altri!” commenta Nico con tono divertito. (dal diario etnografico)

I laboratori “creativi” in Ludoteca sono coordinati dagli educatori sulla base di letture di favole e di storie animate, come quella che racconta spesso Nico di “Peppo il Re”, che si conclude con un pezzettino di carta “d’effetto” con la frase che Peppo trova alla fine della storia nel suo campo. Questo racconto, come quello piú descrittivo e meno narrativo della Congiura dei Cappuccetti, mentre ero sul campo é diventato occasione per la costruzione di burattini modellati con il DAS, in cui gli educatori, soprattutto Nico che ha una vera abilitá artistica, guidano e aiutano i bambini a plasmare i volti dei personaggi, dipingerne i dettagli aggiungendo ad esempio biglie per gli occhi, e a vestirli e decorarli con stoffe e nastri. I vari Cappuccetti della Congiura, invece, il cui libro é stato valorizzato da Paola, danno vita a burattini con mantelli rossi da far cucire alle mamme e alle nonne presenti e i dettagli piú strampalati, come dalla descrizione di cui ogni bambino sceglie il suo Cappuccetto (c’è il Cappuccetto Rozzo, quello Rosa, quello Grullo...):

“hai visto – dice la mamma a Desiree – che stai imparando anche tu a cucire!”... la nonna di Alessio e la mamma di Desiree cuciscono i vestitini del burattino incappucciato con ago e filo, mentre i bambini colorano con le tempere gli occhi dei burattini. (dal diario etnografico)

Il coinvolgimento attivo dei familiari ricrea un’atmosfera domestica con la possibilitá in piú di scoprire e realizzare qualcosa di speciale, che a casa probabilmente non ci si metterebbe mai a fare. La perdita, anche solo temporanea, della dimensione quotidiana e familiare é compensata dai racconti e dai giochi che ricordano ai bambini “casa”, spesso sollecitati dai genitori. Una bambina, in Ludoteca con la mamma in attesa di essere operata il pomeriggio, un giorno si é messa a disegnare con i pennarelli colorati le figure a forma di fagiolo con gambe e braccia di Noa, se stessa in terza persona, e del fratellino gemello e della sorellina, suggeriti dalla mamma, “cosí li mostri a tuoi fratelli, che ti chiedono: sei stata in ospedale o...?”.

Nel contesto della Ludoteca, gli attrezzi medicali e i pigiami dei bambini sembrano far parte di un contesto di gioco come qualsiasi altro:

“Ch’hai fatto? Ch’hai fatto che c’hai tutti quei sacchetti? Vai a fare la spesa?” chiede ad un bambino il burattinaio di Masticabrodo dal palco, uno degli artisti degli spettacoli teatrali... “ch’hai fatto le tonsille?” chiede poi alla ragazzina con la retina e gli elettrodi sulla testa, che risponde che no, deve fare l’encefalogramma... “ah! Anche Masticabrodo!” replica prontamente il burattinaio. (dal diario etnografico)

“Che bel pigiamino che hai... yu-hu-uh che eleganti che siamo...” esclama Paola con tono carino ad una bambina che è appena arrivata con la mamma. (dal diario etnografico)

In qualche modo, la presenza degli educatori aiuta a vedere il lato allegro e giocoso, non emotivamente greve della malattia: é come se avessero la capacità di “naturalizzare” l’esperienza della malattia, non nascondendola o evitando di parlarne, anzi, parlandone con naturalezza e a volte scherzandoci su. Emblematico è l’esempio di Paola che ha scherzato con Filippo sul fatto che aveva la bottiglietta in bella vista sul tavolo e il bambino aveva sete come il suo compagno di gioco, ma non poteva bere a causa dell’intervento chirurgico:

“Hai sete? Ma puoi bere? Ah, non può? E io che ho messo anche qua la bottiglietta d’acqua... che cattiva che sono, scusa, non lo sapevo!” ha concluso Paola ridacchiando.

Quanto sa il bambino della malattia che l’ha colpito e delle procedure che dovrà affrontare? Il consenso informato, anche con i bambini, fa parte dei Diritti del Bambino in Ospedale<sup>13</sup>, la cui Carta è stata messa in filastrocca da *Guai a chi mi chiama passerotto!* (2004)<sup>14</sup>, allo scopo di creare collaborazione e un coinvolgi-

<sup>13</sup> Vedi Celesti, Peraldo, e Visconti, 2005.

<sup>14</sup> 1) Ho diritto di stare il meglio possibile. 2) Ho diritto di ricevere cure, affetto e rispetto. 3) Ho diritto di ricevere le medicine. 4) Devo essere chiamato per nome. 5) Posso avere uno spazio tutto per me quando è possibile. 6) Posso avere vicino le persone a cui voglio bene. 7) Ho diritto di sapere quale malattia ho. 8) Posso dire se sono d’accordo sulle cure. 9) Posso dire se sono d’accordo di ricevere nuove terapie. 10) Posso dire se mi trovo bene in ospedale. 11) Devo essere protetto da ogni forma di maltrattamento. 12) Ho diritto di conoscere la mia malattia e come posso curarmi a casa. 13) Posso parlare da solo con i medici. 14) Ho diritto di partecipare a migliorare l’ospedale. (Sarfatti, 2004: 16-18)

mento attivo del bambino nel percorso di cura, e per non alimentare ulteriori fantasmi. A questo proposito, racconto un'interazione tra due bambine che disegnavano una di fianco all'altra allo stesso tavolo in Ludoteca:

“Per cosa ti devi operare?” chiede Giulia... “per una malattia”... “dove?”... “qui” fa segno Martina, indicando la nuca... “tanto non senti niente” la rassicura Giulia... “tanto so che qui sono bravi, e poi non sento niente!” conclude Martina con convinzione, continuando a disegnare. (dal diario etnografico)

Il modo in cui avvengono le comunicazioni di diagnosi e cure con i bambini passa anch'esso attraverso pratiche di ascolto e di accoglienza, come ho potuto percepire da una scena che ho intravisto per caso un giorno in una stanza ospedaliera: il dottore era seduto sul letto del bambino degente proprio di fianco a lui e gli parlava con espressione del volto addolcita ma diretta, contornato dai familiari del bambino. L'accoglienza, ritenuto da tutti l'elemento di eccellenza del Meyer, vede la collaborazione da parte di tutto il personale sanitario anche con le attività creative e gli interventi di supporto: spostano gli esami e anticipano le visite per fare in modo che i bambini possano partecipare agli spettacoli teatrali. È necessario, infatti, un impegno in più per rendere possibile questa fluidità di movimento per i bambini degenti: un impegno di sorveglianza, di pulizia e igiene, e di coordinazione del personale sanitario con la Ludoteca e le altre attività in corsia. Infermieri e medici si affacciano alla porta per accompagnare i bambini e telefonano in Ludoteca per mandarli a fare le visite.

Tali terapie non strettamente mediche, che comprendono anche tecniche non farmacologiche per attutire il dolore<sup>15</sup>, operano sinergicamente con il personale medico-sanitario soprattutto per procedure dolorose, come gli straordinari interventi, raccontati da una ricerca (Vagnoli et alii, 2005) e celebrati anche da un

---

<sup>15</sup> Tecniche di respirazione, di rilassamento e di visualizzazione, oppure l'utilizzo di bolle di sapone o pupazzi per distrarre i bambini durante procedure invasive, come prelievi del sangue o le iniezioni.

premio<sup>116</sup>, in cui i medici hanno chiamato clown dottori per assistere lo staff sanitario nell'esecuzione di punture lombari e biopsie ossee. Le siringhe sono trasformate in oggetti che possono suonare e si "concorre alla guarigione" con "la medicina migliore, che è la serenitá" (Laura Vagnoli).

L'interazione che i clown ospedalieri mettono in scena<sup>117</sup> con i bambini è faccia a faccia, in una forma di avanspettacolo atta a trasformare la realtà ospedaliera e il suo immaginario soprattutto rispetto al punto di vista dei bambini. Come da tradizione clownesca, i clown arrivano sempre in coppia, formando letteralmente "un'équipe di rappresentazione" (Goffman, 2000: 97) sul piano drammaturgico: "il bianco e l'augusto", quello furbo e sapientone e quello goffo e un po' lento di comprendonio, per capirci. I clown portano in scena più o meno quello che fanno gli etnometodologi: sono rompitori di cornici, come se non condividessero codici interiorizzati o dati per scontato, e prendono tutto alla lettera, rivoluzionando l'utilizzo degli oggetti, come ad esempio lo scopino del bagno:

"È un po' il mondo alla rovescia." (dottor Billy)

Ci sono anche strumenti utilizzati per procedure sanitarie trasformati in buffi strumenti musicali: cateteri roteanti, padelle schitarranti, guanti chirurgici gonfiati come palloncini, siringhe flauti-zufoli. Utilizzano il linguaggio e gli strumenti veri dell'ospedale, allo scopo di sdrammatizzare e di far familiarizzare il bambino con l'esperienza della degenza attraverso i suoi artefatti.

---

<sup>116</sup> Una dei clown di Soccorso Clown, la dottoressa Trombetta, è stata nominata "Donna dell'anno" nel 2002 per il suo intervento con la collega: una bimba di undici anni ha potuto affrontare senza anestesia un esame doloroso e difficile come la biopsia ossea, andato a buon fine grazie alle piccole magie e ai trucchi dei clown e all'aiuto di una spruzzata di gas esilarante. La bambina, di origine albanese, non capiva l'italiano e quindi hanno basato tutto sulla mimica e sulla gestualità. Quando l'hanno accompagnata nella sala, hanno continuato a far suonare gli strumenti medici e a fare delle gag con i burattini, uno gioco che ha fatto molto ridere la bambina.

<sup>117</sup> Dal lunedì al giovedì 9.30-12.30, 15-18, e il sabato mattina, con turni da tre ore per ciascuna coppia di clown.

Ogni intervento, infatti, tende a creare una relazione ma può durare anche solo pochi minuti, a seconda della richiesta, il più delle volte implicita, quindi rispetto a cui è necessario sviluppare “altre forme di ascolto”<sup>118</sup>. Si tratta di lavorare nell’immediato, in cui “il corpo è comunque un richiamo al qui-ed-ora della situazione” (Melucci, 1982: 53). “Prenderli”, accalappiare l’attenzione dei bambini non è sempre possibile, ma la relazione viene costruita sul fatto che i bambini sono stati ascoltati. A volte i bambini mandano via i clown perché li trovano brutti, o i genitori vogliono che il clown lasci la stanza ma i bambini vorrebbero che rimanesse o viceversa, o semplicemente il momento non è quello “giusto”. Sta alla capacità del clown, il cui intervento è di supporto ma non è obbligatorio e soprattutto non è imposto, rendersene conto in pochi secondi e agire di conseguenza. Dare la possibilità ai bambini di dire “no” è parte integrante dell’intervento, che riappropria i bambini della loro capacità decisionale, dato che non possono in alcun modo sottrarsi alle procedure invasive delle cure sanitarie.

Quando ho partecipato al turno in corsia del Dottor Fresco e della dottoressa Molletta, ad esempio, una bambina seduta sul suo lettino, appena ha visto il canino di peluche Eduardo muoversi sul braccio della dottoressa Molletta con realistiche movenze<sup>119</sup>, si è spaventata pensando che fosse vero, dicendo che ha paura dei cani e cominciando a mettersi a piangere:

“allora lo mettiamo via... no, amore, è solo un pupazzo! Guarda” dice subito la dottoressa Molletta con voce dolce e rassicurante, uscendo dalla cornice del gioco e mostrandole il pupazzo inanimato. (dal diario etnografico)

I due clown poi cantano la ninna-nanna al papà che dormiva sul letto affianco, facendo ridere la bambina. La dottoressa Molletta interpreta la parte “augusta” e pasticciona della coppia e questo permette di giocare, ad esempio, con il vecchio e-

<sup>118</sup> “Il clown è un po’ come uno sciamano, o uno sciamannato!”.

<sup>119</sup> La dottoressa Molletta lo muoveva con l’altra mano, nascosta dal braccio davanti, creando una sorta di “palco” con il braccio su cui faceva spostare Eduardo.

spediente comico da repertorio della sorditá creativa, ossia far finta di capire male, o il rispondere “letteralmente”, suscitando subito simpatia nella stanza:

“Lei come si chiama?” (dando del lei alla bambina)... “Alessandra.”... “E tu?” chiede la dottoressa Molletta. (dal diario etnografico)

Quelli messi in scena dai due clown dottori sono esercizi di semplicitá e di magia, dove non sembra celarsi alcun intento di “esibizione”<sup>120</sup>. Ci sono le immancabili bolle di sapone, di grande realizzazione scenica con davvero poco e che accontentano tutti, piccini e grandi. C’è il “soffio magico” richiesto dalla dottoressa Molletta per sdoppiare palline rosse di gommapiuma: “... ma allora siete dei maghetti!”. C’è una lucina rossa che compare e riappare misteriosamente su un dito, incuriosendo i bambini che capiscono che è qualcosa di “insolito”, e distogliendo l’attenzione dalle luci dei dispositivi medici come flebo e altre apparecchiature. Ci sono veli colorati con cui la dottoressa Molletta si soffia rumorosamente il naso, della carta igienica collegata con un laccio emostatico, persino la comparizione di 50 euro, con cui coinvolgono anche gli adulti presenti. C’è il pupazzo furetto Giulio da animare, anche solo facendolo saltare o muoversi pian pianino; c’è la bacchetta magica con cui “ci si scaccola” e i cerchi da giocoleria che il dottor Fresco lancia negli spazi piú ampi della sala d’attesa. I clown dottori hanno dei borselli e delle tasche che sembrano quelle di Mary Poppins.

Il loro intervento di professionisti dello spettacolo comprende anche il saper prontamente sdrammatizzare situazioni di piccolo disagio o di grande avvilitamento, con la delicatezza di chi sa che quello con cui si stanno relazionando é un bambino ricoverato. Un esempio del primo tipo è avvenuto in un corridoio di reparto, dove c’era un bambino in pigiama che probabilmente doveva essere operato, perché ha espresso estenuato “sono morto di sete!”; “e io sono morta di sonno!” ha

<sup>120</sup> Come discusso durante il corso di formazione per clown ospedalieri, mettere da parte l’ego estensivo di *performer* generalmente proprio di una personalità attoriale, che ha voglia di esibirsi e di ricevere il riconoscimento energetico dell’applauso, è uno dei processi di preparazione al lavoro in corsia piú difficili da trasformare.



replicato la dottoressa Molletta, “prendendo sonno” appoggiata alla spalla del dottor Fresco, in una posizione improbabile. Si è “svegliata” qualche secondo dopo dicendo: “ho fatto un sogno strano...”. Il bambino ha assunto un’espressione tra l’incredulo e il divertito, come se non riuscisse a capire se era vero o no.

Un esempio del secondo tipo è partito sempre in corridoio, dove ci ha raggiunto una signora, che ha chiesto ai clown se potevano venire nella stanza 19, “che c’è l’Alessandra”. Probabilmente la bambina è stata ricoverata altre volte, perché il dottor Fresco e la dottoressa Molletta la conoscevano per nome. Il dottor Fresco dá vita ad una lunga interazione con la bambina che è distesa a letto, facendo “questo contrattino” molto dettagliato elencando le cose che desiderava la bambina (casa con piscina etc). “In cambio voglio una bottiglia di liquor” ha concluso il dottor Fresco facendo sorridere la bambina, riferendosi al liquido che si trova nel midollo spinale, che il corpo di Alessandra “produce troppo”.

Un altro esempio è rappresentato da un bambino col piedino sanguinante in braccio al genitore, che stava lasciando una scia di gocce di sangue per tutto il corridoio del reparto e piangeva strillando disperato. L’intervento della dottoressa Molletta con Eduardo che salta con fare epico dentro uno dei cerchi di giocoleria del dottor Fresco fa divertire e rassenerare il bambino, che smette di piangere.

## 5. CORPO

Oggi (...) emerge la consapevolezza che attraverso il corpo non si manifestano tensioni istintuali connotate negativamente, ma si afferma la spinta vitale ad entrare in contatto con la realtà e con gli altri. Emerge cioè tutto il potenziale energetico che fa dell'uomo un essere capace di produrre, di creare, di trasformare la realtà. (Melucci, 2000a: 59)

Il corpo sta dentro a tutte le dinamiche comunicative, in quanto “centro della dinamica energetica dell'essere umano” (Melucci, 2000a: 59). Entrambe le realtà organizzative lavorano con la costruzione di un'esperienza corporea e il processo di creazione stesso coinvolge le loro pratiche incorporate, messe in atto e in scena mediante la loro dimensione energetica e corporea.

Nella Zamperla la progettazione di una giostra comporta la presenza apparentemente “invisibile” e costante della proiezione del corpo dei passeggeri, in termini soprattutto di altezza e di peso<sup>121</sup>, ossia di volumi nello spazio, allo scopo di calcolare l'accelerazione e la dinamica esatta da attribuire alla macchina di divertimento. Creare un equilibrio tra velocità e sollecitazione senso-corporea che risulti piacevole e più o meno adrenalinico, senza diventare fisicamente sgradevole e pericoloso per la salute dei passeggeri, significa tenere conto allo stesso tempo della dimensione potenziale del corpo in quanto entità emozionale e sinestetica e della salvaguardia della sua limitatezza e fragilità. I corpi, per loro natura, hanno un peso specifico che li attrae alla terra e non volano né volteggiano per aria senza una solida struttura di supporto esterna. Chi ci ha provato, come il povero Icaro

---

<sup>121</sup> Le prime prove delle macchine, nel caso dei rollercoaster ad esempio, viene effettuata con carichi di metallo dello stesso peso di un passeggero adulto medio (sui 75 chili).

del mito greco, inventore ricco di ingegno quanto di ὕβρις, ha pagato con la vita il suo essere definito dalle leggi della natura.

D'altra parte, le pratiche che generano questa fabbricazione sono anch'esse delle pratiche incorporate: il processo di costruzione di una giostra prende forma artigianalmente, mettendo insieme veicoli di vetroresina da scartavetrare e verniciare e bracci di metallo da fissare e far ruotare meccanicamente, costruendo rotaie ondivaghe, dischi centrifuganti, gommoni che scivolano sull'acqua.

Al Meyer si tratta di costruire e suscitare l'esperienza conciliante e stimolante del bambino sano, circondando il corpo dei bambini degenti e malati di un contesto familiare e fantasioso che li faccia sentire accolti e valorizzati, ricreando un ambiente il cui spazio simbolico é caratterizzato da una sorta di realismo magico, dove la grevitá della sofferenza fisica é sollevata e compensata dalla leggerezza del gioco e dell'esplorazione sensoriale e sinestetica. Le pratiche incorporate messe in campo nelle attività creative e negli interventi di supporto terapeutico "non-farmacologico", sono pratiche esplicitamente e direttamente relazionali, di tipo energetico.

Educatori, musicisti, clown, operatori di pet therapy e orto-giardino, teatranti e burattinai, e le loro potenzialitá espressive, corporee e relazionali, sono impegnati nell'esercizio delicato, non intrusivo e generativo della parte esclusivamente energetica della cura del corpo dei bambini. Non a caso, per "professionisti dello spettacolo" come i clown, di formazione attoriale, e per performer artistici come i musicisti, i teatranti e i circensi, la dimensione corporea é la fonte espressiva principale, accompagnata e mediata da maschere e strumenti del mestiere.

Il linguaggio del corpo, mimico, gestuale, danzante, che scambia sottintesi e dinamiche simboliche, é la forma di comunicazione piú vicina al mondo infantile<sup>122</sup>, piú evocativa del linguaggio parlato e piú potente nell'indicare la cornice rela-

---

<sup>122</sup> *Infans, infantis* in latino arcaico é un participio presente costituito da *in* (prefisso privativo) piú *fans*, in relazione con il verbo deponente *for, aris, fatus sum, fari* che significa "dire", "parlare". *Infans* é, dunque, "colui che non sa parlare". Dal latino *infans* abbiamo il francese *enfant*. In italiano il termine "infante" indica un bambino molto piccolo, che, appunto, non sa parlare. Tale parola ha un esito anche nell'italiano "fante", con tre signifi-

zionale entro cui un'interazione prende luogo. Molte interazioni "creative" all'interno delle stanze ospedaliere avvengono in silenzio, per non svegliare i compagni di stanza che dormono o perché i bambini sono troppo piccoli per comunicare con le parole, perché non parlano l'italiano<sup>123</sup> o semplicemente perché non hanno voglia di parlare.

I sensi, in entrambe le realtà organizzative, sono acuiti e intensificati proprio nel processo esperienziale di divertimento che mirano a creare. L'aspetto della compresenza fisica e della materialità, intesa come "il corpo inanimato delle cose" che prende vita nell'interazione con i passeggeri o con gli utenti, è il fulcro energetico che solleva la gravitá e allevia la grevitá nei rispettivi contesti produttivi<sup>124</sup>.

Da una parte, i movimenti vorticosi delle giostre comprendono lo stimolo visuale dei colori vivaci e delle forme curate e fiabesche delle tematizzazioni, i rumori stridenti e le sensazioni tattili e olfattive date dalla velocità e del metallo del veicolo. L'incontro percettivo con l'aria sollecitato dalla velocità ha persino un sapore, quasi metallico, indefinito e fuggevole ma presente, di cui si fa esperienza aprendo la bocca per ridere o urlare durante i momenti più emozionanti e liberatori della corsa in giostra.

Quando sono salita sul "Galeone" in occasione della Festa del Fondatore (di cui parleró più avanti), durante il giro in giostra una goccia d'olio mi è caduta sui pantaloni bianchi, quasi a ricordarmi che l'esperienza del volo, dell'evasione, del divertimento appena vissuta è generata grazie alle macchine, in un rapporto di compartecipazione con il corpo dei passeggeri. Anche la compresenza fisica di più

---

cati: giovanotto, servo ("fantasca" indicava, infatti, la serva) e soldato che va a piedi. Il friulano "fantolino" e il termine "fanciullo" derivano anch'essi dal "fante" arcaico. L'italiano "bambino" è una forma onomatopeica, derivata a sua volta dall'italiano arcaico bambo che significava "sciocco": appartiene, infatti, alla stessa famiglia onomatopeica di babbeo.

<sup>123</sup> Al Meyer è a disposizione anche un servizio di mediazione linguistico-culturale, finalizzato al miglioramento dell'assistenza e accoglienza dedicate all'utenza multietnica, con il compito di favorire l'accesso ai servizi e alla qualità delle cure, accompagnando la relazione, nei vari contesti, tra tutti gli utenti e gli operatori. Vedi Zappulla, Pirola, Bettini e Capotondi, 2006.

<sup>124</sup> Nel senso lato di produzione di esperienze.

passaggeri, infatti, in comune tonalità emozionale (Collins, 1988; 2004), amplifica l'eccitazione collettiva, in cui è concesso lasciarsi andare a braccia alzate e urla incontrollate.

Anche la creazione del *corpo collettivo* della Zamperla, in questo senso, passa dal rito di celebrazione annuale della Festa del Fondatore, in cui i membri organizzativi si riuniscono in un fermento emozionale: di vivacità conviviale, di riconoscimento del lavoro svolto, di rigenerazione energetica dei sentimenti di appartenenza e degli oggetti sacri (Durkheim, 1912) che li simbolizzano. La comune tonalità emozionale è accentuata dai giri in giostra, che vengono montate per l'occasione rituale di condivisione comunitaria negli spazi aperti del cortile aziendale, spazi del fluire che potenziano "quel senso collettivo che fonde il singolo in un'unità al di là della sua individualità" (Simmel, 1989: 535).

Dall'altra, il coinvolgimento in attività creative e relazionali proposte dall'Ospedale dá vita a un mosaico di esperienze espressive e sensibili in cui tutti i sensi giocano un ruolo interattivo, in un intreccio virtuoso che è difficile dipanare. Il primo incontro sensoriale è quello della vista dei vivaci colori pastello (su tutti l'arancio "tibetano") degli spazi e delle installazioni artistiche, che si possono anche toccare. C'è il tatto di pennelli, forbici, cartoncino con cui comporre collage in Ludoteca, di acqua, farina, colla, carta di giornale con cui pasticciare; o la più elaborata "manipolazione" di cartapesta, pasta di sale o DAS attraverso cui creare burattini, maschere e pupazzi. Ci sono perline da impilare, stoffe da cucire, entrambe attività manuali che ho sperimentato con alcuni dei bambini della Ludoteca. C'è la morbidezza del pelo dei cani in corsia; l'esperienza uditiva di strumenti sonori curiosi, spesso costruiti durante i laboratori, con cui è possibile fare suoni; c'è l'esperienza olfattiva della terra smossa dell'orto-giardino e il gusto delle sue fragole, piantate e coltivate dai bambini stessi, solo per menzionare alcuni di questi incontri sensoriali.

Gli spettacoli teatrali e le letture animate coinvolgono anche le sensibilità e le esperienze più interiori, e si uniscono alle performance dei clown in dinamiche

leggere e ridanciane, che coinvolgono anch'esse abilità artistiche e corporee come la giocoleria, l'animazione con burattini o con altri pupazzi, le gag comiche con strumenti dall'utilizzo strampalato, gli strimpellamenti di ukulele o fisarmoniche. L'intento trasformativo del Meyer gioca proprio sul rivoluzionare l'esperienza sensoriale, legata fortemente anche alla memoria di luoghi e situazioni, della degenza ospedaliera, qualificando l'ospedale come un luogo di vita, non solo di dolore.

È tramite il corpo che si crea e si trasmette il processo creativo in Zamperla, stabilendo attraverso la dimensione corporea una connessione sensoriale, che prende corpo nel fluire delle pratiche organizzative, con il metallo, la materia necessaria al processo di costruzione di una macchina, attraverso cui si fabbrica l'esperienza, di nuovo corporea e di sollecitazione sensoriale, dei passeggeri in giostra. Il corpo, inoltre, è lo strumento performativo che dá vita alla dinamica creativa al Meyer, accordandosi nella relazione di nuovo sensoriale ed energetica con i bambini degenti, che ha un potenziale di cura, di sollievo, che appunto solleva, e allevia, rende più leggeri, in quanto è un intervento di rigenerazione energetica. È in gioco, quindi, la dimensione corporea di due controparti, in quanto la creatività avviene in due momenti e in due "corpi" distinti, creando tra di loro una relazione:

- 1) quella dei fabbricatori e creatori dell'esperienza del divertimento e del sollevamento fisico o energetico, attraverso il metallo da una parte e mediante i talenti relazionali e artistici dall'altra;
- 2) quella dei riceventi, fruitori di questa esperienza, i passeggeri delle macchine di divertimento da una parte, e i bambini degenti dall'altra.

La progettazione e la realizzazione delle giostre deve tener conto delle limitazioni intrinseche del corpo fisico dei passeggeri, per fabbricare un'esperienza vertiginosa e di divertimento ma che sia di gradevolezza, solida e sicura. Gli interventi di supporto e di creazione di un'esperienza di levitá nel contesto greve dell'ospedale devono tener conto anche delle limitazioni del corpo emozionale dei suoi "operatori creativi", che hanno il compito altrettanto complesso di trasformare anche il loro,

di metallo interiore, dato dalla vicinanza con la sofferenza dei bambini e dei loro familiari, in esperienza di leggerezza. Si potrebbe concludere dicendo che il metallo, in entrambe le fabbricazioni delle due esperienze, fisico in una e simbolico e metaforico nell'altra, si dimostra l'elemento primario e strumentale su cui lavorare e trasformare. È nuovamente un materiale necessario, che riporta alla concretezza, alla pratica del dare forma, e alla sensibilità, alla pratica del sentire, coinvolte in un processo creativo, di relazione.

### 5.1 Gravitá e levitá. L'esperienza del limite

“quelle divertenti son quelle per teenager... vogliono accelerazione, devono essere cattive, devono far paura... chiaramente ci sono delle accelerazioni da rispettare, perché non è che si possa fargli fare quello che si vuole, non sono astronauti, ci sono delle normative... in linea di massima uno sa già dove arriva perché può fare delle analisi dinamiche con i programmi... io poi volando in deltaplano avevo dei parametri di riferimento... accelerazioni, sensazioni, che infatti ho potuto riportare” (ingegner Zambelli, inventore)

Elias (1988), sulla base delle teorie di Freud (1930) e Weber (1922), affronta il processo di civilizzazione occidentale come un processo di interiorizzazione dei processi di razionalizzazione, un processo che passa attraverso il controllo delle pulsioni del corpo e delle emozioni, in particolare, dell'aggressività, dell'energia potenzialmente pericolosa e distruttiva per il tessuto sociale.

Emblematica è la sua riflessione sul loisir e sulle comunità di loisir come luoghi di allentamento controllato del controllo, quel controllo che è proprio delle

situazioni ad elevata “compressione energetica”, dello spazio e del tempo di lavoro<sup>125</sup> e delle altre attività “costrette”, della “gabbia d’acciaio” di cui parla Weber (1922). Le attività di loisir e di sperimentazione di giochi elettrizzanti, infatti, sono considerate dalle società industriali come antidoti alle routine ingabbianti della vita lavorativa operosa, come cornici temporanee di eccitazione collettiva e situazioni di canalizzazione “creatrice” e non disgregante, liberatoria, ma innocua, delle tensioni e degli impulsi del corpo.

L’esperienza della vertigine<sup>126</sup>, *ilinx*, la velocità e il pericolo capace di produrre emozione (Callois, 1981), di cui si fa esperienza in giostra, può essere considerata una pratica di loisir, una pratica gratificante, propria del tempo libero, di liberazione e rilascio di energie, un rito orgiastico in cui le sensazioni corporee sono al limite, in cui il limite, per definizione, “corteggia” l’idea della morte. Allo stesso tempo, però, rappresenta una pratica sicura e un’esperienza protetta, che *mima* lo sfiorare la morte, ma ne costituisce una rappresentazione fittizia, un ardimiento che non è reale, in quanto porta in sé una rete di sicurezza garantita dalla solidità meccanica del metallo e dalla progettazione e fabbricazione di un’esperienza di divertimento che non sia spiacevole.

È una simulazione controllata di perdita di controllo, un rapido e potente picco di energie da rilasciare e liberare, senza la parte orrorifica della paura “vera” della morte. L’*ilinx* comprende quei giochi in cui gli individui si proiettano nella ricerca della vertigine, nel tentativo di destabilizzare temporaneamente le percezioni, sperimentando con i sensi una sorta di voluttuoso panico (Callois, 1981). Si tratta di un’esperienza di catarsi, per dirla con Aristotele, o di un’apollinea esperienza

---

<sup>125</sup> La vera antitesi del tempo del lavoro è il tempo della libera attività creativa, secondo Marx (1974): svolgere un’attività dotata di senso, che “autorealizzi” l’individuo e lo riappropri della sua dimensione del tempo.

<sup>126</sup> Per una trattazione più estesa sulla tematica del rischio, si veda: Lupton, 2003, *Il rischio. Percezioni, simboli, culture*, Bologna: Il Mulino; Le Breton, 1995, *Passione del rischio*, Torino: EGA; Luhmann, 1991, *Sociologia del rischio*, Milano: Mondadori.



del dionisiaco<sup>127</sup>, per dirla con Nietzsche, che crea l'equilibrio tra emozioni forti, liberatorie, ma non distruttive, lesive per il corpo e per lo spirito.

Secondo la teorizzazione aristotelica, la *κάθαρσις*, concetto di derivazione medica con riferimento all'eliminazione di sostanze dannose dal corpo e alla purificazione tramite emetici e purganti, era vissuta in senso metaforico attraverso l'esperienza "curativa" della musica e della tragedia greca, che non agivano per mezzo di un movimento di viscere, ma di un "movimento dell'anima", come un *φάρμακον*, che non a caso in greco antico può avere il significato di rimedio come di veleno. Aristotele intende la tragedia greca come mimesi, imitazione, della realtà, descrivendo la dinamica energetica che purifica e solleva l'animo dello spettatore dalle passioni, permettendogli di viverle intensamente, con sentimento incondizionato, e quindi di liberarsene. È una sorta di esercizio di *impermanenza* di ispirazione buddista:

Tragedia dunque è mimesi di un'azione seria e compiuta in se stessa, con una certa estensione; in un linguaggio abbellito di varie specie di abbellimenti, ma ciascuno a suo luogo nelle parti diverse; in forma drammatica e non narrativa; la quale, mediante una serie di casi che suscitano pietà e terrore, ha per effetto di sollevare e purificare l'animo da siffatte passioni. (Aristotele, Poetica, 6, 1449b 24-28)

L'aspetto mimetico delle attività di loisir le rende intense e potenti in termini emozionali, pur rimanendo pratiche di leggerezza: spensierate, incoscientemente coscienti, senza conseguenze. Le macchine di divertimento sono come elastici che si tendono per far avvicinare al limite, mettendo in scena con velocità e altezza l'esperienza vertiginosa di arrivare vicini alla morte, per poi far tornare indietro, dando spazio e tempo per urlare collettivamente di eccitazione.

Il dipartimento di progettazione tecnica e calcoli ha il compito di sintonizzarsi in termini astratti su questo canale energetico, attraverso analisi cinematiche

---

<sup>127</sup> Il giro in giostra, in questo senso, può essere considerato come una breve esperienza di ebbrezza orgiastica (Weber, 1920), di sovrastimolazione del corpo, di s-caricamento energetico.

di forze potenziali, per creare un'esperienza senso-corporea di intensa potenza emozionale garantendo al tempo stesso la sicurezza costitutiva e strutturale propria di un mezzo di trasporto pubblico, prevenendo inoltre ogni pericolo per la salute dei passeggeri in termini di accelerazione e velocità. Per farli divertire, non possono certo lanciaarli con un razzo nello spazio!

Curiosamente, pur non avendo mai notato durante l'esperienza sul campo o nelle interviste riferimenti espliciti ai "corpi" dei passeggeri, la loro fisicitá sostanzia necessariamente il processo di formazione delle giostre ed è onnipresente nella coscienza collettiva dei suoi praticanti e attori organizzativi:

"La cosa piú importante è che uno non sa, non immagina cosa c'è dietro, perché ogni realizzazione è una unica, non ce ne sono di uguali! Sono progettazioni molto complesse, e bisogna stare attenti a tutto, perché se succede qualcosa succede a una persona." (Radames, ufficio tecnico)

L'ufficio calcoli é la sotto-unitá specializzata dell'ufficio tecnico destinata a vigilare sulla sicurezza e sull'adeguamento fisico, relativo alla fisicitá "limitata" dei passeggeri, e tecnico delle macchine di divertimento a standard continentali e normative locali. L'ufficio é al piano terra, una porta prima dell'ufficio tecnico con cui il corridoio si conclude. La porta é generalmente spalancata come quella dell'ufficio tecnico, ma l'interno é decisamente piú grigio e spoglio: illuminazione naturale, finestroni che danno sul cortile, un'ampia cartina mondiale dei requisiti pubblici sulla parete, file di position con scrivanie ordinate e computer. L'ufficio calcoli si occupa di tutte quelle verifiche appunto di calcolo, particolarmente complesso perché é dinamico, strutturale, quindi ferma in atto il movimento, la scossa, per garantire che il progetto effettivamente risponda ai requisiti di sicurezza, che sono chiaramente molto elevati. É essenziale che la macchina risponda a problemi di resistenza, di sollecitazione e di gradevolezza del movimento, perché devono essere movimenti che devono rientrare entro determinati limiti per non sconfinare nel disagio del passeggero, oppure devono essere limitati in certi limiti di tempo, perché

non diventino spiacevoli. Si tratta quindi di assicurare sia la sicurezza della macchina, che la sua gradevolezza, che d'altra parte é già "percepita" dal progettista. È un'idea del movimento, delle "geometrie di movimento" dei passeggeri che devono essere brillanti, divertenti, e che sono intuitive e immaginate dal progettista sulla base della sua esperienza di associazione con delle sensazioni:

"quando vedo il movimento, riesco a immaginare la piacevolezza o no della macchina... che può far star male la gente se le geometrie sono repentine, ad esempio i galeoni, che sono i barconi, quelli normalmente fan venire nausea se dura troppo (...) beh, ci sono dei limiti, che sono dati delle normative... ma più che altro è l'andamento dell'accelerazione che può dar fastidio... poi lí si basa sull'esperienza, sulla sensazione (...) ogni progettista vede la macchina a suo modo, ha un senso della macchina diverso... è per quello che su certe macchine vengono fatti dei prototipi, in scala" (ingegner Zambelli, inventore)

Vendendo in tutto il mondo, l'azienda deve confrontarsi con diverse normative di sicurezza: l'ufficio calcoli deve adeguare le verifiche di calcolo in base alle logiche locali e alle norme di sicurezza che sono utilizzate a livello mondiale. Si parla del marchio di certificazione europeo, che deriva dal tedesco TÜV, e della norma americana; tuttavia esiste un certificato tecnico di lavoro che sta cercando di far sí che queste due norme non differiscano troppo l'una dall'altra, altrimenti ci sarebbero notevoli problemi per i costruttori.

Un esempio di questo accordarsi alle norme locali é la giostra realizzata nel '98 per la California, richiesta uguale identica a una giostra che avevano fatto nel '92 per Eurodisney a Parigi, la cui foto é affissa nel corridoio d'entrata dell'azienda. Il progetto é stato completamente rivisto, perché la California ha un rischio sismico che non é presente in Francia, di conseguenza la struttura portante é stata mutata e allo stesso tempo mutata completamente.

Come ha descritto l'ingegner Babini, responsabile dell'ufficio calcoli, "non é che si facciano solo calcoli": riuscire a conciliare l'inconciliabile, "la fantasia con la scienza... e la fantascienza, a volte", come "le diavolerie dell'ufficio artistico", ne

rappresenta l'aspetto estensivo di creativitá. I calcoli strutturali stabiliscono la conformitá delle macchine ai relativi standard e hanno una doppia funzione anche di controllo delle scelte progettuali: "a bocce ferme" il calcolatore compila la relazione di calcolo, un report che se richiesto dal cliente viene contabilizzato a parte. Come un'automobile o qualsiasi altro mezzo di trasporto pubblico, le macchine di divertimento vengono consegnate al cliente "chiavi in mano" e con un dettagliatissimo manuale per il funzionamento e la manutenzione. Calcolare la resistenza dei materiali, l'usura e le relative tempistiche di monitoraggio e manutenzione delle macchine, infatti, é parte integrante della costruzione della sicurezza dell'esperienza del divertimento.

Durante il periodo di osservazione in ufficio tecnico, fortunatamente, ero posizionata di fianco alla position del responsabile dei manuali d'uso e manutenzione, il cui compito é appunto redigere questi minuziosi documenti, di importanza cruciale, allegati alle macchine che vengono consegnate ai clienti. Loris mi ha mostrato sul suo schermo uno dei manuali a cui ha lavorato: é straordinariamente curato, con dei simboli a forma di occhio che indicano al manutentore cosa deve controllare e guardare ad occhio nudo. Molte spiegazioni sono illustrate dalle foto del dettaglio della macchina, "poi bisogna fare controlli magnetometrici per vedere che le saldature tengano" mi spiega Loris:

"Il manuale piú lungo che ho scritto, che era per un rollercoaster, era di 780 pagine... ma con un parco macchine cosí, non ti annoi mai... ci sono programmi di grafica, di disegno, di impaginazione... é molto piú creativo, puoi impaginare come vuoi, anche perché lavorando da solo hai carta bianca, hai solo i feedback dei clienti... capita a volte che ci sia qualcuno che non capisce, anch'io magari non scrivo tutto... poi con il tempo... si vede la differenza tra i primi manuali che scrivevo e questi!" (Loris, ufficio tecnico)

Il manuale d'uso e di manutenzione diventa per loro anche una forma di tutela, in caso di controversie legali<sup>128</sup>, in quanto è il primo documento che il giudice chiede, mi racconta Loris: se è scritto in modo troppo tecnico rischi che il giudice lo trovi ambiguo, perché il giudice non è un tecnico, quindi devi scriverlo “come mangi” e metterci molte foto, in modo da rendere l'idea.

L'ufficio rollercoaster è quello che si confronta più direttamente con l'aspetto vertiginoso delle giostre e con l'assicurarne la relativa sicurezza, in quanto la progettazione delle montagne russe è specificatamente mirata a creare l'esperienza del limite attraverso pendenze ripide, alte velocità e minor resistenze aereodinamiche. Nonostante teoricamente il funzionamento della maggior parte dei rollercoaster si accordi e sfrutti i principi elementari della fisica, nel corso del periodo trascorso presso il loro ufficio, ogni conversazione e rappresentazione visuale mi sono parse una selva di codici oscuri e fogli capitelli. Le indicazioni operative e il gergo tecnico suonano piuttosto astrusi per un esterno: la comunicazione verbale è spiccia e rapida, spesso in dialetto, i codici linguistici condivisi sono impliciti e sottendono un iceberg di complessità. In sostanza, è come se parlassero arabo. Sugli schermi appaiono serpentine colorate con dei binari “comandate” da fogli colonne di excel, a lato menu con delle scritte relative alla velocità automatica, l'alzata, il banking. Si parla di carico, scarico, della frequenza di lancio della vettura, della spinta e dell'attrito tra le ruote e la rotaia, e tra le vetture e l'aria.

---

<sup>128</sup> A questo proposito, una volta ho chiesto con delicatezza a Cinzia se ci fossero mai stati incidenti nel corso degli anni. Mi ha raccontato con aria grave che nel 2000 c'è stato un incidente mortale su un rollercoaster, madre e figlia, e all'inizio il parco aveva fatto loro causa, ma sono stati scagionati due anni dopo: in pratica, il gancio che bloccava il veicolo dietro si era danneggiato, il cliente si era fatto dare da loro le istruzioni per farlo riparare da qualcuno lì, per risparmiare, e si vede che non è stato riparato bene. La manutenzione delle macchine è fondamentale, come lo è per le automobili, e ogni macchina ha la sua tempistica di manutenzione, che deve essere seguita scrupolosamente. Appena successo l'incidente, Cinzia mi ha raccontato che il clima in azienda era terribile, si respirava proprio un senso di colpa. Il loro legale aveva consigliato loro di non fare alcuna dichiarazione, proprio per una questione mediatica. C'è stato poi un altro incidente e sono stati scagionati poco tempo fa: il maniglione di una giostra si era aperto e la persona era caduta giù da 25 metri, ma hanno provato che il sistema di sicurezza aveva avvertito che il maniglione era difettoso ed era stato il cliente a non sistemarlo subito.

L'ufficio rollercoaster appare piú austero rispetto al grande ufficio tecnico del primo terra: ha ampie scrivanie bianche con computer con schermi piatti; una calcolatrice scientifica, raccoglitori per archivi affastellati, fogli con grafici appesi alla parete di fronte. Ci saranno circa cinque o sei position in tutto, disposte in lunghezza: le scrivanie sono praticamente in fila, tutte nella stessa direzione.

La progettazione di un rollercoaster, come ad esempio il Volare, è “un mix di idee di varie persone”, un'impresa collettiva, ricombinando spunti del commerciale, i bozzetti di Mario, elementi strutturali di varie macchine di divertimento anche della concorrenza, i cui dettagli magari avevano avuto scarso successo singolarmente, ma mettendoli tutti insieme, con la parte ingegneristica, quella tecnica del disegnatore e quella produttiva della realizzazione metallurgica, si crea la realizzazione di una macchina nuova. “Nulla dev'essere lasciato al caso”, anche per questioni economiche, in quanto la costruzione di un prototipo, o anche solo il dotarsi di un tapis roulant per lo studio di una macchina (vedi con il *Motocoaster*), risulta estremamente costoso.

L'atmosfera dell'ufficio rollercoaster è scherzosa e informale, d'altra parte si tendono a frequentare le persone a cui si é piú stretto contatto, come mi ha raccontato anche l'ingegner Ferri riferito all'abitudine che avevano (prima che costasse cosí tanto) di andare a mangiare un panino a pranzo tutti insieme:

“Ghe iera un bel siensio prima... tu e Cecchin siete entrati eora...’ commenta Alberto Ferri con tono scherzoso. ‘Guardate che se mi date tutti le vostre ferie, io le faccio eh!’ propone sorridendo in tono divertito Alessandro dell'ufficio rollercoaster, il piú ciarliero del gruppo. “Tu e Ruzzon fate l'ufficio roller, Cecchin e Dal Pozzolo l'ufficio coaster’ commenta ridacchiando Alessandro dell'ufficio calcoli. ‘Basta che non mi fate rollare xò dae scae’ conclude Alessandro dell'ufficio rollercoaster.” (dal diario etnografico)

Alessandro Zaupa, “in prestito” dall'ufficio calcoli in quanto stanno sviluppando un nuovo rollercoaster e hanno bisogno di supporto, mi chiede sorridendo se mi hanno parcheggiato qui cosí o se riesco a seguire quello che stanno facendo. Gli rac-

conto che mi hanno spiegato che l'ufficio rollercoaster è staccato dall'ufficio tecnico perché ha delle problematiche tecniche proprie rispetto alle altre giostre, perché sono macchine su binari. Mi spiega che sono principi della fisica, energia cinetica, che magari posso ricordare anche dal liceo: sulla base di un'analisi cinematica, si stende un tracciato che tiene conto della forza potenziale che imprime sul binario, calcolando anche l'attrito, la resistenza dell'aria e naturalmente la massa, che corrisponde a standard fisici europei/tedeschi, 75 kg per gli adulti, 50 kg per i bambini, 126 per i "large" adulti. Vengono utilizzati fogli di calcolo per raccogliere i dati, gli input, che poi vengono utilizzati per sviluppare l'analisi strutturale. I programmi per l'analisi strutturale sono commerciali, gli stessi che vengono utilizzati dalla Fiat, mentre quelli di simulazione di cui si avvalgono sono stati sviluppati *ad hoc* dall'Università di Perugia. Alessandro mi fa vedere sullo schermo un'analisi strutturale di un tracciato su binari: linee azzurre indicano le colonne portanti del binario, mentre frecce arancio le forze di sollecitazione su ogni tratto del percorso. In base alla sollecitazione, si riesce a calcolare il diametro dei tubi e l'accelerazione del passeggero. Esistono normative anche sull'accelerazione, perché per motivi fisiologici non si può far sì che la vettura superi una determinata velocità o si rischiano malesseri alla testa. In sostanza, si parte da un'idea iniziale, si sviluppa un progetto di un tracciato e si calcola la velocità presunta sulla base dei dati a disposizione<sup>129</sup>: si verifica, in ultima istanza, quando il rollercoaster è già montato, con un accelerometro, un dispositivo che rileva la velocità della vettura su cui viene posto un carico, tipo un blocco di ferro, per simulare il peso del passeggero. La RAM dell'accelerometro mostra le oscillazioni di velocità sul computer, così si riescono a confrontare i dati effettivi con quelli presunti e ipotizzati sul progetto ed eventualmente realizzare delle azioni correttive. Per progetti molto complessi,

---

<sup>129</sup> "I 32 ingegneri, fisici, matematici, informatici che lavorano al reparto tecnico e *stress analysis* intrecciano dati strutturali (pesi, portata, usura, durata) con le leggi della fisica (gravità, forza centrifuga, tempi di decelerazione e frenata, e così via). E fanno prove di movimento, di resistenza dei materiali, di tollerabilità del corpo umano uguali a quelle necessarie per lanciare in orbita uno Shuttle" (dall'articolo di Mangiaterra "La giostra gira dentro lo schermo", pubblicato il 31 marzo 2011 ne *Il Sole 24 Ore*).

come grandi rollercoaster tipo il *Motocoaster*, una volta si affidavano ad uno studio di progettazione solo rollercoaster per sviluppare il tracciato, mentre loro calcolavano le vetture. Adesso hanno cominciato a sviluppare loro anche il tracciato: “eh è appassionante, è affascinante” commenta Alessandro con sguardo rapito.

Dall’esperienza di levitá del corpo dei passeggeri a quella dei praticanti e dei fabbricatori, degli attori organizzativi, che nella cornice della festa annuale organizzata dall’azienda possono godere loro stessi del divertimento delle macchine che contribuiscono a creare, in un contesto di effervescenza e di coesione collettiva (Durkheim, 1912). Come già detto, ristrettezza o ampiezza della cornice in Simmel (1908) definisce e accentua il rapporto tra il fermento delle folle negli spazi aperti<sup>130</sup>, che suscitano un senso di superamento di confini corporei, in contrasto con la compressione recalcitrante di uno spazio chiuso. Tale compresenza fisica in uno stesso luogo “aperto”, unita a comune tonalitá emozionale, focus attento e reciproca consapevolezza di ciò, rappresentano gli ingredienti che generano il rituale sociale (Collins, 1988; 2004):

Ritual is essentially a bodily process. Human bodies moving into the same place starts off the ritual process. There is a buzz, an excitement or at least a wariness when human bodies are near each other. (Collins, 2004: 53)

Esempio di questo è la cornice di effervescenza collettiva dell’annuale Festa in onore del Fondatore<sup>131</sup> dell’azienda, organizzata all’aperto per favorire il mescolamento emozionale e la costruzione del corpo collettivo, sospendendo le “strutture” istituzionali dell’organizzazione spaziale che confinano i membri organizzativi in specifiche aree localizzate nell’edificio. Durante il periodo sul campo, ho avuto modo di parteciparvi, avendo luogo convenzionalmente il giorno di Sant’Antonio in onore dell’onomastico del signor Zamperla senior.

<sup>130</sup> Spazi del fluire, del movimento emozionale di rigenerazione energetica per costruire un “noi”, i riti collettivi (Durkheim, 1912; Collins, 1988, 2004).

<sup>131</sup> Come già menzionato, è il signor Antonio Zamperla, il papà del Presidente.



Durante un pranzo in mensa, Cinzia mi ha raccontato che il signor Zamperla senior aveva i capelli bianchissimi e due occhi azzurri come il cielo di uno dei poster dei parchi di divertimento, “occhi buoni però”. Lei l’ha conosciuto poco perché è mancato nel 1994: lei aveva appena cominciato a lavorare lì e l’ha incontrato solo tre o quattro volte in tutto, però i colleghi gliene hanno parlato tanto. Era davvero un personaggio, era innamorato dell’America e affascinato da tutto quello che era America che per lui era novità, innovazione. Nel periodo in cui avevano sequestrato un imprenditore veneto era preoccupato che succedesse anche a lui e si era portato dall’America degli aggeggi per l’autodifesa, tipo la penna che spruzzava l’inchiostro sugli occhi, il manganello che dava la scossa, lo spray narcotizzante (che aveva testato sul cane di un cliente austriaco, e poi vedendolo stramazzone per terra pensava fosse morto). Lei era infatti terrorizzata di incontrarlo in azienda perché aveva paura che testasse anche su di lei uno di questi aggeggi, mi ha raccontato in tono semiserio.

I dipendenti erano molto affezionati al signor Zamperla senior, perché aveva una grande umanità: organizzava ogni anno un barbecue con tutti i suoi dipendenti e le sue famiglie, perché li sentiva davvero come “i suoi dipendenti”, ma non “suoi” nel senso di possesso, “proprio nel senso che li sentiva come la sua famiglia”. Da qualche anno a questa parte, il Presidente organizza in occasione della festa di Sant’Antonio, onomastico del padre, una festa in suo onore per tutti i dipendenti, allestendo una specie di piccolo parco di divertimenti. I bambini di Cinzia, mi ha raccontato, ogni anno si divertono tantissimo “alla festa dello zio Alberto”, perché fanno sempre tanti giri in giostra, “tanti e tutti gratis”.

La cultura organizzativa della Zamperla è caratterizzata, dal punto di vista relazionale, da un’essenza fortemente paternalistica: tutti i membri organizzativi, anche quelli più scettici e critici, riconoscono di essere parte di “questa grande famiglia”, come sottolinea Anna Novati, responsabile delle risorse umane e “memoria storica dell’azienda”:

“É nata come un’azienda di famiglia e poi di fatto è rimasta così... ci sentiamo come una famiglia, anche se la sera litighiamo, ci diciamo parole, poi il mattino dopo torniamo ed è tutto come prima... c’è proprio un senso di appartenenza, proprio come una famiglia... siamo matti, siamo creativi, proprio.” (Anna, responsabile delle risorse umane)

“Noi siamo così... *panem et circenses*” mi ha raccontato Cinzia, invitandomi alla Festa in quanto impareggiabile occasione di osservazione della loro “creativá conviviale”, come l’abbiamo definita scherzosamente insieme. La Festa del Fondatore é una cornice di celebrazione collettiva, un evento che ricorre ogni anno rinnovando il sentimento di appartenenza rispetto all’*establishment* aziendale e dando continuitá e soliditá ad un retaggio storico e simbolico condiviso, essendo di fatto un omaggio a colui che ha dato inizio all’azienda. In questo senso, la Festa non rappresenta soltanto una “ricreazione aziendale”, ma si propone come la costruzione di un noi comunitario, in cui le individualitá trascendono e i confini corporei vengono meno per creare un surplus energetico, che si diffonde nella comunitá organizzativa stessa (Durkheim, 1912; Collins, 1988; 2004). Chi partecipa a questo rituali, infatti, si euforizza, tramite la sollecitazione emozionale amplificata dal contesto collettivo di festa, “di giostra”, in quanto montano tutte le macchine che hanno a disposizione in officina, e di riconoscimento simbolico del lavoro svolto.

I riti sono innanzitutto “i mezzi con cui il gruppo sociale si riafferma periodicamente” (Durkheim, 2005: 450) venerando se stesso, rigenerando i sentimenti di appartenenza e gli oggetti sacri che simbolizzano tale appartenenza. Un rituale, in quanto *emotion transformer* (Collins, 1988; 2004), é un fondamentale produttore dell’energia necessaria a creare, confermare e rinsaldare i legami sociali. Il Fondatore rappresenta un simbolo della collettivitá aziendale, un “mito sociale” verso cui i membri organizzativi possono relazionarsi rafforzando la coesione di gruppo, in quanto accumulati da un passato comune e da una missione di conservazione di questa “ereditá storica” per il futuro. Questo sistema di simboli permette innanzitutto che la formula rituale possa esistere e in secondo luogo che venga mantenuta

e trasmessa nel tempo, rigenerando le energie e gli spiriti che la animano, come vediamo nella narrazione della Festa.

“Buongiorno! Posso andare a parcheggiare?” chiedo appena arrivata giú dalla discesa della “Zamperla avenue” al check point che è stato allestito al cancello rosso dell’azienda. Uno dei volontari è Radames, dell’ufficio tecnico: i volontari, piú o meno forzati, come commentano sarcasticamente, indossano magliette “i-identificative” con apposita scritta. Il signor Cielo, in piedi presso il presidio, enuncia con aria ispirata: “La donzelletta che vien dalla campagna, con bicicletta e borsa nel cestin!”. “Hai il bigliettino?” mi chiede Radames, a cui faccio segno di no; “nome e numero di telefono” aggiunge in tono semiserio, “soprattutto!” gli fa eco un altro volontario dello staff. È mezzogiorno e un quarto di una splendida domenica di giugno e il caldo si fa sentire.

Sul parco di fronte all’azienda è stato allestito un grande recinto con i cavalli per far cavalcare i bambini. Nel parcheggio subito a fianco è stato montato un *Surf’s Up*, una delle attrazioni realizzata dall’azienda, una specie di disco a forma di surf che scorre su una rotaia ad onda infine ruotando anche su se stesso: all’inizio il movimento è lento e dolce, poi prende velocità e stando in piedi arroccati ai parapetti si possono alzare le braccia. Nel grande spazio antistante, che solitamente costituisce il parcheggio, è montato un enorme tendone aperto con una zona cucina, lunghi tavoli apparecchiati e panche come quelle della sagra, un specie di palco con l’asta di un microfono e una tastiera, e pannelli che indicano l’iscrizione alla gara delle torte e dei pugni. Nella zona davanti alla porta sul retro, quella “d’ordinanza”, ci sono delle giostre per bambini: il *Jumpin’ Star*, di altezza modesta, caratterizzato da una pedana con schienale in cui i bambini si siedono che viene rilasciata verticalmente “nel vuoto” creando una serie appunto di piccoli salti; il *Jump Around*, una giostra che gira in tondo con i veicoli a forma di ranocchi; un trenino su rotaia. Nell’ampia area davanti alla porta della mensa, confinante con l’officina, sono montate un *Super Spin*, del genere *thrill ride* con due bracci meccanici che mentre fanno un giro completo ruotano in continuazione sottosopra e un

grande galeone dei pirati, dal minaccioso e ripido movimento ondulatorio. Urla selvagge e braccia alzate qui sono evidentemente incontenibili.

C'è una cospicua quantità di persone a sciamare attorno al grande tavolo degli antipasti: alcuni pasteggiano con sentimento, altri ridono e scherzano come se si conoscessero da tempo, altri sono appena arrivati e si stanno salutando affettuosamente. Cinzia mi viene incontro e mi presenta suo marito e i suoi due bambini, di cui tanto mi aveva raccontato con descrizioni intense e divertenti, nei nostri pranzi in mensa. L'atmosfera, in generale, sembra gioviale, di grande partecipazione, tanto da indurmi a pensare che l'invito al rinfresco comprenda una collettività ben più ampia dei soli membri organizzativi e le loro famiglie: "c'è anche gente che si è licenziata, gente che è in pensione", mi spiega poi Cinzia.

Cerco istintivamente il signor Zamperla, come da consiglio di Sofia, che mi aveva suggerito<sup>132</sup> di andare subito a salutarlo "perché ci tiene!". "Lui sarà già lí dal mattino presto, credo, a controllare tutto... sí, lui fa sempre cosí, anche quando deve aprire un parco nuovo, forse anche per scaramanzia" mi aveva raccontato Sofia il venerdì prima, preannunciandomi che ogni anno fa un discorso e canta *My Way* di Frank Sinatra. Lo scorgo vicino al *Surf's Up* che parla con delle persone che non ho mai visto prima in azienda, e aspetto il momento opportuno per avvicinarmi. "Buongiorno, signor Zamperla, finalmente abbiamo l'occasione di salutarci, l'ho sempre vista con clienti e non volevo..." "no, no, solo amici oggi" risponde il signor Zamperla con aria dolce. "Complimenti per la festa... ho visto i preparativi, con i montatori che facevano il giro in giostra..." "eh sí, è bella soprattutto perché è sentita" dice con calore il signor Zamperla.

Le tavolate sono presto gremite di famiglie con bambini e quando servono da mangiare, i piatti sono semplici, abbondanti e gustosi. C'è un cantante professionista che suona e intrattiene, lasciando di tanto in tanto il microfono a volontari canterini, singoli o duetti e trietti. Il Presidente ad un certo punto "prende la paro-

---

<sup>132</sup> "Mi raccomando, vai a salutare il signor Zamperla subito, al rinfresco, perché ci tiene!" (Sofia, back-office).

la” e tiene un discorso dai toni affettuosi e entusiastici, che piú che motivazionale sembra di ringraziamento:

“un attimo di attenzione per ricordare il nostro Fondatore... allora direi che diamo inizio ai festeggiamenti della Festa del Fondatore... per chi non lo sapesse in questa occasione ricordiamo chi ha creato quest’azienda, e penso che possiamo già fare un brindisi quindi a mio padre, al signor Antonio, che grazie a lui questa azienda esiste, e devo ringraziare anche tutti quanti voi, forse qualcuno ha presente che c’è una crisi economica in corso, però grazie all’aiuto, grazie all’impegno di tutti quanti, la nostra azienda finora non ha fatto un’ora di cassa integrazione, non ha in programma ridimensionamenti del personale, e se qualcuno mi domanda quali sono i miei obiettivi e qual è la mia strategia, la mia strategia è di tenere duro, di portare efficienza, e qui apro una parentesi, voglio ringraziare il dottor De Vita, che da piú di un anno fa parte del nostro team, ha creato un diverso clima aziendale, un clima di cooperazione, di lavoro, di efficienza, che sta dando i suoi frutti... quindi le cose diciamo vanno bene, tenendo conto della situazione, ma questo lo devo anche a tutti quanti voi, c’è un bellissimo clima, dovrei fare un lungo elenco di ringraziamenti: prima di tutto vorrei ringraziare i volontari... questa volta non voglio fare nomi, perché è stata tutta l’azienda che ha sentito questo momento, è stata tutta l’azienda che ha partecipato (...) voi devo ringraziare, tutti quelli che sono qui oggi, tutti quelli che partecipano con questa passione al nostro evento, a questa festa.” (Alberto Zamperla, il Presidente)

Il Presidente ringrazia per gli sforzi di tutti, che hanno fatto sì che la crisi economica non fosse sentita così tanto, e si commuove, applaudito fortemente, per il lavoro dei suoi amici gli alpini di Grancona, che hanno preparato il pranzo. Seduto al suo tavolo, nel lato piú esterno del tendone forse per favorire la mobilità, c’è la sua famiglia al completo, compresa la signora Zamperla senior, la sua mamma. Nel suo discorso, apprezzato dai commensali, il Presidente si pone come focus carismatico capace di trasmettere la cultura organizzativa ai suoi membri, irradiando energie emozionali e addirittura organizzando un totem con l’attività dell’azienda durante l’anno, per rendere partecipi mogli, mariti e familiari:

Non dovremmo dimenticare che le opere degli artigiani hanno sempre come prima dedica il “signore” e Dio: questo ha una valenza molto forte; testimonia come la religione e la fede fossero profondamente sentite e vissute, come nel lavoro dell’artigiano ci fosse tutto il tormento di far qualcosa per la gloria di Dio. Tutta questa tensione andava quindi verso il sacro. La parola “sacro” viene dal sanscrito e significa “lontananza”, perciò tendere al sacro significa tendere a qualcosa di molto lontano; è un’ascensione dell’uomo verso il mistero di Dio. Io trovo che l’idea di Dio sia la piú grande avuta dall’uomo, perché, cosí facendo, si è creato una visione e una tensione straordinarie, grazie alle quali ha cercato l’eccellenza.” (Rampello, Conversazione su “Chi è l’artigiano moderno?”, *Abitare*, 491, 2009: 156)

Il Presidente prosegue descrivendo il programma della giornata e annunciando che la truccatrice, che ha rinunciato a essere alla Biennale di Venezia per partecipare, è in arrivo, e scherza dicendo che si metterá in nota anche lui e che ci sono persone, come Paolo Sandrello, che ne hanno anche loro bisogno. “Certo, cara” risponde Paolo dal pubblico, con tono effeminato, nell’ilaritá generale. Il Presidente conclude con un “divertiamoci!” e comincia a girare per i lunghi tavoli sorridendo con aria bonaria e stringendo la mano a tutti con fare cordiale.

Ad un certo punto si siede sulla panca di fronte alla mia ed esclama con fervore: “Allora, hai capito cos’è l’innovazione? Non è quelle cazzate che dicono alle conferenze. È questo! Non sono i servizi, le nuove tecnologie, è questo! È creare emozioni. Allora ti devi inventare la festa del Fondatore...”. “C’è anche la voglia e la passione di contribuire...”, aggiungo io. “Gliela fai venire! C’è sempre stata: la leadership e la massa, e la leadership che la trascina” enuncia con tono straordinariamente enfatico e compiaciuto, gesticolando animatamente. “Sai qual è l’unico modo per uscire da questa crisi mondiale? I valori... sapevo si sarebbe tornati al manifatturiero... bisogna semplificare...”... “Keep it simple” rifletto tra me e me a voce alta. Si illumina: “Hai capito?”.

Nella tradizione nietzschiana il leader carismatico era elevato ad una posizione di comando sulle masse, identificato come motore e agente di cambiamento (Downtown, 1973: 277), forza critica di movimento sociale, secondo il mito dell’eroe. La rappresentazione del Presidente sembra in qualche modo ricalcare

quest'idea della leadership, in cui il leader è il fabbricatore, il canalizzatore e il trascinatore nella rigenerazione energetica della "motivazione produttiva e creativa" e dei legami sociali. In effetti, il rituale formale della festa (Collins, 2004), che mira a coinvolgere volenti o nolenti<sup>133</sup> tutti i membri organizzativi, viene esplicitamente offerto dal Presidente come momento rituale di conduzione di energia per celebrare l'appartenenza alla comunità aziendale e ricaricare la cultura organizzativa anche in termini emozionali, condividendo aspirazioni e progetti comuni di mantenimento e crescita.

La leadership carismatica è prodotta dal processo rituale, in quanto il leader diventa il simbolo e il centro focalizzato del flusso di energia, capace di canalizzare nel gruppo livelli elevati di energia emozionale (Collins, 1988; 2004), intensificata dall'ubiquità del suo stato d'animo condiviso. Ciò che produce il rituale è l'energia racchiusa in ogni singolo individuo che partecipa al rito collettivo: accresce durante la celebrazione del rituale (fase liminale, van Gennep, 1909; Turner, 1969) per poi essere incanalata nella relazione tra comunità e leader in quanto entrambi oggetti sacri, sviluppando nei suoi membri forze sociali, sentimenti di appoggio e di solidarietà sociale (Collins, 2004). L'identificazione suscitata dal leader carismatico e l'appartenenza a una comunità emozionale, infatti, rappresentano un forte incentivo di responsabilizzazione collettiva: il leader carismatico sensibilizza alla doverosità del donare e dello spendersi per la salvaguardia del bene della comunità. Il leader carismatico stesso, *in primis*, si pone come modello altruistico. Ogni membro della comunità contribuendo al rituale collettivo e soprattutto alle prassi rituali che costellano la vita quotidiana organizzativa, rigenera la sua appartenenza al gruppo e rafforza la legittimità e il potere del leader carismatico, in un circolo virtuoso caratterizzato da una sorta di reciprocità simbolica ed "energetica".

L'intento "incensatorio" e lo spirito celebrativo però non riguardano soltanto il Presidente, in quanto ideatore e cerimoniere del rito. La cerimonia di conse-

---

<sup>133</sup> "Che poi ti diverti alle feste, anzi, ci vogliono, per spezzare un po'... è che se diventa un obbligo, anche tutto del resto..." si lamenta Serena in ufficio artistico.

gna degli Oscar, infatti, è emblematica di una tradizione consolidata e “indipendente” in cui la comunità organizzativa celebra se stessa tramite il conferimento di riconoscimenti personalizzati, ironici e scherzosi ad alcuni dei loro membri. Queste coppe dotate di targhe rappresentano, infatti, la “collezione dei mezzi con cui essa si crea e si ricrea periodicamente” (Durkheim, 2005: 481), suscitando sentimenti di rinnovato entusiasmo. I collaboratori da lunga data ricevono inoltre “diplomi per i trent’anni di servizio”.

I premi sono annunciati da Paolo Sandrello, “il giullare di corte” per la sua capacità di essere spiritoso pur sembrando serio, e sembrano essere consegnati soprattutto a persone che lavorano all’interno dell’azienda da un anno o un anno e mezzo, come ad esempio Sofia del back-office scherzando sulle sue origini russe, probabilmente per gratificare e fidelizzare “i nuovi arrivati”. Altri sembrano essere stati scelti per il loro contributo extra-lavorativo rispetto alla comunità aziendale, come ad esempio Raffaele, responsabile della soggettistica, che aiuta quotidianamente la signora della mensa a distribuire i pasti (Premio Ratatouille). La consegna degli Oscar diventa anche occasione di deferenza carismatica rispetto alle autorità legittimate: ricevono il premio anche il Direttore generale (Premio DLV: “Dei, Lassame Viver!”), con un riferimento ilare al suo processo di irregimentamento, e il Presidente (Premio per il Presidente più bello del mondo), che a quanto mi hanno raccontato riceve un premio diverso ogni anno, con varianti divertenti.

Anche la gara delle torte sembra essere un’iniziativa molto sentita: la quantità e la ricercatezza di queste opere dolciarie risulta davvero notevole e dimostra un vero impegno. Anche chi non se l’era sentita di cimentarsi in cucina, aveva comprato qualcosa “dal fornaio” pur di contribuire. Alcuni sembrano davvero dei capolavori di alta pasticceria: una in particolare ha la forma di una giostra per bambini d’altri tempi, con le colonne portanti di cioccolato e i cavalli di glassa. Io ho avuto la fortuna di assaggiare uno zuccotto di meringhe ripieno di crema chantilly con lamponi e fragole, in quanto ho fatto conversazione e supportato la signora che l’aveva realizzata, a quanto pare lavorandoci su per giorni. La signora si



era avvicinata “al palco” con altre signore per aspettare il responso del Presidente e della signora Zamperla, che avevano il compito di scegliere la torta vincitrice tra due tavolate intere ricoperte di dolci. La signora dello zuccotto di meringhe, appena saputo che la vincitrice era la moglie di Gianni Cicchello che aveva fatto una torta a forma di G, si è lamentata che la moglie di Gianni vince ogni anno, che la signora Zamperla non è imparziale e fa delle preferenze, anzi, sa già in anticipo, e comunque che decide senza assaggiare le torte, solo per la forma estetica, e questo non è giusto, e che lei questa volta aveva premeditato con accortezza che cosa preparare per poter vincere. Giusto per dare un’idea della competizione che si nasconde dietro alla gara delle torte.

La Festa diventa divertente argomento di conversazione anche i giorni successivi, in cui i membri organizzativi, energizzati e ancora euforici dopo i giri in giostra, si scambiano racconti divertenti e commenti sulla giornata:

Chiacchieriamo della festa di sabato, di come facesse caldo e che si stava bene solo in giostra. Ketty racconta divertita che ha fatto 5 giri sul galeone, stando anche ferma parecchio in alto perché i bambini volevano vedere la festa dall’alto, e che gli altri gli avevano detto di scendere che poi si sentiva male ma lei era tranquilla. Quand’è scesa invece l’è venuto il mal di mare. Poi era anche piena di lividi, perché sul Surf’s Up tenevano le mani su e sbatteva in continuazione sui divisori. Arriva Giulio e un altro signore, con cui chiacchieriamo dell’argomento del giorno, ovviamente della festa di sabato: del pranzo che era davvero buono e che gli alpini lo avevano preparato il mattino sotto il sole che era davvero cocente. (dal diario etnografico)

“Hanno dato tutti i premi al Presidente nel corso degli anni... alla fine gli hanno dato ‘Per il più bello del mondo’, che il Presidente non voleva neanche ritirare... tutti a chiedere dov’è il Presidente, dov’è?” (Alberto, responsabile ITC)

Come descritto da Collins (2004), i rituali creano simboli, interazioni faccia a faccia e un mergere collettivo dove gli spazi e i loro confini si fondono in un’unica cornice emozionale: una volta infusi in tali contesti, i simboli possono continuare a circolare attraverso reti di conversazione, e internalizzati come pensieri entro i circuiti mentali individuali.

## 5.2 Grevitá e levitá. “Ci devi stare dentro, ma con leggerezza”

Hop, hop, hop com'è misteriosa la leggerezza

hop, hop, hop è una strana cosa, è una carezza, che non vuoi

hop, hop, hop butta via il dolore, la pesantezza

hop, hop, hop cerca di inventare la tua leggerezza, e volerai.

(Gaber, La leggerezza, 1974)

Come già detto, vivere l'esperienza quotidiana di un ospedale pediatrico significa stare a contatto, in una relazione di compresenza su più livelli, con una molteplicitá di situazioni di forte impatto emozionale, energetico e anche solo visivo. In Ludoteca e nelle stanze ospedaliere si incontrano bambini appena operati con cicatrici estese sulla testa e il volto tumido, ragazzini che camminano strascicando i piedi e con le mani che tremano. Anche solo l'incontro con i bambini con cateteri e flebi attaccate, o con i segni dei tubi sulla bocca, risulta oltremodo destabilizzante.

Le narrazioni dei genitori dei bambini spesso sono ancora più crude da sentire, in quanto raccontano lucidamente lo sfinimento di notti insonni, l'impotenza e la dimessa accettazione di diagnosi, procedure da affrontare, e l'assistere al dolore e all'avvilimento del proprio bambino, che vorrebbe togliersi il tubo della flebo per correre e giocare:

“La guerra l'abbiamo persa... ora cerchiamo di vincere questa battaglia” ci ha raccontato tristemente il papá di un bambino di tre anni a cui avevano appena rimosso un rene per un tumore e che avrebbe dovuto cominciare la chemioterapia a breve. Il bambino, in Ludoteca, cercava di giocare animatamente e correre con la flebo attaccata, rischiando di staccarla, suscitando la reazione irata e disperante della mamma, che di lí a poco è uscita con il bambino piangendo silenziosamente. (dal diario etnografico)

L'esperienza di un ospedale investe con la sua sofferenza fisica, emozionale, mentale, energetica tutti gli aspetti corporei e sensoriali di una persona. È impossibile sfuggirgli, se non forse "chiudendo i boccaporti" sensibili anestetizzandosi in un cinismo mestierante, come quello di alcuni dottori e operatori sanitari. Le attività creative e gli interventi di supporto, mirati a creare un'interazione di ascolto e sollievo con i bambini e le loro famiglie, lavorano proprio sulle tonalità emozionali e sulla cura della relazione, quindi vivono di un'apertura sensibile, espressiva e emozionale.

Sostenere queste interazioni di cura e sopravvivere "salvando le penne", come dice La Mendola, all'esperienza quotidiana di stare in ospedale, in vicinanza con la sofferenza e della malattia di un bambino e dei suoi familiari, richiede una preparazione, una forza d'animo e un percorso di trasformazione e di equilibrio interiori la cui cura deve essere mantenuta ogni giorno. È un percorso con il quale mi sono confrontata anch'io, con non pochi struggimenti, prima di decidere di andare a fare ricerca in ospedale. Cardano<sup>134</sup> enumera tra gli elementi rilevanti nella scelta dell'oggetto da studiare la sostenibilità emotiva rispetto al campo in cui ci si accinge ad immergersi, dovendo tener conto che se si studia ad esempio una rete di pedofili si rivela necessario dissimulare il disgusto, sospendere il giudizio e rimanere valutativi. D'altra parte, il corpo di un etnografo è il suo principale strumento di collezione di dati. Il suo essere fisicamente presente e partecipante sul campo e il suo essere costituzionalmente dotato di sensi e sensibilità, oltre che di intelletto, ragione e consapevolezza scientifica, rende avvalersi di tutte le fonti esplorative possibili l'unico modo per immergersi in una situazione "con tutte le scarpe".

Le emozioni del ricercatore sul campo e questo processo di incorporazione rappresentano risorse cruciali per "accogliere il caos" e attribuire un senso sensoriale ad interazioni e pratiche il più vicino possibile a quello degli attori sociali: "You should be able to engage in the same body rhythms", indica Goffman riferen-

---

<sup>134</sup> Lezione di dottorato del 17 maggio 2007.

dosi al *field work* (Goffman, 1989: 129). Nell'esperienza etnografica<sup>135</sup> di Seremetakis (1991), si tratta della partecipazione a lamentazioni funebri, in quella di Wacquant (2003) di dedicarsi all'arte pugilistica<sup>136</sup>, ridescrivendo il concetto bourdieuiano di "habitus"<sup>137</sup> (Bourdieu, 2002: 87). Il corpo e le sue estensioni energetiche, invece, diventano essi stessi *fieldnotes*, come si vede nelle cicatrici di Desmond (2006) in *Becoming a firefighter*<sup>138</sup>:

By taking the "participant" in "participant observation" seriously, by offering up my body and mind, day and night, to the practices, rituals and thoughts of the crew, I gained insights into the universe of firefighting, insights I gleaned when I bent my back to thrust a pulaski into the dirt during a direct assault on a fire or when I moved my fingers through new warm ash to dig for hot spots. My body became a field note, for in order to comprehend the contours of the firefighting habitus as deeply as possible, I had to feel it growing inside of me. (Desmond, 2006: 392)

Decidere di fare un'esperienza etnografica in ospedale ha riservato paure che si sono manifestate fin da subito in modo amaramente chiaro: come fare, sensi allenati e sensibilità acute, a stare in mezzo a persone che soffrono e a non soffrire a mia volta? Non ho scelto di studiare la creatività per andare a finire in ospedale! La prospettiva di stare a contatto con un ambiente così disperante, dove il corpo di-

<sup>135</sup> Il fieldwork, in zone sia rurali che urbane della Grecia, esplora la resistenza culturale delle donne mentre intrecciano diverse pratiche sociali, iscrivendo emozioni e sensi in un panorama di persone, cose e luoghi.

<sup>136</sup> Esperienza etnografica sull'emarginazione degli afroamericani del ghetto di South Side a Chicago, esempio di "sociologia carnale" che trasforma il corpo del pugile in uno strumento di ricerca e conoscenza.

<sup>137</sup> Ossia l'acquisizione di pratiche individuali e collettive, nel corso della storia, attraverso un'interiorizzazione dell'esterioritá: "sistemi di *disposizioni* durature e trasmissibili, strutture strutturate predisposte a funzionare come strutture strutturanti" (Bourdieu, 2002: 84).

<sup>138</sup> Nell'ambito di un'etnografia sulle occupazioni ad alto rischio, Desmond (2006) ha raccolto i dati empirici lavorando come *wildland firefighter* nel nord dell'Arizona.

venta spazio illimitato di intrusioni sanitarie e la possibilità o esperienza della morte è viva e presente nella dimensione quotidiana, mi atterrisce<sup>139</sup>.

La prima volta che sono entrata al Meyer era una giornata di sole, di primavera inoltrata: sono entrata nella Serra d'aspetto per dare un'occhiata e mentre ero lì una bambina che aspettava con la madre si è sentita male, è svenuta. La mamma cercava di tenerle su la testa e sono accorsi una dottoressa e un dottore che hanno prontamente chiesto alla mamma il nome della bambina, Alessia, e hanno cominciato a chiamarla per nome per cercare di rianimarla. Sono uscita piangendo dal dispiacere, dicendomi che non ce l'avrei mai fatta a stare lì dentro.

Svariati mesi dopo, sollecitato dalle mie domande, Howard Becker mi ha raccontato che quando durante il lavoro sul campo sugli studenti delle Medical School (Becker, 1961) si è visto morire un paziente sul lettino, e pochi secondi dopo tutti erano presi a scaricarsi la responsabilità l'uno sull'altro, la sua reazione istintiva è stata: "I'm a sociologist, I'm not supposed to see that!".

---

<sup>139</sup> Il processo di trasformazione che mi ha portato ad accogliere scientemente la prospettiva di un lavoro sul campo in ospedale non è lineare né comprensibile. Hyde (2007: 64-65) identifica questo processo come *labour*, "something that is often urgent but that nevertheless has its own interior rhythm", in quanto "Things get done, but we often have the odd sense that we didn't do them". Nelle settimane in cui cercavo di capire cosa fare della ricerca e mi dibattevo all'idea dell'ospedale, leggevo in treno una raccolta di racconti di Sylvia Plath, *Johnny Panic e la Bibbia dei sogni*, un libro che avevo comprato anni addietro e non avevo mai cominciato. Mi sono trovata a leggere una storia, fatalità, ambientata in un ospedale, dove un ragazzo, sacrificandosi a portare le cartelle cliniche su e giù per le scale durante una tempesta che aveva lasciato l'ospedale al buio, cadeva "lasciandoci le penne". Non sapevo come interpretare questa lettura, capitata casualmente in un momento cruciale, né quanto il mio stesso *Johnny Panic* influisse sulla rappresentazione della situazione. Una notte ricordo di aver fatto un sogno: ero in camera e dalla porta finestra che dà sul terrazzo provenivano onde calde di sole e c'era un'atmosfera di familiarità, di casa, di domenica. Per qualche motivo mi trovavo a spostare il letto, che è adiacente alla parete, e scopro che c'era una piccola ma estesa macchia di muffa sulla parte di parete che prima era nascosta dal letto. In quel momento ho sentito la voce di mia nonna, che forse era nella stanza o a cui forse avevo raccontato la cosa al telefono, che mi diceva col tono paziente da nonna che vuole suggerire un po' di saggezza pratica: "devi far entrare il sole e farlo andare sulla macchia se vuoi che si asciughi". All'inizio, come con la storia in prosa, non riuscivo a raccapezzarmi sul senso di questo sogno, che poteva significare una cosa e il suo contrario. Ho chiamato mia nonna per chiederle con tono divertito che cosa volesse dire nel mio sogno, e mia nonna ridacchiando ha risposto semplicemente che "eh sì, è ovvio (che devi far entrare il sole)".

Come trasformare le energie negative, distruttive, dello stare in ospedale è un processo che riguarda tutti gli attori sociali che vanno a comporre i tasselli del grande mosaico della “comunitá creativa” del Meyer, anche solo per il tempo di uno spettacolo teatrale:

“all’inizio erano tutti preoccupati e non se la sentivano di andar lí a fare lo spettacolo, con tutti quei bambini con i tubicini, i sacchetti... poi quando ci vanno dopo mi mandano email di ringraziamento...” (Gabriella Gandon, direttrice artistica della programmazione teatrale)

Gli educatori e i clown in corsia, che stabiliscono delle relazioni di intensitá forte e di lunga durata soprattutto con bambini con malattie gravi, nei reparti “protetti” di Oncoematologia, devono confrontarsi quotidianamente con questo aspetto. “È un equilibrio, in modo da mantenere la giusta distanza<sup>140</sup>, che deve essere sostenuto ogni giorno” mi ha raccontato Nico durante una pausa pranzo. Come nella metafora dei pescatori nel vortice raccontata da Elias<sup>141</sup>, un modo per accogliere l’intensitá senza farsene risucchiare è sottrarsi al doppio vincolo (*doppelbinder*, Elias, 1983; *double bind*, Bateson, 1972) di un trascinamento emozionale, verso un equilibrio tra coinvolgimento e distacco (Elias, 1983), o un bilanciamento tra apertura e centatura (La Mendola, 2009):

L’essere-nel-mondo come presenza, sintetizza l’essere biologico, l’esperienza sensoriale, la capacitá di relazione e di contatto, il flusso vissuto dei pensieri, sentimenti, emozioni e la consapevolezza integrata di questo. La presenza cosí definita, in quanto coincide con l’esperienza, non può che costituirsi come processo, cioè continua costruzione e decostruzione di dati, succedersi di equilibri e squilibri. La presenza non è uno stato raggiunto una

<sup>140</sup> Dal titolo del film di Mazzacurati (2007). È la storia di un meccanico tunisino che viene accolto e rispettato da un contesto considerato razzista e omofobo come quello del Veneto, perché sa fare bene il suo lavoro.

<sup>141</sup> Due fratelli sulla loro barca sono in procinto di essere risucchiati dall’abisso di un vortice ma uno dei due, superando la paura e mettendosi ad osservare le regolaritá del moto dei rottami, scopre che gli oggetti cilindrici e gli oggetti piú piccoli affondano piú lentamente rispetto agli altri, cosí decide di legarsi ad una botte e gettarsi fuori bordo, salvandosi cosí la vita. La metafora è tratta da un racconto di Edgar Allan Poe, *Una discesa nel Maelstrom*, del 1841 (Elias, 1988b: 149).

volta per tutte, ma una dinamica. (...) Questa prospettiva elimina ogni mito di armonia e benessere raggiungibili una volta per tutte e implica una capacità di ascolto e di rispetto, sia dei ritmi biologici profondi che si manifestano attraverso le sensazioni, sia dei dati esterni nell'ambiente. (Melucci, 1982: 45)

La creazione di un ambiente e di un'atmosfera collettiva come quella della Ludoteca, che favorisca la pacificazione, l'accoglienza e un approccio generativo al gioco e alle relazioni, favorisce in modo intenso e determinante lo stemperare di squilibri e malesseri:

Durante il primo giorno in Ludoteca, per esempio quando è entrato il bambino con patologie neurologiche, e quando nel corso della piccola riunione durante l'orario del pranzo si sono detti che il bambino vivacissimo dal babbo giovane aveva la fibrosi cistica, ho sentito come un'ondata di dispiacere, di pena profonda, che mi ha fatto vacillare. Adesso, stando su carta e acquisendo quella sorta di distacco che serve per poter "osservare" le situazioni da fuori, mi sembra ancora più tremendo di quando l'ho vissuto in quel momento. Raccontarmi che ho giocato con una bimba di cinque anni con un orecchio desquamato da una malattia della pelle e la manina fasciata con l'ago; ho sentito parlare di trapianti e di un bambino a cui hanno scoperto una massa nel cervello, ho fatto compagnia ad un bambino che parlava a fatica e aveva difficoltà motorie mentre ritagliava dei pezzettini di cartoncino colorato per fare un collage-mosaico; e ho salutato sorridendo un bimbo piccolo con i capelli biondi dentro ad un passeggino con un armamentario da flebo ed altre attrezzature attaccate, mi fa quasi star male, mancare il respiro. Invece in quel momento sembrava semplicemente normale, sembrava familiare, sembrava "di casa". (dal diario etnografico)

È uno sconvolgimento di "pancia" già solo quello della vista di come la malattia e la sua cura possono sfigurare, anche solo temporaneamente, il corpo dei bambini, specialmente dal punto di vista degli altri bambini. Una bambina, ad esempio, quando ha visto un bambino appena operato al cervello arrivare in Ludoteca, con una cicatrice e i punti che gli prendevano tutta la testa, è diventata pallida e ha cominciato a sentirsi male, per la paura dell'operazione che avrebbe dovuto subire di lì a poco:

“è andata un po’ nel pallone, Martina, perché ha visto Riccardo, il bambino operato, e ha detto: ‘ma anche a me devono tagliare dietro?’... poi piangeva, perché gli hanno fatto il prelievo e non trovavano la vena” racconta Paola e Nico. (dal diario etnografico)

Gli educatori fanno a cadenze settimanali delle riunioni di programmazione, per condividere e coordinare le varie iniziative e progetti. Queste riunioni diventano anche cornici di racconto e di condivisione delle esperienze di animazione in Ludoteca, come i laboratori di burattini o pupazzi, i disegni, le letture e i giochi da tavolo, e soprattutto nel reparto di Oncoematologia, dove prendono luogo le interazioni che hanno bisogno di più cura: si descrivono le interazioni quotidiane e le conversazioni, a volte anche divertenti, con i bambini e i ragazzini ricoverati; si inventano giochi nuovi, come quello delle parole con cui comporre pensieri o poesie, o idee espressive come i disegni sui desideri più sentiti, come quello di bere l’acqua da una nuvola, se non si può bere. Queste riunioni rappresentano anche momenti di discussione e aggiornamento sulle condizioni dei bambini: se devono cominciare nuovi trattamenti e cure; se avendo bisogno di particolari equipaggiamenti medici, come nel caso di un bambino che doveva stare con una specie di casco da astronauta per respirare, possono progettare dei giochi o delle letture ad hoc; se li hanno visti stanchi o peggiorati; a volte per mettere in comune che sono mancati. Tutto viene condiviso con un’attenzione sensibile, personale e unica rispetto ad ogni bambino e con dolcezza e delicatezza, con toni pacati, nonostante la realtà disperante di certi racconti e argomenti:

si aggiornano su tutti i bambini che hanno incontrato nella mattinata: “ah, è venuta Sara, quella di Modena...” comincia Nico... “ah, come sta?” chiede Paola con tono sentito. Nico racconta con dovizia di particolari che Sara era lí con la mamma e con la nonna, che è ingrassata e sta meglio, doveva fare i compiti. Caterina, invece, aggiorna tutti su un altro bambino, la cui mamma ha incontrato sulle scale dell’entrata dell’ospedale: “allora, Andrea è stato operato e mi hanno detto che hanno deciso di fare le terapie a Pavia...”. (dal diario etnografico)



I clown, come già detto, si prendono lunghe pause dalle attività in corsia e hanno a disposizione un terapeuta. I modi per manifestare il malessere emozionale sono molteplici: Elisa, la capo clown, dice sempre “mi sta venendo il raffreddore” quando deve andare in Oncoematologia, come mi ha raccontato Caterina, responsabile di Soccorso Clown. L’aspetto di protezione e tutela delle emozioni e del corpo del clown avviene per mezzo di una trasformazione “artistica” ed energetica delle stesse emozioni potenzialmente distruttive:

“io canto la paura per trasformarla in un’altra emozione” (Vladimir)

La preparazione dell’equipaggiamento espressivo dei clown, di presentazione della “facciata personale” (Goffman, 2000: 33), valorizza tutto il corpo e le sue dinamiche, come per esempio associando il proprio nome di “clown dottore”, il nome d’arte, ad un suono e ad un movimento. I clown indossano i camici bianchi e hanno tutti nomi di dottori “simpatici”, tipo Dottor Fresco di giornata, Dottoressa Nuvola, Dottoressa Molletta, il cui suono è appunto “boing”.

Il trucco di scena è in genere colorato e giocoso, accompagnato da cappelli o cuffiette o scolapasta in testa. Quando ho partecipato al turno in corsia del Dottor Fresco e della dottoressa Molletta, ad esempio, il dottor Fresco indossava un cappello nero sporco di gesso o vernice con una palla di stoffa rossa attaccata, mentre la dottoressa Molletta una cuffia di lana cotta rossa con delle mollette blu.

Il fantomatico naso rosso rappresenta più un retaggio e un espediente simbolico che un oggetto di scena, in quanto è quasi sempre solo abbozzato da una sfera rossa disegnata sulla punta del naso, ma il “mettersi il naso” consacra in modo rituale la nascita del clown. L’esercizio del naso, infatti, in cui i clown in divenire<sup>142</sup> raccolgono il loro naso rosso di gommapiuma da un cesto e lo indossano per

---

<sup>142</sup> Avviene, infatti, verso la conclusione del corso di formazione per clown ospedalieri “Ospi-clown”, organizzato da Soccorso Clown. Il corso, della durata complessiva di un anno, è composto da un massimo di 30 allievi, attori versatili e pluri-specializzati provenienti dai più diversi ambiti dello spettacolo (teatro, circo, commedia, artisti di strada, musicisti, ballerini, teatro di burattini). Le fasi/azioni del programma prevedono un primo

la prima volta, è un rito di iniziazione e una fase di passaggio carica di forte carica emozionale e simbolica: è la nascita di “un altro sé”, di “un cappotto, una maschera da mettere in ospedale”. È proprio questa vestizione simbolica l’aspetto di protezione, “è un filtro, un po’ come per i dottori” (dottor Billy), in grado di suscitare una certa cornice di interazione (Goffman, 1974):

“La maschera di attore serve per mascherare le tue emozioni”, ma “non sono esibizioni, devi essere te stesso per essere un clown in corsia (...) allora non aspettarti mai l’applauso perché non deve avvenire, è un intervento.” (Emilia)

Nella fase di preparazione dei clown all’esperienza dell’animazione in corsia, ci sono anche quelli che ho soprannominato “esercizi di volo”, nell’ambito del corso di due giorni sulla danza tenuto da Sandro Picchianti, clown ospedaliero del Meyer da anni. Ci muoviamo a piedi nudi, dondolando con i piedi, spostando il peso del corpo, facendo rimbalzare una pallina da baseball e passandola tra di noi, respirando profondamente mentre danziamo “come le onde del mare” e la Zorba: “è il movimento dell’energia, un movimento interiore, qualcosa che viene da dentro, dalla pancia, dalle budella... noi lavoriamo con quello... quando entriamo in una stanza lasciamo qualcosa”.

Oltre a sviluppare e affinare capacità artistiche performative, il corso di formazione per clown ospedalieri di Soccorso Clown è mirato a praticare una capa-

---

momento di formazione in aula presso il Meyer, con lezioni di orientamento psico-pedagogico e laboratori artistici, e un tirocinio formativo nelle strutture ospedaliere toscane e laziali. I moduli teorico-espressivi sono tenuti dai clown Vladimir Olshansky, aka dottor Bobo, collaboratore per oltre una quindicina d’anni di Michael Christensen alla Clown Care Unit del Big Apple Circus di New York, e dal fratello Yury, dott. Maisbaglia, laureato all’Istituto Teatrale Volkov in Russia e di grande esperienza attoriale, di scrittura e di regia sviluppata a New York. Grazie alla disponibilità della responsabile di Soccorso Clown, Caterina Turi Bicocchi, di Laura Vagnoli, ricercatrice in psicologia presso il Meyer, e di Sandro Picchianti, aka dottor Billy, ho avuto la possibilità di seguire e partecipare sia alle audizioni e selezioni dei futuri clown ospedalieri per il corso iniziato a giugno 2010, sia ad alcuni moduli del corso a luglio 2010, soprattutto quelli psico-pedagogici e sulla danza.

citá relazionale di apertura e di riconoscimento delle emozioni<sup>143</sup>, soprattutto le proprie. L'espressione del volto, la mimica, il linguaggio del corpo e le sue sensazioni sono le risorse comunicative primarie sia per instaurare un'interazione energetica, che per accorgersi delle cornici situazionali in atto quando si entra "in punta di piedi" in una stanza ospedaliera. Lo sguardo, in particolare, è il primo contatto, la prima forma di comunicazione con il bambino e il genitore, ma "a noi non interessa la malattia del bambino" (Emilia). Il motto di Soccorso Clown e il compito di ogni intervento è "lavorare con la parte sana del bambino" e "alzare il livello dell'energia" nella stanza o nello spazio comune in cui entrano in contatto:

"lavorare con la parte sana del bambino, che ha voglia di giocare, che ha voglia di stare bene, spingendolo a combattere la malattia... è ciò che permette di non vedere la malattia e quindi lavorare con la sofferenza in modo diverso" (Emilia)

In questo senso, i clown svolgono la stessa funzione delle macchine di divertimento: tendono a creare un'esperienza di emozioni forti, rigeneranti, ma non distruttive, che in quanto devono essere adattate, ovattate, nel contesto di una relazione in cui la controparte è un bambino dal corpo energeticamente e fisicamente indebolito dalla degenza e dalla malattia. È un incontro che cerca di inventare e produrre una cornice di gioco, creatività e fantasia, e di creare una relazione di complicitá con delicatezza e leggerezza, con cautela:

---

<sup>143</sup> La tecnica utilizzata da Laura, è quella del *photo language*. I partecipanti scelgono "istintivamente" una delle numerose foto presenti, sparse su un tavolo, e argomentano perché per loro rappresenta "il clown in corsia". Le foto sono in bianco e nero e di grande semplicitá e impatto emozionale: una coppia che danza, un velo leggero ricoperto di stelle, un ciuccio, una farfalla, una bolla di sapone, un palazzo in una zona metropolitana, una piuma, una persona che sta per saltare dal lembo di una collina, il primo piano di due mani, un giardino, una pioggia scrosciante vista dall'interno di una vetrina, un paio di scarpe. "Per me il clown in corsia è questo...", descrivono i futuri clown ospedalieri, attribuendo un senso personale alla foto che hanno scelto e trasponendo in questo processo di attribuzione di senso il racconto di sé e il significato che ha per loro l'esperienza che stanno per intraprendere. Per evidenziare il percorso trasformativo accompagnato dal corso, Laura ripropone questo momento di racconto e "riflessivité" anche alla fine.

“Incontrarsi, il punto è sempre questo con tutti... incontrare l’altro... con modalitá diverse in quanto clown.” (Laura Vagnoli)

La presenza del clown è potente perché fa esprimere: dá questa libertá, di reagire e di esternare anche lo schifo, l’insoddisfazione che deriva dall’essere ospedalizzati. Le interazioni dei clown sono caratterizzate da rispetto e delicatezza, non sono invasive, o esagerate, o esagitare, e se il bambino è sofferente non vogliono farlo ridere per forza:

“Non siamo sanitari, siamo ospiti. (...) Noi siamo un supporto, non l’essenziale! È terapeutica, ma non è terapia. (...) Il bambino è il capo.” (Emilia)

“noi siamo lí per migliorare l’energia e quindi ci adeguiamo a quello che troviamo lí” (Elisa, capo clown aka dottoressa Nuvola)... “l’imprevisto, l’elemento di disturbo è un’occasione di improvvisazione, è anche bello... è un po’ commedia dell’arte, c’è il canovaccio e la parte improvvisata (...) noi si cerca... ‘ci voi? No? Ciao!’... in una situazione in cui medici e infermieri vanno e vengono e impongono cure mediche” (Sandro, dottor Billy)... “noi si chiede il permesso.” (Elisa)

Il contatto con la fisicitá dei bambini è mediato dagli oggetti di scena, come fazzoletti, palline spesso nell’ambito di piccoli spettacoli di magia, che devono essere accuratamente sterilizzati se utilizzati in Oncoematologia. A volte i bambini non parlano l’italiano, allora “si va avanti a gesti, a gag... si comunica in un altro modo” (Elisa): “questa è la potenza della maschera del naso rosso del clown” (Sandro). La capacitá di improvvisazione, che coinvolge tutto il repertorio artistico di cui dispone il corpo, è la qualitá principale di un clown ospedaliero, che deve però anche relazionarsi con gli spazi, con il fatto che non si può fare troppo baccano e che i bambini non sempre hanno la possibilitá o la voglia di interagire, in sostanza con il fatto che siamo in un contesto ospedaliero. L’esperienza del limite in un ospedale è piú che mai connaturata, in quanto la paura della morte è fondata su una possibili-

tà reale, non simulata, e tuttavia la cura e la delicatezza per l'aspetto relazionale, energetico e spirituale in molti contesti ospedalieri è oltremodo trascurato:

La medicina (...) sfugge il compito certo più modesto, ma essenziale, che consisterebbe nell'aiutare le persone ad affrontare il dolore e il limite, nel sostenere la loro fiducia nella propria capacità di percepirsi, nel facilitare l'apprendimento e la maturazione del loro potenziale di salute, nel far crescere la loro responsabilità verso il proprio benessere. (Melucci, 2000b: 104)

Nonna Rosa, ho l'impressione che, nel *Dizionario medico*, ci siano solo delle cose particolari, dei problemi che possono capitare a questo o a quel tizio. Ma non ci sono le cose che ci riguardano tutti: la Vita, la Morte, la Fede, Dio. (Schmitt, 2004: 78)

L'esperienza di catarsi è legata alle relazioni di cura che coadiuvano il processo di guarigione, è un supporto di tipo energetico e relazionale, è la risorsa espressiva offerta dai laboratori creativi e di animazione, dagli interventi artistici e dalle dinamiche di accoglienza e di ascolto composte in modo corale dalla "comunità creativa" del Meyer:

"È una cosa talmente strana che avvenga in Ospedale, eh?! (...) Io sono orgogliosa di far parte della famiglia Meyer... sono orgogliosa per la loro professionalità e sensibilità artistica... che serve, che tocca la persona." (Emilia)

È la collaborazione tra professionalità diverse per prendersi cura dell'aspetto umano, delle necessità emotive, come l'ha descritto Alessandro di Athenaeum Musicale: entrare in relazione, in comunicazione, fa parte del processo di cura. La musica, ad esempio, secondo Aristotele, attiva un processo di purificazione spirituale, che solleva l'animo dagli affanni:

A ciò si aggiunga che secondo noi la musica non va praticata per un unico tipo di beneficio che da essa può derivare, ma per usi molteplici, poiché può servire per l'educazione, per procurare la catarsi (...) e in terzo luogo per il riposo, il sollevamento dell'animo e la sospensione

dalle fatiche. Da tutte queste considerazioni evidentemente risulta che bisogna far uso di tutte le armonie, ma non di tutte allo stesso modo, impiegando per l'educazione quelle che hanno un maggiore contenuto morale, per l'ascolto di musiche eseguite da altri quelle che incitano all'azione o ispirano la commozione. (...) E tuttavia vediamo che quando alcuni, che sono fortemente scossi da esse, odono canti sacri che impressionano l'anima, allora si trovano nelle condizioni di chi è stato risanato o purificato. La stessa cosa vale necessariamente anche per i sentimenti e gli affetti di cui abbiamo parlato, che possono prodursi in chiunque per provare una purificazione ed un piacevole alleggerimento. Analogamente, le musiche particolarmente adatte a produrre purificazione danno agli uomini una innocente gioia. (Aristotele, *Politica*, 7, 1341b 32-1342a 16)

Durante le audizioni per le selezioni dei partecipanti al corso di formazione per clown ospedalieri, una dei potenziali clown ha detto che voleva fare il clown in corsia per fare qualcosa di socialmente utile, per canalizzare l'energia in qualche direzione: “questa mi sembra una buona direzione” ha concluso. L'aspetto del dono, del mettersi a servizio della comunità in relazione al talento di cui si dispone, è una delle declinazioni della parte “finale” della dinamica creativa. Il dono, infatti, è un bene che deperisce per la persona che lo offre: non a caso Mauss (1922) traduce il verbo “potlatch” come “nutrire”. Donare non impoverisce, perché il dono che non viene utilizzato e messo in circolo andrebbe perduto, mentre le interazioni e le relazioni a cui dá vita ne risultano ravvivate<sup>144</sup>, in quanto il dono è un artefatto di tipo emozionale (Hyde, 1979).

In accordo con le sue radici etimologiche e storiche, si può individuare un esplicito legame tra il concetto di dono e quello di carisma. Il lemma carisma deriva dal sostantivo greco χάρις, ιτος e dal verbo χαρίζομαι. Il sostantivo greco χάρις, ιτος, consta di molteplici significati ed è traducibile con sfumature diverse a seconda del contesto e della declinazione<sup>145</sup>. Dalla radice di χάρις, ιτος e dal verbo

<sup>144</sup> Hyde (2007) fa l'esempio della libido, che non è perduta quando è donata: al contrario darsi al proprio *heartmate* ne assicura la sua pienezza.

<sup>145</sup> 1) “grazia, bellezza, leggiadria, venustà, incanto, amabilità”; 2) “gioia, festività, letizia, gaudio, delizia, piacere, diletto”; 3) “favore, benevolenza, buon ufficio, benignità, grazia, compiacenza, piacere, cosa grata, benefi-

χαρίζομαι<sup>146</sup> deriva χάρισμα, τος, che Rocci traduce con “grazia, dono divino, carisma”. Nel Nuovo Testamento il termine è presente nell’epistolario di Paolo (Lettera ai Romani; Prima Lettera ai Corinzi) e nella Prima Lettera di Pietro (I Pi. 4:10). In alcuni passi, indica la salvezza di Dio manifestata in Gesù Cristo, ossia il dono della “vita eterna” (Ro. 6:23, 1124) e il “dono di grazia” (Ro. 5:15, 1123), in altri si riferisce “ai doni dello Spirito” (I Co. 12:1, 1142), da esercitare e condividere con i fratelli a seconda dei propri talenti (I Co. 12:4-31; Ro. 12:6, I Pi. 4:10). “Abbiamo pertanto doni diversi secondo la grazia data a ciascuno di noi” (Ro. 12:6, 1129) e “Vi sono diversità di carismi, ma uno solo è lo Spirito”, scrive Paolo nella Prima Lettera ai Corinzi (I Co. 12:4, 1142), elencando le manifestazioni particolari “dello Spirito per l’utilità comune”: dal “linguaggio della sapienza” al “linguaggio di scienza”, dal dono della fede a quello di guarire, dal “dono della profezia” a quello dell’interpretazione delle lingue (I Co. 12:7-10, 1142). “Ciascuno viva secondo la grazia ricevuta, mettendola a servizio degli altri, come buoni amministratori di una multiforme grazia di Dio” (I Pi. 4:10, 1215): qualsiasi sia il talento ricevuto, implica il dono di un’esistenza dedicata al servizio degli altri, della comunità, secondo una reciprocità sociale di condivisione del dono. Il fedele ha ricevuto il carisma come dono di cui far a sua volta dono ai “fratelli”.

Esiste, in questa dinamica di condivisione e relazione, un aspetto di restituzione, di tipo energetico, di cui mi sono accorta facendone esperienza sul campo:

“Andiamo, Amore? Abbiamo la flebo tra poco e non abbiamo nemmeno lasciato detto all’infermiera” ha ripreso a dire la mamma con voce dolce. Alicina però sembra volere sempre un ultimo giro a “Colosso, Molla L’Osso”. La prima volta che il bulldog di plastica si è effettivamente destato dal suo russare e si è alzato di scatto, Alice ha lanciato un urlo da manuale, tra lo spaventato e il divertito, che ha attirato l’attenzione di tutta la Ludoteca. Oltre all’urlo, si è istintivamente buttata indietro rischiando di cadere con la sedia. Sia io che sua mamma l’abbiamo prontamente protetta con la mano sulla sua schiena scoppiando tutte e tre a ridere.

---

cio, contraccambio, ricompensa”; 4) “gratitudine, riconoscenza, merito”; 5) “rispetto, venerazione, onore, riguardo e segno di venerazione.” (Rocci, 1993: 2010)

<sup>146</sup> “Fo cosa grata, piacere; servigio; gratifico; compiacchio; mi mostro cortese; m’ingrazio” (Rocci, 1993: 2009).

Preoccupata che il gioco fosse troppo “animato” per Alice, che aveva ancora la fasciatura con l’ago sulla manina, le ho chiesto se si era spaventata e se voleva fare un altro gioco, ma Alice mi ha risposto con aria eccitata “Riproviamo? Fai tu?”, nascondendosi poi sotto il tavolo. Abbiamo giocato per un bel pezzo ridendo e facendo un salto ogni volta che il cane si alzava abbaiano, finché la mamma ha fatto notare con voce conciliante alla bimba che era quasi mezzogiorno e aveva la flebo da fare. “Ti metti a fare tutta la precisina, pur di non tornare” ha aggiunto la mamma con voce ancora più dolce mentre Alice è intenta a rimettere scrupolosamente in ordine le carte del gioco. Infine con aria rassegnata e obbediente, si infila le ciabattine e a mano con la mamma si dirige fuori dalla ludoteca. Dice grazie, suggerita dalla mamma, e prima di imboccare il corridoio si gira e dice a voce alta: “ciao, ciao Chiara!”. “Ciao, ci vediamo dopo” rispondo io, colpita al cuore dal fatto che si ricordasse il mio nome (gliel’ho detto mentre giocavamo a Memory e abbiamo scoperto la carta di Simba, che era con una leoncina, e allora ho chiesto come si chiamava la leoncina, e lei mi ha detto “Chiara!”... “Come me” ho risposto io). Questo è stato il momento più bello della giornata. (dal diario etnografico)

Paola, una delle educatrici, a questo proposito, mi ha raccontato che lei quando entra in Ludoteca stacca con tutto, che prima faceva un lavoro diverso, ma questo le dá la possibilità proprio di immergersi in una dimensione di gioco. Quello con i bambini é un processo di avvicinamento caratterizzato da delicatezza e cautela, simile ai passaggi dell’addomesticamento indicato dalla volpe al Piccolo Principe (de Saint-Exupéry, 1943):

Una bambina sta giocando a *Indovina Chi?* con la mamma e Paola sta aiutando la bimba suggerendo domande e caselle da buttare giù. Suona il telefono della mamma, che si allontana dal tavolo. Paola propone di continuare lei il gioco ma poi nota a voce alta che sa qual è la carta del personaggio quindi non può! “Gioco io!” annuncio, cercando conferma nello sguardo di Paola, che mi risponde con un’espressione di assenso. “Allora giochi con Chiara, va bene?” aggiunge Paola con tono sorridente, mentre la bambina annuisce obbediente. All’inizio la bambina parla poco e sta sulle sue, anche quando cerco di dire qualcosa di divertente per metterla a suo agio, tipo che Herman ha la testa come un uovo. Dopo un po’ chiede quando torna la mamma. Le rispondo che essendo andata a prendere un caffè perché aveva sonno, forse si è addormentata appoggiata alla macchinetta. Lei ridacchia e ripete “si forse si è addormentata!”. (dal diario etnografico)



Gli interventi in corsia possono diventare emozionalmente logoranti anche per i cani della pet therapy. La terapia con i cani, i cui interventi hanno luogo tre giorni la settimana per interventi di due ore e mezza ciascuno, é inserita in un panorama di interventi di supporto nell'ambito del programma "Ospedale Senza Dolore" (Fondazione Livia Benini, 2002), con la collaborazione del personale sanitario. Il progetto si propone come attività sistemica, rivolta ai bambini ospedalizzati al pari di operatori e genitori, mirata ad apportare benessere nel contesto ospedaliero:

"la pet therapy é magia... é come l'incontro delle persone, é magico." (Francesca)

La formazione psico-sociale avviene in coppia per l'operatore e il cane, perché si lavora sulla relazione: la pet therapy nasce con Lorenz, é una disciplina giovane. I cani vengono scelti da piccoli: si cercano la socievolezza, la capacità di gioco, l'amore per la manipolazione. Sono soprattutto i labrador a rappresentare queste caratteristiche, proprio per loro natura caratteriale, pacifica e dolce, ma alcuni di loro sono troppo sensibili e soffrono a contatto con i contesti ospedalieri, tornando a casa depressi e inappetenti per giorni. Francesca porta in corsia anche un giovane barboncino, Muffin, che "è più leggero" ed estroverso, infatti la prima volta che l'ho incontrato mi è saltato sulle ginocchia e mi ha leccato la faccia.

Il ruolo sociale del cane é quello di mediatore emozionale, che suscita morbidezza e tenerezza, e il suo é un intervento di senso (il primo intervento é avvenuto nel reparto Rianimazione: il bambino non mangiava), legato soprattutto all'udito e all'odorato per il cane. La fisicità del cane richiama l'accudimento: occhi grandi, orecchie grandi, naso grosso. Attraverso la comunicazione con l'animale cadono tutte le barriere sociali: tutti si avvicinano, i rituali sociali si allentano e cambiano. In giro con Francesca e Muffin, passiamo per le stanze ospedaliere e nelle aree "aperte" dei reparti, come la sala d'attesa di Oncoematologia. Francesca fa giocare i bambini con il cane, nascondendo un pupazzetto a forma di topo che

poi il cane deve ritrovare e facendolo spazzolare dai bambini, che “impazziscono” nel coccolarlo, come infermieri e operatori sanitari che passano per le corsie.

“Riuscire a non farsi invadere dall’emotività”, come l’ha descritto uno dei futuri clown in corsia, trova la sua realizzazione in “Ci devi stare dentro, ma con leggerezza”, il modo con cui Francesca di Antropozoa, in una delle nostre chiacchiere con la presenza scondinzolante di Muffin, ha descritto l’accostarsi alla sofferenza dei bambini e dei loro genitori:

è necessario passare attraverso l’intensità di un completo coinvolgimento per entrare nella vita e poter diventare soggetti di esperienza. (Melucci, 1982: 44)

È, di nuovo, una sorta di richiamo alla catarsi e all’impermanenza, delle emozioni, e del corpo. Poco prima che mio papà “lasciasse il suo corpo”, come dice un’espressione indiana (Terzani, 2006: 11), avevo letto di questa pratica di spiritualità buddista: vivere un’emozione con tutta l’intensità possibile, e poi lasciarla andare. La malattia e la sua sofferenza sono esperienze del limite che fanno parte della quotidianità della vita, anche se ci cerca di marginalizzarle: si tratta di trovare un modo lieve per accoglierle con serenità, senza lasciarsi distruggere e annientare dal loro aspetto greve.

## 6. FINDINGS

Un giorno, nel piccolo pozzo in cui una rana è vissuta tutta la sua vita, salta una rana che dice di venire dell'oceano. "L'oceano? E cos'è?" chiede la rana del pozzo. "Un posto grande, grandissimo" dice la nuova arrivata. "Grande come?"... "Molto, molto grande." (...) "No. Più grande." La rana allora fa un cerchio grande quanto tutto il pozzo che è il mondo da lei conosciuto. "Cosí?"... "No. Molto, molto più grande", dice la rana venuta dall'oceano. "Bugiarda!" urla kup manduk, la rana del pozzo, all'altra. E non le parla più. (Terzani, 2004: 158)

L'esplorazione della dinamica creativa di questa ricerca prende forma in tre principi descrittivi relativi ai tre temi di alta rilevanza sociologica dello Spazio e del Corpo, e alla metafora estensiva di Aria e Metallo, che suggeriscono percorsi in divenire da approfondire in futuro.

La scelta dei tre ambiti è attenta alle interdipendenze fra tutti i fenomeni osservati, e consapevole del carattere situato del ricercatore, legato alla capacità di esplorare i modi e le forme dell'esperienza, sia in quanto spazio del vissuto e dell'elaborazione del senso, sia in quanto dimensione pratica e corporea dell'immersione in un ambiente materiale e sociale. Si tratta dell'impossibilità di pensare alla vita quotidiana in termini astratti, fuori dalla concretezza dei corpi e degli spazi che essi occupano, e dalla dimensione interiore: gli attori sociali che popolano la vita quotidiana non possono essere pensati e messi a tema in modo separato dalla considerazione della loro soggettività, delle emozioni, i desideri, le paure e le speranze che li animano (Jedlowski, Leccardi, 2003: 138).

Come si accorda una personalitá e professionalitá creativa con gli altri membri del gruppo, essendo un'organizzazione o anche solo un'équipe, una danza di parti interagenti? Questa alternanza si accorda in spazi di introversione e preparazione, e di estroversione e trasmissione.

Il primo principio, dello spazio in relazione alla creativitá, è che la creativitá richiede uno spazio in cui è prodotta. Gli spazi della creativitá sono spazi di silenzio e di articolazione, spazi di *back-stage* di preparazione del *front-stage* (Goffman, 1959). Accessi ristretti e confini, come abbiamo visto, possono legittimare e salvaguardare la purezza degli spazi in relazione a processi, o pratiche o costruzioni legate alle creativitá. I processi creativi prendono luogo e forma in spazi esplorabili attraverso i sensi, protetti da segregazione dei pubblici (Goffman, 1959). Si tratta di spazi di "protezione della creativitá", spazi di purezza e di raccoglimento, che tendono a tenere distanti chi ne è escluso e non fa parte dell'équipe di rappresentazione (Goffman, 1959). La creativitá necessita di spazi di segregazione del pubblico per la sopravvivenza del processo creativo. Si tratta di prendersi lo spazio, lo spazio e il tempo, che si crea nel silenzio: "c'è un tempo per rinchiudersi e uno per fiorire"; uno spazio per l'introversione, e uno per l'estroversione, uno concentrico e uno eccentrico.

Richiamando Simmel e il suo saggio sull'intimitá (Simmel, 1996), anche una relazione sentimentale, quindi di forte intensitá energetica, prende forma nell'aprirsi e donarsi a una persona in relazione alla ricchezza del proprio mondo emozionale, e allo stesso tempo nella discrezione rispetto alle reciproche sfere di intimitá, nutrite per continuare ad avere un'inesauribile capacitá di donare e di amare. L'isolamento risulta un meccanismo di difesa, come se donarsi per intero facesse una gran paura, di esaurirsi e di essere "vampirizzato". La paura, d'altra parte, chiude tutte le abilitá e le potenzialitá, soprattutto quelle relazionali.

Il secondo principio della creativitá, come esplorato in questo studio, è che tende a rivoltarsi contro un certo ordine sistemico, ma è proprio il suo "ribellarsi" a creare la tensione generativa e l'ossimoro produttivo che porta alla sua realizza-

zione. Se l'aria accettasse di buon grado il metallo, non ci sarebbe creativitá! É solo quando l'aria resiste dialetticamente al metallo, e allo stesso tempo valorizza il suo necessario esserci e il suo formarsi, che la creativitá prende forma.

Il terzo principio è che la creativitá richiede limitazioni, altrimenti puó diventare il suo opposto, distruzione. É la limitatezza del corpo dei passeggeri, dei riceventi dell'esperienza di divertimento e di vertigine, che nell'esperienza del limite hanno quello intrinseco, fisico, di non poter essere spinti troppo oltre, pena la pericolositá dell'esperienza, che diventa sgradevole e distruttiva. É il limite del corpo emozionale degli artisti dello spettacolo e delle professionalitá educative che lavorano con l'esperienza, questa volta reale, del limite della vita proprio della quotidianitá di un contesto ospedaliero. Nel loro intervento di trasformazione energetica attraverso le relazioni di gioco con i bambini degenti e malati, devono mantenere e proteggere il loro corpo emozionale, perché la grevitá intensa e di sofferenza dell'ambiente ospedaliero ne logora gli equilibri.

La creativitá è connaturata alla compresenza di forze di grande potenza, che appunto per questo possono trasformarsi in generative o distruttive.

Attraverso l'esplorazione, la descrizione e l'analisi di questi due casi-studio e di questi tre ambiti, é offerta una nuova comprensione del processo creativo, dimostrando allo tempo stesso che lo studio della creativitá è ben di competenza della teoria e della pratica sociologica.

Svolgere una ricerca di etnografia organizzativa richiede "da copione" un approccio esplorativo e situazionale rispetto alla complessitá dei fenomeni sociali; la capacitá di riconoscere le relazioni simili tra le parti e la struttura che le connette<sup>147</sup> (Bateson, 1979) all'interno di un universo sconosciuto di azione simbolica e di sensi incorporati; una coerenza critica nella formulazione di modelli interpretativi delle realtá organizzate studiate. I risultati compongono una sorta di fotogrammi di *still life* in uno studio animato del movimento, del fluire della creativitá, come lo

---

<sup>147</sup> *The pattern which connects.*

zoetrope di Muybridge. “Magari é la volta che capiamo come funziona”, ha sintetizzato il direttore artistico della Zamperla:

gli attori sono capaci di dare senso a ciò che fanno ma si trovano contemporaneamente nella posizione insuperabile di attori-in-relazione; portano cioè con sé un grado di opacità circa le relazioni nelle quali sono implicati. (Melucci, 1998: 306)

La restituzione, pur non presentandosi necessariamente come un diktat, anche se potrebbe essere considerato un obbligo morale nei confronti di coloro che hanno offerto al ricercatore accoglienza e fiducia, rimane comunque una questione imprescindibile da affrontare per chi fa ricerca. Lo dimostra il fatto che modifica le forme d'ingresso e dello stare in situazione, perché coinvolge le aspettative o anche semplicemente le curiosità che ripongono gli attori sociali nel ricercatore e nel suo lavoro di ricerca, intrecciandosi nelle forme di interazione e nelle dinamiche di relazione che vanno a crearsi nel corso dell'esperienza sul campo.

D'altra parte, la restituzione dei risultati può rivelarsi per le organizzazioni coinvolte un'occasione unica e preziosa di riflessività e apprendimento. Attraverso la comunicazione dei risultati si giunge, infatti a:

- \* comprendere la cultura organizzativa, rafforzando identità e coesione interna, cogliendo eventuali impasse strutturali;
- \* identificare gli stili di leadership più “illuminati” nel trasformare e canalizzare le energie creative dei singoli membri e dell'intero gruppo;
- \* migliorare la comunicazione interna e il coinvolgimento attivo di ogni attore sociale, valorizzando la creatività dei singoli membri e del gruppo;
- \* condividere la conoscenza organizzativa, rigenerando l'appartenenza alla cultura e rafforzando un'attitudine all'ascolto reciproco e al cambiamento in chiave trasformativa e generativa.

Grazie ai cambiamenti in corso nei sistemi produttivi, il legame fra organizzazione e conoscenza è diventato sempre più stretto, valorizzando la metafora dell'organizzazione che apprende (*learning organization*) con una recente centrali-

tà nelle teorie organizzative (Bifulco, 2007). L'apprendimento organizzativo, infatti, si sviluppa nei processi squisitamente intersoggettivi in cui l'organizzazione intreccia il rapporto fra conoscenza e azione (Bifulco, 2007).

Le organizzazioni devono però orientarsi su una cultura flessibile, con capacità di elaborazione secondo i principi della cibernetica (Wiener, 1967; Bateson, 1986; Argyris e Schön, 1996). Si tratta non soltanto di accogliere gli errori come occasioni preziose di apprendimento e miglioramento delle procedure e strategie operative, ma di promuovere anche il cambiamento delle cornici di riferimento e degli assunti condivisi, ossia le premesse di fondo che prestrutturano la conoscenza e l'azione organizzativa (Bifulco, 2007).

La trasformazione di queste premesse caratterizza l'apprendimento a circuito doppio (*double-loop*), in cui si sperimentano e si acquisiscono modi di fare e di conoscere nuovi e alternativi. L'apprendere ad apprendere (*deuterolearning*), invece, coinvolge la capacità di modificare i modi in cui si apprende favorendo attivamente processi e occasioni di apprendimento (Bateson, 1972; Argyris e Schön, 1996). Per maturare un'apertura all'apprendimento, inoltre, è essenziale che gli obiettivi organizzativi emergano sempre attraverso un processo sostanziale di esplorazione, comprensione e condivisione di valori (Ouchi, Williamson, 1981): un processo intersoggettivo di interiorizzazione di valori in cui tutti gli attori organizzativi devono essere sensibilizzati, coinvolti e partecipi.

Sviluppare un modello di *learning organization* significa anche valorizzare la ricchezza intrinseca di ogni individuo in quanto parte dell'insieme, secondo una metafora organizzativa olografica, che sottende un concetto di "intelligenza a rete", con gruppi di lavoro olistici e ruoli diversificati (Bentov, 1977; Bohm, 1978; Nonaka, 1988). Cogliere come si crea quel particolare dinamismo riflessivo che favorisce l'apprendimento attraverso "l'auto-apprendimento", che stimola la discussione continua delle norme operative e degli assunti valoriali, che permette di affrontare con capacità generativa, anziché adattiva (Bateson, 1972), i cambiamenti istituzionalizzando le nuove pratiche, rappresenta l'intento conoscitivo e trasformativo i-

deale di una ricerca organizzativa, capace di arricchire il potenziale di consapevolezza delle realtà organizzative. Il deuterioapprendimento apre autonomamente spazi di innovazione, di creatività e di cambiamento in un'accezione migliorativa, specialmente se sostenuto nel tempo dal contesto sociale e istituzionale: "dopo che ci si è accorti, infatti, non ci si può disaccorgere" (La Mendola, 2009).

Questo approccio può essere agilmente applicato anche al processo di ricerca in chiave autoriflessiva. A questo proposito, durante un esame di Etnografia dell'organizzare<sup>148</sup>, alla domanda "se dovesse fare un'etnografia, cosa farebbe?", un laureando in sociologia mi ha raccontato di come stesse già sperimentando forme di autoetnografia nel centro di raccolta differenziata in cui stava lavorando e di come quest'esperienza l'avesse cambiato nel corso del tempo anche in termini personali. Si era accorto che l'esperienza quotidiana allo sportello l'aveva aiutato a relazionarsi con persone che non conosce, concludendo infine che probabilmente chi intraprende un percorso di ricerca etnografica "non ne esce mai uguale a prima", ma più o meno profondamente cambiato, o perlomeno più o meno consapevole dei suoi modi di relazionarsi agli altri e di fare esperienza nella sua vita quotidiana:

L'osservatrice assume anche se stessa, le proprie emozioni, le proprie abitudini di pensiero, la continua ricerca e contrattazione sulla propria identità come parte fondamentale della dinamica interattiva studiata. Le azioni e reazioni dell'osservatrice vengono cioè considerate un materiale non solo legittimo ma indispensabile. L'esperienza (e non solo "il tema" astratto) dell'autoriflessività viene così messa in primo piano. (Sclavi, 2003: 161)

Il potenziale trasformativo di una ricerca etnografica è reciproco e può incidere più o meno profondamente nella vita organizzativa delle persone che fanno parte del campo (di cui e con cui si è costruita la rappresentazione) e in quella relazionale e

---

<sup>148</sup> I cui prerequisiti erano una certa dimestichezza con le basi teoriche e le sensibilità sociologiche, nonché la conoscenza della sociologia delle organizzazioni, intesa come riflessioni e indagini relative a dinamiche dell'organizzare: accorgersi delle forme dei processi organizzativi, interpretare interazioni e rituali di vita quotidiana (La Mendola, 2010).



interiore del ricercatore stesso. Sul campo si dá vita, infatti, a uno scambio che è anche di tipo energetico:

l'incontro è la possibilità di accostare due regioni di significato, due campi di energia a frequenza diversa e farli vibrare insieme. (Melucci, 1991: 106)

In questo senso, se in statistica e nei metodi quantitativi si parla di “costruire lo strumento”, anche nel metodo etnografico “prepararsi con tutti i sensi” (Strati, 2007: 20) allenando le sensibilità assume un ruolo chiave per il potenziale di ricchezza esplorativa di una ricerca. Fa parte della cassetta degli attrezzi, anzi, è proprio chi la porta! La sensibilità<sup>149</sup> è intesa anche come capacità di connettersi e relazionarsi con le persone che si incontrano sul campo, con delicatezza e responsabilità consapevole.

C'è un elemento in comune emerso nell'esplorazione della dinamica creativa e quella carismatica. I portatori di *techne* (Gilli, 1988) possono essere paragonati alle figure carismatiche indicate da Weber (1919): sono ruoli di grande influenza e desiderabilità sociale, che necessitano anch'esse di un contesto sociale favorevole per rigenerarsi nel tempo e soprattutto di un riconoscimento. Ma l'elemento comune è quello del mettere in comune e in circolo le energie, che prende forma nella donazione di un carisma inteso anche come talento e del relativo surplus energetico: è una dinamica di potenza che spesso resta in potenza, in quanto genera isolamento e chiusura emozionale nei propri circoli energetici, è la fase concentrica che non sempre si apre a quella eccentrica.

La diletta tra limiti e superamento dei limiti, tra vita e trasformazione, tra fluire e formarsi, è idealmente ispirata all'armonia dei contrari, in quanto nel processo creativo non c'è aria senza metallo. È un processo trasformativo di aria, la dimensione creatrice in potenza, il fluire della vita (Simmel, 1908), e di metallo, la materialità e l'espressione concreta del formarsi, che stabiliscono una relazione

---

<sup>149</sup> È una sorta di settimo senso, che li riunisce tutti in quanto coinvolge appunto l'abilità e la consapevolezza necessarie per valorizzarli e canalizzarli.

generativa che suscita di nuovo aria, il fluire, l'energia che viene messa in circolo e ritorna appunto attraverso una circolaritá virtuosa, che parte dal dono di un surplus energetico.

Anche le teorie di Bergson sul tempo vissuto confluiscono in una simile filosofia della vita in *L'evoluzione creatrice* (1907), dove Bergson evidenzia come non solo la coscienza ma l'intero cosmo viva nel tempo della durata. L'universo dura in quanto invenzione, creazione di forme, elaborazione continua dell'assolutamente nuovo (Bergson, 1907), la cui forza è sprigionata dallo slancio vitale (*élan vitale*): l'*élan vitale* consiste in un'esigenza di creazione, di "aria", che s'impadronisce della materia, di metallo, infondendole il massimo grado di libertà.

Analogamente, secondo Simmel (1918), la vita è trascendenza di se stessa, è continua creazione di forme che non si esprime mai compiutamente in ciò che crea: la dialettica tra necessità di trovare forma e incapacità di espressione completa determina la tragicità e l'insoddisfazione costitutive della vita. Le forme sono i fenomeni spirituali e sociali dell'arte e della cultura, della scienza e della ricerca della verità:

la vita, in ogni soggetto che la possiede, ha la sua totalità non nella somma dei singoli momenti (...) ma ogni istante è la vita intera, la cui natura è appunto di essere ora più debole ora più forte. (Simmel, 2001: 225)

Tutte le scienze umane sono quasi interamente costruite su dualismi e polarità: mente/materia, essere/divenire, sacro/profano. Per Bateson, la separazione dei due principi esplicativi del mondo moderno "mente" e "materia", ad opera di Cartesio (*res cogitans* e *res extensa*), hanno "buttato fuori una legione di rametti biforcuti altrettanto mostruosi, mente/corpo, intelletto/emozione" (Bateson, 1989: 95), quando "sembra importante per il nostro concetto di responsabilità e per l'idea che abbiamo dell'essere umano, sostenere con estrema fermezza l'unità di mente e corpo" (Bateson, 1972: 456).

“I contenuti della nostra vita sono colti incessantemente da forme intessute l’una con l’altra” (Simmel, 2001: 70): il dualismo deve risolversi in un intreccio, in una contaminazione reciproca, in un abbraccio di due forze opposte ma complementari come quelle dello yin e dello yang, che nella simmetria e nella forma del cerchio (l’antico simbolo cinese del T’ai-chi T’u) interpretano un movimento ciclico di cambiamento e rinnovamento supremi. Eraclito, il primo filosofo della storia che pone come punto di partenza della ricerca l’individuo, sosteneva (intorno al 500 a. C.; cfr. Diogene Laerzio e Apollodoro) che la verità annunciata dal logos è l’armonia dei contrari: l’individuo saggio comprende l’armonia che regge la natura e fa suo il principio di unità espresso dal logos. Secondo Eraclito, la verità va cercata in primo luogo dentro di noi e solo chi l’ha colta, e accolta, può dirsi saggio. Bateson durante un seminario chiamato *Seek the Sacred* (1979) descrisse così la disarmonia tra la valorizzazione degli emisferi del cervello:

Abbiamo perduto una globalità dell’essere che comprenderebbe “questa” e insieme l’“altra” parte. Non voglio dire che il cervello della fantasia, il cervello del processo primario, sia quello sacramentale. Penso che il sacramentale venga danneggiato continuamente. Il danno è la separazione. La sacralità è l’unione. Il sacro è la connessione, la connessione totale, e non il prodotto della spaccatura. (Bateson, 1997: 448)

Che si parli di aria-metallo-aria, o fluire-formarsi-fluire (Simmel, 1908), energia-forme-energia, o vita-morte-vita, o spirito-corpo-spirito, si tratta dello stesso esercizio di impermanenza di cui le nostre esperienze del mondo, anzi dei mondi, sono intrise, in cui ogni elemento e passaggio del processo è essenziale e necessario. La tensione tra il fluire della vita e la rigidità delle forme, come abbiamo detto, rappresenta secondo Simmel (1908), l’aspetto tragico dell’esistenza, ma al tempo stesso consente il mutamento e il dinamismo sociale.

**BIBLIOGRAFIA**

- AGOSTONI, GUIDO, ANTONELLA COLOMBINI, ALESSIO GAMBA, MOMCILO JANKOVIC, MARCEL RUFO, e SANDRO SPINSANTI. 2003. *Oggi comando io: psicologia, etica ed economia sanitaria nella gestione delle malattie oncologiche pediatriche*. Milano: Raffaello Cortina Editore.
- ARGYRIS, CHRIS e DONALD A. SCHÖN. 1974. *Theory in practice: Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey Bass.
- ARGYRIS, CHRIS e DONALD A. SCHON. 1996. *Organizational learning II: theory, method, and practice*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- ARISTOTELE. 1934. *Poetica*. Introduzione, traduzione e commento di Manara Valgimigli. Roma: Laterza.
- \_\_\_\_\_. 1955. *Politica: e Costituzione di Atene*. Introduzione, traduzione e commento di Carlo Augusto Viano. Milano: Unione tipografico-editrice torinese.
- ATKINSON, PAUL. 1990. *The Ethnographic Imagination*. London: Routledge and Kegan Paul.
- ATKINSON, PAUL, e HAMMERSLEY MARTYN. [1983] 1994. *Ethnography: Principles in practice*. London: Routledge.
- BASS, BERNARD M. 1960. *Leadership, Psychology, and Organizational Behavior*. New York: Harper & Row.
- \_\_\_\_\_. 1985. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- \_\_\_\_\_. 1990. "From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision". *Organizational dynamics* 18, no. 3: 19-31.
- BASS, BERNARD M. e BRUCE J. AVOLIO. [1994] 1996. *La leadership trasformazionale: come migliorare l'efficacia organizzativa*. Milano: Guerini.
- BATESON, GREGORY. [1972] 1977. *Verso un'ecologia della mente*. Traduzione di Giuseppe Longo. Milano: Adelphi.

- \_\_\_\_\_. [1979] 1988. *Mente e natura: un'unità necessaria*. Traduzione di Giuseppe Longo, Milano: Adelphi.
- \_\_\_\_\_. [1991] 1997. *Una sacra unità: altri passi verso un'ecologia della mente*. A cura di Ronald E. Donaldson. Milano: Adelphi.
- BATESON, GREGORY e MARY CATHERINE BATESON. [1987] 1989. *Dove gli angeli esitano: verso un'epistemologia del sacro*. Traduzione di Giuseppe Longo. Milano: Adelphi.
- BECKER, HOWARD S. 1960. "Notes on the Concept of Commitment". *American Journal of Sociology* 66, no. 33.
- \_\_\_\_\_. 1963. *Outsiders: Studies in the Sociology of Deviance*. New York: The Free Press.
- \_\_\_\_\_. 1982. *Art Worlds*. Berkeley: University of California Press.
- \_\_\_\_\_. 1998. *Tricks of the Trade: how to think about your research while you're doing it*. Chicago: The University of Chicago Press.
- \_\_\_\_\_. 2003. "E di Mozart che ne dici? E dell'omicidio?" *Rassegna Italiana di Sociologia* 44, no. 4.
- \_\_\_\_\_. 2007. *Telling About Society*. Chicago: University of Chicago Press.
- BECKER, HOWARD S. e ROBERT R. FAULKNER. 2009. *Do You Know...? The Jazz Repertoire in Action*. Chicago: University of Chicago Press.
- BECKER, HOWARD S., BLANCHE GEER, EVERETT C. HUGHES, e ANSELM STRAUSS. 1961. *Boys in White: Student Culture in Medical School*. Chicago: University of Chicago Press.
- BENTOV, ITZHAK. 1977. *Stalking the Wild Pendulum: On the Mechanics of Consciousness*. New York: E. P. Dutton.
- BERGER, PETER L. e THOMAS LUCKMANN. [1966] 1969. *La realtà come costruzione sociale*. Bologna: Il Mulino.
- BERGSON, HENRI. [1889] 1986. *Saggio sui dati immediati della coscienza*, in *Opere (1889-1896)*. Milano: Mondadori.

- \_\_\_\_\_. [1907] 1971. *L'evoluzione creatrice*, in *Il riso - L'evoluzione creatrice - Le due fonti della morale e della religione*. Torino: UTET.
- BIFULCO, LAVINIA. 2007. *Che cos'è un'organizzazione*. Roma: Carocci.
- BLUMER, HERBERT. 1954. "What is wrong with social theory?" *American Sociological Review* 18: 3-10.
- BOHM, DAVID. 1978. "The Implicate Order: A New Order for Physics". *Process Studies* 8: 73-102.
- BORDIGLIONI, STEFANO. 2005. *La congiura dei Cappuccetti*. Illustrazioni di Giulia Orecchia. Trieste: Einaudi Ragazzi.
- BOURDIEU, PIERRE. [1971] 2002. *Campo del potere e campo intellettuale*. Roma: Manifestolibri.
- \_\_\_\_\_. 1982. "Les rites comme actes d'institution". *Actes de la recherche en sciences sociales* 43: 58-63.
- BREWER, J. D. 2000. *Ethnography*. Buckingham: Open University Press.
- BRUNI, ATTLA. 2003. *Lo studio etnografico delle organizzazioni*. Roma: Carocci.
- BURNS, JAMES MACGREGOR. 1978. *Leadership*. New York. Harper & Row.
- BURNS, JAMES e O.M. STALKER. 1968. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.
- CALLOIS, ROGER. 1981. *I giochi e gli uomini. La maschera e la vertigine*. Milano: Bompiani.
- CAMPANINI, G. e G. CARBONI. 1950. *Vocabolario Latino-Italiano, Italiano-Latino*. Milano: Paravia.
- CARDANO, MARIO. 1997. *Lo specchio, la rosa e il loto. Uno studio sulla sacralizzazione della natura*. Roma: Seam.
- \_\_\_\_\_. 2003. *Tecniche di ricerca qualitativa: Percorsi di ricerca nelle scienze sociali*. Roma: Carocci.
- CARROLL, LEWIS. 2002. *Alice's Adventures in Wonderland and Through The Looking-Glass*. New York: The Modern Library.

- CATARSI, ENZO, a cura di. 2008. *Clown: la medicina del sorriso. Un percorso di formazione*. Prato: Giunti.
- CAVALLI, LUCIANO. 1981. *Il capo carismatico: per una sociologia weberiana della leadership*. Bologna: Il Mulino.
- \_\_\_\_\_. 1995. *Carisma: la qualità straordinaria del leader*. Bari: Laterza.
- CAVARERO, ADRIANA. [1997] 2007. *Tu che mi guardi, tu che mi racconti: filosofia della narrazione*. Milano: Feltrinelli.
- CELESTI, LUCIA, MASSIMO PERALDO, e PATRIZIA VISCONTI. 2005. *La Carta dei Diritti del Bambino in Ospedale: manuale di accreditamento volontario*. Torino: Centro Scientifico Editore.
- COFFEY, AMANDA. 1999. *The Ethnographic Self*. London: Sage.
- COLLINS, RANDALL. [1988] 2001. *Teorie sociologiche*. Bologna: Il Mulino.
- \_\_\_\_\_. 2004. *Interaction Ritual Chains*. Princeton: Princeton University Press.
- Conferenza Episcopale Italiana, a cura di. 1992. *La Sacra Bibbia. Edizione ufficiale*. Città del Vaticano: Libreria Editrice Vaticana.
- CROZIER, MICHEL e ERHARD FRIEDBERG. [1977] 1978. *Attore sociale e sistema: sociologia dell'azione organizzata*. Milano: ETAS Libri.
- DAL LAGO, ALESSANDRO. 1994. *Il conflitto della modernità. Il pensiero di Georg Simmel*. Bologna: Il Mulino.
- DE SAINT-EXUPÉRY, ANTOINE. [1943] 2000. *Il piccolo principe*. Milano: Bompiani.
- DENZIN, NORMAN K. 1997. *Interpretative Ethnography: Ethnographic Practices for the 21 st Century*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- DESMOND, MATTHEW. 2006. "Becoming a firefighter". *Ethnography* 7, no. 4: 387-421.
- DOUGLAS, MARY. [1966] 1975. *Purezza e pericolo: Un'analisi dei concetti di contaminazione e tabù*. Bologna: Il Mulino.
- DOWNTON, JAMES V. 1973. *Rebel Leadership: Commitment and Charisma in the Revolutionary Process*. New York: The Free Press.

- DURKHEIM, ÉMILE. [1893] 1971. *La divisione del lavoro sociale*. Milano: Edizioni di Comunità.
- \_\_\_\_\_. [1912] 2005. *Le forme elementari della vita religiosa: il sistema totemico in Australia*. A cura di Massimo Rosati. Roma: Meltemi.
- ELIAS NORBERT. [1983] 1988. *Coinvolgimento e distacco: saggi di sociologia della conoscenza*. Bologna: Il Mulino.
- \_\_\_\_\_. 1988. *Il processo di civilizzazione*. Bologna: Il Mulino.
- ELLIS, CAROLYN. 1991a. "Emotional sociology". *Studies in Symbolic Interaction* 12: 123-145.
- \_\_\_\_\_. 1991b. "Sociological introspection and emotional experience". *Symbolic Interaction* 14: 23-50.
- ELLIS, CAROLYN. 1997. "Evocative autoethnography: Writing emotionally about our lives", in W. G. Tierney e Y. S. Lincoln, eds., *Representation and the text: Re-framing the narrative voice*, 116-139. Albany: SUNY Press.
- FREUD, SIGMUND. [1930] 2002. *Civilization and Its Discontents*. London: Penguin.
- FRIEDBERG, ERHARD. [1993] 1994. *Il potere e la regola. Dinamiche dell'azione organizzata*. Prefazione di Anna Grandori. Milano: ETAS.
- GAGLIARDI, PASQUALE, a cura di. 1995. *Le imprese come culture: nuove prospettive di analisi organizzativa*. Torino: UTET.
- GARDNER, HOWARD. 1993. *Creating Minds*. New York: Basic Books.
- GEERTZ, CLIFFORD. [1973] 1987. *Interpretazione di culture*. Bologna: Il Mulino.
- GIDDENS, ANTHONY. 1994. *Le conseguenze della modernità*. Bologna: Il Mulino.
- GILBERT, KATHLEEN R. 2001. *The emotional nature of qualitative research*. Boca Raton, FL: CRC Press.
- GILLI, GIAN ANTONIO. 1988. *Origini dell'eguaglianza: Ricerche sociologiche sull'antica Grecia*. Torino: Einaudi.
- GLASSMAN RONALD M. e SWATOS WILLIAM H. JR, eds. 1986. *Charisma, history, and social structure*. New York: Greenwood Press.



- GOBO, GIAMPIETRO. 2001. *Descrivere il mondo: Teoria e pratica del metodo etnografico in sociologia*. Roma: Carocci.
- GOBRIUM, JABER e JAMES A.HOLSTEIN. 1997. *The New Language of Qualitative Method*. New York: Oxford University Press.
- GOETHE, JOHANN WOLFGANG. 1958. *Teoria della natura*. A cura di Mazzino Montinari. Torino: Boringhieri.
- \_\_\_\_\_. 1983. *La metamorfosi delle piante*. A cura di Stefano Zecchi. Parma: Guanda.
- \_\_\_\_\_. 1987. *La teoria dei colori*. A cura di Renato Troncon. Milano: Il Saggiatore.
- GOFFMAN, ERVING. [1959] 2000. *La vita quotidiana come rappresentazione*. Bologna: Il Mulino.
- \_\_\_\_\_. 1961. *Asylums: essays on the social situation of mental patients and other inmates*. New York: Doubleday.
- \_\_\_\_\_. 1963. *Behavior in Public Places: Notes on the Social Organization of Gatherings*. New York: The Free Press.
- \_\_\_\_\_. [1967] 2001. *Il rituale dell'interazione*. Bologna: Il Mulino.
- \_\_\_\_\_. 1974. *Frame analysis: An essay on the organization of experience*. London: Harper and Row.
- \_\_\_\_\_. 1983. "The interaction order". *American Sociological Review*, 48: 1-17.
- \_\_\_\_\_. 1989. "On Field Work". Transcribed and edited by Lyn H. Lofland. *Journal of Contemporary Ethnography* 18, no. 2: 123-132.
- GOLEMAN, DANIEL, PAUL KAUFMAN, e MICHAEL RAY. [1992] 1999. *Lo spirito creativo*. Milano: Rizzoli.
- GUBRIUM, JABER F. e JAMES A. HOLSTEIN. 1997. *The New Language of Qualitative Method*. Oxford: Oxford University Press.
- HEYL, BARBARA SHERMAN. 2007. *Ethnographic interviewing*, in PAUL ATKINSON, AMANDA COFFEY, SARA DELAMONT, JOHN LOFLAND, e LYN

- LOFLAND, eds. [2001] 2007. *Handbook of ethnography*, chapter 25: 369-383. London: Sage.
- HOCHSCHILD, ARLIE RUSSELL. 1983. *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Berkeley: University of California Press.
- HOUSE, ROBERT J. 1977. *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*, in J.G. Hunt & L.L. Larson, eds., *Leadership: The Cutting Edge* (pp. 189-207), Carbondale: Southern Illinois University Press.
- HUGHES, EVERETT CHERRINGTON. 1971. *The Sociological Eye: selected papers*. Chicago: Aldine Atherton.
- HYDE, LEWIS. [1979] 2007. *The Gift. Creativity and the Artist in the Modern World*. New York: Vintage Books.
- JEDLOWSKI, PAOLO e CARMEN LECCARDI. 2003. *Sociologia della vita quotidiana*. Bologna: Il Mulino.
- KAUFMAN, S.A. 1993. *The Origins of Order: Self-Organization and selection in evolution*. New York: Oxford University Press.
- KROEBER, ALFRED L. e CLYDE KLUCKHOHN. 1952. *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. New York: Vintage Books.
- KUNDA, GIDEON. [1992] 2000. *L'ingegneria della cultura. Controllo, appartenenza e impegno in un'impresa ad alta tecnologia*. Introduzione di Pasquale Gagliardi. Torino: Edizioni di Comunità.
- KVALE, STEINAR. 1996. *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- LA MENDOLA, SALVATORE, a cura di. 2007. *Comunicare interagendo. I rituali della vita quotidiana: un compendio. Con scritti di Elisa Bottignolo, Adriano Cancellieri, Alessandra Carraro, Emanuela Contiero, Chiara D'Ambros, Mauro Ferrari, Roberto Fioretto, Salvatore La Mendola, Antonietta Migliore, Valentina Rettore, e Davide Sterchele*. Torino: UTET.
- \_\_\_\_\_. 2009. *Centrato e aperto. Dare vita a interviste dialogiche*. Torino: UTET.

- LATOUR, BRUNO. 1988. *La scienza in azione: Introduzione alla Sociologia della Scienza*. Torino: Edizioni di Comunità.
- LAVE, JEAN e ETIENNE WENGER. 1991a. *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge University Press.
- LAVE, JEAN e ETIENNE WENGER. 1991b. *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- LEWIN, KURT. 1951. *Field theory in social science*. New York: Harper & Row.
- MALINOWSKI, BRONISLAW. 1922. *Argonauts of the Western Pacific: an account of native enterprise and adventure in the Archipelagoes of Melanesian New Guinea*. New York: Dutton.
- MANGHAM IAIN L. e MICHAEL A. OVERINGTON. [1987] 1993. *Organizzazione come teatro. L'analisi dei comportamenti di lavoro attraverso la metafora teatrale*. Prefazione all'edizione italiana di Pasquale Gagliardi. Traduzione di Aurora Maggio. Milano: Cortina.
- MARCUS, JOHN T. 1961. "Transcendentalism and Charisma". *Western Political Quarterly* 14: 237-238.
- MARX, KARL. 1974. *Il capitale, vol. III*. Roma: Editori Riuniti.
- MASLOW, ABRAHAM H. [1954] 1973. *Motivazione e personalità*. Roma: Armando.
- MAUSS, MARCEL. [1924] 1967. *The Gift: Forms and Functions of Exchange in Archaic Societies*. Translated by Ian Cunnison. New York: Norton.
- MAY, TIM. 2001. *Social Research: Issues, Methods and Process*. Buckingham: Open University Press.
- MAYO, ELTON. 1945. *The Social Problems of an Industrial Civilization*. New Hampshire: Ayer.
- MCCULLOCH, WARREN. 1974. "Recollection of the many sources of cybernetics". *ASC Forum* 6, no. 2: 5-16.
- MELUCCI, ALBERTO. 1982. *L'invenzione del presente. Movimenti, identità, bisogni individuali*. Bologna: Il Mulino.

- \_\_\_\_\_. 1991. *Il gioco dell'io: il cambiamento di sé in una società globale*. Milano: Feltrinelli.
- \_\_\_\_\_. 1994. *Creatività: miti, discorsi, processi, con la collaborazione di Anna Fabbrini, Hope Finney Botti, Giampietro Gobo, Lucia Matino, Federico Neresini, Joseph Sassoon, e Anna Lisa Tota*. Milano: Feltrinelli.
- \_\_\_\_\_. 1998. *Verso una sociologia riflessiva: ricerca qualitativa e cultura. Con la collaborazione di Enzo Colombo, Hope Finney Botti, Maurizio Ghisleni, Giampietro Gobo, Gianmarco Navarini, Federico Neresini, Costanzo Ranci, Paola Rebughini, Joseph Sassoon, Laura Terragni e Anna Lisa Tota*. Bologna: Il Mulino.
- \_\_\_\_\_. 2000a. *Parole chiave. Per un nuovo lessico delle scienze sociali*. Roma: Carocci.
- \_\_\_\_\_. 2000b. *Culture in gioco. Differenze per convivere*. Milano: Il Saggiatore.
- MERTON, ROBERT K. [1949] 1968. *Social Theory and Social Structure*. New York: The Free Press.
- MERTON, ROBERT K. e ELINOR G. BARBER. [1958] 2002. *Viaggi e avventure della Serendipity: saggio di semantica sociologica e sociologia della scienza*. Bologna: Il Mulino.
- MINTZBERG, HENRY. 1979. *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- MOMMSEN, WOLFGANG. 1965. "Max Weber's Political Sociology and his Philosophy of World History". *International Social Science Journal* 17, no. 29: 23-45.
- MORGAN, GARETH. [1986] 2002. *Images: le metafore dell'organizzazione. Traduzione di Massimo Balducci*. Milano: Franco Angeli.
- NACAMULLI, RAOUL C. D. 1979. *Materiali teorici e pratica organizzativa d'impresa*, in Airoldi, Giuseppe, e Nacamulli, Raoul C. D., a cura di, *Teoria organizzativa d'impresa*. Milano: ETAS Libri.

- OLDENBURG, RAY. 1989. *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Community Centers, Beauty Parlors, General Stores, Bars, Hangouts, and How They Get You Through the Day*. New York: Paragon House.
- \_\_\_\_\_. 1991. *The Great Good Place*. New York: Marlowe & Company.
- PARSONS, TALCOTT. 1951. *The Social System*. Glencoe, IL: Free Press
- PEACOCK, JAMES L. [1986] 2001. *The Anthropological Lens: Harsh Light, Soft Focus*. Cambridge: Cambridge University Press.
- PICCARDO, CLAUDIA e ANGELO BENOZZO. 1996. *Etnografia organizzativa: una proposta di metodo per l'analisi delle organizzazioni come culture*. Milano: Cortina.
- PONDY, LOUIS R. 1978. "Leadership as a language game", in M.W McCall e M.M. Lombardo, eds. *Leadership: Where else can we go?* Durham, NC: Duke University Press.
- PROUST, MARCEL. [1913] 1983. *Alla ricerca del tempo perduto*. Traduzione di Giovanni Raboni. Milano: Mondadori.
- RADCLIFFE-BROWN, ALFRED. 1952. *Structure and Function in Primitive Society*. Glencoe, IL: The Free Press.
- REED-DANAHAY, DEBORAH E. 1997. *Auto/Ethnography: Rewriting the Self and the Social*. Ed. Reed-Danahay. Oxford: Berg.
- RHOPA, VAHN. 1993. *Lo zen e l'arte aziendale*. Milano: Lupetti & Co. Editore.
- ROCCI, LORENZO. 1993. *Vocabolario Greco-Italiano. 37esima edizione*. Città di Castello, PG: Società Editrice Dante Alighieri.
- RODARI, GIANNI. [1973] 2010. *Grammatica della fantasia: introduzione all'arte di inventare storie*. Trieste: Einaudi Ragazzi.
- ROSENHAN, DAVID L. 1973. "On Being Sane in Insane Places". *Science* 179: 250-258.
- SARFATTI, ANNA. 2004. *Guai a chi mi chiama passerotto! I diritti dei bambini in ospedale*. Illustrazioni di Sophie Fatus. Firenze: Fatatrac.

- SCHEIN, EDGAR H. [1985] 1990. *Cultura d'azienda e leadership: una prospettiva dinamica*. Traduzione di Emanuela Cotronci. Milano: Guerini.
- SCHMITT, ERIC-EMMANUEL. [2002] 2009. *Oscar e la dama in rosa*. Milano: BUR Rizzoli.
- SCHÜTZ ALFRED. 1944. "The Stranger: An Essay in Social Psychology". *American Journal of Sociology* 49, no. 6: 499-507.
- \_\_\_\_\_. [1960] 1974. *La fenomenologia del mondo sociale*. Bologna: Il Mulino.
- \_\_\_\_\_. 1962-1964. *Collected Papers*. 1. *The Problem of Social Reality*; 2. *Studies in Social Theory* [trad. it. parziale in *Saggi sociologici*, Torino: UTET. 1979].
- SCHWARTZ, HOWARD e JERRY JACOBS. [1979] 1987. *Sociologia qualitativa: un metodo nella follia*. A cura di Alessandro Dal Lago. Bologna: Il Mulino.
- SCLAVI, MARIANELLA. [2000] 2003. *Arte di ascoltare e mondi possibili: come si esce dalle cornici di cui siamo parte*. Milano: Bruno Mondadori.
- SCOTT, W. RICHARD. [1995] 2008. *Institutions and Organizations: Ideas and Interests*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- SCOTT, W. RICHARD, MARTIN RUEF, PETER J. MENDEL, e CAROL A. CARONNA. 2000. *Institutional Change and Healthcare Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*. Chicago: University of Chicago Press.
- SELZNICK, PHILIP. 1992. *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*. Berkeley: University of California Press.
- SENGE, PETER. 1990. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. New York: Currency Doubleday.
- SEREMETAKIS, C. NADIA. 1991. *The Last Word: Women, Death, and Divination in Inner Mani*. Chicago: University Of Chicago Press.
- SILVERMAN, DAVID. 2006. *Interpreting Qualitative Data: Methods for Analysing Talk, Text and Interaction*. 3rd edition. London: Sage.
- SIMMEL, GEORG. [1895] 1985. *La moda*. Traduzione di Lucio Perucchi. Roma: Editori Riuniti.

- \_\_\_\_\_. [1908] 1989. *Sociologia*. Introduzione di Alessandro Cavalli. Milano: Edizioni di Comunità.
- \_\_\_\_\_. [1916] 2001. *Filosofia dell'amore*. A cura di Marco Vozza. Traduzione di Paola Capriolo. Roma: Donzelli.
- \_\_\_\_\_. [1916] 2001. *Rembrandt: Un saggio di filosofia dell'arte*. Traduzione di Gianfranco Gabetta. Milano: Abscondita.
- \_\_\_\_\_. [1901-1908] 1997. *Sull'intimitá*. A cura di Vittorio Cotesta. Traduzione di Marco Sordini. Roma: Armando.
- \_\_\_\_\_. [1918] 1997. *Intuizione della vita: quattro capitoli metafisici*, a cura di Gabriella Antinolfi. Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane.
- \_\_\_\_\_. [1984, 4a edizione] 1997. *La socievolezza*. A cura di Gabriella Turnaturi. Traduzione di Enrico Donaggio. Roma: Armando.
- SIMON, HERBERT A. 1947. *Administrative Behavior, a Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization*. New York: Macmillan Co.
- \_\_\_\_\_. 1958. *Administrative Behavior*. New York: MacMillan.
- SMIRCICH, LINDA. 1983. "Concepts of culture and organizational analysis". *Administrative Science Quarterly* 28, no. 3: 339-358.
- SMIRCICH, LINDA e MORGAN GARETH. 1982. "Leadership: The Management of Meaning". *Journal of Applied Behavioural Studies* 18: 257-273.
- STRATI, ANTONIO. [2004] 2006. *L'analisi organizzativa: paradigmi e metodi*. Roma: Carocci.
- \_\_\_\_\_. 2007. *La ricerca qualitativa nelle organizzazioni: La dimensione estetica*. Roma: Carocci.
- \_\_\_\_\_. 2008. *Estetica e organizzazione*. Mondadori: Milano.
- SUCHMAN, MARK C. 1995. "Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches". *Academy of Management Review* 20: 571-610.
- TAYLOR, FREDERICK W. 1911. *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper Bros.
- TERZANI, TIZIANO. 2004. *Un altro giro di giostra*. Milano: Longanesi.

- \_\_\_\_\_. 2006. *La fine è il mio inizio. A cura di Folco Terzani*. Milano: Longanesi.
- THOMAS, WILLIAM I. e FLORIAN ZNANIECKI. [1918-1920] 1968. *Il contadino polacco in Europa e in America*. Milano: Edizioni di Comunità.
- TINAGLI, IRENE. 2008. *Talento da svendere*. Torino: Einaudi.
- TURNER, VICTOR W. 1969. *The Ritual Process*. London: Penguin.
- VAGNOLI, LAURA, SIMONA CAPRILLI, ROBIGLIO ARIANNA, e ANDREA MESSE-  
SERI. 2005. "Clown Doctors as a Treatment for Preoperative Anxiety in  
Children: A Randomized, Prospective Study". *Pediatrics* 116, no. 4: 563-567.
- VAN GENNEP, ARNOLD. [1909] 1997. *The Rites of Passage*. London: Routledge.
- VAN MAANEN, JOHN. 1988. *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago:  
University of Chicago Press.
- VAN MAANEN, JOHN e S.R. BARLEY. 1984. *Occupational communities: Culture  
and control in organizations*, In B.M. Staw e L.L. Cummings, eds., *Research  
in organizational behavior* (Vol. 6). Greenwich, CT: JAI Press.
- WACQUANT, LOÏC. 2003. *Body & Soul: Notebooks of an Apprentice Boxer*. New  
York: Oxford University Press.
- WEBER, MAX. [1919] 2001. *La scienza come professione, La politica come profes-  
sione*. Torino: Edizioni di Comunità.
- \_\_\_\_\_. [1920] 1982. *Sociologia della religione*. Milano: Edizioni di Comunità.
- \_\_\_\_\_. [1922] 1974. *Economia e società*, vol. I, parte I, cap. III, sez. IV, V, VII e  
vol. II, cap. IX, sez. V. Milano: Comunità.
- WEICK, KARL E. 1979. *The Social Psychology of Organizing*. New York: McGraw-  
Hill.
- \_\_\_\_\_. [1995] 1997. *Senso e significato nell'organizzazione: alla ricerca delle am-  
biguità e delle contraddizioni nei processi organizzativi*. Milano: Raffaello  
Cortina.
- WHYTE, W. F. 1984. *Learning from the field: a guide from experience*. London: Sage.
- WILLIAMSON, OLIVER e WILLIAM OUCHI. 1981. *Theory Z: how American busi-  
ness can meet the Japanese challenge*. New York: Addison-Wesley.



WOOLF, VIRGINIA. [1976] 2003. *Momenti di essere: Scritti autobiografici*. A cura di Jeanne Schulkind. Traduzione italiana di Adriana Bottini. Milano: La Tartaruga Edizioni, Baldini & Castoldi.

\_\_\_\_\_. [1927] 2005. *To the Lighthouse*. New York: Perfection Learning Prebound.

YOURCENAR, MARGUERITE. [1951] 1988. *Taccuini di appunti*, in *Memorie di Adriano*. A cura di Lidia Storoni Mazzolani. Torino: Einaudi.

ZAPPULLA, ANNA, FLAVIA PIROLA, LUIGI BETTINI, e ELISA CAPOTONDI. 2006. *Un ospedale per i bambini del mondo: le problematiche più ricorrenti legate alla transculturalità e le possibili soluzioni proposte dagli operatori durante il corso "Al Meyer li vogliamo di mille colori"*. Firenze: Tipografia Continini.