

PROGETTO DI RICERCA

Il sistema di istruzione musicale in Provincia di Trento

Sviluppare spazi creativi per le scuole, le comunità e i musicisti attraverso le collaborazioni ed il networking.

La vitalità delle persone, delle organizzazioni, dei territori.

Silvia Sacchetti

Dipartimento di Sociologia e Ricerca Sociale, Università di Trento

Via Verdi, 26, 28100 Trento (TN)

Silvia.sacchetti@unitn.it

Position paper preparato nell'ambito del progetto: "*Il sistema di istruzione musicale in Provincia di Trento - Sviluppare spazi creativi per le scuole, le comunità e i musicisti attraverso le collaborazioni ed il networking*" con il contributo della Fondazione Caritro.

html: vitalita-musicale-trentino.soc.unitn.it

<https://www.sociologia.unitn.it/1845/progetto-di-ricerca-scuole-di-musica-trentino>

Ringraziamenti: Ringrazio Mario Diani, Miriam Fiorenza, Roger Sugden per i suggerimenti e per aver incoraggiato lo sviluppo di questo position paper, nella speranza di arricchirlo in futuro. Grazie Piergiorgio Ellerani per i preziosi riferimenti di education discussi durante il workshop Aspettando Educa. Grazie a Giolo Fele e a Marco Russo per avere commentato in maniera diffusa vari temi trattati nel paper, e ai musicisti che hanno ascoltato alcune idee iniziali e contribuito con le loro storie a stimolare l'interesse per il loro operato. Incongruenze ed errori sono ovviamente responsabilità dell'autrice.

“Migliaia di anni fa gli uomini vivevano sulla terra credendo di essere dentro un dipinto, un grande dipinto, opera perfetta di un ignoto maestro. Quando uno di loro prese un tizzone annerito dal fuoco e tracciò una linea su una parete di pietra tutto cambiò: gli uomini capirono che non erano dentro un dipinto, ma quel dipinto lo potevano ricreare su una parete. Disegnare e dipingere diventava una grande gioia, la gioia, appunto, della creazione”.

Da: *Storie della mia matita*, Tullio Pericoli

1. Perché la vitalità?

L'idea di vitalità appartiene in primo luogo alle scienze naturali e mediche, poiché ha a che fare con la vita e la capacità di un organismo di rimanere vivo e prosperare. Le piante sono vitali se possono radicare profondamente nel suolo e trovare autonomamente il nutrimento di cui hanno bisogno per crescere, o se possono legare le loro radici con quelle di altre piante, cooperando con l'intento di completarsi a vicenda. Allo stesso modo, seguendo questa linea di ragionamento, possiamo considerare cosa definisce la vitalità di persone, organizzazioni e territori.

Mutuandola dalle scienze naturali, l'idea di vitalità ci fornisce una chiave di lettura per interpretare la realtà culturale educativa delle scuole di musica, dei suoi insegnanti e degli allievi all'interno di questo progetto di ricerca. Il nostro approccio alla vitalità problematizza le situazioni di lock-in, ossia di dipendenza da modalità definite nel passato che rischiano di precludere il cambiamento e l'adattamento di un sistema o di un servizio alle conoscenze, tecnologie o bisogni attuali. Questo problema è rilevante anche per lo studio dei sistemi di istruzione musicale consolidati, delle loro scuole, delle comunità di musicisti, allievi, e della comunità in generale, poiché il lock-in può portare ad una situazione di inerzia, o perdita di vitalità.

Seguendo la metafora della pianta introdotta sopra, possiamo immaginare come somministrare troppi fertilizzanti renderebbe la pianta dipendente da essi per il cibo. In questo caso l'organismo non avrebbe bisogno di legare le sue radici con quelle di altre piante, o spingere le sue radici in profondità per recuperare acqua e minerali, e questo nel complesso la renderebbe più fragile. Allo stesso modo, possiamo studiare le determinanti della vitalità delle persone nei loro diversi ruoli, all'interno di organizzazioni e territori.

Nello specifico, la vitalità supporta l'ambito di questo progetto di ricerca, l'analisi delle determinanti delle attività dei musicisti, degli allievi e delle scuole di musica, nonché della loro capacità di perseguire gli obiettivi desiderati, ossia di generare valore artistico, educativo, relazionale ed economico, dato il quadro normativo istituzionale che definisce le regole per produrre educazione musicale e per ricevere il contributo pubblico dall'amministrazione provinciale.

Una prospettiva sulla vitalità può anche fornire elementi per identificare i benefici così come le carenze del quadro normativo, sempre costruendo un parallelo con la nostra metafora della pianta, per valutare se tale quadro può aver limitato nel tempo la capacità dei musicisti e delle loro organizzazioni di radicarsi in profondità o di cooperare per sviluppare e ringiovanire i progetti musicali educativi, così come quelli artistici. L'idea è quella di mappare un sistema potenzialmente multicentrico (Sacchetti 2020) e di capire che cosa rende tale sistema vitale, ossia in grado di generare attività che riflettano gli obiettivi degli attori, attivando risorse e potenziando la comunità artistica dei musicisti, rafforzando le scuole ed il territorio nel complesso. Questo position paper esplora alcune ipotesi iniziali.

2. Vitalità ed educazione

Questo è anche il modo in cui il pedagogista Bertin (1968) guardava all'educazione come a un progetto che permette alle persone (sia insegnanti che studenti) di manifestare la loro immaginazione ed energia innovativa, la loro sensibilità sociale, emotiva ed estetica (Frabboni, 2012). L'educazione musicale diffusa (come obiettivo politico finalizzato ai beni pubblici), come l'educazione più in generale, sarebbe quindi un progetto volto a creare competenze e a sostenere i progetti di vita personali delle persone, pur conservando la sua intrinseca funzione critica e utopica (ibidem) nei confronti dei modelli esistenti (educativi, sociali, culturali, economici).

Di nuovo, ricordando Dewey, l'educazione sostiene gli individui nello sviluppo di capacità di indagine e di critica, assicura che le persone abbiano le capacità di scoprire ciò che è desiderabile per loro e per gli altri. Allo stesso tempo mantiene una tensione costante verso la valutazione critica e l'apprendimento dall'esperienza e dall'interazione con gli altri (che presuppone l'identità e l'amor proprio ma anche l'inter-soggettività e l'amore per gli altri), l'uso dell'intelligenza creativa e il cambiamento. Questa prospettiva sostiene un tipo di vitalità che è allo stesso tempo "affettiva, culturale e creativa" (Frabboni, 2012, p. 16). In questa prospettiva educativa, la vitalità emerge come la caratteristica di un modo di vivere che enfatizza la diversità, la creatività e la novità, in contrasto con le pressioni isomorfe verso la conformità e la standardizzazione.

3. Vitalità e autodeterminazione

La vitalità nell'idea educativa di Bertin è coerente, a nostro avviso, con il modo in cui la vitalità è stata utilizzata in psicologia, e in particolare nella teoria dell'autodeterminazione, per la quale gli individui vitali sono quelli che possono soddisfare i loro bisogni di autonomia, competenza e relazione, rispetto alle attività controllate e determinate dall'esterno. Le relazioni auto-realizzanti sono state anche associate (sovrapposizione) alla possibilità di esprimere la propria creatività (Maslow, 1965; Sacchetti e Tortia, 2013)

Un'idea centrale nella teoria dell'autodeterminazione è quella della "vitalità soggettiva" (SV), ovvero l'esperienza di sentirsi vivi e pieni di energie che deriva dall'autorealizzazione (Ryan e Deci, 2017: 257). La vitalità soggettiva è una caratteristica di una persona pienamente funzionante, una prospettiva che aggiunge un elemento psicologico all'idea di funzionamento di Amartya Sen che si concentra maggiormente sugli aspetti materiali di un individuo vitale (il nutrimento, lo stile di vita, così come la salute mentale, fisica e spirituale).

La vitalità soggettiva è l'energia (buona) che l'individuo ha a disposizione. Non riguarda l'energia in generale, ma solo le emozioni positive, mentre le emozioni negative non sono collegate o sono correlate negativamente alla vitalità (Ryan e Frederick, 1997). Mentre infatti il controllo o lo sforzo di controllarsi drenano la vitalità, l'auto-regolazione, cioè quella che parte dalla volontà autonoma dell'individuo, non la erode (Deci e Ryan, 2008). Quindi, "la vitalità rappresenta l'energia che si può imbrigliare verso azioni propositive" (Deci e Ryan, 2008, 703, nostra traduzione).

La teoria dell'autodeterminazione indica che le azioni intrinsecamente motivate (per esempio l'attività sportiva volitiva) migliorano l'energia, mentre le azioni estrinsecamente guidate drenano l'energia delle persone. In psicologia organizzativa, la vitalità soggettiva è funzionale allo sforzo che i lavoratori forniscono quando intraprendono le loro attività. Possiamo chiamare questa specifica applicazione organizzativa della vitalità on-the-job vitality (JV), per distinguerla da un'idea più generale di vitalità soggettiva, relativa a qualsiasi attività o occupazione (non necessariamente all'interno del mercato del lavoro).

4. Vitalità e creatività

Il nostro punto di vista sulla creatività trova una definizione coerente nella psicologia dell'autorealizzazione, e in particolare in Maslow, per il quale *la creatività è concepita come l'azione spontanea che avviene senza pretese e si adatta al momento senza dover essere forzata*. La persona ama ciò che fa, e questo può condurla verso l'autorealizzazione.

L'idea di creatività (Sacchetti 2020), diversamente dalla maggior parte degli studi organizzativi ed economici, stacca quindi il processo creativo dal riconoscimento dei suoi risultati socio-economici. Questo implica che, in generale, i risultati della creatività non hanno bisogno di avere un impatto sulla società, un pubblico o una domanda commerciale, anche se questo non è escluso ovviamente. Portiamo la creatività a un meta-livello, che non si applica solo alle arti o a quelle professioni (la classe creativa di Florida, cfr. Florida, 2002) e ruoli (per esempio i leader) che sono tipicamente classificati come creativi, ma si applica anche a qualsiasi attività umana (Joas, 1996). Allo stesso modo, chi dirige un'organizzazione, un team, o nelle arti chi scolpisce, dipinge e scrive poesie o compone musica non è equiparato necessariamente alla persona creativa.

5. Che cos'è la vitalità

La nostra idea di vitalità si concentra su ciò che favorisce l'autodeterminazione delle persone (l'autonomia, le relazioni, le competenze) e sulla creatività che l'autodeterminazione sostiene. L'approccio fonde una dimensione socioeconomica, che rappresenta il tipo di istanze e contingenze istituzionali in cui operano le scuole di musica e i musicisti, e una dimensione (est)etica, culturale e psicologica, che identifica le idee di educazione musicale, produzione artistica e performance come il campo in cui i musicisti tendono a soddisfare il bisogno etico di contribuire con la propria arte ad un progetto di educazione musicale.

Quindi, la vitalità è allo stesso tempo una caratteristica dell'individuo e del suo contesto. È una caratteristica dell'individuo che affronta le contingenze ereditate dal passato, o della realtà in cui è radicato. Quest'ultima potrebbe determinare una situazione di path dependence e lock-in (David, 1985), nella quale la vitalità può essere debole o assente. Tuttavia, anche se radicati in situazioni ereditate e contingenze presenti, gli individui vitali (musicisti e altri attori rilevanti nel nostro caso) possono valutare criticamente (attraverso l'enquiry, come Dewey 1927 sottolineava) come soddisfare al meglio i bisogni educativi e le loro arti, introducendo novità in entrambi gli ambiti.

Per capire meglio l'idea di path-dependence pensiamo a quanto scrive Tolstoy in *Guerra e pace*: *“Every action of theirs, that seems to them an act of their own freewill is in the historical sense not free at all but is bound up with the whole course of history.”* Siamo dunque condizionati dalle scelte passate: antecedenti storici, scelte iniziali basate sulle aspettative che erano in atto all'inizio di uno specifico processo e che influenzano la competizione tra regole, standard, tecnologie, sistemi di produzione. Ciò implica che le scelte passate definiscono opportunità e riproducono modelli che potrebbero non adattarsi a nuovi elementi contestuali; ad esempio, a nuove conoscenze sugli effetti delle tecnologie esistenti, o delle combinazioni di modalità di coordinamento, piuttosto che all'emergere di nuove esigenze. La preponderanza delle scelte passate infatti può bloccare l'innovazione relativa a cosa, come, con chi si prendono le decisioni di produzione, e con quali obiettivi.

La vitalità tuttavia supera la path-dependence, in quanto è espressione della capacità di realizzare progetti desiderabili, anche quand'essi segnino una discontinuità più o meno marcata con il passato. Quando esiste discontinuità si parla di novità, di innovazione, sia dei servizi o delle attività proposte, sia delle modalità di coordinare e di organizzare. Parliamo quindi sia di nuovi servizi, ma anche di modalità nuove di pensarli e produrli.

Il perché si innovi, ossia gli obiettivi dell'agire nel campo dell'istruzione musicale, così come per altri settori in cui si producono beni meritori, non possono però essere pensati in funzione della ricerca di un maggiore profitto (si vedano anche Murray, Caulier, Mulgan 2010; Mulgan, 2007; Haddock, Moulaert, 2009). Piuttosto si tratta di un percorso di ricerca di senso che può dare voce a necessità non soddisfatte o idee non realizzate attraverso l'inclusione di insegnanti e allievi, o più in generale

degli stakeholder rilevanti (Borzaga e Sacchetti, 2021). Il processo che porta all'innovazione, in questo senso richiede modalità di coordinamento che non si occupino esclusivamente di massimizzare l'efficienza con cui si utilizzano le risorse, ma anche e soprattutto che creino uno spazio in cui le persone possano esprimere la propria capacità creativa (disegnare il paesaggio, disegnare scenari, disegnare soluzioni, non essere esclusi).

L'innovazione è dunque frutto della vitalità che le persone possono esprimere in un contesto che si lega al passato ma che non è completamente determinato da esso. Gli individui vitali rendono vitale il sistema. Nel contempo, un sistema vitale e le sue caratteristiche specifiche possono incoraggiare e sostenere la vitalità individuale. Così, la vitalità è sia una qualità individuale che contestuale, con le due sfere (l'individuo e il contesto) che interagiscono. Ragioniamo dunque sui musicisti vitali nelle scuole di musica, considerandoli individui storicamente situati e legati a specifiche organizzazioni, regole e ruoli, ma non determinati interamente da impostazioni e scelte del passato. Piuttosto, i musicisti vitali sono coloro che sono incorporati nella realtà ma possono agire in modo creativo e in diversi ruoli (come insegnanti, come compositori, come performers, come promotori di progetti ecc.), creando nuovi contesti di apprendimento, di espressione artistica, di collaborazione che vadano oltre le impostazioni passate.

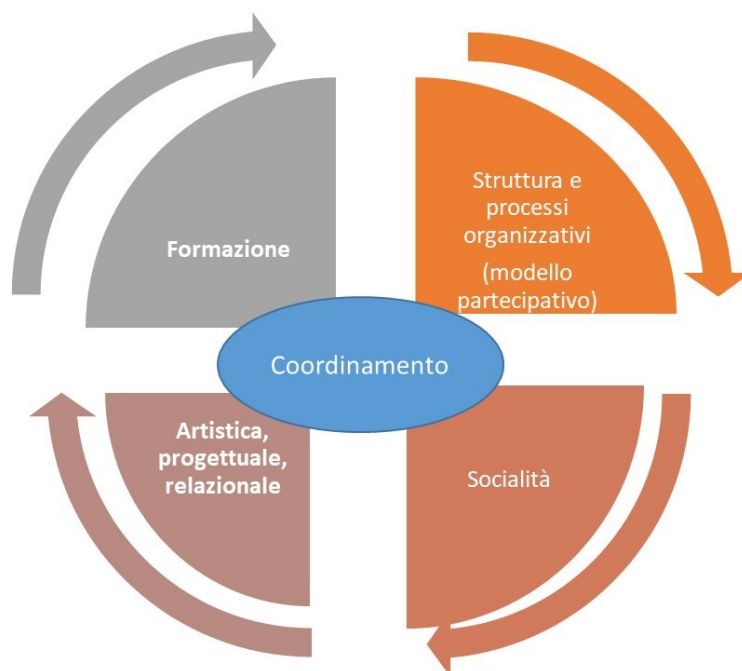
L'interpretazione critica del contesto, nello specifico, avviene quando gli individui interagiscono tra loro e con il loro ambiente (per esempio la loro scuola di musica; il sistema educativo locale e il quadro normativo, il settore musicale) per dare un senso ai loro obiettivi e alle loro azioni, in modo che il senso di fare musica, di insegnarla o di apprenderla sia costruito intersoggettivamente, cercando connessioni tra ruoli multipli (per esempio essere un artista, essere un insegnante, contribuire alle decisioni all'interno della scuola, ecc; Crossley, 2015; Diani, 2015) piuttosto che separando le molteplici dimensioni della creazione artistica e dell'educazione musicale.

A fronte di queste considerazioni, l'idea di vitalità che qui proponiamo è la seguente. **La vitalità è la capacità di un attore o di una collettività di attori di realizzare ciò che è desiderabile, ossia di mettere in atto una serie di azioni finalizzate alla creazione di attività ritenute compatibili con tali obiettivi, attraverso azioni autodeterminate ed il coordinamento efficiente delle risorse disponibili.** In questo senso, proprio a riconoscimento delle interconnessioni tra i molteplici ruoli dei musicisti all'interno delle scuole, la vitalità è concepita come una condizione multidimensionale, che riguarda le attività educative e la socialità che da esse deriva per allievi e insegnanti, ma anche le attività artistiche con le loro reti relazionali e di collaborazione. Sebbene le scuole musicali trentine nascano con obiettivi principalmente educativi, appare evidente che questa impostazione, per quanto molto efficace nella diffusione capillare della cultura musicale sul territorio, abbia lasciato in disparte il contributo della sfera artistica degli insegnanti. La dimensione educativa infatti si nutre anche dell'esperienza artistica degli insegnanti, del loro saper fare musica in qualità ad esempio di compositori, arrangiatori, performer. E' infatti ragionevole pensare che per l'allievo, l'apprendimento non riguardi soltanto la creazione di una

competenza, ma anche l'elaborazione dell'esperienza artistica dei propri insegnanti. Gli insegnanti vitali, non solo dal punto di vista delle attività educative ma anche artistiche, possono divenire pertanto interlocutori privilegiati per coloro che aspirano non solo ad assorbire ma anche ad utilizzare in modo originale le conoscenze acquisite per diventare a loro volta espressione di vitalità.

Trattando di diverse sfere di attività (ad esempio la produzione del servizio istruzione musicale e/ la produzione di un evento musicale) ci interessa capire come avviene il coordinamento delle risorse necessarie alla loro realizzazione (si vedano Sacchetti, Borzaga e Tortia, 2021; Sacchetti e Catturani, 2021 per un'analisi più approfondita). Ci occupiamo di analizzare quali siano gli strumenti di cui si dota il modello organizzativo, in che misura si utilizzano pratiche partecipative e di coinvolgimento piuttosto che di autorità, e di come viene utilizzato lo scambio sui due mercati principali (quello del lavoro e quello della produzione di servizi). La Figura 1 schematizza le sfere di attività in cui si può osservare la vitalità.

Figura 1. Gli ambiti di attività



Nell'ambito di tutte queste sfere, la vitalità, definita come capacità di creare eventi di interesse, può essere influenzata da alcune caratteristiche specifiche dell'attore, e del contesto in cui opera. Nello specifico, tra le caratteristiche che supportano la vitalità ipotizziamo la natura motivazionale delle persone (intrinseca vs. estrinseca; non monetaria vs. monetaria), la qualità delle loro relazioni (appartenenza, varietà, fairness), delle competenze, e la capacità di usare la propria creatività spontanea. Tra le caratteristiche di contesto a favore della vitalità consideriamo i modelli organizzativi delle scuole, la presenza di modalità di coordinamento che favoriscono la partecipazione degli stakeholder e la capacità delle persone di influenzare le decisioni rilevanti

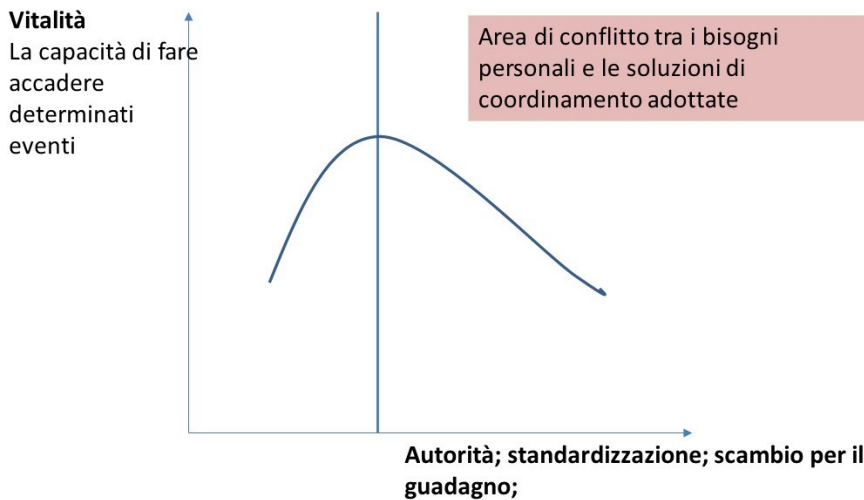
(autodeterminazione), l'assenza di fallimenti del mercato (asimmetria informativa e opportunismo; potere di mercato), ma anche la natura degli spazi fisici in cui si sviluppano le attività (Lefebvre, 1974).

6. Vitalità e modalità di coordinamento

La Figura 2 rappresenta graficamente le determinanti della vitalità ipotizzate in questa analisi. Nel caso in esame, ipotizziamo che la vitalità non sia incompatibile con l'esistenza di un contesto istituzionale, ma anzi che venga favorita da un certo grado di coordinamento amministrativo o di mercato. Entrambe queste modalità si basano su relazioni definite dal principio di autorità (la soluzione organizzativa) o di scambio per il guadagno (il mercato). Pur ponendo dei vincoli, il coordinamento amministrativo e dell'incentivo di mercato sono funzionali alla vitalità nel momento in cui definiscono regole chiare o vincoli specifici che possono stimolare la creatività e la proattività delle persone piuttosto che vincolarla (si veda Rosso, 2014). Tuttavia, un utilizzo eccessivo del principio di autorità organizzativa, ossia di prescrizioni, standard e vincoli amministrativi, o della motivazione legata allo scambio per il guadagno, può rappresentare dei limiti alla vitalità di persone, organizzazioni e territori.

La Figura, nello specifico, mostra la nostra ipotesi, ossia che la vitalità possa beneficiare di un certo grado di autorità amministrativa e di logica di mercato, ma solo fino a un certo punto. I benefici sono presenti quando il contesto organizzativo e quello di mercato sono mezzi finalizzati a creare un contesto abilitante per gli individui, ad esempio definendo regole che – diminuendo l'incertezza e garantendo l'uso efficiente delle risorse – migliorino le capacità delle persone di realizzare le attività desiderate. Troppo poco coordinamento amministrativo soffoca la vitalità in quanto la partecipazione e l'espressione creativa avvengono comunque in un framework istituzionale e in un contesto di macro-obiettivi condivisi e chiari.

Figura 2 – La parabola della vitalità



L'apice della parabola è il punto di svolta, che si verifica quando il principio di comando e controllo tipico dell'autorità organizzativa o la standardizzazione eccessiva iniziano a soffocare la vitalità, andando ad occupare lo spazio di autodeterminazione e di creatività delle persone. Ne consegue una limitata possibilità di "fare accadere" eventi compatibili con quanto desiderabile, il cambiamento e l'innovazione. Infatti, mentre un quadro istituzionale che fornisce risorse e regole chiare può essere abilitante, una regolamentazione eccessivamente dettagliata può riflettere una visione predefinita ed escludente (top-down) dei bisogni, che può entrare in contrasto con quanto i principali stakeholder trovano desiderabile. Soluzioni top-down sono maggiormente probabili quando si tratta di produzione di beni meritori ed in presenza di elevata asimmetria informativa (ad es. servizi di istruzione). Tuttavia, quando i decisori (ad es. l'autorità pubblica) non includono la conoscenza esperienziale e le soluzioni informali o di comunità, i servizi prodotti possono risultare più lontani dai bisogni dell'utenza. Non da ultimo, come notano Vangen e Huxham (2010), quando non si tiene conto della complessità e della diversità degli interessi, le soluzioni dall'alto possono portare all'inerzia. L'inerzia, dal nostro punto di vista, implica un fallimento creativo, una perdita di vitalità portata da una limitazione della partecipazione e delle opportunità di usare la propria voce e creatività, una riduzione delle relazioni (si veda Sacchetti 2020 per un'analisi più approfondita).

Una logica simile si applica all'eccessiva dipendenza di persone, organizzazioni e territori da obiettivi di scambio per il guadagno. Come criterio di selezione, il mercato sceglie processi e prodotti creativi, principalmente secondo il criterio della redditività (cioè, ci si chiede: il prodotto creato crea un vantaggio competitivo che può essere sfruttato a beneficio degli investitori o per accumulare potere di mercato? Vende?). Se, da un lato, la logica dello scambio per il guadagno può motivare l'innovazione, dall'altro può rappresentare un vincolo che limita la produzione e la commercializzazione di risultati creativi a ciò che solo serve gli interessi degli investitori, piuttosto che i molteplici interessi pubblici. Inoltre, poiché le relazioni possono essere anonimamente mediate dal prezzo, lo scambio per il guadagno può limitare la creatività quando riduce fortemente l'intensità

relazionale con implicazioni negative per gli stimoli che la creatività può trarre da uno scambio di idee genuino, che richiede tempo, basato sulla fiducia e sulla comunicazione aperta (si veda Sacchetti 2020 per un'analisi più approfondita).

7. Vitalità e spazio

Lo spazio in cui si svolgono le attività delle scuole e dei loro musicisti, dall'insegnamento alla performance, è dei più vari. Coinvolge la struttura scolastica in primo luogo, ma anche i teatri, i circoli, i bar, le piazze, i centri giovanili e associativi. Lo spazio fisico di una scuola di musica, rappresenta un luogo di relazione, di creazione di competenze, di arte e cultura, ma anche uno spazio dove allievi ed insegnanti accedono durante la loro esperienza di vita quotidiana (per una applicazione agli spazi urbani cf. Madanipour, 2003; Solà-Morales, 2002). Allo stesso modo lo spazio urbano è costituito dalle piazze, dalle strade e dai percorsi che collegano luoghi diversi, dai giardini, dagli edifici pubblici, ma si sviluppa anche nella totalità della scena urbana, nei suoi luoghi di incontro come circoli, bar ed esercizi. Una così ampia dimensione dello spazio non è definita tanto dalla proprietà (privata o pubblica in senso tradizionale), ma sempre più da spazi che sono pubblici e privati allo stesso tempo (de Solà-Morales, 1992). Questi sono gli spazi nei quali avviene molta della comunicazione e dell'interazione che può portare le persone a sviluppare la propria vitalità.

Le scuole di musica, dal canto loro, possono creare spazio per le iniziative e i progetti di insegnanti e allievi all'interno dei loro locali, o piuttosto coinvolgere il contesto urbano allargato, "sconfinando" in altri spazi fisici. Ad esempio, gli spazi definiti dalle strade e le piazze circondate da negozi e caffè locali che promuovono i centri storici organizzando festival o eventi e che diventano dunque luoghi che danno accesso ampio alla cultura; i giardini pubblici, la biblioteca, il museo, piuttosto che i centri giovani, i corridoi e gli atri di una scuola pubblica o di un dipartimento universitario che possono ospitare eventi, anche su proposta dei cittadini o delle organizzazioni interessate. Ospitando eventi e persone, questa combinazione di spazi può dare una realizzazione pratica ai valori alla base della vitalità, favorendo partecipazione, comunicazione e espressione di creatività, offrendo dunque un terreno concreto dove molteplici bisogni, desideri e idee possono trovare espressione.

Nello specifico delle scuole di musica, lo spazio fisico è quel luogo dove si sviluppano discorsi, e soprattutto discorsi musicali. È un luogo di apprendimento e trasferimento di conoscenze, ma anche di trasformazione, dove l'interplay e la comunicazione possono dare atto ad una riflessione critica anche sulle credenze o sulle modalità più consolidate di fare musica o più in generale di sviluppare la propria attività di musicista o di allievo. Lo spazio fisico e quello immateriale definito dal rapporto insegnante allievo, dalla relazione tra allievi, dalla produzione artistica, in altre parole, si fondono, creando lo spazio dell'incontro, della curiosità, dell'indagine e della scoperta, dove attraverso il dialogo si possono aprire idee e possibilità nuove, dove si conoscono i bisogni, si condividono e si dà

forma concreta alle proprie aspirazioni (cf. Dewey, 1934; Halsall, 2012; Latour e Weibel, 2005). In questo senso, lo spazio fisico (si veda la prospettiva di Lefebvre, 1974), insieme alle norme che regolano l'accesso e le attività che vi si possono svolgere, può contribuire alla realizzazione pratica delle condizioni che favoriscono la vitalità, facilitando la comunicazione e l'emergere di idee, e fornendo dal punto di vista pratico il supporto per realizzarle, mettendo a disposizione non solo spazi ma anche competenze.

8. Il coordinamento che favorisce la vitalità – alcuni suggerimenti di policy

Il contesto in cui può svilupparsi la vitalità non riguarda, lo abbiamo visto, soltanto gli spazi nella loro concreta fisicità, ma anche gli obiettivi e la natura delle relazioni di scambio, che forniscono dei criteri di base su come allocare le risorse disponibili. Abbiamo osservato che ogni modalità fornisce dei vantaggi, e che una combinazione equilibrata di coordinamento amministrativo, scambio di mercato e partecipazione tra operatori può sostenere la vitalità. In particolare, la componente cooperativa, ossia di cooperazione formale o informale tra gli attori interessati, prevede che gli attori condividano risorse per uno scopo comune, utilizzando una modalità decisionale inclusiva e partecipata. La nostra ipotesi è che questa componente sia indispensabile affinché si possa parlare di vitalità, ossia affinché gli attori possano posizionarsi sul tratto ascendente della curva descritta in Figura 2.

A supporto della vitalità dunque serve una combinazione di modalità di coordinamento delle attività che privilegi le relazioni basate sulla partecipazione, e lo spazio che questa crea per le persone (in un contesto organizzativo o territoriale) di influenzare le decisioni relative alle attività di interesse, utilizzando la propria creatività non esclusivamente per scopi monetari.

La vitalità può essere potenziata anche dall'attivazione di pratiche organizzative che estendono l'empowerment alle attività quotidiane, puntando sull'autonomia (Deci e Ryan, 2008), sul lavoro di squadra chiaramente collaborativo (Amabile et al., 1996), sul coinvolgimento e sull'equità nelle relazioni (Amabile et al., 1996; Tyler e Blader, 2000). Queste caratteristiche procedurali sono state ampiamente enfatizzate dalla letteratura manageriale, per quanto riguarda le risorse umane, dove sono associate alla soddisfazione per la creatività sul lavoro (Sacchetti e Tortia, 2013). Sono altresì alla base di alcune pratiche di produzione snella per l'inclusione dei lavoratori nell'ambito della gestione delle risorse umane, e più in generale delle pratiche di empowerment (Deci e Ryan, 2008; Maslow, 1998/1965; Pirson, 2017). Criteri simili possono essere utilizzati per valutare le relazioni e le reti inter-organizzative (Sacchetti e Sugden, 2003).

Le soluzioni organizzative, in altre parole, possono favorire la vitalità, a condizione che non utilizzino l'esclusione dai processi decisionali, il comando e il controllo come principali mezzi di coordinamento, e che non confondano l'autorealizzazione con la massimizzazione di obiettivi definiti

in modo esclusivo attraverso l'uso dell'autorità o la massimizzazione del profitto. Allo stesso modo, lo scambio di mercato può potenziare la vitalità, quando è un mezzo per migliorare il benessere delle parti interessate, privilegiando le relazioni cooperative a lungo termine, la comunicazione e la fiducia tra i partner.

Una combinazione efficace di meccanismi di coordinamento riconosce i partecipanti come attori attivi e interconnessi che possono cooperare alla definizione e all'attuazione di obiettivi condivisi, utilizzando la loro creatività. Questo approccio richiede essenzialmente un atteggiamento deweyano, per il quale - come notano Barrett (1998), Docherty (2013) e Sacchetti & Sugden (2009) - ciò che è fondamentale è la creazione di spazi inclusivi e creativi di relazioni dove gli attori possono interagire sulla base dell'esperienza, del senso e della sensibilità piuttosto che del comando, del controllo o di obiettivi definiti escludendo le comunità di interesse, i loro bisogni e le loro conoscenze (per esempio gli utenti o gli insegnanti). Questo richiede una profonda idea di inclusione sia a livello informale, sia organizzativo che territoriale, per la quale i valori e gli obiettivi sono modellati e condivisi dai partecipanti.

Da ultimo, la creazione di un territorio vitale da un punto di vista artistico-culturale, dove le persone possano sviluppare le proprie capacità e le proprie idee, è anche un territorio dove le persone scelgono di vivere e dove le organizzazioni, soprattutto quelle con esplicite finalità di produzione di valore culturale e artistico, possono creare spazi e attività con l'obiettivo specifico di alimentare la vitalità delle persone. Questo rappresenta oggi un fine importante, che richiede il coordinamento di risorse economiche e istituzionali. Il suggerimento è che gli amministratori co-progettino insieme agli stakeholder interessati un modello di sviluppo locale che specifichi il tipo di relazioni socio-economiche da promuovere a favore di un modello inclusivo, partecipato e pertanto in continua evoluzione. Parte della sfida è anche quella di affrontare le connessioni al di fuori del territorio, a livello nazionale ed internazionale per costruire reti tra comunità di interesse che condividano lo stesso spirito (Cowling e Sugden, 1999; Sacchetti e Sugden, 2009). Questo richiede (in generale e specialmente per quanto riguarda le comunità di artisti) la creazione di piattaforme di collaborazione che facilitino la comunicazione e lo sviluppo di un dialogo sugli obiettivi e le pratiche di sviluppo delle attività artistico-culturali che interessino tutta la filiera, dal modello educativo fino alla professionalizzazione dell'attività artistico-musicale.

Bibliografia

- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J. & Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity, *The Academy of Management Journal*, 39, 1154–1184.
- Barrett, F. J. (1998). Creativity and improvisation in jazz and organizations: implications for organizational learning, *Organization Science*, 9, 605–622.
- Bertin, G.M. (1968). *Educazione alla ragione. Lezioni di pedagogia generale*, Roma: Armando.
- Cowling, K., Sugden, R. (1999). The wealth of localities, regions and nations; developing multinational economies. *New Political Economy* 4 (3): 361-378.
- Crossley, N. (2015). Networks of Sound, Style and Subversion. The Punk and Post–Punk Worlds of Manchester, London, Liverpool and Sheffield, 1975–80. Manchester: *Manchester University Press*.
- David, P. (1985). Clio and the Economics of QWERTY. *The American Economic Review*, 75(2), 332-337.
- de Solà-Morales, M., 1992. Public and Collective Space, The Urbanization of the Private Domain as a New Challenge. *Oase*, 33, 14-18.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, 49(3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Dewey J, (1934/2005). *Art as Experience* (Penguin, New York).
- Dewey, J. (1927). *The Public and its Problems*. Denver, CO: Holt.
- Diani, M. (2015). *The Cement of Civil Society: Studying Networks in Localities*. Cambridge/New York: *Cambridge University Press*.
- Docherty, T. (2013). Sense and sensibility in academia. In Sugden, R., Valania, M. and Wilson, J. R. (Eds). *Leadership and cooperation in academia reflecting on the roles and responsibilities of university faculty and management* (pp. 58-69), Cheltenham, UK: *Edward Elgar*.
- Florida, R. (2002). The rise of the creative class: and how it is transforming work, leisure, community and everyday life, *Basic Books*.
- Frabboni, F., (2012). Il Problematicismo Pedagogico, *Studi sulla Formazione*, 15(1): 11-23.
- Haddock V. S., Moulaert F., (2009). Rigenerare la città. Pratiche di innovazione sociale nelle città europee, Urbino: *Il Mulino*.
- Halsall F, (2012). An aesthetics of proof: a conversation between Bruno Latour and Francis Halsall on art and inquiry. *Environment and Planning D: Society and Space* 30(6) 963 – 970.
- Joas, H. (1996). *The creativity of action*. Malden (MA): *Polity Press*.
- Latour, B, Weibel P (Eds) (2005). *Making Things Public: The Atmospheres of Democracy*. Cambridge, MA: *MIT Press*.
- Lefebvre, H. (1974/2013). *The production of space*. Oxford: *Blackwell*.
- Maslow, A. H. (1965/1998). *Maslow on management*. New York: *Wiley*.

- Mulgan G., (2007). *Social Innovation: What it is. Why it Matters. How it can be accelerated*, London, *Basingstoke Press*
- Murray R., Caulier J., Mulgan G., (2010). *The open book of social innovation*, The Young Foundation
- Pirson, M. (2017). *Humanistic management: protecting dignity and promoting well-being*. Cambridge, UK: *Cambridge University Press*.
- Rosso, B. D. (2014). Creativity and constraints: Exploring the role of constraints in the creative processes of research and development teams. *SAGE Publications, Organization Studies*, 35(4), 551-585. DOI: 10.1177/0170840613517600
- Ryan, R. and Deci, E., (2017). *Self-Determination Theory - Basic Psychological Needs in Motivation, Development and Wellness*. New York: *The Guilford Press*.
- Ryan, R. M. & Frederick C., (1997). On Energy, Personality, and Health: Subjective Vitality as a Dynamic Reflection of Well-Being, *Journal of Personality* 65:3, September 1997.
- Sacchetti, S. & Catturani, I. (2021). Governance and different types of value: A framework for analysis. *Journal of Co-operative Organization and Management*, Volume 9, Issue 1. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2213297X21000057>
- Sacchetti, S. & Sugden, R. (2003). The governance of networks and economic power: the nature and impact of subcontracting relationships, *Journal of economic surveys*, vol. 17, no. 5, pp. 669-692.
- Sacchetti, S. & Sugden, R. (2009). The Organization of Production and its Publics: Mental Proximity, Market and Hierarchies, *Review of Social Economy*, vol. 67, no. 3, pp. 289-311.
- Sacchetti, S. (2020). What can economic coordination do for creativeness and self-actualisation. *EURAM Conference paper, SIG Public and Nonprofit Management*, 4-6 December 2020.
- Sacchetti, S., & Sugden, R. (2009). The organization of production and its publics: mental proximity, market and hierarchies. *Review of Social Economy*, 67(3), 289-311.
- Sacchetti, S., & Tortia, E. C. (2013). Satisfaction with creativity: A study of organisational characteristics and individual motivation. *Journal of Happiness Studies*, 14(6), 1789-1811.
- Sacchetti, S., Borzaga, C. & Tortia, E. (2021). The institutions of livelihood and social enterprise system, *Forum for Social Economics*, DOI: 10.1080/07360932.2021.1927792
- Tyler, T. R. & Blader, S. L. (2000). *Cooperation in groups: procedural justice, social identity, and behavioral engagement*, Philadelphia, PA: *Psychology Press*.
- Vangen, S. & Huxham, C. (2010). Introducing the theory of collaborative advantage. In Osborne, S. P. (Ed.). *The New Public Governance? Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance* (pp. 163–184), London, UK: *Routledge*.