

# COLLABORAZIONE: POTETE OTTENERE DI PIÙ INSIEME CHE DA SOLI?



Il team alla guida di The Audience Agency, tra i cui ruoli principali c'è quello di facilitare diverse forme di collaborazione per le organizzazioni del settore culturale e creativo inglese, condivide gioie e dolori delle esperienze di collaborazione e di lavoro in partnership.



Anne Torreggiani

**N**ella nostra ricerca pre-pandemica dal titolo “**What Is Resilience Anyway**”, realizzata due anni fa per Arts Council England, abbiamo chiesto a un campione di professionisti della cultura di valutare l'importanza di 20 comportamenti organizzativi riconosciuti come resilienti. Il networking veniva definito come il comportamento resiliente più diffuso nelle organizzazioni culturali, ma anche come il più sottovalutato, ottenendo un punteggio basso in termini di importanza.

Quante persone la pensano ancora in questo modo nel nuovo ordine mondiale? Il Covid-19 ha stimolato nuove e inaspettate cooperazioni e forme di supporto reciproco; chiaramente questa non è una brutta notizia. Le nostre reti sono state un'ancora di salvezza durante la pandemia e, se c'è qualcosa di buono che può venir fuori da questo caos, è proprio una nuova attitudine a lavorare insieme. Si tratta di una propensione che non è mai stata importante come lo è ora, specialmente di fronte alla sfida di ricostruire e riconnettere le nostre comunità.

Di cosa c'è bisogno? Uno dei ruoli principali di The Audience Agency è proprio quello di facilitare e supportare tante collaborazioni diverse: negli ultimi due anni ne abbiamo seguite più di 100. Il nostro team ha osservato che lavorare in modo collaborativo non è sempre il sistema più facile per fare le cose, e certamente nemmeno il più veloce. È importante riconoscere che la collaborazione comporta un processo lungo, che però può determinare come risolto positivo un ampliamento del campo di azione e delle proprie competenze. Quindi, cosa si può fare per dare alle collaborazioni e alle partnership le più alte probabilità di successo?

〰 LE NOSTRE RETI SONO STATE UN'ANCORA DI SALVEZZA DURANTE LA PANDEMIA E, SE C'È QUALCOSA DI BUONO CHE PUÒ VENIR FUORI DA QUESTO CAOS, È PROPRIO UNA NUOVA ATTITUDINE A LAVORARE INSIEME 〰

### Scopo comune

A capo del team di consulenza di The Audience Agency, Penny Mills ha lavorato su decine di progetti di collaborazione, spesso come responsabile della valutazione. Il suo consiglio, nel caso non si abbia la certezza che il gruppo condivide uno stesso scopo, è di concentrarsi prima di tutto su questo aspetto, "restando pronti a tornare sui propri passi, se davvero non dovesse emergere uno scopo condiviso". Penny sostiene che le partnership, per svilupparsi, hanno bisogno di leader, di denaro, di tempo e di uno scopo che sia facile da spiegare. "La cosa più importante è che tutti sappiano in che

cosa si sta entrando e siano d'accordo sulla ragione per farlo". Se, per esempio, un partner è interessato solo a raggiungere gruppi locali svantaggiati e un altro cerca visitatori e turisti con alta capacità di spesa, le tensioni inizieranno presto a manifestarsi.

### Giocare sui punti di forza

Oltre a una visione condivisa, chi collabora deve anche avere competenze, esperienze e risorse complementari. È necessario sapere quello che ciascuno porterà sul tavolo, altrimenti si correrà il rischio di mettere da parte una grande idea o visione per decidere chi è responsabile o di aspettare che sia un altro partner ad andare avanti con le attività.

Penny osserva che è parere diffuso quello per cui lavorare in partnership richiede fiducia e impegno e che "in effetti questo sia più facile a dirsi che a farsi". Osserva, inoltre, che idealmente è auspicabile

LA COSA PIÙ IMPORTANTE È CHE TUTTI SAPPIANO IN CHE COSA SI STA ENTRANDO E SIANO D'ACCORDO SULLA RAGIONE PER FARLO

lavorare con chi condivide valori e sogni, ma che questo, nella realtà, non sempre è possibile. Si possono tuttavia creare le condizioni per far crescere la fiducia tra collaboratori, accertandosi che gli

obiettivi siano comuni e stimolando le persone a essere oneste e dirette. "È più facile rispettarci e fidarsi l'uno dell'altro quando si gioca sui propri punti di forza e non ci si sovrappone o si compete", precisa Penny.

### Le azioni parlano meglio delle parole

Come disse uno dei leader del progetto Great Place Scheme Nations: "Bisogna offrire qualcosa, non una strategia". Lucie Fitton, responsabile del team "Creative Citizens", spiega che il loro approccio è sempre quello di creare opportunità di coinvolgimento diretto per le persone, piuttosto che riunioni del gruppo direttivo.

"Spesso è proprio quando i partner vedono un contesto ricco di attività – persone che partecipano, si divertono, progettano e condividono idee – che avviene l'effetto eureka, ovvero quel click che le porta a capire cosa hanno da dare e da prendere".

### Individuare il giusto registro comunicativo

Organizzazioni diverse, dipartimenti e team al loro interno parlano spesso lingue diverse. Il linguaggio del turismo è diverso da quello della cultura o dei commercianti locali, così come il linguaggio della politica e del settore pubblico è diverso da quello delle organizzazioni private che lavorano con la comunità. Questo a volte può rendere difficile lavorare in partnership. Un'operazione di traduzione per

le diverse parti interessate richiede tempo ma è essenziale. Penny sottolinea che “se non si riesce a trovare facilmente un linguaggio condiviso, bisogna andare all’essenza delle cose e usare termini semplici e diretti”. Potrebbe essere utile pensare al proprio progetto di collaborazione come a una campagna di comunicazione, coinvolgendo tutti nella creazione e nella diffusione di un "brand" chiaro che può essere comunicato facilmente. Due dei nostri clienti lo hanno fatto brillantemente: il London Borough of Culture e la Galway City of Culture hanno entrambi una forte visione improntata al cambiamento sociale e civico condivisa da un ampio numero di partner.

### Le prove: costruire l'impegno

Una volta messo in chiaro lo scopo di una collaborazione, c'è bisogno di dimostrarne il valore, per darle forma e costruire l'impegno. Oliver Mantell, direttore della ricerca sulle policy di The Audience Agency, sostiene che le evidenze permettono di “articolare il proprio impatto collettivo, di raccontare una storia più grande e migliore e di immaginare una fase successiva”. Mantell cita come esempio alcune analisi comparate condotte insieme a organizzazioni del nucleo metropolitano di Doncaster: l’averle realizzate in collaborazione ha consentito loro di produrre un impatto considerevole sia in termini numerici che di contenuto. Lavorando in collaborazione, hanno infatti ottenuto una copertura di gran lunga migliore, coinvolgendo una gamma più ampia della popolazione locale rispetto a quanto ciascuna di loro avrebbe potuto fare autonomamente.

🔗 PER MOLTI DEI GRUPPI CON CUI THE AUDIENCE AGENCY LAVORA NEL REGNO UNITO LA CONDIVISIONE DI DATI È IL MOTORE PER LA COLLABORAZIONE 🔗

### Intelligenza condivisa e resilienza

Per molti dei gruppi con cui The Audience Agency lavora nel Regno Unito la condivisione di dati è il motore della collaborazione. Mantell menziona il gruppo Yorkshire Venues come un esempio straordinario per la longevità e la trasparenza della loro partnership. "È la dimostrazione del fatto che la collaborazione funziona meglio quando c'è il desiderio di migliorare, piuttosto che di essere superiori", afferma. "Anche se ci può essere un po' di rivalità amichevole, questo gruppo riconosce che i principali concorrenti in grado di catturare l'attenzione e il favore del pubblico vanno cercati in soggetti di altro genere (o nel divano)".

Oliver ritiene che la condivisione dei dati sull’audience diventerà sempre più importante man mano che usciranno dalla pandemia. Probabilmente ci saranno sia punti in comune che differenze nel

comportamento del pubblico, a seconda del settore, del luogo e del profilo del pubblico stesso. Per queste ragioni, è vitale rendere i dati condivisibili e condivisi. The Audience Agency condivide ciò che rileva e analizza riguardo le tendenze chiave del settore attraverso l'**Audience Finder** e l'**Osservatorio sulla partecipazione culturale durante il COVID-19**. Ma le collaborazioni locali saranno più che mai preziose per capire quale impatto possiamo e dobbiamo avere a livello locale, cittadino e a un livello ancora più ampio.

### Restare o andarsene?

Ecco la nostra checklist di domande per le organizzazioni che intendono avventurarsi in nuove partnership:

- Voi e i vostri stakeholder siete disposti a investire più tempo di quanto pensiate per curare le collaborazioni?
- Volete le stesse cose e condividete lo stesso scopo dei vostri potenziali partner?
- Portate tutti qualcosa di diverso e necessario al tavolo della collaborazione?
- Esiste una base abbastanza forte di fiducia?
- Siete in grado di promuovere le vostre cause in modo congiunto?
- Siete pronti a condividere i dati e le informazioni che ne potete trarre?
- E, domanda clou: potete ottenere di più insieme che da soli?

Se la risposta a tutte le domande è sì, allora vale certamente la pena di programmare quella chiamata Zoom. 🚀

**Anne Torreggiani** Direttrice di The Audience Agency (UK), è specializzata in tendenze e modelli di coinvolgimento dell'audience, con particolare interesse per il pubblico non tradizionale e il cambiamento organizzativo. È una professionista di riferimento per questi temi da oltre tre decenni e si è impegnata per il cambiamento nel settore culturale, in particolare incoraggiando un approccio incentrato sul pubblico e l'uso di dati ed evidenze nello sviluppo di politiche e pratiche.

Questo articolo è apparso per la prima volta su [Arts Professional](#) il 15 marzo 2021 e fa parte della serie curata da The Audience Agency, che condivide approfondimenti sul pubblico dell'arte e della cultura.