

Art Thinking: un metodo per creare l'improbabile (quando il probabile diventa inaccettabile)

Sylvain Bureau

Professore presso ESCP Business School - sbureau@escp.eu

"Credo profondamente che dobbiamo sperare nell'inaspettato, o almeno sperare nell'improbabile".
Edgar Morin

Messa in scena da Andy Warhol nelle sue famose serigrafie, la bottiglia di Coca-Cola simboleggia il potere di un modello sociale. Il suo progetto: produrre certezza. Ovunque sul pianeta, la Coca-Cola offre uno standard riproducibile all'infinito, un gusto, un colore, un sapore e una confezione invariabili. La produzione di uno standard di questo livello non prevede nessun errore. Questa certezza, consumata al ritmo di 1,9 miliardi di unità ogni giorno in più di 200 paesi, è indifferente alle culture e ai territori. Con queste *"natures mortes"* della modernità, Warhol mostra come la massificazione della certezza si sia estesa oltre i beni materiali per influenzare gli universi culturali pensiamo al suo Elvis Presley e a Marilyn Monroe. Agli albori del XXI secolo, con lo sviluppo dell'intelligenza artificiale, questo fenomeno è in crescita. I grandi attori digitali grazie alla raccolta e all'analisi di immense quantità di dati informatici vendono sempre più certezze.

Tuttavia, questa società della certezza è scossa da fenomeni senza precedenti. Dalla pandemia del Covid-19 alla crisi ecologica, la semplice ottimizzazione dei modelli del passato porta, con ogni probabilità, alla catastrofe. I dati scientifici ci mostrano ogni giorno di più che i nostri modi di produrre e consumare sono distruttivi per l'ambiente e hanno conseguenze drammatiche per la specie animale. In pochi anni, se non prendiamo le necessarie precauzioni, tutti i settori saranno colpiti e le aziende non saranno in grado di mantenere i loro modelli di business a causa delle condizioni climatiche, delle evoluzioni tecnologiche e delle tensioni sociali. Di fronte a queste sfide, l'opzione più rassicurante è continuare a fare quello che facevamo prima: produrre sempre più certezze. Monitoriamo di più, controlliamo di più e sovvenzioniamo i sistemi di produzione del passato come mai prima d'ora. Il problema è che, già dal rapporto Meadows (1972), sappiamo che l'attuale modello economico porterà al collasso del nostro mondo. La società della certezza è certa della sua caduta, eppure poco o nulla cambia. Quindi cosa possiamo fare?

E se prendessimo l'esempio dall'arte? Gli artisti giocano con l'ignoto. I più grandi non ci offrono certezze, ma opere improbabili che mettono in discussione i criteri di giudizio di un'opera e gli scopi dell'arte. I primi quadri cubisti erano implausibili. Non rispettavano i sistemi di riferimento dell'epoca. Non offrivano il progresso ma un modo diverso di pensare. Hanno contribuito alla storia dell'arte reinventandola. In questo caso, l'improbabile è lo scandalo: spaventa e attacca le posizioni consolidate. Impone nuovi criteri di bello, sacro e vero che con il tempo finiamo per apprezzare. Questa fabbrica dell'improbabile, caratteristica del mondo dell'arte, è ora accessibile anche a chi non è artista grazie all'Art Thinking. Il metodo, basato su numerosi anni di ricerca, permette di *creare l'improbabile con certezza*. Proprio come il Design Thinking ha reso possibile ai non-designer di pensare al design, l'Art Thinking permette ai non-artisti di comprendere il potenziale delle pratiche artistiche d'avanguardia e di metterle a frutto in contesti al di fuori del mondo dell'arte.

Questo metodo si rivolge a tre tipi di pubblico. In primo luogo, leader e dirigenti che desiderano trasformare le loro organizzazioni (aziende, amministrazioni, associazioni, ecc.) per far fronte ai cambiamenti ecologici, socio-economici e tecnologici. In secondo luogo agli studenti e impiegati che vogliono prepararsi al mondo di domani sviluppando le loro capacità creative, che saranno fondamentali per controbilanciare le macchine sempre più efficienti. Infine, l'Art Thinking è utile per i

cosiddetti profili "creativi", sia dilettanti che professionisti (artisti, designer, imprenditori, ricercatori, ecc.) che desiderano arricchire le loro competenze e scoprire nuove pratiche.

In questo articolo, presentiamo in modo sintetico il *seminario Improbabile* che permette di imparare l'Art Thinking.

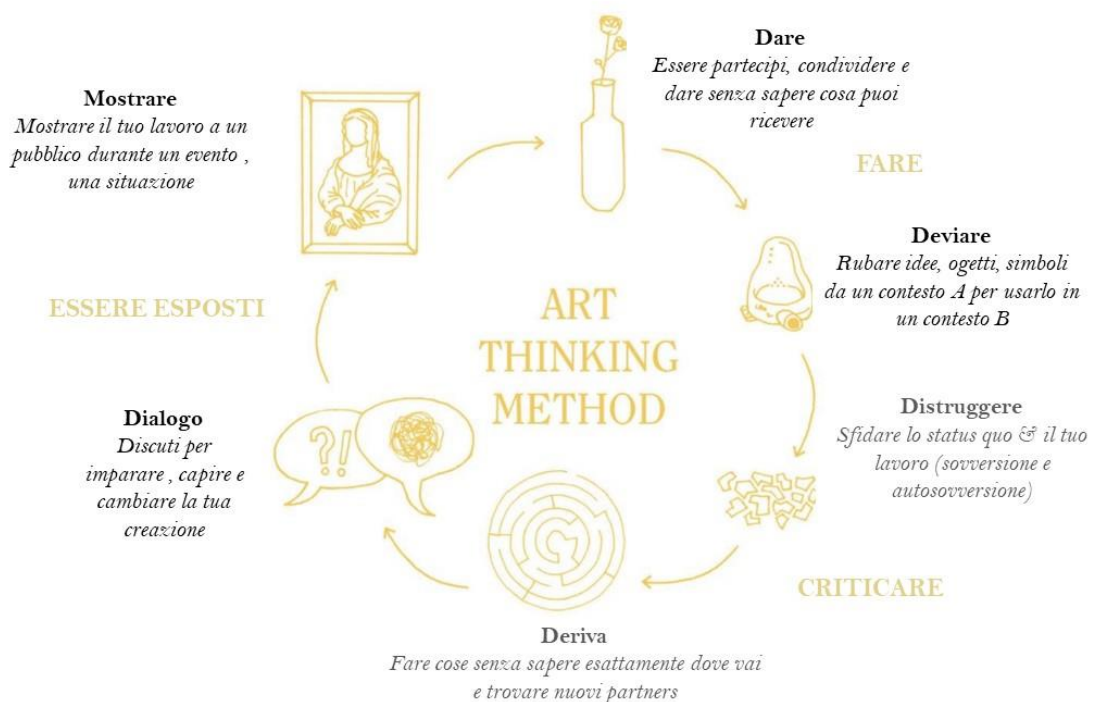
1. Art Thinking: elementi di definizione

"L'arte è ciò che rende la vita più interessante dell'arte" Robert Filliou

Che tu sia creativo o meno, seguendo il metodo dell'Art Thinking puoi generare una situazione che non hai mai pensato prima e che non esiste ancora. Questa nuova situazione improbabile permette di porre nuove domande, di mettere in discussione i nostri sistemi e di interrogare lo *status quo*. Questo nuovo questionarsi apre la possibilità di andare oltre ciò che è per considerare nuove possibilità.

Il metodo agile è strutturato intorno a 3 fasi principali - fare, criticare ed esporre - e 6 pratiche - dare, deviare, distruggere, andare alla deriva, dialogare e mostrare..

Figura 1: Il ciclo della fabbrica dell'improbabile



2. Fare per pensare

"Vivere è soprattutto agire, agire senza calcolare, per il gusto di agire" Emile Durkheim

La creazione emerge dall'azione. Un'azione esitante, ma comunque un'azione. Fare è l'atto primario della creazione. Implica di dare e ricevere dagli altri.

2.1. Dare o l'utilità dell'inutile

Il dono è "una delle rocce umane su cui sono costruite le nostre società". Marcel Mauss

Dalla cerchia di artisti nella Parigi della Belle Epoque di cui faceva parte Picasso, alla mafia di PayPal nella Silicon Valley, l'atto di fondazione è una sfida, un gioco, un desiderio di creare. In un contesto di grande incertezza i creatori mettono a disposizione il loro tempo, la loro passione, il loro talento senza poter misurare il valore che potranno ricavarne. Questi doni creano un legame: Picasso e Braque si ispirano a vicenda, Apollinaire difende le loro opere, Daniel-Henri Kahnweiler le vende. Senza queste amicizie, non c'è genio creativo. La pratica ibrida del dono, senza essere totalmente gratuita o puramente utilitaristica, è al centro della costruzione delle relazioni di lavoro e degli scambi che danno forma al possibile. Lontano dai miti dell'artista totalmente disinteressato edell'imprenditore utilitarista, il dono, la prima pratica dell'Art Thinking, avvia e struttura il ciclo della creazione dell'improbabile.

2.2. Deviazione : quando la creazione è un furto

"Chi non vuole imitare nessuno non crea mai nulla". Salvador Dali

La creazione si nutre di creazioni. Tutto può essere "rubato", tutto può essere "preso". Solo gli studenti diligenti non osano appropriarsi delle opere canoniche. I creatori sanno che devono rispettare, studiare e amare i grandi autori, ma soprattutto che devono completarli, detestarli e superarli. Una creazione non vive senza discendenti, senza essere recuperata, ripensata, deviata. La deviazione consiste nell'utilizzare una creazione esistente per (ri)creare una proposta originale: prendiamo un oggetto nel quadro A e lo spostiamo nel quadro B dove non avrebbe ragioni di essere. Questa decontestualizzazione produce una nuova situazione che disturba la normalità. Questa pratica non è plagio se la creazione è usata con uno scopo diverso. Duchamp prese un orinatoio, lo capovoltò, lo firmò (R. Mutt) e mise l'oggetto in una mostra a New York nel 1917, presentandolo come un'opera d'arte: *Fontaine*. Il suo semplice gesto mise in discussione i criteri di giudizio dell'arte : è necessario che una opera d'arte sia bella tecnicamente difficile da realizzare e fatta con materiali nobili? Da parte sua, Mark Zuckerberg ha deviato le foto delle tessere universitarie degli studenti di Harvard per creare il gioco online *Facemash* nel 2005. Tre mesi dopo, *Facemash* è diventato Facebook. I grandi creatori sono grandi movimentatori: muovono oggetti, idee, simboli, persone per reinventare il quadro dell'esperienza.

3. Criticare per creare senza brainstorming

"Le opere d'arte (...) sono sempre segni ideologici". Hans Haacke

Le grandi creazioni sono strutturate intorno a visioni politiche che spesso richiedono una messa in discussione delle pratiche e dei valori esistenti. La sfida non è tanto quella di avere idee quanto quella di dare forma a una critica che apra nuove rappresentazioni.

3.1. Dalla creatività alla distruttività

"Ogni atto di creazione è prima un atto di distruzione". Pablo Picasso.

Per essere creativi, bisogna essere distruttivi. Nell'arte, come nell'imprenditoria bisogna distruggere oggetti di vario tipo; a volte degli oggetti fisici e altre volte immateriali. Taluni sono diretti alla società, mentre altri sono diretti alla sua creazione. La distruzione può essere distinta in quattro pratiche: disapprendimento, decostruzione, obsolescenza competitiva e sovversione. Il *disimparare* implica una messa in discussione di sé stessi: ciò che abbiamo imparato in famiglia, a scuola, in innumerevoli situazioni sociali che strutturano i nostri modi di pensare e di agire. La *decostruzione* avviene quando

la materialità dell'opera prende forma, e viene messa in discussione, decostruita affinché possa progredire. L'innovazione radicale, produce dal canto suo l'*obsolescenza dell'offerta* esistente perché modifica le regole concorrenziali e le aspettative dei clienti. L'ultima forma di distruzione è la *sovversione*: un'attività che attacca le istituzioni stabilite. La distruzione riguarda norme, valori e regole difese da sistemi di autorità (stato, chiesa, grandi aziende, ecc.).

3.2. Andare alla deriva: la via più breve per creare

"La formula per rovesciare il mondo, non l'abbiamo cercata nei libri ma vagando". Guy Debord

In un contesto di incertezza, la via più breve per creare è la deriva. La deriva non ha nulla in comune con il concetto di traiettoria caotica. In francese, la parola "*dérive*" illustra allo stesso tempo la nozione ambivalente di colui che lascia la riva ma anche dell'oggetto che permette di governare la barca. La deriva è quindi sia un processo che ci porta dove pensavamo di non poter andare, sia un mezzo per fabbricare del senso man mano che si procede.

Inizialmente si crea con quello che si ha a disposizione: la propria personalità, le conoscenze, il proprio network. Lo scopo non è raggiungere un obiettivo, ma mobilitare le proprie capacità per produrre effetti. Questo modo di ragionare rischia di limitare le possibilità perché è strutturato sulla base di ciò che già esiste. I creatori sanno giocare con queste strutture e manipolano la fortuna creando situazioni di incontro. I situazionisti, e Guy Debord in particolare, lo hanno reso chiaro con le loro "*dérives*" all'interno delle grandi città. Con la "*dérive*", se si prende un taxi per quindici minuti e ci si rende all'ovest di Parigi si scopre tutta un'altra città. Attraverso questa esperienza, si abbandonano i percorsi abituali, sfuggendo ai condizionamenti. Abbandonatevi alla deriva per andare al di là della routine e delle solite abitudini e costruire l'improbabile.

4. Esporre se stessi per trovare e trasformare

"Un'opera d'arte è un significato incarnato". Arthur Danto

Esporre se stessi è realizzare, attraverso la propria creazione, un incontro tra l'intimo e l'universale.

4.1. Dialogare con se stessi e con gli altri per far emergere la propria creazione

"La crisi causata da Manet è essenzialmente una crisi del linguaggio estetico: la gente non sa più come parlarne". Pierre Bourdieu

La creazione all'inizio è solo un "mostro": un insieme di "appunti, pensieri, bozze raccolte a caso da letture, conversazioni, minuti di insonnia, ricerche, ecc. che devono servire come materia prima per l'opera"¹. Il *mostro*, forma improbabile per eccellenza, provoca reazioni: stupore, incomprensione, paura, rifiuto, eccitazione, invidia, ammirazione, ecc. Produce una serie di reazioni a catena che lo trasformano rendendolo più udibile, preciso, appropriabile almeno da un certo pubblico. Questo processo di emergenza è strutturato intorno a una molteplicità di dialoghi. È necessario organizzare questi dialoghi e a volte fuggire da essi per nutrirsi del silenzio. Con chi, dove e con quali regole si dialoga? Dal Café Flore per gli intellettuali francesi come Jean-Paul Sartre e Simone de Beauvoir agli acceleratori di start-up, gli scambi sono sempre localizzabili in luoghi specifici (anche in un mondo digitale).

Laddove gli imprenditori sviluppano argomenti espliciti che mirano a convincere gli investitori, gli artisti sono spesso più enigmatici. Non rivelano chiaramente il significato delle loro opere per lasciare che il mistero fabbrichi nuove idee. Ma, alla fine, al di là di quello che i creatori dicono, il pubblico interpreta

¹ Guitton, J. (2003). Il lavoro intellettuale. Parigi, Aubier.

sempre. Il pubblico inventa nuovi significati, nuovi usi nel tentativo di appropriarsi di questa improbabilità che sconvolge il senso e le parole. Come possiamo parlare di un dispositivo che ci permette di ascoltare la musica per strada in Giappone quando fu lanciato il Walkman della Sony, o più recentemente della nascita delle valute virtuali? Allo stesso modo, nel mondo dell'arte, ci sono voluti molti dibattiti per qualificare le prime opere dell'avanguardia. Impressionisti, cubisti, fauvisi trovarono il loro spazio attraverso i dialoghi spesso accesi con i critici.

4.2. Mostrare la propria opera per produrre l'impatto

"È lo spettatore che fa l'opera". Marcel Duchamp

La creazione esiste attraverso l'interpretazione. Quale significato sarà ricordato? Come verrà utilizzata la creazione? Lungi dall'essere un problema in sé, la polifonia (l'esistenza di diverse interpretazioni, a volte contraddittorie) diventa una forza per l'apprendimento e lo sviluppo del lavoro. È una meravigliosa opportunità per scoprire nuovi modi di pensare al progetto e di accogliere il pubblico. Dall'estetica relazionale in campo artistico al metodo Lean Start-Up nel mondo imprenditoriale, lo spettatore diventa un attore nella creazione.

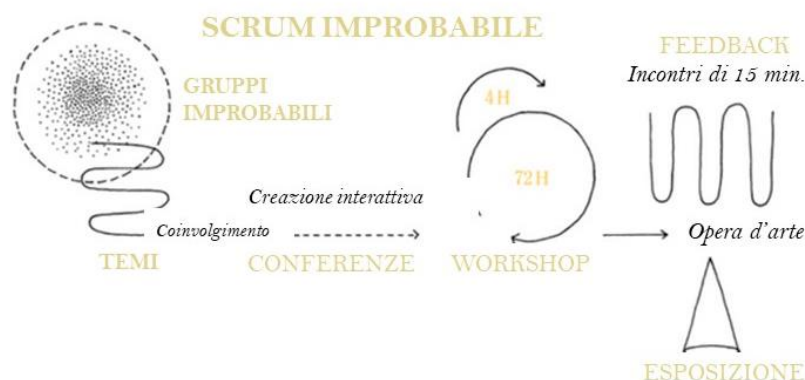
Per questo motivo, non è possibile pensare a una creazione senza concepire il dispositivo della mostra: il modo in cui le opere vengono esposte, valorizzate o meno il modo in cui il pubblico viene accolto, ecc. Mostrare la propria creazione aiuta a mettere insieme l'intimità del creatore e l'universalità che tocca gli altri (utenti, clienti, ecc.).

5. Improbabile: un seminario per imparare l'Art Thinking con impatti multipli

"Il creatore per eccellenza è colui la cui azione, intensa in se stessa, è capace di intensificare anche l'azione di altri uomini e di accendere, generosamente, fuochi di generosità". Henri Bergson

"Improbable" è un seminario di 48-72 ore che insegna l'Art Thinking. È strutturato in 6 sessioni che introducono le 6 pratiche del metodo: dare, deviare, distruggere, andare alla deriva, dialogare e mostrare. Più che un corso di formazione, questo seminario è un'esperienza di vita formativa durante la quale i partecipanti imparano a costruire l'improbabile che cambia il loro mondo. Lo fanno una volta ma possono riprodurlo nuovamente grazie al metodo dell'Art Thinking che hanno appreso durante il seminario. I cicli di iterazione (con conferenze, workshop e feedback critici) sono veloci e permettono una produzione creativa ottimale. Se il risultato dei lavori è imprevedibile, le fasi e i comportamenti durante il processo sono prevedibili grazie al metodo.

figura 2. La produzione dell'improbabile durante il seminario Art Thinking



5.1. Art Thinking: un'introduzione ai metodi agili e alla leadership imprenditoriale

"L'artista [come l'imprenditore] è alla ricerca. Non conosce il percorso che farà per raggiungere la sua meta. L'artigiano [come il manager], prende strade che conosce per arrivare a un obiettivo che conosce".
Pierre Soulages

Il seminario fornisce una formazione sui metodi agili e sulla leadership imprenditoriale attraverso concetti chiave come incertezza, rischio, agilità, "effectuation", "bricolage", prototipazione, resilienza, serendipità, networking, gestione dei conflitti e delle emozioni, leadership, ecc. Grazie a tre progetti di ricerca, abbiamo dimostrato il suo impatto positivo sull'apprendimento imprenditoriale, con un effetto sia sulla padronanza di conoscenze e tecniche che sulla fiducia in se stessi e nella propria capacità di fare e creare.

Ecco alcuni feedback dei partecipanti al seminario:

Patrick Chapuis, **CEO CANON Francia** - *Improbabile*, Parigi, 2018

"Sono rimasto molto colpito dalle opere d'arte create. Il seminario "Improbabile" ha permesso ai nostri manager di mettere in discussione il loro quadro di riferimento e di sviluppare la loro leadership imprenditoriale".

Taizo Son, **CEO MISTLETOE** (società di venture capital leader in Asia) - *Improbabile*, Tokyo, 2018

"L'Art Thinking è un metodo davvero rilevante. È un must per chiunque voglia diventare un imprenditore! Abbiamo bisogno di soluzioni più improbabili per affrontare le sfide del nostro mondo e creare impatto! L'Art Thinking può contribuire a questo scopo."

Matthieu Godefroy, **MEMBRO DEL COMITATO ESECUTIVO DELLA BANCA PALATINA** - *Improbabile*, Parigi, 2018

"All'inizio pensavo che il seminario Improbabile fosse solo un'esperienza di teambuilding. Si è rivelato essere molto più di questo! Da allora, l'Art Thinking mi ha aiutato ad affrontare le molte sfide legate alla pandemia Covid-19".

Isabell Schastok, **MANAGER CAPGEMINI INVENT** - *Improbabile*, Berlino, 2020

"Il workshop Improbabile fornisce molte idee rilevanti per la mia pratica di consulenza. Sono rimasta davvero sorpresa dal numero di connessioni che sono stata in grado di fare - e quanto può essere divertente creare il futuro usando l'Art Thinking".

Urzula Richet, direttore marketing **ORANGE BUSINESS SERVICE** - *Improbabile*, Parigi, 2015

"Come direttore marketing, conosco ovviamente le teorie del marketing, ma ciò che "Improbabile" propone è di portarci fuori da queste teorie, che sono troppo lontane dal mondo agile dell'imprenditoria e delle start-up, ancorandoci alla sperimentazione. Accettiamo l'ignoto, creiamo la nostra creatività".

Alizée Reynaud, **responsabile della crescita THEODO** - *Improbabile*, Parigi, 2013

"Il seminario Improbabile è stato un ottimo modo per sperimentare i metodi agili attraverso la creazione artistica".

Marc Demirdache, Direttore Acqua Apac/Tractebel - **Gruppo ENGIE**, Improbabile, Parigi, 2021

"Ricorderò questa formazione come un'esperienza importante per il resto della mia vita".

Andrew Barratclough, **Manager, ACCENTURE, Regno Unito**, Improbabile, Parigi, 2021

"Un'esperienza che mi ha aperto gli occhi su tante nuove possibilità".

Alexander Sobiech, **direttore finanziario, THE BODY SHOP, Germania**, Improbabile, Parigi, 2021

"Il seminario di Art Thinking mi ha dato molte nuove prospettive".

Joelle Kouakou, **Project Manager, GRUPPO RENAULT**, Regno Unito, Improbabile, Parigi, 2021

"Art Thinking" diventerà parte del mio lessico sia nella mia vita personale che professionale".

Radu Moldovan Petru, **direttore marketing, PERNOD-RICARD**, Romania, Improbabile, Parigi, 2021

"Il metodo e l'esperienza sono stati davvero fondamentali per aprirmi a nuovi approcci".

Illustrazioni di impatti a seguito di un seminario Improbabile :

Il caso di La Redoute (875 milioni di euro di fatturato nel 2019)

Nathalie Balla, CEO LA REDOUTE - *Improbabile, Parigi, 2017*

"Posto fantastico, squadra incredibile, mentoring eccellente! La mostra "Improbabile" La Redoute è stata incredibile! Congratulazioni per questo impressionante risultato".

(20% di crescita del fatturato nel 2020)

Il seminario, sviluppando metodi più agili e imprenditoriali, contribuisce allo sviluppo delle competenze e dei metodi di lavoro dei dipendenti. Ecco tre esempi che hanno avuto un impatto su risorse umane, marketing e sull'ecosistema di La Redoute.

Focus sulle risorse umane:

Uno dei partecipanti, HR manager di La Redoute, ha lanciato una nuova partnership con una start-up per creare un *escape game* con lo scopo di reclutare nuovi talenti. Questo approccio ha contribuito ad attrarre più candidati e a reclutare profili che non sarebbero arrivati senza questa iniziativa. In effetti, l'azienda si trova in una regione relativamente poco attraente (una città povera nel nord della Francia) e può avere un'immagine meno moderna di alcuni concorrenti come Amazon. Al di là di questa specifica collaborazione, le pratiche HR si sono evolute. La fiducia è aumentata significativamente e ha contribuito all'evoluzione del controllo dei dipendenti verso un modello che assicura più autonomia e iniziativa.

Focus sul marketing:

Allo stesso tempo, un altro dipendente responsabile della moda femminile ha lanciato un progetto per ripensare l'impatto delle campagne di marketing. Contrariamente alla pratica abituale, ha riunito colleghi di diverse business unit dell'azienda per lanciare operazioni di prova con budget molto limitati. La direzione e il dipartimento di marketing sono stati informati e hanno sostenuto l'iniziativa, ma non sono stati coinvolti nelle decisioni. Dopo alcuni mesi di sperimentazione, alcune operazioni sono state risolutive e hanno dato una nuova dinamica virtuosa tra le spese di marketing e le vendite, mentre la performance stava diventando molto problematica in questo settore della moda femminile prima dell'attuazione di questo approccio agile.

Focus sull'ecosistema:

Una collaboratrice, dopo l'esperienza di "Improbabile", ha deciso di lanciare il suo progetto imprenditoriale. Il suo progetto, <https://simon-simone.fr/>, sta crescendo rapidamente e gode di un grande successo mediatico in Francia. Questo approccio le ha permesso di costruire un legame molto più forte tra i suoi valori personali e la ragion d'essere della sua attività. Il modello è incentrato su principi ecologici e sociali più esigenti. Lungi dall'essere in opposizione a La Redoute, il progetto è costruito intorno a relazioni informali con la direzione di La Redoute e potrebbe portare a fruttuose collaborazioni incrociate (apprendimento di nuove pratiche commerciali, investimenti...).

5.2. Art Thinking: un complemento ai metodi agili nel design e nel business

"Ho osato dipingere la corrida perché la conoscevo bene (...) Questo rapporto è assolutamente necessario (...) questo tema era nel mio sangue, è uscito dalla mia vita stessa". Fernando Botero

Nessuna opera artistica può essere totalmente separata dal suo creatore. Allo stesso modo, nessuna creazione imprenditoriale può crescere senza il pieno coinvolgimento del suo fondatore. Molte ricerche hanno mostrato l'importanza del legame tra la passione dei creatori e la *raison d'être* di un progetto (Sinek, 2009). Eppure i metodi agili tradizionali si concentrano sui clienti e sugli utenti. Che si tratti di *Design Thinking*, *Lean Startup* o il *Business Model Canvas*, la chiave è capire il bisogno degli altri. L'adattamento *prodotto-mercato* è ancora l'oggetto di tutti i desideri. Art Thinking si concentra nuovamente sull'*adattamento dei creatori alla creazione*.

D'altra parte, i metodi agili classici si concentrano sulle sfide tecniche ed economiche. Le questioni sociali, ecologiche e politiche sono raramente discusse nonostante molte aziende stiano portando nuove visioni sociali. Airbnb sta trasformando le nostre città, Uber sta sfidando i modelli salariali, Facebook sta attaccando la nozione di privacy, Tinder sta stravolgendo le nostre relazioni, e non dimentichiamo i social network che stanno sconvolgendo i processi democratici. La creazione artistica e imprenditoriale è quindi anche politica. Gli scandali, la censura e le cause legali associate a molti progetti creativi illustrano come la messa in discussione dei valori sia al centro di queste creazioni. Non capire questo, non tenerne conto, è un problema etico e pratico. L'art thinking permette di rimettere questa dimensione politica al centro.

L'Art Thinking è quindi complementare agli approcci di design e di business. Il metodo permette di rimettere in questione le proprie certezze per far emergere nuove prospettive che hanno senso per il creatore. Il Design Thinking permette poi di prototipare e testare una soluzione in un contesto d'uso specifico. Infine, il Business Thinking assicura la fattibilità economica e la crescita sostenibile dell'attività.

Figura 3: la complementarità delle tre principali famiglie di metodi agili



5.3. Un seminario che produce proposte all'avanguardia

"L'arte è quella che contesta la realtà senza evaderla". Albert Camus

Di seguito la presentazione di tre opere create durante diversi seminari. La prima, *Gilles and John*, creata nel 2012, rappresenta il potere di un "gilet giallo" deviato per creare legami sociali e mettere in discussione la compartimentazione della società francese. La seconda, *The Funeral of 4.5*, creata nel 2013, interroga l'economia collaborativa e ne svela la sua portata totalitaria. La terza *Smart Loneliness*, creata nel gennaio 2020, presenta un mondo ridotto ad un "bagno connesso" che soddisfa tutte le esigenze personali e professionali. In queste tre opere ritroviamo tematiche sociali come il movimento dei Gilets Jaunes in Francia, il credito sociale utilizzato dal governo cinese per controllare meglio la popolazione e il lockdown iniziato nel marzo 2020 a causa della pandemia di Covid-19.

Gilles e John

*Da Shiraz, Virginie, Benjamin, Benedetto e Thibault
Improbabile, Parigi 2012
Gilet giallo*

Se gli scambi tra persone che non si conoscono non sono necessariamente ovvi, il gilet giallo, per il suo aspetto improbabile e sorprendente quando viene usato fuori dal contesto della strada, suscita curiosità e domande, incoraggiando così l'interazione. L'incontro tra gli individui è materializzato e provocato dalla trasmissione del gilet giallo da parte di chi lo indossa a un altro partecipante. Scambiando il gilet, chi lo indossa interagisce con il suo interlocutore, e l'incontro tra individui che si evolvono in ambienti molto diversi può finalmente avvenire. Questo oggetto, passando da un individuo all'altro, crea così una rete di contatti e tracce di scambi, incontri e condivisioni.



Il funerale di 4,5

*Di Akos, Clément, Stéphanie, Inés, Claire
Improbable, Madrid 2013
Lapide*

Li Wei è uno tra le migliaia di individui valutati per tutta la vita su piattaforme di economia collaborativa. Queste valutazioni formerebbero poi delle classifiche aggregate che permetterebbero di posizionare gli individui tra di loro. La lapide non mostra solo l'anno di nascita e di morte, ma anche il numero di voti e la classifica mondiale di Li Wei. Queste valutazioni, originariamente progettate per costruire la fiducia, non porterebbero ad un controllo permanente?



Solitudine intelligente

*Di Antonello Parente, Samy Amdour, Stefano Fierro, Victoria Alekhina
Improbabile, Parigi, gennaio 2020
Fotomontaggio*

Grazie a un mondo iperconnesso, un piccolo bagno diventa lo spazio unico della vita. Un luogo che soddisfa tutte le esigenze personali e professionali. La vita quotidiana si riduce allora a una routine e a una piatta sequenza di attività in un ambiente limitato al minimo. Questo nuovo mondo digitale rende davvero la vita delle persone più intelligente e facile?



Tabella 1: Panoramica di “Improbable”, un seminario di Art Thinking

Con chi?	<p>I partecipanti sono divisi in gruppi da 3 a 5 persone.</p> <p>Due formatori (esperto di business e artista) formano una coppia per accompagnare da 5 a 7 gruppi.</p> <p>La dimensione minima di un gruppo è di 15 persone, ma può crescere fino a oltre 100.</p>
Come?	<p>Il seminario può essere svolto in presenziale, online o in un formato ibrido.</p> <p>Ogni gruppo sceglie un tema che corrisponde a una tendenza sociale, economica e/o tecnologica (intelligenza artificiale, economia circolare, città connesse, sicurezza informatica, ecc.).</p> <p>Sulla base di questo tema, i partecipanti sperimenteranno le 6 pratiche dell'Art Thinking.</p> <p>Alla fine, i partecipanti espongono il loro lavoro online e/o offline durante un vernissage.</p>
Cosa?	<p>Un seminario di 48-72 ore organizzato in 6 sessioni, a loro volta suddivise in 3 formati: conferenza (da 45 minuti a 1,5 ore), workshop (da 2 a 4 ore), feedback critico (da 10 a 15 minuti ogni 2 ore per ogni squadra) e infine un vernissage.</p>
Dove?	<p>Il primo giorno si svolge in una classe normale.</p> <p>Le altre sessioni sono idealmente tenute in spazi creativi che forniscono sia opportunità di produzione che di esposizione (quando il seminario è presente).</p> <p>È utile che i partecipanti esplorino regolarmente i mondi urbani per arricchire il loro viaggio e la loro creazione.</p>
Impatti?	<p>Il primo impatto è sulle competenze. Il seminario ha un effetto sulle capacità di innovazione, creatività, pensiero critico, apprendimento attivo, problem solving e design, analisi e valutazione dei sistemi, intelligenza emotiva e leadership.</p> <p>Il secondo impatto viene dalla creazione artistica, che permette di ripensare le grandi questioni strategiche o manageriali e di far emergere nuove soluzioni operative. Il terzo impatto è la creazione di un'esperienza memorabile che comunica energia.</p>
Esperienze passate?	<p>75 seminari in presenza, online o ibridi.</p> <p>2500 partecipanti (studenti, imprenditori, dirigenti, ingegneri...)</p> <p>500 opere realizzate (installazioni, video, performance, testi, immagini...)</p> <p>4 continenti (Europa, Americhe, Asia e Africa) in una dozzina di paesi (Germania, Armenia, Canada, Spagna, Stati Uniti, Finlandia, Francia, Italia, Giappone)</p> <p>Luoghi eccezionali: Centre Pompidou, Grand Palais, Galerie Papillon, Villa Belleville, Fondation Anticipation a Parigi; BetaHaus a Berlino; Casa de Velasquez a Madrid; BlockHouse a Tokyo; Musée d'Art Contemporain a Montreal...</p> <p>Numerose università e scuole utilizzano la metodologia : 42, ESCP Business School, Ecole de Guerre, Ecole Centrale-Supélec, HEC Montréal, Université Paris-Dauphine, Université Franco-Arménienne, Stanford University, Kyoto University, Musashino University of Art, University of Oulu...</p>
Link	<p>www.artthinkingcollective.org / LinkedIn / Instagram</p>

5.4. Un'esperienza memorabile

"Sto diventando quello che sto facendo". Erri de Luca

Creare una mostra in cui i partecipanti presentano il loro lavoro come se fossero artisti è straordinario: è la prima volta, e probabilmente l'ultima, che lo faranno nella loro vita. Questa attività, che offre momenti di dubbio, fallimento e sorpresa, non può essere svolta con un controllo perfetto. L'esperienza mescola piacere e delusione, gioia e frustrazione. Questa moltitudine di sentimenti produce un'esperienza che contribuisce all'apprendimento e alla creazione di ricordi. Al di là dell'entusiasmo immediato (il livello medio di valutazione del seminario è 3,7/4²), molti partecipanti parlano del seminario con nostalgia diversi anni dopo: pensano al loro lavoro, ai legami stabiliti con gli altri partecipanti.

5.5. Oltre il seminario "Improbable"

"Il poeta trionfa solo sulla routine e impone il suo pensiero alle parole attraverso sforzi lunghi e assidui come il mio lavoro di imperatore". Memorie di Adriano, Margueritte Yourcenar

Questo seminario offre un percorso di trasformazione, e non è un punto di arrivo. Per rafforzarne l'impatto, è utile pensare a misure complementari per aumentare la trasformazione nel tempo: una riorganizzazione dei locali, l'implementazione di una soluzione digitale, l'introduzione di nuovi rituali all'interno del team, o il ricorso a una società di consulenza. L'altra prospettiva possibile è quella di utilizzare il seminario Art Thinking per completare e sostenere una politica di trasformazione delle pratiche manageriali. Può avere un effetto leva su altre iniziative sviluppate dal management all'interno dell'organizzazione.

Conclusione:

"La probabilità oggi è che la folle corsa in cui il nostro pianeta viene guidato (...) porta a una catena di disastri. Questo significa che non c'è speranza? Il probabile non è il certo, e con le mie deboli forze lavoro per l'improbabile". Edgar Morin

Esce. Esce per vivere la pittura in modo diverso, per avvicinarsi al mondo. Uscire, è quello che propone Claude Monet quando tutti dipingevano ancora nei loro studi. Dipingere sull'acqua, qui e ora, permette la scoperta del momento, offre passaggi furtivi da cogliere. Questo modo sembra essere quello più ovvio. All'epoca era un'aberrazione. Un critico derise *Impression, Sunrise* di Monet e chiamò questo nuovo gruppo di pittori *Impressionisti*. Questo termine si è poi diffuso. Una svolta nella storia dell'arte immortalata da Edouard Manet con il suo quadro *Claude Monet dans son atelier* (1874), in cui il pittore è visto all'opera in una barca allestita come fosse un atelier.

Oggi abbiamo bisogno, come propose Monet a suo tempo, di uscire dalle nostre certezze. Abbiamo bisogno di fuggire, di liberarci dai divieti che ci impediscono di fare altrimenti. Non è più sufficiente ottimizzare ciò che è. Per affrontare sfide come la transizione ecologica, il mondo non può accontentarsi di migliorare i processi esistenti. È imperativo esplorare altri modelli. In questi tempi di dubbio, è essenziale creare un significato che permetta di portare avanti nuove pratiche. Ma come creare? Come possiamo andare oltre il conosciuto e creare nuove soluzioni? L'Art Thinking offre un modo per accompagnare, in maniera umile, l'essere umano verso la ricerca dell'improbabile, che apre prospettive, dà speranza e energia per agire.

² Nota basata sulla risposta di 320 partecipanti ai corsi di formazione continua tra il 2015 e il 2018.