

in Economia della cultura", a. VIII, 1998, n.1, pp.7-14.

La formazione del management culturale: comprendere i bisogni, definire gli obiettivi

Lucio Argano

*Il destino non è frutto del caso, è frutto di una scelta;
non è una cosa che dobbiamo attendere, ma quella cui dobbiamo giungere.*
W.J.Bryan

Negli ultimi anni sono state realizzate in Italia, sia da qualificate strutture pubbliche e private che da semi sconosciute associazioni, numerose iniziative di formazione sul management culturale, rivolte ad un target post esperienza (addetti del settore) e post laurea (giovani in cerca di prima occupazione).

Rispetto al silenzio ed alla totale indifferenza che ha caratterizzato i decenni precedenti, nei quali le organizzazioni culturali si sono curate ben poco delle problematiche di gestione, così come il mondo della formazione manageriale ha nutrito un assoluto disinteresse verso le attività artistiche, ho la sensazione di trovarmi oggi di fronte ad una sorta di eccessivo "rumore di fondo", costituito da una molteplicità eterogenea di soggetti, proposte, programmi nonché dichiarazioni di principio, il cui unico *fil-rouge* sembra essere l'affermazione di una vocazione "manageriale".

L'argomento non è immune da discussioni e visioni diverse. Esiste da sempre una vivace *querelle* tra chi sostiene che l'arte e la cultura debbano essere gestite come qualsiasi altra attività economica, indipendentemente dal carattere *profit* o *no-profit* e chi invece ribadisce con forza l'impossibilità di un approccio manageriale nel governo delle attività culturali senza il rischio di minarne in qualche modo l'integrità, la libertà di espressione, la creatività. Qualcuno chiede che venga fatta una rigida selezione delle iniziative o delle strutture formative in materia di gestione culturale, sebbene non sia chiaro su quali criteri o parametri, mentre qualcun altro avanza, a torto o a ragione, il sospetto che si tratti più di un *business* del momento piuttosto che di una risposta puntuale ad esigenze ed urgenze del settore.

Io credo che il fenomeno ponga invece ben altre questioni prioritarie dal punto di vista soprattutto degli obiettivi. Esse riguardano il problema delle competenze degli operatori culturali, la necessità di creare una nuova e più moderna "cultura d'impresa culturale", l'opportunità di una preventiva ed esaustiva valutazione degli effettivi bisogni sia formativi che d'impiego in ambito gestionale rispetto al settore, l'inderogabile e non più rinviabile processo di rinnovamento organizzativo delle istituzioni artistiche, l'inquadramento delle diverse figure professionali dell'operatore culturale, con particolare riguardo alla tutela giuridica, alla spendibilità dei titoli, ai meccanismi di valutazione, selezione e reclutamento.

Capire il contesto in cui si inseriscono tali considerazioni, per quanto riguarda la situazione italiana, soprattutto in una ottica di prospettiva, aiuta a chiarire il pensiero.

È indubbio che il settore culturale stia vivendo alcune profonde trasformazioni.

La prima (non sappiamo se, come e quando si concluderà) è rappresentata dalla ridefinizione del sistema delle competenze e delle politiche in materia di cultura e spettacolo nella Pubblica Amministrazione, nelle Regioni e negli Enti locali.

Un processo importante, non privo di incertezze e preoccupazioni, destinato a creare, tra sicuri contrasti, un nuovo quadro di riferimento generale, una differente cultura di pensiero, la modifica di atteggiamenti, prassi e consuetudini consolidate, l'avvio di un dibattito tra tutte le forze sociali, culturali, politiche ed artistiche interessate che già da ora mostra toni intensi ed aspri.

Una seconda trasformazione riguarda invece la società e la sua frenetica evoluzione, i rapidi cambiamenti nei sistemi e nei modi di comunicare, l'affermarsi di nuovi *media*, il delinearsi di nuovi linguaggi, la trasversalità delle diverse forme di espressione artistica, con modificazioni anche profonde delle tecnologie di produzione, e soprattutto il trend dell'aumento esponenziale del tempo libero pro-capite¹, per effetto delle variazioni nei modi di lavorare e per lo sviluppo della tecnologia (interessanti sono le teorie sulla società postindustriale del sociologo De Masi²), con l'affermarsi in sostanza di un nuovo ambito competitivo per l'arte, la cultura e lo spettacolo, rappresentato da nuovi consumi, nuove modalità e tempi di fruizione, nuovi agguerriti concorrenti, nuovi pubblici di riferimento, nuovi contesti interrelati fra loro.

Il settore culturale sconta inoltre indirettamente l'approvazione di norme e procedure sempre più complesse di carattere generale in campo tributario, previdenziale e della sicurezza (si pensi alla legge 626/94³ sulla sicurezza dei luoghi di lavoro, alla legge 675/96⁴ a tutela della privacy ed il recente decreto sull'inquinamento acustico⁵) che produce ulteriori ricadute sul piano dell'operatività e dell'aggiornamento.

Tali cambiamenti hanno in breve tempo fatto emergere il nervo scoperto dell'inadeguatezza dei sistemi di organizzazione e funzionamento degli organismi culturali e conseguentemente della formazione degli operatori, di fatto costruita essenzialmente sull'esperienza diretta, generando fisiologicamente la consapevolezza e l'impellenza di dover individuare ed acquisire una maggiore capacità di gestione, diversa dal passato ed improntata a criteri di economicità, efficacia ed efficienza.

Una esigenza che tra l'altro sembra diventare sempre più istanza da parte delle amministrazioni a livello locale nei confronti degli stessi soggetti culturali.

A mio giudizio si è arrivati in sostanza a capire che occorre intervenire su due aspetti:

- ciò che definirei impropriamente l'*hardware* delle istituzioni culturali, rappresentato dalla definizione di una reale missione, di obiettivi primari e strategie a medio e lungo termine e dalla riconsiderazione di politiche interne, sistemi di funzionamento e modelli di organizzazione strutturale;
- in misura molto più critica il *software* delle istituzioni culturali, costituito da strumenti, metodologie e tecniche operative da aggiornare o adottare, ma soprattutto dalle persone preposte a compiti gestionali, amministrativi,

organizzativi, di marketing e pubbliche relazioni, figure che vengono oramai sempre più chiamate anche in Italia "manager culturali".

Il punto è: cosa fa un "manager culturale"? Cosa deve saper fare? Quali devono essere le sue competenze in prospettiva ed il suo profilo in un contesto sociale, in un ambito competitivo ed in un quadro di riferimento così dinamici e volubili, come ricordato?

Intanto un manager culturale fa ciò che la storia del pensiero organizzativo ha ritenuto di attribuire a qualsiasi manager⁶. Dunque: programma, organizza, dirige e controlla (Fayol 1914), assicura un efficiente sistema di comunicazione (Barnard 1938), gestisce i rapporti interpersonali e le decisioni (Mintzberg 1975), sonda l'ambiente, negozia, contratta e vende le sue idee, sa organizzare progetti di diversa portata e durata in cui sono coinvolti gruppi di persone diverse (Moss Kanter 1989), in più potremmo aggiungere che affronta il rischio culturale non come una minaccia da temere ma piuttosto come una opportunità da tentare (Tian 1988⁷).

Sostengo da tempo che il futuro non troppo lontano dell'azione culturale è indirizzato verso il *project management*⁸. Si recepiscono sempre più segnali, anche dalle amministrazioni pubbliche, preoccupate di ottenere risultati misurabili dal punto di vista dell'efficacia, dell'impatto e dei ritorni connessi agli investimenti in materia di politiche culturali, circa l'affermazione della cultura di progetto come principio, metodo e condizione operativa.

Del resto la dimensione progettuale, come sostiene Toffler⁹, è quella che risponde meglio ad una situazione contingente e caratterizza il passaggio da una concezione organizzativa rigida e burocratica ad una concezione cosiddetta "adhocratica".

La capacità di muoversi in un simile contesto può altresì contribuire anche al processo di *reengineering* delle strutture culturali, determinando degli ambienti multi-project, quindi operativi su più iniziative ed attività gestite come singoli progetti, portando gli stessi organismi a misurarsi con un tipo di organizzazione e di funzionamento più flessibile, meno oneroso, quindi in grado di liberare risorse per i contenuti, quale potrebbe essere, a mio avviso, il modello a matrice (per funzioni e per progetti).

Per competenze si intende in genere l'espressione di insiemi complessi di conoscenze, di carattere tecnico-scientifico (*know what*). Se penso al manager culturale del prossimo millennio lo immagino come una figura "multi-skilled" (multi-competente), in possesso di due grandi classi di competenze fondamentali: le prime più specificatamente legate agli aspetti *innovazione-relazione-comunicazione* mentre le seconde riferite alla *pianificazione-organizzazione-controllo*, come evidenzia una ricerca sulla gestione di eventi della cattedra di sociologia del lavoro dell'Università di Roma La Sapienza¹⁰.

Al primo gruppo appartengono le capacità legate alla lettura ed analisi dell'ambiente, alla visione sinergica, all'utilizzo degli strumenti della comunicazione verso l'esterno e l'interno, sia in condizioni di operatività che di crisi, alla costruzioni di relazioni ed alla conduzione del fattore umano in dimensioni macro (progetti-produzioni complesse) ma soprattutto micro (team, task force), con particolare riguardo alla gestione dei conflitti, al coinvolgimento delle persone, al problem

solving e problem setting, al trasferimento di conoscenze, allo sviluppo di *empowerment*, all'espressione di una leadership costante, con stili diversi ed adattabile alle diverse situazioni¹¹.

Nel secondo gruppo sono presenti invece le capacità tecnico-professionali, in grado di misurarsi con l'evoluzione dei tempi pur conservando quel legame basilare con la tradizione di "un grande artigianato" (penso ai riti della produzione teatrale, musicale, coreografica, cinematografica ed audiovisiva), con conoscenze inter ed intradisciplinari a cui andrebbe sommato pensiero olistico, metodo sistemico, capacità di gestire le informazioni, interpretarle e fissare le priorità con equilibrio. Tra le competenze prettamente tecniche si renderanno strettamente indispensabili quelle economico-finanziarie, fiscali e del lavoro, giuridico-contrattuali, di marketing strategico ed operativo, connesse alla sicurezza e al risk-management.

Sarà tuttavia determinante la capacità di saper ragionare in termini di reti e partecipazione a network, dal punto di vista strategico (costruzione di alleanze e partnership), finanziario (individuazione e diversificazione delle fonti e forme di finanziamento), artistico (reperimento e gestione dei contatti), organizzativo (allocazione e condivisione di risorse).

Il manager culturale dovrà avere il dominio sulla tecnologia e sui nuovi mezzi dell'informatica, superando resistenze e disprezzo verso la tastiera¹² e ricercando invece quei vantaggi considerevoli in termini di ottimizzazione e riduzione dei tempi e ritmi di lavoro, con il conseguimento di una migliore qualità delle sue prestazioni. Del resto Steve Holzman nel suo libro "*Digital Mantras*" non teorizza forse che l'artista del futuro debba essere padrone della tecnologia dei suoi tempi così come Tiziano era padrone della tecnica della pittura ad olio?¹³

L'efficacia del suo lavoro si gioverà dei rapporti internazionali e della conoscenza di più lingue. Dovrà essere creativo, coraggioso e curioso delle nuove tendenze, dei nuovi fermenti, delle innovazioni presenti nelle diverse forme di espressione culturale ed artistica. Soprattutto dovrà essere intraprendente, avere prospettiva all'iniziativa ed agli obiettivi, essere in grado di comprendere e partecipare attivamente, senza arroganza, la realtà che lo circonda. Al riguardo è il caso di citare Umberto Galimberti dove nella sua postfazione al bel libro di Pier Luigi Celli "*L'illusione manageriale*" sintetizza molto bene il pensiero dell'autore parlando della necessità di un equilibrio tra *il fare* (la tecnica) e *l'agire* (la politica)¹⁴. L'operatore culturale dovrà ridiventare protagonista delle politiche sociali e culturali, non solo di quelle che lo riguardano in diretta.

Accanto alle competenze il manager culturale dovrà saper esprimere un buon livello di *expertise*, vale a dire conoscenze a carattere empirico-pratico (*know-how*), derivanti unicamente dall'esperienza sul campo, su più ambiti, traendo vantaggio anche dalle competenze altrui. Fondamentale per questo sarà lo sviluppo nelle istituzioni culturali del *coaching*, metodo di sostegno nel quale chi è competente in qualcosa trasmette know-how specifico, su più funzioni dell'organizzazione.

Ma ancora più utile potrà essere l'impiego dell'azione di *mentoring*.¹⁵ Come Ulisse affida il giovane Telemaco al vecchio saggio Mentore perché lo indirizzi e sviluppi la sua autonomia e le sue scelte, così la preparazione del manager culturale potrà giovare dell'affiancarsi di uno o più veri tutor. Qui si torna inevitabilmente alla

formazione gestionale culturale ed ai suoi contenuti che, indipendentemente si tratti di operatori da riqualificare, artisti da riconvertire o giovani da inserire nel mondo del lavoro, non può essere scollegata dalle mutazioni in atto, interne ed esterne al settore culturale, dai bisogni delle imprese, dalle prospettive reali di impiego, dalle evoluzioni della filiera della produzione culturale ed in generale dell'utilizzo del tempo libero.

Sulle opportunità di un incremento di nuova occupazione nel settore, la prudenza è rigorosamente d'obbligo. Vedremo i risultati della ricerca in corso del Cefrac e della DGV della Commissione Europea¹⁶. Piuttosto mi chiedo se il mondo della formazione non debba porre l'attenzione a quel campo d'indagine tutto aperto legato allo sviluppo di nuove figure professionali, nuove funzioni e specializzazioni e su questo progettare dei prodotti formativi ad hoc, supportati sia da un reale collegamento con le imprese culturali che da una solida, intensa, azione di *placemant*. Faccio un esempio: lo sviluppo delle reti tematiche porterà certamente ad un rapporto più intenso con le arti sceniche e dal punto di vista operativo la gestione di acquisto e vendita dei diritti di utilizzazione economica delle creazioni potrà creare una nuova professionalità specifica al riguardo.

Certamente si pone prepotentemente l'annosa questione della tutela giuridica delle figure professionali dei manager culturali, nelle loro differenziazioni, attualmente scarsamente riconosciute anche sotto il profilo normativo, previdenziale ed assicurativo.

Si tratta di un passo fondamentale, utile anche per consolidare il concetto di qualità organizzativa delle prestazioni come requisito per l'ottenimento di una migliore qualità artistica e culturale, come l'economista Paolo Leon ha spesso ricordato¹⁷.

Sono infatti d'accordo con quanto scaturito dagli interventi di Franco Ferrari e Franco D'Ippolito di oltre un anno fa sul Giornale dello Spettacolo sulla non rinviabilità della rivalutazione formale e sostanziale del ruolo e del profilo professionale dell'operatore culturale (il dibattito era sulla figura dell'organizzatore teatrale).¹⁸

Quanto delle competenze, delle abilità individuali e dell'*expertise* descritto scaturisce dall'impiego di tecniche manageriali di tipo aziendale? Una buona parte se contestualizzate all'industria culturale. Va superato il concetto per cui tutte le metodologie di gestione d'impresa sono adattabili all'ambito culturale e come tali vengono insegnate. Ecco il problema della creazione di una "cultura d'impresa culturale" che nasca dalla curiosità degli operatori stessi, superi le resistenze congenite, introduca e sperimenti strumenti nuovi, contribuendo a rimodellare quel *software* di cui si parlava prima, senza per questo snaturare o mortificare la creazione artistica.

Ha ragione Nina Vinchi, storica fondatrice con Paolo Grassi e Giorgio Strehler del Piccolo Teatro Milano, circa la pericolosità e l'innaturalità di una impronta solo ed esclusivamente aziendale rispetto alla missione di una istituzione che produce arte. Una mano può darla il mondo della formazione gestionale, se non si limita alla didattica e mette in cantiere lo sviluppo di ricerca specifica, producendo modelli di riferimento visibili, riproducibili, pratici, adattabili a più situazioni. Penso ai sistemi di pianificazione e controllo, al budgeting, agli indicatori di valutazione e

misurazione di risultati ed obiettivi, alle tecniche di marketing operativo e diretto, per fare degli esempi.

Corrisponde tutto questo ai reali bisogni delle istituzioni culturali italiane? Una analisi superficiale potrebbe dare una risposta negativa, perché attualmente il "gap" esistente tra le persone che fuoriescono da corsi di formazione manageriale e gli assetti organizzativi delle nostre strutture culturali, rimaste legate a vecchi schemi e concezioni, è piuttosto considerevole, e pur quando talune istituzioni investono in formazione, non sono in grado di riposizionare il loro funzionamento in una ottica coerente con le capacità acquisite dai loro operatori, di fatto non patrimonializzando il valore aggiunto delle loro nuove conoscenze, anzi disperdendolo.

Ma il processo di rinnovamento delle organizzazioni è decisamente avviato e rimodellare il loro *hardware*, come già detto, sarà indispensabile per la sopravvivenza e non potrà essere ignorato dal mondo della formazione gestionale.

Riflettendo sul futuro delle strutture culturali ed artistiche, su come dovranno essere e lavorare, mi vengono in mente cinque aggettivi che Italo Calvino, nelle sue "Lezioni americane" propone come valori da considerare e da salvare per il prossimo millennio: la **leggerezza**, intesa come flessibilità delle strutture e dei modi di funzionare, la **rapidità** quale condizione essenziale per sapersi muovere nei nuovi dinamici ambiti competitivi, l'**esattezza** come puntualità sia di competenze, politiche e procedure che di rapporto con i propri pubblici di riferimento, la **visibilità** come elemento prioritario per l'affermazione della propria missione ed identità ed infine la **molteplicità** ovvero la duplice capacità di potersi avvalere di sinergie e collaborazioni a largo raggio e di saper proporre idee, contenuti ed attività in linea con l'evoluzione dei tempi.

¹ D.De Masi "L'ozio creativo" Ediesse, Roma, 1995

² D.De Masi "L'avvento post-industriale" F.Angeli, Milano, 1993

³ D.L. 19 settembre 1994, n. 626 – Tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori

⁴ Legge 31 dicembre 1996, n.675 – Tutela delle persone e di altri soggetti rispetto al trattamento dei dati personali

⁵ Dpcm 18 settembre 1997 in attuazione della legge 447/95 sull'inquinamento acustico

⁶ D.Boldizzoni "Serve ancora la gerarchia" in Sviluppo e Organizzazione novembre-dicembre 1991

⁷ R.Tian "Il rischio culturale nell'azienda teatro" Relazione al convegno Leggi e politiche per il teatro – Roma 2 giugno 1989

⁸ L.Argano "La gestione dei progetti di spettacolo", Franco Angeli, Milano, 1997

⁹ R.D. Archibald "Project management", Franco Angeli, Milano, 1996

¹⁰ "Dal senso al significato e dal significato al senso" Rapporto di ricerca della Cattedra di Sociologia del lavoro - Facoltà di Sociologia dell'Università degli Studi di Roma La Sapienza, coordinamento dr.ssa Giusi Miccoli

¹¹ P.Hersey e K.Blanchard "Leadership situazionale" Sperling & Kupfer, Milano, 1991

¹² "Dal senso al significato e dal significato al senso" Rapporto di ricerca, op. cit.

¹³ E.Assante "L'artista e la tecnologia" su Musica n. 134 de La Repubblica del 12 febbraio 1998

¹⁴ Postfazione di U.Galimberti in P.Celli "L'illusione manageriale" Laterza, Bari, 1997

¹⁵ A.Jacchia *“Mentoring, ovvero un padrino in azienda”* da Il Mondo n. 8/1997

¹⁶ Ricerca-Azione *“Economia dei settori della produzione culturale/Effetti sulla dinamica dell’occupazione”* Cefrac Paris e DGV Commissione Europea, 1997/98.

¹⁷ Intervento alla Convention sul Teatro – Teatro Festival di Parma, settembre 1996

¹⁸ articoli pubblicati sul Giornale dello Spettacolo il 22 novembre 1996 ed il 16 gennaio 1997