

# Identità istituzionale nei musei: uno studio esplorativo

di Fiona McLean  
dicembre 2000

## Introduzione

Benché il concetto di identità istituzionale sia riconosciuto come una funzione essenziale di management, c'è poca familiarità sul suo significato nel campo delle organizzazioni culturali. I testi di marketing e management culturale difatti vi accennano soltanto e spesso non distinguono il concetto da quello di marca. Va anche detto che i consulenti specializzati di design, i marketing manager esperti di pubbliche relazioni, i consiglieri di comunicazione aziendale e gli accademici definiscono e usano l'identità istituzionale in modo diverso. Di conseguenza le direttive sulla gestione dell'identità istituzionale entrano in conflitto e spesso mancano di precisione e dettaglio basandosi su strutture più descrittive che teoriche. Nonostante ciò si sa che gestire l'identità istituzionale, per quanto impegnativo, è assolutamente vitale per la prosperità a lungo termine di qualunque organizzazione.

Se gestita in modo efficiente l'identità istituzionale costituisce un elemento prezioso per ogni organizzazione. L'identità istituzionale può servire come strumento promozionale per un'organizzazione; può differenziare un'organizzazione dai suoi concorrenti; permette cambiamenti e può essere usata sia per la comunicazione interna che per la comunicazione esterna (de Chernatony and McDonald, 1992; Olins, 1995). L'identità istituzionale "dovrebbe influenzare ogni parte dell'organizzazione ed ogni suo pubblico" (Olins, 1995, p. xix). Può aiutare sapere che un'organizzazione costruisce un legame con i suoi pubblici, attraverso l'identità si rafforza il marketing relazionale, la panacea del moderno marketing (Brown, 1995). Si tratta di uno strumento che le organizzazioni culturali non si possono più permettere di trascurare.

Questo articolo descrive una ricerca esplorativa della pratica e dell'interpretazione attuali dell'identità istituzionale all'interno dei musei. L'obiettivo finale della ricerca è promuovere nel management la comprensione dell'identità istituzionale nel contesto caratteristico delle organizzazioni culturali. L'articolo è diviso in quattro parti. La prima parte esamina il contesto specifico delle organizzazioni culturali e dei musei tenendo presente l'impatto di questo contesto sul marketing culturale. Successivamente si delineano le teorie correnti sul management dell'identità istituzionale chiarificando questa nozione nel confuso panorama terminologico presente in letteratura. Si discuterà poi brevemente il metodo di ricerca e si esamineranno i risultati più significativi.

Questi risultati saranno poi analizzati in maggior dettaglio e saranno considerate le loro conseguenze sulla gestione. Infine l'articolo si conclude indicando le aree che richiedono maggiore attenzione e considerando che l'identità istituzionale non solo è importante per le organizzazioni culturali ma può contribuire in modo efficace alle loro strategie di marketing relazionale.

## Il contesto del marketing culturale

Come suggeriscono Hill e i suoi colleghi "ciò che rende diverso il marketing culturale è la particolare natura dell'esperienza artistica e la centralità del cliente nel creare quest'esperienza" (1995, p. xii). Anche se negli ultimi tempi molti accademici hanno esaminato le organizzazioni culturali all'interno del loro contesto specifico e suggerito approcci alternativi al marketing, hanno comunque evitato di affrontare la sfida del management dell'identità istituzionale. Quindi anche se le organizzazioni culturali sono sollecitate a sviluppare identità peculiari, i testi di riferimento tendono ad affermare l'applicazione del concetto senza fornire spiegazioni.

L'Arts Council of Great Britain riconosce che l'identità istituzionale è "lo stile e il contenuto della programmazione di un'organizzazione; la 'cultura' di un'organizzazione; come viene percepita verso chi è al di fuori e chi vi lavora; le numerose forme diverse di informazioni che produce" (1993, p.9), ma poi prosegue a spiegare come sviluppare un'identità grafica ignorando gli altri elementi. In riferimento ai musei Lewis sottolinea l'esigenza di una "identità caratterizzante", dato che "l'identità comprende tutto, dal nome, al logo, al carattere tipografico e lo stile di pubblicizzare fino al carattere dello staff" (1988, p. 184).

Non spiega però cosa sia l'identità, da dove sia derivata o quali siano i benefici strategici di una "identità caratterizzante". Analogamente Runyard (1994) discute semplicemente alcuni aspetti tattici dell'implementazione di un programma di identità istituzionale nei musei senza fare alcun cenno a come i musei possano pervenire ad una comprensione della propria identità, dato che l'assunto implicito è che l'identità può essere prodotta istantaneamente. Altri commentatori si rifanno al concetto di marca nella cultura (Hill et al., 1995; Arts Council of Great Britain, 1991) ma non fanno riferimento alcuno all'identità istituzionale.

E' sorprendente che ci sia questa assenza di dibattito sull'identità istituzionale nonostante l'enorme quantità di letteratura sul marketing nel contesto culturale. Se è comunemente accettato che il marketing culturale richiede un approccio specifico, ciò significa che anche l'identità istituzionale deve essere considerata in modo specifico. [...]

## Cosa è l'identità istituzionale?

In questa parte verrà data una breve visione d'insieme del dibattito e delle teorie correnti sull'identità istituzionale. Innanzitutto è obbligatorio distinguere l'identità istituzionale da altri concetti con cui viene spesso confusa. Il termine "immagine" viene invece usato largamente da operatori e teorici per indicare l'impressione che gli individui hanno di un'organizzazione. Meech definisce l'immagine come "l'impressione complessiva di un'organizzazione da parte di un individuo" (Meech, 1996, p.69) anche se ammette che si tratta di una percezione limitata che non prende in considerazione il processo complesso tramite cui si formano le immagini. "L'immagine di marca" è un concetto ancora più limitativo che si riferisce a quali sono i benefici di un prodotto specifico agli occhi del consumatore (de Chernatony and McDonald, 1992). L'immagine in questo senso è confinata solo ad un pubblico, il consumatore, e non comprende l'identità dell'organizzazione ma solo l'immagine di uno dei prodotti dell'organizzazione. La marca è collegata all'identità visuale o ai simboli che rappresentano i benefici percepiti dal consumatore.

L'identità d'altro canto riflette la personalità o l'anima di un'organizzazione: i suoi obiettivi, la sua storia, il suo credo, i suoi valori e la strategia (Black, 1983). Meech (1996) distingue quattro interpretazioni dell'identità aziendale: un logo; l'identità visuale; il complesso delle attività e dei manufatti di un'organizzazione, tutto ciò che questa fa o dice, sia volontariamente che

involontariamente lungo un periodo di tempo; un progetto specifico. Nei primi due casi l'identità è spesso definita come la comunicazione o il design istituzionale in cui l'identità istituzionale comprende "gli elementi visuali dell'auto presentazione" e prende in considerazione anche "i numerosi modi supplementari in cui un'organizzazione comunica con le persone sia internamente che esternamente" (Meech, 1996, p.71). Ciò include non solo le uniformi dello staff ma anche il loro comportamento e il modo in cui trattano con il pubblico.

Olins sottolinea il potere dei simboli per comunicare "cosa è l'organizzazione e quello che rappresenta" (1995, p.25) e infondere un senso di appartenenza alle persone che ne fanno parte. Bromley (1993) appoggia questo punto di vista ma pensa che solo i simboli non bastino, questi devono anche rappresentare i sentimenti e le credenze di coloro che sono nell'organizzazione. Infatti il costante uso di simboli e loghi per indicare cambiamento di identità e differenziazione delle organizzazioni ha solo contribuito ad aumentare la popolarità e i limiti del concetto di management dell'identità e dell'immagine e a distanziare l'identità aziendale ancora di più dalla realtà dell'organizzazione (Gorb, 1992).

Alvesson (1992) afferma che la concorrenza crescente tra organizzazioni può anche avere la conseguenza di creare immagini che siano esagerate e che si distanzino sempre di più dalla realtà dell'identità di un'organizzazione. In questo modo le immagini hanno vita breve e sono inconsistenti.

Inoltre visto che le organizzazioni cambiano e diventano più complesse in un ambiente sempre più competitivo, la loro cultura e la loro personalità può diventare diversificata parallelamente agli ambienti in cui queste operano. La comunicazione dell'identità aziendale diventa fondamentale per preservare questa personalità in rapporto al cambiamento (Quirke, 1996).

Il terzo concetto di identità istituzionale identificato da Meech (1996) si allontana dall'equazione semplicistica di identità uguale simbologia. Invece secondo Olins (1995) l'identità istituzionale proietta quattro elementi: chi sei, cosa fai, come lo fai e dove vuoi andare. Olins afferma che l'idea fondamentale dietro un programma di identità aziendale è:

"tutto ciò che l'organizzazione fa, tutto ciò che possiede e tutto ciò che produce dovrebbero proiettare un'idea chiara di ciò che è e di quali sono i suoi obiettivi. Il modo più significativo in cui ciò può essere fatto è fare in modo che tutto ciò che si trova dentro e intorno all'organizzazione- i suoi prodotti, gli edifici, la comunicazione e il comportamento - siano coerenti per obiettivo e rendimento e, nei casi in cui sia opportuno, anche nell'apparenza". (Olins, 1995, p.10)

Comunque per ottenere una coerenza esterna, l'organizzazione deve avere una coerenza interna, una coerenza di obiettivi derivata da una visione o da un'idea centrale. Questo si manifesta nella personalità dell'organizzazione o nella "percezione di sé" dell'organizzazione. (Meech, 1996, p.72).

Van Riel collega l'identità e l'immagine dimostrando che il rapporto tra di loro e mostrando che un'organizzazione "deve avere un quadro preciso della sua situazione reale in modo da presentarsi chiaramente attraverso il suo comportamento, la sua comunicazione e la sua simbologia" (1995, p.33). L'identità è quindi la presentazione unica di un'organizzazione con al centro la propria personalità. Quello che però Van Riel non dice è che l'immagine non è solo un puro riflesso dell'identità ma può anche risentire di influenze esterne (Moffitt, 1994). Rifacendosi al lavoro di Alvesson (1990) Moffitt mette in evidenza che non solo una, ma molte immagini di un'organizzazione vengono create da fattori ambientali e che i fattori personali, sociali, ambientali e organizzativi concorrono a determinare l'immagine aziendale: "il fenomeno dell'immagine istituzionale è troppo complesso perché sia determinato da un simbolo, da una persona, da un attributo, da un'opinione, da qualunque fattore culturale singolo, dall'organizzazione stessa o dal ricevente. L'immagine non è solo un concetto ma una serie di concetti, non solo un concetto di fonte o di ricevente, ma anche un concetto ambientale". (Moffitt, 1994, p.45).

Per esempio un individuo può avere un'immagine positiva di un museo fondata sul ruolo di agevolatore che tale museo ha verso gli svantaggiati di una comunità locale. La conoscenza di queste azioni positive può essere stata raccolta attraverso amici, articoli sui giornali, o tramite contatto diretto con lo staff del museo. Allo stesso tempo uno o più fattori si possono intrecciare nell'articolazione di un'immagine negativa del museo, come la pubblicità sulle politiche di staff in televisione, l'insoddisfazione per il cibo servito nella caffetteria del museo o un'esperienza negativa avuta da un collega con il museo. Di conseguenza l'ambiente è riconosciuto sempre di più come un fattore strumentale nel management dell'identità istituzionale.

Per poter creare un'identità o almeno per rivalutare l'identità in rapporto al cambiamento entra in gioco il quarto concetto legato all'identità istituzionale: l'identità come progetto. Per sviluppare un programma di identità Olins (1995) consiglia di condurre un'indagine e un'analisi in modo da identificare le qualità strategiche a partire da cui si possa sviluppare l'identità. Subito dopo si lancia e si implementa l'identità. Olins suggerisce che l'indagine consista di un programma d'interviste e di una serie di controlli e di una ricerca desk.

Per fare in modo che tutto ciò sia fatto nel modo più adeguato, consiglia che l'organizzazione assuma un consulente. Per molte organizzazioni culturali un consulente può essere proibitivo mentre coloro i quali possono assumere un consulente tendono semplicemente a produrre un brief per la creazione di un'identità visuale per l'organizzazione, ma è raro che conducano una ricerca secondo quanto definito da Olins. La ricerca auspicata da Olins però sembra culminare nella creazione di un'identità visuale per l'organizzazione come le uniformi dello staff, carta intestata, caratteri tipografici e pubblicità. In altre parole i teorici, se riconoscono che l'identità aziendale significa di più che la semplice identità visuale, non vanno oltre ad identificare altri modi per gestire l'identità visuale. I resoconti pratici del management dell'identità istituzionale sono stati scritti da designer che offrono raramente soluzioni di design per l'identità istituzionale. (Meech, 1996).

Dato che l'identità aziendale comprende l'organizzazione nel suo complesso, è necessario trattarla con un senso onnicomprensivo della rappresentazione e della comunicazione della personalità di un'organizzazione e del modo in cui opera nel suo ambiente. Questo ha chiaramente implicazioni per il modo in cui l'identità istituzionale viene gestita e richiede più che la manipolazione dell'identità visuale, la comprensione dell'identità dell'organizzazione in relazione ai suoi pubblici.

## **Ricerca e risultati**

L'obiettivo di questa ricerca è di capire l'impatto della natura caratteristica delle organizzazioni culturali sulla gestione dell'identità istituzionale. L'intenzione è di collegare la pratica corrente del management dell'identità aziendale alla sua percezione nella letteratura esistente. Concentrando l'attenzione su un settore specifico, quello dei musei, la ricerca intende istituire aree per una futura discussione che possano accrescere l'efficacia del management dell'identità aziendale nel settore culturale.

Dato che il presente è uno studio esplorativo, è stato giudicato più adatto uno studio qualitativo tramite interviste approfondite.

Sono state condotte dodici interviste totali con i direttori di musei di diverse dimensioni, tipo e localizzazione di un campione in tutta la Scozia. Tra questi: piccoli musei locali gestiti volontariamente, grandi musei di servizio gestiti a livello locale e musei indipendenti gestiti su base più commerciale. Il grado di sofisticatezza delle loro pratiche di marketing e di comunicazione varia ampiamente: alcuni musei hanno uno staff di marketing mentre in altri è il direttore che si prende la responsabilità totale delle decisioni di marketing.

Le interviste, durate tra una e due ore, sono state registrate ed in seguito trascritte. Usando le quattro categorie identificate da Meech (1996) come quadro per la discussione, l'intervista si è concentrata sulle attività correnti nell'ambito dell'identità istituzionale in ciascuno dei musei compresi: la simbologia, la comunicazione, il comportamento organizzativo e l'ambiente. Tecniche specifiche hanno consentito di codificare i concetti descritti dagli intervistati e di compararli. (Strauss e Corbin, 1990).

La ricerca è stata limitata dalla natura della ricerca qualitativa che può essere soggettiva e aperta a distorsioni sia da parte del ricercatore sia dell'intervistato. Si è cercato di fare il meglio per minimizzare queste distorsioni analizzando la comunicazione dei musei, l'osservazione degli approcci dei musei nei confronti delle mostre e la comunicazione degli oggetti. I risultati sono descritti in relazione ai cinque aspetti che differenziano le organizzazioni culturali in relazione al marketing e le loro implicazioni sono discusse più ampiamente nel paragrafo successivo.

### **La dimensione politica**

La dimensione politica è stata fortemente significativa nel management dell'identità istituzionale e si è manifestata soprattutto nei musei gestiti a livello locale. Un direttore ha sottolineato: "abbiamo un gran da fare nell'educare gli amministratori eletti ed altri funzionari su cosa facciamo davvero, su cosa sia il museo, su quale sia il suo ruolo. Dobbiamo cercare di fargli capire che non siamo secondari, ma centrali per tutte le cose che il consiglio vuole fare in relazione all'istruzione, alla rigenerazione economica, e a questo genere di temi."

I musei hanno bisogno di dimostrare il proprio valore in termini politici e comunicare questo senso di valore ai politici e ai funzionari eletti. Ciò però richiede una coscienza molto chiara della ragion d'essere del museo e del suo contributo per l'ambiente sociale ed economico.

Nello stesso modo al museo si richiede di rispondere alle direttive politiche. Un museo è stato costretto a fare pressioni sull'ente locale per avere il permesso di adottare il proprio logo piuttosto che quello dell'ente: "sentivamo davvero che avere il logo dell'ente e non quello del museo non era attraente per i visitatori. I visitatori non vengono qui perché siamo gestiti dal ente locale".

In queste parole c'è un senso costante dell'importanza dell'identità visuale del museo legata al pubblico che doveva riflettere non solo la personalità del museo ma anche comprendere la percezione del visitatore del museo. Comunque nessuno dei musei aveva consultato in alcun modo il pubblico per verificare l'immagine del museo. Si era riusciti ad evitare l'identificazione del museo con l'ente locale grazie all'auto-percezione del museo ma c'era poca valutazione dell'interpretazione del museo da parte dei visitatori.

### **Eccellenza contro accessibilità**

Alcuni musei sembravano avere problemi nel trovare un equilibrio nella loro identità tra eccellenza e accessibilità. In questo caso la questione della qualità diventa una questione importante, esattamente come il problema delle tensioni inerenti lo sviluppo della qualità per cui l'aderire a standard professionali può impedire la sensibilità organizzativa e verso il mercato. Anche se un museo lamentava che il suo obiettivo era di rendersi accessibile al pubblico più vasto possibile, il direttore rifiutava però ogni compromesso sul contenuto del museo. Parlando del bookshop del museo il direttore dichiarava: "non vogliamo vendere souvenir di cattivo gusto solo per guadagnare soldi, semplicemente non siamo interessati a una cosa del genere".

Un altro museo era fiero di mostrare un'identità di eccellenza tradizionale mantenendo le qualità dei musei tradizionali e quindi non investendo nelle nuove forme di tecnologia e dei media, anche se era preoccupato per la scarsa partecipazione della gente al museo. Questi due esempi sono indicativi della maggior parte dei musei dato che questi percepiscono che anche se la direzione del museo è chiara e con degli obiettivi le attività all'interno del museo spesso contraddicono quest'impressione. A dispetto delle affermazioni esplicite sulla centralità del pubblico all'interno dei musei, questa è invece apparente perché i musei piuttosto che essere orientati al mercato sono spesso orientati al prodotto.

Come ha riconosciuto un direttore: "il marketing nei musei è secondario perché si cerca solo di vendere qualcosa che è stato deciso a partire da una motivazione che non ha affatto il pubblico in mente". I problemi dei musei possono derivare dalle loro condizioni perché hanno sia obiettivi molteplici che molteplici pubblici cosa che, come Costa e Bamssy suggeriscono, "può alle volte sembrare antitetica e addirittura antagonistica" (1995, p.309) I musei, quindi, conservano le collezioni solo per permettere il pubblico accesso agli oggetti che hanno con tanta cura conservato, ma con tutti i pericoli legati a questo modo di fare.

Lo stesso si può dire delle organizzazioni culturali che vedono la responsabilità pubblica come capace di compromettere l'integrità artistica. I musei cercano di evitare questo paradosso al fine di permettere la condivisione delle loro collezioni con un pubblico più ampio, per esempio selezionando una collezione e distinguendo tra oggetti insostituibili e oggetti che possono tollerare ambienti non museali e che quindi possono essere mostrati in centri commerciali o in luoghi della comunità avvicinando il museo alla gente.

### **Diversità, potere e partecipazione**

La diversità del servizio rende difficile ai musei la ricomposizione di tale diversità all'interno di un'unica identità visuale. In ogni caso l'obiettivo di ognuno dei servizi addizionali come conferenze, visite guidate, bookshop ecc. contribuisce alla comprensione globale del "senso di sé" dell'organizzazione. Questa diversità quindi crea dei problemi per quanto riguarda la simbologia, ma non nella definizione del senso di identità.

Il direttore di un museo ha lamentato che spesso il direttore impersona l'identità del museo. La localizzazione del potere però varia a seconda della costituzione del museo. Nei musei indipendenti e gestiti da volontari il potere risiede nei consiglieri d'amministrazione o nel consiglio del museo e nello staff curatoriale. Nei musei gestiti da autorità locali il potere risiede a vari gradi nel consiglio, nel direttore e nei curatori. In nessuno dei dodici musei si è registrato una localizzazione di potere in altre tipologie di personale. Ciascuno dei musei organizzava incontri di staff e alcuni distribuivano newsletter per il personale ma c'era comunque poco feedback. In ugual misura alcuni direttori hanno ammesso che il personale era lontano dagli obiettivi del museo.

La conseguenza per l'identità era che era rappresentata solo da un parte dei pubblici interni del museo. Questa scoperta deve

essere trattata con attenzione dato il campione limitato e i parametri geografici (limitati alla Scozia) della ricerca. La tendenza certamente nelle organizzazioni culturali e soprattutto in musei del Nord America è verso una partecipazione maggiore da parte dello staff e una apertura organizzativa. Questo non significa che tale apertura non si sia registrata nei musei studiati; al contrario, quando ai direttori si chiedeva delle loro politiche di comunicazione interna, essi erano perfettamente a conoscenza della retorica del marketing interno.

I risultati indicano un problema molto più radicato in cui la teoria e la pratica non coincidono o, in misura ancora più sconcertante, che le culture di queste organizzazioni non sono adatte ad adottare uno stile di gestione più aperto.

I pubblici obiettivo di ciascuno di questi musei variano enormemente in relazione ai loro obiettivi specifici. È interessante notare, però, forse per il senso dell'importanza dei musei come istituzioni educative, che ogni direttore vedeva il suo pubblico nei termini più ampi possibili riconoscendo però che nella realtà potevano sperare solo di raggiungere alcuni segmenti. I musei delle autorità locali tendevano a dirigere la loro attenzione soprattutto verso gruppi svantaggiati e minoranze ancora una volta per via delle aspettative dei loro finanziatori politici che avevano a loro volta intrapreso politiche verso i disabili o verso le minoranze etniche.

### **Forme d'arti tradizionali contro nuove forme d'arte**

Dall'indagine è emerso che ciascuno dei musei era soggetto a un cambiamento rapido soprattutto tecnologico, ma anche sociale. Se alcuni adottavano la tecnologia volentieri, altri pensavano che non avesse posto nei loro musei, producendo quindi una diversità di approccio tra musei. La risposta della maggior parte dei direttori al cambiamento sociale era di mantenere la loro stabilità nei confronti di questo cambiamento.

Un direttore ha però criticato quest'inerzia: "molte persone nell'ambito dei musei considerano che la loro identità sia fissata. Hanno un ruolo che è il loro ruolo e non lo mettono in discussione. Questo significa mettere in questione che ruolo deve avere il passato nel presente. Quale è il ruolo del passato, cosa possono fare i musei con il passato che sia diverso da ciò che altri possono fare con il passato e come lo si può fare?"

Un museo però aveva riconosciuto che non rifletteva più il ruolo che si richiedeva dovesse avere nella società.

Di conseguenza aveva cambiato il nome, il logo e il suo intero approccio al visitatore nel tentativo di mostrare meglio quanto lo staff curatoriale pensava fosse l'identità del museo. Questo rifletteva il progetto specifico a cui si riferisce Meech (1996) in cui l'identità istituzionale viene vista come una costruzione. In ogni caso il museo non aveva preso in considerazione la sua immagine pubblica mentre sviluppava la sua nuova identità. Nello stesso modo tra gli altri musei, molti dei quali avevano alterato la loro identità visuale in misura maggiore o minore negli anni, nessuno di loro aveva considerato l'immagine pubblica nel ripensare quell'identità.

[...]

### **Discussione e conclusioni**

I risultati della ricerca hanno indicato sia che il concetto di identità era concepito in modo troppo ristretto dai musei sia che la natura dei musei in un contesto culturale causava problemi ai musei nella definizione e nella costruzione dell'identità. Questi temi sono ricorsi nel corso di tutta l'analisi dei risultati: comunicazione, relazioni e cambiamento di gestione. A dispetto del riconoscimento dell'importanza dei vari pubblici - in particolare i politici e i visitatori - e di soddisfare le loro esigenze, e a dispetto delle direttive e delle richieste, veniva fatta solo una comunicazione limitata con loro. Di conseguenza, anche se gli obiettivi dei musei erano guidati da questi due pubblici chiave, c'era poca rielaborazione delle impressioni che questi pubblici avevano del museo nel senso di identità del museo. Come ha commentato il direttore di un museo: "non abbiamo ancora iniziato a sviluppare l'arte della comunicazione del museo. E visto che non abbiamo considerato che debba essere il nostro compito principale quello di comunicare con il nostro pubblico, lo abbiamo ignorato".

In altri termini l'identità istituzionale è stata generata internamente e non è stata interiorizzata come sostiene Van Riel. Si potrebbe discutere che questa mancanza di comunicazione non solo tra questi pubblici chiave e il mancato incoraggiamento di un feedback da parte loro, ha contribuito alle difficoltà sperimentate nello sviluppo di identità istituzionali riguardanti la diversità, nell'affrontare la dimensione politica e nel rispondere ai diversi sostenitori. Nello stesso modo un terzo pubblico è sembrato non rientrare nell'equazione dell'identità istituzionale: il pubblico interno. Escludendo i decision maker non sembrava esserci alcun grado di comunicazione orizzontale con lo staff del museo.

Ad eccezione delle riunioni di staff e le newsletter la comunicazione era limitata e tendeva ad essere univoca con poco incoraggiamento di feedback da parte dello staff. È stato suggerito che questo poteva essere più il risultato di strutture tradizionali rigide che ostacolano iniziative di comunicazione interna, che non l'inerzia da parte del management. La conseguenza ricadeva sulla gestione dell'identità istituzionale poiché si ammetteva che lo staff aveva poca coscienza della ragion d'essere del museo. Ciascuno di questi fattori è stato ulteriormente esacerbato da una mancanza di direzione strategica. Ciascun museo era concentrato sul breve termine in opposizione al lungo termine. Di conseguenza si investivano in marketing relazionale che "definisce che un'organizzazione ha pubblici molteplici e che deve impostare relazioni che possano sostenere ognuno di questi pubblici" (McLean, 1997, p.123).

Sembra che il management dell'identità istituzionale e il marketing relazionale vadano mano nella mano e che la comprensione dei vari pubblici dell'organizzazione richieda un dialogo con questi pubblici ovvero incoraggi la comunicazione attiva che implica la condivisione e l'ascolto. Ovviamente per raggiungere lo stadio di dialogo con i diversi pubblici si richiede un obiettivo a lunga scadenza. Infine i benefici di queste relazioni a lungo termine si manifesterà in diversi modi, non ultimo con il sostegno e la lealtà (Christopher et al., 1991). Sviluppando un senso del sé dell'organizzazione e tenendo presente questi pubblici, l'identità comprenderà diverse prospettive e non sarà guidata in modo ristretto da un punto di vista interno ma interiorizzerà la responsabilità nei confronti di questi pubblici. In altre parole i processi organizzativi, le operazioni e le attività saranno guidate da una comprensione dei significati investiti in quell'organizzazione e porterà più vicino ai vari sostenitori. Apprezzare la relazione tra significato e processo permetterà anche l'organizzazione culturale di rispondere al cambiamento.

Il cambiamento avviene nell'ambiente dell'organizzazione. Incoraggiando il dialogo con i suoi pubblici, cercando di far apprezzare le varie immagini dell'organizzazione e investendo nei processi interni, le organizzazioni culturali saranno più vicine alle correnti e alle forze del cambiamento e saranno più in grado, non solo di rispondere a queste, ma anche di rispondere in modo da prendere coscienza di questo cambiamento.

Le implicazioni di gestione devono quindi sviluppare un punto di vista strategico più sul lungo periodo investendo nella costruzione di relazioni a lungo termine incoraggiando il dialogo e non solo la comunicazione univoca con tutti i vari sostenitori, integrando i significati attribuiti all'organizzazione e imparati grazie a questo dialogo, nell'identità; e rispondendo al cambiamento in funzione di

come questo è percepito dall'ambiente.

Sebbene si sia riconosciuto che questa ricerca era di tipo esplorativo, che i suoi risultati siano solo sperimentali e che non sia possibile trarre delle conclusioni a partire da questi risultati, sono però emersi dei temi che richiedono un'ulteriore chiarimento. Come hanno commentato Hill e colleghi il marketing culturale è "intensamente personale" (1995, p. xiii). Questo contatto personale deve essere integrato nell'identità dell'organizzazione culturale. L'identità istituzionale parla di personalità, del senso del sé dell'organizzazione ma è anche il senso di avere un ruolo significativo nella società. Nelle parole di un direttore di museo "questo significa un cambiamento fondamentale nel modo in cui i musei si organizzano, prendono decisioni e decidono cosa fanno. Questo significa un focus diverso di cosa sia il museo".

Questo richiede un dibattito costruttivo in cui una chiara comprensione dell'identità istituzionale possa permettere alle organizzazioni culturali di identificare il loro ruolo e il loro valore nelle comunità che cambiano.

## **Bibliografia**

- Alvesson, M., "organisation: From substance to Image?", *organization studies*, vol 11, nà3, 1990, 373-394.
- Alvesson, M., "CoCorporate Culture and Organizational Symbolism, Berlin: Walter de Gruyter, 1992.
- Arts Council of Great Britain, *Marketing the Arts: National Strategy Discussion Document*, Arts Council of Great Britain, London, 1991.
- Black, S., *The Essentials of Public Relations*, London: Kogan Page, 1983.
- Bromley, D.B., *Reputation, Image and Impression Management*, John Wiley and Sons, 1993.
- Brown, S., *Postmodern Marketing*, London: Routledge, 1995.
- De Chernatony, L. and M. H. B. McDonald, *Creating Powerful Brands*, Oxford: Butterworth Heinemann, 1992.
- Christopher, M. A. Payne and D. Ballantyne, *Relationship Marketing*, Oxford: Butterworth Heinemann, 1991.
- Costa, J.A. and G. J. Bamossy, "Culture and the Marketing of Culture: the Museum Retailing Context", in J.A. Costa and G.J. Bamossy (eds.), *Marketing in a Multicultural World*, Thousand Oaks, California: Sage, 1995, p.299-328.
- Hill, E., C. O'Sullivan and T.O'Sullivan, *Creative Arts Marketing*, Oxford: Butterworth Heinemann, 1995.
- Lewis, P., "Marketing to the Local Community", *Museums Journal*, Vol.88, n°, 1988, p.147.
- Lovelock, C. H. and C. B. Weinberg, *Public and Nonprofit Marketing*, 2nd edition, Danvers, Mass.: Boyd & Fraser, 1988.
- McLean, F., *Marketing the Museums*, London: Routledge, 1997.
- Meech, P., "Corporate Identity and Corporate Image", in J.L'Etang and M. Pieczka, (eds.), *Critical Perspectives in Public Relations*, London: International Thomson Business Press, 1996, p.65-81.
- Moffit, M.A., "A Cultural Studies Perspective Toward Understanding Corporate Image: A Case Study of State Farm Insurance", *Journal of Public Relations Research*, Vol. 6, n°1, 1994, p.41-66.
- Museums Association, *Definition of a "Museum."* Agreed at the Annual General Meeting, 1984.
- Ollins, W., *The New Guide to Identity*, Aldershot, Hampshire: Gower, 1995.
- Runyard, S., *The Museum Marketing Handbook*, London: H.M.S.O., 1993.
- Scottish Arts Council, *The Charter for the Arts in Scotland*, Edinburgh: H.M.S.O., 1994.
- Strauss, A., and J. Corbin, *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*, Newbury Park, CA: Sage, 1990.
- Van Riel, C.B.M., *Principles of Corporate Communication*, London: Prentice-Hall, 1995