

La natura complessa del management delle organizzazioni culturali: uno schema di riferimento (estratto dal libro "Economia dei musei e retorica del management")

di Luca Zan
settembre 2004

Qui di seguito viene presentato un passo piuttosto significativo del libro di Luca Zan "Economia dei musei e retorica del management" che contribuisce alla riflessione sul ruolo, sulle funzioni e sulle prospettive del management nel processo di cambiamento che sta investendo molte organizzazioni culturali.

[...] Alla luce di queste riflessioni, è possibile tentare una sistematizzazione che parta dalla considerazione di fondo della crescente complessità del management dei musei: alla logica propria del lavoro curatoriale e museologico con cui la professione ha gestito (in forme "non manageriali", cioè estranee alla tradizione di *management studies* così come la definiamo oggi) i musei moderni dalla loro costituzione per quasi due secoli e mezzo, negli ultimi due o tre decenni si aggiungono nuovi compiti e si arricchisce il lavoro, con pressioni più specificamente manageriali che si aggiungono a quelle storicamente caratterizzanti queste istituzioni. Che - come tutte le istituzioni - presentano fenomeni di inerzia notevoli a fronte della necessità di incorporare nuove conoscenze e valori professionali.

A tal proposito si può cercare di delineare la pluralità di questioni che la pressione verso processi di "managerializzazione" sembra imporre ai musei, con una logica di fondo di *responsabilizzazione economica*, che tende ad articolarsi in due principali aspetti: l'orientamento al "mercato" e l'orientamento alle risorse. Il processo di responsabilizzazione economica tende a strutturare forme di gestione focalizzate su obiettivi espliciti di risultato, in cui si definiscano agli inizi gli obiettivi che si perseguono e si negozino le risorse necessarie, e si renda poi conto dei risultati. Più che l'economicità e tantomeno la profittabilità o la improbabile autosufficienza economica, è proprio la logica di obiettivi, risorse e responsabilità (ad esempio in termini di numero di visitatori; di introiti e risorse reperiti autonomamente; di progetti, risultati e riconoscimenti sotto il profilo estetico-museale e così via) l'elemento a carattere generale, cui tendono ad affiancarsi gli ulteriori aspetti:

- un processo di maggiore *orientamento al "mercato"*, che tende a ripensare ed applicare in chiave di approcci di marketing la relazione con l'utente, con i diversi "segmenti" di utenti già evocando il linguaggio della segmentazione del mercato, fino alla magica trasformazione semantica degli utenti in "clienti", ad esempio in tema di iniziative e di comunicazione con i diversi segmenti di potenziali consumatori;
- un processo di attenzione alla *limitatezza delle risorse* e di sensibilità ai costi, e di modi alternativi di utilizzo delle risorse, finanziarie o umane, e quindi di erogazione del servizio, o di modificazione del medesimo servizio.

La natura multidimensionale del discorso sul management delle organizzazioni culturali risulta così composto da un quadro assai complesso, che vede affiancarsi tre diverse aree di problemi, con provenienza e matrice culturale diversa, non necessariamente coincidenti o convergenti (le colonne di tabella 1.1):

- la dimensione propriamente storico-estetica: per semplicità espositiva concentrandoci qui sui musei (ma la cosa potrebbe estendersi facilmente a teatri, opere liriche ecc.) è qui in campo tutta la dimensione museologica, e il discorso professionale in merito alle collezioni, ai siti, agli edifici, alle pratiche e criteri di collezione, conservazione, restauro, ricerca (catalogazione ecc.). In chiave di analisi organizzativa, si tratta di una dimensione cruciale di *back office* (mai back-office fu più centrale e importante, in verità), di lavoro che non interagisce solitamente con l'utente, ma è indispensabile (come in tutte le organizzazioni) per il mantenimento e l'identità dell'organizzazione;
- la dimensione di relazione con l'utente (o *demand-side*), che si pone il problema di offrire all'utente un servizio che oltre alle caratteristiche intrinseche consideri il punto di vista dell'utente, i suoi bisogni, il suo processo di consumo (o meglio, il tutto riferito a diversi possibili segmenti di clienti). Con la logica di fondo di "keep the customer satisfied", e le mille attenzioni che questo può comportare [1](#);
- la dimensione dell'utilizzo di risorse (*supply-side*), che introduce il problema aggiuntivo di come fare il tutto utilizzando risorse limitate e tendenzialmente decrescenti, e quindi trovando forme di economizzazione o comunque ponendosi il problema di organizzazione in relazione all'acquisizione e uso di risorse (ad esempio natura e quantità delle risorse acquisite rispetto a quelle autogenerate; costi e produttività complessivi; dimensionamento quali/quantitativo, produttività e soddisfazione del personale ecc.).

Ciò detto, non è solo la tridimensionalità che rende il quadro complesso, quanto piuttosto la diversa logica d'azione (verrebbe da dire la diversa razionalità: Zan S., 1988) che muove i rispettivi discorsi, in termini di efficacia o di efficienza, perché efficienza ed efficacia sono concetti estremamente diversi, e pongono problemi (e soluzioni) diverse. Efficacia è qui intesa come il grado di raggiungimento degli scopi e degli obiettivi rispetto ai diversi attori rilevanti, ai diversi stakeholders (Bradford, 1994; Armstrong & Tomes, 1996; Rentschler & Potter, 1996; Griffin & Morris, 2000); efficienza è invece il rapporto tra input utilizzati e output ottenuti [2](#). Da questo punto di vista si può osservare che la dimensione di *back office* è guidata da una logica di efficacia professionale (rispetto di standard più o meno taciti e dunque in termini di giudizio storico-estetico-scientifico a seconda del tipo di organizzazione culturale). La dimensione di domanda è anch'essa guidata da una logica di efficacia, ma affatto diversa, che considera la soddisfazione dell'utente o dei diversi segmenti di utenti. La dimensione delle risorse tende ad essere guidata invece prevalentemente da una logica di efficienza.

Questa strana commistione di situazioni - efficacia di natura diversa e efficienza - con una contrapposizione tra matrici e prospettive - ove il discorso storico-estetico è per certi versi più vicino a una logica di orientamento al visitatore perché condivide una logica di efficacia, se pur di diversa natura; ma dove la logica di domanda e offerta appartengono più o meno a un medesimo corpo di conoscenza, gli studi di management - è causa delle profonde e molteplici contraddizioni e difficoltà del "discorso del maneggio" nelle organizzazioni culturali (per tutti cfr. Di Maggio, 1986; Wilton, 1990; de Jong, 1993; Ames, 1994; Fitzgibbon & Kelly, 1997; van Hemel & van der Wielen, 1997; Griffin, 1999; Mossetto e Valentino, 2001).

Esiste innanzitutto un conflitto latente in tema di efficacia, tra dimensione storico-estetica e orientamento al cliente: i valori professionali possono confliggere, creando incomprensioni e accuse reciproche (di commercializzazione da una parte e di chiusura autoreferenziale dall'altra). In ogni caso, quale che sia il grado di conflitto e la soluzione individuata, si tratterà pur sempre di un equilibrio composito, di un compromesso tra due dimensioni ineliminabili, tra orientamento alla fruizione e *back-office*. Nonostante la 'spettacolarizzazione' dei musei sia un fenomeno difficilmente arrestabile, la natura specifica di queste organizzazioni deve essere difesa secondo le logiche proprie di un discorso professionale di tipo museologico (e viceversa, pur moderando forme eccessive - e spesso antieconomiche - di spettacolarizzazione).

Ma ancora più dirompente è un altro tipo di conflittualità latente. Nonostante nella retorica manageriale dominante efficienza ed efficacia siano utilizzanti indifferentemente, quello che spesso accade è che efficienza e efficacia siano tra loro antitetiche: è estremamente facile migliorare l'efficienza semplicemente riducendo il livello di servizio offerto (ad esempio riducendo l'orario d'apertura o la cura e la presentazione dei reperti). È facile aumentare l'efficienza riducendo il numero di orchestrali, ma su questa strada si rinuncia prima alla lirica, poi all'orchestra sinfonica, poi a quella da camera optando per un quintetto, anzi per un quartetto, un trio, o perché non un duo: alla fine resta solo la *one-man-band*, forma di efficienza per eccellenza. In sostanza, questo significa che parlando della gestione di una specifica organizzazione culturale si pone un problema di compromesso, di *trade-off* tra efficacia e (ovvero 'in opposizione a') efficienza. Questa considerazione costituisce probabilmente il più interessante risultato della ricerca che sta dietro a queste pagine, elemento che si ripresenta come filo rosso in tutto il libro: sia come critica interna alla retorica del management che tende a riproporre in modo non problematico il rispetto di condizioni di efficacia-e-efficienza, quasi si trattasse di una sola parola; sia come problema cruciale al centro dei processi di definizione di politiche culturali, e di attivazione di condizioni organizzative di gestione [3](#).

Il che tra l'altro evidenzia un aspetto delicato: la potenziale contraddittorietà tra impostazioni diverse all'interno dello stesso campo degli studi di management, per cui una logica orientata al consumatore potrebbe manifestare consistenti conflitti con una orientata alle risorse.

A complicare ulteriormente la situazione - in modo particolare nei processi di modernizzazione della pubblica amministrazione - è che inoltre, il termine "management" può essere riferito sia ad aspetti sostantivi, di merito, sia ad aspetti procedurali, di metodo (cioè la lettura per riga della tabella 1.1). Ad esempio, in tema di risorse finanziarie, si può fare riferimento ad aspetti sostanziali come l'ammontare e la natura dei finanziamenti a disposizione, delle uscite e dei costi, cercando se possibile di farli coincidere con l'ammontare e la natura delle entrate e dei ricavi. Un problema diverso è rappresentato dall'analisi delle procedure che sono generalmente utilizzate nell'organizzazione in esame per disciplinare le azioni e/o le decisioni in termini di raccolta e utilizzo di finanziamenti, allocazione delle risorse e monitoraggio dei costi. Un ulteriore problema è l'identificazione dei legami (eventuali) tra i suddetti aspetti, ovvero tra l'effettiva situazione in termini di dinamica dei costi e le procedure utilizzate, in logica non deterministica [4](#). Aspetti sostanziali e aspetti procedurali appartengono quindi a due dimensioni che vanno considerate congiuntamente, piuttosto che focalizzarsi in modo ossessivo sulle procedure migliori che dovrebbero meccanicamente tradursi in risultati migliori dal punto di vista sostantivo.

È questo uno dei pericoli principali dell'invasione della retorica manageriale nel comparto culturale, dove la parte più critica, riflessiva, e "difficile" del discorso del management viene persa, quasi fermata da un filtro banalizzante, importandone solo impostazioni ingenui e semplicistiche. Ad esempio - nei musei come nella sanità - con un delirio di *mission*, *customer satisfaction*, rituali di *Total Quality*, e la loro ossessione per l'elemento di metodo in assenza di una attenzione agli aspetti di sostanza che caratterizzano

organizzazioni come i musei, e singole entità. E, in effetti, ciò che più lascia perplessi di quella impostazione "proceduralista" - proprio per la scarsa attenzione agli elementi sostanziali (Jönsson, 1998) - è la tendenziale irrilevanza e incapacità a discriminare tra organizzazioni (musei) di ben diversa importanza e valore (nell'ottica sia del cittadino-contribuente, sia del policy maker, sia del museologo). Come dice March (1988), il management è *addressing attention*: e se l'attenzione è risorsa scarsa, meglio usare approcci più incisivi.

Tabella 1.1 - Uno schema per l'analisi della natura multidimensionale del management dei musei

	Efficacia Giudizio storico- estetico	Efficacia Soddisfazione del/i pubblico/i	Efficienza Acquisizione e Uso delle risorse
	<i>(Back office)</i>	<i>(Demand- side)</i>	<i>(Supply-side)</i>
Aspetti di Merito (Sostanziali)	- Valore collezioni - Incremento collezioni - Interventi manutentivi - etc.	Soddisfazione dei pubblici: - visitatori - scuole - comunità scientifiche	Risorse economiche: - reperite / autogenerate - costi/produktività complessivi Risorse umane: - dimensionamento quali/quant - produttività del lavoro - soddisfazione del personale
Aspetti Procedurali	Attività e pratiche di: - collezione - documentazione - acquisizione opere - conservazione	Pratiche di: - ricerca - servizi al consumatore - educazione - prestiti - marketing - mostre e criteri	Logiche e pratiche di gestione: - risorse finanziarie - risorse umane

1 In effetti è innanzitutto un problema di atteggiamento, di considerazione de consumatore. Ad esempio, nel caso dell'Università, fare gli orari di lezione avendo in mente l'esigenza di compattare il tempo in aula dello studente è attenzione che costa poco, ma che rende un grande valore allo studente, in termini di organizzazione del tempo e "produttività" dello studio. Addirittura a volte si riducono i costi aumentando il servizio al cliente: si veda ad esempio il *day hospital*, che consente di deospedalizzare il paziente e ridurre i costi di pernotta, richiedendo solo un po' di attenzione in tema di programmazione del lavoro. Nel settore museale si pensi solo alla varietà di orari di apertura e chiusura di singoli musei - per tradizione, per abitudine, per storia amministrativa - e il disservizio che questo può provocare all'utente, ignaro e giustamente disinteressato alle storie amministrative altrui. Più in generale su questa prospettiva cfr. Hendon, Costa & Rosemberg, 1989; Bradford, 1994; Dickenson, 1997; Linklater, 1997; McLean, 1997; Colbert, 2000. Per la realtà italiana cfr. anche Solima, 1998; Solima e Bollo, 2002; Moretti, 1999.

2 La definizione di efficacia proposta è quella tradizionale, che differisce peraltro sostanzialmente da quella fornita nel rapporto DCMS su Efficienza e Efficacia che verrà ripreso più oltre: "l'efficacia è la relazione tra l'efficienza e i risultati. I risultati sono l'impatto finale delle attività e vanno interpretati in relazione agli scopi e agli obiettivi" (DCMS, 1999: 39).

3 La potenziale incompatibilità e la ricorrente incomprensione tra efficacia e efficienza può essere espressa anche in via ironica, nella seguente vignetta di fonte non totalmente certa (tratta dalla rivista inglese *Classical Music*, edita Rhinegold, ma di data incerta) segnalata a chi scrive da Christopher Gordon, che si ringrazia: "**Schubert's Unfinished Symphony**. *The Chair of a Music College's Board of Governors was given some tickets for a performance of Schubert's Unfinished, but was unable to attend. He therefore passed on the tickets to the senior manager of the College, who later sent him the following report: 'For considerable periods, the four oboe players had nothing to do. Their number should be reduced and their work spread out over the whole orchestra, thus eliminating unhelpful peaks of activity. All 22 violins seemed to be playing identical notes; this seems unnecessary duplication, and the*

employees in this section should be drastically cut. If a large volume of sound is absolutely necessary, then advantage should be taken of the new technologies. The College already possesses an electronic amplifier.

Much effort was made in playing demi-semi-quavers. This seems an excessive refinement and I would recommend that in future all notes should be rounded up to the nearest quaver (or semi-quaver at most). This would have the added advantage of allowing us to use trainees or lower-grade operators which would be cheaper.

I cannot see that any useful purpose is served by repeating on the horns, passages which have already been played perfectly adequately by the strings.

If all such redundant passages were eliminated from the concert, then I estimate we could have reduced it from one hour to about 15 minutes. Had Schubert given proper attention to these matters at the planning stage, and taken proper consideration of the time factor as a crucial part of his overall strategy, it is highly likely that he would have found it possible to complete the symphony after all".

4 Anthony Hopwood ha sottolineato la natura controintuitiva dello sviluppo di Benetton, ovvero di una marcata strategia di contenimento dei costi attuata in assenza di un sofisticato sistema di controllo dei costi. Allo stesso modo un'impresa potrebbe essere caratterizzata da una buona composizione della forza lavoro (con competenze ed esperienze eccellenti) e da un buon clima organizzativo nonostante l'assenza di qualsiasi procedura formale per l'assunzione e l'incentivazione del personale, o viceversa.

Capitolo estratto dal libro "Economia dei musei e retorica del management" edito da Electa (2004)

Si ringrazia Electa per aver permesso la pubblicazione di questo estratto.