

Gli atti del convegno "Management culturale e formazione: bilanci e prospettive" a cura di Ugo Bacchella e Ivana Bosso sono stati pubblicati dalla Regione Piemonte ed inaugurano la nuova serie "Materiali per la Cultura" della collana "Materiali per i Musei".

Benvenuti. Forse non tutti sanno di essere coinvolti in una festa di compleanno: i dieci anni del Corso di Perfezionamento per Responsabile di Progetti Culturali. Il CRPC è un corso in project management culturale promosso da un'organizzazione indipendente che ha coinvolto oltre cento professionisti da tutto il mondo, di diversi settori e discipline, per trasmettere visioni, approcci e strumenti a operatori culturali navigati e ad altri alle prime armi, giunti a Torino da tutta Italia per sette settimane l'anno per trasformare le loro idee in progetti.

Dieci anni di un'esperienza formativa sono poca cosa nell'universo accademico e formativo, ma trattandosi di arte e management - un connubio tutt'altro che scontato - sono sufficienti per fare un bilancio che vada oltre le valutazioni di routine. L'impegno di Fitzcarraldo nella formazione nasce ancor prima, nel 1993, quando Lucio Argano e il sottoscritto proposero a prezzi di mercato a un mercato di là da venire un pionieristico e ambizioso programma di seminari manageriali di forte impronta anglosassone presso il British Council di Roma. Molti complimenti corredati di sorrisetti di amici e colleghi preannunciarono i risultati: apprezzamenti, sarcasmi e soprattutto scarse iscrizioni. In questi anni abbiamo allargato l'offerta formativa creando e consolidando attività in molti ambiti e territori. Con la Regione Piemonte gestiamo un articolato programma pluriennale di interventi di sviluppo professionale rivolti al personale dei musei e dei beni culturali. Abbiamo realizzato incursioni sperimentali su terreni impervi, progettando avventure formative entusiasmanti e ardue a un tempo, ad esempio quella con alcune decine di Festival del circuito Piemonte dal vivo. Da alcuni anni operiamo sui mercati internazionali, partecipando alla Summer Academy a Salisburgo, proponendo seminari di nostra produzione e sviluppando progetti comuni didattici e di ricerca con università europee e in altri paesi, anche grazie a una presenza costante nell'ENCATC e in altre reti europee. Abbiamo coprogettato e siamo fortemente impegnati come partner dell'Università di Bologna nel Biennio specialistico GIOCA, e della Seconda Facoltà di Architettura del Politecnico di Torino nel Master in Management dei beni culturali e ambientali. Stiamo avviando nuove collaborazioni in Italia e all'estero.

Alle iniziative istituzionali della Fondazione si affianca l'impegno didattico di molti di noi in università. Tutto ciò molto investendo e rischiando, in termini intellettuali ed economici, con qualche ingenuità, molta passione, onestà e umiltà.

Abbiamo recentemente avviato un nuovo investimento di energie e risorse per migliorare strumenti e materiali didattici, per perfezionare analisi dei fabbisogni e valutazione degli interventi, dare vita a un programma di formazione dei formatori, progettare azioni efficaci e sostenibili di accompagnamento post esperienza.

Sarebbero già queste tutte buone ragioni per ripercorrere le tracce, comprendere che cos'è cambiato e immaginare nuovi percorsi e strumenti di navigazione, fors'anche nuovi territori. Ma di più premono una serie di urgenze che condividiamo con chi orienta il proprio lavoro di formatore a principi di etica e onestà intellettuale. Perciò, in accordo con Regione Piemonte e Fondazione CRT, i due partner che fin dall'inizio hanno condiviso questa scommessa, abbiamo dedicato questo compleanno all'avvio di una riflessione radicale su management culturale e offerta formativa. Per affrontare questa ricognizione preliminare dello stato dell'arte siamo partiti da alcune domande e osservazioni maturate nella nostra esperienza di formazione, ricerca e consulenza, che hanno orientato l'impostazione e le modalità di svolgimento dei lavori. L'evidente eccesso di offerta di formazione iniziale a fronte alle strozzature del mercato del lavoro è forse l'elemento problematico che più ricorre nelle conversazioni informali e nelle posizioni di chi ha investito molti anni nella propria formazione. Ma altre domande e sensazioni di disagio premono con urgenza. È ad esempio una sensazione di inadeguatezza rispetto alle domande più difficili come quella di attività qualificate di sviluppo professionale rivolte a chi già opera nelle istituzioni e organizzazioni; non è forse anche conseguenza di questa debolezza la scarsa incisività nel contribuire al cambiamento delle organizzazioni medesime? Le resistenze a difesa di antistoriche strutture organizzative e le inerzie culturali al cambiamento non sono forse alimentate dal proliferare di programmi di scarsa credibilità? E se le maggiori responsabilità sono di agenzie di formazione professionale macinatrici di finanziamenti comunitari, non ne hanno altrettanta quelle università o enti che offrono corsi dedicati a profili iperspecialistici che esistono solo in piante organiche virtuali o propongono corpi docenti con modeste conoscenze e competenze specifiche? Pressoché ogni disciplina, dall'architettura alla sociologia, dall'amministrazione aziendale alla scienza della comunicazione, si ritiene autorizzata ad avviare corsi di management culturale, in quanto capace di apporti significativi, senza riconoscerli la dignità di materia specifica che trae legittimità e

fondamento dall'autonomia e dalla peculiarità dei processi di creazione artistica e produzione culturale. Proprio al mancato riconoscimento di questa specificità si possono far risalire una serie di criticità che sembrano largamente presenti nell'offerta iniziale, post laurea e post esperienza in Italia (ma simili osservazioni sono state segnalate in altri paesi europei):

- l'orientamento prevalentemente monodisciplinare che perpetua la compartimentazione storica dei settori artistici e culturali;
- la prevalenza egemonica di culture, approcci teorici e strumenti mutuati dalle discipline economico-aziendali e inappropriati rispetto alle responsabilità e alla funzione del management culturale;
- l'assenza/residualità di molte discipline umanistiche (ad esempio le scienze antropologiche e sociali) così come di quelle tecniche indispensabili per integrare percorsi formativi di figure gestionali multicompetenti, particolarmente nell'ambito di musei e beni culturali;
- l'inesistente rapporto con il mondo del non profit privato sociale;
- l'assenza della creazione artistica contemporanea, particolarmente per quanto riguarda le forme espressive transdisciplinari;
- l'irrilevanza dei nuovi media e dell'impatto delle trasformazioni tecnologiche sui processi creativi, produttivi e distributivi;
- la separazione di tutto il comparto delle industrie culturali;
- il riferimento preponderante ad approcci ed esperienze e ai modelli organizzativi e operativi di grandi istituzioni del mondo anglosassone;
- per quanto riguarda l'Italia, il riferimento pressoché esclusivo ai modelli organizzativi delle istituzioni storiche, trascurando i nuovi spazi, le nuove filosofie, forme gestionali e organizzative;
- la marginalità della dimensione della cooperazione transnazionale a favore di un approccio eurocentrico e per lo più ristretto alla strumentale ricerca di finanziamenti comunitari;
- la sostanziale residualità delle esperienze sul campo (tirocini, stages, project work) e più in generale la debolezza del rapporto col mercato del lavoro.

Inoltre creatività, flessibilità, orientamento alla cooperazione, leadership, capacità relazionali, imprenditorialità, tutte qualità e attitudini sempre più essenziali nell'esercizio del management culturale, sono assenti o poco valorizzate nelle tradizionali discipline accademiche e nella concezione tecnocratica prevalente negli studi di management aziendale.

Ricerca e formazione in management, economia e politiche della cultura hanno meno di cinquant'anni nel mondo e si sono affacciate nel contesto italiano in epoca ancor più recente; è quindi possibile che gli elementi di criticità citati siano in parte sindromi tipiche dell'età giovanile e in parte rimandino a "tare" dei diversi ambienti di riferimento. Ma potrebbero essere sintomi di patologie strutturali. È infatti opinione sempre più diffusa che il mondo artistico e culturale debba sviluppare un proprio corpo autonomo teorico e operativo in materia di organizzazione e gestione che si avvalga di contributi delle più diverse discipline e non sia una mera propaggine del management aziendale. Ritva Mitchell e Rod Fisher già nel 1992 sostennero l'impossibilità di sviluppare modelli di formazione di validità universale per profili professionali nei diversi ambiti specifici in cui operano i manager culturali. Identica tesi formulò Ken Robinson (1996); Mark Schuster (2001) ha ipotizzato che questa sia la ragione per lo scarso successo dei corsi di arts management negli USA, paese di origine di questa disciplina. Nel più recente e ampio studio sulla situazione europea (2005) Corine Suteu sviluppa le medesime argomentazioni. Quali conoscenze e competenze essenziali devono quindi essere compresi nei curricula formativi in Management culturale afferenti a settori diversi? Come si possono immaginare percorsi caratterizzati da una maggiore interdisciplinarietà? Come si possono valorizzare il patrimonio di conoscenze e di competenze e la capacità di studio, ricerca e didattica delle università e metterli in relazione ai bisogni formativi delle istituzioni e organizzazioni culturali? Si può proporre al mondo accademico, improntato per sua natura in larga parte a logiche funzionali allo sviluppo del dibattito teorico disciplinare, di dedicare una parte delle attività di ricerca e didattica ad affrontare le sfide che le imprese culturali percepiscono come prioritarie? La funzione del management culturale è essenzialmente quella di mettere in relazione il lavoro degli artisti con la società. I radicali mutamenti esogeni ed endogeni, in un quadro di crescente complessità ambientale, non modificano questa funzione, ne esaltano anzi la necessità e caricano il management culturale dell'impegnativa responsabilità storica di costruire una nuova legittimazione sociale e politica delle politiche culturali per individuare e sperimentare nuove forme di sostenibilità economico-finanziaria. Avvezzi alla complessità, alla flessibilità, alla composizione creativa di fattori in tensione, artisti e operatori culturali hanno grandi opportunità e responsabilità di fronte alle trasformazioni sociali e tecnologiche.

Questo passaggio epocale impone sensibilità e competenze non del tutto estranee al paniere delle attitudini e competenze della tradizionale figura di organizzatore culturale o di dirigente di istituzione. Ma certamente si richiedono oggi altre capacità di lettura e interpretazione ambientale e di visione strategica, capacità di operare senza garanzia di continuità e senza certezza sulle risorse, capacità di

leadership, capacità di riconoscere e guidare risorse professionali eterogenee.

Questo percorso di transizione in terra incognita è una sfida difficile per la generazione che è alla guida delle organizzazioni e istituzioni culturali italiane a prevalente finanziamento pubblico. Essa appare oggi sulla difensiva, come arroccata in un recinto autoreferenziale, percorsa da sentimenti di delusione e impotenza di fronte al declino e allo snaturamento delle politiche culturali pubbliche, alla erosione delle risorse pressoché su tutti i fronti e alla straripante concorrenza dell'industria dell'entertainment.

Il futuro della creazione artistica e dell'impresa culturale alle quali sono affidati lo sviluppo e la gestione delle attività artistiche e culturali e la valorizzazione dei patrimoni tangibili e intangibili non può che passare per un'alleanza tra quella generazione e le nuove forze del management culturale. Questo patto generazionale deve assumere la questione della formazione in management culturale nel suo orizzonte strategico, nel segno di un rilancio del ruolo etico, visionario, prefiguratore, provocatore della creazione artistica e della produzione culturale. All'insegna di questa speranza è perciò il tratto distintivo dell'incontro, la forte interazione tra i formatori e gli operatori di diverse generazioni dei diversi ambiti e settori di creazione artistica, produzione e distribuzione culturale. Infine qualche parola per illustrare il programma. Dopo i saluti dei rappresentanti delle istituzioni copromotrici e ospitanti, il convegno prevede la prima parte dal titolo Tempo di bilanci, articolata in quattro sessioni, tre nella giornata di venerdì e una sabato mattina, che metteranno a confronto le valutazioni sulla situazione italiana dai differenti osservatori dei formatori, degli artisti, degli operatori culturali e delle istituzioni pubbliche.

La sessione inaugurale comprenderà una rassegna critica dei principali temi del convegno e un'appassionata riflessione introduttiva di Michelangelo Pistoletto e di altri artisti. La prima sessione presenterà due relazioni sull'origine, evoluzione e criticità dell'offerta formativa in management dello spettacolo e dei beni culturali, nella ricostruzione di due protagonisti e un intervento generale sul faticoso rapporto tra management arte.

La sessione Percorsi formativi e incognite professionali offrirà un confronto tra operatori che hanno frequentato il Corso di Perfezionamento per Responsabile di Progetti Culturali e il corso di Laurea GIOCA e formatori e responsabili di istituzioni, a partire da un'indagine sull'efficacia e l'impatto del CRPC sui percorsi professionali dei partecipanti.

L'ultima sessione della giornata propone un confronto tra rappresentanti della pubblica amministrazione per ripercorrere criticamente le scelte fatte e quelle mancate e per individuare ruoli, ambiti d'intervento e priorità delle politiche pubbliche statali e regionali in materia. Completerà il panorama istituzionale un intervento dedicato a un argomento cui non è stata dedicata in Italia la necessaria attenzione: il processo di Bologna di armonizzazione dei percorsi formativi a livello europeo. Mireille Pongy, responsabile del gruppo di lavoro nella rete europea ENCATC, ne illustrerà condizioni di attuazione nonché opportunità e rischi individuati sulla base di ricerche e sperimentazioni in corso da parte di alcune università.

Le testimonianze di alcune avventure innovative italiane ed europee integreranno sabato la prima parte Tempo di bilanci. Il primo seminario metterà a confronto alcune delle più significative esperienze transnazionali di sviluppo professionale per operatori culturali europei. Accanto alle iniziative "storiche" paneuropee, due progetti recenti, dedicati alla cooperazione mediterranea. Il secondo seminario è incentrato sull'opportunità di attività formative progettate per favorire e accompagnare lo sviluppo dell'imprenditorialità culturale. Verranno presentati alcuni laboratori d'impresa ed esaminate le condizioni necessarie per realizzarli, garantendone la congruenza con gli ambienti di riferimento. Il terzo seminario presenterà Mestieri reali, un'iniziativa di sviluppo professionale sui temi del restauro rivolta a giovani laureati, professionisti e imprese, del tutto inusuale per contenuti, modalità di svolgimento e soggetto proponente.

L'ultima e centrale parte del convegno Bisogni e fabbisogni sarà dedicata all'analisi delle dinamiche organizzative, conoscenze, competenze, capacità e profili emergenti necessari per affrontare i grandi e tumultuosi cambiamenti strutturali nella domanda e nell'offerta culturale. L'articolazione in seminari settoriali e tematici sottolinea l'esigenza di individuare i fabbisogni e progettare gli interventi formativi su misura dei processi creativi e produttivi e di forme organizzative eterogenee.

Alla sessione plenaria finale sono affidati i compiti di una prima restituzione dei risultati dei lavori seminariali, di ispirare gli indirizzi di ricerche e studi e di fornire indicazioni di metodo e di contenuto per ulteriori approfondimenti anche in vista di una seconda tappa del nostro percorso nell'autunno 2007, che potrebbe essere focalizzata sulla progettazione e sulle metodologie didattiche. Un ringraziamento d'obbligo a tutti gli amici e colleghi formatori e operatori che investendo in questa iniziativa tempo ed energie ci hanno dato il primo segno di quanto maturo fosse questo dibattito. Il loro impegno ha generato un programma articolato e materiali introduttivi ricchi di analisi stimolanti. Buon lavoro a tutti!

Gli atti del convegno "Management culturale e formazione: bilanci e prospettive" a cura di Ugo Bacchella e Ivana Bosso sono stati pubblicati dalla Regione Piemonte ed inaugurano la nuova serie

"Materiali per la Cultura" della collana "Materiali per i Musei".

Sono in vendita richiedendoli direttamente a:
Centro Studi Piemontesi
Via O. Revel 15 - 10121 Torino Italia
Tel. +39.011.53.74.86 - Fax +39.011.53.47.77
info@studipiemontesi.it