



Esserci e saperlo: cultura e innovazione

di Alessandra Gariboldi e Catterina Seia

Articolo pubblicato su "Vita Magazine" Settembre 2013.

Cosa c'entra la cultura con l'innovazione?

Nei progetti di innovazione che hanno vinto i concorsi e i bandi promossi negli ultimi anni, **la cultura c'entra sempre**. In un modo o nell'altro, si ritrova come mezzo, come fine, o come auspicato effetto collaterale. Il problema – o un'opportunità ancora da cogliere – è che **chi oggi fa innovazione non vive dentro al mondo degli operatori della cultura**, pur nutrendosi di quei contenuti, di quelle competenze e di quell'immaginario. **Il settore culturale – in particolare nelle sue espressioni più tradizionali come musei, teatri, archivi – esprime e produce innovazione con grande difficoltà**: quando accade è episodica, marginale e dissipativa, realizzata cioè attraverso modi e percorsi che raramente contribuiscono a creare valore aggiunto proficuamente e in modo condiviso, a innescare cambiamenti nell'organizzazione, a migliorarne significativamente i comportamenti, i processi economici e le condizioni generali di sostenibilità.

Perché il settore culturale non riesce a esprimere innovazione?

Le cause sono molte.

Il capitale umano innanzitutto, **non è orientato all'innovazione**. Il personale – l'ambito del patrimonio culturale è paradigmatico in questo senso – è selezionato sulla base di competenze disciplinari che nel tempo hanno creato una situazione paradossale: altissimi profili scientifici, deboli capacità di lettura del contesto sociale, scarsissime competenze manageriali, nessuna cultura imprenditoriale. Il contesto organizzativo, inoltre, non aiuta. La predisposizione all'innovazione non viene incentivata. Gli ambienti organizzativi e le **logiche burocratiche** demotivano i buoni propositi e "normalizzano" i problem solver che spesso si

muovono sottotraccia e senza permesso istituzionale. Si pensi, ad esempio, ai musei statali italiani in cui – fino a pochi mesi fa – era fatto divieto ai dipendenti l'utilizzo di piattaforme di social networking in orario di ufficio, anche per scopi professionali. La presenza digitale dei musei su Facebook e Twitter veniva garantita in modo “non ufficiale” da dipendenti e collaboratori alla sera o nei fine settimana.

Un altro elemento è **culturale: la cultura è assunta storicamente come valore *in sé*; un bene meritorio che deve essere protetto il più possibile dalle logiche del mercato**. Ne deriva un sentire diffuso che sedimenta **un atteggiamento alieno, se non avverso, al fare impresa**. Nasce da qui il rifiuto alquanto esteso dell'idea che la cultura possa essere *utile e – contemporaneamente – profittevole*.

Il sostegno alla cultura è sempre stato prevalentemente pubblico e questo, oltre a generare una fortissima dipendenza, ha disincentivato la formazione di una sensibilità imprenditoriale.

Inoltre, **le politiche culturali non hanno mai promosso l'innovazione**: una cultura fortemente conservativa ha disincentivato la sperimentazione di formule innovative di gestione e produzione culturale, limitandosi a vedere il privato come un fornitore di risorse (o al limite di servizi) di cui diffidare, e dando sempre priorità agli interventi di recupero conservativo piuttosto che alla reinterpretazione creativa.

Ma qualcosa sta cambiando...

Qualcosa sta cambiando da una decina di anni. I pubblici hanno gradualmente cominciato ad assumere nuova centralità. È un passaggio cruciale per le organizzazioni culturali: le persone, le comunità, la società importanti assumono importanza non solo perché è per loro che viene custodita e interpretata la storia, ma perché danno senso a ciò che si fa. Una logica di servizio che la cultura ha sposato con molto ritardo rispetto al terzo settore, che invece ha sempre inteso se stesso come finalizzato al bene sociale. Questo ha spostato il fulcro di attenzione delle organizzazioni, ribilanciando i pesi: non è importante solo quello che si fa, ma *quali effetti questo produce sulle persone*. Lo spostamento di prospettiva ha forti implicazioni sulle organizzazioni e sulla loro governance: il coinvolgimento del pubblico, gli approcci partecipativi, sono scelte che hanno un costo, significano cioè rinunciare al controllo assoluto sui contenuti e sui loro significati, mettersi in ascolto dei bisogni della società per cercare di **rispondere alle richieste e necessità del tessuto sociale**.

...e il mondo è cambiato, velocemente

Considerare la cultura come prima della **rivoluzione digitale** e del cambiamento di paradigma profondo che ci attraversa sarebbe impossibile. **Uscire dalla dicotomia no profit vs for profit, cultura vs economia, pubblico vs privato è ormai una necessità**.

Tutto intorno a noi parla di innovazione sociale, di nuove soluzioni generative, di cambiamenti profondi, dall'impresa sociale al rinnovamento del terzo settore, dal social al green, dal movimento delle start up ai nuovi modi del lavoro. E i giovani ora escono dalle università con un'idea molto più chiara di ciò che li aspetta: rimboccarsi le maniche, inventarsi un lavoro avendo ben chiari in mente i valori in cui si crede. Anche in cultura. Una

prospettiva che solo 15 anni fa sarebbe stata impensabile per un giovane laureato in materie umanistiche: o mercato (quanti pubblicitari laureati in filosofia!) o stato (magari entrando per concorso in qualche amministrazione pubblica). Tertium non datur.

Per il settore culturale qual è la strada verso l'innovazione?

Innanzitutto **uscire dall'idea che la cultura sia un settore**. Di fatto, la cultura pervade, esplicitamente o meno, le tante vie su cui si costruisce un'ipotesi di futuro e di sviluppo sostenibile. La prospettiva è segnata anche a livello europeo: connotarla quale **dimensione trasversale dei diversi assi delle politiche**, per strutturare e ri-orientare lo sviluppo dall'economia al welfare. E' tra i "pilastri" del programma quadro *Europa Creativa* dell'Unione Europea, che individua tra le sfide il contributo della cultura allo sviluppo, all'ampliamento dei mercati e dei pubblici.

Poi occorre portare a compimento la **"rivoluzione" dei pubblici**, e intraprendere un percorso che porti da un modello basato su forme di consumo passive a un panorama di pratiche che reclamano nuove forme di ideazione, produzione, condivisione, protagonismo e partecipazione che si aggiungono, si integrano e si ibridano con le modalità pre-esistenti.

Questo nuovo "umanesimo" porta, inoltre, a considerare con maggiore attenzione gli **impatti culturali e sociali** della propria organizzazione. Essere *utili* proprio perché si lavora con la materia culturale, che è tale perché riassume, interpreta e comunica ciò che di meglio l'uomo ha prodotto nella sua storia. La cultura in fondo è questo: allenare all'esercizio della creatività, generare confronto, stimolare a vedere le cose in modi diversi, sviluppando la capacità di trovare soluzioni nuove e inedite.

Infine, essere non solo capaci di gestire bene quello che si possiede, ma anche di **creare ricchezza**, aggiornandosi, immergendosi nella realtà e leggendo le potenzialità di mercato. Se non è possibile da soli, allora cooperando con chi è in grado di trarre valore anche economico dalla cultura.

Fuori dai recinti

C'è molta confusione (e molta retorica) intorno al tema dell'innovazione. Si parla di modelli organizzativi, di tecnologia, di prodotti e servizi, di rapporti sociali, come se si trattasse della stessa cosa. Fare chiarezza, sperimentare soluzioni possibili e portare il mondo della cultura verso forme di innovazione praticabili, sostenere chi ha il coraggio di sperimentare, questa è la sfida.

Per questo **Fondazione Fitzcarraldo** (che da più di vent'anni opera per far crescere e innovare il fare cultura in Italia) dal 24 al 28 settembre durante l'annuale appuntamento di **ArtLab 13 a Lecce** intende "mettere in circolo" temi, problemi e scenari di sviluppo tra gli addetti ai lavori. Cinque giorni di dibattiti e incontri che cercheranno di fare chiarezza sugli approcci possibili all'innovazione in campo culturale, dalle forme di sostegno dei grandi player pubblici e privati, alle implicazioni sugli assetti organizzativi, sulla formazione di competenze, sulla governance. Con il terzo settore, dalle start up alle imprese sociali. Per imparare, certo, ma anche per costruire insieme qualcosa di nuovo: in fondo, la strada è

inesplorata per tutti. Anche solo percorrerla insieme è probabilmente uno degli effetti più stimolanti di questa “crisi”.