



**I TEXT BOOK**  
per l'università  
e la professione  
**MANAGEMENT**

**LUCIO ARGANO**

# **Manuale di progettazione strategica per le organizzazioni culturali**

Principi, pratiche, metafore

**FrancoAngeli**

## Informazioni per il lettore

Questo file PDF è una versione gratuita di sole 20 pagine ed è leggibile con **Adobe Acrobat Reader**



La versione completa dell'e-book (a pagamento) è leggibile **con Adobe Digital Editions**.

Per tutte le informazioni sulle condizioni dei nostri e-book (con quali dispositivi leggerli e quali funzioni sono consentite) consulta [cliccando qui](#) le nostre F.A.Q.

## *Management*

# **I TEXT BOOK** per l'università e la professione

---

La Collana **Management** costituisce un punto di connessione, oggi sempre più necessario, tra l'attività manageriale e le conoscenze economico-aziendali e delle scienze sociali più aggiornate.

I volumi proposti si offrono come *strumento*, teorico e insieme pragmatico, per chiunque operi o intenda operare nei vari tipi di organizzazioni – imprese private, aziende e amministrazioni pubbliche, enti non-profit – e i temi affrontati spaziano dalla contabilità alla gestione delle risorse umane, dal marketing alla logistica, dalla finanza all'amministrazione ecc.

Duplici è quindi l'intento della Collana: da un lato, soddisfare le esigenze dell'università riformata proponendo textbook in linea con un percorso formativo più articolato e più vicino alla formazione professionale continua, dall'altro offrire strumenti utili ai professionisti che abbiano intenzione di valorizzare le proprie conoscenze indagando le nuove frontiere del management.

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

**I TEXT BOOK**  
per l'università  
e la professione  
**MANAGEMENT**

**LUCIO ARGANO**

# **Manuale di progettazione strategica per le organizzazioni culturali**

Principi, pratiche, metafore



**FrancoAngeli**

Isbn: 9788835176749

Copyright © 2025 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore.

Sono riservati i diritti per Text and Data Mining (TDM), AI training e tutte le tecnologie simili.

L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).

---

# INDICE

INTRODUZIONE	pag.	7
1. LE PREMESSE ALLA STRATEGIA	»	9
1. Lo scenario generale	»	9
2. Il concetto di strategia	»	17
3. Alcune metafore	»	22
4. La cartografia della progettazione strategica	»	25
5. La strategia come processo condiviso	»	31
2. LA PROGETTAZIONE STRATEGICA	»	35
1. Definire l'orientamento strategico di fondo	»	35
2. L'esplorazione del contesto esterno	»	39
3. L'esplorazione del contesto interno	»	50
4. La ricognizione degli stakeholder	»	56
5. La formulazione delle strategie	»	60
6. La scelta della strategia	»	71
7. Eseguire, monitorare, valutare le strategie	»	78
3. LE STRATEGIE	»	89
1. Strategie sull'offerta	»	89
2. Strategie sulle relazioni	»	96
3. Strategie organizzative	»	106
4. Strategie economico-finanziarie	»	116
5. Strategie di comunicazione	»	129
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI	»	133
L'AUTORE	»	141



---

## INTRODUZIONE

Questo libro nasce dalla convinzione che le organizzazioni culturali devono assumere un pensiero strategico maggiormente proattivo, non solo per sopravvivere meglio e cercare stabilità, ma anche per evolvere e svilupparsi senza stravolgere quanto fanno bene, sapendo adattarsi ai cambiamenti, alle pressioni e alle intemperie di un contesto esterno connotato oggi da una complessità crescente. La parola *proattività* restituisce bene il senso dell'agire strategicamente, dove *pro* è un suffisso di origine sanscrita che in greco significa "tutto ciò che sta avanti", mentre il termine *attiva* deriva dal latino *actus*, a sua volta dal verbo *agere*, che vuole dire "spingere" (Valdani e Arbore, 2008). Ma il pensiero strategico non è sufficiente se non viene associato all'azione e dunque occorre che esso si trasformi in un vero e proprio *disegno strategico* da realizzare concretamente.

Nel libro proponiamo un approccio di *progettazione strategica*, anziché di *pianificazione strategica*, pur non essendo significativa la distanza tra i due concetti, perché alle organizzazioni culturali serve assumere un comportamento strategico innovativo, improntato a criteri di unicità, rilevanza e chiarezza (Addis e Rurale, 2021), ma all'insegna della flessibilità come capacità di navigare in una realtà complessa rimodulando le direzioni intraprese in relazione ai dinamismi che si presentano e manifestando duttilità operativa e velocità delle risposte. Questa agilità strategica, che si ritiene sia anche quella più aderente alla natura delle organizzazioni culturali, si scontra con i limiti di una pianificazione strategica razionale e prescrittiva che "ferma le cose in un certo momento", poco idonea per affrontare le evoluzioni di un contesto che cambia rapidamente. Diversamente, un approccio progettuale sembra sposarsi meglio con un percorso dove la strategia diventa morbida, iterativa, aperta, dirompente, esposta all'apprendimento costante, soggetta anche a discontinuità con il passato se necessario. Un progetto è, di fatto, un atto di costruzione del futuro (Trabucchi, 1998) che produce mondi possibili, consente di liberare prospettive nuove dove convergono atti prefiguranti, riconfiguranti e configuranti (Cellamare, 2011), ed è la sintesi continua e dinamica tra pensiero e azione che produce senso (Argano, 2012). Un lavoro progettuale procede con progressività, approssimazioni continue, risultati intermedi, revisioni, aggiustamenti, sviluppi ulteriori e consente molteplici piani di lettura e interpretazione della realtà, ponendo interrogativi circa le possibili traiettorie da seguire. In questo modo la progettazione strategica, che pure utilizza in modo dinamico i modelli tipici della pianificazione, si prefigge lo

scopo di passare da una logica di *strategic & action plan* a quella di *strategic building & driving*. Un altro paradigma messo in discussione nell'approccio progettuale è il lavoro di analisi che precede un tradizionale piano strategico, da cui estrapolare dati e informazioni su cui poggiare le stesse strategie ma che può produrre a volte paralisi e incertezza decisionale. L'analisi predilige l'intelligenza speculativa al posto di quella pratica per cui l'alternativa che si propone rispetto a un frazionamento analitico dei fenomeni è quella piuttosto dell'esplorazione del mondo esterno e interno all'organizzazione dove fatti e fenomeni sono tra loro interconnessi, al fine di cogliere nessi e combinazioni cercando di rilevare i cambiamenti in atto e assegnando loro i significati che hanno rilevanza per la stessa organizzazione culturale, con *sensemaking* (Weick, 1995) come cornice interpretativa di quanto accade.

Il libro costituisce, pertanto, un viaggio diverso nella strategia, nel suo linguaggio, nelle metafore che possono rivelarne l'essenza, nella sua capacità di fare la differenza restando coerenti con il proprio *quid*. Attraverso la strategia le organizzazioni culturali possono comprendere quali sono i loro *driver* distintivi che consentono di affermare la loro linea culturale, una efficienza superiore, un'abilità superiore d'innovare, una qualità complessiva superiore e, infine, una capacità superiore di incidere su persone, comunità e stakeholder.

Strutturato in modo da suggerire un metodo come supporto pratico di progettazione della strategia per le realtà culturali indipendentemente dalla loro tipologia e dimensione (da qui la parola "manuale"), il libro cerca di descrivere nel primo capitolo il quadro della complessità generale del contesto e dei mondi della cultura con cui confrontarsi, indicando le sfide da affrontare strategicamente. Nel secondo capitolo viene delineato il percorso progettuale della strategia da sviluppare in modo sartoriale e su misura dell'organizzazione. È un cammino in cui assume importanza la perlustrazione del contesto esterno e interno con le giuste lenti d'osservazione e i punti su cui soffermare lo sguardo. Successivamente viene illustrata la successione logica delle azioni necessarie per disegnare la strategia, sostenute dall'impiego di modelli valutativi che conducono alle scelte poste alla base della possibile condotta strategica. Il libro si conclude, nel terzo capitolo, con una panoramica delle eventuali strategie da considerare per una realtà culturale.

Come sosteneva il sociologo Mimmo De Masi (1989), per essere sostenibili nel tempo e svilupparsi è necessario essere creativi sfornando continuamente idee, progetti, simboli, valori, contenuti, e la progettazione strategica può indirizzare questo sforzo. Il nostro auspicio è che nel suo insieme la lettura di questo libro consenta alle organizzazioni culturali di acquisire una maggiore consapevolezza critica del loro agire e dell'importanza del progettare strategie come lungimiranza, determinazione del proprio futuro e spazio delle possibilità. Con l'intento da parte nostra di sottolineare come la strategia significhi nello stesso tempo avere la volontà e la forza di affrontare i cambiamenti sapendo rimettersi in discussione e manifestando il coraggio dell'intraprendenza, il senso della sfida e la capacità di difendere il proprio posto nel mondo, dove l'ignoto può essere abbracciato piuttosto che temuto.

## I. Lo scenario generale

La pandemia da Coronavirus Sars-Cov-2 e i recenti conflitti geopolitici, con gli impatti che ne sono seguiti, ci ricordano come i tempi che viviamo siano caratterizzati da una crescente *complessità*, termine derivante dal latino *plectere* (intrecciare) nell'unione con il suffisso *cum* (con), dunque tutto ciò che è *intrecciato assieme*. È una complessità che riguarda il contesto generale nella sua dimensione sociale, economica, politica, culturale e tecnologica, dove gli intrecci derivano da una presenza esponenziale di interazioni, relazioni e interferenze (Morin, 1993). Ne conseguono fenomeni instabili, imprevedibili e discontinui nella loro varianza (varietà, intensità e variabilità) e nelle conseguenze, determinando spaesamento e perdita di punti cardinali. I cambiamenti, in diversa scala, avvengono a volte con velocità iperbolica, altre in modo lento e impercettibile, pur restando pervasivi e incalzanti e modificando il quotidiano, i comportamenti e le attese individuali e collettive. Come evidenzia Luciana Lazzeretti (2021), siamo nel passaggio dalla società della conoscenza alla *società algoritmica*, dove la dirompente transizione digitale cambia all'interno della società l'attribuzione del sistema di valori nei suoi principi fondanti, con una sostituzione di priorità e atteggiamenti, e dove la conoscenza avviene per esperienza non più in modo lineare ma come corrente alternata. È difficile stare al passo con un ritmo del mondo accelerato, nella percezione di perenne incertezza, cercando d'intercettare i segnali del mutamento e di comprendere i differenti livelli di realtà. Inoltre, interpretare l'enorme disponibilità di informazioni si è fatto impegnativo per via di un considerevole rumore di fondo, inquinato anche dalla presenza di *bias* cognitivi, ma anche per l'abitudine a chiudere gli occhi, a sminuire la portata dei fatti, ad arroccarsi con supponenza nelle proprie convinzioni.

Gli economisti Warren Bennis e Burt Nanus nel 1985 hanno elaborato un framework denominato VUCA - *Volatilità, Incertezza, Complessità, Ambiguità* per delineare la natura rapida e contraddittoria dei cambiamenti. Con la pandemia da Covid-19 l'antropologo americano Jamais Cascio nel 2020 ha coniato ulteriormente il termine BANI, acronimo in inglese di *Fragile, Ansioso, Non lineare, Incomprensibile*, con il tentativo di leggere ulteriormente i fenomeni volubili e variabili della contemporaneità. Nella tabella 1.1 sono riportati, a titolo esemplificativo,

alcuni fattori che testimoniano la complessità e la portata dei cambiamenti del contesto generale, di cui molti interrelati e che possono avere una influenza diretta e indiretta sulle organizzazioni culturali.

<b>Tabella 1.1 - Esemplicativo dei cambiamenti del contesto generale</b>	
<b>POLITICI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tensioni geopolitiche, conflitti</li> <li>• Debolezza della UE e dell'integrazione europea</li> <li>• Crisi delle istituzioni, della rappresentatività e dei corpi intermedi</li> <li>• Debolezza o inconsistenza dell'azione politica nazionale</li> </ul>
<b>ECONOMICI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riduzione della capacità di spesa pubblica e debito pubblico</li> <li>• Predominio della finanza rispetto all'economia reale</li> <li>• Trasformazione dei consumi anche per effetto delle nuove tecnologie e ruolo attivo dei consumatori</li> <li>• Delocalizzazione della produzione e disoccupazione</li> </ul>
<b>AMBIENTALI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisi climatiche</li> <li>• Affermarsi di una maggiore sensibilità verso il <i>green</i></li> </ul>
<b>SOCIO-CULTURALI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declino demografico, maggiore longevità e invecchiamento della popolazione</li> <li>• Flussi migratori di massa</li> <li>• Crisi dello stato sociale e crescita del Terzo Settore</li> <li>• Crisi della <i>middle class</i>, nuove povertà e aumento delle disparità sociali</li> <li>• Trasformazioni profonde della società (abitudini, priorità, stili di vita e di relazione, nuove famiglie, comportamenti liquidi, <i>speed date</i> continuo tra esperienze)</li> <li>• Nuovi valori emergenti (intellettualizzazione, etica, responsabilità sociale, creatività, estetica, individualismo e soggettività, femminilizzazione, emotività)</li> </ul>
<b>TECNOLOGICI</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rivoluzione digitale, nuove tecnologie pervasive</li> <li>• Dittatura dell'algoritmo</li> <li>• Iperconnessione e virtualizzazione dei rapporti</li> </ul>

Fonte: nostra elaborazione

Ci sono diverse ragioni per cui legare la complessità del contesto ai temi della strategia per il settore culturale. Intanto, voler ridurre o addomesticare la complessità e quindi "semplificare", cosa possibile solo dove i fenomeni hanno dimensioni gestibili, appare difficile e meno efficace, mentre è più *strategico* tentare di esplorare e assorbire elasticamente la complessità, anche perché ne siamo tutti contemporaneamente spettatori e attori. Il contesto complesso che avvolge la vita delle organizzazioni culturali le espone a insidie, indeterminazione e minacce, ma è altresì ricco di possibilità e opportunità che possono emergere, da sondare ed eventualmente percorrere. Torna alla mente il famoso articolo uscito nel 1972 su *Science* del Nobel per la fisica Philip Warren Anderson, dove con l'espressione: "*More is different*" viene spiegato come a diversi livelli di complessità si manifestano proprietà emergenti del tutto nuove, non deducibili dal passato. Il concetto di *biforcazione* che pure appartiene alla teoria della complessità ci ricorda che non esiste mai una sola strada da intraprendere, ma più sentieri che s'intrecciano, deviano, possono ricongiungersi. Complessità vuole dire anche sostare in equilibrio su quello che viene definito *orlo del caos*, tra ordine e disordine, un margine alta-

mente creativo dove si può generare innovazione (De Toni e Barbaro, 2010). La complessità non è sinonimo di *complicato*, dove serve un approccio analitico e la soluzione è spiegata *nelle sue pieghe* come nel caso di un *meccanismo*, mentre una cosa complessa reclama un approccio in chiave sintetica e sistemica in grado di affrontare le cose nel loro insieme, come avviene considerando ad esempio un *organismo* (De Toni e Comello, 2005).

<b>Tabella 1.2 - Complessità e organizzazioni culturali</b>	
<b>Complessità esterna</b>	<b>Complessità interna</b>
<b>Ambiente</b>	
Numerosità, eterogeneità, di stakeholder Molteplici fattori (normativi, sociali, politici, tecnologici, economici, culturali, etc.) Arena competitiva allargata e differenziata	Background del soggetto Numerosi attori Cultura interna (riti, liturgie, codici, prassi, suppellettili intellettuali, sottoculture etc.)
<b>Obiettivi</b>	
Multipli, differenti, a volte contrastanti	
<b>Contenuti</b>	
Tendenze culturali e artistiche Impatti	Ambiti, Linguaggi, Pratiche Creazione artistica Natura del patrimonio Esperienze/Prodotti culturali
<b>Gestione</b>	
Accesso a finanziamenti Percorsi formativi Transazioni	Persone e skill Sostenibilità economico-finanziaria Progetti/Processi Governance/Organizzazione/Regole Struttura/Dimensione

Fonte: nostra elaborazione da Argano, 2024: 154

Per agire strategicamente diventa importante, quindi, assumere una postura osservante continua (Cravera, 2021), confrontarsi con domande e interrogativi, prospettare ipotesi articolate al posto delle previsioni, ponderare le possibili evoluzioni, avere una linea di azione molto duttile e consapevole. Le organizzazioni culturali, in simbiosi con il contesto con il quale scambiano e interagiscono continuamente, si confrontano con una complessità che è esterna ma anche interna, come si evince dalla tabella 1.2. In questa prospettiva, le realtà culturali sono equiparabili a *sistemi* dinamici aperti e complessi, dove la parola *sistema*, che deriva dal latino *systema* e a sua volta dal greco *συστήμα*, può intendersi come unione di elementi in modo organizzato e correlato per raggiungere uno scopo comune. Sul piano della strategia le organizzazioni culturali sono sistemi potenzialmente con una grande capacità adattativa, connotati da relazioni di tipo reticolare in cui possono anche dissiparsi le forme gerarchiche e dove le interazioni

non sono causali ma basate su continue retroazioni (*feedback*) da cui dipendono performance e risultati. Seguendo la teoria dei sistemi autopoietici (Maturana e Varela, 1980), le organizzazioni culturali tengono stretta la propria storia e conservano l'identità costruita nel tempo e nello spazio; pertanto, nella relazione con le differenti dimensioni dell'ambiente (il contesto), esse sono chiuse a ogni modificazione dell'identità stessa mentre rimangono aperte a possibili cambiamenti di struttura e dei comportamenti, seppure i mutamenti possano risultare perturbazioni. Una delle tensioni rilevanti per le organizzazioni culturali consiste nella ricerca di un continuo equilibrio tra valori e obiettivi artistico-culturali rispetto a obiettivi economici, manageriali e competitivi (Daigle e Rouleau, 2010), a cui si aggiungono oggi quelli sociali, dove la strategia può essere una forma di mediazione per tenere tutto assieme in maniera coerente. Accanto alle sollecitazioni e alle trasformazioni del contesto generale, le organizzazioni culturali si trovano alle prese con questioni ugualmente complesse relative a dinamiche settoriali o strettamente inerenti ai diversi mondi della cultura e che, restando nella situazione italiana, possono essere annotate in una serie di *fenomeni*, di seguito elencati e divisi a seconda della loro capacità trainante e respingente, con una loro rilevanza per la strategia.

#### *Fenomeni con capacità trainante*

- l'emergere di nuovi linguaggi culturali che si moltiplicano e danno vita a forme multi, inter e trans-mediali e disciplinari, con l'affermarsi di nuove generazioni di artisti e operatori culturali e di nuove pratiche organizzative e creative;
- la nascita di nuovi spazi ibridi culturali, pluridisciplinari e polifunzionali, e la definizione di nuove funzioni sociali per i luoghi culturali tradizionali (musei, biblioteche, teatri, etc.) che li rendono nuovi spazi comunitari;
- il diffondersi di pratiche artistiche orientate all'innovazione sociale ed a processi partecipativi maggiormente inclusivi;
- il ruolo degli utenti che da soggetti passivi diventano interlocutori attivi, protagonisti delle scelte, valutatori delle prestazioni, compartecipi nella progettazione e creazione di contenuti;
- gli effetti della rivoluzione digitale su creazione, produzione, distribuzione, fruizione e consumo culturale;
- la necessità per le organizzazioni culturali di agganciare obiettivi e pratiche ai temi della sostenibilità ambientale;
- il ruolo sussidiario sul territorio di alcuni attori privati nel sostegno alla cultura, come nel caso delle fondazioni bancarie che alla funzione erogativa hanno aggiunto quella d'intervento nelle politiche;
- l'avvio di politiche culturali nazionali basate sul sostegno indiretto, con azioni sulla fiscalità come il tax credit nel settore audiovisivo e l'Art Bonus.

#### *Fenomeni con capacità respingente*

- la scarsa legittimazione sociale, istituzionale e politica del mondo culturale, che rischia di produrre irrilevanza della cultura e indifferenza per il suo ruolo rispetto al dibattito politico e sociale nazionale;

- la contrazione di risorse pubbliche e investimenti per la cultura a causa dei tagli nei bilanci pubblici e di altre priorità di spesa;
- la logica perversa dei bandi di finanziamento pubblico, con limiti che originano il fenomeno definito *Starvation Cycle* (ciclo della fame);
- l’impatto e il costo degli adempimenti burocratici della Pubblica Amministrazione (fiscali, concessori, autorizzativi);
- l’atteggiamento liberista della politica che privilegia logiche economicistiche e mercantili nel sostegno alla produzione culturale invece di supportare il rischio culturale;
- il permanere della precarizzazione e dell’inadeguatezza del mercato del lavoro culturale (contratti, salari, politiche attive, tutele);
- l’incapacità delle istituzioni di riconoscere e affrontare le nuove domande di cultura, le nuove pratiche artistiche ed espressive, i cambiamenti all’interno dei mondi dell’arte;
- l’uso della cultura per la costruzione di consenso o visibilità politica, come nel caso dei grandi eventi mediatici;
- il *value gap*, ovvero la remunerazione assente o iniqua derivante dal mancato riconoscimento di una parte consistente del valore della produzione culturale;
- la bassa capacità d’internazionalizzazione delle realtà culturali italiane;
- i rischi per il patrimonio culturale derivanti da cambiamenti climatici, danneggiamenti, furti, vandalismi, proteste ecologiche.

Abitare l’incertezza come condizione esistenziale è una costante delle organizzazioni culturali. Gran parte di esse è sprovvista di risorse adeguate (umane, materiali, finanziarie) e presenta una forte dipendenza da contributi pubblici, così come risulta evidente la sua debolezza finanziaria. Nell’eterogeneità di forme giuridiche e modelli organizzativi rilevabili per le diverse realtà culturali, tra cui è preminente la micro o piccola dimensione, si nota una insufficiente strutturazione organizzativa, con la presenza anche di soggetti nei quali prevale una certa disorganizzazione, inclusa quella creativa, tendente all’improvvisazione (Bardolet e Dhanwani, 2021). Le restrizioni seguite alla già ricordata pandemia Covid-19 hanno evidenziato l’estrema fragilità strutturale del mondo culturale italiano, denotandone però anche una grande capacità di resistenza e resilienza. Nonostante le molte difficoltà, le organizzazioni culturali mostrano originalità e varietà di offerta culturale, svolgono un ruolo importante sui territori e per le comunità locali, rappresentando una ricchezza per il Paese. Lo testimonia il protagonismo della società civile nella cura del patrimonio culturale, soprattutto quello considerato minore in termini di attrattività ma non meno importante, documentato nel 2023 dalla ricerca della Fondazione Scuola per i beni e le attività culturali del Ministero della Cultura: “*La partecipazione alla gestione del patrimonio culturale*” (Ferrighi e Pelosi, 2024). Occorre evidenziare, altresì, che le organizzazioni artistico culturali sono impegnate nel presidio unitario e multidimensionale di una costellazione di sei processi fondamentali e interdipendenti di *cattura e creazione di valore* (figura 1.1).

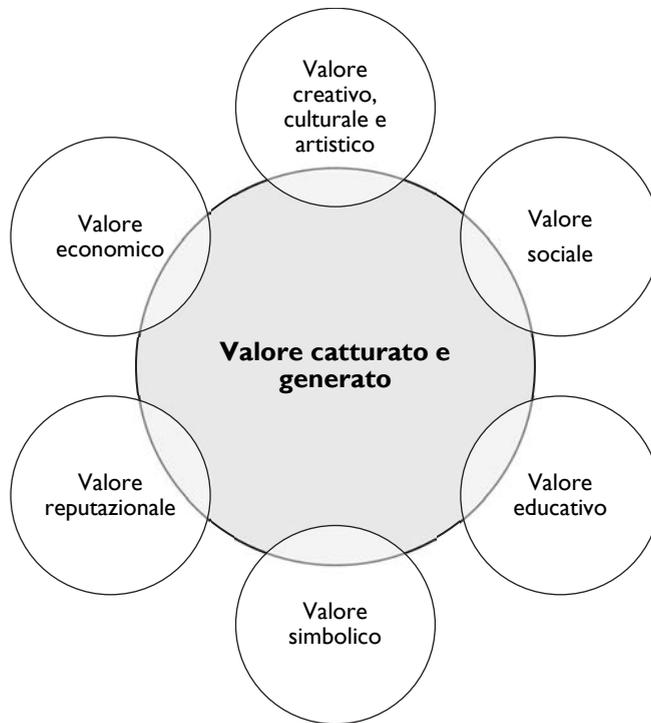


Figura 1.1 - Valore catturato e generato da un'organizzazione culturale  
Fonte: nostra elaborazione

Tali processi possono essere descritti nel seguente modo.

- *Valore creativo, culturale e artistico*: è il valore caratteristico dell'organizzazione culturale, catturato all'interno dei processi creativi grazie alle relazioni con la comunità artistica, con partner e stakeholder, con il digitale, e generato nelle attività e nelle pratiche, anche come *valore dell'esperienza*;
- *Valore sociale*: è il valore catturato e generato attraverso le relazioni con i soggetti del contesto, con i pubblici e la comunità e con pratiche partecipative; contiene sia il *valore di connessione*, ovvero la capacità di saper agire come connettore e mediatore tra diversi gruppi all'interno della società, sia il *valore di benessere* (Addis e Rurale, 2021);
- *Valore educativo*: viene catturato mediante l'apprendimento continuo dell'organizzazione culturale e generato con i contenuti dell'offerta;
- *Valore economico*: è il valore catturato dagli investimenti e dall'acquisto di fattori produttivi che poi, attraverso le attività, si trasforma in valore economico diretto, indiretto e indotto con ricadute sul territorio;
- *Valore reputazionale*: è il valore associato all'immagine e alla riconoscibilità dell'organizzazione culturale, che si cattura con la comunicazione e le relazioni e si genera con i comportamenti, le scelte e la visibilità;
- *Valore simbolico*: è il valore riconducibile all'identità dell'organizzazione culturale e al suo sistema valoriale, restituito come filigrana nelle attività e nella condotta.

La strategia è utile non solo per presidiare in modo efficace la cattura e la creazione di valore ma anche per cercare di rispondere alle molteplici questioni esposte. È necessaria per ottenere condizioni di sopravvivenza, per migliorare le prestazioni, per rivitalizzare l'organizzazione culturale e già solo questo sarebbe una promessa mantenuta. Agire strategicamente significa inoltre confrontarsi con molte sfide che si profilano nella contemporaneità e nel futuro per le organizzazioni culturali e che riguardano tra l'altro:

- le ulteriori innovazioni relative a creazione, offerta e fruizione di nuovi prodotti ed esperienze culturali, tenendo conto dei linguaggi artistici in divenire, della transizione digitale, del rapporto con le industrie culturali e creative che andrebbe maggiormente sviluppato;
- l'esplorazione di nuovi mercati culturali e nuovi pubblici, anche in relazione alle trasformazioni che interessano il tessuto sociale e i comportamenti individuali e collettivi, all'interculturalità, alle nuove forme di mediazione tra individui, società e realtà complessa (De Biase, 2020);
- il cambiamento delle infrastrutture culturali nel loro ruolo sociale e nell'ibridazione delle funzioni, unitamente al tema della rigenerazione urbana a leva culturale;
- la proiezione verso contesti internazionali e la diplomazia culturale;
- la transizione *green*;
- l'emergere di nuove professioni culturali e la necessità di un rinnovamento delle competenze;
- il rafforzamento dell'*advocacy* e le possibili riforme sul piano normativo e legislativo che potranno profilarsi, non solo attinenti alle politiche culturali.

La strategia può servire altresì alle organizzazioni culturali per affrontare alcune loro patologie endemiche, se non strutturali, che vanno ricordate. Ad esempio, nel settore culturale esiste un sentimento di crisi prospettica da *over-extension* (sovraccarico) rispetto a obiettivi ritenuti non raggiungibili anche per l'incombenza della gestione del quotidiano (Addis e Rurale, 2021), determinando inerzia da routine, impotenza, amplificazione delle situazioni difficili, ottica a tunnel. Ciò suscita scetticismo verso la strategia come impegno di lungo periodo, ritenendo invece prioritaria la risposta alle contingenze del breve termine. Molte realtà culturali considerano la strategia una pratica troppo aziendale e lontana dal mondo della cultura, oppure si ritengono inadeguate nel praticarla per carenza di capacità manageriali. Viceversa, altri soggetti culturali ne sembrano affascinati pensando che possa risultare magicamente risolutiva rispetto alle proprie problematiche, pur avendo poca contezza del suo significato o una conoscenza vaga se non falsata. Alcuni comportamenti di tipo strategico praticati dagli organismi culturali appaiono, a volte, di natura più intuitiva e istintiva, con un campo visivo ristretto, a tratti immaturo, sprovvisti di metodo e meno capaci di una riflessione in profondità della situazione, evidenziando uno stile di management scarsamente prospettico. Nell'evidente confusione tra strategia e tatticismo dove vince quest'ultimo, accade che l'organizzazione culturale non riesca a costruire un anello di congiunzione tra presente e futuro, né a superare le diver-

genze tra obiettivi, tralasciando quelli primari e adagiandosi su un pessimismo difensivo. Ottenere l'allineamento dell'intera organizzazione nell'implementare un eventuale percorso strategico (Bardolet e Dhanwani, 2021) appare a volte difficile, anche perché può essere definito in modo *top down* ed esiste spesso un problema di competenze distribuite, ma la concretizzazione di eventuali iniziative strategiche può risultare faticosa o irrealizzabile per incapacità di gestione strategica, resistenza al cambiamento, scarsa comprensione di ruoli e apporti alla strategia (Kerrigan e Draebye, 2021). Non è infrequente notare in alcune organizzazioni culturali persino una sorta di anarchia che interpreta la pianificazione come un processo del tutto spontaneo (Peterson, 1980). Le realtà culturali finiscono così per restare prigioniere del presente, rinunciando alla libertà di compiere scelte adeguate e consapevoli per il loro destino, subendo le evoluzioni del contesto senza coglierne le opportunità e non valorizzando appieno le proprie capacità distintive. Il ricorso alla consulenza esterna o al *mentoring* esperto è prezioso e può aiutare le organizzazioni culturali a esprimere una strategia perché offre loro uno sguardo esterno. Ma, a parte la necessità di apporti professionali provvisti di conoscenza delle peculiarità del mondo culturale, può capitare di leggere prodotti consulenziali molto analitici, retorici, magari efficaci nella corta gittata ma meno nel lungo termine, senza contare che il costo della consulenza esterna non è sempre abbordabile per realtà culturali piccole o alle prese con ristrettezze di risorse.

Altre patologie tipiche delle realtà culturali sono l'autoreferenzialità usata per rivendicare autonomia e difesa dell'integrità artistica, il chiudersi in "torri di avorio", l'eccesso di autostima o la tendenza al vittimismo, la scarsità di pensiero autocritico, il confronto visto come ricerca di conferme e approvazione. Ostaggio della propria storia, alcune organizzazioni culturali sembrano trovarsi nella posizione del *cavallo a dondolo*: si agitano molto ma in verità restano ferme. Altre ancora preferiscono prudentemente pilotare a vista la propria esistenza, oppure si collocano nella postura attendista *wait and see*.

Tra i motivi che giustificano per le organizzazioni culturali la necessità di acquisire una *mentalità strategica* da impiegare nella realizzazione di un *progetto strategico*, serve rammentare che la strategia consente di:

- ragionare in modo sistemico e in termini di prospettive multiformi;
- avere in testa un pensiero lungo in equilibrio con quello a breve e con la giusta attenzione ai propri realistici spazi di manovra;
- riflettere sui vantaggi esistenti da valorizzare e su quelli da acquisire e quindi sulla loro raggiungibilità rendendoli duraturi;
- superare abiti mentali non più attuali, cogliendo idee lampanti e uscendo da un labirinto di nodi scorsoi;
- rivedere le proprie mappe comportamentali, specie quelle che creano psicologicamente sicurezza e *comfort zone*.

Strategia significa *osare andare*, specie dove nessuno è stato, darsi nuovi spazi, ridisegnare il mondo, aprire nuove prospettive, nuove scale, in equilibrio tra quanto si conosce e ciò che è sconosciuto. La capacità di osare permette anche di

abbattere qualche opinione o convenzione radicata e fossilizzata che nel frattempo è diventata regola e abitudine consolidata. Vuole dire generare una nuova direzione che può biforcarsi o apparire sovversiva rispetto al settore di riferimento o in relazione al contesto culturale locale, avere audacia sperimentale, andare incontro al rischio coltivando il distacco ma mostrando temperamento per brandire la libertà fidandosi dell'immaginazione. In questo senso la strategia diventa davvero una bussola, fornisce delle possibili rotte e alimenta un processo di gestione del cambiamento fertile (Varbanova, 2013) che contrasta il pericolo dell'irrelevanza. Serve però una forte volontà, l'impegno nell'affrontare la strategia e la capacità di riuscire a superare l'esitazione intellettuale o il sottrarsi a problemi ritenuti difficili o insormontabili, mettendosi invece in discussione autenticamente, assumendo una posizione e, conseguentemente, cessando di rimanere inerti.

## 2. Il concetto di strategia

---

Il termine *strategia* è forse una delle parole più utilizzate e inflazionate negli ultimi tempi, al punto che spesso rischia di perdere il suo vero significato. La parola deriva dal greco antico *strategós* (στρατηγός) che vuol dire "guida dell'esercito", a sua volta composta da *stratós* (στρατός) il cui significato è esercito o armata, ma anche distesa o pianura, e da *agós* (ἄγός) che vuol dire guida. Il concetto entra nel lessico militare già dal 500 a.C., all'epoca del cinese Sun Tzu, il quale afferma che prima di ogni guerra il condottiero dovrebbe possedere sempre una chiara strategia di azione. Nel tempo, oltre ad affermarsi nel mondo militare, il comportamento strategico si è diffuso nella gestione aziendale, nello sport e nella diplomazia, quando quest'ultima aveva un ruolo ben più importante rispetto a oggi, e in epoca moderna ha caratterizzato la teoria dei giochi. Si collega al tema della strategia la parola *tattica* da cui differisce in quanto intende una singola azione specifica (in buona sintesi, restando in campo militare, le tattiche servono per vincere una battaglia, mentre occorre una strategia per vincere la guerra). Nella letteratura economica molte sono state le definizioni della parola strategia, come riportato nel box 1.1, che nelle imprese viene individuata a livello *corporate* interessando integralmente l'impresa, di singole aree d'attività o di *business* (pertanto strategie competitive) e in relazione alle differenti funzioni organizzative aziendali.

Per le organizzazioni culturali si può ritenere che la strategia costituisca l'insieme ordinato delle scelte e delle azioni proiettate su un orizzonte temporale di medio/lungo periodo, finalizzate a raggiungere determinati traguardi per assicurare stabilità, operare un processo di rinnovamento e, contemporaneamente, per affrontare nuove sfide navigando nel flusso del cambiamento e della discontinuità. In questa logica la strategia non consiste solo nel prendere decisioni per raggiungere i propri scopi (Allison e Kaye, 1998) o nella stesura di un semplice *action plan*, ma piuttosto rappresenta un tema unificatore che conferisce coerenza e unicità di direzione (Grant, 2006) alle azioni dell'organizzazione culturale, è il

filo conduttore che lega le stesse azioni tra passato e futuro (Stacey, 2011), è la modalità d'interazione e di rapporto, desiderata e applicata, tra l'organizzazione culturale e il contesto in cui essa agisce (Mazzola, 1998). La strategia diventa, pertanto, un vero processo decisionale di creazione e di costruzione di significato, dove è fondamentale a monte possedere una visione di insieme più ampia (*big picture*), uscendo da angolazioni ristrette e vedute parziali che possono intrappolare e poi, attraverso costanza nel lavoro strategico che non può restare saltuario o limitato a un momento eccezionale, comprendere e applicare i propri diversi gradi di libertà strategica.

#### **BOX 1.1 - Alcune definizioni di strategia aziendale**

“Si può definire strategia la determinazione delle mete fondamentali e degli obiettivi di lungo periodo di un'impresa, la scelta dei criteri di azione e allocazione delle risorse necessarie alla realizzazione di tali obiettivi [...]”.

Chandler, 1962: 48

“La strategia è il fondamento di obiettivi, finalità o scopi, comprende le politiche e i programmi atti al raggiungimento di tali obiettivi ed è espressa in modo tale da definire il settore all'interno del quale l'impresa agisce o dovrà agire ed il tipo di impresa che è o dovrà essere [...]”.

Andrews, 1971: 13

“La strategia è un insieme di regole decisionali che guidano il comportamento dell'organizzazione [...]”.

Ansoff, 1987: 47

“Una strategia è il modello o lo schema che coordina gli obiettivi, le politiche e le linee di condotta principali di un'organizzazione in una sintesi unitaria e coerente. Una strategia ben formulata consente di ordinare e distribuire le risorse di un'organizzazione secondo una disposizione unica ed attuabile, fondata sulle sue competenze e i suoi limiti interni, sulla capacità di prevedere le mutazioni dell'ambiente e le relative mosse di avversari intelligenti”.

Mintzberg e Queen, 1991: 24

Come ricorda Cravera (2021), nell'antica Grecia il pensiero strategico era associato al concetto di *metis*, l'astuzia dell'intelligenza, la capacità di considerare criticamente le situazioni, osservarne le evoluzioni, orientare i comportamenti in modo favorevole alle circostanze e, metaforicamente, il personaggio più rappresentativo in tal senso per ingegno e fiuto è la figura di Ulisse. In realtà la dottrina strategica ha preferito concentrarsi sulla modellizzazione. È l'*eidōs*, la forma, che fa dire a Platone nella *Repubblica* come un generale deve essere soprattutto un abile geometra (Jullien, 2005). Da qui il ricorso solitamente a uno schema ingegneristico e lineare posto alla base della strategia: analisi, pianificazione, controllo. Su questa impronta si è costruito il pensiero strategico manageriale a partire da Ansoff (1974) con il suo concetto di *strategic planning* destinato a condizionare l'atteggiamento di imprese e organizzazioni per molti anni, per poi essere messo in discussione, tra gli altri, da Mintzberg (1996) con un suo celebre saggio su ascesa e caduta della pianificazione strategica, la quale viene definita dallo studioso americano un ossimoro dal momento che la strategia più che pianificarla la si apprende come risultato di prove e sperimentazione. Se per lungo tempo la strategia è stata associata alla stesura di un *piano* che stabilisce quali

azioni mettere in atto in un preciso momento, si è poi osservato che in effetti non sembrano conciliarsi bene pensiero strategico e pianificazione (Ohmae, 1985), dove il primo osserva, considera, sa fare sintesi progettuale, cerca di leggere il futuro ed è più creativo, mentre la seconda è analitica e rigida, tende a concentrare l'attenzione, cerca di strutturare il futuro, può vincolare e diventare incapace a rispondere alle sfide di un ambiente volubile.

Nelle molte traduzioni di uno dei testi chiave della strategia, *L'arte della guerra* del già citato Sun Tzu, la parola *ji* viene tradotta con il termine "piano" quando in cinese significa "valutare" e certamente non vuole intendere l'analisi per come viene praticata oggi (Cravera, 2021). Come osserva Varanini (2009), la parola "piano" viene dal latino *planum*, piatto, disteso, che si lega alla parola "programma" (dal greco *pro-gràphein*, scrivere prima). Un piano "stende" le azioni, le cristallizza, le irrigidisce e immagina il futuro nel momento in cui viene concepito. Si basa sulla formulazione di previsioni, sulla traduzione di aspirazioni e desideri seppure sia comunque uno sforzo di volontà attiva. Inoltre, un piano risponde a regole di predisposizione ed è soggetto a controllo dove ogni deviazione rappresenta acriticamente un difetto, una violazione della norma (il piano). Ciò porta a una riduzione dello spazio di scoperta di nuovi elementi utili al cammino strategico dell'organizzazione. Ne consegue che la stessa idea di futuro rischia di essere schiacciata dalla pianificazione e dall'illusione o eccesso del controllo (Goold e Quinn, 1990) non tenendo conto delle variabili e dei continui dinamismi del contesto, a partire da quelli interni alla stessa organizzazione. Anche l'attività di analisi che tradizionalmente precede la stesura di un piano è per definizione un'operazione di estrapolazione e scomposizione di porzioni cognitive e punti di attenzione, che rischia di perdere lo sguardo d'insieme, ma soprattutto le correlazioni esistenti tra fenomeni e la loro possibile natura evolutiva. La lettura analitica del contesto tende a essere uno scatto fotografico statico, effettuato in un preciso istante, restituito da lenti d'osservazioni fisse, che potrebbe apparire "virato seppia" come le immagini di una volta, anziché ricco di sfumature. Oggi praticare la strategia seguendo modelli improntati a una logica lineare che cerca di piegare la realtà e di applicare schemi analitici, quando la complessità rende inattendibile ogni previsione, appare un approccio meno adatto per le organizzazioni che si muovono in contesti dinamici e variabili. Tra l'altro, rischia di non tenere conto dell'esigenza di adeguamento delle competenze interne alle spinte e alle trasformazioni dell'ambiente circostante. Un'altra criticità insita nell'approccio tradizionale alla strategia è l'uso acritico che viene fatto della modellizzazione, incentivando tendenze imitative che portano a omologazione (Stadler *et al.*, 2022), oppure a una taglia unica per realtà differenti (Rumelt, 2011) con un considerevole isomorfismo, vale a dire che le strategie alla fine si somigliano tutte (Di Maggio e Powell, 1983). Un uso meccanico e poco sartoriale di modelli e strumenti per la strategia inibisce l'immaginazione, rende debole la focalizzazione e fragile la considerazione di ostacoli, vincoli, opportunità. Inoltre, incoraggia un pensiero eccessivamente positivo e meno oggettivo, ottenendo a volte piani strategici connotati da povertà concettuale, critica e lessicale convertita in stanchi proclami retorici. La pianificazione strategica appare in genere separata dalla gestione e anche questo è un limite. I processi di formulazione strategica e quelli