

A cura di
Ugo Morelli
Gabriella De Fino

Management dell'arte e della cultura

Competenze direzionali e relazioni lavorative
nelle istituzioni dell'arte e della cultura



1801. *tsm-Trentino School of Management/Studi e Ricerche*

La **tsm-Trentino School of Management** è una Scuola, costituita dalla Provincia autonoma di Trento, dalla Camera di Commercio Industria Artigianato e Agricoltura di Trento e dall'Università degli Studi di Trento, che opera nell'alta formazione per il settore pubblico e privato.

Per il migliore funzionamento dei Master e delle attività formative, vengono prodotti materiali di alto pregio scientifico e didattico destinati alla pubblica amministrazione e al comparto privato, in particolare turismo, arte e cultura. La collana raccoglie e propone questi contributi per alimentare con regolarità e garanzia di qualità la riflessione sulle problematiche del management, dell'alta formazione e dell'aggiornamento del personale in servizio, in particolare delle pubbliche amministrazioni.

1801. *tsm-Trentino School of Management/Studi e Ricerche*
Collana diretta da Mauro Marcantoni

1. Nadio Delai, Mauro Marcantoni, *Lo sviluppo come responsabilità diffusa. Primo rapporto sulla classe dirigente in Trentino*
2. Mauro Marcantoni, Vincenzo Veneziano, *Rapporto sui sistemi di valutazione della dirigenza nelle Regioni e nelle Province autonome. Modelli, strumenti ed esperienze a confronto*
3. Alberto Mancinelli, *La comunicazione sostenibile. Valori, reputazione e governo nelle democrazie complesse*
4. Umberto Martini, Josep Ejarque (a cura di), *Le nuove strategie di destination marketing. Come rafforzare la competitività delle regioni turistiche italiane*
5. Sara Guelmi, *ES.SER.CI. Esperienze di Servizio Civile. Il punto sulle attività delle Regioni*
6. Mauro Marcantoni, *Il Dirigente Pubblico come agente di innovazione*
7. Censis, tsm-Trentino School of Management, *Da Sovrano a Sistema. La metamorfosi dello Stato*
8. Ugo Morelli, Silvia Bruno (a cura di), *Il linguaggio crea mondi. Esplorazioni sulla natura dell'esperienza estetica e creativa*
9. Stefano Girella (a cura di), *Organismi di diritto pubblico e imprese pubbliche. L'ambito soggettivo nel sistema degli appalti europeo e nazionale*
10. Loris Gaio, *Project management: elementi teorici e applicazioni. Metodi ed evidenze empiriche per il turismo*

A cura di
Ugo Morelli
Gabriella De Fino

Management dell'arte e della cultura

Competenze direzionali e relazioni lavorative
nelle istituzioni dell'arte e della cultura

FrancoAngeli
tsm-Trentino School of Management

In copertina: Fortunato Depero, *Danza di diavoli* (1922)
Rovereto, Mart (Museo di Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto)
(Archivio Fotografico Mart)

Copyright © Fortunato Depero by SIAE 2010

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

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

Sommario

Introduzione. Mente e bellezza , di <i>Ugo Morelli</i>	Pag.	9
Gestire le istituzioni e gli eventi dell'arte e della cultura. Un contributo di psicologia del lavoro e delle organizzazioni , di <i>Ugo Morelli</i>	»	11
1. Oltre la retorica manageriale	»	11
2. Di cosa si parla quando si parla di arte e cultura	»	12
3. Scienze psicologiche e umanistiche per il management nell'età della conoscenza e del simbolico	»	16
4. Rilevanza del settore per l'Italia nel contesto internazionale	»	17
5. Elementi di rilievo per l'individuazione di competenze-chiave	»	18
6. Carenze conoscitive e di sistema proprie dell'area	»	19
7. L'impatto economico, occupazionale e le ricadute sociali e ambientali di un'innovazione manageriale nel settore dell'arte e della cultura	»	21
Bibliografia	»	22
Pensiero e sapere dell'estetico , di <i>Renato Rizzi</i>	»	23
Cinque questioni	»	23
Bibliografia	»	33
Politiche culturali, crisi del welfare ed istanze di cambiamento , di <i>Francesco Giambrone</i>	»	34
Premessa	»	34
1. Politiche culturali deboli: un paradosso tutto italiano	»	35

2. Tre situazioni emblematiche	Pag.	38
3. Alcune considerazioni conclusive	»	50
Le scelte strategiche e lo sviluppo operativo nella progettazione di eventi culturali , di <i>Francesco di Cesare</i>	»	53
Introduzione	»	53
1. L'eterogeneità di intenzioni e scelte strategiche all'interno del macrosettore della produzione culturale	»	54
2. Indicatori di risultato e priorità gestionali nei processi di produzione culturale	»	61
3. L'attività delle organizzazioni culturali e il sistema di relazioni con gli stakeholder	»	67
Bibliografia	»	75
La mente del fruitore d'arte. L'esperienza estetica come avventura affettivo-cognitiva e i paesaggi mentali del fruitore d'arte , di <i>Ugo Morelli</i>	»	79
1. I paesaggi mentali del fruitore d'arte. Per una psicologia dell'esperienza artistica	»	79
2. Chi è il fruitore d'arte: un confronto tra un "modello" mentalista e un "modello" evolutivo	»	80
3. Poiesis	»	81
4. Alcune tessere del bricolage dell'esperienza estetica	»	84
5. Ostacoli epistemologici e angosce epistemofiliche nella creazione, nella fruizione estetica e nel cambiare idea	»	87
6. Siamo infanti simbolici	»	89
Bibliografia	»	98
Tutti i sensi, nessuno escluso. Pluralismo e sinestesia nell'esperienza estetica , di <i>Marco Mazzeo</i>	»	99
1. Non siamo animali visivi	»	99
2. Estetica e sinestetica	»	101
3. Sinestesia e ontogenesi	»	102
4. Illusioni sinestetiche: quando le orecchie ingannano gli occhi	»	105
5. In tutti i sensi: la sinestesia al lavoro	»	108
Bibliografia	»	111
Siamo fatti di simboli e di cultura , di <i>Marco Aime</i>	»	113
1. Dalle scimmie	»	113

2. Leggere il mondo	Pag. 115
3. Ordinare la natura	» 117
4. Questione di gusti?	» 119
Bibliografia	» 125
Organizzazione e management delle istituzioni dell'arte e della cultura: la sfida delle meta-competenze , di <i>Giuseppe Varchetta</i>	» 126
1. Contesti	» 126
2. Compito primario espanso	» 129
3. Compito primario espanso dell'operatore d'arte e cultura	» 132
4. Metacompetenze e capacità "negativa"	» 138
Bibliografia	» 142
A proposito di tecnologia. Arte, memi e sciamani , di <i>Maurizio Forte</i>	» 145
Introduzione	» 145
1. Gli albori	» 152
2. L'arte Paleolitica e i memi	» 155
3. La mente del Sapiens	» 156
4. Sciamanesimo e arte preistorica: il codice	» 158
5. Il Teriantropo	» 160
6. La tecnologia dell'arte e l' <i>embodiment</i>	» 161
Conclusioni	» 163
Bibliografia	» 174
Formazione delle competenze per le istituzioni e gli eventi dell'arte e della cultura , di <i>Gabriella De Fino</i>	» 176
Introduzione	» 176
1. Le competenze. Un inquadramento teorico	» 178
2. Quali saperi. Un percorso formativo per l'arte e la cultura	» 181
3. L'inserimento nelle organizzazioni. Rapporto tra competenze formative attese e loro applicazione nelle istituzioni artistico-culturali	» 186
Bibliografia	» 188
Biografie degli autori	» 191

Introduzione

Mente e bellezza

di Ugo Morelli

A lungo la nostra specie ha considerato la creatività e l'innovazione un accessorio, pur praticandole e dipendendo da esse per ogni presente e ogni futuro. Una dipendenza tacita, che dovrebbe divenire consapevole e riconosciuta nel momento in cui le nostre possibilità di presente e di futuro appaiono evidentemente legate alla capacità che avremo di usare in modo creativo e innovativo la conoscenza nella nostra esperienza di vita e di lavoro.

Avvertiamo la pressante domanda di uno sguardo innocente e originario sul mondo. Uno sguardo capace di un'innocenza come la intendeva William Blake: una nuova illuminazione che segue l'esperienza. Capace di andare finalmente oltre il senso di saturazione che vincola oltremodo la nostra vita al conformismo del presente e ostacola la nostra immaginazione. Un'innocenza primordiale, non effetto della nostalgia del passato, ma figlia del riconoscimento di quella che è la nostra prima possibilità.

Quella prima possibilità che sta prendendo forma sotto i nostri occhi proprio in questo tempo e di cui non sempre ci accorgiamo.

La terra vista dalla luna ha suscitato uno sguardo innocente e primordiale, inedito. La potenza autodistruttiva delle armi atomiche ha generato una difficile ma palese coscienza del limite delle forme di elaborazione della nostra aggressività. La planetarizzazione dell'informazione ha sfidato e sfida la nostra capacità di contenere simultaneamente il mondo intero. La neutralizzazione del tempo e dello spazio ci offre per la prima volta la possibilità di scegliere come viverli. La consapevolezza della finitezza delle risorse ci pone innanzi la scelta relativa al loro utilizzo. L'appartenenza alla stessa specie e la prova dell'inesistenza di una gerarchia delle razze ci propone una responsabilità inedita riguardo alla coscienza di una comune appartenenza e di un comune destino. Possiamo riconoscere per la prima volta la nostra infanzia simbolica: da quarantamila anni circa creiamo rappre-

sentazioni di noi stessi e del mondo per soddisfare la nostra ricerca di senso e significato e il nostro desiderio estetico. L'autoelevazione semantica cui siamo giunti con l'evoluzione ci offre per la prima volta la possibilità di scegliere come inventarci e quale creazione di noi stessi e delle nostre forme di vita vogliamo darci.

Sappiamo oggi che la nostra mente è incorporata e inculturata e che noi, come specie, non siamo sopra le parti ma parte del tutto vivente, strettamente interdipendenti biologicamente ed esistenzialmente con le altre specie viventi e con la natura.

Per la prima volta possiamo lavorare con l'educazione per orientare la nostra mente incarnata e plastica verso un'inedita valorizzazione delle nostre distinzioni specie specifiche, con particolare riguardo al linguaggio verbale, alla coscienza di essere coscienti e all'esperienza estetica e creativa.

Un'attenzione diffusa e approfondita all'esperienza estetica e creativa e alla sua educazione può generare una nuova cultura dell'innovazione con rilevanza:

- *etica*, per una responsabilità critica verso il conformismo e una propensione alla ricerca dell'autoelevazione e dell'emancipazione individuale e collettiva;
- *sociale*, per un sistema di relazioni sociali in cui la differenza sia un valore che genera differenza e civiltà;
- *economica*, per la ricerca di forme di sviluppo appropriato in grado di valorizzare il rispetto e l'armonia tra gli individui, le specie e il resto della natura;
- *politica*, per un'inedita capacità di cooperazione ed efficace gestione dei conflitti, non distruttiva e valorizzante le differenze;
- *estetica*, per il riconoscimento del valore specifico della bellezza, dell'arte e della cultura per la qualità dell'esistenza.

L'educazione diffusa all'esperienza estetica e creativa è di fatto un'educazione al senso del possibile. Cambiare idea è una delle cose più difficili per la mente umana, eppure solo a chi ha il senso del possibile appartiene il futuro, ha scritto Robert Musil; il senso del possibile è frutto dell'educazione alla creatività e all'innovazione, in una parola all'estetica.

*Gestire le istituzioni e gli eventi dell'arte
e della cultura.
Un contributo di psicologia del lavoro
e delle organizzazioni*

di Ugo Morelli

1. Oltre la retorica manageriale

A lungo abbiamo pensato e praticato le relazioni lavorative in un certo modo; diviene ora difficile persino rendersi conto di quanto quei modi di pensare si siano “naturalizzati” generando una retorica conformista che tende oggi ad identificarsi con il management tout-court.

Persino chi ha costruito le proprie fortune criticando la psicologia e le sue tecniche arriva oggi a sostenere la via managerialista per affrontare i problemi della scuola. Una volta criticata la scuola di specializzazione e i concorsi Umberto Galimberti giunge, infatti, a sostenere che “*occorrerebbero dei test di personalità, per altro già in uso in tutte le assunzioni in organizzazioni private, per vedere se il futuro insegnante, oltre a sapere, sa anche comunicare e affascinare, perché come ci insegna Platone quando parla di Socrate, in età giovanile si apprende per fascinazione*”¹.

A parte l'uso imbarazzante in chiave new-age di Platone e Socrate, ci sarebbe da chiedere all'illuminato e pervasivo autore a quando l'uso degli astrologi nella selezione degli insegnanti, dei direttori dei musei e degli eventi culturali e, perché no giacché ci siamo, degli infermieri e dei medici, visto che nelle organizzazioni private se ne fa ampio uso.

Vi sarebbe perlomeno da riflettere sulla effettiva bontà delle forme di gestione private, in chiave managerialista, individualista e liberista, visti i risultati che quelle organizzazioni, dalle banche alle imprese, ottengono di questi tempi.

¹ Galimberti U., *Settimanale D*, “La Repubblica”, 27 giugno 2009.

Vi sarebbe altresì da riflettere sulla perseveranza con cui l'ideologia dell'efficientismo managerialista continua ad essere proposta per affrontare la crisi organizzativa, economica e gestionale delle istituzioni dell'arte e della cultura, della scuola e della sanità.

La crisi di quelle istituzioni è prima di tutto civile e politica e dipende da loro uso clientelare e per scopi di consenso, nonché da un protezionismo pubblico-sindacale di natura corporativa o legato al voto di scambio.

Quella crisi deriva da una scelta di disinvestimento di impegno, responsabilità e risorse verso la cultura e i servizi.

Si esprime di conseguenza in inefficienza dovuta principalmente a carenza di competenze. Mentre competenze professionali obsolete o inesistenti sono protette all'interno delle istituzioni nella maggior parte dei casi, nuove competenze, anche con elevati livelli di formazione, hanno poche o nulle possibilità di inserimento professionale.

Il paradosso principale si esprime nel fatto che invece di cercare vie originali per lo sviluppo e l'inserimento di professionalità specialistiche e gestionali adatte alla cultura, alla scuola e alla sanità, si insiste retoricamente nel proporre soluzioni gestionali e manageriali che non solo risultano specifiche delle imprese o delle organizzazioni che si occupano di produrre beni seriali e riproducibili, ma che sono basate su stili e metodi che mostrano oggi un elevato livello di fallimento.

2. Di cosa si parla quando si parla di arte e cultura

Ha scritto recentemente Umberto Eco: "Proprio perché ci parla di cose inventate, che pertanto non si sono mai verificate nel mondo reale, un'asserzione romanzesca dovrebbe sempre essere falsa. Eppure noi non accusiamo Omero o Cervantes di essere stati dei bugiardi"².

Nelle sue importanti variazioni sull'invisibile, Eco riflette sulla realtà della finzione.

Approfondendo la funzione epistemologica degli asserti romanzeschi, egli sostiene che quegli asserti possono essere usati come cartina di tornasole per l'irrefutabilità di ogni altro asserto; tali considerazioni possono essere evidentemente estese all'arte in generale. Eco, infatti, afferma efficacemente che quegli asserti "*sono il solo criterio che possediamo per definire che cosa sia la verità*".

² Eco U., *La verità? È solo nella finzione*, in "La Repubblica", 30 giugno 2009.

La cultura, la finzione, l'invisibile, sono per noi esseri umani la via per dare senso al mondo e alla verità. Possono essere trasformati in beni strumentali e trattati come tali?

L'invenzione e, in particolare, l'invenzione di strumenti e artefatti fino alla creazione di tracce simboliche che segnano il passaggio all'avvento dell'"in-utile", sono la specialità distintiva specie-specifica degli esseri umani.

"L'invenzione di strumenti che permettono un miglior adattamento all'ambiente, accompagna il genere umano fin dalle origini", scrive Luigi Luca Cavalli Sforza, "dandogli per così dire quella 'marcia in più rispetto agli altri animali, che gli permette non solo di adattarsi più velocemente al mondo che ha intorno, ma anche di adattarsi, in qualche misura, alle proprie esigenze. È un'evoluzione squisitamente culturale, che da un lato permette un'accelerazione fortissima rispetto ai tempi dell'evoluzione biologica (che è di necessità piuttosto lenta in una specie che si riproduce solo ogni venti o trent'anni), e dall'altro ha probabilmente consentito di accelerare la nostra stessa evoluzione biologica".

"Il succedersi dei diversi tipi umani è stato accompagnato da un rapido sviluppo del cervello. A cosa può essere stata dovuta questa rapidità? Può essere stata favorita proprio dal fatto che c'era modo di mettere a profitto un cervello più sviluppato: una volta liberata dalla necessità della deambulazione, le mani sono state messe in grado di "dialogare" col cervello e di dare origine ad invenzioni nuove, o di perfezionare quelle già esistenti.

*Un cervello più complesso, insomma, si sarebbe rivelato più utile alle specie umane che ad altre specie costrette ad impiegare tutti i propri arti negli spostamenti e, quindi, di necessità meno capaci di utilizzare nuove tecnologie"³. Sul movimento e, in particolare, sulla combinazione cervello-mano si fondano, probabilmente, i processi creativi simbolici che corrispondono all'avvento di *homo sapiens sapiens*, circa 150.000 anni fa, quando lo sviluppo della struttura ossea e del cranio e con ogni probabilità anche del cervello, raggiunge il grado attuale. Le capacità di invenzione si evolvono e mentre all'inizio sono basate principalmente sull'utilizzo delle mani, successivamente sono gli strumenti di comunicazione a diventare centrali. L'avvento del linguaggio e la sua ricorsività con le capacità cerebrali e cognitive, portano all'affermazione e diffusione della specie simbolica che progressivamente si espanderà dall'Africa in tutto il pianeta. Quan-*

³ Cavalli Sforza L.L., *L'invenzione è la specialità umana*, "La Repubblica", 17 agosto 2007.

do si parla di linguaggio verbale, di esperienza simbolica e di comunicazione stiamo parlando della cultura come condizione costitutiva della vita e dell'evoluzione di *homo sapiens sapiens*.

È da questo humus che si genererà l'autoelevazione semantica che darà successivamente vita alle prime manifestazioni estetiche, come espressione di discontinuità, di eccedenza e di ricerca continua di andare oltre l'esistente.

Se le invenzioni dei primi due milioni e mezzo o più di anni possono essere ricondotte direttamente all'impegno delle mani, con l'avvento evolutivo dell'esperienza simbolica sono i processi e gli strumenti di comunicazione ad assumere un'importanza sempre più evidente.

Questo passaggio evolutivo è stato ed è talmente profondo, che ancora oggi incontriamo notevoli difficoltà a riconoscerne le implicazioni e ad appropriarci delle sue implicazioni.

Le distinzioni evolutive di *homo sapiens sapiens* implicate nell'avvento dell'esperienza simbolica ed estetica necessitano di ulteriori analisi, ricerche e scoperte. È tuttavia possibile riferirsi in primo luogo al linguaggio umano e, in particolare, al linguaggio verbale, per riconoscere i fondamenti e i possibili correlati bioevolutivi dell'esperienza estetica, che nelle sue manifestazioni ed espressioni è un'esperienza sociale.

Il linguaggio umano sarebbe emerso di pari passo con il lento emergere della sofisticazione vocale⁴.

Così come pare esservi una contingenza evolutiva tra linguaggio verbale e coscienza di essere coscienti (autocoscienza). Le strutture cerebrali che rendono gli stimoli coscienti, infatti, sono localizzate nello stesso emisfero delle aree del linguaggio. Considerando questa coincidenza, è verosimile che linguaggio e autocoscienza siano emersi entrambi contemporaneamente⁵.

Ad accreditare questa ipotesi vi è anche la constatazione che il linguaggio per noi non è solo il tramite principale della nostra comunicazione con gli altri ma, nella forma del linguaggio interiore, è condizione del pensiero e della riflessione. La comunicazione mediante linguaggio verbale è stata probabilmente alla base della diffusione della nostra specie sul pianeta, consentendo una connessione tra individui e gruppi e la condivisione delle conoscenze indispensabili.

⁴ Ghazanfar A., *Language evolution: neural differences that make a difference*, "Nature-Neuroscience", 11 (2008), 4, pp. 382-384.

⁵ Chomsky N., *On Nature and Language*, Cambridge University press, Cambridge 2002; p. 148 e segg.

Tutte le circa seimila lingue parlate oggi al mondo hanno un'analogia complessità ed ogni bambino che nasce può imparare una qualsiasi di esse: imparerà la lingua o le lingue che gli vengono insegnate.

Ciò suggerisce che tutte le lingue esistenti derivano probabilmente dalla lingua parlata dall'unica popolazione che, a cominciare da circa cinquantamila anni fa, si è lasciata alle spalle l'Africa e ha colonizzato il mondo, rimpiazzando altri tipi umani che già ne abitavano buona parte e che sono scomparsi⁶.

L'espansione favorisce un'accelerazione dello sviluppo della tecnologia ma, soprattutto, un'intensificazione dell'incidenza della conoscenza applicata e della comunicazione che ne accompagna la diffusione. La dematerializzazione e lo sviluppo della componente simbolica divengono progressivamente un tratto distintivo dell'evoluzione umana.

Si afferma una grande varietà di utensili di pietra, sempre più versatili e specializzati. Accanto alla pietra si lavorano il legno, il corno, l'osso, la corteccia e altre fibre vegetali. Si inventano strumenti fondamentali come l'ago per cucire e armi ingegnose per la caccia, sempre più efficaci, come il propulsore, l'arco e le frecce.

È proprio in questo periodo, in base alle fonti disponibili, che compaiono le prime forme di arte: pitture rupestri e piccole statue. Esse si mostrano come l'espressione "inutile" della creatività e dell'invenzione umana, in grado di rappresentare e dare forma al simbolico. Sono il segno concreto di un'evoluzione della mente umana, che si stacca dalla coincidenza con l'utile e la cosa e si riconosce la capacità di generare un segno per sé e per un altro, mostrando così di essere divenuta capace di un'idea di se stessa e, quindi, di un movimento creativo di autorappresentazione e di ricerca e condivisione di significato. La frontiera della creaturalità umana, nel momento in cui esprime la produzione artistica, evidenzia la capacità di riconoscersi e di ri-crearsi attraverso l'esperienza estetica ed artistica.

Sappiamo da rinvenimenti recenti, che gli strumenti musicali erano stati inventati in un tempo ampiamente precedente, mostrando l'attendibilità dell'ipotesi che il suono preceda il linguaggio, sia nell'evoluzione della specie che in quella di un suo singolo individuo.

L'accumulazione esponenziale delle invenzioni diviene ricorsiva con la capacità di creare, fino a trasformazioni cruciali come la scrittura e la rete.

Siamo giunti a generare una semiosi globale e diffusa e, oggi la dimensione simbolica e la capacità di utilizzarla, elaborarla, ricrearla, contiene i vincoli e le possibilità della nostra evoluzione futura.

⁶ Cavalli Sforza L.L., op. cit.

Dell'intera esperienza simbolica la creatività estetica, come produzione e come fruizione, è probabilmente la manifestazione generativa in quanto consente di esprimere discontinuità, rottura degli ordini di senso e simbolici dominanti e, soprattutto, rende accessibile e riconoscibile la creatività e l'innovazione. Ciò vale in special modo per gli artisti e i poeti che tendono a vivere al di sopra delle proprie possibilità, ma indica ad ognuno, o almeno può farlo, la possibilità di creare e generare l'inedito. Lungo la linea di continuità che connette la creatività artistica all'esperienza creativa di ognuno emergono le opportunità generative dell'esperienza estetica come possibilità distintive degli esseri umani.

3. Scienze psicologiche e umanistiche per il management nell'età della conoscenza e del simbolico

La rilevanza della ricerca nel campo delle scienze socioeconomiche e umanistiche per l'individuazione di modelli e metodi per la psicologia e l'economia del simbolico e il management dell'arte e della cultura è riconducibile ad almeno tre fattori determinanti:

- il *primo*, specifico, riguarda l'esigenza di rendere efficienti le organizzazioni e i distretti culturali che operano nei diversi ambiti delle istituzioni e degli eventi della cultura e dell'arte, nonché di aumentarne l'efficacia; accanto alle discipline che si occupano di conservazione e tutela, campo nel quale il paese vanta una significativa tradizione, appare sempre più urgente dotarsi di conoscenze e modelli e metodi applicativi per la gestione e la valorizzazione dei patrimoni culturali e artistici. In quest'ultimo campo il paese sconta ritardi problematici, che spesso alimentano soluzioni improvvisate e inadeguate basate sul trasferimento acritico di soluzioni non adatte a generare efficienza ed efficacia gestionale;
- il *secondo*, generale, riguarda l'estensione possibile dei modelli di management o di alcuni loro aspetti, sperimentati nel settore dell'arte e della cultura, in tutto l'ampio contesto dei processi organizzativi in cui la dematerializzazione ha generato una pervasiva incidenza della dimensione simbolica e una centralità dell'apprendimento e della conoscenza come tratti costitutivi delle organizzazioni d'impresa; particolarmente interessati a questa evoluzione che richiede un'innovazione di modelli e metodi di gestione sono settori cruciali per il sistema paese, quali la moda e, più ampiamente, il *made in Italy*, l'agroalimentare, il turismo, il governo e la gestione del territorio e del paesaggio;

- il *terzo*, trasversale, riguarda la sempre più profonda caratterizzazione *knowledge driven* delle scelte e decisioni gestionali, con un crescente e diffuso ruolo della creatività e dell'innovazione; approfondire i temi della creatività e della bellezza vuol dire gettare un ponte tra le "due culture", quella cosiddetta "umanistica" e quella cosiddetta "scientifica", e significa cercare di sostenere la sensibilità estetica e il rapporto tra intuizione e scoperta nell'innovazione. In questa prospettiva l'incertezza si propone come una fonte di discontinuità innovativa ma, proprio per questo, esige l'adozione di modelli non lineari di management e lo sviluppo di competenze inedite orientate alla elaborazione di problemi globali e controversi e all'innovazione. Che il comportamento degli individui tenda a sfuggire a un modello di pura razionalità, essendo sistematicamente composto anche di processi emotivi e affettivi, è oggi ampiamente riconosciuto. Questo implica che i modelli di management ne tengano conto e si evolvano: le applicazioni nell'area della cultura, dell'arte e del simbolico rappresentano un'occasione di ricerca e sperimentazione di modelli innovativi.

4. Rilevanza del settore per l'Italia nel contesto internazionale

Uno dei settori in cui il paese Italia dispone del maggior numero di risorse specifiche vede esprimersi un ritardo tra i più evidenti e profondi, nella dotazione e nella formazione e sviluppo di competenze per l'arte e la cultura e l'economia del simbolico.

Sia per la gradualità, a volte lenta, con cui si evolvono i paradigmi disciplinari che sostengono le *management practices*, sia per la complessità emergente nelle dinamiche gestionali, i notevoli contributi generati dalla ricerca per la transizione da una prospettiva centrata sull'equilibrio ad una centrata sull'apprendimento e l'incertezza nell'analisi economica e delle organizzazioni, non hanno ancora generato adeguate innovazioni nei modelli e metodi gestionali nella realtà italiana. La tradizione di conservazione e tutela risulta insufficiente e il ritardo nell'innovazione tende a generare un *gap* del paese in uno dei campi decisivi per le opportunità socioeconomiche e di sviluppo. Il settore dell'arte e della cultura rimane ampiamente slegato dagli altri e carente di competenze distintive per quanto riguarda un capitale umano aggiornato e la penetrazione delle tecnologie, in particolare quelle di fruizione. Ciò comporta un ritardo notevole e un'esigenza di modernizzazione delle competenze che potrebbe avere effetti estensibili anche ad altri settori in cui la rilevanza del simbolico è significativa. La modernizzazione

appare necessaria soprattutto nelle istituzioni centrali e periferiche che operano nel settore e, particolarmente, nella valorizzazione delle interdipendenze con altri settori come il turismo e i trasporti. La produzione di conoscenza innovativa per il settore è carente anche perché solo recentemente gli studi economici, psicologici e di management si sono rivolti con attenzione e integrazione interdisciplinare a questo settore. La stessa difficoltà di generare una riforma sistemica del settore funge da vincolo alla diffusione della conoscenza disponibile, unitamente alle difficoltà di collaborazione strategica fra pubblico e privato, mentre le potenzialità del settore risultano cruciali per l'economia e l'innovazione del sistema paese.

5. Elementi di rilievo per l'individuazione di competenze-chiave

La ricerca sulle competenze manageriali nel campo dell'economia del simbolico, dell'arte e della cultura, considerata la peculiare natura dell'oggetto su cui si concentrano i processi gestionali, può fornire un'opportunità rilevante di analisi per l'innovazione paradigmatica e applicativa nel campo dell'economia e del management. I risultati della ricerca in questo campo sono, oltre che di rilevanza specifica, estensibili ad ambiti applicativi propri dell'economia del simbolico.

Di cosa parliamo quando parliamo economia del simbolico, di arte e cultura e di creazione e fruizione estetica? Parliamo della dimensione immateriale della nostra esperienza nei paesi ad intenso sviluppo dell'informazione e della conoscenza, di cui l'arte e la cultura rappresentano solo la punta dell'*iceberg*. Ne consegue un'importante trasformazione delle competenze manageriali richieste. Una considerazione adeguata della trasformazione in atto e necessaria esige che si prenda atto della relativa inadeguatezza dei modelli e dei metodi di management classici per la gestione degli eventi e delle istituzioni dell'arte e della cultura, e dei conseguenti fallimenti organizzativi.

All'esigenza da più parti riconosciuta di giungere ad una gestione efficiente delle istituzioni dell'arte e della cultura e dell'intera gamma di ambiti dell'economia del simbolico, sarà possibile rispondere promuovendo la formazione e lo sviluppo di competenze riguardanti:

- la gestione dell'immaterialità, della dimensione simbolica e dell'incertezza delle scelte, nel consumo e nella fruizione;
- la cura della comunicazione e dei processi di interdipendenza con le comunità di fruitori nel campo dell'economia e del management del simbolico;

- la gestione dei processi di apprendimento continuo come condizione di efficacia delle organizzazioni;
- l'orientamento all'innovazione e alla valorizzazione della discontinuità nella gestione delle strategie aziendali e istituzionali;
- la cura delle relazioni interpersonali e gruppalì nei processi di cooperazione organizzativa.

Si tratta di innovazioni profonde rispetto ai modelli e ai metodi classici del management, in grado di assumere come compito di trasformazione l'incompletezza dei sistemi e l'incertezza dei processi cooperativi nelle organizzazioni.

6. Carenze conoscitive e di sistema proprie dell'area

La ricerca relativa ai modelli di management delle istituzioni e degli eventi dell'arte e della cultura e delle organizzazioni dell'economia del simbolico è fino ad ora un atto mancato e la sua rilevanza va ben oltre gli ambiti specifici del settore; l'incidenza della sfera simbolica e del ruolo della conoscenza nell'economia e nella società oggi e, in particolare nella produzione di beni riproducibili ad alto contenuto di immaterialità e conoscenza, esige infatti che si individuino forme, modelli e metodi di gestione che tengano conto delle differenze di management technicalities richieste. A determinare l'esigenza di modelli e metodi innovativi nel management è soprattutto l'oggetto del management stesso: il simbolico, l'arte e la cultura.

Di particolare interesse è l'attenzione che conviene porre sul rapporto tra accessibilità al simbolico, all'arte e all'esperienza estetica a livello socio-comportamentale (costi di attivazione) e i vincoli affettivi e cognitivi che stanno alla base dei comportamenti manifesti. A saperlo valorizzare, si profila qui un fertile terreno di interazione tra l'economia e la psicologia. A questa carenza strutturale della ricerca e della conoscenza pare necessario far fronte per attivare un processo di innovazione.

Il tema del cambiamento di idee, atteggiamenti, preferenze, oggetti affettivi, in psicologia, ha ricevuto contributi importanti, ancorché poco noti, tutti da valorizzare nelle interdipendenze disciplinari con l'economia e nella prassi manageriale, con riguardo particolare al tema dell'incertezza nella vita organizzativa e istituzionale⁷. La ricerca psicologica sulle dinamiche

⁷ Sul rapporto tra incertezza e organizzazione e sul ruolo dell'incertezza nei processi di cooperazione organizzativa mi permetto di rinviare a Morelli U., *Incetezza e Organizzazio-*