

AA.VV., *La formazione al management culturale. Scenari, pratiche, nuove sfide*, a cura di Antonio Taormina, Milano, Franco Angeli editore, 2017.

I più recenti interventi normativi (l'introduzione dell'*Art Bonus*, la riforma del Ministero, l'istituzione dei poli museali regionali e di musei autonomi) delineano un nuovo assetto ed una nuova visione dei beni culturali e invitano a riflettere sul tema della formazione al management culturale. Possono infatti essere colti quali opportunità per innovare i percorsi educativi e per realizzare una nuova occupazione nel settore culturale. Ben venga quindi questo libro, che affronta il tema secondo un impianto olistico e tramite l'adozione di molteplici punti di vista. Vi sono raccolti, infatti, interventi accademici, analisi critiche e risultati di ricerche empiriche provenienti da autori con percorsi formativi e professionali diversi.

Come evidenziato in apertura da Annick Schramme, i corsi di management culturale, attivati fin dagli anni sessanta negli Stati Uniti, cominciarono a svilupparsi in Europa solo nella seconda parte degli anni Novanta. La diffusione anche nel nostro continente di corsi di formazione di questo tipo è dipesa da ragioni pratiche: la crisi della finanza pubblica e il conseguente declino dei contributi statali hanno reso necessario ricercare condizioni di maggior efficacia, efficienza e economicità presso le istituzioni culturali pubbliche, con la conseguenza che i loro dirigenti non potevano più limitarsi ad essere solo tecnici specializzati – storici dell'arte, registi, musicisti o danzatori – digiuni di economia, diritto e conoscenze strategiche e gestionali. Era divenuto necessario formare figure professionali ibride, con competenze relative ad aree sia umanistiche che imprenditoriali, capaci quindi di operare secondo una logica trasversale.

Se la multi- e inter-disciplinarietà rappresenta il tratto caratteristico ed essenziale dei manager culturali, la circostanza che si tratti di figure prive di riconoscimento giuridico e non rientranti nelle qualifiche professionali dei repertori delle Regioni non rende del tutto chiare le qualità professionali alle quali ci si vuole riferire con questo termine. Per questo è di particolare utilità il contributo di Fabrizio Maria Arosio, che cerca di delimitare l'ambito di coloro che possono considerarsi manager culturali ricorrendo alla statistica, strumento capace di fornire un interessante punto di vista.

Ad oggi, trascorsi più di venti anni dalla prima attivazione in Europa di corsi di formazione in management culturale e dall'istituzione di una rete europea dedicata al loro avanzamento e alla loro sostenibilità (l'ENCTAT, di cui tratta il contributo di GiannaLia Cogliandro Beyens), l'offerta a livello nazionale è esplosa in maniera scomposta: numerose università, enti e organizzazioni esterne al mondo accademico hanno ospitato lauree triennali, specialistiche, master e corsi di specializzazione variamente ricollegati al management culturale. Una panoramica quantitativa è offerta da Giada Calvano, che nel suo contributo evidenzia che nell'anno accademico 2014/2015 sono stati attivi in Italia ben 51 master in materia, 44 di primo livello e 7 di secondo livello. I contributi di Bruno Zambardino, Mimma Gallina e Alessandro Colombo offrono poi uno scenario dei corsi manageriali esistenti negli ambiti, rispettivamente, del settore dell'audiovisivo, del teatro e delle industrie creative.

Nonostante l'ampio sviluppo di questa offerta formativa, come afferma Franco Bianchini nel suo intervento, i quadri che lavorano nel settore non provengono da percorsi formativi specifici nel campo del management culturale. «Questi corsi hanno formato solo episodicamente quadri che hanno un impatto sulla definizione delle politiche». Le nuove leve di manager culturali provenienti da questa miriade di possibili percorsi, infatti, non sono state sempre preparate conformemente ai fabbisogni delle istituzioni culturali e alla realtà operativa.

Come messo in luce da più autori, questa criticità è dipesa in larga misura dal fatto che gli enti formativi non si sono rivelati in grado di seguire adeguatamente i mutamenti normativi, istituzionali, economici, sociali, politici e tecnologici di questi anni, e non hanno assunto quindi una piena consapevolezza dell'evoluzione del tipo di competenze che oggi è richiesto dalle organizzazioni culturali a coloro che aspirano a ruoli direttivi. Per questo Lucio Argano afferma che «la formazione in management culturale richiede oggi più che mai una valutazione critica e uno sguardo oggettivo capace di un senso di prospettiva»: occorre concentrare le energie nell'individuazione delle future sfide che le organizzazioni culturali dovranno affrontare, e modellare poi il sistema formativo conformemente ad esse, in maniera cioè idonea a trasmettere ai discenti le competenze indispensabili per governarle. Competenze che, scrive Argano, dovranno essere costruite come «interconnesse, aperte e permeabili», con la conseguenza che gli enti formativi dovranno dismettere i panni della trasmissione passiva di conoscenze «dogmatiche, lineari e rigidamente disciplinari».

La mancanza di senso prospettico non è però l'unica criticità dei corsi di formazione. Michele Trimarchi ne evidenzia ulteriori di matrice accademica, attinenti al corpo docenti. Critica innanzitutto la reciproca impermeabilità degli insegnamenti, dipendente dalla circostanza che «i docenti non confrontano preventivamente approcci, metodi e programmi» e che «il responsabile del corso [...] non offre ai singoli docenti alcuna percezione di una spina dorsale lungo la quale le diverse aree disciplinari dovrebbero non solo svilupparsi in verticale, ma anche e soprattutto innestarsi reciprocamente in modo da offrire un sufficiente grado di continuità e consequenzialità ai discenti [...]». Denuncia inoltre la pratica del sistema universitario di colmare le aree disciplinari con i propri docenti interni, non necessariamente esperti e attivi, anche solo su un piano analitico, in campo culturale; la conseguenza, afferma, è che essi, benché certamente credibili e di valore, non sono sempre capaci di analizzare, interpretare e indirizzare il sistema culturale in modo appropriato.

Un'ulteriore criticità sul lato dell'offerta dipende, come evidenziato ancora da Lucio Argano, dal fatto che la formazione manageriale culturale continua a restare insistentemente teorica e frontale, con poca frequentazione delle pratiche laboratoriali e delle prassi, benché l'esperienza rappresenti in questo ambito una modalità di apprendimento fondamentale. È infatti convinzione comune che questo tipo di formazione debba basarsi, oltre che nella direzione della multi- e interdisciplinarietà e sull'orientamento all'internazionalizzazione, sul raccordo tra teoria e prassi. Il primo confronto con i livelli operativi resta invece delegato, nella maggioranza dei casi, all'attivazione di tirocini/stage curriculari ed extra curriculari. Circa i limiti di questi ultimi, i diversi autori concordano. Complice la crisi economica, tendono infatti ad essere interpretati dalle organizzazioni culturali ospitanti come disponibilità di forza lavoro a costo zero per i propri fabbisogni immediati e basilari, senza che ai giovani sia fornita un'effettiva esperienza formativa, né tanto meno una reale prospettiva di futuro inserimento negli organici.

Le problematiche, oltre che sul lato dell'offerta, si rinvengono anche su quello della domanda. A tal riguardo, Fabio Donato evidenzia che «i master e i corsi di formazione sono ancora prevalentemente considerati quali “biglietti da visita” o “integratori del curriculum” per coloro che sono in un percorso di primo accesso ad una carriera professionale. Al contrario, la loro importanza dovrebbe derivare dalla loro capacità di favorire, a tutti i livelli professionali, un'adeguata comprensione ed interpretazione degli scenari, che sono in forte cambiamento». Afferma inoltre che i corsisti hanno l'errata convinzione che i percorsi occupazionali nel settore culturale si trovino all'interno delle istituzioni culturali pubbliche, laddove oggi gli ambiti di maggior potenzialità per l'occupazione stanno altrove, e cioè presso tutte quelle organizzazioni private (*profit* o *non profit*)

che lavorano in contesi di natura culturale o che collaborano con le istituzioni culturali. Una convinzione, questa, da sfatare, perché le minori *chance* nel settore pubblico implicano l'esigenza di un cambiamento di atteggiamento mentale da parte dei corsisti: gli enti privati, infatti, richiedono loro maggiori competenze imprenditoriali rispetto alle istituzioni culturali pubbliche.

Assume pertanto particolare interesse l'intervento di Pier Luigi Richini, secondo il quale, per incrementare la capacità della formazione manageriale di rispondere alle nuove sfide poste dai cambiamenti in atto, non ci si può limitare al miglioramento della qualità dell'offerta: risulta parimenti fondamentale sperimentare forme di promozione di una maggior consapevolezza della domanda sulla rispondenza della formazione ai propri bisogni professionali e organizzativi.

Circa le linee da seguire per realizzare una miglior formazione nel campo del management culturale, Antonio Taormina sottolinea poi l'esigenza di realizzare «forme di collaborazione più strutturate tra le università, le imprese, le associazioni datoriali, gli enti di formazione, e parallelamente tra il Ministero del Lavoro e delle Politiche sociali, il MIBACT, il MIUR e la Conferenza delle Regioni».

Rilevanti anche gli interventi di Annachiara Scapolan, Fabrizio Montanari, Sara Bonesso e Fabrizio Gerli, che mettono in luce l'importanza di investimenti nello sviluppo di competenze trasversali. Le figure manageriali del settore culturale, infatti, oltre che di un set di competenze tecniche legate alla gestione di organizzazioni complesse, devono disporre anche di un portafoglio di competenze di tipo emotivo, relazionale e cognitivo (ne sono un esempio la consapevolezza emotiva, l'orientamento al risultato, l'adattabilità e l'empatia). Antonia Silvaggi rileva invece le potenzialità di apprendimento di competenze imprenditoriali nel settore culturale insite nel processo di *mentoring*. Propone pertanto di associare ai master universitari percorsi di tal tipo, così da promuovere nuove strategie di apprendimento permanente basate su innovative interconnessioni tra percorsi formali e non formali, formazioni professionali ed esperienze sul campo.

Alessandro Bollo e Alessandra Gariboldi mettono infine in luce l'esigenza che l'offerta formativa non trascuri il tema dell'*audience development*, termine del quale non esiste una definizione univoca e condivisa, da intendersi nelle sue linee essenziali come il processo strategico e dinamico di allargamento e diversificazione del pubblico e di miglioramento delle condizioni complessive di fruizione. Esso richiede «doti di analisi, di ascolto, empatia, competenze nella comunicazione e nel marketing, attitudine al coinvolgimento e alla mediazione, innovazione nella progettazione, visione periferica e tensione alla valutazione e al miglioramento».

Alla fotografia delle maggiori criticità del sistema formativo, nel libro si accompagna quindi un concreto impegno propositivo. Più che un testo con aspirazioni alla sistematicità e completezza, esso si propone come «osservazioni per non concludere», come è intitolato l'ultimo paragrafo del capitolo redatto da Antonio Taormina. I diversi sono infatti diretti ad alimentare il dibattito in materia, suscitando nuovi spunti, stimoli, riflessioni e, soprattutto, interrogativi. Presso gli enti educativi, chiamati ad assumere un atteggiamento coerente con il nuovo scenario, e presso le imprese culturali, che potrebbero fornire un valido apporto nell'evidenziare le esigenze che la formazione deve essere oggi concretamente in grado di soddisfare. Prima di tutto, però, presso gli aspiranti manager culturali del futuro, affinché si orientino in maniera più consapevole nelle proprie scelte formative. Ad essi, come evidenziato dagli autori, sarà richiesto il difficile compito di saper governare sistemi dinamici, incerti e in rapida evoluzione, nei quali si intersecano una pluralità di ambiti disciplinari tra loro assai diversi, talvolta confliggenti.

(*Maria Giusti*)