



# LE STRATEGIE DEI MUSEI SI REALIZZANO CON LE PERSONE

Publicato il 6 Novembre 2017 di Romanelli Mauro

**Categoria:** [Comportamento Organizzativo](#)

*Nei musei, che tendono ad adottare strategie audience-oriented promuovendo l'accesso e la partecipazione dei visitatori per la diffusione delle conoscenze nella società, si incoraggia un attivo contributo del pubblico per la creazione di valore culturale, e le finalità di educazione e di intrattenimento si realizzano attraverso il contributo delle persone che, attraverso il coinvolgimento, nell'interazione e nel confronto, creano valore e attribuiscono significati all'esperienza che si genera in virtù di una visita guidata, orientando la partecipazione che coniuga educazione ed intrattenimento.*

## INTRODUZIONE

Nello scenario attuale, i musei quali organizzazioni (Bagdadly, 1997) tendono ad adottare strategie *audience-oriented* incoraggiando e sostenendo la partecipazione del pubblico nella creazione di valore culturale per perseguire finalità di educazione e di intrattenimento. I musei devono prestare attenzione al fattore umano, investendo in motivazioni e competenze delle persone che, detentrici di risorse critiche, contribuiscono a realizzare la strategia organizzativa indirizzandone l'attuazione verso gli scopi desiderati. Tuttavia, il rapporto tra il contributo dell'elemento umano e gli effetti sul processo di realizzazione della strategia sembra essere un aspetto ancora poco indagato e investigato, soprattutto nei musei, quali organizzazioni che, impegnate nel ricercare il dialogo con il proprio pubblico di riferimento, devono far leva sulle competenze delle guide turistiche, vero e proprio *trait d'union* tra il museo ed il suo pubblico, che ricoprono un ruolo critico di intermediazione culturale, e interagiscono, coinvolgono e orientano il pubblico per perseguire obiettivi di crescita nell'intrattenimento. Le risorse umane hanno un ruolo costitutivo nella formazione e nella implementazione delle scelte strategiche. Nel contesto così delineato si colloca la ricerca condotta da Balogun, Best e Lê (2015) orientata a far emergere il ruolo fondamentale ed il contributo delle guide turistiche e del pubblico, nella reciproca interazione e comunicazione, per la realizzazione della strategia culturale dei musei. La promozione e la realizzazione concreta delle scelte strategiche è, in realtà, il frutto ed il risultato dell'impegno, di risorse e competenze messe in campo dalle persone, giorno per giorno, dall'interazione, nell'apprendimento, al valore che si genera nella relazione che si svolge ed intercorre tra guide turistiche e visitatori. Nei musei quali organizzazioni culturali che creano valore promuovendo relazioni sempre più strette con il proprio pubblico, offrendo contesti e luoghi per sperimentare esperienze di crescita che coniugano apprendimento e intrattenimento che permettano a individui e gruppi di, le persone ricoprono un ruolo costitutivo nella formazione e nella implementazione delle scelte strategiche contribuendo ai processi di innovazione.



# PROMUOVERE UNA STRATEGIA ORIENTATA AL COINVOLGIMENTO ED ALLA PARTECIPAZIONE NEI MUSEI CHE SI APRONO AL DIALOGO ED ALLA CONOSCENZA CON IL PUBBLICO: IL RUOLO DELLE GUIDE TURISTICHE

I musei sono istituzioni culturali ed organizzazioni (Bagdadly, 1997) che promuovono lo sviluppo umano ed il progresso civile nella società favorendo l'apprendimento individuale e organizzativo, la diffusione di valori civici e morali, l'accesso alle fonti di conoscenza, la generazione e la diffusione di conoscenze, contribuendo al percorso di educazione e formazione, di crescita culturale e psicologica degli individui. Nello scenario attuale, i musei, aprendosi al dialogo con i visitatori e stimolando partecipazione ed iniziativa nella comunità, alla ricerca di una nuova legittimazione nella società (Holden, 2006), scelgono strategicamente di rendere il pubblico quale partecipante attivo nella valorizzazione di beni e risorse culturali. I musei, nell'intraprendere un percorso di transizione e di cambiamento, tendono ad evolvere da organizzazioni *collections-oriented*, prevalentemente impegnate nella custodia, nella cura e nella conservazione di un patrimonio culturale che si compone di oggetti, manufatti, opere e reperti affidati alla propria responsabilità, verso organizzazioni che selezionano un approccio *audience-oriented* (Gilmore e Rentschler, 2002) che impone, per la creazione di valore, di ricercare ed incoraggiare il coinvolgimento e la partecipazione del pubblico nella condivisione di conoscenze quale visione strategica coerente in una società sempre più attenta alla comunicazione e all'interazione, orientata a condividere informazioni e risorse di conoscenza. Nel processo di creazione di valore il pubblico non è più un semplice beneficiario ma tende ad assumere la responsabilità di un ruolo proattivo quale co-produttore di servizi culturali (Scott, 2010). I musei, quali istituzioni naturalmente orientate ad una comunicazione verso il pubblico attraverso l'esposizione di collezioni e di oggetti (Hooper-Greenhill, 1995), tendono ad incoraggiare la partecipazione, nel ricercare modalità per attrarre visitatori, per stimolare il pubblico a sperimentare l'esperienza museale quale momento che coniuga tempo libero e impegno, occasione per la crescita psicologica e individuale dell'individuo (Gilmore e Rentschler, 2002), verso la costruzione di una istituzione 'partecipativa' che accoglie gruppi e individui quali membri della comunità museale per ampliare le opportunità di nuove conoscenze nella valorizzazione del patrimonio culturale (Simon, 2010). Inoltre, l'avvento delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione ha contribuito a delineare un percorso di cambiamento verso «la definitiva trasformazione delle istituzioni culturali in "piattaforme socio-culturali di sviluppo integrato" in grado di consentire una comunicazione attiva con il proprio pubblico» (Bonacini, 2012, p. 98), rendendo possibili forme di partecipazione che esaltano nel visitatore libertà e azione nell'acquisizione di informazioni per la conoscenza (Bonacini, 2012). L'adozione di una visione strategica *audience-focused* orienta il museo nel perseguire gli obiettivi di tutela e di valorizzazione del patrimonio culturale in termini di ampliamento delle opportunità di acquisizione e diffusione di nuova conoscenza, ed impone di sviluppare risorse e competenze per attrarre il pubblico, stimolandone curiosità e interesse, attivando motivazione e volontà di partecipazione per un'esperienza che coniughi educazione e intrattenimento (Reussner, 2007).

I musei contribuiscono a costruire il capitale sociale nelle comunità, promuovere cambiamento e innovazione sociale, crescita culturale e costruzione di identità non disgiunta dall'acquisizione di una consapevolezza pubblica del valore delle risorse culturali e museali, emergendo come spazi e luoghi di incontro per la creazione di valore (Burton e Scott, 2007; Scott, 2003). In questo scenario, le visite guidate nei musei emergono quali attività interattive, lontane da uno stereotipo rappresentato della lezione già preparata, della relazione già



scritta o preconfezionata (Best, 2010). Inoltre, le persone possono ricoprire un ruolo determinante nella realizzazione delle strategie culturali che i musei tendono ad adottare. In particolare, nei musei, le guide turistiche assumono un ruolo delicato e critico di intermediazione, nel promuovere e valorizzare le risorse culturali rappresentando un necessario *trait d'union* tra il visitatore ed i luoghi nei quali si svolge l'esperienza culturale (Tavernese, Nicotera e Nicotera, 2014). In particolare, le guide dimostrano particolare competenza ed abilità nel tenere insieme, coinvolgere, intrattenere ed educare un pubblico dalla composizione eterogenea che reagisce in maniera differente rispetto all'oggetto che viene rappresentato, utilizzando il contesto fisico e lo spazio nel quale l'esperienza viene vissuta. Le strategie che si realizzano consistono di elementi sia emergenti, che si combinano ad altri, sia di elementi previsti che possono non realizzarsi. L'attenzione viene focalizzata sulla dimensione processuale, sul come la strategia si manifesta, si costruisce e procede indipendentemente dal disegno stabilito (Balogun, Best e Lê, 2015).

## REALIZZARE LA STRATEGIA CULTURALE DEI MUSEI ATTRAVERSO L'INTERAZIONE TRA LE GUIDE TURISTICHE ED IL PUBBLICO

Nel contributo proposto da Balogun, Best e Lê (2015), le guide turistiche, che operano in prima linea nell'incontrare il visitatore e costruire la relazione con il pubblico, quale elemento centrale per la creazione di valore, tendono ad assumere un ruolo determinante per la realizzazione delle strategie pianificate e adottate dai musei. La ricerca è stata condotta in due musei che dipendono economicamente da finanziamenti pubblici. I musei costruiscono la propria strategia intorno a oggetti, reperti e manufatti storici attraverso il lavoro di guide turistiche che contribuiscono a realizzare il progetto strategico e culturale dell'ente che si traduce nell'aprirsi alla comunità ed ai propri visitatori o utenti, nel coinvolgere e rendere partecipe attivo il pubblico del servizio culturale reso, accrescendo la conoscenza pubblica sul patrimonio culturale e storico, offrendo occasioni di gioia e di intrattenimento, momenti non disgiunti ma costitutivi dell'esperienza formativa ed educativa. Le guide turistiche sono impegnate, in prima linea, attraverso il lavoro quotidiano a promuovere ed attuare la realizzazione di obiettivi di educazione, intrattenimento e coinvolgimento del pubblico nei musei che scelgono di aprirsi al dialogo e alla condivisione di esperienze e conoscenze, nell'incoraggiare, sempre più, la partecipazione dei visitatori che assumono un ruolo proattivo di *co-workers* nella creazione di valore. In particolare, il pubblico, abilmente orientato dalle guide, tende ad emergere, da mero fruitore o consumatore del prodotto culturale, quale partecipe attivo che contribuisce a produrre ed erogare la prestazione lavorativa consentendo così al museo di perseguire i propri obiettivi. Guide turistiche e visitatori operano e 'lavorano' secondo modalità che realizzano la strategia culturale del museo che si costruisce intorno agli oggetti, alle collezioni, che hanno la funzione di incorporare informazioni e conoscenze, conservare e trasmettere la storia, i valori, la memoria e la tradizione di usi, costumi e le culture costruite dalle civiltà. La funzione delle guide è proprio quella di assumere un ruolo di collegamento e di 'intermediazione' tra i visitatori e gli oggetti, in modo tale che il pubblico, nell'interazione e nell'influenza reciproca, nell'ascolto delle parole e del discorso della guida, e nella risposta, seguendone gestualità e comportamenti, sia in grado di stabilire una 'relazione diretta' con l'oggetto, attraverso la narrazione che del reperto propone la guida, che suscita momenti di riflessione, di apprezzamento e di valutazione per l'apprendimento di conoscenze, di valori e tendenze culturali che provengono dal passato. La guida, ad esempio, nel descrivere e fornire informazioni su un oggetto normalmente considerato come macabro, deve orientare e tener insieme un pubblico, dalle caratteristiche



eterogenee, che reagisce in modo differente, tra momenti che combinano il divertimento con la percezione di disgusto, incoraggiando i visitatori alla partecipazione, a offrire un contributo, ciascuno secondo modalità differenti, stimolando nei partecipanti curiosità, interesse, sostenendo nei partecipanti la motivazione a comprendere, elaborare, valutare, riflettere ed apprendere.

Alcuni elementi possono spiegare il quadro nel quale il processo strategico ed i suoi effetti si generano e si formano: le caratteristiche del contesto di luogo e spazio nel quale la visita si svolge; la qualità e la composizione del pubblico; l'ordine che viene costruito e mantenuto in ogni attività sociale dai partecipanti; la gestualità, i comportamenti e le modalità di interagire da parte della guida turistica e del pubblico. Le guide turistiche riescono a realizzare, nell'incontro, nella comunicazione e nella interazione con il pubblico, gli obiettivi strategici che i musei perseguono: coinvolgere, costruire reti di comunicazione e di relazione, stimolare al dialogo, alla partecipazione, all'interazione, incuriosire, suscitare emozioni, educare e intrattenere il pubblico. Educare il pubblico, nel contesto di un visita guidata ad una collezione museale di carattere storico, significa orientare e guidare il visitatore a comprendere come, nel tempo, gusti e tendenze legate ad un particolare contesto storico, possano mutare e cambiare seguendo le sensibilità e le tendenze del tempo. Educare, attraverso il legame che la guida turistica crea tra oggetto e visitatore, nella descrizione del significato storico, sociale e culturale dell'oggetto, vuol dire assumere la prospettiva del cambiamento come un percorso dinamico e continuo che segue traiettorie non lineari nell'evoluzione di una società in continuo mutamento per ideali, valori e punti di riferimento morali e sociali. In particolare, le guide turistiche sono 'in prima linea' nell'attivare gli oggetti della collezione e rendere 'fruibili' manufatti e reperti storici che si collegano alle finalità educative e di intrattenimento del museo attraendo il visitatore o consumatore di servizi culturali in un percorso interattivo che esalta il pubblico quale partecipante attivo e protagonista dell'esperienza museale.

La strategia viene realizzata giorno per giorno e si alimenta attraverso un numero di episodi emergenti nei quali le guide abilmente, nell'interazione e nello scambio, rendono il pubblico partecipe e collaboratore attivo nel percorso di creazione di valore e di realizzazione degli obiettivi strategici del museo. I visitatori contribuiscono al processo assumendo il ruolo di *co-workers* nel percorso di creazione del valore per il museo. Il pubblico 'svolge il lavoro' contribuendo all'esito soddisfacente della performance organizzativa permettendo alla guida di continuare il percorso narrativo e nella costruzione di contenuti e significato senza interruzioni, ad esempio, agendo in modo tale da apprezzare le osservazioni fatte. Le persone che sperimentano una visita al museo tendono a rappresentare un elemento integrante nel processo di realizzazione della strategia recitando un ruolo attivo da protagonisti. Le guide turistiche dimostrano di possedere una specifica competenza 'interazionale', elemento centrale per la realizzazione degli obiettivi strategici di coinvolgimento, intrattenimento ed educazione, quale abilità qualificata nell'utilizzare e leggere con cognizione di causa dettagli fisici, spaziali e materiali del contesto così da ottenere dal pubblico determinati modelli di comportamenti che contribuiscono a costruire e mantenere 'ordine' nell'attività sociale rappresentata dalla relazione che intercorre tra guide, il pubblico, gli spazi e il luogo dove la visita si svolge, gli oggetti che rappresentano il 'medium' che pone in relazione diretta il museo al suo pubblico, attraverso il contributo determinante delle guide.

## RISCOPRIRE IL LAVORO DELLE PERSONE PER REALIZZARE



# LA STRATEGIA VALORIZZANDO LA RELAZIONE TRA GUIDE TURISTICHE E VISITATORI

La strategia si realizza riscoprendo il lavoro che le persone assumono un ruolo determinante quali agenti e attivi promotori del cambiamento. I musei, nel promuovere strategie culturali *audience or visitor-oriented* per favorire l'accesso per la diffusione della conoscenza, devono fare affidamento sul contributo di lavoratori e del pubblico nella loro capacità di interagire, influenzarsi reciprocamente e contribuire alla valorizzazione del patrimonio culturale quale risorsa che stimola intervento, impegno e la proattiva partecipazione di individui e gruppi coinvolti, per creare valore pubblico, sociale e culturale per le comunità che ne beneficiano. Prevale una visione *bottom-up*. La strategia emerge e si realizza 'dal basso': guide turistiche e visitatori incidono sul percorso di creazione di valore culturale e sociale nei musei. In particolare, il pubblico tende a 'fare il lavoro' affiancando l'attività delle guide turistiche nel partecipare attivamente così da contribuire alla performance organizzativa nel contesto dell'esperienza museale. In un'economia ed in una società sempre più orientate alla comunicazione, alla relazione ed alla condivisione, le aziende dovrebbero prestare attenzione alla qualità del fattore umano e alle dinamiche che si sviluppano nella relazione sempre più interattiva tra lavoratore e cliente. Oggi, le comunità umane progrediscono anche in virtù di ciò che sono state nel passato. Inoltre, è compito delle istituzioni formative, pubbliche e private, e della società formare ed educare individui e comunità al valore della storia, delle tradizioni e degli usi che ci vengono tramandati attraverso gli oggetti per imparare a costruire il futuro. In particolare, investire in capitale umano e nella formazione di competenze relazionali rende il lavoratore 'protagonista' e 'artefice' nella realizzazione degli obiettivi strategici attraverso lo costruzione di relazioni con il pubblico ed i visitatori coinvolti, *committed* alla valorizzazione delle risorse culturali, che assumono la veste di *co-workers* partecipando attivamente alla performance organizzativa ed alla creazione di valore orientata a finalità di benessere sociale e culturale per lo sviluppo umano delle comunità.

## Riferimenti bibliografici

- Bagdadly, S. (1997). *Il museo come azienda. Management e organizzazione al servizio della cultura*. Milano: Etas.
- Balogun, J., Best, K., & Lê, J. (2015). Selling the Object of Strategy: How Frontline Workers Realize Strategy through their Daily Work: *Organization Studies*, 36(10), 1285-1313.
- Best, K. (2012). Making museum tours better: understanding what a guided tour really is and what a tour guide really does: *Museum Management and Curatorship*, 27(1), 35-52.
- Bonacini, E. (2012), Il museo partecipativo sul web: forme di partecipazione dell'utente alla produzione culturale e alla creazione di valore culturale: *Il capitale culturale. Studies on the Value of Cultural Heritage*, 5, 93-125.
- Burton, C., & Scott, C. (2007). Museums. Challenges for the 21st century. In Sandell, R., & Janes R.R. (eds), *Museum Management and Marketing* (pp. 49-66), New York: Routledge.
- Gilmore, A., & Rentschler, R. (2002), Changes in museum management: a custodial or marketing emphasis: *Journal of management development*, 21(10), 745-760.
- Holden, J. (2006). *Cultural Value and the Crisis of Legitimacy. Why culture need a democratic mandate*.



London: Demos.

Hooper-Greenhill, E. (1995). Museums and communication: an introductory essay. In Hooper-Greenhill, E., *Museum, Media, Message* (pp. 1-12), London: Routledge.

Reussner, E.M. (2007). Strategic Management for Visitor-oriented Museums. A change of focus. In Sandell, R. e Jones, R.R., *Museum Management and Marketing* (pp. 148-162), New York: Routledge.

Scott, C. (2010). Museums, the Public, and Public Value: *Journal of Museum Education*, 35(1), 33-42.

Scott, C. (2003). Museums and impact. *Curator: The Museum Journal*, 46(3), 293-310.

Simon, N. (2010). *The participatory museum*. Santa Cruz, CA: Museum.

Tavernese A., Nicotera, L., & Nicotera, R. (2014). La figura professionale della guida turistica e il suo "ruolo" culturale nei musei: *Rivista Italiana di Diritto del Turismo*, 12, 359-369.