Il museo che accoglie

Il ruolo degli addetti al pubblico

Regione Toscana
Diritti Valori Innovazione Sostenibilità

Saper Fare
nei Musei

7
Il museo che accoglie

Regione Toscana – Giunta regionale
Direzione generale della Presidenza
Settore Musei, ed Ecomusei

A cura di Alessandro Andreini

Coordinamento comunicazione ed eventi
Direzione Generale della Presidenza
Settore Comunicazione istituzionale e pubblicitaria

In copertina Addetto all'accoglienza del pubblico
al museo Casa Siviero, Firenze

Il volume raccoglie le dispense
dell'incontro di formazione e informazione
promosso dalla Regione Toscana per gli addetti
nei musei all'accoglienza e ai servizi al pubblico

Catalogazione nella pubblicazione (CIP)
a cura della Biblioteca della Giunta regionale toscana:
Il museo che accoglie: il ruolo degli addetti al pubblico

I. Toscana. Direzione generale Presidenza.
Settore musei ed ecomusei II. Andreini, Alessandro
1. Musei – Servizio al pubblico – Addetti –
Manuali di comportamento
069.1076

Realizzazione grafica e stampa
Centro stampa Giunta Regione Toscana

Tiratura copie 1.200
Settembre 2010

Indice

5 **Presentazione**

7 **Il museo e l'ospite**
Claudio Rosati

19 **Il museo che accoglie.**
Giornata di formazione per il personale addetto al rapporto con il pubblico nei musei
Silvia Mascheroni

31 **Comunicare il museo.**
Accoglienza, orientamento, gestione delle segnalazioni e dei reclami
Angelo Ferrario

41 **Custodi nel tempo del lavoro**
Isabella Venturi

53 Gli autori

Presentazione

Duecentottantasette Comuni e più di cinquecento musei. Si può riassumere così il quadro toscano, anche se la cifra di per sé non dà certo conto del legame straordinario che i musei hanno con il territorio e con la storia più ampia delle comunità locali. Una caratteristica tutta italiana, si è detto, ma che in Toscana ha sicuramente un'accentuazione particolare.

Il museo spesso è là dove non sono la farmacia o la scuola. Perché un patrimonio così esteso possa essere conservato e fruito nel modo migliore c'è bisogno di un impegno straordinario. Occorre anche che si faccia rete, che si sviluppino progetti culturali a livello di sistemi museali, per far emergere l'unitarietà del bene culturale e mettere in evidenza come il territorio, a sua volta, sia una continuazione del museo.

La Regione Toscana sostiene da anni con propri progetti l'adeguamento dei musei all'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei. Il programma pluriennale degli interventi strategici nel settore dei beni culturali, nato come progetto "Toscana, Museo diffuso", contribuisce alla conservazione, al recupero ed alla valorizzazione di un patrimonio che continua ad emergere in tutto il territorio regionale.

La collana Saper fare nei musei integra questi piani di intervento con manuali pratici che nascono dalla realtà toscana, per sostenere il lavoro quotidiano di chi opera nel museo. Ogni titolo risponde, infatti, a esigenze che si sono manifestate nel vivo dei musei e valorizza risorse professionali ed esperienze maturate sul campo in uno scambio di informazioni ed acquisizioni che arricchisce tutti. La sfida della qualità riguarda tutti i campi, ma la cultura della qualità, alla quale Saper fare nei musei praticamente allude, è sicuramente un elemento costitutivo del museo.

Cristina Scaletti
Assessore alla Cultura, turismo e commercio
della Regione Toscana

Il museo e l'ospite

Claudio Rosati

Luoghi comuni

Sui custodi dei musei esistono molti luoghi comuni. Uno scrittore come Giorgio Manganelli ci dà uno spaccato pungente della categoria. "C'è una pinacoteca, con custode, che sembra – scrive dopo una visita a Volterra – un senatore che s'è ritirato in campagna per commentare il commento a Filone Giuda per cui non ho osato dargli la mancia, finché ho capito che nel borgo etrusco anche i bidelli, hanno scarpe, cravatte, mutande con effetti prospettici" (Manganelli, 2001). Paul Valéry, uno dei maggiori critici dell'istituzione museo, si lamenta di come fin dall'accoglienza in un museo venga messo in una situazione di disagio: "E già – dice – mi viene tolto il bastone di mano (il bastone da passeggio n.d.a.), e questo mi irrita profondamente. Entro in una sala e vedo moltissime statue che si affollano attorno a me". La realtà è più prosaica. In genere nelle rappresentazioni del pubblico i custodi spiccano per loro astrazione: leggono, fanno i cruciverba, stanno arcigni e annoiati. La cronaca ci dà a volte casi più definiti. Un gruppo di insegnanti di Genova, in gita in Toscana, si è lamentato del comportamento di alcuni custodi che avrebbero fatto alzare in malo modo i bambini che si erano seduti per terra, come avviene, in genere, in tutti i musei del mondo, per guardare un'opera. Anch'io ho una piccola storia da aggiungere alla raccolta. Dopo aver atteso invano alla biglietteria di un museo fiorentino che due addette all'ingresso finissero di parlare al cellulare mi sono avviato nel museo pensando che trattandosi di un'apertura straordinaria l'ingresso fosse libero. Sono stato subito redarguito. Un'addetta, ha sospeso, ma non chiuso, la conversazione, dicendomi in modo perentorio: "Dove va lei? C'è da pagare il biglietto!". Potrei fare anche esempi di natura opposta, ma ora stiamo parlan-

do del senso comune della categoria. Non vuole essere assolutamente un giudizio di merito, ma credo che possa essere utile partire proprio da questi luoghi comuni per sgomberare subito il campo da possibili distorsioni. Un gustosissimo *corto* della National Gallery di Londra, ispirato all'autoritratto di Salvator Rosa che riporta la celebre frase *Taci se non hai da dire cose migliori del silenzio,* gioca ironicamente proprio sullo stereotipo del custode che vigila sul rispetto del silenzio nelle sale.

Anche i custodi sono il museo

In realtà la situazione non è così. Come al solito fa più rumore un albero che cade che una foresta che cresce. Il cattivo comportamento di qualcuno rischia di penalizzare tutta la categoria. L'indagine che Ludovico Solima ha compiuto sul pubblico di dieci musei statali ha reso giustizia della cattiva immagine alla quale ho accennato prima. Si tratta di un dato interessante anche per le diverse considerazioni che ci offre. Secondo questa indagine solo il 39,1% del pubblico dichiara di aver raccolto informazioni dal personale di vigilanza, ma l'interazione, tra coloro che si sono rivolti al personale, è stata"molto soddisfacente" per il 37,9% e "abbastanza soddisfacente" per il 40,4% (Solima, 2000). A essere soddisfatti sono soprattutto gli anziani che, forse, si rivolgono in misura maggiore agli addetti perché con minore dimestichezza verso altri strumenti come le audioguide, ma anche i pannelli informativi. C'è da riflettere, invece, sulla bassa quota di visitatori che si rivolgono al personale di sala che è sicuramente percepito più nella sua funzione di controllo che in quella possibile, invece, di mediazione. Non stupisce, invece, il grado di soddisfazione di coloro che si sono rivolti all'addetto che hanno incontrato in una sala. Ognuno di noi si trova meglio a parlare con proprio simile che a cercare risposte da altre fonti. Una macchina non ci sorride, dice il filosofo.

"Attenti, informati, girano per le sale. Un aiuto viene anche dalla videosorveglianza", scrive Tina Lepri sul "Giornale dell'arte" sui custodi del Museo Statale di Arezzo.

Sull'importanza degli addetti all'accoglienza, alle informazioni e soprattutto alla vigilanza depone Maria

Vittoria Marini Clarelli, soprintendente alla Galleria nazionale d'arte moderna di Roma. "Questi ultimi, che si trovano sempre in prima linea, svolgono il compito più difficile, perché nei confronti del pubblico esercitano un'attività al tempo stesso di controllo e di informazione. Senza il personale di custodia il museo non si può aprire, perché nessun sistema a distanza potrà mai sostituire completamente la vigilanza umana" (Marini Clarelli, 2005).

La Carta nazionale delle professioni museali, promossa da Icom – Italia (International Council of Museums) insieme a tutte le associazioni museali, ha definito, per la prima volta in modo esteso e corrispondente alle necessità del museo contemporaneo, il profilo professionale dell'*Operatore dei servizi di custodia e accoglienza al pubblico.* La Carta ha, soprattutto, un valore importante di orientamento per tutti gli enti interessati alla disciplina del personale dei musei. Conviene leggere per esteso quello che prevede a questo proposito.

Operatore dei servizi di custodia e accoglienza al pubblico
Responsabilità, ambiti e compiti

L'operatore dei servizi di custodia e accoglienza al pubblico è preposto alla vigilanza del patrimonio museale all'interno dei locali espositivi e nelle aree di pertinenza del museo; accoglie il pubblico e fornisce la prima informazione, svolge le funzioni connesse all'accesso del pubblico, la distribuzione e l'eventuale vendita dei materiali informativi e promozionali del museo.

In particolare:

- garantisce la sorveglianza degli ambienti e del patrimonio museale
- segnala eventuali cambiamenti ambientali e dello stato di conservazione delle opere
- interpreta e segnala informazioni relative a malfunzionamenti della strumentazione
- collabora a garantire il corretto funzionamento delle strutture informative e di protezione delle opere
- allerta il coordinatore dei servizi di custodia e accoglienza in caso di emergenza
- assicura il rispetto del regolamento del museo e delle disposizioni di sicurezza

- accoglie i visitatori regolandone l'accesso alle sale per garantire la migliore fruizione del patrimonio museale
- interpreta le esigenze di informazione delle diverse fasce di utenza
- fornisce informazioni essenziali su percorsi, opere, servizi e attività di museo
- fa da tramite tra il pubblico e i responsabili del museo per informazioni più specifiche
- osserva e segnala al responsabile dei servizi di custodia e accoglienza esigenze e difficoltà dei visitatori
- svolge le operazioni di vendita dei biglietti e dei materiali informativi e promozionali, segnalando la necessità di rifornimento degli stessi.

Requisiti per l'accesso all'incarico (Tenendo conto delle deroghe previste al punto 4.1 (paragrafo "Profili ed esperienze lavorative"))
- diploma di scuola media superiore
- corsi di formazione negli ambiti sopra descritti
- conoscenza almeno della lingua inglese

Modalità di incarico
L'incarico deve essere formalizzato con atto che specifichi funzioni e responsabilità.
È figura che può essere condivisa da più musei in gestione associata.

Assai simile il profilo disegnato, sempre per "gli addetti all'accoglienza e/o alla sorveglianza" da Icom Svizzera che ogni anno organizza una giornata di formazione. Il programma con i temi trattati dà un'idea assai chiara di quello che si chiede agli addetti: le missioni e il pubblico del museo; interagire con il visitatore; la prevenzione dei rischi legati ai visitatori; la gestione delle situazioni delicate.

Il riconoscimento dell'importanza del ruolo dell'operatore dei servizi e di accoglienza al pubblico è basilare ma è altrettanto importante che la direzione valorizzi di conseguenza questa risorsa per far sì che la frequenza di un museo possa risolversi per tanti in un'esperienza soddisfacente e perché il museo si affermi come un luogo di benessere.

La buona volontà del singolo è necessaria, ma non basta. Ognuno di noi non dà emotivamente più di quan-

to riceva dal contesto in cui passa una buona parte della sua vita. Che cosa significa questo? Il comportamento di ognuno di noi dipende anche dal clima complessivo che esiste nel luogo di lavoro, dal rapporto con gli altri colleghi, da come sentiamo di essere percepiti dai responsabili dei servizi, dalla gratificazione che ricaviamo da quello che facciamo. Una custode ricorda con nostalgia il direttore del museo che l'ha introdotta a un mondo che per lei era ignoto. "Spesso mi diceva, riferendosi ai dipinti della pinacoteca, *Come stanno i nostri bambini?"*.

Per questo motivo è importante il ruolo della direzione del museo che deve, in modo particolare, assicurare tramite la comunicazione interna un buon clima di lavoro. Se prima non si comunica bene all'interno sarà difficile farlo all'esterno. Comunicare all'interno non significa solamente far circolare le informazioni necessarie a svolgere efficacemente il lavoro quotidiano, ma vuol dire anche considerare la comunicazione come uno strumento organizzativo che valorizza le risorse di ognuno, che rende trasparente l'organizzazione e chiara la missione, che promuove il senso di appartenenza al museo.

Per rappresentare meglio in che cosa consista questo ruolo pubblichiamo di seguito un test che Massimo Negri e Margherita Sani (Negri, Sani, 2001) propongono a coloro che hanno responsabilità di gestione in un museo per misurare l'efficacia del loro comportamento.

Lista di controllo	**Si/No**
Il personale è portato a conoscenza delle informazioni rilevanti ed è informato regolarmente su questioni che riguardano il suo ruolo e lo sviluppo o le prestazioni dell'organizzazione	
Forniamo al personale informazioni economiche adeguate alle loro necessità e al livello di responsabilità	
Abbiamo una struttura organizzativa chiara per quanto riguarda le linee di responsabilità	

Il personale ha la possibilità di parlare direttamente con il direttore o con un dirigente senior

Organizziamo incontri regolari del personale, sia formali (sindacali) che informali, almeno due volte l'anno

Abbiamo sviluppato, seguiamo e rivediamo una politica di uguali opportunità

Il mansionario descrive con precisione i compiti del personale e ne riflette accuratamente il ruolo

Seguiamo con attenzione la legislazione del lavoro e ci accertiamo di non venire meno agli obblighi di legge in questo settore

Quante volte avete risposto SI?

Come si può vedere, si insiste sul coinvolgimento di tutto il personale, sull'informazione, su un clima di partecipazione.

Che cosa fare?

Partiamo dal visitatore che resta il nostro primo riferimento. Una persona (non esiste, come vedremo, un visitatore tipo) va in un museo non solo per vedere un'opera d'arte, un modello meccanico o per capire che cosa sia stata la mezzadria toscana. La motivazione può anche essere questa, ma in realtà dall'incontro con il museo, anche se inconsapevolmente, si attende qualcosa di più di un arricchimento informativo: vuole un'esperienza piena, soddisfacente, che incida sul piano delle emozioni. Nell'Atto di indirizzo sui criteri tecnico-scientifici e sugli standard di funzionamento e sviluppo dei musei, più noto come documento degli *standard museali,* si parla della necessità di azioni che "favoriscano in ogni modo un'esperienza di visita soddisfacente e piacevole sotto ogni punto di vista".

Una studiosa statunitense paragona la visita al museo a un rito e spiega come questa esperienza si iscriva nelle attività che definisce di "allentamento" dalla vita quotidiana come andare a un teatro o visitare una mostra. L'incontro con il museo è qualcosa, quindi, di più complesso di quanto possa apparire dall'immagine di persone che ogni giorno camminano per le sale con gli occhi rivolti alle pareti e alle vetrine. Quelle persone, intanto, guardano anche il personale che trovano all'ingresso e nelle sale e si fanno un'idea del museo e soprattutto dell'esperienza che faranno anche dall'impressione che avranno di questi addetti al pubblico. Ma è importante anche che si mandi già con la presenza un messaggio di accoglienza.

La divisa o un semplice cartellino sono in grado di segnalare questo ruolo e comunicare che si è lì proprio per il pubblico. Il garante per il trattamento dei dati personali ha stabilito che il cartellino di identificazione, che ogni dipendente pubblico è tenuto a portare, non consenta l'identificazione diretta della persona (nome e cognome ad esempio) ma solo un codice che, in caso di bisogno, permetta di risalire alla persona.

Nel nostro caso è sufficiente che il cartellino riporti semplicemente la denominazione del museo a segnalare, appunto, la funzione di servizio di chi lo porta. Di recente ho visto in un museo un'addetta che aveva messo il cartellino al bordo inferiore della camicia: suo-

nava come una specie di sfida ostentata alla stessa estetica dell'ordinamento museale. Segnalo il fatto perché anche un dettaglio come questo può fare la differenza nel messaggio che, anche senza volerlo, mandiamo al pubblico che deve ricevere, invece, un avviso di rispetto per il luogo, ma anche un segnale cordialità.

Tra i punti di forza di un progetto della Galleria d'arte moderna e contemporanea di Bergamo per far conoscere il museo ai giovani insieme a una comunicazione svolta per tam tam era anche la "sdrammatizzazione della guardiania" intesa non certo come licenza di far quello che si vuole, ma di abbandono di un atteggiamento arcigno di controllo.

Alcuni suggerimenti per coloro che hanno rapporti con il pubblico

Provate a pensare di andare in un museo e di essere accolti come un ospite. Che cosa vi attendereste? Ospite, peraltro, è una parola assai densa di significato. Indica chi accoglie in casa propria una persona, ma anche la persona che viene accolta. Mette quindi sullo stesso piano due diversi soggetti. Pensiamo al visitatore come a un *ospite.* Quando a casa nostra riceviamo un ospite andiamo a salutarlo fin sulla porta. Al museo dovremmo comportarci nello stesso modo. La soglia costituisce per tanti concittadini che non sono mai entrati in un museo (secondo le statistiche sette su dieci) una barriera culturale ancor prima che fisica. Si può dire, parafrasando il filosofo, che la soglia separi interno ed esterno con la stessa nettezza di un sì e di un no. La soglia separa il mondo della vita quotidiana da un mondo che spesso viene percepito come esclusivo, serio, rigoroso, che si rivolge a pochi possessori di un linguaggio capace di parlare con le opere d'arte. L'ingresso e la biglietteria diventano pertanto spazi strategici da seguire con una cura particolare. Un'esperienza conferma questa importanza. Un museo, dopo aver affidato all'esterno il servizio di biglietteria l'ha ripreso per gestirlo con il proprio personale. Il risultato è stato quello di un considerevole aumento dei biglietti staccati. La differenza tra la gestione da parte dell'impresa e quella interna non è tanto nel modo diverso di svolgere il lavoro. Gli esterni

potevano farlo in modo formalmente ineccepibile, ma pesava in loro come un handicap la non appartenenza al museo. L'addetto interno che vive e interpreta in modo più diretto la missione del museo riesce a svolgere il suo compito in modo più partecipato che si riflette anche, ad esempio, sulla persona titubante nell'entrare al museo. Non c'è nulla di più motivante che parlare con una persona motivata.

Nell'ottica dell'ospite diventa più conseguente, allora, avere un atteggiamento di cortesia. Si è detto che la cortesia ("attenzione e sollecitudine per i propri simili") come l'inciviltà suscita reazioni. Di fronte a una persona che si pone di fronte a noi in modo cortese siamo portati istintivamente a comportarsi nello stesso modo, mentre verso colui che non lo è abbiano una reazione diversa che varia in base al carattere dei singoli. La cortesia, soprattutto nell'ambito professionale, che ci impegna per molte ore al giorno, può essere faticosa, ma funziona come in un sistema economico; in pratica è un investimento che facciamo (Axia, 1999). A volte basta un sorriso, un saluto di buongiorno, un atteggiamento di disponibilità. Nonostante l'atteggiamento cortese vi saranno sempre, naturalmente, casi di maleducazione da parte del pubblico, ma si spera che restino davvero l'eccezione.

Soprattutto si deve essere in grado di gestire al meglio il disservizio. Non esiste un'organizzazione a difetto zero. L'inconveniente è sempre possibile. Quello che fa la differenza è il modo in cui si risponde a una carenza. Considerate che un reclamo ben gestito è più efficace della prestazione per cui si è reclamato. Il visitatore deve sentire che ci siamo presi carico di lui, che non lo abbiamo abbandonato.

La mediazione. Non sopravalutate la sicurezza di chi visita un museo. Si è molto insistito nel tempo sulla qualità del pubblico che frequenta i musei dicendo che si tratta di una élite in termini di livello culturale e di numeri. Secondo Daniele Jalla, presidente di Icom Italia, nel "mondo occidentale i visitatori dei musei corrispondono, nei casi migliori, al 30/35% circa della popolazione: che è una percentuale decisamente bassa, anche se in crescita negli ultimi decenni". Numeri a parte il pubblico dei musei è, come vedremo, composito più di quanto si creda e, soprattutto, non esiste in astratto una persona

che non abbia bisogno a priori di un'informazione o di un aiuto. Al personale che nel museo è in contatto con il pubblico non si chiede naturalmente di essere uno specialista della disciplina, ma un operatore dell'informazione museale in grado di rispondere a quesiti di primo livello o di dare indicazioni per risolvere interrogativi più complessi. Un professionista dell'informazione sa intanto che non esiste mai una domanda banale. La misura della qualità di una domanda è soggettiva. Solo per chi lavora in un museo può sembrare banale una domanda, ma per chi vi entra per la prima volta nella vita non lo è affatto. A Palazzo Vecchio, a Firenze, qualcuno si è lamentato, alla fine del percorso, di non aver visto la *Venere* di Botticelli che, come si sa, è nella vicina Galleria degli Uffizi. Si può anche sorridere, ma il dato ci dice quanto siano differenziati i bagagli culturali e come il museo debba essere in grado di rivolgersi a tutti. Peraltro, in genere, i criteri di allestimento e degli apparati informativi sono orientati verso il visitatore colto e non, ad esempio, verso i visitatori occasionali. "I visitatori occasionali, secondo una serie di studi condotti soprattutto negli Usa, dal punto di vista delle aspettative sono più vicini ai non visitatori che ai visitatori abituali, mentre i valori dei curatori e degli operatori museali, in genere, sono più in linea con quelli del visitatore abituale. Il museo, quindi, come istituzione tende ad essere maggiormente orientato verso il visitatore ricorrente"(Bucchi, s.d.). Ecco perché è ancor più necessario che colui che sta a contatto con il pubblico sia una specie di àncora universale al quale aggrapparsi per ogni necessità. Chi ha incertezza o poca dimestichezza nel muoversi in un museo non cerca certo aiuto in una guida o in un totem informativo.

Il personale a contatto con il pubblico può essere, se valorizzato in modo adeguato alle necessità, una risorsa fondamentale per migliorare la qualità del servizio museale. Ogni giorno può infatti osservare i visitatori, i loro comportamenti, gli ostacoli che incontrano nel percorso. Acquisisce così un bagaglio prezioso di informazioni da utilizzare nell'organizzazione quotidiana del museo. Se più volte viene chiesto qual è l'itinerario di visita di una mostra, nonostante le indicazioni presenti, significa che la segnaletica non è chiara e che va quindi modificata. Se le persone inciampano in uno scalino,

occorre adottare misure correttive. Se una vetrina viene trascurata da tutti vuol dire che c'è qualcosa che non va nella scelta espositiva. Il personale può essere, quindi, un grande orecchio che ascolta il pubblico, ma a sua volta ha bisogno di qualcuno che lo ascolti. Nessuno è disposto a prendere questi dati e riferirli se di fronte non ha qualcuno interessato ad accoglierli. Soprattutto si deve tenere di conto delle segnalazioni che direttamente o indirettamente ci vengono dal pubblico e che sono assai più utili dei giudizi positivi. Nell'album a disposizione dei visitatori ho letto una lamentela per la mancanza di un cerotto nel museo: un visitatore si era tagliato con una scheda di carta e aveva chiesto, appunto, un cerotto; se la mancanza è comprensibile, non lo sarebbe ora dopo la segnalazione.

Solo l'osservazione dell'addetto è in grado di cogliere sfumature altrimenti non registrabili. Bisogna considerare che il pubblico dei musei è assai differenziato e non solo per l'elemento che in genere viene preso maggiormente in considerazione nelle analisi dei visitatori, quello cioè del titolo di studio, ma anche per dati che possiamo definire soggettivi e che non sono meno importanti nel determinare un approccio diverso al museo. Due persone con lo stesso bagaglio culturale possono andare, ad esempio, al museo in modi diversi: da sole, in compagnia o con una visita guidata. Sono tutti fattori che condizionano inevitabilmente la relazione con il museo.

A questa osservazione sul campo, che resta insostituibile, si aggiunge l'indagine che si rivolge direttamente ai visitatori. La Regione Toscana ha elaborato una scheda per la rilevazione della soddisfazione dei visitatori. I rapporti che i musei hanno fatto sulla base di queste schede si sono rivelati assai utili per capire quali sono i punti di forza e gli aspetti negativi della proposta museale. La scheda è quindi uno strumento importante ma in questo caso è necessario proporla in modo adeguato, anche se a un campione di visitatori. Insomma, non può essere lasciata sul banco all'ingresso, ma deve essere proposta direttamente.

A conclusione si propone un semplice questionario di verifica dei comportamenti positivi di cui abbiamo parlato finora.

Se alcuni visitatori si lamentano della qualità dell'illuminazione delle opere lo comunica alla direzione del museo?

SI NO

Se nota che in nuovo allestimento poche persone si soffermano di fronte a una vetrina lo comunica alla direzione del museo?

SI NO

A suo parere sono utili visite guidate riservate al personale interno del museo?

SI NO

Cambierebbe qualcosa nell'organizzazione del museo?

SI NO

Le capita di parlare, all'esterno a parenti e amici del museo e di quello che può offrire a una visita?

SI NO

.

In conclusione: se vogliamo accogliere il visitatore come un ospite occorre che ci sia, a sua volta, un ospite in grado di farlo.

L'ospitalità si basa su una reciprocità di comportamento.

Bibliografia

Axia G., *Elogio della cortesia,* Bologna, Il Mulino, 1999

Bucchi M., *Valutare l'impatto cognitivo della visita museale* in Baldin L.(a cura di), *Il museo dalla parte del visitatore.* Atti della IV Conferenza regionale dei musei del Veneto, Treviso, Canova, s.d.

Manganelli G., *Lettera sulla Toscana,* Pisa, Ets, 2001

Clarelli M., *Che cos'è un museo,* Roma, Carocci, 2005

Negri M., Margherita Sani (a cura di), *Museo e cultura della qualità*, Bologna, Clueb, 2001

Solima L., *Il pubblico dei musei. Indagine sulla comunicazione nei musei statali italiani,* Roma, Gangemi, 2000

Il museo che accoglie. Giornata di formazione per il personale addetto al rapporto con il pubblico nei musei

Silvia Mascheroni

Il museo **è** *il suo pubblico*

Il primo elemento su cui vorrei richiamare l'attenzione è questo: non "il museo e il pubblico" ma "il museo **è** il pubblico", o per dirlo in modo corretto "il museo **è** i pubblici". Questa dichiarazione può considerarsi una sorta di approdo da parte del museo italiano – o almeno di un certo numero di istituti museali, che hanno condotto una riflessione sulla propria funzione, non più autoreferenziale, ma aperta e in ascolto dei pubblici. Non dimentichiamoci che è un percorso recente, poiché gli standard per i musei datano solo al 2001.

Il museo dunque si interroga sulla relazione che può stabilire tra patrimonio culturale, territorio e comunità di riferimento; non soltanto dunque sugli standard per la conservazione, l'esposizione, ma anche su quelli relativi all'accessibilità e alla partecipazione dei pubblici.

L'eterogeneità del "sistema museo Italia" è data da realtà completamente differenti.

C'è il piccolo museo, preziosissimo perché costituisce un'icona, una testimonianza simbolica di quella che è l'identità del territorio; accanto al museo civico, ai musei con le loro specificità disciplinari – dalla storia dell'arte, all'archeologia, alle scienze, all'antropologia; musei diversi per dimensioni e missione istituzionale.

Il museo **è** *il suo pubblico* è una dichiarazione "forte": significa avere una visione diversa del museo: spostare la missione del museo da "dentro" a "fuori", non un sistema chiuso dove è importante solo acquisire patrimoni, fare ricerca, conservare ed esporre.

Provate a pensare alla disposizione delle opere nelle sale dei nostri musei: quanto è accessibile a un pubblico che non ha gli strumenti per comprenderlo?

Quanto è immediatamente identificabile il criterio di costruzione del sapere all'interno di una sala di un museo?

L'accento sta a significare interrogarsi su quello che accade all'interno del museo rispetto all'*esterno* e farlo vivere *dentro* il museo. È un cambio di prospettiva non da poco, rispetto al quale molti musei italiani, per quanto riguarda la funzione educativa, da molti anni a questa parte stanno facendo degli sforzi notevoli per realizzarlo. E proprio perché è un progetto culturale con risultati a lungo termine, non possiamo oggi trarre una conclusione finale; tale progetto mette in rilievo un diverso approccio culturale, che ha nell'*accessibilità*, nell'*ascolto* e nella p*artecipazione* le tre parole chiave.

Mario Turci, direttore del Museo "Ettore Guatelli", ha pubblicato il saggio "Interrogarsi - interrogare. Qualità e politiche per il pubblico", alcune sue parole chiave saranno da me utilizzate in questo saggio:

"Interrogarsi e interrogare, uscire dal guscio dell'autoreferenzialità, essere al servizio, lettura onesta dei risultati, ascolto, autovalutazione, disponibilità all'incontro, flessibilità progettuale, autocritica, saper guardare, centralità del pubblico, museo come servizio sociale a valenza culturale, apertura, comparazione, consuntivo, qualità." (in A. Bollo, a cura di, *I pubblici dei musei. Conoscenza e politiche*, Milano, Franco Angeli 2008).

"Essere al servizio": qualcosa che registriamo sovente nel nostro lavoro è la lontananza, la distanza, la forbice tra le dichiarazioni di principio presenti in tutti i documenti a scala territoriale diversa, da quelli di carattere internazionale, a quelli che esprimono le comunità; i documenti dichiarano con molta forza e a chiare lettere che il museo è "un'istituzione culturale non a scopo di lucro, al servizio della società e del suo gruppo": una dichiarazione non come retorica, ma come impegno forte. Coloro che lavorano nei musei provano disagio nel rendersi conto della distanza tra questa dichiarazione di intenti e la pratica della propria professione.

Quali sono quindi le parole chiave per cercare di stringere questa distanza?

- essere al servizio;
- lettura onesta dei risultati: il risultato è un dato sensibile, che posso trattare e articolare;
- ascolto;

- autovalutazione: il sistema formativo italiano (scuola e museo) incontra difficoltà nel certificare le esperienze, ma sono ancora maggiori nella pratica dell'autovalutazione: saper riflettere sul proprio lavoro (esercizio individuale da applicare consapevolmente), che si può svolgere da soli o con altri;
- disponibilità all'incontro, se intendo creare una relazione con le persone; non si può dare per scontato che le persone debbano necessariamente visitare i musei.

Quali sono le ragioni più evidenti che determinano la non frequentazione dei musei?

- il prezzo del biglietto, che riguarda la mancata accessibilità da parte di ogni categoria di pubblico;
- il senso di inadeguatezza.

Nonostante ritengo che molte persone vadano al museo per misurarsi con quello che non sanno, molte altre invece lo visitano per una sorta di autogratificazione che conferma il loro sapere. Essere disponibili all'incontro vuol dire anche tenere conto di questo fatto: del senso di inadeguatezza che è trasversale, intergenerazionale.

Flessibilità progettuale; autocritica; saper guardare; centralità del pubblico; museo come servizio sociale a valenza culturale; apertura; comparazione dei dati di realtà; consuntivo; qualità.

Se nel programma culturale dei vostri musei queste parole sono rintracciabili vuol dire che "il museo ***è*** il suo pubblico" è stato assunto.

Cosa può fare il museo per tendere verso questo modo di essere, tenendo conto che esso è un soggetto attivo e vive dentro la sua storia? Siamo nel settembre 2009: non possiamo pensare di non essere contemporanei, dobbiamo pensare al futuro; il passato e la storia sono strategici e fondamentali però non dobbiamo mai dimenticare che i pubblici sono soggetti in continua evoluzione. L'accelerazione del cambiamento nella formazione, nell'apprendimento delle persone è un dato incisivo rispetto al quale dobbiamo mettere in atto una serie di strategie.

Che cosa può fare il museo se vuole creare relazioni di senso con i pubblici?

Innanzitutto bisogna dichiarare quale definizione assumiamo per *patrimonio culturale* e per *museo*.

La prima definizione di patrimonio culturale è quella dell'UNESCO (1972):

"Patrimonio culturale e naturale: opere architettoniche, plastiche o pittoriche monumentali, elementi o strutture di carattere archeologico, iscrizioni, grotte e gruppi di elementi di valore universale eccezionale dal punto di vista storico, artistico o scientifico." Siamo agli inizi anni '70, c'è una necessità di storicizzare; si sottolinea una delimitazione di campo, quindi il patrimonio culturale antropologico, legato alla tradizione contadina, al sapere del territorio, alla memoria storica della nostra popolazione, non è considerato patrimonio culturale.

Confrontiamo questa definizione con quella, sempre dell'UNESCO, ma del 2003:

"Per *patrimonio culturale immateriale* si intendono le prassi, le rappresentazioni, le espressioni, le conoscenze, il know-how - come pure gli strumenti, gli oggetti, i manufatti e gli spazi culturali associati agli stessi - che le comunità, i gruppi e in alcuni casi gli individui riconoscono in quanto parte del loro patrimonio culturale. Questo patrimonio culturale immateriale, trasmesso di generazione in generazione, è *costantemente ricreato* dalle comunità e dai gruppi in risposta al loro ambiente, alla loro interazione con la natura e alla loro storia."

Si evidenziano allora due paradigmi interpretativi di "patrimonio culturale":

- insieme di beni statici, sedimentati, di "valore universale", da conservare e trasmettere;
- insieme di beni da condividere, ricostruire nei significati, ricollocare in uno spazio sociale di scambio.

Rispetto al rapporto tra patrimonio culturale e museo: è la relazione che si stabilisce con la comunità delle persone. Questa è l'azione che permette al patrimonio di vivere, esprimere sempre significati diversi. Il museo è un luogo dove si attivano le relazioni grazie al fatto che si compone il racconto di opere, di autori diversi e le persone cercano di comprendere la storia, per metterla in "risonanza" con la propria. A seconda di quale delle due definizioni assumo, cambia la relazione tra il museo e il pubblico.

Ci sono due diversi paradigmi interpretativi di "museo":

- luogo della conservazione, garante del sapere, del patrimonio, unica autorità in grado di interpretare gli oggetti;
- luogo di incontro e relazioni, istituzione aperta, che consulta e coinvolge attivamente pubblici diversi, accogliendo punti di vista e interpretazioni multiple. Testimonianza di un sapere che appartiene alla comunità e che il museo ha saputo rappresentare; e in questo caso la costruzione del significato viene condivisa.

Chi sono i pubblici?

I sociologi si esprimono al plurale per farci riflettere sulla diversità, la specificità e le differenti modalità di fruizione da parte pubblici; *quantitativamente* (quanti sono) e *qualitativamente* (chi sono) sono: turisti, famiglie, studenti, adulti, disabili... Le indagini conoscitive non sono uno strumento di marketing, il loro scopo è di conoscere e comprendere le caratteristiche e le esigenze di coloro che visitano i musei, così da utilizzare in modo mirato le risorse a disposizione.
Ma gli studi non servono a nulla se...
- non c'è alla base la volontà di mettersi in ascolto;
- non vengono vissuti come sussidi per l'autovalutazione;
- non promuovono cambiamenti.

Lo strumento d'indagine dà risultati e dati sensibili che devono produrre cambiamenti, una volta quindi utilizzato il questionario, esso deve essere studiato e valutato da esperti del settore, altrimenti non è servito a nulla.
In Italia (e in Toscana) le indagini conoscitive sono una pratica:
- non ancora diffusa e sistematica;
- esperita in modo difforme sul territorio italiano;
- fa ricorso a metodologie diverse;
- difficile la comparazione dei risultati acquisiti.

La ricerca per fornire dei risultati significativi deve essere compiuta su larga scala e con valori condivisi, quindi se le indagini prendono in esame solo una piccola parte del territorio, non sono più attendibili.

Inoltre il questionario dovrebbe avere una struttura che risponde alle esigenze e alle caratteristiche di *quel* museo, non si può utilizzare un medesimo modello per tutti. Per questo è fondamentale conoscere il *target*, il pubblico a cui ci si rivolge per condurre un'analisi precisa. Non è sufficiente disporre di strumenti, ma è necessario utilizzarli in modo adeguato e pertinente affinché siano efficaci. Molti musei si sottraggono a queste pratiche, presentano diffidenze e resistenze; perché?

- si ritiene di conoscere sufficientemente il proprio pubblico;
- non si dispongono di risorse economiche da destinarsi a professionalità esperte e tali pratiche non rientrano nelle priorità del museo;
- non c'è fiducia nella ricerca sociale, si pensa che siano strumenti finalizzati al marketing.

Una ricerca svolta dalla Regione Lombardia ha ottenuto risultati significativi poiché le domande sono nella logica della riflessione, degli interrogativi che il museo si pone per capire "come fa-cosa fa-perché lo fa". I dati acquisiti dal "Rapporto 2008 dei Musei della Toscana" confermano quelli nazionali:

- i questionari vengono promossi e realizzati soprattutto da musei medio-piccoli, poiché hanno un *target* individuabile, con il quale si riesce a stabilire una certa relazione;
- strategica è la presenza del Direttore: una persona che si assuma la responsabilità e motivi il personale a condurre e gestire l'indagine. Non basta avere un buon questionario, bisogna saperlo sottoporre, registrare le risposte, trattare i dati e mettere in atto alcune accortezze per instaurare una relazione con la persona a cui sono poste le domande;
- l'efficacia della somministrazione assistita: quando si chiede la partecipazione, motivandola. È questo anche un modo di instaurare una relazione con il pubblico, ed è dunque fondamentale che lo strumento d'indagine sia presentato, così che chi partecipa possa attribuire un senso, un significato a quello che sta facendo.

Ci sono tre diverse categorie di pubblici:

- i visitatori: coloro che occasionalmente conoscono il muse, le esposizioni;

- gli utenti: un pubblico che frequenta il museo periodicamente anche per usufruire di alcuni servizi (es. conferenze, presentazioni di libri, attività educative, …);
- la collettività: coloro che riconoscono il museo come presidio culturale, che partecipano alla sua vita culturale.

Il pubblico "che non c'è", il "non-pubblico" è un obiettivo da raggiungere ed è composto dai giovani al di fuori del contesto scolastico e dagli adulti. È il pubblico più difficile che però, se si conosce meglio, può fornire utili indicatori anche per relazionarsi con gli altri. I ricercatori Alessandro Bollo e Alessandra Gariboldi hanno condotto un'indagine rivolta a persone di età tra i 18 e i 70 anni, al di fuori quindi del contesto scolastico. Hanno utilizzato una modalità diversa, il *focus group,* ovvero gruppi di ascolto e discussione in cui c'è un moderatore che conduce il gruppo e interagisce con gli altri. Gli ambiti, gli elementi dell'indagine riguardano:

- prima della visita: le motivazioni e le aspettative (perché siete andati al Museo, che cosa vi ha spinto);
- durante la visita: cosa si cerca in un museo, cosa piace, cosa disturba;
- cosa si vorrebbe trovare in un museo.

I ricercatori hanno inoltre individuato che il pubblico più difficile è quello composto dai giovani, un pubblico che sa usare le tecnologie, per il quale la distanza tra reale e virtuale è minima, è un pubblico molto esigente. Secondo i giovani il museo non è capace di emozionare, è prevedibile; dovrebbe essere un ponte tra l'arte, il patrimonio e il referente, il destinatario; deve essere un luogo dove imparo e creo allo stesso tempo, dando qualcosa di mio esprimendomi.

Ecco alcune parole chiave espresse dai giovani, riferite al museo:
Esperienza – Espressione – Emozione – Pensieri – Ricordo – Passione – Libertà di interpretazione – Dialogo – Cultura – Storia – Vita – Istruzione – Esposizione – Artisti – Umanità – Natura – Accessibilità – Chiarezza – Completezza – Modernità – Innovazione – Il sapere, il capire, il ragionare.

Si tratta di giovani che si sono espressi anche riguardo a "cosa manca" in un museo:

- un biglietto accessibile per permettere a tutti, soprattutto ai giovani, di poterlo visitare;
- posti per sedersi e ammirare le opere, spazi per il riposo;
- apparecchiature interattive e funzionali;
- distributore di bevande;
- maggiore documentazione sulle opere;
- audioguide – guide preparate;
- maggiore coinvolgimento;
- qualcosa che attiri e stupisca, anche qualcosa di giocoso;
- la musica;
- *Mi piacerebbe trovare un libro davanti a ogni opera così da poter scrivere le emozioni, così da integrare lo spettatore nell'opera senza toccarla ed esprimerle liberamente*.

Ognuno di noi ha bisogno di avere uno spazio in cui potersi esprimere; il patrimonio non è qualcosa nei confronti del quale devo provare *solo* reverenza, non devo escludere me stesso da una partecipazione che metta in moto la testa, il cuore, la fantasia rispetto all'esperienza che intendo instaurare nei confronti del patrimonio.

Secondo i dati acquisiti dall'indagine le motivazioni non sono unidimensionali, le persone vanno al museo per diversi motivi:

- essere stimolati intellettualmente;
- desiderio di crescita e di apprendimento;
- piacere estetico: "vedere cose belle".

L'esperienza è multidimensionale e coinvolge:

- il contesto personale (interessi, motivazioni, conoscenze);
- il contesto sociale;
- il contesto fisico (es. il clima, l'illuminazione);
- unisce emozione, divertimento, dimensione personale e dimensione sociale (a seconda del pubblico interessato).

Per una comunicazione efficace

Molti musei ragionano riguardo alle modalità di allestimento e di fruizione in occasione di mostre temporanee: come sono state esposte le opere, se sono stati utilizzati determinati strumenti. Esiste un rapporto ambivalente nei confronti dei sussidi quali i pannelli, le schede di sala, che pongono diversi problemi: ad esempio, in quante lingue è efficace scriverle.

La comunicazione deve essere pensata e realizzata "a partire dal visitatore" e *non* solo tenendo conto di un *target* di pubblico che ha familiarità con il contenuto scientifico; i sussidi sovente non risultano funzionali nel costituire una traduzione del sapere esperto, ma sono saggi di competenza da parte dello studioso, autoreferenziali e non comunicativi. Ad esempio, la Fondazione Sandretto Re Rebaudengo di Torino, un museo di arte contemporanea, ha promosso e realizzato l'esperienza "Ask me": studenti universitari che fanno parte di una cooperativa, svolgono l'azione di accoglienza, e di sorveglianza e sono a disposizione dei pubblici. Per una mediazione efficace sono necessarie la formazione, la consapevolezza, il coinvolgimento.

Il museo educativo

Da non equivocare con la *didattica*, ma la funzione educativa che il museo svolge nei confronti di tutti. Fino a poco tempo fa si equivocava che museo e scuola svolgessero solo attività didattiche; in questo ultimo decennio, grazie a una serie di documenti, alla ricerca condotta e all'operatività, è più consolidata la consapevolezza di quanto differenziate siano le azioni in ambito educativo. Il sapere deve essere appreso, ma per essere rielaborato, restituito e trasformato; la relazione educativa non è una relazione "impositiva", senza preoccuparsi del reale apprendimento suscitato nelle persone.

È questa la grande differenza tra educazione e ideologia dell'educazione, errore che molti musei hanno compiuto: "impartire la lezione", pensando che sia l'unica, "a senso unico", mentre ogni conoscenza è re-

lativa, in considerazione del contesto (storico, culturale, sociale,…); non posso riproporre la medesima esperienza nello stesso modo, senza aggiornarmi, senza tener conto dei cambiamenti culturali e sociali.

Il patrimonio culturale è straordinario per creare un dialogo con le altre culture, perché tutti ci possiamo confrontare su alcune tematiche universali: il senso della vita, della morte, della paura, che la nostra cultura rappresenta, è qualcosa che riguarda "strutture portanti", comuni a tutti. "Essere stranieri" rispetto al patrimonio significa assumere la prospettiva della conoscenza, voler capire, e sapere: e questa è la funzione, la finalità educativa, ovvero rispondere alle domande, suscitare curiosità e saper suggerire risposte. Un concetto di educazione, nel senso di accogliere, di mettersi in ascolto e di cercare di rispondere alle esigenze dell'"altro da me". L'integrazione e la coesione sociale devono unire, grazie a un confronto continuo, non devono escludere.

Per quanto riguarda la "Carta nazionale delle professioni museali", predisposta da ICOM Italia e dalle Associazioni museali (2005), nell'ambito "Servizi e rapporti con il pubblico ed il territorio", sono previsti i seguenti profili professionali:
Responsabile dei servizi educativi
Educatore museale
Coordinatore dei servizi di accoglienza e custodia
Operatore dei servizi di accoglienza e custodia
Responsabile dei servizi di documentazione
Responsabile della biblioteca del museo.

Domanda

Come si fa a far entrare i giovani nei musei?

Risposta

Il progetto del Ministero della Pubblica Istruzione "Alternanza scuola-lavoro": è un protocollo d'intesa che permette alla scuola superiore di realizzare percorsi formativi e di operatività condivisi tra scuola e altri soggetti del mondo del lavoro; anche il museo è un luogo di professionalità e dunque può diventare partner della scuola in questo progetto.

Il Museo di Fotografia Contemporanea di Cinisello Balsamo e il Liceo Artistico statale "U. Boccioni" di Milano da tre anni lavorano insieme in questo contesto. Gli studenti vivono per una settimana al museo, conoscono i dipartimenti, incontrano i professionisti preposti alle diverse funzioni del museo e si impegnano in un progetto.

La Galleria d'Arte Moderna e Contemporanea di Bergamo per comunicare un progetto educativo che coinvolgeva i giovani delle scuole superiori ha organizzato il volantinaggio fuori dalle scuole. I ragazzi dovevano interpretare un'opera d'arte con le modalità e i linguaggi che maggiormente sentivano "proprie": una poesia, una composizione pittorica, ad esempio; successivamente la Galleria ha ospitato il lavoro realizzato da loro, facendo conoscere la loro interpretazione delle opere scelte.

Esistono modalità diverse per coinvolgere e interessare i pubblici, un elemento chiave è la coerenza tra la specificità del patrimonio, del museo e le caratteristiche, i bisogni e le attese dei destinatari, se si intende stabilire "risonanza": una relazione di senso tra patrimonio, musei, pubblici.

Comunicare il museo. Accoglienza, orientamento, gestione delle segnalazioni e dei reclami

Angelo Ferrario

Il ruolo degli addetti alla custodia e all'accoglienza del pubblico nei musei è altamente strategico e può contribuire talvolta in modo decisivo a determinare un'esperienza soddisfacente.

Chi sta al pubblico rappresenta infatti il biglietto da visita dell'istituzione, la sua superficie di contatto con l'utenza, un ambasciatore e un interprete tra realtà diverse che cercano uno scambio comunicativo in un complesso gioco di attese, valori, linguaggi, esigenze. L'operatore è il punto di contatto tra due universi e dovrebbe saper "spiegare" il museo al visitatore e il visitatore al museo.

Una segnaletica chiara, un percorso d'accesso gradevole, un buon allestimento, l'attenzione insomma per un'efficace "comunicazione ambientale" sono sicuramente importanti, ma è soprattutto il contatto interpersonale con chi ci accoglie, dicono gli studiosi, a far crescere in noi in pochi minuti una particolare "impressione" colorata emotivamente. Essa ci condizionerà nell'esperienza che andremo a fare e nel giudizio complessivo di valore che riporteremo di quella persona, di quel luogo, forse anche di quella città.

Queste verità elementari sono ben conosciute dal management aziendale che ha investito molto sulla competenza e professionalità degli addetti al contatto con i clienti, nella consapevolezza che quello è il momento della verità ed è lì che si costruisce il successo o il fallimento di prodotti o servizi su cui magari si è investito e lavorato a lungo.

Così non è stato nelle istituzioni pubbliche, che per anni hanno inteso le attività di relazione con il pubblico come un fastidio e il loro presidio quasi come una "punizione" cui destinare le qualifiche più basse e le persone più demotivate: un bel modo di spararsi sui piedi…

Da qualche tempo fortunatamente si è preso coscienza che "stare al pubblico" è una funzione delicata e che per esercitarla sono necessarie alcune competenze di base: conoscenze specifiche, abilità, approcci relazionali corretti. Ci sono cioè cose da sapere (teorie, tecniche, stili di comunicazione), saper fare (ascolto attivo, capacità di presa in carico, chiarezza e prontezza nella risposta), saper essere (comprendere empaticamente il punto di vista dell'altro, essere aperti e onesti, trasmettere fiducia).

Si tratta di contenuti che delineano e danno corpo ad un vero approccio professionale al pubblico, non lasciato all'improvvisazione del momento o alle qualità personali di coloro che per natura sono particolarmente "vocati" alle relazioni con gli altri; va bene il talento, ma ci vuole anche la palestra.

Di questa palestra c'è urgente bisogno, se si considera anche un altro singolare "corto circuito" che affligge le istituzioni pubbliche, musei compresi, per cui mentre da una parte se ne invoca a gran voce l'evoluzione e il cambiamento, dall'altra si riserva alla formazione e all'aggiornamento del personale che vi lavora impegno e risorse di gran lunga inferiori a quelle destinate allo scopo da qualunque impresa privata. Come se gli enti potessero cambiare senza le persone.

La professionalità dell'operatore al pubblico dovrebbe declinarsi su tre dimensioni fondamentali, quelle dell'accoglienza, della cortesia, della competenza.

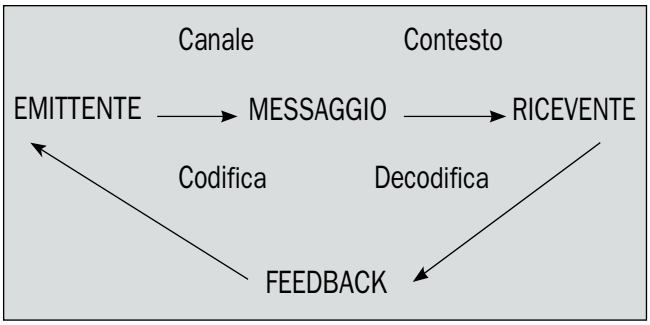
Potremmo definire l'accoglienza come la capacità di mettere gli altri a proprio agio, saperli ascoltare e comprendere. Essere cortesi, al di là del bon ton, significa creare le condizioni per una comunicazione efficace. La competenza sta nel manifestare la propria capacità di risposta alle esigenze dei visitatori, facendosene carico.

Quando entriamo in un museo, dovremmo sentire che siamo ospiti attesi (e non intrusi inopportuni) e che dall'altra parte c'è un vero interlocutore (e non una "maschera" strappabiglietti), con cui attivare una relazione.

Troppe volte queste cose vengono date per scontate e, così come siamo tutti un po' psicologi, tutti ci riteniamo in grado di sostenere scambi comunicativi efficaci, dimenticando che in realtà la comunicazione interpersonale è un processo complesso, caratterizza-

to spesso da messaggi e codici diversi dalle parole che pure pesano tantissimo sull'esito del nostro incontro con l'altro.

Riporto, adattandolo, un semplice schema degli elementi in gioco nel processo comunicativo della psicolinguista Slama-Cazacu (Slama-Cazacu 1973):



Ogni volta che indirizziamo un messaggio agli altri fungiamo da emittenti di un "contenuto" sistematizzato in un codice (che può andare da un semplice sistema di segni ad una lingua) che un soggetto ricevente dovrà essere in grado di decodificare per poter reagire con un feedback.

Il gergo utilizzato è di immediata comprensione: si parla infatti comunemente di emittenti radiotelevisive, di impianti riceventi, di programmi codificati.

I messaggi possono passare attraverso differenti canali (visivo, uditivo, tattile, ecc.) e la loro interpretazione sarà condizionata dal contesto, sia fisico che psicologico, in cui vengono ricevuti.

Se dico, con tono di voce normale, "Signori, c'è un incendio, usciamo ordinatamente" nella silenziosa sala di un museo ottengo un risultato che non potrei ottenere in uno stadio di calcio affollato. Il mio messaggio dovrebbe in quel caso essere adeguato al contesto: dovrei urlare e sbracciarmi o servirmi di un'assordante sirena.

Allo stesso modo se sto attendendo la chiamata, che tarda, di mio figlio che per la prima volta è uscito la sera da solo, sentirò il trillo del telefono fin dalla parte opposta della casa, ma potrei non sentirlo suonare a due metri di distanza mentre guardo l'ultima puntata della telenovela che seguo da mesi.

Merita approfondire il concetto di feedback, che non si esaurisce in una semplice "reazione" o "risposta". Pensiamo al pipistrello. Questo piccolo mammifero ha, com'è noto, una vista limitatissima, ma si muove nell'aria in modo estremamente efficace perché, volando, emette degli ultrasuoni che colpiscono gli oggetti circostanti e ritornano indietro portando un messaggio, in base al quale l'animale ottimizzerà il suo comportamento: "Sono una zanzara: mangiami!", "Sono uno spigolo, scansami!". Questi sono feedback, cioè messaggi di ritorno che ci dicono qualcosa del ricevente e ci aiutano ad aggiustare la nostra azione.

È un feedback se mi dicono "Non mi è chiaro", ma anche se sul volto del mio interlocutore si dipinge un'espressione interrogativa o perplessa: cambiano solo canale e codice, ma il messaggio è lo stesso: non ci stiamo capendo, prova ancora.

Possiamo parlare di "comunicazione" solo se lo scambio ha questa natura circolare/interattiva. Se il messaggio va semplicemente dall'emittente al ricevente parleremo più correttamente di "informazione". I "mezzi d'informazione" sono infatti quelli che comunemente non prevedono un feedback contestuale da parte di chi ascolta o legge: non si parla con l'annunciatrice del telegiornale.

Ci vogliono pochi minuti per leggere un comunicato stampa, ma è chiaro che non potremo sapere se siamo stati ascoltati, se siamo stati capiti, se abbiamo prodotto un qualche effetto sui destinatari del messaggio.

Ci vuole molto più tempo (e fatica) per attivare un contesto dialogico in cui presentare la propria proposta, accogliere domande e richieste di chiarimenti, rispondere ad eventuali obiezioni o critiche; sicuramente però avremo la possibilità non solo di accedere a tutta una serie di informazioni sui nostri interlocutori, ma anche di riuscire a far apprezzare il nostro messaggio in maniera incomparabilmente più ampia.

Per attivare forme di comunicazione efficace, non dovremmo trascurare l'importanza della comunicazione non verbale. Quest'ultima, secondo gli esperti, rappresenta oltre la metà dei messaggi che ci scambiamo quando ci incontriamo.

Tra gli elementi più importanti ci sono la disposizione degli spazi, la distanza interpersonale, le forme di

contatto corporeo, che vengono interpretate secondo le leggi della prossemica e i differenti significati attribuiti nei diversi contesti culturali.

Ognuno di noi vive in un "uovo prossemico", una specie di zona protetta che nessuno può invadere se non è nostro intimo. Come il tuorlo, anche noi non siamo esattamente al centro dell'uovo; accettiamo una distanza di sicurezza minore di fianco o da dietro piuttosto che di fronte.

Se un estraneo entra in questo spazio "privato" proviamo una sensazione di imbarazzo, insicurezza o fastidio.

La grandezza dell'uovo varia in relazione a fattori culturali, sessuali e di altra natura, ma in ogni caso essere troppo vicini o troppo lontani, stare sopra o sotto, stringersi la mano o fare solo un cenno di saluto, non è la stessa cosa.

Altri importanti messaggi sono veicolati dall'orientamento del corpo e dalle diverse posture.

Si può fare un esperimento che funziona sempre: disponiamo due operatori agli estremi di un lungo tavolo in fondo a un corridoio. Davanti al più vicino all'ingresso porremo una sedia per il pubblico, ma gli chiederemo di spaparanzarsi sul sedile, assumendo un'espressione annoiata e guardando verso la finestra, come volesse volare via, indifferente a tutto ciò che accade. All'altro non chiederemo di fare niente di speciale, soltanto di accompagnare con lo sguardo e un sorriso abbozzato chi entrerà nella sala. Nessuno dovrà dire una parola.

Se ora chiederemo ad una persona ignara della nostra messinscena di entrare nel corridoio e rivolgersi ad uno dei due operatori a sua scelta, le vedremo fare una cosa apparentemente irrazionale: ignorerà la sedia che l'aspetta e percorrerà molti più metri per fermarsi in piedi davanti a chi le ha mandato un messaggio non verbale di minima disponibilità.

Se poi le chiederemo il perché della sua scelta, potremo renderci conto di quanto simili comportamenti siano inconsapevoli e ritenuti quasi ovvi.

La comunicazione non verbale è potente proprio per questa sua immediatezza.

Prendete i gesti: se ne può fare un dizionario. Ce ne sono che sostituiscono le parole, che le accompagnano e danno loro forza, che le smentiscono.

Lo stesso vale per la mimica del volto, su cui i creatori di cartoni animati hanno costruito le loro fortune, distinguendo con pochi tratti buoni e cattivi e copiando dalle maschere del teatro greco ira, tristezza, ilarità e sorpresa.

Anche il nostro comportamento visivo viene interpretato: dovremmo guardare negli occhi un interlocutore tra il 40 e il 70% del tempo. Se lo facciamo di più, si sentirà fissato; se lo facciamo troppo poco, penserà che non siamo interessati a lui…

L'elenco sarebbe ancora lungo, ma possiamo chiudere con una riflessione sull'aspetto esteriore che offriamo agli altri, anche questo tutt'altro che neutro, ma interpretato come autopresentazione.

Non sto avallando, badate, improbabili codici di comportamento che stabiliscano lunghezza dei capelli e delle gonne, divieti per piercing e tatuaggi e sanzionino finalmente l'uso dei calzini bianchi corti sotto la grisaglia.

Auspico invece una maggior consapevolezza dell'opportunità di essere adeguati al contesto e alla funzione che si vuole esercitare. Adeguati e riconoscibili, per la divisa, il cartellino o un altro segno distintivo o semplicemente perché si è nel modo giusto nel posto giusto.

Quelli non verbali sono segnali importanti e gli operatori a contatto con il pubblico dovrebbero saperli interpretare ed utilizzare correttamente.

Ma la risorsa fondamentale che possiamo utilizzare per promuovere una comunicazione efficace con i visitatori è l'ascolto attivo; richiede, come abbiamo visto, l'acquisizione di tecniche, tempo e fatica, ma è uno strumento formidabile per comprendere gli interlocutori e migliorare il proprio comportamento di servizio.

In primo luogo, bisognerà dichiararsi disponibili alla comunicazione: "Buongiorno, mi dica", "Prego, si accomodi", "Posso esserle utile?". Non diamo queste cose per scontate.

Cerchiamo poi di non farci influenzare da pregiudizi e stereotipi e di non dare giudizi affrettati. Sono il contrario dell'ascolto.

Attenzione anche al cosiddetto "effetto alone", cioè alla tendenza a generalizzare ciò che osserviamo di una persona in un campo o relativamente ad un singolo

episodio, estendendolo alla sua intera personalità, come un alone, appunto, per una macchia.

Impariamo a distinguere tra richieste ed esigenze. Bisogna rispondere alle seconde, pur prendendo in considerazione le prime. Lo stesso atteggiamento va adottato con la formulazione di domande per capire meglio quanto viene chiesto. Ascoltare non significare stare passivamente in silenzio e, se non si è intrusivi, la nostre richieste verranno interpretate come genuino interesse e aiuteranno a far sentire al visitatore che siamo in grado di capirlo e metterci nei suoi panni.

Le domande, inoltre, consentono di mantenere il controllo della comunicazione, verificare se siamo stati capiti e se abbiamo risposto soddisfacentemente a tutte le esigenze di chi ci sta di fronte.

Bisogna infine dedicare particolare cura alla chiusura del dialogo: ogni scambio comunicativo è una piccola storia, un'avventura, un incontro e dovrebbe avere un lieto fine, lasciando all'interlocutore una sensazione di calda positività.

L'effetto di tali tecniche di ascolto attivo risulterà moltiplicato se faranno parte di un sistema di ascolto dell'utenza adottato dall'intera struttura o dalla rete museale di riferimento.

E qui il lavoro e la professionalità degli operatori al pubblico dovranno essere sostenuti da un più generale orientamento di tutto il museo verso i suoi fruitori e le buone pratiche della comunicazione intersecarsi con l'organizzazione dei servizi.

Un sistema di ascolto degli utenti, oltre al *front office*, potrà comprendere un *call* o *contact center*, attività di marketing, indagini sul grado di soddisfazione dell'utenza, un'accurata gestione delle segnalazioni e dei reclami.

Quest'ultimo aspetto richiede un approfondimento, anche perché gli operatori al pubblico rivestono nella raccolta e gestione delle segnalazioni di disservizio un ruolo decisivo, come principale interfaccia con gli utenti.

Si impara molto di più, lo sappiamo, dai reclami che dai complimenti. Le osservazioni, i suggerimenti, le critiche però, oltre a mettere in moto una sorta di "risarcimento" nei confronti dei danneggiati, dovranno risultare utili per un riaggiustamento organizzativo del servizio.

I dati raccolti dagli operatori a contatto con il pubblico potranno allora integrare efficacemente e "a caldo" quanto registrato con più analitiche rilevazioni di *customer satisfaction*.

Roberto Grandis (Grandis, Negro 1997) paragona la situazione in cui viene a trovarsi un visitatore che subisce un disservizio a quella di Cappuccetto Rosso di fronte al lupo cattivo.

Nella nota favola, secondo la versione dei fratelli Grimm, Cappuccetto Rosso attraversa il bosco per incontrare la nonna buona, ma al suo posto trova il lupo cattivo, che lo divora.

Interviene però il cacciatore che, aprendo la pancia del lupo, rimette le cose al suo posto.

Possiamo pensare all'utente come a Cappuccetto Rosso che, entrando nel museo, si aspetta di incontrare la nonna buona, ovvero di godere di un'esperienza appagante, ed invece impatta nel lupo cattivo, cioè il disservizio.

Lo choc emotivo, la delusione, la rabbia di fronte a questa attesa tradita, a questa sorpresa negativa, sono reazioni naturali.

È necessario l'intervento del "cacciatore", che rimedi al torto subito.

Il museo-lupo deve riuscire a trasformarsi in museo-cacciatore e gestire l'ansia, la delusione e la rabbia del visitatore frustrato, facendo contemporaneamente tutto quanto è possibile per rimettere le cose a posto.

Un impegno speciale in occasione di un disservizio, darà la sensazione di quanto si tiene alla qualità dei servizi e verrà vissuto, in qualche modo, come un "risarcimento" per i disagi subiti.

Nello stesso tempo, però, il reclamo dell'utente dovrà essere utilizzato, insieme ad altri indicatori, per individuare e analizzare le criticità presenti nella strutturazione dei servizi ed operare per il loro superamento.

Il sistema funzionerà solo in presenza di buoni flussi di comunicazione interna alla struttura e di una modalità di lavoro basata sui processi, anziché su una rigida separazione per livelli o funzioni.

Spesso ci si scorda che una buona comunicazione verso l'esterno non può prescindere da un'efficiente comunicazione organizzativa interna.

In particolare sarà necessario poter condividere,

oltre ovviamente alle istruzioni e agli standard operativi, tutte le informazioni rilevanti sul museo, i suoi servizi, i suoi obiettivi. La prima visita guidata ad una nuova mostra dovrebbe essere riservata al personale.

Un'attenzione particolare va dedicata alla comunicazione motivazionale, per fare apprezzare missione, valori, direzioni di sviluppo dell'ente all'interno prima che fuori.

La formazione e l'aggiornamento del personale dovrebbero diventare attività ricorrenti e sostenere i cambiamenti organizzativi e la promozione dell'innovazione.

Gli operatori al pubblico devono poter sentire di far parte di una catena organizzativa che parte dai bisogni dell'utenza, li porta dentro alla struttura e restituisce, in risposta, servizi al pubblico adeguati. In questo modo il cerchio si chiude, restituendo senso e dignità professionale a figure in passato spesso sottovalutate.

Bibliografia

Anolli L., *Psicologia della comunicazione*, Bologna, Il Mulino, 2002

Grandis R., Negro G., *Gestire il disservizio,* Milano, Il Sole 24 ore, 1997

Ricci Bitti P. E., Zani B., *La comunicazione come processo sociale,* Bologna, Il Mulino, 1998

Slama-Cazacu T., *Introduzione alla psicolinguistica,* Bologna, Patron, 1973

Custodi nel tempo del lavoro

L' uomo è felice non quando è sazio
ma quando è capace di vittoria
(Friedrich Nietzsche, filosofo)

Isabella Venturi

L' illuminante caso di Slavoj Zizek

Inizierò ricordando un aneddoto raccontato da Slavoj Zizek, professore di filosofia di Lubiana, durante una sul lezione al festival della filosofia di Modena di qualche anno fa.

In una grande azienda dove lavorano molti operai, si è sparsa la voce che un ragazzo assunto da poco ruba. In effetti ogni giorno il ragazzo esce dal lavoro spingendo una carriola con un barile sopra. La polizia verifica cosa c'è nel barile: nulla. E così il ragazzo ogni giorno passa davanti alla polizia con la carriola e il suo barile che – controllato ogni volta – risulta perfettamente vuoto. Un poliziotto di un turno successivo dice al gruppo di colleghi che gli hanno raccontato questo fatto piuttosto anomalo: "Forse sta rubando i barili".

Ecco. Secondo Zizek, quest'ultimo poliziotto è un filosofo. È un filosofo in quanto ha osservato il problema da un altro punto di vista ricercando nuove possibilità interpretative, in questo caso rovesciando il significato del barile: da contenitore a contenuto.

Chiunque si ponga domande di senso, in quel momento è filosofo.

E che ce ne facciamo di personale filosofo nei musei? Ne facciamo donne e uomini che hanno una *visione comprensiva,* che si interrogano anche sul *senso* del proprio ruolo, delle relazioni con i propri colleghi, della propria appartenenza ai valori espressi dal museo nel quale lavorano. Ciò non significa rinunciare all'azione a favore di astrazioni, anzi: significa ponderare di volta in volta le situazioni a favore di scelte più efficaci, pur nel rispetto dei propri compiti di ruolo.

Resto qui, ma...

Sembra che dopo un certo tempo nel quale le persone affrontano situazioni professionali che a loro avviso possono essere migliorate, se non ottengono i risultati attesi abbandonano, perdono la speranza che il lavoro possa offrire loro piacere e soddisfazione.

Succede sovente che a seguito di un primo periodo di impegno personale si arrivi a pensare "non ci sto bene qui", oppure "con gente così… io faccio del mio meglio e per il resto che si arrangino", o ancora "ormai le ho provate tutte": enunciazioni un po' "stanche". Lo sforzo e l' immaginazione di riuscire a fare qualche cosa di piacevole nel tempo di lavoro si affievolisce, fino a spegnersi nel giro di qualche anno.

Raramente si sceglie di lasciare l' organizzazione che, comunque, garantisce sicurezza; più spesso ci si adagia, si *smette di pensare* passando da una posizione di proposta attiva a una di attesa, a volte di resa, quando non di attacco a colleghi e superiori.

Ogni individuo ha bisogno di considerazione, di ascolto, di essere stimato nel suo ruolo, insomma … *di esistere*… Impariamo a *coltivare* i rapporti, a interrogarci sul *come* stiamo e cosa potremmo fare per stare meglio. Creiamo nuova "*pensabilità*", che è la premessa per alimentare un percorso verso il *ben vivere*, e di conseguenza mettiamo le basi per il *buon lavorare*.

Custode di che cosa?

Si dice che il custode di un museo se ne stia lì tutto il giorno a "custodire". Ma che cosa custodisce? Sicurezza, tranquillità, e accoglienza. Mentre i primi due punti sembrano compiti assodati nell' esperienza del custode, è il terzo che vorrei indagare. Custode dell' accoglienza: accoglienza come cura dell'ospite. Fornire la migliore accoglienza all'ospite, in modo che non si senta "straniero", e che anche dopo la visita, di questa rimanga nel tempo un ricordo un poco amico. A volte anche solo una rispettosa, incoraggiante presenza di personale accogliente, può favorire una riflessione. Ci può essere silenzioso sostegno? Si può essere silenzioso accom-

pagnatore? Sappiamo che non si può non comunicare: conosciamo per esperienza diretta quanto un sorriso, anche uno sguardo possano esprimere rispetto, coinvolgimento, passione o al contrario sufficienza, noia, giudizio e perfino rabbia. Se così non fosse, sarebbe inspiegabile l' ammirazione per l'enigmatica espressione della Gioconda; non saremmo in grado di apprezzare ritratti, volti, di notare il gesto gentile di una statua illuminata in una stanza tutta per sé.

Ora mi chiedo quanto il personale di un museo attribuisca valore al fatto di custodire un luogo di "raccolta" di idee, immagini, storia… se condivide l' idea che i suoi ospiti sono persone spesso poco competenti, che non sanno nemmeno "dove si inizia", e si sentono un poco sperduti tra tele, chele, vele.. (dipende dal museo). E se ancora i custodi percepiscono quanto la loro figura possa essere – soprattutto per ospiti "fragili", occasionali e inesperti - di inibizione o sprone alla miglior lettura di quanto offre il museo.

Se posso sognare

Se posso sognare un museo che mi accoglie, penso a custodi che non mi sorvegliano solo come potenziale vandalo, che non sono lì per punirmi se squilla il cellulare, se telefono a bassa voce appena "lui va di là". Se posso sognare un museo che mi accoglie, mi immagino un personale "curioso della mia curiosità", che sorride in cuor suo per la mia visita perché prova piacere che siano apprezzate le "sue" stanze, custodi a loro volta di preziosi indizi di storia, pittura, scienza. Orgoglioso delle "sue" opere, dei suoi spazi, e con quelle luci un po' così... Direi che sono i dettagli che fanno la differenza tra un custode vigilante e un custode "a tutto campo". Immaginiamo il suo sguardo attento: l'uno per cogliere sul fatto un inadempiente, l'altro per supportare l'eventuale spaesamento degli ospiti; il passo leggero dell' uno per sorprendere il colpevole, dell'altro per non distrarre i visitatori dai loro pensieri.

Certo, appunto un sogno. Ma senza sogno, non c'è progetto. E allora mi chiedo che sogno hanno i custodi, che progetto di lavoro costruiscono giorno dopo giorno. "Fa di ogni giorno il tuo capolavoro" è una frase

di Joshua Wooden, trainer di fama. Proprio un capolavoro non so, ma almeno *facciamo di ogni giorno qualche cosa di piacevole*. Poniamoci l'obiettivo di fare in ogni nostra giornata lavorativa almeno qualche cosa di piacevole". Cito ancora le chiare parole di Gary Zukav, che da anni e con successo si occupa di benessere della persona: *"Abbiamo molte cose da fare: facciamole con intelligenza e amore e facciamone una esperienza umana"*. Lo so che è più facile fare le cose "come vengono" e rimuginare su quanto sarebbe meglio se/se non… ma se riusciamo a passare dal mugugno interiore al desiderio… allora possiamo cominciare il nostro personale progetto, e dare valore umano al nostro lavoro: custode, guida, guardarobiere, o dirigente che sia.

Passione che cura

E da dove cominciamo? Io quando voglio andare da qualche parte, prendo la mappa e cerco di capire dove sono ora e dove è questo posto: quali strade, distanze, tempi. Quando vado in un museo, faccio più o meno la stessa cosa: cerco di orientarmi tra le proposte, spesso perdo il filo, mi distraggo, guardo i custodi. E loro guardano me. Mi domando quanto i custodi siano competenti in merito ai contenuti delle stanze che custodiscono. È importante conoscere e considerare di valore non solo ciò che propone nelle sue stanze il museo, ma anche le ricerche, i progetti nei quali lo stesso è coinvolto. Ciò non tanto per spiegare al visitatore pregi e misteri di quanto esposto, ma per evitare che il custode stesso sia estraneo al proprio lavoro: se i custodi apprezzano ciò che custodiscono, stanno bene lì nel loro ruolo, si allontanano dalla posizione di vigilante e si avvicinano a quella di custode che si prende cura, ascoltano anche commenti degli ospiti con interesse, perché sanno come collocare le loro parole e pensieri: avranno maggiore motivazione anche per rispondere ad eventuali domande, alla richiesta di momentanee condivisioni, stupori espressi anche solo con uno sguardo. Sapranno riportare ai propri responsabili apprezzamenti e critiche dell' utenza -che proprio per ruolo loro soli conoscono così da vicino- meglio di qualsiasi questionario. Certo un dirigente accorto può facilitare la passione tra i cu-

stodi con incontri di presentazione dell' impianto museale, delle scelte strategiche e dei singoli progetti fino alle visite guidate alle singole opere; può essere relatore per i suoi custodi in merito ai disegni pedagogici, filosofici, artistici più o meno esplicitati nelle diverse sale. Ma se non c'è? Se il dirigente sta nelle sue stanze, e i custodi incustoditi nelle loro? In questo caso, la possibilità di appassionarsi al proprio lavoro è tutta nelle mani del custode che, in solitudine o con i colleghi, può chiedersi come rendere umanamente gradevole per sé e gradita per gli ospiti la sua presenza, come rendere, in altre parole, attiva la sua cura di sé e degli altri in questo museo, che non diventi la teca di ogni pensiero ed emozione ma sia humus fecondo per lo sviluppo di rinnovati stimoli culturali. Avere cura: quella dei custodi è una difficile cura, proprio perché è richiesta loro una "invisibile presenza", passivamente ignorata perché naturalmente istituzionale.

Cura esercitata nel silenzio della pratica e nel buio del disinteresse. Eppure la cura è lì, esercitata sul luogo di lavoro, verso coloro che si incontrano casualmente. Per prendersi cura dell' altro, dice la pedagogista Luigina Mortari, bisogna essere vigilanti verso se stessi: imparare ad ampliare il proprio sguardo, ricercare informazioni, connessioni con spirito di ricerca per trovare di volta in volta il nutrimento migliore per noi e per gli altri, in questo caso i visitatori del nostro museo. Non è cosa di poco conto, prendersi cura di sé e degli altri. Prendersi cura delle relazioni con gli oggetti custoditi e con le persone che le visitano è una parte della professionalità del custode che può essere coltivata anche in solitudine. Per il personale di un museo è un' opportunità di crescita professionale riflettere sul proprio stile comportamentale, sulle modalità di presa delle decisioni in merito al "come" custodisco, guardo, sostengo, imparo, offro… In altre parole, la proposta è di riflettere su come si vive, come si esercita la propria responsabilità e autorità di ruolo per rimodularsi in modo da avere e dare soddisfazione nel lavoro. Se se ne vede il senso: è questo un senso interiore profondo che va ricercato, curato, accudito per il proprio benessere prima ancora che per quello di chi ci frequenta, di chi frequenta il museo.

A questo punto è utile soffermarsi sulla propria organizzazione interiore. Quanto e come rifletto, deduco, decido, mi esprimo: in altre parole come organizzo pensieri e azioni? Come "custodisco", mi prendo cura dei miei sentimenti e delle mie emozioni? Come reagisco alle parole, ai comportamenti altrui? Mi rendo conto che qui la faccenda si fa complessa: a ben guardare, affrontare questi temi significherebbe toccare campi afferenti alla psicologia, alla sociologia, ma anche alla filosofia, alla fisica e non solo. Praticamente tutte le discipline – penso anche alla matematica, alla biologia – hanno fornito importanti indicazioni per comprendere da più punti di vista i *meccanismi* grazie ai quali le persone si organizzano e si muovono nel mondo delle organizzazioni.

Mi preme evidenziare come le scelte strategiche ed operative di tutte le organizzazioni siano comunque riconducibili ai comportamenti e atteggiamenti degli "abitanti" delle stesse. Lo studio delle organizzazioni insegna che l'individuo è comunque centrale in quanto "nucleo attivo" di ogni idea e relazione, capace di sviluppare creatività e/o distruttività.

Le modalità dell'individuo di contribuire, innovare, aggredire, regredire e altre ancora, dipendono in gran parte da com'è strutturata la propria organizzazione interiore, in ogni caso composta da paure, desideri, tensioni, delusioni, gioie e dolori che si accumulano negli anni e forniscono a ciascuno di noi alibi per l' inazione o sprone per l'azione. Le reazioni che abbiamo di fronte ad un medesimo evento, dipendono dai personali punti di vista che abbiamo costruito sul mondo che ci circonda. Ricordate la fiaba di Biancaneve e i sette nani? Avrete certo presente Cucciolo, Mammolo… tutti ricorderete quel simpaticone di Brontolo: ogni nano reagisce in modo diverso ad analoghi accadimenti. Similmente ai nanetti della fiaba, anche ciascuno di noi a un medesimo stimolo reagisce in modo personale, diverso da come reagirebbero altri, perché nel tempo ha costruito parti di sé dominanti nel modo di osservare, di cogliere gli aspetti della vita che lo circondano.

Sono questi *punti di vista*, che a loro volta influenzano più o meno positivamente le relazioni che abbiamo

con colleghi, superiori, amici e familiari nelle diverse organizzazioni che frequentiamo. Sono i punti di vista, che ci fanno stare più o meno bene nel lavoro e nella vita. Anche nel lavoro *si vede* come si sostanziano i punti sopra espressi. Provo a spiegarmi attraverso un semplice esempio. Un signore lamenta di aver perso i suoi guanti durante la vista al museo. Il custode di turno risponde "qui passa tanta gente, ad ogni modo provi a passare domani, se per caso facendo le pulizie li trovano…". Oppure potrebbe dire: " Mi dispiace, a volte succede che qualcuno perda qualche cosa qui, ma il più delle volte poi le cose si ritrovano: ma vediamo se posso aiutarla. Forse può aver lasciato i suoi guanti su una poltroncina in una sala? O forse al bagno, al bar... "Che cosa è cambiato? L'addetto. Un custode più zelante. Che cosa fa sì che un custode tenda verso uno stile piuttosto che un altro? Che cosa facilita la tenuta sui propri virtuosi obiettivi professionali, piuttosto che la caduta nel quotidiano sopravvivere? Pongo questa la domanda con il rispetto dovuto per un ruolo complesso quale quello del custode di un museo: è difficile mantenere cura in un lavoro che pretende poche parole, gesti misurati, tempi lunghi. Stare attivi in un ruolo contraddistinto da scarsa mobilità, poche possibilità di confronto, presenta il rischio di scivolare nella apatica ripetizione. Per fronteggiare tale rischio la pazienza da sola non basta: dai custodi zelanti viene messo in atto qualche cosa di più.

Vorrei a questo punto allargare il campo, e dal guanto passo ad agguantare un concetto non banale: il concetto di resilienza. In merito cito una definizione dello psicologo Pietro Trabucchi: resilienza è la capacità -che al pari di altre si può scegliere di coltivare- di persistere nel perseguire i propri obiettivi, fronteggiando in maniera efficace le difficoltà e gli altri eventi negativi che si incontrano sul proprio cammino.

L' individuo "resiliente" ritiene di avere un ampio margine di controllo sulla propria vita e sull' ambiente che lo circonda; fortemente motivato a raggiungere gli obiettivi prefissati, di fronte a sconfitte e frustrazioni è comunque in grado di non perdere la speranza.

Manteniamo dunque la speranza di poter divenire custodi della nostra vita, prima che dei musei: e allora prendiamoci cura di noi: per il nostro bene, ma anche per il bene di chi ci circonda cerchiamo in noi la no-

stra resilienza e coltiviamola con cura. Ricordo che non posso prendermi cura -nell'accezione più ampia di cura sopra richiamata- di nessun altro (siano questi utenti, colleghi, ma anche le persone a noi più care) se prima non mi prendo cura di me ascoltando i miei desideri, ma anche le mie insoddisfazioni e paure al fine di costruire il mio progetto di un "me migliore".

Accidia, virtù e autostima al potere

Quando sono in difficoltà, ho almeno due possibilità estreme, e una vasta gamma di possibilità intermedie: mi lamento e attribuisco colpe e/o poteri ad altri, oppure mi chiedo che cosa posso fare per stare un poco meglio, per dare il meglio di me a me stesso e agli altri sul lavoro, nella sfera personale e insomma nella vita intera. Le due strade avranno due esiti diversi: la prima porta all' accidia, ad un irrigidimento della visione delle cose e della vita, ad un immobilismo con conseguente mancanza di raccolta di stimoli in quanto tutto appare inutile, ogni sforzo vano. L'accidia secondo il filosofo Salvatore Natoli corrisponde all'incapacità di prendere sul serio le cose: una specie di torpore che induce all'assenza di concentrazione, a una attenzione distratta, dove tutto è uguale, e migliorare è impossibile. La seconda strada conduce alla virtù, che, parafrasando Natoli, significa l'agire bene, il tendere al perseguimento del bene: oggi virtuoso è colui che sa divenire norma a se stesso, che sa comprendere e assumere le proprie responsabilità e possibilità, con spazi di pensabilità e progettualità individuali senza invadere lo spazio dell'altro. La virtù, così intesa, è la discreta arte del ben vivere e, sul lavoro, del ben lavorare.

Un altro aspetto da considerare è che il lavoro è una parte della vita piuttosto consistente in termini di tempo impiegato oltre che di possibilità di sviluppo/impoverimento della propria autostima. L'autostima è credere in se stessi, essendo consapevoli dei propri talenti, dei propri limiti e delle proprie possibilità in divenire. L'autostima è uno dei pilastri principali per la costruzione di un sentimento di sé positivo e ben radicato, *essenziale essenza* per vivere una vita privata e professionale autonoma e responsabile.

Pensare al lavoro come a qualche cosa di necessario ma al contempo estraneo a noi, viverlo se non proprio come un nemico, come una specie di "necessario orpello" oltre ad esser un atteggiamento poco virtuoso è anche una minaccia alla propria autostima: fa camminare appesantiti non tanto dagli anni, quanto dal sentimento di impossibilità. Pertanto, è necessario -direi fondamentale- che ciascuno si prenda cura della propria autostima in ogni fase della vita. E' utile essere consapevoli del personale potere di incidere sulla propria prestazione professionale per avere soddisfazione nel lavoro, per *stare bene qui e ora*, evitando di cadere nella trappola accidiosa di attribuire colpe delle proprie difficoltà solamente al di fuori di sé.

Lennardt Parknas a proposito del "potere di esistere" scrive: *"...Questo potere deve essere nutrito, indirizzato e coltivato perché diventi abbastanza forte da sostenere l'azione. Si ha bisogno di entrare in contatto con le proprie visioni, di esplorare le proprie risorse e i propri aiuti, di trovare il proprio posto, il proprio scopo. Solo allora si è pronti per l'azione".*

Professione , lavoro e unicità della persona

Sappiamo, anche per nostra esperienza diretta, che un conto è il ruolo (es. l'insegnante, il custode...) e un altro la persona che incarna quel ruolo (quell'insegnante, quel custode).

È il modo di investire nel ruolo che fa la differenza in termini di prestazione: a seconda dei miei vissuti, saperi, delle scelte che opero, delle tecniche che conosco e che metto in atto, ma anche della visione che ho di me e del mio lavoro, dei miei dirigenti, dei colleghi e anche degli utenti (ad esempio: cosa a mio parere dovrebbero/non dovrebbero fare), mi proporrò nel lavoro in un modo piuttosto che in un altro, offrendo una singolare, unica prestazione professionale (fig.1). Ognuno è unico. Ognuno è portatore del suo particolare modo di interpretare un ruolo, sia questo custode, panettiere, medico, avvocato, operaio; ma anche genitore, amico… siamo dunque unici: facciamoci del bene, esprimiamoci al meglio.

Figura 1 - relazione tra professione, persona e prestazione professionale *(liberamente tratto da un intervento di Alessandra Stella)*

Prestazione professionale	
Professione	Persona
Saperi (contenuti)	Cosa scelgo (seleziono, integro…)
Azioni (competenze tecniche)	Cosa scelgo (seleziono, integro …)
Gestione relazioni (strategie, interazioni)	Come sto nelle relazioni (ruolo vissuto, fatiche, soddisfazioni…)

Energia vitale e possibilità

Nel lavoro, qualunque esso sia, è importante cercare una fonte di soddisfazione, sforzarsi di trovare e svolgere attività che rispondano alle proprie vocazioni e valori. Per la propria salute e cura, è dunque importante innanzi tutto evitare di attribuire ad altri meriti e colpe della propria situazione professionale: non deleghiamo il potere della nostra felicità, e cerchiamo piuttosto di costruire un atteggiamento mentale in cui ci abituiamo a dare il giusto peso alle cose, incluso il lavoro.

La nostra energia vitale viene proporzionalmente influenzata dalla qualità della vita in generale, ed in particolare dalla soddisfazione che proviamo al lavoro: di conseguenza le altre componenti del nostro sistema relazionale anche extra lavorativo ne possono subire gli effetti. In taluni casi si arriva anche ad ammalarsi a causa di attività professionali non soddisfacenti, dove personali sensazioni di inadeguatezza, impotenza, invidia, rancore o altro non sono stati decodificati, elaborati, ricollocati dentro di sé utilmente. Un clima relazionale sul lavoro connotato da tali caratteristiche è terreno fertile per il proliferare di conflitti a volte silenti altre esplosivi verso colleghi, capi o utenti.

Si sviluppa in questo modo una guerra distruttiva sul lavoro che comporta spesso la ripetizione se non l'accentuazione snervante di comportamenti poco collaborativi, accompagnati da senso d'impotenza, accre-

sciuto rancore e desiderio dell'annientamento dell'altro, collega o "Capo" che sia, in un circolo vizioso difficilmente arginabile. Lo sviluppo individuale e collettivo in queste condizioni è fortemente a rischio, se per sviluppo intendiamo qualche cosa che fa stare bene, che consente nuovi apprendimenti, maggior autostima e benessere interiore e relazionale.

Il fisico e filosofo Von Foester, sostiene che nella vita è utile per il proprio successo e benessere "pensare ed agire in modo da aumentare le proprie possibilità". La capacità di valutare di volta in volta il comportamento più adatto significa sviluppare la competenza nello scegliere e mettere in atto le proprie risorse nei diversi contesti nei tempi più opportuni, valorizzando ogni giorno i propri valori e il proprio potere di decidere -per quanto davvero possibile- di stare bene.

Questa ricerca di senso permette di affrontare meglio le difficoltà, gestire il conflitto interiore e relazionale in modo costruttivo, così da sviluppare crescita sia personale sia dell'organizzazione nella quale si opera. Ciò vale per i custodi come per chiunque altro desideri fare di ogni giorno della sua vita un qualche cosa di piacevole. Auguri dunque a ciascuno di noi di saper scegliere la propria pista con cura tra i sentieri individuati dai filosofi, consapevoli che le loro parole possono essere solo una traccia, un conforto nella ricerca della propria direzione: il mio personale sentiero, lo posso tracciare e percorrere con attenta curiosità solamente io, in fiduciosa solitudine.

Bibliografia

Buccioni I., (a cura di), *Ben-essere e organizzazioni,* Roma, Aracne, 2009

Covey S. R., *Le 7 regole per avere successo. The 7 habits of highly effective people*, Milano, Franco Angeli, 2003

De Bono E., *Come pensare. Metodi e pratiche del pensiero efficace*, Milano, Il sole 24 ore, 2007

Iori V., Augelli A., Buzzone D., Musi E., *Ripartire dall' esperienza,* Milano, Franco Angeli, 2010

Mortari L., *Avere cura di sé*, Milano, Bruno Mondadori, 2009

Natoli S., *Dizionario dei vizi e delle virtù,* Milano, Feltrinelli, 1996

Parknas L., *Attivi per la pace,* Molfetta (Bari), La Meridiana*, 1988*

Quaglino G. P., *Voglia di fare. Motivati per crescere nell' organizzazione* Milano, Guerini, 1999

Rosemberg M., *Le parole sono finestre oppure muri*, Reggio Emilia, Esserci, 2003

Sclavi M., *L'arte di ascoltare e mondi possibili,* Milano, Bruno Mondadori, 2003

Trabucchi P., *Resisto dunque sono,* Milano, Corbaccio, 2007

Sitografia

www.human-relations.eu
www.corem.it;
www.relazioniinarmonia.it

Gli autori

Angelo Ferrario
URP Psicologo ed esperto di comunicazione pubblica, è responsabile dell'ufficio relazioni con il pubblico del Comune di Pistoia.

Silvia Mascheroni
Storica dell'arte contemporanea, è ricercatrice nell'ambito dell'educazione al patrimonio culturale. Cura la progettazione e la realizzazione di esperienze educative; insegna al Master "Servizi educativi del patrimonio artistico, dei musei di storia e di arti visive", Università Cattolica di Milano. È coordinatrice della Commissione tematica ICOM Italia "Educazione e mediazione". Autrice di numerosi saggi è co-autrice del volume "Per l'educazione al patrimonio culturale. 22 tesi" (Milano, Franco Angeli 2008).

Claudio Rosati
Dirigente del settore musei e ecomusei, della Regione Toscana. Si è occupato, in modo particolare, di antropologia museale e di comunicazione dei beni culturali.

Isabella Venturi
Formatrice area risorse umane e counselor relazionale, esperta in metodologie autobiografiche. Progetta e conduce percorsi formativi per gruppi di adulti; specializzata in gestione, potenziamento e orientamento risorse umane, si occupa di consulenza e formazione per migliorare le relazioni interpersonali e il benessere nel lavoro.
Fa parte dell' Istituto Human Relations.