

... che comportò la formazione di un nuovo campo organizzativo

Sbaglia chi pensa ai processi di isomorfismo come ad un'evoluzione pacifica e naturale...

... normalmente avviene attraverso conflitti sociali

Il conflitto era tra conservatori e innovatori nel concepire la funzione dei musei

qualcosa di scontato e di impersonale, privo di intenzioni da parte degli attori coinvolti ed esente da conflitti. Questo è un approccio fuorviante, avverte DiMaggio, perché per capire come cambia una forma organizzativa bisogna prima capire come si è formato il campo organizzativo in cui quella forma è nata. I campi organizzativi non sono semplici costruzioni mentali da parte dei ricercatori ma sono strutture altamente significative anche per chi ne fa parte e «includono organizzazioni specializzate che vincolano, regolano, organizzano e rappresentano il campo stesso» [*ibidem*; trad. it. 2000, 360]. All'interno dei campi organizzativi possono svilupparsi dei conflitti tra nuovi attori che vogliono trasformare le forme organizzative esistenti e vecchi attori che le controllano e vogliono conservarle immutate. I processi di istituzionalizzazione non riguardano solo le nuove forme di organizzazione ma anche le nuove categorie di attori autorizzati che escono vincenti dal conflitto con i gruppi che controllavano le organizzazioni prima del mutamento.

In parole più semplici: sbaglia chi immagina di poter studiare un processo di isomorfismo come se fosse un'evoluzione naturale, pacifica e indistinta da una vecchia a una nuova forma organizzativa. Il cambiamento delle forme organizzative è il risultato di trasformazioni che investono l'intero campo degli attori coinvolti e le trasformazioni sono spesso conflittuali. Emergono nuove categorie di attori, nuove agenzie promotrici di cambiamento, nuove attività e nuovi canali di collaborazione e di comunicazione. L'insieme degli attori e delle loro iniziative definisce un nuovo campo organizzativo, e se si vuole capire quali nuove forme organizzative esso porta a legittimare bisogna innanzitutto capire come il campo si forma, su quali aggregazioni di interessi e attraverso quali conflitti. Non si può capire un nuovo ordine sociale se si trascura il processo che gli dà vita.

Questa è la premessa da cui DiMaggio parte per introdurre il lettore all'esame che egli compie delle trasformazioni avvenute nei musei americani tra gli anni '20 e '40. Egli inizia descrivendo il contrasto che all'inizio degli anni '20 si era aperto tra i fautori di due opposte concezioni del museo d'arte, una conservatrice ed elitaria e un'altra riformista e democratica. Secondo i conservatori, che all'inizio erano prevalenti, i musei dovevano essenzialmente dedicarsi alla collezione di opere d'arte intese come oggetti rari e antichi di indiscusso valore, essere destinati a una ristretta schiera di intenditori, stare sotto il controllo dei donatori e degli specialisti d'arte ed essere collocati in edifici eleganti e solenni. I riformisti sostenevano invece che i musei dovevano esporre oggetti belli anche se non antichi, impegnarsi nell'istruzione artistica di un vasto pubblico, essere sotto il controllo di professionisti museali ed essere collocati in edifici semplici e accessibili (cfr. tab. 3.1).

DiMaggio esamina le vicende che portarono il modello riformista a essere vincente, e il suo racconto mette in luce due aspetti principali. Il

TAB.3.1

	MODELLO CONSERVATORE	MODELLO RIFORMISTA
Missione	Collezione, conservazione	Educazione, esposizione
Definizione di arte	Arte come tale, oggetti rari	Arte utile, oggetti ben disegnati
Percezione	Diretta, di intenditori	Apprendimento, con aiuto
Educazione	Non prioritaria	Prioritaria
Pubblico prevalente	Elite, collezionisti	Pubblico generico
Controllo	Mecenati, specialisti d'arte	Professionisti museali
Strategia	Rapida crescita di collezioni	Rapida crescita di visitatori
Edifici	Eleganti, solenni, classici	Semplici, accessibili
Artisti viventi	Esclusi	Inclusi

primo è il contrasto che si venne a creare tra la forte crescita delle sovvenzioni dei donatori privati, che erano favorevoli alla concezione conservatrice dei musei, e l'aumento dell'influenza degli operatori museali favorevoli invece alla concezione riformista dei musei. Tra gli anni '20 e '30 le sovvenzioni private passarono da due milioni e mezzo di dollari a 18 milioni e il numero dei musei triplicò sicché negli anni '30 nessuna città americana con una popolazione superiore ai 250 mila abitanti era priva di un almeno un museo.

L'aumento del numero dei musei provocò degli effetti a catena. Non aumentarono soltanto i visitatori dei musei, ma aumentò il numero delle facoltà di belle arti nelle università americane, e di conseguenza il numero di esperti di gestione museale, di critici d'arte e di artisti laureati. A sua volta il consolidamento dei corsi di belle arti sollecitò le università a sviluppare i rapporti con i musei e ciò retroagì sulla composizione del personale addetto ai musei e sul loro utilizzo. Tra gli effetti della crescita dei professionisti museali vi fu che essi cominciarono a chiedere aiuti finanziari agli enti governativi, diminuendo così la dipendenza dei musei americani dal potere dei mecenati privati. In sintesi: proprio l'aumentato impegno finanziario dei donatori privati per espandere la struttura museale americana poneva le premesse per la crescita e l'istituzionalizzazione di una comunità di professionisti che intendeva la funzione dei musei in maniera diametralmente opposta a quella dei donatori privati.

Il secondo aspetto sottolineato da DiMaggio è che il contrasto tra professionisti e donatori non si manifestò all'interno dei musei, dove vigeva una forte gerarchia formale e dove i professionisti erano attenti a conformarsi al volere dei donatori. Il contrasto si manifestò al di fuori dei musei, nello sviluppo di una fitta rete di organizzazioni parallele e di iniziative volte a sostenere la causa riformista. In quella rete che non era governata da strutture gerarchiche ma dove valeva la competenza su basi ugualitarie, i professionisti si rivelarono particolarmente abili nel muoversi e nell'ottenere consensi alla loro visione dei musei.

Nel processo di istituzionalizzazione del professionismo museale un

L'aumento delle sovvenzioni private ai musei provocò effetti sociali a catena...

... tra cui la creazione di una comunità di professionisti fautori di una concezione progressista dei musei

## Il ruolo della Carnegie Corporation...

... nella creazione di un nuovo campo organizzativo...

... formato da scuole, associazioni professionali, riviste, mostre itineranti

La diffusione dei musei fu resa possibile dalla creazione di un nuovo campo organizzativo...

ruolo decisivo fu svolto dalla Carnegie Corporation. Sebbene fosse una fondazione privata, la Carnegie Corporation, grazie alla guida carismatica del suo presidente Frederick Keppel, prese una decisa posizione a favore della concezione riformista dei musei. Keppel ebbe il merito storico di capire per primo che la gestione dei beni museali poteva e doveva essere oggetto di una politica nazionale diretta da una guida centrale. La guida fu svolta dalla Carnegie Corporation che non solo elargì in donazioni ai musei oltre 13 milioni di dollari (pari all'80% di tutte le donazioni private del periodo), ma finanziò una fitta rete di *colleges of arts* nelle università e di associazioni professionali. Le associazioni più importanti furono l'American Association of Museums (AAM) che riuniva tutti i direttori di musei americani e che si impegnò in una intensa campagna educativa del pubblico nonché nel coordinamento tra i vari musei e tra questi e le università; e la College Art Association, un consorzio di associazioni regionali di insegnanti di arte che divenne la voce ufficiale degli storici americani dell'arte.

Il risultato di questi sforzi fu la creazione di un *campo organizzativo* formato da un fitto sottobosco di organizzazioni dominate dagli staff museali e da accademici: scuole, associazioni professionali, case editrici, enti di coordinamento. Si creò una élite professionale integrata e omogenea, con un intenso flusso di comunicazioni, pubblicazione di libri, riviste, mostre itineranti e con la sponsorizzazione di programmi formativi per professionisti museali. In tal modo, scrive DiMaggio, «si rinsaldò la consapevolezza dei professionisti e dei fiduciari museali di far parte di un'impresa collettiva e quindi la probabilità che questi si considerassero reciprocamente modelli e fonte di innovazione» [*ibidem*, 374].

In questo processo di istituzionalizzazione, una tappa significativa fu la decisione di costruire sedi decentrate dei musei. Le sedi decentrate apparivano come l'espressione più coerente e avanzata della concezione riformista secondo cui più che indurre a visitare i musei centrali bisognava portare l'arte in periferia presso il grande pubblico. Anche nel programma di decentramento dei musei la Carnegie Corporation giocò un ruolo primario, e nel maggio 1931 fu inaugurata a Philadelphia la prima filiale di un museo d'arte. Il successo fu superiore a ogni previsione, anche se poi il programma dovette essere ridimensionato a causa dell'aggravarsi della recessione economica scoppiata nel 1929. Nell'insieme possiamo dire che DiMaggio con la sua ricerca sui musei non ci offre solo un saggio di analisi organizzativa, ma la ricostruzione storica di un aspetto poco noto della società americana, fatta con acuta sensibilità sociologica. Le principali conclusioni che egli trae dalla ricerca possono essere così riassunte:

- la diffusione dei musei fu guidata a livello nazionale da una rete di organizzazioni (il campo organizzativo) create da attori che volevano modificare la struttura e la missione originaria del museo. L'istituzio-

nalizzazione dei musei non fu quindi un processo pacifico, ma portava in sé i germi della sua contestazione;

- le nuove forme organizzative del museo ricorsero come giustificazione culturale all'ideologia progressista di efficienza e democrazia<sup>9</sup>;
- la creazione del campo organizzativo si intrecciò agli sforzi di coloro che lavoravano nei musei per definire la propria professione e per aumentare la propria autorità. I professionisti museali evitarono conflitti all'interno dei musei, ma si mobilitarono a livello interorganizzativo riuscendo a sviluppare un diffuso controllo nazionale a livello di campo organizzativo.

Più in generale DiMaggio rileva che soprattutto nelle organizzazioni non di profitto, come sono i musei, il ruolo dei professionisti amministrativi può essere molto potente e diffuso. Quando gli enti pubblici hanno uno scarso potere di intervento, sono le comunità dei professionisti ad avere la massima opportunità di trasformarsi in potenti campi di sovranità professionale.

## 12. VECCHIO E NUOVO ISTITUZIONALISMO: IL SENSO DI UN PERCORSO

In questo capitolo siamo passati dall'inesorabile logica dei tradimenti degli scopi originari delle organizzazioni descritti da Selznick agli scenari più variegati e problematici delle ricerche neoistituzionaliste. Cambia il mondo e cambia il modo di vedere il mondo. Ma il modo di vedere il mondo non cambia soltanto perché il mondo di oggi non è più quello di una volta, dal momento che molte ricerche, esattamente come quella sui musei, esaminano vicende accadute nel passato. È l'intera sensibilità della lettura neoistituzionalista della società a essere profondamente diversa da quella del primo istituzionalismo. Per afferrare l'abissale distanza tra un approccio alla Selznick e l'approccio di DiMaggio, facciamo un esperimento mentale, proviamo a immaginare a che risultati potremmo pervenire se interpretassimo la ricerca sui musei con i criteri suggeriti da Selznick.

La vittoria della concezione riformista dei musei su quella conservatrice segna certamente un allontanamento dai fini originari delle organizzazioni museali: i mecenati vedono tradita la loro aspirazione di onorare un'arte scevra di compromessi con i gusti correnti, i musei non sono più il santuario di capolavori riservati alla contemplazione di pochi intenditori, pur di farli sopravvivere i loro direttori abbandonano i solenni edifici di un tempo, vanno in periferia, organizzano mostre

... legittimato da idee progressiste di democrazia ed efficienza...

... e attraverso una mobilitazione interorganizzativa

Differenze tra vecchio e nuovo istituzionalismo

Il vecchio istituzionalismo avrebbe visto la vittoria della concezione progressista come un tradimento dei fini originari...

<sup>9</sup> Anche se DiMaggio non ne fa cenno, ricordiamo che la vittoria della concezione riformista dei musei avvenne negli anni '30 in piena epoca del New Deal rooseveltiano, quindi sotto una guida politica che favoriva indirizzi democratici e progressisti.