

Formazione alla cittadinanza culturale, all'identità territoriale e responsabilità sociale dei musei.

Learning for cultural citizenship, territorial identity and museum's institutional social responsibility.

Francesca Torlone, Università degli Studi di Firenze.

ABSTRACT ITALIANO

Interrogarsi sul ruolo delle istituzioni museali in relazione ai processi di cambiamento sociale ed economico della società vuol dire interrogarsi sia su nuove modalità per valorizzare e produrre il patrimonio culturale, sia su nuove forme di partecipazione per soddisfare bisogni sociali non altrimenti soddisfatti. Il che induce a chiedersi come costruire il "museo del pubblico" (e non degli oggetti che conserva), che supporti soprattutto il pre- ed il non- pubblico nella costruzione di nuovi significati e nuovi percorsi di inserimento lavorativo. Il museo è chiamato all'azione ed alla partecipazione a processi di creazione di valore replicabili, misurabili e sostenibili. Attraverso la ricerca-azione di carattere trasformativo condotta, l'istituzione museale ha dato evidenza della sua capacità di porsi come agente di cambiamento attraverso un utilizzo mirato, consapevole e personalizzato delle reti di relazioni di cui dispone per definire progetti a supporto delle transizioni dei NEET nel mercato del lavoro.

ENGLISH ABSTRACT

If we want to question the role of museums in relation to the social and economic change processes we need to question both new modalities for valorising and producing cultural heritage and new forms of participation in order to meet social needs that may not be met in any other form. This leads us to wonder how to build a "museum for the public" more than a "museum for the objects" that are kept, saved and maintained therein. Museums for the public would support the so called "pre-public" and "non-public" in building up innovative pathways for their inclusion into the labour market. Museums are required to take action and to participate to the value creation processes that may be replicable, measurable, sustainable. Through the transformative action-research conducted, museums showed to be capable to play the role of change agent via the targeted, intentional and individualised use of their own networks aimed at defining concrete projects and actions that may support young NEETs in their transitions' management.

Introduzione

Il presente contributo intende presentare i risultati di una ricerca comparativa e applicata il cui obiettivo è di esplorare le potenzialità del Museo nella sua veste di istituzione educativa ed inclusiva rispetto al pubblico di giovani NEET (Not in Education, Employment, Training), giovani di età compresa tra i 20 ed i 35 anni, alla ricerca di un posizionamento all'interno del mercato del lavoro e al di fuori di circuiti educativi e formativi (1).

L'approccio generale della ricerca consiste nella gestione di processi di innovazione sociale orientati alla soluzione di problemi vitali (quali l'abbandono dei sistemi di istruzione e formazione, la ricerca di opportunità lavorative), capaci di produrre valore economico per la società nel suo complesso, oltre che vantaggio per i singoli individui.

La ricerca ha adottato il modello della ricerca trasformativa, ovvero ha inteso studiare i processi di sviluppo delle potenzialità dei musei progettando, realizzando e, poi, analizzando e valutando i risultati di diverse tipologie di azione educativa –sempre a carattere non formale o informale - rivolta a gruppi di giovani NEET di alcuni territori di Bulgaria, Italia, Norvegia, Svezia. Il tratto comune dei diversi progetti è stato di utilizzare il museo quale strumento di produzione di conoscenza, di ideazione, progettazione e gestione della formazione in funzione dell'inserimento lavorativo dei giovani.

L'approccio teorico utilizzato fa riferimento all' "experiential learning", all' "imparare facendo, e facendo realmente, più che per sentito dire" (De Sanctis, 1979, p.19) per mettere in condizione il "pre-pubblico" ed il "non-pubblico" (2) (Federighi, & De Sanctis, 1981) di formulare in autonomia, supportati da professionisti museali, risposte originali e creative alla domanda (espressa o meno) del mercato locale. Nella nostra ricerca il (pre- e non-) pubblico dei musei diventa, in altre parole, co-autore di singoli progetti, singole attività, potenzialmente richieste dal mondo produttivo territoriale. Tale approccio consente di incanalare i giovani learner all'interno di percorsi co-costruiti, condivisi, ispirati ad ambiti e settori di interesse individuale, ed eventualmente professionale.

L' attenzione della ricerca è focalizzata sulla valorizzazione delle valenze educative dei contesti museali, intercettate ed inserite all'interno di una progettazione più ampia e personalizzata. La dimensione micropedagogica – legata alla definizione di singoli progetti e attività verso la cui realizzazione e concreta attuazione i giovani NEET vengono guidati – accompagna lo studio della dimensione mesopedagogica, avente ad oggetto il ruolo del museo nel percorso di accompagnamento dei giovani NEET. La ricerca non ha preso in considerazione le possibilità di rientro nella educazione formale perché la sfida di aprire ai NEET il sistema scolastico e universitario richiederebbe prima di tutto significativi processi di rinnovamento delle istituzioni scolastiche. Va inoltre detto che la ricerca ha inteso adottare un approccio attivante, attribuendo ai giovani il compito e la responsabilità di prendersi cura del proprio percorso di vita, di decidere da sé cosa imparare e come migliorarsi, sfruttando le potenzialità formative e di creazione di valore dell'istituzione museale e riconoscendo appieno la democratizzazione della conoscenza, il diritto di ogni persona a partecipare alla vita culturale e ai processi di patrimonializzazione. Ci siamo proposti di esplorare terreni diversi dalla didattica museale consolidata legata allo studio del rapporto tra soggetto ed i prodotti conservati ed alla promozione di attività educative e culturali tese a valorizzare il proprio rapporto con il territorio. Da una prospettiva che in ultima analisi pone al centro il museo, i suoi oggetti ed il territorio di cui fanno parte, siamo passati ad esplorare una prospettiva che intende porre al centro il pubblico dell'educazione con i suoi problemi. Si tratta di una prospettiva ambiziosa che non si accontenta di far crescere il museo e di promuoverne l'accesso, ma intende verificarne le possibilità di utilizzo in funzione dei problemi del pubblico, non solo in ragione dell'interesse per i suoi contenuti culturali specifici e specialistici.

L'esposizione dei risultati del lavoro svolto si svilupperà attraverso l'analisi del senso della responsabilità educativa e sociale dell'istituzione museale (par.1), in relazione al tema della diversificazione del pubblico (par. 2). Nei paragrafi 3-4 illustreremo infine il quadro teorico di riferimento all'interno del quale abbiamo definito il percorso formativo per il gruppo di giovani NEET, sperimentato a livello locale.

La responsabilità sociale del Museo verso il (pre- e non-)pubblico ed il rapporto con il territorio

Il ruolo sociale dei musei per l'inserimento e l'occupabilità

In Interrogarsi sul ruolo delle istituzioni museali in merito ai processi di cambiamento sociale ed economico della società vuol dire interrogarsi non solo su nuove modalità di valorizzazione e produzione del patrimonio culturale (collegate anche ad approcci di industry 4.0/5.0), ma anche su nuove forme di partecipazione sociale di tali istituzioni per soddisfare bisogni sociali non altrimenti soddisfatti. Il "museo del pubblico" (e non degli oggetti che conserva) diventa lo strumento per la costruzione di nuovi significati ed il riconoscimento di una sua nuova funzione civica e sociale. Il museo è chiamato all'azione, alla definizione (di) ed alla partecipazione a processi di creazione di valore, replicabili, misurabili e sostenibili.

Il tema del nuovo ruolo sociale dei musei e del "mindful museum" (Janes, 2010) non è nuovo (Sandell, 1998; Weil, 1999, 2002): esso è collegato da vari autori a temi quali l' "open innovation", l' impresa sociale e la "social innovation" (Chesbrough, 2003 e 2014; Janes, 2010). Il museo, secondo questi autori, può contribuire a realizzare processi di innovazione sociale nella misura in cui opera come una impresa sociale e pone in essere strategie di innovazione aperta.

L'idea di "innovazione aperta" accompagna parte della ricerca, che lavora su obiettivi di espansione della funzione sociale ed educativa dei musei. Essa, in qualche misura, aiuta a comprendere i fattori che contribuiscono alla apertura dei musei ai motivi di sviluppo del nuovo pubblico. Il paradigma dell' innovazione aperta muove dall'idea che "le organizzazioni possono e debbono fare ricorso ad idee esterne, così come a quelle interne, ed accedere con percorsi interni ed esterni ai mercati se vogliono progredire nelle loro competenze tecnologiche" (Chesbrough, 2006, p.1). L'innovazione aperta, intesa come processo e prodotto/risultato, consente all'istituzione museale di generare valore attraverso l'attivazione di processi di trasferimento di innovazione, gestiti attraverso personale interno. In questo caso, per "innovazione" si intende la elaborazione e realizzazione di idee, concetti, azioni, eventi che forniscano all'istituzione museale qualsiasi tipo di beneficio (organizzativo, sociale, etc.). Ne deriva il potenziamento del network di cui ogni museo è parte o, in alcuni casi, lo sviluppo e l'estensione di esso, funzionali alla definizione di nuovi prodotti, eventi o servizi da implementare con agenti esterni (es. imprese locali, associazioni di categoria, organizzazioni pubbliche e private, enti del terzo settore, università, enti pubblici). La creazione di valore passa così attraverso l'incremento ed il potenziamento delle risorse esterne a cui i musei possono attingere per

sviluppare forme di cooperazione e collaborazione, necessarie allo sviluppo di progetti innovativi ideati e realizzati dai “nuovi pubblici”.

In questo contesto, cambiano anche alcuni elementi dell’identità museale. Da istituzione culturale dedita alla conservazione, il museo – anche a seguito del proliferare di nuovi tipi di museo - si è oramai progressivamente identificato con profili propri degli attori dell’economia della cultura. Talvolta progettandosi come pura impresa culturale e turistica, altre come impresa sociale, che ricorre all’utilizzo di strategie e dispositivi del libero mercato per il conseguimento di finalità sociali, culturali, ambientali.

Il museo come impresa sociale non è semplicemente un agente che opera nel mercato culturale. Esso sceglie come proprio campo principale di azione la “social innovation”. Tra le varie definizioni proposte in letteratura (es. Caulier-Grice, Davies, Patrick, & Norman, 2012; Hämäläinen, 2007; Neumeier, 2012; Phill, Deiglmeier, & Miller, 2008; Pol, & Ville, 2008) quella del National Endowment for Science Technology and the Arts [NESTA] (Murray, Caulier-Grice, & Mulgan, 2010, p. 10) ci pare la più adeguata alla identificazione dei nuovi confini in cui il museo può operare. In questa accezione, l’innovazione sociale è “una innovazione che si confronta con un bisogno sociale che non è stato ancora risolto da interventi tradizionali, né da parte di soggetti privati, né da servizi organizzati e neppure da parte dell’attore pubblico”, permettendo l’inserimento di nuovi individui (o individui precedentemente esclusi) all’interno della catena di produzione e di mercati consolidati.

In particolare, il Museo è una “istituzione senza scopo di lucro, al servizio della società e del suo sviluppo, aperta al pubblico, che compie ricerche sulle testimonianze materiali e immateriali dell’uomo e del suo ambiente, le acquisisce, le conserva, le comunica e soprattutto le espone a fini di studio, di educazione e di diletto” (art. 2.1 dello Statuto dell’International Council of Museums [ICOM], 2007). Il patrimonio culturale è dunque concepito come bene pubblico, il cui consumo e accessibilità sono aperti a tutti, senza limitazioni di sorta e per il conseguimento dei fini più disparati. Tutti ne possono usufruire, anche per obiettivi di “educazione” ovvero di crescita e sviluppo personale, di “occupabilità”, in autonomia oppure con il supporto di altri soggetti, anche in funzione del proprio inserimento lavorativo, beneficiando delle reti di relazioni che l’istituzione museale possiede ed intesse con cura per la promozione e la valorizzazione del patrimonio di cui è detentore (Figura 1). Patrimonio che, in questa rinnovata dimensione sociale, si fa strumento di avvicinamento di una molteplicità di utenza (reale e potenziale), fatta non solo di chi ne è fruitore incantato o studioso appassionato, ma anche di chi ne è disinteressato, distante e non ne coglie il beneficio individuale e sociale. Riconoscere una responsabilità sociale alle istituzioni museali tutte ci sembra comporti una innovazione a livello sociale, che impone all’istituzione di uscire dalla propria “comfort zone” e di avvicinarsi ad utenti complessi, disagiati, disorientati, portatori di interessi e bisogni socialmente rilevanti, oltre che di idee che vale la pena aiutare a far crescere e a far circolare.

L’innovazione parte dalla capacità della ricerca e degli operatori di definire un nuovo modo di concepire il rapporto tra musei e pubblico-cittadino, che apra a forme di partecipazione attiva rinnovate nella loro dimensione educativa e nella generazione di valore sociale attraverso:

- l'innovazione delle relazioni tra diversi attori (a livello locale e non) o la loro migliore gestione,
- l'utilizzo innovativo delle risorse (anche umane) museali,
- l'ideazione di dispositivi che regolano la funzione educativa dei musei in funzione dei processi di inserimento lavorativo e dello sviluppo di specifiche professionalità.

Ruolo e responsabilità sociale vanno dunque oltre – senza per questo tralasciarle – le funzioni di collezione, gestione, esposizione e conservazione di beni, collezioni, e si identificano anche con funzioni diversificate rispetto ai diversi strati di pubblico (i NEET nel nostro caso), fino ai singoli individui, comunità locale, società.

Nella nostra ricerca abbiamo considerato il ruolo sociale del museo in relazione alle elevate potenzialità che esso possiede per accompagnare i NEET nel loro processo di transizione verso l'ingresso nel mercato del lavoro.

A questo fine, abbiamo assunto l'ipotesi che il museo possa svolgere i seguenti ruoli:

- a livello individuale o personale, il museo ha strumenti e potenzialità che gli consentono di rendere i nuovi pubblici partecipi di un proprio progetto professionale connesso con il territorio e legato a singole attività, eventi, azioni, che gli stessi contribuiscono a ideare, progettare, realizzare accrescendo il bagaglio di competenze (es. autostima, self-confidence, team working, project management, etc.)
- a livello di comunità locale, il museo ha la possibilità di attivare un coinvolgimento attivo, esteso e mirato nella definizione e realizzazione dei progetti professionali
- a livello di società, il museo può proporre valori inclusivi e di accoglienza rispetto a pubblici differenziati e nel rispetto delle diversità di singoli, gruppi, attività, anche per la crescita e lo sviluppo locale e del capitale sociale.
- a livello di istituzioni museali esiste la possibilità di creare opportunità di sviluppo di conoscenza, prevalentemente in modalità informale e incorporata nei processi di gestione di relazioni ed azioni educative.

Le reti territoriali in cui operano i musei

Il cambiamento di prospettiva di cui abbiamo detto, in funzione dell'esigenza sociale di promozione della occupabilità dei giovani, è possibile se più attori (3) si aggregano per lo scopo comune e se a ciascuno di essi viene assegnato un ruolo attivo: l'istituzione museale diventa partner nei processi di inserimento lavorativo, disegnando – di concerto con il territorio e secondo le richieste del mercato occupazionale locale - progetti individualizzati da sviluppare.

Le reti (locali e non; formali e informali) - di cui i Musei sono parte - agiscono anche come reti di reciproca formazione e crescita. In questa prospettiva il core dell'innovazione della ricerca è focalizzato sulle relazioni che vengono attivate attraverso il lavoro in rete, essa è questione e si alimenta di connessioni. Innovare riconduce ad azioni quali

- mettere in contatto fasce diverse di popolazione, attori istituzionali e non,
- l'ampliare i confini della comunità,
- l'includere,
- il coinvolgere,
- il creare ricchezza, valore, opportunità.

La dimensione comunitaria assume un ruolo fondamentale: nel processo di ideazione, definizione e sviluppo di progetti individualizzati (cfr. par. 4.2), ogni attore coinvolto (a partire dall'istituzione museale) partecipa con proprie esperienze, idee, competenze al processo di creazione e sperimentazione diretta di una idea innovativa di contesto accogliente, innovativo, inclusivo.

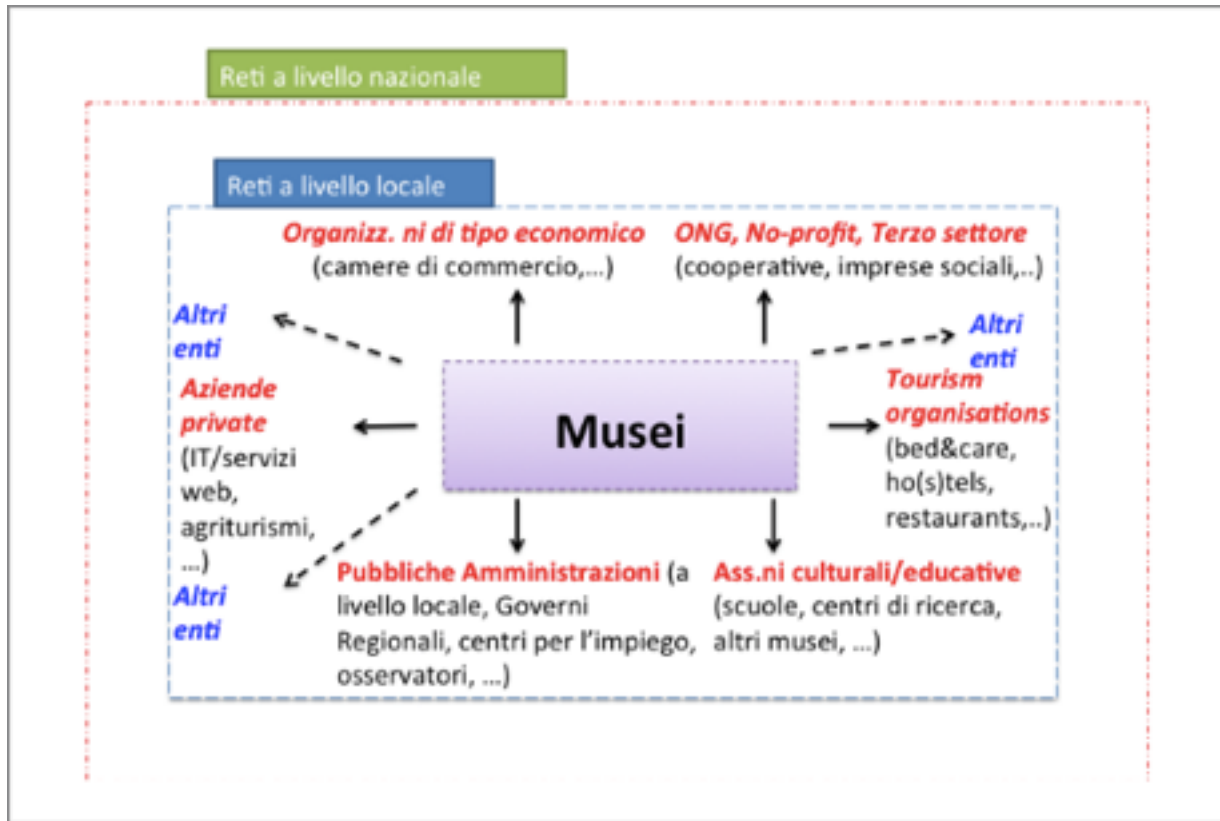


FIGURA 1 – ESEMPI DI RETI DI RELAZIONI DEI MUSEI

La gestione delle reti e della dimensione comunitaria costituisce il fattore che attiva la funzione educativa che il museo può svolgere attraverso ogni tipo di attività e progetto di acquisizione, studio, esposizione, comunicazione, etc..

Il museo è al centro – ma sarebbe più corretto dire: fa parte - di una rete di relazioni locali e non potenzialmente ricca.

La varietà di connessioni, relazioni scoperte, attivate, promosse, che un museo può condividere con giovani alla ricerca di una occupazione, ovvero alla conquista di un pieno accesso alla cittadinanza fondata sul lavoro, costituisce un patrimonio raro che può aprire nuovi percorsi di crescita, nuovi progetti di vita professionale, nuove aspirazioni.

Il museo può essere concepito ed agito come un hub in cui il giovane entra in contatto con l'attore collettivo – l'insieme di organizzazioni, istituzioni, imprese, associazioni con cui il museo è connesso. Esso ha l'opportunità di conoscere la domanda di servizi, prodotti e di progetti innovativi che l'attore collettivo è in grado di esprimere e richiedere. Sulla base di tale consapevolezza, il giovane può costruire propri percorsi e proprie proposte individuali o di piccolo gruppo per costruire un proprio rapporto con uno o più attori

della rete, avvalendosi del supporto assicuratosi dal museo. Tale supporto non si riduce alla offerta di un luogo di incontro, alla attivazione delle relazioni, all'aiuto nella definizione di un progetto personale di transizione al lavoro. Il museo, infatti, può porre a disposizione anche i propri contenuti culturali e specialistici, i prodotti e le competenze che esso racchiude; questo al fine di arricchire in chiave culturale i progetti individuali.

Per questo, la ricerca ha inteso sperimentare interventi volti a:

- verificare le modalità con cui creare connessioni con il tessuto imprenditoriale locale
- studiare il ruolo che i NEET possono svolgere nella definizione dei percorsi di accesso alla formazione (prevalentemente di tipo informale) e di transizione al mercato del lavoro
- studiare il ruolo che le istituzioni museali possono svolgere nello sviluppo di idee innovative e di progetti di crescita individuale
- definire ed analizzare la tipologia di percorsi differenziati di apprendimento (di carattere formale, blended, informale, embedded)
- definire il ruolo degli operatori museali e supportarli nel percorso di accompagnamento e mentoring.

La diversificazione del pubblico dei musei – la piramide dei pubblici e l' Audience Development

In questa prospettiva la formazione, pianificata e gestita dai musei, si configura come bene pubblico avente ad oggetto una serie di eventi ed azioni che producono risultati in termini di apprendimenti (nuove conoscenze, comportamenti, valori, attitudini, etc.). In particolare, la dimensione informale della formazione, promossa nei contesti museali, è quella che più pienamente risponde alle caratteristiche del concetto di "bene pubblico" (Federighi, 2006): non rivalità (tutti ne possono godere) e non escludibilità (libera ed incondizionata fruibilità poiché nessuno può essere estromesso dal godimento e consumo del bene, ad es. attraverso la richiesta del pagamento di un prezzo). In quanto bene pubblico, della formazione informale ed incorporata nei contesti museali tutti possono godere e beneficiare. Si tratta a questo punto di vedere chi e a quali condizioni è concesso tale beneficio.

Nel quadro della ricerca esposto, il pubblico, lungi dall'essere considerato come consumatore, passivo fruitore dei servizi gestiti dai musei, diventa attore che partecipa a pieno titolo al processo di produzione di beni, attività e servizi - culturali e non (eventi culturali, musicali, artistici, ma anche servizi di web marketing). Nella prospettiva "audience-centric" adottata dalla ricerca, il pubblico diventa attivo protagonista nella creazione e nella diffusione di un nuovo discorso e di una nuova prassi museale, sempre più inclusiva e integrata con le reti di apprendimento dinamico e la realtà territoriale. Tale prospettiva consente di estendere il pubblico dei musei anche al "not existing audience", comprensivo di "those who have almost never attended any arts events" e "lapsed or infrequent attenders" (Kawashima, 2000, p. 8).

Si tratta non solo di far fronte a ineguaglianze distributive e di fruizione (pubblico che consuma e che non consuma i beni culturali) che sono alla base di politiche di audience

development (4), ma anche di meglio definire il modo in cui mettere le istituzioni museali in condizione di assolvere alla propria responsabilità sociale, con particolare riferimento al “pre-pubblico” e al “non-pubblico” (Federighi, & De Sanctis, 1981), che necessitano di essere accompagnati in piani individuali di crescita, strumentali alla attivazione di percorsi di inserimento lavorativo, attraverso azioni educative gestite in modalità incorporata nei contesti museali. La considerazione delle diverse articolazioni del pubblico del museo assolve a molteplici funzioni. Innanzitutto essa consente di evitare il rischio di riprodurre la teoria dei due popoli, ovvero un modello educativo che riserva agli esclusi straordinarie misure di inclusione. L’esame della stratificazione dei pubblici non ha neppure solamente una funzione di favorire un approccio ispirato ad una democrazia distributiva tendente a garantire una maggiore equità negli accessi. Essa serve prima di tutto per comprendere i diversi modi in cui i diversi strati di pubblico possono determinare contenuti e funzioni del museo (costi come di ogni altra infrastruttura culturale). Il museo diventa dunque un contesto privilegiato per il coinvolgimento di un nuovo pubblico, portatore di interessi ed esperienze nuove e diversificate (Figura 2).

Piramide dei pubblici (Federighi, & De Sanctis, 1981)	Clusterizzazione dei pubblici (Bollo, Da Milano, Gariboldi, & Torch, 2017, pp.11-15)	Obiettivi di Audience Development per cluster	
Pubblico reale	Audience by habit	Widening/Deepening	Incrementare quantità e qualità di pubblico (current audiences). Potenziare esperienze di attrazione e repentino
Pubblico potenziale	Audience by choice	Diversifying	Attrarre nuovo pubblico in considerazione di profili diversi dai current audiences, potenzialment e interessati dall’istituzione mussale
Pre-pubblico e Non pubblico	Audience buy surprise		Attrarre nuovo pubblico escluso dalle istituzioni mussali per diversi motivi (es. disabitudine, bassi livelli di istruzione, età, abitudini culturali, residenza, etc.)

FIGURA 2 – TIPOLOGIE DI PUBBLICO (ELABORAZIONE DALLE TEORIE DELLA PIRAMIDE DEI PUBBLICI E DELLA CLUSTERIZZAZIONE DELL’AUDIENCE DEVELOPMENT)

Di conseguenza la prospettiva di “audience development” è auspicabile, ma destinata ad includere i soli strati di pubblico potenziale, ovvero di coloro che possono conformarsi alle caratteristiche e funzioni della attuale configurazione del museo. Ma anche l’ “audience engagement” è limitata al fatto di focalizzare la propria attenzione sul

coinvolgimento, sulla partecipazione; entrambi necessari complementi ma che non determinano il contenuto educativo ultimo della funzione del museo. A queste due prospettive abbiamo accompagnato quella di un “rapporto reciprocamente trasformativo” tra pubblico e museo. Ciascuno è capace e deve poter divenire un soggetto trasformabile e trasformatore dell’altro. In questo senso è utile pensare all’istituzione museale come contesto di formazione informale ed incorporata attraverso cui costruire percorsi educativi finalizzati a:

- diversificare il pubblico fruitore dei servizi museali, anche attraverso la differenziazione di offerta “educativa” di tali istituzioni
- accompagnare gli operatori museali nella gestione, monitoraggio e valutazione dell’offerta educativa.

Si tratta di guardare al museo in ottica “partecipativa”(5) (Simon, 2010). L’ “engagement” del pubblico si configura in azioni di co-creazione, co-ideazione, progettazione condivisa e partecipata di interventi di interesse sia per il “nuovo pubblico” sia per il territorio: fiducia, reciprocità, relazioni (Kelly, 2006) diventano componenti caratterizzanti il rapporto pubblico-museo-comunità locale.

Così articolata, la responsabilità sociale si configura in stretta relazione alla attivazione di “processi di trasformazione delle condizioni di vita e di lavoro” del pubblico coinvolto, supportato nell’acquisizione del “potere di formarsi, di produrre le condizioni per la trasformazione e di gestirne gli esiti” (Federighi, 2000, p.146). Il pubblico così inteso, oltre ad essere “learner”, ovvero soggetto in formazione, è soggetto in grado di gestire la propria crescita ed il proprio sviluppo, in ragione di ragioni storiche e culturali definite e all’interno dei contesti di apprendimento che il museo mette a disposizione. E’ inoltre soggetto impegnato nel consumo e nella produzione di prodotti e servizi (anche educativi nel momento in cui entra in formazione sperimentando azioni di vario tipo).

Il modello teorico di riferimento della ricerca

Il quadro epistemologico e concettuale di riferimento richiama costrutti quali “embedded learning”, “learning organisation”, “social learning”, “situated learning”, “institutional social responsibility”. Consideriamoli individualmente per comprenderne inter-relazioni all’interno del percorso che nella ricerca abbiamo definito e sperimentato su un campione ristretto di giovani NEET.

L’embedded learning è inteso come modo di pensare, trovare, applicare soluzioni creative per la formazione all’interno dei contesti organizzativi. Embedded learning perché per giovani NEET la costruzione di percorsi di apprendimento, anche attraverso processi “deliberativi” (Eraut, 2000), deve essere strettamente combinata con azioni formative – che hanno luogo nel mentre i giovani realizzano progetti e attività - che favoriscano la transizione verso un lavoro che vivono da vicino e imparano a conoscere vivendo sul territorio a cui offrono la propria progettualità. Nello specifico, la sollecitazione di ricerca riguarda la possibilità di gestire intenzionalmente – sia da parte delle istituzioni museali sia da parte dei NEET - i processi di apprendimento che si

attivano in occasione della realizzazione di tali attività o progetti (Federighi, Boffo, & Dârjan, 2009).

La teoria della “learning organisation” evoca strutture organizzative che definiscono e promuovono dispositivi a supporto di processi di crescita di quanti gravitano intorno ad esse e delle organizzazioni medesime. In ottica museale, i gravitatori comprendono sia il personale in forza (lavoratori, volontari) sia il pubblico. Entrambi assumono ruoli importanti nello sviluppo di forme di apprendimento “sociale”, di crescita rispetto all’obiettivo formativo legato alla costruzione di autonomia, responsabilità individuale. Attraverso l’ “agentività umana” (Bandura, 1977) si realizzano azioni e trasformazioni nei contesti in cui individui e gruppi sono inseriti.

In questa ottica il Museo diventa parte attiva, attuatore di percorsi di apprendimento informale, situato, personalizzato, scelto liberamente e per motivi, occasioni diverse da ciascun visitatore, “cliente”. Il pubblico cui si rivolge il museo comprende sempre di più anche chi è alla ricerca di percorsi di ricerca di significati personali all’interno di un rapporto tra pari, ovvero tra operatori museali, stakeholder locali, giovani. La parità del rapporto è legata da un lato alle conoscenze e reti che l’istituzione museale mette a disposizione del giovane per lo sviluppo di una sua idea, di un suo progetto, di una sua attività che lo interessa. Dall’altro lato è lo stesso giovane NEET che offre la propria expertise, il proprio vissuto, la propria identità, il proprio background culturale. Ad approcci frontali, trasmissivi, impari, mono-direzionali, si sostituiscono creatività, iniziativa, proattività, che valorizzano il bagaglio personale del NEET e fondano validi processi di apprendimento e di acquisizioni.

In quest’ottica il bagaglio individuale del NEET, con i suoi interessi, aspirazioni, desideri di realizzazione e attribuzione di senso diventa il driver del lavoro educativo del museo che accetta e supporta lo sviluppo personalizzato della ricerca educativa.

La prospettiva del situated learning (Lave, & Wenger, 1991) fa riferimento alla partecipazione attiva del giovane NEET ad azioni educative di carattere informale all’interno di specifici contesti (di vita e di lavoro), attraverso cui il giovane produce apprendimento e conoscenza – di tipo non esplicito -, modifica i suoi comportamenti, in relazione con l’insieme degli elementi di contesto che lo circondano. Apprendimento e conoscenza così prodotti – più o meno intenzionalmente (a seconda che si tratti di informal learning puro o di embedded learning) - sono strettamente legati al contesto e alle situazioni sociali che li originano e nascono in stretta compartecipazione al contesto medesimo (6). Dal punto di vista della institutional social responsibility si tratta di studiare l’impatto sociale dell’istituzione museale, ovvero in che modo il museo contribuisce a

- gestire temi di rilevanza sociale sul territorio in cui opera,
- trasmettere valori a utenti, lavoratori, partner, comunità locali, istituzioni locali (quali democrazia, uguaglianza, rispetto della diversità, pari opportunità, rispetto del patrimonio, memoria storica, inclusione, etc.)
- approntare servizi a vantaggio della comunità.

Come sottolinea Stephen Weil, uno dei più grandi museologi contemporanei e teorico del museo inteso come “impresa sociale”, “senza valore sociale, il museo è nulla. È inutile

e non merita l'interesse di alcuno e tanto meno il supporto. Deve esistere per qualcuno, non per qualcosa (Weil, 1999). Nella nostra ricerca abbiamo voluto contribuire a riconoscere il ruolo dell'istituzione museale nella gestione di modelli di transizione al lavoro per un pubblico complesso, a rischio di esclusione. I musei, in quanto espressione delle comunità locali, diventano luogo privilegiato per sperimentare esperienze educative multiformi ed innovative perché radicate sul territorio.

Caratteristiche del campione della ricerca

In Italia, la ricerca è stata svolta in collaborazione con il Museo di Storia Naturale del Mediterraneo e la Provincia di Livorno ed ha previsto il coinvolgimento di un campione ristretto di 20 giovani NEET, in cerca di una occupazione al momento dell'inizio del progetto di ricerca (2016). Si tratta dunque di NEET in cerca di una occupazione e disponibili a lavorare (Eurofound, 2016).

Il campione considerato è particolarmente interessante, perché caratterizzato da una forte disomogeneità legata a diversi elementi:

- diversità di genere (anche se la maggior parte del campione è di sesso femminile: 22)
- presenza equilibrata delle diverse fasce di età, con una età media di 26 anni
- prevalente presenza di laureati, ma è consistente anche la presenza di diplomati (11)
- influenza del nucleo familiare di origine rispetto alla decisione dei giovani con bassi livelli di scolarizzazione di intraprendere percorsi di professionalizzazione e qualificazione per garantire introiti immediati al nucleo di cui è parte (il giovane intraprende attività lavorative di breve durata e fallimentari non avendo competenze adeguate)
- stato di disoccupazione prolungato (media di anni di disoccupazione: 3)
- stato di disoccupazione interrotto da esperienze lavorative di breve durata, frequenza di attività formative (es. corsi di formazione professionale, programmi universitari) o pianificazione di attività formative a breve termine in mancanza di lavoro

L'esigenza di professionalizzazione all'interno di vari contesti risulta alta. I giovani mostrano consapevolezza e volontà di costruirsi una professionalizzazione spendibile sul territorio. Il museo viene considerato come una delle tante possibilità offerte dal territorio per sviluppare specifiche competenze, anche trasversali, utili a contesti lavorativi.

Rispetto alla durata della condizione di NEET del campione in osservazione, si tratta di disoccupati di breve durata, alla ricerca continua di una occupazione o, in alcuni casi, di opportunità formative (alcuni, dopo brevi esperienze di lavoro, decidono di iscriversi a percorsi universitari o di professionalizzazione di vario tipo).

Non risultano evidenze del nesso di causalità tra lo status di NEET e la necessità di assolvere a responsabilità di costituendo nuclei familiari: nel campione sotto osservazione mancano giovani che abbiano la necessità di coniugare esigenze di sviluppo e crescita personale con responsabilità genitoriali. E' invece emersa una importante "instabilità" del campione nel corso della ricerca (dei 20 NEET inizialmente coinvolti, solo 7 continuano nella realizzazione dei progetti e attività ideate da ciascuno di loro), poiché esso è stato soggetto a variazioni a causa del fenomeno dell'abbandono, legato principalmente alla scarsa motivazione individuale, dovuta a:

- sfiducia rispetto ad un percorso che richiede comunque impegno e fiducia
- sfiducia verso esperienze che non garantiscono nell'immediato una occupazione ed un salario (la maggior parte dei giovani che hanno esperienze professionali alle spalle è alla ricerca di occupazioni stabili e coerenti con propria formazione e aspirazioni).

In alcuni casi, l'abbandono è legato a contesti familiari, che motivano il giovane alla ricerca di un qualsiasi lavoro salariato, senza cura alcuna rispetto alla necessità di formarsi adeguatamente per lavorare. Lo sforzo dei ricercatori in questo caso è volto alla motivazione, al coinvolgimento attivo, alla persuasione verso interventi formativi con effetti a medio e lungo periodo. Quanto maggiori sono l'influenza del contesto familiare e l'incapacità di costruirsi in autonomia un percorso di inserimento lavorativo ragionato e mirato, tanto minore è la libertà del giovane di sperimentarsi in momenti di crescita, anche con il supporto dei servizi territoriali.

Il percorso formativo sperimentato nella ricerca

La ricerca educativa attraverso i percorsi formativi dei NEET

La ricerca, oltre che sull'osservazione, si è basata sulla attivazione di un percorso formativo orientato alla scoperta della possibilità di costruire processi di transizione verso il mercato del lavoro a partire dal ruolo del museo.

Gli obiettivi formativi del percorso erano i seguenti:

- dare voce alle aspettative di crescita e sviluppo di giovani NEET in particolari ambiti (web marketing, organizzazione di eventi artistici, turismo, etc.)
- analizzare la domanda di prodotti, servizi, eventi della comunità locale per realizzare una progettazione pertinente e fruibile
- far crescere in contemporanea le competenze degli operatori museali nella definizione e realizzazione dei progetti di crescita individuali in risposta alla domanda del territorio

Gli attori coinvolti sono stati:

- Esponenti di stakeholders locali di rilievo, quali: associazioni di categoria, enti del turismo, enti pubblici locali, associazioni culturali. Essi sono portatori di conoscenze sul sistema locale e sui settori produttivi di potenziale interesse dei NEET al fine di metterli in condizione di offrire attività e servizi per lo sviluppo del territorio
- Operatori del Museo. Essi facilitano la costituzione di reti tra NEET e attori locali al fine di promuovere e sviluppare nei giovani NEET:
 - la capacità di iniziativa
 - competenze di lettura del mercato locale in vista di sviluppo di progetti e attività al momento inesistenti o poco strutturati
 - competenze di progettazione di interventi fruibili a livello locale
 - competenze legate alla realizzazione degli interventi progettati (project management, elaborazione testi analitici e di sintesi, analisi dei bisogni, definizione dei costi, etc.)
- Giovani NEET. Essi fruiscono delle reti locali che il museo mette a disposizione, con il supporto degli operatori museali, e definiscono un progetto o attività da realizzare, in

risposta a bisogni condivisi con gli stakeholder locali. Il potenziale creativo dei giovani NEET viene interrogato, stimolato, coltivato, messo all'opera, accompagnato in ogni fase di esecuzione.

I percorsi individuali così definiti mirano a supportare i giovani NEET a diventare autodiretti nel progettare la propria crescita professionale e a cercare nuove modalità per disegnare il proprio futuro. In questo percorso gli operatori museali (front-line e volontari) diventano "mentor", accompagnatori, sostenitori, facilitatori, guida e sono essi stessi, a loro volta, adulti che apprendono attraverso la gestione delle azioni educative in cui ognuno dei loro "mentee" è coinvolto.

La sollecitazione posta a livello di ricerca riguarda, dunque, la possibilità di definire azioni educative per giovani NEET, finalizzate alla costruzione di conoscenze situate, costruite attraverso la gestione - guidata dai mentor museali - di relazioni, rapporti, informazioni. I NEET vengono supportati a divenire attivi e consapevoli costruttori dei loro apprendimenti.

L'ulteriore sollecitazione riguarda la creazione delle condizioni educative che consentano ai NEET di percepirsi come attivi "learner", capaci di far fronte alle sfide poste da ogni attività/progetto la cui realizzazione è nel loro ambito di responsabilità e di divenire "competenti" in riferimento ad ogni attività/progetto.

Le fasi del percorso di ricerca-azione tras-formativa

Il percorso attraverso cui si è svolta l'attività di ricerca è qui sinteticamente descritto in ragione dei contenuti delle quattro fasi principali:

1. Creazione dell'interesse sociale verso l'ipotesi di ricerca

1.1. Condivisione di valori, mission e compiti del Museo in termini di:

- Supporto allo sviluppo di responsabilità ed autonomia nella definizione di percorsi individuali di inserimento lavorativo di giovani NEET
- Supporto alla definizione di percorsi di cittadinanza attiva di giovani NEET, volti ad affiancare i NEET nello sviluppo della comunità di appartenenza.

1.2. Condivisione con i NEET della rete di attori locali di rilievo di cui è parte il Museo. Attraverso la conoscenza degli attori locali, operatori e volontari supportano i giovani nella identificazione di attori potenzialmente interessati allo sviluppo del progetto individuale

Obiettivo: conoscere la tipologia di attori per cui costruire un progetto/attività

2. Analisi della domanda individuale

2.1. Preparazione e svolgimento di colloqui esplorativi tra NEET e attori locali.

Obiettivo: mettere i NEET in condizione di progettare attività di interesse per i servizi locali e di sviluppare conoscenze di sistema sul mercato locale legato al settore di interesse del NEET (a livello individuale o di gruppo).

2.2. Sistematizzazione degli esiti dei colloqui esplorativi realizzati dai NEET (a gruppi e/o individualmente) e definizione di una prima ipotesi di attività/progetti dei NEET

Obiettivo: raccogliere e analizzare i risultati dei colloqui esplorativi per preparare ipotesi di progetti/attività di settore.

3. *Elaborazione di progetti di transizione (7)*

3.1. Elaborazione di proposte di progetto/attività

Obiettivo: sviluppare competenze di progettazione di massima

3.2. Incontri di verifica di interesse per progetti/attività elaborati

Obiettivo: verificare con gli operatori locali la pertinenza dei progetti/attività rispetto ai bisogni di sviluppo locale

3.3. Impostazione di ipotesi e stesura finale di un business plan per l'implementazione dei progetti/attività

4. *Implementazione dei progetti di transizione da parte dei NEET*

Il metodo con cui si è svolta la ricerca non si discosta dal modello della ricerca-azione trasformativa (Lewin, 1980) che nel nostro caso ha comportato:

- la definizione preliminare del protocollo di ricerca
- la costante presenza del team di ricercatori ed il suo diretto coinvolgimento in tutte le attività di formazione in presenza
- la costante raccolta di dati documentali
- la focalizzazione sulla facilitazione dei processi trasformativi che hanno interessato gli operatori del museo e gli stessi NEET
- la focalizzazione sulla costruzione dei progetti e sul supporto al loro perfezionamento continuo
- la sistematizzazione progressiva dei risultati raccolti con la loro immediata utilizzazione ai fini del miglioramento dell'impostazione progettuale

I primi risultati

Trattandosi di una ricerca esplorativa i risultati emergono già nel corso del suo svolgimento.

Lavorando su istituzioni pubbliche, la trasformazione delle risultanze in dispositivi istituzionali che assicurino la continuità a quanto "scoperto" è demandata alla adozione di appropriate misure politiche.

Tuttavia, nei limiti propri di una ricerca seppur di carattere trasformativo, già alcune risultanze possono essere evidenziate rispetto alle ipotesi su cui abbiamo impostato la ricerca e, in particolare, alla possibilità e modalità di:

- attivare i NEET nella definizione di progetti personali di transizione al mercato del lavoro (es. organizzazione di eventi pubblici quali live painting, brevi film festival, realizzazione di visite guidate dentro e fuori dal museo)
- attribuire ai musei un ruolo di promotore di tali progetti
- far accedere i NEET al mercato del lavoro.

Conclusioni

Dai risultati finora raccolti, la ricerca ha posto in evidenza la necessità per musei e organizzazioni culturali di fare i conti con la loro rilevanza sociale e con compiti e responsabilità legati all'evolversi della società, dell'utenza, dei mercati (culturali e non), diventando istituzioni per il pubblico tutto, in primis per il non-pubblico. Oltre alle tradizionali strategie di audience development ed engagement, istituzioni culturali, manager ed operatori sono chiamati a progettare interventi volti a rispondere ad istanze complesse e variegate, sperimentarsi in azioni di valorizzazione delle abilità dei singoli che si trovano per vari motivi in condizione di esclusione e svantaggio. A tal fine è doveroso ripensare alla ricchezza del potenziale formativo di questi contesti per progettare azioni educative diversificate, in grado di valorizzare appieno le reti di relazione a disposizione e capaci di accompagnare nei processi di acquisizione di saperi e competenze (anche specifici e limitati a brevi esperienze), nonché di abilità relazionali, sociali, emotive, organizzative, connesse alla gestione di sfide, progetti, attività.

Note

(1) La ricerca comparativa è la ricerca Hetya, Heritage Training for Young Adults (2015-1-IT02-KA204-015018), finanziata dalla Commissione Europea.

(2) Il riferimento è alla teoria della piramide dei pubblici che articola il pubblico dei beni culturali in: pubblico, pubblico potenziale, pre-pubblico, non-pubblico (Federighi, & De Sanctis, 1981).

(2) Musei, organizzazioni, associazioni, istituzioni pubbliche e private, imprese, gruppi organizzati di cittadini, enti profit e no-profit.

(3) L'audience development, come definito dall'Arts of Council nel 2006, "... describes activity which is undertaken specifically to meet the needs of existing and potential audiences and to help arts organisations to develop ongoing relationships with audiences. It can include aspects of marketing, commissioning, programming, education, customer care and distribution" (Arts Council of England, 2016, p. 3).

(5) Il museo partecipativo (Simons, 2010) può dare luogo a varie tipologie di progetti e di interventi:

- "Contributory projects, where visitors are solicited to provide limited and specified objects, actions and ideas to an institutionally controlled process.
- Collaborative projects, where visitors are invited to act as active partners in the creation of institutional projects that are originated and ultimately controlled by the institution.
- Co-creative projects, where community members work together with institutional staff members from the beginning to define the project's goals and to generate the programme or exhibit based on community interests.
- Hosted projects, where the institution turns over a portion of its facilities and/or resources to present programmes developed and implemented by the public."

(6) "Learning is not just a psychological process that happens in splendid isolation from the world in which the learner lives, but ... it is intimately related to that world and affected by it" (Jarvis, 1987, p. 11).

(7) Un progetto individuale (scelto dal NEET n.11) riguarda la creazione di un ambiente per giovani artisti attraverso il quale esporre e dare visibilità al proprio talento artistico. In particolare, l'idea è di ideare ed organizzare eventi a dimensione locale, ispirati alla "street art", al "live painting", utilizzando anche gli spazi museali. La realizzazione di un prodotto artistico, in questo caso, è improvvisata, estemporanea, fatta dal vivo e coincide con il momento dell'esibizione e della mostra a utenti-visitatori che vivono l'esperienza di condividere con il giovane artista i momenti della creazione e dell'esibizione del prodotto artistico (pittura, graffiti, fumetto, caricatura, etc.).

Il progetto è strutturato in tre fasi principali:

- Fase preliminare. Organizzazione di un evento artistico di dimensioni limitate, sul modello del live painting, in occasione della fiera livornese “Effetto Venezia” (luglio 2017).
 - Fase di sviluppo. Preparazione di altri eventi e mostre, di dimensione sempre più ampia, all’interno di altre fiere regionali (Harborea, prevista entro il mese di ottobre 2017).
 - Fase di follow-up. Ideazione di un evento di pittura collettiva (pittura murale a più mani su un tema di attualità da definire), di più ampio respiro in termini sia di utenti da coinvolgere sia di prodotto artistico da realizzare.
- (8) La ricerca-azione è un metodo di ricerca teorico-sperimentale, finalizzata a produrre il cambiamento grazie al coinvolgimento attivo dei soggetti (ricercatori compresi).

Bibliografia

- Arts Council of England (2016). *Audience development and marketing, and Grants for the Arts. Manchester, Arts Council England-January 2016*. Disponibile da http://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Audience_development_and_marketing_and_Grants_for_the_Arts_Jan2016.pdf
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*, Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Bollo, A., Da Milano, C., Gariboldi, A., & Torch, C. (2017). *Study on Audience Development – How to Place Audiences at the Centre of Cultural Organisations. Final Report. European Commission-Directorate-General for Education, Youth, Sport and Culture, Bruxelles*. Disponibile da https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/node/228_it
- Bollo, A. (2014). 50 Sfumature di pubblico e la sfida dell'audience development. In F. De Biase (Ed.), *I pubblici della cultura. Audience development, audience engagement* (1-15), Milano, Franco Angeli.
- Caroli, M. G. (2015). *Modelli ed esperienze di innovazione sociale in Italia*. Milano, Franco Angeli.
- Caulier-Grice, J., Davies, A., Patrick, R., & Norman, W. (2012). *Defining social innovation. A deliverable of the project: "The Theoretical, Empirical and Policy Foundations for Building Social Innovation in Europe"* (TEPSIE), European Commission – 7th Framework Programme, European Commission, DG Research, Bruxelles.
- Chesbrough, H., & Minin, A. D. (2014). Social open innovation. In H. W. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, & J. West, *New Frontiers in Open Innovation* (pp. 169-188). Oxford: Oxford University Publications.
- Chesbrough, H. W. (2006). Open innovation: A new paradigm for understanding industrial innovation. In H. W. Chesbrough, W. Vanhaverbeke, J. West, (eds), *Open Innovation: Researching a New Paradigm* (pp. 1-14).
- Chesbrough, H. W. (2003). *The era of open innovation*, Mit Sloan Management Review, Spring.
- De Sanctis, F. M. (1979). *L'educazione permanente*, Firenze, La Nuova Italia.
- Eraut, M. (2000). Non-formal learning, Implicit learning and tacit knowledge in professional work. In F. Coffield, *The Necessity of Informal Learning* (pp. 12-31). Bristol: The Policy Press.
- Federighi, P., Boffo, V., & Dârjan, I. (eds.) (2009). *Content embedded literacy in the workplace*, Vol. 53, Firenze, FUP-Firenze University Press.
- Federighi, P. (2006). *Liberare la domanda di formazione*. Roma, Edup.
- Federighi, P. (2000). *Glossario dell'educazione degli adulti in Europa*. BDP-Biblioteca di Documentazione Pedagogica-EAEA-European Association for the Education of Adults.
- Federighi, P., & De Sanctis, F. M. (1981). *Pubblico e biblioteca. Nuove frontiere del lavoro educativo all'uso del libro*. Roma, Bulzoni.
- Hämäläinen, T.J. (2007). Social innovation, structural adjustment and economic performance. In T.J. Hämäläinen & R. Heiskala (eds), *Social Innovations, Institutional Change and Economic Performance. Making Sense of Structural Adjustment Processes in Industrial Sectors, Regions and Societies* (pp.11-51), Cheltenham-Northampton, Edward Elgar Publisher.
- Janes, R. R. (2010). The Mindful Museum. *The Museum Journal*, 53(3), 325-338.

- Jarvis, P. (1987). *Adult learning in a social context*. London: Croom Helm.
- Kawashima, N. (2000). *Beyond the division of attenders vs. non-attenders: a study into audience development in policy and practice*, Centre for Cultural Policy Studies. Disponibile da http://www2.warwick.ac.uk/fac/arts/theatre_s/cp/research/publications/centrepubs/ccps_paper_6.pdf
- Kelly, L. (2006), *Measuring the impact of museums on their local community. New roles and missions of museums*, INTERCOM 2006 Symposium, Taipei, Taiwan R.O.C. November 2-4. ICOM-INTERCOM: Taiwan R.O.C. Disponibile da <http://australianmuseum.net.au/uploads/documents/9355/impact%20paper%20intercom%202006.pdf>
- Lave, J., & Wenger, E. (1991). *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lewin, K. (1980) (ed. or. 1946). *I conflitti sociali*, Milano, Franco Angeli.
- Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The open book of social innovation. National Endowment for Science Technology and the Arts. Innovating Public Services*. Disponibile da http://farm.tudor.lu/sites/default/files/2010_OpenBook_of_SocialInnovation.pdf
- Neumeier, S. (2012). Why do social innovations in rural development matter and should they be considered more seriously in rural development research?—Proposal for a stronger focus on social innovations in rural development research. In *Sociologia Ruralis*, (52)1, 48-69.
- Phills, J. A., Deiglmeier, K., & Miller, D. T. (2008). Rediscovering social innovation. In *Stanford Social Innovation Review*, 6(4), 34-43.
- Pol, E. & Ville, S. (2009). Social innovation: buzz word or enduring term?. In *The Journal of Socio-Economics*, (38)6, 878-885.
- Sandell, R. (1998). *Museums as Agents of Social Inclusion*. *Museum, Management and Curatorship*, (17)4, 401-418. Disponibile da <http://dx.doi.org/10.1080/09647779800401704>
- Simon, N. (2010). *The participatory museum*. Santa Cruz, Museum 2.0 (self-published). Disponibile da <http://www.participatorymuseum.org/read/>
- Weil, S. (2002). *Making museums matter*. Washington-London, Smithsonian Institution Press.
- Weil, S. (1999). *From being about something to being for somebody: the ongoing transformation of the American museum*. *Daedalus*, (128)3, 229-258.