

Il museo relazionale

Riflessioni ed esperienze europee

Nuova edizione

a cura di Simona Bodo

 **Edizioni**
Fondazione Giovanni Agnelli

Simona Bodo (a cura di),
Il museo relazionale. Riflessioni ed esperienze europee. Nuova edizione
Copyright © 2003 by *Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli*
via Giacosa 38, 10125 Torino
tel. 011 6500500, fax 011 6502777
e-mail: staff@fga.it Internet: <http://www.fga.it>

ISBN 88-7860-187-X

Indice

Una nuova edizione del <i>Museo relazionale</i>	IX
Introduzione	
Perché il museo relazionale?	
<i>Simona Bodo e Marco Demarie</i>	XI
Prefazione alla nuova edizione	
<i>Simona Bodo</i>	XXV
Nuovi valori, nuove voci, nuove narrative: l'evoluzione dei modelli comunicativi nei musei d'arte	
<i>Eilean Hooper-Greenhill</i>	1
1. Il mito del museo	1
2. Il modernismo e il museo modernista	7
3. Il museo modernista e il «modello di trasmissione» della comunicazione	10
4. Le sfide del mondo postmoderno: narrativa, voce e interpretazione	16
5. La comunicazione come cultura	19
6. I processi di interpretazione	22
7. Le teorie costruttiviste dell'apprendimento e la costruzione attiva e complessa di significati	25
8. Le comunità interpretative	27
9. Verso nuovi valori e strategie professionali	31

Indice

Ripensare il museo d'arte come risorsa educativa: marketing e curatela rivisitati in risposta a pubblici complessi

<i>Eric Moody</i>	41
1. Il mercato dell'arte e il commercialismo	44
2. La didattica nei musei d'arte e i musei d'arte come risorsa educativa	45
3. L'importanza di una missione: il Futurismo come caso esemplare di management	48
4. L'unicità dei musei d'arte e dei beni durevoli di consumo	49
5. Tre casi di studio	51
5.1. La Estorick Collection, Londra	51
5.2. La National Portrait Gallery, Londra	52
5.3. Kettle's Yard, Cambridge	54
6. Marketing e curatela rivisitati	56
7. L'economia dell'arte; artisti e curatori	57
Conclusioni	59

Costruzione e veicolazione dell'immagine nei musei d'arte: verso nuovi concetti di marketing museale

<i>Fiona McLean</i>	61
Introduzione	61
1. Qualche chiarificazione concettuale	62
2. Il comportamento	67
3. La comunicazione	68
4. Il simbolismo	69
5. L'ambiente	70
6. Sviluppare un «programma identità»	71
7. Le sfide per i musei d'arte	73
Conclusioni	79

Leggibilità e accesso: le tecnologie dell'informazione e della comunicazione al servizio del museo d'arte

<i>Anne Fahy</i>	81
1. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei musei d'arte	81
2. I multimedia interattivi	84

3. Internet	89
4. I collegamenti video	92
5. I collegamenti via satellite	95
6. La televisione via cavo	96
7. Le videoconferenze	97
Conclusioni	97

Politiche del patrimonio e marketing museale in Germania.
Prospettive dall'esperienza di Colonia

<i>Andreas Johann Wiesand</i>	101
Introduzione: perché un nuovo approccio?	101
1. Il contesto delle politiche per i beni culturali in Germania e in Europa	103
1.1. Il rapporto tra la Federazione e i Länder nella tutela dei beni culturali in Germania	103
1.2. Il passato recente e le implicazioni per il futuro	108
1.3. La carenza di politiche e finanziamenti coerenti per il patrimonio culturale in Germania	109
1.4. Contraddizioni nella tutela giuridica dei beni culturali	113
1.5. Il processo di privatizzazione – ovvero, nuovi modelli di gestione per le istituzioni culturali e il patrimonio?	115
2. «Il museo individuale»	118
2.1. Il contesto del progetto a Colonia	118
2.2. I musei di Colonia e le loro esigenze di marketing	120
2.3. Verso una riforma funzionale e strutturale: il «museo a tre dimensioni»	125
2.4. Privatizzazione dall'interno?	133
3. Prospettive: verso un futuro europeo	135

Musei d'arte e politiche di sviluppo del turismo urbano nel caso francese

<i>Jean-Michel Tobelem</i>	139
1. Lo sviluppo del turismo urbano	139
2. Le destinazioni urbane	146
3. Il ruolo dei musei	151
4. Le politiche di sviluppo	159

Indice

Per un'«immagine sostenibile». Modelli organizzativi, professionalità, efficacia comunicativa nel caso dei musei di Glasgow <i>Julian Spalding</i>	167
I musei e la lotta alla disuguaglianza sociale: ruoli, responsabilità, resistenze <i>Richard Sandell</i>	189
1. Musei e disuguaglianza: ruoli e risultati	192
1.1. L'individuo	193
1.2. La comunità	196
1.3. La società	198
2. Costruire l'uguaglianza	199
3. Dare forma all'imprevedibile: la ricezione e la risposta del visitatore	206
4. I musei e la responsabilità sociale	211
 Nota sugli autori	 217

Una nuova edizione del *Museo relazionale*

Il concetto di «museo relazionale», formulato forse per la prima volta quale titolo del presente volume, si è dimostrato particolarmente fruttuoso. Ha incontrato interesse non soltanto tra i frequentatori del tema museale, ma anche tra quel pubblico più ampio, di diversa estrazione, che oggi è interessato alla questione museale con riferimento alle molte implicazioni che essa pone: amministrative, economiche, comunicative. Dimensioni che si vanno a sommare, naturalmente, a quel *proprium* museale, esso pure complesso e in evoluzione, che consiste nella conservazione delle collezioni, nella ricerca e nella messa a disposizione del pubblico di esperienze culturali significative. Esaurita la prima tiratura del volume ci riproponiamo di sollecitare un rinnovato interesse con questa riedizione che, oltre a riproporre i testi originali, affronta una sfaccettatura rilevante della relazionalità museale: il ruolo del museo quale agente di integrazione sociale. Il testo di Richard Sandell problematizza questa dimensione a partire dall'esperienza anglosassone – come ben illustra la curatrice Simona Bodo nella Prefazione a questa nuova edizione, in calce all'Introduzione. Il museo deve interrogare la propria natura e funzione di istituzione culturale anche al fine di coinvolgere strati più vasti di popolazione – siano essi nuovi, come gli immigrati, o tradizionalmente lontani dal rapporto col museo – e di proporre messaggi culturali esenti da pregiudiziali discriminatorie. Insomma diventare un luogo critico e autocritico di educazione, se così si può dire, «civile» oltretutto di godimento culturale.

Affidiamo ai lettori questa nuova edizione del «museo relazionale», sperando che esso si riveli ancora una volta un buon strumento di comprensione e di lavoro.

L'Editore

Introduzione
Perché il museo relazionale?
Simona Bodo e Marco Demarie

Al cuore di questo volume è una riflessione sul «museo (d'arte) relazionale»¹. Il termine, volutamente suggestivo, intende restituire la natura complessa della realtà museale, che si compone di una fitta rete di relazioni interne – tra diverse funzioni e specializzazioni – ed esterne – tra il museo, il territorio, gli stakeholder e la società in senso lato. Riconoscere e valorizzare tale complessità non equivale a disconoscere la *singularis historia* propria di ogni museo, quanto piuttosto a esaltarne l'identità dinamica.

Tale è il *fil rouge* che lega idealmente i contributi qui raccolti, ove le filosofie e le modalità di comunicazione, le tecniche di marketing, le strategie di costruzione e di veicolazione dell'immagine, i modelli educativi, l'utilizzo delle nuove tecnologie rappresentano le molteplici articolazioni di un discorso incentrato sul ruolo del museo nella società contemporanea: non più esclusivamente «scrigno» della memoria e «roccaforte» della tutela e dell'eccellenza scientifica – tale sembra essere la percezione del museo d'arte tuttora prevalente nell'immaginario collettivo popolare –, ma anche e soprattutto luogo di esperienza conoscitiva, aggregazione sociale, crescita civile e ridefinizione identitaria.

E d'altra parte, la relazionalità si manifesta appieno laddove essa non risulti dalla pura aggregazione delle singole funzioni e dei mol-

¹ I saggi contenuti in questo volume risultano dallo sviluppo di materiali inediti elaborati nel quadro del seminario di ricerca della Fondazione Giovanni Agnelli intitolato *Pratiche innovative di gestione e valorizzazione dei musei d'arte in Europa* e articolato in due giornate di studio: *Il Museo come esperienza e come immagine*, Torino, 23 ottobre 1998, *Il Museo relazionale*, Torino, 11 dicembre 1998. Il seminario è stato realizzato in collaborazione con la Fondazione CRT-Cassa di Risparmio di Torino.

teplici ruoli che un museo è oggi chiamato ad assolvere, quanto piuttosto dalla loro dialogica interconnessione. Che la dimensione relazionale del museo si inveri (simultaneamente) a più livelli e in più direzioni, è sottolineato e ribadito da alcuni concetti cardine sottesi ai saggi qui presentati: dal «modello culturale» di comunicazione (Eilean Hooper-Greenhill) al «marketing di segmentazione» (Eric Moody), dalla natura «ambientale» dell'identità istituzionale (Fiona McLean) al museo come «risorsa informativa» in senso lato (Anne Fahy), solo per citarne alcuni.

La riflessione proposta nei saggi è tutt'altro che «accademica». Essa affonda le sue radici in un contesto profondamente mutato, dove il museo d'arte si trova ad affrontare sfide inedite e a cercare nuovi interlocutori e nuove ragioni di esistenza. Cambiano le strutture sociali, le «lealtà culturali» e le identità individuali cui il museo deve rapportarsi, come pure le modalità di produzione e di diffusione della conoscenza e gli stili di insegnamento e di apprendimento. Cambia il concetto di pubblico, che si allarga sino a comprendere una molteplicità di interlocutori interni ed esterni, compartecipi nella costruzione e veicolazione di immagini, simboli e significati. Cambiano i valori sottesi alla professionalità museale e cambia il quadro delle risorse, con lo sviluppo di nuovi profili e competenze e con l'introduzione di concetti e di pratiche gestionali sino a poco tempo fa totalmente estranei all'istituzione-museo, da sempre abituata a ritenersi una sorta di «zona franca», al riparo dal «mercato» e dalle sue dure leggi di sopravvivenza.

In proposito è forse utile fare un breve excursus sulla nozione di marketing museale fatta propria dai contributi che seguono. Se è vero che esiste una vasta messe di esperienze e di letteratura in materia, infatti, solo di recente sono state avanzate istanze di una maggiore contestualizzazione del marketing nei musei.

Tra gli anni settanta e ottanta, e in particolare nei paesi anglosassoni, il marketing è stato introdotto in ambito museale sotto la spinta di due sostanziali sfide: la crescente pressione all'attivazione di nuove fonti di finanziamento e la sempre più incalzante concorrenza di forme alternative di utilizzo del tempo libero. L'enfasi sull'adozione di strategie e tecniche di marketing ha prevedibilmente provocato una levata di scudi da parte del personale dei musei, in particolar

modo quello scientifico. Tra le riserve avanzate spiccavano quelle inerenti alle forzature indebite nell'elaborazione di una teoria di marketing non fondata su un'effettiva analisi e conoscenza del contesto museale e delle sue funzioni, come pure nella tendenza a misurare il successo delle strategie di marketing quasi esclusivamente in termini di incremento delle entrate proprie e del numero di visitatori.

Nel corso degli anni novanta, la graduale legittimazione del marketing nei musei è avvenuta sulla scorta di una sua maggiore «contestualizzazione». Un simile riorientamento è dovuto in larga parte a una serie di studi empirici che hanno portato l'attenzione su aspetti quali la centralità delle componenti fondamentali del museo (collezioni, sede, personale, meccanismi organizzativi, pubblico) nello sviluppo di concetti appropriati di marketing, il tema dell'accessibilità e la messa a punto di nuove offerte culturali, «costruite» innanzitutto per rispondere alle esigenze di specifiche fasce di interlocutori del museo, non ultime quelle potenziali ma sottorappresentate. Ed è in larga parte in quest'ultima accezione che gli Autori impiegano il termine «marketing», sia come tecnica di definizione e di veicolazione dell'immagine, sia come strumento per l'ottimizzazione e l'adeguata segmentazione dell'offerta a un pubblico ampio e diversificato.

A differenza di altre tipologie museali, nelle quali sembra aver attecchito una più consapevole e matura «cultura del pubblico», i musei d'arte hanno sinora largamente disatteso la necessità di adattarsi e di rapportarsi creativamente a questi scenari in evoluzione². Ed è a questo necessario processo di ripensamento che i contributi qui raccolti rivolgono la loro attenzione.

Nel saggio di Eilean Hooper-Greenhill, l'enfasi è posta sulla concettualizzazione e sullo sviluppo di nuovi modelli di comunicazione, il cui fondamento e presupposto consiste in un nuovo concetto di «visitatore» e in una più analitica e diretta conoscenza dei pubblici di riferimento.

² Come sembrano peraltro confermare alcune recenti indagini sul livello di partecipazione nei musei in Europa. Si vedano, in merito, i testi citati nel saggio di Eilean Hooper-Greenhill.

Nel cominciare a riflettere sul museo come comunicatore – ammonisce Hooper-Greenhill – ci si rende immediatamente conto di quanto lunga sia la strada ancora da percorrere, e di come tale processo richieda esperienze di «ricerca-azione» fondate su uno sviluppo contestuale di teoria e prassi, cui altre aree disciplinari possono offrire un prezioso contributo nell'approntamento di un nuovo «vocabolario per l'azione».

A partire dalla disamina di alcuni concetti chiave delle teorie della comunicazione e dell'apprendimento, Hooper-Greenhill argomenta e auspica la transizione da un «modello di trasmissione» a senso unico, imperniato sul trasferimento di conoscenza da una fonte autorevole a un interlocutore generico e passivo³, a un «modello culturale» di comunicazione, dove i visitatori partecipano individualmente e attivamente alla costruzione e alla rappresentazione di significati⁴. Alla base di quest'ultimo modello vi è il riconoscimento degli aspetti sociali e culturali, e non già puramente tecnici («quali dipinti esporre, in quale ordine, con quali supporti interpretativi»), della comunicazione: laddove il visitatore – non solo in quanto individuo, ma anche in quanto appartenente a una determinata «comunità di interpretazione» – porta con sé aspettative, conoscenze preesistenti, retroterra storico-culturali, capacità e stili di apprendimento, strategie interpretative di cui il museo non può non tener conto.

Nuovi modelli comunicativi richiedono a loro volta la concezione e lo sviluppo di nuove pratiche e di nuovi valori professionali. Hooper-Greenhill individua i fronti strategici di cambiamento nell'introduzione di nuove funzioni organizzative, nell'emergere di un concetto complesso di pubblico, nella comparsa di voci diverse e nello sviluppo di narrative originali. I musei d'arte che hanno fatto proprio il «modello culturale» di comunicazione hanno risposto a questa sfida favorendo la costituzione di équipes interdipartimentali e interdisciplinari, che integrano le tradizionali funzioni di curatela a nuove competenze professionali (*educator, marketing officer, interpretive planner, audience advocate, outreach officer*) se-

³ Nel caso dei musei d'arte, i contenuti offerti al pubblico sono strutturati in base alla logica interna della disciplina storico-artistica.

⁴ Un modello sviluppato dai teorici della comunicazione a partire dagli studi sui mass media, che portarono alla formulazione del concetto di «pubblico attivo».

condo una logica sinergica piuttosto che di semplice «addizione»; adottando raffinati strumenti di ricerca sulla qualità dell'esperienza delle diverse fasce di utenti come pure sugli ostacoli a una più diffusa fruibilità; e coinvolgendo il pubblico in un processo di «concertazione» nella messa a punto di allestimenti e attività.

In ideale connessione con il saggio di Hooper-Greenhill, Eric Moody sottolinea come, contrariamente ai timori di gran parte del personale scientifico dei musei d'arte, l'introduzione di nuovi valori e di nuove figure professionali non corrisponda a un processo di delegittimazione, quanto piuttosto a un nuovo approccio alla curatela, che promuove una ricomposizione di competenze e ruoli all'interno della professionalità museale, oltre a esaltare la natura di pubblica risorsa delle collezioni e delle azioni culturali poste in essere dal museo.

Ed è proprio in quest'ultima accezione che va inteso il concetto di «marketing di segmentazione» cui Moody allude nel suo saggio: una «strategia di coordinamento del personale del museo (scientifico e non)» in risposta alle esigenze diversificate di un mercato sempre più complesso e in un'ottica di pubblico servizio.

A un livello di riassetto organizzativo e di articolazione delle competenze, un simile approccio comporta il superamento del divario tuttora esistente in molti musei d'arte tra i curatori da un lato e i portatori di altre professionalità dall'altro, laddove, ad esempio, il compito di analizzare e interloquire con i pubblici di riferimento è stato sinora in larga parte delegato ai responsabili didattici o a consulenti esterni.

Ma a un livello più complesso, quale è il livello politico-istituzionale, l'adozione di una strategia di «marketing di segmentazione» implica un ripensamento di ben più ampia portata, che riguarda il ruolo stesso del museo. Nell'opinione di Moody, il rapporto di simbiosi venutosi a creare in molti musei d'arte (e in particolar modo nei musei di arte contemporanea) tra curatori, galleristi e collezionisti, dev'essere esteso a nuovi soggetti, con l'obiettivo di sviluppare nuove competenze nei non specialisti, stimolare la creatività artistica in un pubblico allargato e offrire alla comunità degli artisti (di fatto, una delle fasce di utenza più sottorappresentate) un inesauribile «serbatoio» di confronto e di ispirazione.

Dei musei d'arte e della loro attività espositiva e di curatela, Moody sottolinea inoltre il potenziale propulsivo e di sviluppo non tanto negli ormai consueti termini di impatto economico misurabile in visitatori, frequentazione turistica, riqualificazione urbana, ricadute occupazionali e localizzazione di nuove imprese, quanto piuttosto sul fronte, di gran lunga meno esplorato, dell'economia delle arti visive (che andranno a costituire il patrimonio culturale del futuro).

Sotto tutti questi profili, Moody sottolinea l'importanza di poter attingere a un «repertorio» di casi esemplari, peraltro non necessariamente riscontrabili nel ristretto ambito della comunità museale. Di questo «repertorio» entrano così a far parte non solo quei musei d'arte che, nella loro offerta espositiva e culturale, abbiano assunto come centrale il concetto di stakeholder, ma anche, analogicamente, modelli altri di «management culturale» fondati su un'intima conoscenza dei mercati di riferimento: da un movimento artistico di inizio secolo (il Futurismo) al fenomeno dell'«estetizzazione» dei beni di consumo, dalle gallerie d'arte commerciali al National Trust e alle biblioteche pubbliche.

In uno scenario di radicale mutamento dei valori sui quali i musei d'arte hanno a lungo fondato la loro *raison d'être*, anche la definizione e la corretta valorizzazione dell'identità diventano veicolo di un nuovo modo di concepire la comunicazione.

Ove opportunamente declinata e veicolata a pubblici interni ed esterni, l'identità istituzionale e organizzativa⁵ può rappresentare un indispensabile valore aggiunto per un museo. Nel suo saggio, Fiona McLean analizza le attuali filosofie e pratiche di *identity management* poste in essere dai musei d'arte, dimostrando come l'identità sia nel contempo strumentale alla promozione del museo e al suo posizionamento rispetto ai «competitori», all'agevolazione dei processi di riassetto e di rilancio, alla facilitazione della comunicazione interna ed esterna e alla costruzione di un duraturo ed efficace rapporto con i pubblici di riferimento (principio fondante del *relationship marketing*). L'identità, in altri termini, è uno strumento che i

⁵ Nell'accezione qui proposta di «personalità o anima di un'organizzazione», ovvero «il suo scopo, la sua storia, le sue convinzioni, i suoi valori e la sua strategia».

musei d'arte non possono più permettersi di ignorare, e che anzi devono imparare a riconoscere come *risorsa*.

McLean propone innanzitutto alcune chiarificazioni di ordine concettuale, con l'obiettivo non solo di introdurre le opportune distinzioni tra i termini di «immagine», «reputazione» e «identità», ma anche di dimostrare quanto limitata sia l'accezione che di essi hanno a tutt'oggi molti musei d'arte: come ad esempio nel caso dell'approssimativa equazione tra identità ed elementi visivi di autorappresentazione, o della nozione di «reputazione» come visibilità da conseguire esclusivamente agli occhi della comunità museale, degli interlocutori politici e/o dei soggetti finanziatori.

Ben al di là di una semplice manipolazione dell'identità visiva, la corretta gestione dell'identità istituzionale richiede una migliore comprensione della sua natura «ambientale» e dialogica. Ciò implica, fra le altre cose, una propensione al mutamento come reattività al contesto sociale nel quale il museo d'arte si trova a operare; il riconoscimento del ruolo che fattori esterni quali l'influenza politica o il fenomeno della concorrenza giocano nel determinare l'identità del museo stesso; la necessità di un rapporto simmetrico con i pubblici di riferimento, siano essi interni (non solo il personale, ma anche i volontari, gli interlocutori politici e istituzionali, il consiglio di amministrazione, gli sponsor e così via) o esterni (non solo i visitatori, ma le diverse tipologie di fruitori).

Come già nella costruzione dei significati (dal modello «di trasmissione» al modello «culturale» di comunicazione), così anche in quella delle immagini (dalla comunicazione asimmetrica alla comunicazione simmetrica) il pubblico si rivela un interlocutore attivo e partecipante del museo. Una strategia di comunicazione simmetrica potrebbe anzi rivelarsi la condizione necessaria a rendere conto della diversità di messaggi che il museo d'arte sta cercando di veicolare in ragione della sua stessa complessità (di obiettivi, di funzioni, di attività e servizi, di pubblici di riferimento).

La dimensione della relazionalità emerge altrettanto crucialmente nelle nuove modalità di gestione, accesso e fruizione introdotte nei musei d'arte grazie all'utilizzo sempre più diffuso delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

A questo riguardo sembra opportuno individuare tre distinte sep-

pur complementari aree di utilizzo: *verso il museo* (ad esempio il sito Internet come strumento di informazione e promozione nei confronti di utenti potenziali e virtuali); *nel museo* (ad esempio i sistemi di gestione delle collezioni e di comunicazione in rete con altri musei e istituzioni culturali e accademiche; le postazioni multimediali, i supporti informativi in rete, le audio-videoguide portatili per il grande pubblico; i servizi di consultazione per gli specialisti); *dal museo* (ad esempio i progetti didattici e/o di ricerca & sviluppo in rete, o le videoconferenze).

Per ciascuna di queste aree, Anne Fahy esplora il potenziale insito nell'utilizzo delle nuove tecnologie ai fini di una migliore accessibilità dei musei d'arte e di una loro percezione non solo come luogo di tutela e di esposizione delle collezioni, ma anche come vera e propria «risorsa informativa». Si tratta qui di una nozione allargata di accesso, che interessa non solo le collezioni (siano esse esposte o di riserva) e le informazioni connesse, ma anche le risorse umane di un museo e le sue funzioni vitali, ancorché poco visibili al pubblico, quali ad esempio la conservazione e il restauro. Garantire una adeguata trasparenza del museo come istituzione (dagli oggetti e i saperi che esso custodisce alle persone che vi lavorano) rappresenta una sfida di non poco momento, che implica un radicale ripensamento delle modalità di comunicazione e una nuova centralità del pubblico.

Il saggio suggerisce come la tecnologia possa porsi al servizio di questa sfida, e descrive opportunità e limiti di alcuni progetti intrapresi da musei d'arte sul fronte dei sistemi di documentazione, delle applicazioni multimediali e dell'accesso remoto attraverso la rete e i collegamenti via satellite. Le aree di possibile utilizzo sono in teoria inesauribili: dall'illustrazione di processi e aree del museo normalmente non accessibili alla fruibilità di opere non esposte; dalla funzione di «bussola» sul territorio alle visite «a distanza» e alle mostre virtuali; dall'innescare processi di feedback nel pubblico alla realizzazione di programmi destinati alla distribuzione su reti televisive. Senza naturalmente dimenticare le opportunità di comunicazione a livello di sistema (reti di banche dati on-line, mostre virtuali o progetti didattici congiunti, siti web condivisi, ecc.), grazie alle quali il museo entra a far parte di una vera e propria «comunità globale».

D'altra parte, è opportuno ricordare alcuni fondamentali vincoli all'efficace utilizzo delle nuove tecnologie dell'informazione e della comunicazione⁶: il livello di consultabilità dei dati disponibili sulle collezioni e sul museo; l'individuazione di standard comuni nella strutturazione dei dati, nell'impiego della terminologia e nella definizione dei formati di scambio; l'effettiva accessibilità delle informazioni ai «non addetti ai lavori»; e, naturalmente, le risorse finanziarie, umane e tecnologiche a disposizione non solo nelle fasi di *start-up*, ma anche e soprattutto in quelle di manutenzione e di aggiornamento di questi complessi sistemi informativi.

Ancora una volta, l'individuazione dei più opportuni strumenti di comunicazione interna ed esterna implica una riflessione approfondita sugli obiettivi istituzionali del museo e una attenta valutazione dei pubblici che esso intende servire; oltre, naturalmente, al riconoscimento «che vi sono tante storie diverse da raccontare», e che la storia narrata dal museo d'arte è solo una di esse.

Andreas Johann Wiesand descrive la dimensione relazionale del museo attraverso i concetti di «museo individuale» e di «museo a tre dimensioni». Alla base del primo concetto è l'idea «di allontanarsi dalla tradizionale nozione di gestione museale come una tra le tante funzioni ordinarie della pubblica amministrazione». Al contrario, il carattere individuale di ogni museo e delle sue collezioni deve potersi riflettere in specifici modelli gestionali, nella funzionalità della sede e degli allestimenti, nella rete di relazioni intrecciate con gli interlocutori esterni. Quanto al concetto di «museo a tre dimensioni», esso restituisce una visione del museo articolata in funzione del grado di interazione con il pubblico: la dimensione di «forum aperto», le funzioni espositive e didattiche del museo e i servizi interni. Lungi dal rappresentare un esercizio puramente teorico, l'elaborazione di tali concetti è il frutto di una ricerca-azione intrapresa dall'autore tra il 1996 e il 1998 al fine di individuare e implementare opportune strategie di marketing per la valorizzazione dei musei civici di Colonia, come pure di una riflessione sulle tendenze in atto nel panorama museale tedesco ed europeo (autonomia, responsabi-

⁶ Che rappresentano peraltro solo «una tra le tante opzioni a disposizione di una galleria d'arte per comunicare, al suo interno come al suo esterno».

lità, sussidiarietà, decentramento, globalizzazione ecc.). Questa esperienza non è priva di insegnamenti generali.

A partire da quale nozione di marketing si dipana la riflessione sul rilancio di un museo d'arte? Il quesito, sotteso al progetto di ricerca-azione di Colonia, non è forse stato colto nella sua pienezza da larga parte della comunità museale, che pare aver accettato e mutuato i concetti di base del marketing come una indispensabile «panacea manageriale» nel migliore dei casi, e nel peggiore come un «male inevitabile» ai fini della sopravvivenza in un contesto socio-economico e culturale profondamente mutato, senza spesso coglierne a fondo potenzialità e limiti.

Wiesand propone per contro una riflessione a tutto campo, includendo nel processo l'analisi delle funzioni vitali e della dimensione politico-istituzionale del museo, come pure la messa a punto di articolate griglie di valutazione del grado di accessibilità e della qualità dei servizi al pubblico. Da una valutazione complessiva dei diversi «interessi di marketing» di cui i principali attori cittadini sono portatori, emergono quattro possibili strategie, di volta in volta incentrate sulla valorizzazione delle collezioni («marketing dei nostri tesori»), sul più efficace rapporto con i soggetti finanziatori, con i politici e con gli altri interlocutori istituzionali del museo («marketing dell'influenza»), sul coinvolgimento attivo dei diversi gruppi di utenza («un posto pensato per i visitatori») e sullo sviluppo della motivazione nel personale per una migliore qualità dei servizi («marketing interno»).

Ne emerge una concezione di marketing estranea al processo di «commercializzazione» in atto in diversi musei d'arte europei e statunitensi, e adeguata piuttosto «ai migliori standard di un servizio culturale pubblico». Il saggio esplora le implicazioni di questo approccio dai punti di vista dell'assetto organizzativo e finanziario, delle politiche di marketing alla scala urbana e di dettaglio, della comunicazione interna e dello sviluppo di nuove modalità e strumenti di interazione col pubblico. Dai concetti di «museo individuale» e di «museo a tre dimensioni» emerge così non tanto una monade senza finestre, quanto una realtà complessa in grado di dialogare al proprio interno e con l'esterno.

Il concetto di museo d'arte come realtà ricettiva e come risorsa mobilitabile per lo sviluppo è ancor più esplicitamente ripreso e de-

clinato nel saggio di Jean-Michel Tobelem. In Europa, sempre più numerosi sono i casi in cui i musei d'arte diventano vettori per eccellenza dell'immagine attrattiva di una città, ingredienti fondamentali nelle politiche di marketing territoriale, fattori-chiave di rivitalizzazione socio-economica e di rilancio turistico-culturale e, non ultimo, strumenti di sviluppo di una politica urbana e di un'idea di cittadinanza europee.

Prendendo le mosse dall'esperienza francese, Tobelem delinea i possibili scenari di integrazione e sinergia tra immagine del museo e immagine della città. Nel primo scenario, un'offerta museale di qualità in una città meta di turismo di massa (come nel caso ovvio di Parigi) può rappresentare una situazione ottimale ma a rischio di congestionamento. Nel secondo scenario, un'offerta museale di qualità in una città il cui potenziale turistico non è ancora pienamente espresso (come nel caso di Lille, Lione o Marsiglia) può giocare un ruolo trainante nello sviluppo di una politica di turismo urbano. Nel terzo scenario, un'offerta museale non ancora «ottimizzata» in una città dotata di potenziale attrattività turistica richiede la messa a punto di politiche di rinnovamento dei musei e di un'offerta culturale di qualità nell'ambito di una più ampia strategia di marketing territoriale.

Quale che sia lo scenario, vi sono alcuni prerequisiti fondamentali affinché i musei d'arte siano in grado di svolgere appieno il ruolo che sempre più sovente viene loro attribuito quali opzioni strategiche per la città: in primo luogo, un assetto istituzionale e organizzativo adeguato in termini di capacità decisionale, risorse umane e professionalità, senza il quale è impensabile che un museo possa porsi come interlocutore imprenditivo e sperimentale nei confronti del mondo esterno; in secondo luogo, una opportuna riflessione sugli standard di qualità e sulle politiche di accoglienza del pubblico, che consenta al museo di offrire un servizio calibrato sulle esigenze sia della comunità locale, sia della fruizione turistica; in terzo luogo, una progettualità estesa alla scala urbana (ove l'offerta museale si innesti in un tessuto culturale e ricreativo di qualità e in un intorno adeguatamente dotato di servizi e infrastrutture) ed extraurbana (ove l'istituzione di reti coerenti di città, con la rispettiva offerta museale, sia in grado di garantire economie di scala e un efficace veicolo promozionale, soprattutto verso un turismo basato su soggiorni di breve durata).

In chiusura, la disamina del processo di riassetto del sistema museale di Glasgow proposta da Julian Spalding è utile a ricapitolare alcune tematiche-chiave della riflessione sin qui svolta.

L'esperienza di Glasgow – nell'opinione dell'Autore, una sorta di «Bilbao *ante litteram*» che negli anni ottanta ha imperniato il proprio rilancio economico e culturale sull'apertura di un nuovo museo d'arte, la Burrell Collection – è per molti versi esemplare: essa dimostra come la costruzione dell'immagine di una città intorno a un'offerta museale d'eccellenza richieda interventi strutturali sugli assetti organizzativi, sulle professionalità, sulla qualità dell'«esperienza-museo» e sul dialogo con la collettività per essere sostenibile nel medio-lungo periodo.

Nell'opinione di Spalding, il ciclo di espansione e di declino cui sono soggetti molti musei è in larga parte dovuto al divario che si è venuto a creare tra l'expertise acquisita nella costruzione e veicolazione di nuove immagini e l'effettiva capacità di offrire «esperienze culturali complesse» al proprio pubblico. Il saggio si propone quindi di analizzare alcuni tra i cambiamenti necessari a uno sviluppo contestuale di immagine e pubblici di riferimento, tale da consentire al museo d'arte di assumersi nei confronti della società un ruolo molto più dinamico di quanto non sia stato sinora in grado di svolgere. «Al pari degli imprenditori», suggerisce Spalding, «i curatori devono essere consapevoli del prodotto che stanno offrendo, e chiedersi sempre se questo prodotto sia al passo con le mutevoli esigenze del loro mercato. Questo è in sostanza quel che significa sviluppare l'immagine e l'esperienza».

Il riconoscimento del rapporto di reciprocità tra società e museo è il prerequisito necessario a un utilizzo creativo delle collezioni, che cessano di essere esclusivamente un «tesoro da proteggere» per diventare una risorsa realmente collettiva. Nell'esperienza di Glasgow, ciò ha comportato una serie di azioni coerenti, che hanno investito l'assetto complessivo dei musei civici e delle loro funzioni organizzative attraverso la ridistribuzione di competenze tra curatori e conservatori⁷, l'utilizzo interdisciplinare delle collezioni (St Mungo

⁷ Nella nuova struttura, i conservatori sono responsabili della tutela e dell'accessibilità delle collezioni, mentre ai curatori è demandato il compito di sviluppare l'esperienza del visitatore e il «successo della visita»: «tutte le nostre collezioni rac-

Museum of Religious Life and Art, Gallery of Modern Art), lo sviluppo delle attività fuori sede attraverso il coinvolgimento attivo della comunità locale (Open Museum), lo sviluppo di nuove competenze nel personale di sorveglianza (Museum Assistant Scheme) e la riqualificazione di tutto il personale dei musei in un'ottica di servizio al visitatore.

In sintesi, il messaggio sotteso alle riflessioni e alle testimonianze qui sintetizzate, sembra potersi formulare nei seguenti termini: la probabilità di successo di un museo, d'arte e non solo, risiede nella sua capacità di sviluppare una nuova competenza comunicativa, le cui basi poggino su una comprensione critica e su una adeguata valorizzazione delle «risorse» disponibili (ovvero le componenti vitali del museo, dalle collezioni alla programmazione culturale e didattica), sullo sviluppo di un rapporto di qualità con i pubblici di riferimento (siano essi interni o esterni al museo) e su una efficace azione sinergica con gli altri elementi del contesto culturale, anche extralocale.

Come si evince dal percorso tematico tracciato, i contributi raccolti nel volume non rappresentano una semplice rassegna delle ultime teorie di marketing museale. Essi si sono piuttosto proposti di delineare e valutare criticamente modelli innovativi di comunicazione messi a punto dai musei d'arte in un'ottica di pubblico utilizzo di risorse e di valorizzazione/veicolazione dell'identità.

Questa spinta innovativa nasce da una serie di mutamenti occorsi all'interno e all'esterno della comunità dei musei d'arte che, sfidati da una società in rapida evoluzione (complessità del «mercato», eterogeneità degli stakeholder) e dall'impatto delle nuove tecnologie sulle modalità di produzione e di trasmissione della conoscenza, ma anche da altre forme di rappresentazione museale maggiormente reattive a questi nuovi scenari, «mostrano la corda» in quanto fondati su paradigmi più consolidati ma rigidi. Proprio in una prospettiva di superamento della tradizionale contrapposizione

chiudono in sé molteplici dimensioni di interesse che, se opportunamente valorizzate, potrebbero dischiudere al museo nuove opportunità di incidere sulla società. Questo è precisamente il ruolo dei curatori a Glasgow: impiegare diverse chiavi di lettura nell'esplorazione delle collezioni».

Simona Bodo e Marco Demarie

tra conservazione/ricerca e fruizione/comunicazione, che viene esasperata laddove l'oggetto sia contraddistinto da un elevato grado di unicità (come nel caso dell'opera d'arte), i contributi che seguono hanno voluto sottolineare la natura complessa e relazionale del museo. Il cui riconoscimento, sembra sottolineare il dibattito, equivale a sviluppare una visione del museo che affianchi alle funzioni «storiche» di tutela e di eccellenza scientifica (e a quella, più di recente enfatizzata, di volano di sviluppo economico) un forte richiamo alla responsabilità nel processo comunicativo. Nella convinzione che ciascuna funzione possa non solo trarre beneficio dalle altre, ma con esse intrecciare un rapporto virtuoso.

Prefazione alla nuova edizione
Simona Bodo

La riedizione del volume ha offerto l'occasione per esplorare una nuova dimensione del «museo relazionale», ovvero il suo potenziale contributo alla creazione di società più eque e «inclusive».

Non si tratta qui semplicemente di rivendicare al museo un valore sociale, cosa che non rappresenterebbe certo una novità. Il concetto di ruolo o responsabilità sociale dei musei non solo affonda le sue radici in tempi ormai remoti, ma ha attraversato mutamenti profondi, assumendo di volta in volta, in linea con lo «spirito dell'epoca», connotazioni anche assai diverse: dalla funzione di «controllo» e «ri-generazione» delle masse del museo ottocentesco alla valenza fortemente educativa del museo degli anni settanta del secolo scorso, per approdare, in tempi più recenti (e con una nuova enfasi sulla necessità per i musei di sviluppare una maggiore capacità attrattiva per far fronte a una quasi generalizzata contrazione delle risorse), alle parole d'ordine di «accessibilità», «fruizione» e «valorizzazione».

Ma è solo da qualche anno a questa parte – e principalmente nei Paesi di cultura anglosassone – che sta prendendo forma il concetto di museo come vero e proprio veicolo di lotta all'esclusione sociale, laddove per «esclusione» si intende «un processo dinamico che preclude all'individuo la possibilità di partecipare a quei sistemi sociali, economici, politici e culturali che determinano la sua integrazione nella società»¹.

¹ Per una disamina esaustiva del concetto di «esclusione sociale» si veda J. Dodd e R. Sandell (a cura di), *Including Museums: Perspectives on Museums, Galleries and Social Inclusion*, Research Centre for Museums and Galleries, Department of Museum Studies, Leicester, 2001. Si veda anche, nel saggio di Richard Sandell in

Com'è prevedibile, la tesi che i musei possano diventare agenti di cambiamento sociale non ha mancato di suscitare polemiche e scetticismi all'interno della comunità museale come al suo esterno. Sono infatti ancora numerosi i musei che continuano a considerare le funzioni di acquisizione, tutela, studio ed esposizione delle collezioni come fini a se stesse, piuttosto che volte a creare valore sociale. E nel caso di quei musei che abbiano incominciato a esplorare il loro potenziale contributo ai processi di inclusione (fisica, intellettuale, culturale/attitudinale e finanziaria) di individui o gruppi sino a relegati ai margini della società, questo ruolo rimane in larga parte confinato al lavoro svolto dai servizi educativi e di *outreach*, piuttosto che essere acquisito a livello dell'intera istituzione. Quanto agli interlocutori esterni (dai decisori politici alla società civile, sino agli stessi visitatori), sembra ancora oggi prevalere il punto di vista secondo il quale i musei sarebbero istituzioni esclusivamente dedite all'educazione e all'intrattenimento – in altri termini, «asociali».

Come e in quale misura i musei possano realisticamente contribuire alla lotta alla disuguaglianza sociale – il che richiede, è bene sottolinearlo, che essi stessi innanzitutto si trasformino in istituzioni più «inclusive» – è il tema del saggio di Richard Sandell introdotto in questo volume.

Attingendo a una serie di recenti indagini teoriche ed empiriche e a un interessante repertorio di casi di studio, l'autore propone e illustra un modello concettuale secondo cui il museo *può* incidere sul disagio sociale a tre livelli: «il livello dell'individuo, il livello di specifici gruppi della comunità e il livello della società in senso lato». Ma perché mai *dovrebbe?* – chiedono i critici e gli scettici. Per lo stretto legame che intercorre – suggerisce Sandell – tra le dinamiche di esclusione sociale e l'«autorità culturale» del museo, intesa come potere di quest'ultimo «di creare significato, e quindi influenzare e modellare le percezioni dei visitatori». Se è vero infatti che «è difficile stabilire una relazione causale diretta tra il lavoro di un

questo volume, la definizione di disuguaglianza sociale come «un insieme non solo di forme di disagio vissute da diversi gruppi e individui, ma anche di processi sociali dinamici e di relazioni di potere che operano per negare a quei gruppi opportunità, diritti e accesso alle risorse».

museo e le manifestazioni di disuguaglianza sociale o il loro miglioramento», i musei «sono inequivocabilmente coinvolti nelle dinamiche della (dis)uguaglianza e nei rapporti di potere tra gruppi diversi grazie al ruolo che essi giocano nella costruzione e nella diffusione di narrative sociali dominanti»².

Riconoscere questo legame equivale a estendere la riflessione sul ruolo sociale del museo dalle funzioni tradizionalmente delegate al lavoro diretto con la comunità (in primo luogo, come sopra accennato, i servizi educativi all'interno del museo e sul territorio) a quelle tradizionalmente ritenute la «riserva privata» di direttori e curatori: l'acquisizione, la conservazione, l'interpretazione e l'esposizione al pubblico delle collezioni.

Un invito più volte ribadito da Sandell, che esplora, attraverso l'illustrazione di alcune esperienze esemplari, l'ampia gamma di risultati che i musei possono conseguire a beneficio delle proprie comunità: sviluppo dell'autostima, di un senso di appartenenza e di una rete di rapporti sociali, acquisizione di nuove competenze, ridefinizione e affermazione identitaria, partecipazione ai processi decisionali, comprensione critica della diversità e della differenza, solo per citarne alcuni.

Ad oggi, la carenza di studi empirici sul pubblico dei musei rappresenta un serio ostacolo alla verifica dell'impatto di queste esperienze sugli atteggiamenti e i comportamenti di individui, gruppi, intere comunità. Così, dai casi presentati nel saggio di Sandell emergono – almeno per il momento – più interrogativi che risposte: «Che tipo di reazioni cognitive, psicologiche o emotive possono essere innescate durante o a seguito dell'«incontro» tra il visitatore e gli oggetti esposti? Quanto alle rappresentazioni culturali di chi viene percepito come «altro», come possono essere recepite e decodificate dai visitatori nel momento in cui la differenza non è più «esotizzata», ma piuttosto accostata e integrata a ciò che è familiare? Quale parte gioca l'autorità culturale del museo nel mettere in discussione i valori e le credenze dei visitatori rispetto, ad esempio, a una specifica comunità o a un determinato gruppo? [...] Vi sono

² Per una ulteriore disamina di queste tematiche si rimanda alla lettura del saggio di Eileen Hooper-Greenhill in questo volume (pp. ...).

Simona Bodo

forse tipologie di museo e metodologie di esposizione più autorevoli rispetto ad altre, più efficaci nell'influenzare e nel modellare gli atteggiamenti, o nel produrre cambiamento?». ³

Preziosi spunti di riflessione soprattutto per quei musei che, opponendo resistenza al cambiamento, non solo «rischiano di diventare sempre più obsoleti e anacronistici nei valori che essi promuovono», ma restano vittima di un grande equivoco: che la lotta all'esclusione debba diventare il loro unico obiettivo, ed essi trasformarsi in strumenti di «controllo e ingegneria sociale» nelle mani dei rispettivi governi. Molto meno radicalmente, suggerisce Sandell, i musei – accanto ad altri attori istituzionali e individuali con cui intessere uno fruttuoso rapporto di partenariato – hanno il dovere di riflettere sull'impatto che essi, di fatto, *già* esercitano sulla società; di fare in modo che questa riflessione, informandone le politiche di selezione, interpretazione ed esposizione, sia acquisita a livello istituzionale; di sviluppare «una maggiore coscienza e comprensione del loro potenziale ruolo nel costruire delle società più inclusive, eque e rispettose».

Dicembre 2003

³ Ad esempio, le «conseguenze politiche della rappresentazione» sono da tempo sotto attento scrutinio nei musei antropologici ed etnografici, mentre l'ideale estetico propugnato da numerosi musei d'arte rimane in molti casi «impermeabile a qualsiasi influenza di natura sociale e politica».

Nuovi valori, nuove voci, nuove narrative:
l'evoluzione dei modelli comunicativi nei musei d'arte
Eilean Hooper-Greenhill

1. Il mito del museo

Sono le dieci meno cinque di un caldo ma umido sabato mattina del mese di maggio, a meno di un anno dalla fine del millennio. All'esterno del British Museum di Londra si è formata una coda di persone, mentre altre sono sedute sulle panchine nel cortile antistante al museo e sotto il grandioso colonnato. Il sole splende. C'è nell'aria una sorta di ronzo pieno di aspettativa, come se si stesse al cinema nell'attesa del momento in cui si spengono le luci. La gente fuori del museo si è data appuntamento con gli amici: chiacchiera, controlla le guide, mangia il gelato, addita i piccioni, preparandosi alla visita.

Le porte si aprono, ma non è consentito entrare, nemmeno a chi di noi esibisce ostentatamente piccoli tagliandi gialli, che pure riteniamo il nostro lasciapassare. Stiamo andando a un convegno che inizia alle dieci; obiettivo della giornata è discutere il ruolo e le prospettive dei musei alla fine del secolo, e non vogliamo essere in ritardo! Conosciamo a fondo i musei. E tuttavia, non ci è permesso di entrare. Su questo punto i custodi in uniforme sono inamovibili, e così rimaniamo seduti fuori, tra i piccioni e i mozziconi di sigaretta lasciati dai visitatori del giorno prima. Passano i minuti. Le transenne (inutilizzate) per regolare il flusso del pubblico ammoniscono «Vietato salire sulle transenne» e «Vietato dare da mangiare agli uccelli». Finalmente, la coda comincia a muoversi, un po' a fatica, come un gigantesco serpente. Quelli di noi che hanno i tagliandi gialli sgusciano tra la calca di corpi e di lingue straniere, passano davanti al personale di sorveglianza, camminano speditamente davanti ai

negozi del museo (il costoso *giftshop*, la libreria e il negozio per i bambini) ed entrano nelle gallerie delle antichità egizie.

Il museo trattiene il fiato prima di una nuova intensa giornata. Le sale espositive sono state pulite e tirate a lucido, gli oggetti sono stati selezionati, classificati ed esposti ordinatamente, e ogni area delimitata è deserta a eccezione dei custodi, composti e all'erta nelle loro uniformi semi-militari. Tutto è sistemato e disposto impeccabilmente; ogni guardiano al suo posto, circondato da testimonianze del passato che aspettano di essere osservate e interpretate. Vi è come il presentimento di un qualcosa che sta per accadere, di una rappresentazione in procinto di essere messa in scena. Nel giro di qualche secondo la folla mi raggiunge, e lo spettacolo comincia!

Il British Museum è diventato un archetipo del museo. Con il suo colonnato in stile classico, il suo frontone triangolare e la scalinata che bisogna salire prima di entrare, questo imponente edificio di pietra incarna l'idea di «Museo» imperante tanto nell'immaginario collettivo quanto nel dibattito accademico, e passibile di diverse interpretazioni: un'immagine di cultura e di civiltà; di polvere, di degrado e di incuria; di potere e di controllo. È una visione sopravvissuta al tempo, malgrado i numerosi e radicali mutamenti occorsi nei musei nell'arco degli ultimi vent'anni. In Gran Bretagna, a prescindere dalla cultura di appartenenza o dal luogo di origine, le persone cui viene richiesto di descrivere «un museo» finiscono col ritrarre proprio questo tipo di edificio, immaginandolo popolato da «Re e Regine», da corone, armature, armi, «sassi e cocci»¹.

Sotto diversi profili, questa visione dei musei ha assunto una connotazione «mitologica». Eppure, essa ha ben poco a che spartire con la gamma e con la varietà dei musei oggi esistenti, né è in grado di restituire l'effettiva esperienza di chi visita i musei, o di coloro che vi lavorano. È un'immagine riduttiva, che non riconosce né la gamma di soddisfazioni che si possono trarre dalla visita di un museo, né la complessità delle sfide alle quali i musei devono oggi far fronte.

¹ P. Desai e A. Thomas, *Cultural diversity: attitudes of ethnic minority populations towards museums and galleries*, London, Museum and Galleries Commission, 1998, pagg. 19-20.

D'altra parte, il «Museo» rappresenta un ideale, un insieme di valori condivisi da gran parte del personale che vi lavora. Molti musei d'arte vedono se stessi come luoghi speciali, lontani dalla banalità del quotidiano; luoghi che conservano il meglio del passato, apprezzati da persone colte e sofisticate. In simili istituzioni, i valori sottesi alla professionalità museale sono la tutela e la conservazione, l'eccellenza scientifica e una filosofia espositiva fondata su un approccio estetico alla rappresentazione della conoscenza². A queste istituzioni si richiede di essere autorevoli, educative e perfettamente in grado di giudicare e riconoscere i legittimi confini della professionalità museale.

Di fatto, il museo mitico appartiene in larga parte all'immaginario. La realtà che si cela dietro a queste aspirazioni può non essere altrettanto grandiosa, pura e monolitica. Molti musei soffrono di carenze sotto il profilo sia delle risorse finanziarie, sia delle competenze; risentono di una gestione inadeguata e di una missione confusa; scontano la presunzione di fare troppo, troppo celermente e con risorse insufficienti. Tuttavia, agli occhi di molti professionisti dei musei d'arte, il museo mitico rimane un ideale cui tendere, un obiettivo da raggiungere. E questa ambizione ha finito col diventare problematica.

Un simile orientamento professionale è rivolto all'indietro piuttosto che in avanti, e all'interno piuttosto che all'esterno. Esso è fondato su atteggiamenti, valori e percezioni che si sono sviluppati in isolamento rispetto a quelli di altre istituzioni sociali e culturali, e parte dall'assunto che le definizioni di civiltà, di cultura e di comunicazione che questi stessi valori incarnano siano assolute, e conferiscano ai musei d'arte un ruolo sociale riconosciuto e condiviso.

Tuttavia, questo assunto sembra oggi aver perso la sua validità. I valori appena descritti non bastano più a legittimare e a sostenere la funzione dei musei; al contrario, essi sono in molte parti del mondo messi in discussione quotidianamente, sia all'interno sia all'esterno della comunità museale. Stiamo oggi assistendo a un radicale mutamento culturale, che scuote le fondamenta sulle quali i musei hanno poggiato così a lungo e così saldamente. All'evoluzione nelle strut-

² Si veda E. Hooper-Greenhill, *Museums and the shaping of knowledge*, London, Routledge, 1992, pagg. 167-90.

ture sociali, nelle «lealtà culturali» e nelle identità personali corrisponde un'evoluzione nella natura, nel controllo e nelle funzioni della conoscenza. I musei d'arte devono oggi saper rispondere a una varietà di esigenze, conquistandosi nuovi ruoli in nuovi mondi; essi devono dimostrare la loro vitalità e il loro valore in contesti «altri», dove i valori del passato non sono più dati per acquisiti.

Quali sono le sfide che attendono i musei d'arte? Alla fine del XX secolo, è ormai evidente la portata dei mutamenti sociali, politici e culturali in corso. Alcuni studiosi descrivono tali mutamenti come un passaggio dal periodo moderno al periodo postmoderno; altri insistono sul fatto che la modernità è un progetto incompiuto, e che quindi la nostra epoca dev'essere letta come una fase avanzata di tale progetto³. Quale che sia la chiave di lettura da noi prescelta, è chiaro che stiamo attraversando un periodo di profondo cambiamento, che sta investendo tutte le strutture, tutti i rapporti e tutti i valori sociali. I musei, luoghi di interpretazione e responsabili della raccolta, della tutela e dell'esposizione di oggetti che simboleggiano alcuni dei nostri sentimenti e delle nostre speranze più profondamente radicate, sono istituzioni particolarmente vulnerabili in questa svolta epocale.

I musei sono oggi chiamati a legittimare la propria esistenza, molto spesso in termini brutalmente economici. Ci si chiede quale ruolo i musei possano giocare nel benessere di un paese e della sua società; quale contributo essi possano dare alla generazione di ricchezza nazionale o locale; quale impatto essi possano esercitare in termini di occupazione, di istruzione o di solidarietà sociale. Il finanziamento dei musei richiede precise argomentazioni, spesso in concorrenza con le istanze di soggetti diversi nell'allocazione delle risorse disponibili: risorse a cui i musei non potranno accedere, se non saranno in grado di mettere a fuoco e di articolare il proprio valore in termini che siano apprezzabili dagli enti finanziatori⁴. Simili

³ H. Bertens, *The idea of the postmodern*, London, Routledge, 1995; S. Best e D. Kellner, *Postmodern theory: critical interrogations*, Hampshire, MacMillan, 1991; J. Fornas, *Cultural theory and late modernity*, London, Sage Publications, 1995.

⁴ Si vedano in proposito due studi condotti in Gran Bretagna, che dimostrano la crescente urgenza di simili argomentazioni nel corso degli ultimi due decenni: V. C. T. Middleton, *New visions for independent museums*, 1990, e *New visions for museums in the 21st century*, Chichester, 1998, entrambi pubblicati dall'Association of Independent Museums (AIM).

questioni assumono una particolare urgenza nel momento in cui, a partire dalle indagini sul livello di partecipazione dei visitatori, emerge che il pubblico dei musei d'arte è meno rappresentativo, sotto il profilo sociale, rispetto a quello di altre tipologie di musei, e che, secondo le più attendibili ricerche sinora effettuate, meno di un quarto della popolazione europea visita musei d'arte⁵.

La contrazione dei finanziamenti ha determinato la necessità per molti musei di incrementare le entrate attraverso una maggiore capacità attrattiva. Benché, in un primo momento, la tentazione sia stata di enfatizzare il ruolo delle strategie e degli strumenti di marketing, questi musei hanno finito col riconoscere la necessità di riflettere in maniera più analitica sull'esperienza offerta ai visitatori. Occorre, in altri termini, considerare il museo alla luce del suo ruolo di comunicatore.

Iniziando a vedere il museo sotto questa luce, ci si rende subito conto di quanta sia la strada ancora da percorrere. La nostra comprensione del ruolo del museo come comunicatore e dei modi in cui tale ruolo potrebbe essere concettualizzato, è tuttora assai limitata, e così la nostra conoscenza delle strategie professionali necessarie a porre in essere un approccio più democratico e coerente alla comunicazione. Poiché la teoria e la prassi avanzano di pari passo, lo sviluppo della competenza comunicativa di un museo è per certi versi particolarmente problematico. L'analisi teorica dei ruoli che un museo potrebbe svolgere dipende da quel che è stato conseguito nella prassi quotidiana. La teoria e la prassi, in altre parole, sono interdipendenti. A coloro che stanno tentando di battere nuove vie, i concetti sviluppati negli studi sulla comunicazione, nella teoria dell'apprendimento, nella filosofia e nella museologia possono offrire un nuovo vocabolario: un vocabolario per l'azione, uno strumento per descrivere le moderne pratiche professionali e i nuovi ruoli del personale che stanno oggi emergendo nei musei.

Lo sviluppo del museo come comunicatore è una forma di ricer-

⁵ J. M. D. Schuster, «The public interest in the art museums' public», in S. Pearce (a cura di), *Art in museums, New Research in Museum Studies*, 5, London, Athlone Press, pagg. 109-42. Nel medesimo volume, si veda inoltre il mio saggio, *Audiences: a curatorial dilemma*.

ca-azione⁶ in cui il curatore/educatore riflette sulla propria professionalità, ponendosi domande sempre più approfondite che a loro volta si riflettono in una prassi più lucida e riflessiva. Questo processo di graduale messa a fuoco aiuta il curatore/educatore ad acquisire una maggiore capacità di autocritica e di autopercezione, stimolandolo allo sviluppo di concetti nuovi sui quali fondare una più articolata professionalità⁷.

Nell'avvicinarmi all'analisi del museo come comunicatore, ho dovuto attingere a diverse discipline. In primo luogo, è importante confrontarsi con la teoria della comunicazione, dalla quale emergono due modi ben distinti di pensare alla comunicazione stessa: come processo di trasmissione e come realtà culturale⁸. Benché sia forse azzardato ricondurre a due soli approcci la complessità dei processi di comunicazione, questa prospettiva si è rivelata assai utile nell'analisi dei punti di forza e di debolezza della professionalità museale contemporanea.

Inoltre, l'analisi della comunicazione nei musei, in quanto trasmissione dell'informazione o in quanto uno tra i molteplici processi di natura culturale, ci consente di rapportare questi due modelli alla teoria educativa. Entrambi i modi di concepire la comunicazione presuppongono una visione molto chiara di ciò che è il «pubblico» o il «partner» nel processo comunicativo, così come essi trovano le loro fondamenta in diverse nozioni di apprendimento e di insegnamento. Il «modello di trasmissione» poggia su una

⁶ L'idea, nata dalla ricerca in ambito educativo, ha il potenziale per essere sviluppata in altri settori professionali. Si vedano, ad esempio, C. O'Hanlon, *Professional development through action research: international educational perspectives*, Hampshire, Falmer Press, 1996; e O. Zuber-Skerritt (a cura di), *New directions in action research*, Hampshire, Falmer Press, 1996.

⁷ Si veda E. Hooper-Greenhill (a cura di), *Improving museum learning*, Nottingham, East Midlands Museums Service, 1996. Questo piccolo volume raccoglie i risultati di un progetto triennale di ricerca-azione svolto in collaborazione con curatori ed educatori del Regno Unito. Obiettivo del progetto era di sviluppare criteri e metodologie di valutazione del ruolo educativo dei musei (apprendimento negli spazi espositivi, apprendimento dagli oggetti e apprendimento da materiali scritti, quali i *Teachers' Packs*).

⁸ J. W. Carey, *Communication as culture: essays on media and society*, Boston, Unwin Hyman, 1989, pagg. 13-36.

visione comportamentista dell'insegnamento, mentre il «modello culturale» si fonda su un'interpretazione costruttivista dell'apprendimento.

Nella nostra riflessione sul museo come comunicatore, sia la teoria dell'apprendimento, sia la teoria della comunicazione hanno qualcosa da insegnarci. La nostra capacità di analisi è ulteriormente approfondita dalla *cultural theory*, che prende in esame le strutture sociali proprie del modernismo e del postmodernismo, concentra la nostra attenzione sulla dimensione politica della comunicazione e consente di collocare in un contesto teorico più ampio l'analisi critica del museo come comunicatore.

2. Il modernismo e il museo modernista

I musei sono creature dell'Illuminismo, istituzioni nate nel periodo da noi ora caratterizzato come «Era moderna», quando ragione e razionalità erano invocate per estirpare la superstizione e le conoscenze soggettive delle epoche precedenti⁹. Il pensiero illuminista ambiva a costruire un modello di conoscenza affidabile in ogni tempo e luogo e a sviluppare meta-narrative¹⁰ universalmente valide. Così, istituzioni come i musei furono create per disporre in buon ordine, come su una tavola, oggetti che potessero essere osservati, misurati, classificati, etichettati, e che presentassero un'immagine del mondo universalmente valida e attendibile¹¹.

L'Illuminismo ereditò il sogno di Cartesio: sfuggire ai vincoli imposti dalla tradizione e dalle nozioni acquisite, per fondare tutta la conoscenza su un processo di deduzione razionale. Gli illuministi erano convinti che il ricorso a una ragione pura e libera da preconcetti avrebbe di per sé garantito una conoscenza oggettiva e incontaminata. In tal modo la ragione divenne la nuova fonte di

⁹ Si vedano in proposito S. Best e D. Kellner, *Postmodern theory* cit.; W. Wheeler, *The Enlightenment effect - A Signs of the Times discussion paper*, London, aprile 1997 (Signs of the Times, PO Box 10684, London N15 6XA).

¹⁰ J. F. Lyotard, «Answering the question: what is post-modernism?», in C. Jencks (a cura di), *The post-modern reader*, London, Academy Editions, 1992, pagg. 138-50.

¹¹ E. Hooper-Greenhill, *Museums and the shaping of knowledge* cit.

autorità, soppiantando quella dei testi antichi. E tuttavia, questa fede in una realtà oggettiva appartiene alle meta-narrative inventate dall'Illuminismo, poiché la ragione era, allora come oggi, soggetta ai limiti della conoscenza contemporanea¹². Il pensiero illuminista, a lungo considerato l'unico metodo possibile di costruire una visione «autentica» del mondo, è oggi assediato da più fronti, e in particolare da tutti coloro che una simile visione ha contribuito a emarginare.

Le strutture epistemiche¹³ dell'Illuminismo si fondavano sulla premessa di una sostanziale scissione tra la mente e il corpo, dove la mente era l'organo privilegiato. Una simile scissione esercitò una profonda influenza sul panorama del pensiero e dell'esperienza occidentale. Le coppie binarie che, per molti versi, rappresentano ancora il «senso comune»¹⁴ del nostro mondo, riemergono costantemente in concetti di uso quotidiano quali mentale/manuale, maschio/femmina, bianco/nero, chiaro/scuro. Così come, nel binomio corpo/mente, quest'ultima divenne la parte privilegiata, anche negli altri binomi una componente tende a prevalere sull'altra. Nel dominare i nostri pensieri, queste strutture mentali hanno naturalmente finito col dominare anche la nostra vita quotidiana, offrendoci le «ragioni» necessarie a spiegare quei fatti sociali descritti come «naturali». Una delle strutture sociali emerse con l'obiettivo di mediare questi valori culturali fu proprio il museo. Tra la fine del XVIII e l'inizio del XIX secolo in Europa, i modelli preesistenti di museo, ovvero le collezioni private di principi e studiosi intese come rappresentazioni dell'universo¹⁵, furono reinventati come istituzioni accessibili al pubblico, con il compito di produrre e disseminare conoscenza.

L'identità epistemologica del museo pubblico del XIX secolo fu costruita intorno a una gamma di discipline intimamente collegate alle collezioni (arte, storia naturale, geologia, archeologia, etnografia). Il suo ruolo era, almeno in parte, di convertire la

¹² *Ibid.*, pagg. 9-12.

¹³ *Ibid.*, pagg. 12-18.

¹⁴ C. Belsey, *Critical practice*, London - New York, Methuen, 1980.

¹⁵ E. Hooper-Greenhill, *Museums and the shaping of knowledge* cit., pagg. 105-32.

grezza umanità in società civile, trasformandola in un docile interlocutore¹⁶.

Il museo modernista doveva essere enciclopedico e funzionare come una sorta di archivio universale. La sua struttura ruotava intorno a una serie di divisioni binarie profondamente radicate, che si riflettevano in una rigorosa distinzione tra spazi pubblici e privati. Nel museo, gli spazi «privati» erano destinati alla produzione di conoscenza, e in quanto tali erano categoricamente separati dagli spazi «pubblici», destinati al consumo della conoscenza. Gli spazi privati erano il luogo deputato al dispiegamento delle conoscenze specialistiche, all'attività di ricerca degli studiosi e alla produzione di mostre e cataloghi. I gruppi che vi erano ospitati erano altamente specializzati e distinti, ciascuno dotato del patrimonio di conoscenze necessario a giustificare la loro presenza all'interno di quegli spazi austeri. Gli spazi pubblici, per contro, erano disponibili, almeno in teoria, alla massa del grande pubblico: ospiti indistinti, convenuti a usufruire dell'informazione specialistica dispiegata per loro nelle gallerie. Gli spazi espositivi erano luoghi di consumo, di osservazione e di apprendimento; per molti versi, essi erano anche luoghi di controllo del comportamento, presidiati e sorvegliati da custodi pronti a espellere chiunque si fosse atteggiato in modo anomalo.

Sebbene il museo del XIX secolo abbia nella realtà assunto forme assai diverse, l'ideale cui la maggior parte delle istituzioni del tempo si ispirava è intimamente connesso al modello appena delineato. Custodi di un patrimonio di valori elevati e puri, fondati da illustri e orgogliosi cittadini o dalle nazioni che celebravano le loro nuove identità politiche, i musei si consideravano entità del tutto estranee alla volgarità del quotidiano, e offrivano al pubblico opportunità di edifi-

¹⁶ Nel 1805 Martin Archer Shee, che sarebbe in seguito diventato Presidente della Royal Academy, ebbe modo di osservare che le arti «addolciscono la nostra vita, affinando la materia grezza, senza valore, dell'umanità», cit. in J. Minihan, *The nationalisation of culture*, London, Hamish Hamilton, 1977; si veda inoltre E. Hooper-Grenhill, «The museum in the disciplinary society», in S. Pearce (a cura di), *Museum studies in material culture*, Leicester, Leicester University Press, 1989, pagg. 61-72.

cazione personale, di ispirazione e di celebrazione civica. Questo ideale si sarebbe rivelato sino all'ultimo quarto del XX secolo come il modello dominante di museo: è questa la nozione di museo ancora oggi prevalente nell'immaginario collettivo; e sono le pratiche professionali sottese a questa immagine di «Museo» a determinare tuttora il «senso comune» di molti professionisti dei musei.

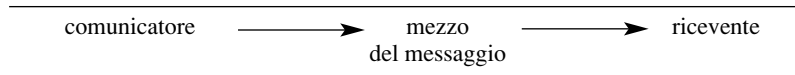
3. Il museo modernista e il «modello di trasmissione» della comunicazione

Il museo modernista ha un modo particolare di porsi rispetto ai propri visitatori. Il suo obiettivo in termini di comunicazione è di illuminare e istruire, dispiegando un patrimonio di conoscenze che possano essere opportunamente assimilate dal pubblico. L'informazione offerta ai visitatori è una diretta emanazione della disciplina accademica su cui si fondano le attività di studio e di conservazione delle collezioni. Così, nelle gallerie d'arte, i dipinti sono disposti e raggruppati in modo da rappresentare la «storia dell'arte». In altri termini, l'obiettivo educativo del museo è il trasferimento o la trasmissione ai visitatori di informazioni storico-artistiche.

Alla base di questo approccio alla comunicazione vi è una nozione singolare della conoscenza e dell'apprendimento. Il «modello di trasmissione» concepisce la comunicazione come un processo lineare di trasferimento delle informazioni da una fonte autorevole a un ricevente disinformato. Questo modello presuppone che la conoscenza sia un processo oggettivo, univoco e neutrale rispetto al destinatario della comunicazione, che è per definizione «aperto» alla ricezione del messaggio, e al messaggio, che viene recepito da diversi destinatari più o meno efficientemente ma secondo modalità identiche.

La nozione di comunicazione come «trasmissione» è definita da espressioni quali «impartire», «trasmettere» e «inviare». Essa viene descritta grazie a una metafora spaziale, quella della trasmissione di un'informazione da un punto all'altro, ovvero dell'invio di segnali e di messaggi con un obiettivo di controllo. In altri termini, il «modello di trasmissione» ruota intorno ai processi tecnologici della comunicazione.

Figura 1. *Il modello semplice di comunicazione.*



Gli elementi chiave del modello sono evidenti: un comunicatore (chi spedisce o trasmette) invia un dato messaggio a un dato ricevente attraverso un dato mezzo. L'attenzione è incentrata su un atto tecnico di trasferimento dei dati da una fonte a un destinatario, come avviene nel caso delle telecomunicazioni. Una delle prime rappresentazioni del «modello di trasmissione» fu messa a punto da Lasswell, il quale affermò che qualsiasi atto di comunicazione può essere concettualizzato rispondendo alle seguenti domande: chi? dice che cosa? attraverso quale canale? a chi? con quali effetti¹⁷?

Questo approccio alla comprensione della comunicazione è fortemente limitato. Esso si fonda su processi di natura tecnica, ignorandone gli aspetti sociali e culturali, e non è in grado di interpretare in maniera esaustiva i rapporti assai complessi alla base dei processi di reciproca comprensione tra individui. La secolare metafora della trasmissione, ad esempio, tradisce un legame con pratiche religiose quali ad esempio l'evangelizzazione e la conversione. Gli spostamenti degli individui nello spazio erano spesso determinati dal desiderio di diffondere la «civiltà» mediante l'affermazione del Cristianesimo. Una simile componente morale – elevare lo stile di vita e rendere le cose «migliori» per gli altri grazie alla trasmissione di nuove informazioni – è profondamente radicata in questo modo di concepire la comunicazione. Essa si esprime nel paternalismo del XIX secolo, nei rapporti di genere e nei diversi modelli educativi.

Nel «modello di trasmissione», i processi di comunicazione sono ricondotti a una traiettoria unica, lineare, unidirezionale¹⁸. Chi riceve il messaggio è preso in considerazione solo nella misura in cui si formula un giudizio sulla correttezza della ricezione del messag-

¹⁷ J. Morgan e P. Welton, *See what I mean: an introduction to visual communication*, London - New York, Edward Arnold, 1986, pagg. 4-6.

¹⁸ Il modello semplice di comunicazione è talora descritto come il modello *bull's eye* o dell'«ago ipodermico».

gio. La selezione e il controllo del significato spettano al comunicatore, che è in tal senso il vero regista nella transazione. In questo approccio, la valutazione o il feedback saranno probabilmente limitati e, laddove essi esistano, saranno impiegati per giudicare l'esattezza della ricezione.

Questo approccio alla comunicazione si fonda su una concezione comportamentista dell'educazione¹⁹. Difatti, il behaviorismo presuppone che l'apprendimento abbia luogo attraverso una reazione a uno stimolo. I discenti sono «recipienti vuoti da colmare», e il ruolo dell'insegnante, quale individuo colto e autorevole, consiste nello strutturare la materia di studio in modo tale che essa possa essere assimilata dagli studenti²⁰. Questa nozione²¹ di insegnamento e di apprendimento concepisce la scuola come qualcosa di separato dal mondo esterno, e non giudica rilevante il bagaglio di «conoscenze» che un individuo porta con sé nella situazione di apprendimento. Il contenuto da apprendere è strutturato in base alla logica interna della materia di studio, senza alcuna apertura all'esperienza o alle conoscenze preesistenti degli allievi. La conoscenza viene concettualizzata come qualcosa che può essere trasferito da una mente all'altra; l'approccio all'insegnamento è didascalico e articolato in base a una serie di obiettivi misurabili; gli esami sono finalizzati a valutare l'efficacia del trasferimento di informazioni.

Il «modello di trasmissione» presuppone che il comunicatore definisca il contenuto del messaggio, e che quest'ultimo venga recepito senza alcuna modifica dal ricevente. In altri termini, questo approccio presuppone che, nel corso del processo di comunicazione, il destinatario resti passivo, e che qualsiasi ricevente/discente recepisca lo stesso messaggio nello stesso modo. Come si è visto, alla base di tale approccio vi è una nozione comportamentista dell'apprendimento, ove gli individui sono considerati in senso atomistico. Secondo l'atomismo ogni persona è un individuo a sé stante, distinto rispetto agli altri dal proprio stato di coscienza, dalle proprie capa-

¹⁹ D. McQuail e S. Windahl, *Communication models for the study of mass communication*, London - New York, Longman, 1993, pagg. 58-61.

²⁰ G. Hein, *Learning in the museum*, London, Routledge, 1998, pagg. 19-21.

²¹ P. Friere, *Pedagogy of the oppressed*, Middlesex, Penguin Books, 1972, pagg. 45-69.

cità e dalle proprie esigenze. In altri termini, l'individuo è una sorta di monade, un'entità in sé compiuta, impermeabile e radicalmente diversa – se non addirittura isolata – da tutte le altre. La visione atomistica dell'individuo ignora il grado in cui la personalità può essere modellata dall'esperienza, la sua capacità di sviluppo e di trasformazione attraverso l'apprendimento, la sua oggettiva percezione di sé e la sua attitudine al cambiamento. Le persone sono quindi viste come individui privi di curiosità e incapaci di mutamento, oltreché passivi recipienti di stimoli provenienti dall'esterno²².

Il modello della comunicazione come trasmissione offre un'interessante chiave di lettura dell'imperativo morale sotteso all'utilizzo e alla diffusione della cultura nel corso del XIX secolo. Quando i musei furono fondati, una delle loro principali funzioni era di natura educativa. L'istruzione era intesa come un processo grazie al quale si impartivano informazioni – e quindi valori – tali da trasformare l'individuo in cittadino modello²³. Una dimensione morale, talora quasi di proselitismo, rientrava tra le caratteristiche salienti della didattica museale di quel periodo²⁴.

Il «modello di trasmissione» getta nuova luce anche sulla filosofia che permea gran parte degli allestimenti permanenti e delle mostre temporanee nei musei d'arte.

È il curatore in quanto studioso, esperto delle collezioni e della relativa disciplina a dirigere il progetto, a scegliere gli oggetti²⁵ da esporre e a decidere i contenuti dei supporti informativi, siano essi pannelli o didascalie. Raramente il pubblico di riferimento viene individuato e definito in termini che vadano al di là dell'onnicomprensiva etichetta di «grande pubblico»; e i curatori sembrano di fatto rivolgersi a un indistinto pubblico di massa. Non esiste un'attività di ricerca sui livelli di informazione che il «grande pubblico» porta con sé al museo, né alcuna riflessione sull'esperienza vissuta da questo astratto visitatore. Per sgombrare subito il campo da qual-

²² B. Fay, *Contemporary philosophy of social science: a multicultural approach*, Oxford, Blackwell Publishers, 1996, pagg. 30-49.

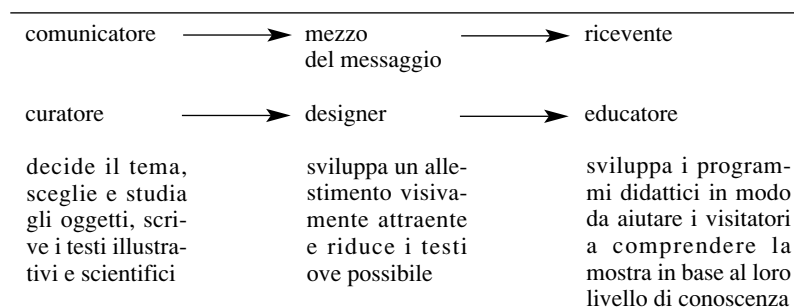
²³ T. Bennett, *The birth of the museum*, London, Routledge, 1995, pagg. 99-102.

²⁴ S. Koven, «The Whitechapel Picture Exhibition and the politics of seeing», in D. J. Sherman e I. Rogoff (a cura di), *Museum culture: histories, discourses, spectacles*, London, Routledge, 1994, pagg. 22-48.

²⁵ Nell'uso del termine includo i dipinti e altri oggetti di belle arti.

siasi equivoco, voglio precisare che non sto qui facendo riferimento solo ai musei di un tempo. Lo stesso approccio è a tutt'oggi adottato da alcuni (molti) musei d'arte, che continuano a ignorare chi li visita e perché.

Figura 2. *Il modello semplice di comunicazione: un'applicazione al museo.*



Legenda: Il modello semplice di comunicazione può essere impiegato per illustrare la demarcazione dei ruoli nell'approccio lineare alla progettazione di mostre e allestimenti. Il designer subentra al curatore solo nel momento in cui quest'ultimo ha completato il suo lavoro; il suo compito è di presentare il tema, gli oggetti e i contenuti scientifici nella maniera più attraente possibile. Allo stesso modo, l'educatore è chiamato in causa a mostra inaugurata per lavorare con il pubblico, che non è stato coinvolto in alcun modo nel processo di sviluppo. Il lavoro dell'educatore, a questo stadio, è di natura essenzialmente correttiva.

In sintesi, molti valori sottesi al museo modernista possono essere interpretati alla luce del «modello di trasmissione» della comunicazione. Tali valori includono la presunzione di estraneità rispetto al quotidiano, l'enfasi sull'eccellenza scientifica e sulla funzione di ricerca e di studio delle collezioni, l'impostazione accademica degli allestimenti, l'assenza di un'attività di ricerca sul pubblico, e la conseguente ignoranza dei visitatori e dei loro mondi. In quanto comunicatore, il museo modernista è soggetto alle stesse critiche già rivolte al «modello di trasmissione» nel suo complesso. Nel museo modernista la comunicazione è considerata da un punto di vista puramente tecnico: quali dipinti esporre, in quale ordine, con quali supporti interpretativi. Gli aspetti sociali e

culturali del processo di comunicazione non vengono considerati. Il processo di comunicazione è a senso unico. L'enfasi sulle tecniche espositive esclude di fatto il visitatore, come pure di conseguenza qualsiasi opportunità di consultare il pubblico sulla familiarità o meno degli approcci prescelti, o sulla loro accessibilità per chi non fosse in grado di riconoscere i «codici» espositivi e i riferimenti storico-artistici²⁶. In questo approccio il curatore detiene il controllo della comunicazione, mentre i visitatori non hanno alcuna voce in capitolo. Sino a quando un museo non effettuerà regolari ricerche sul proprio pubblico, esso continuerà a ignorare non solo l'esperienza dei suoi visitatori, ma la loro stessa identità.

L'adeguatezza di questo approccio è stata seriamente messa in causa dai teorici della comunicazione che, avvalendosi in particolare modo della televisione come campo di ricerca, hanno sviluppato il concetto di «pubblico attivo»²⁷. Il modello di comunicazione come trasmissione, fondato sul modello «stimolo/reazione» di educazione, ruotava intorno alla presunta universalità degli effetti del processo comunicativo sugli obiettivi (riceventi) del messaggio, ritenuti vulnerabili al potere persuasivo dei mass media. Da una serie di studi su questi presunti effetti, cominciò invece ad emergere che gli individui non hanno un ruolo puramente passivo nella ricezione dei messaggi. Il rapporto tra pubblico e mass media si rivelò complesso e pieno di sfumature, mediato da fattori che esulano dal processo tecnico di trasferimento delle informazioni. Negli anni settanta nuove chiavi di lettura di questo rapporto presero forma, incentrate sulla gamma di reazioni e di interpretazioni che coinvolgono attivamente il pubblico dei mass media. In quei pochi musei della Gran Bretagna che cominciarono a condurre regolari ricerche sui visitatori, fu necessario attendere gli anni novanta prima di giungere a una constatazione di fondo: ovvero, che nello sviluppo di tecniche espositive efficaci sotto il profilo della

²⁶ P. Bourdieu, A. Darbel e D. Schnapper, *The love of art: European art museums and their public*, traduzione di C. Beattie e N. Merriman, Cambridge, Polity Press, 1991.

²⁷ Si veda ad esempio D. Morley, «Theories of consumption in media studies», in D. Miller (a cura di), *Acknowledging consumption: a review of new studies*, London, Routledge, 1995, pagg. 296-328.

comunicazione, «l'enfasi viene in un primo momento posta esclusivamente sul tema prescelto e sulla trasmissione efficiente dell'informazione, mentre solo in seguito si comincia a comprendere e a considerare i significati che la visita di un museo può assumere per il visitatore»²⁸.

4. Le sfide del mondo postmoderno: narrativa, voce e interpretazione

La società sta cambiando. Le strutture moderniste che abbiamo ereditato dal XIX secolo sono messe in discussione. Molte delle critiche rivolte ai valori tradizionali investono gli ideali a lungo incarnati dai musei, e dai musei d'arte in particolare. L'avvento dell'era postmoderna e postcoloniale ha comportato una radicale ridefinizione del ruolo delle organizzazioni sociali, ivi compresi i musei.

Le sfide che i musei d'arte si trovano ad affrontare possono essere sostanzialmente riferite a due ambiti, entrambi essenziali ai fini della loro identità, ed entrambi riconducibili all'offensiva sferrata nei confronti dell'autorità di stampo modernista. Il primo ambito riguarda ciò che si dice e chi lo dice: le tematiche della narrativa e della voce. Il secondo riguarda chi ascolta, ed è la tematica dell'interpretazione, della comprensione e della costruzione del significato.

Il museo d'arte opera a partire dalla prospettiva epistemologica della storia dell'arte. Questa prospettiva è data per acquisita: compito del museo è rendere visibili le narrative storico-artistiche sui muri delle sale espositive. A sua volta, la narrativa storico-artistica è costruita nell'ambito dei parametri stabiliti dai testi classici; al curatore spetta il compito di procedere all'interno di questi parametri, esplorando in sempre maggiore profondità le storie, i contesti e i significati di determinate opere, e occupandosi sia della tutela, sia dell'esposizione delle collezioni. I parametri della narrativa alla base di collezioni e allestimenti erano in passato raramente

²⁸ R. S. Miles e A. F. Tout, «Impact of research on the approach to the visiting public at the Natural History Museum, London», in E. Hooper-Greenhill (a cura di), *The educational role of the museum*, London, Routledge, 1994, prima edizione, pagg. 101-6.

contestati dall'interno del museo. La voce del curatore era l'unica a essere udita.

Oggi, questa voce è messa in discussione dall'esterno. La prospettiva femminista nell'ambito degli studi storico-artistici è stata ascoltata, sebbene non sempre accolta²⁹. Nel periodo postcoloniale, le critiche rivolte ai musei d'arte si sono intensificate, e provengono da più di una direzione. Ad esempio, nei paesi un tempo colonizzati dagli occidentali – dove fu imposta una precisa nozione di civiltà, modellata sulle tradizioni e sui valori europei –, le voci delle popolazioni indigene chiedono oggi di essere ascoltate. In Nuova Zelanda, i Maori hanno chiesto e ottenuto che il loro patrimonio culturale fosse valutato sotto una nuova luce. Ciò ha comportato il trasferimento delle testimonianze della cultura Maori dalle collezioni di storia naturale ed etnografiche (nell'ambito delle quali esse erano state in precedenza classificate) a nuovi contesti espositivi, in grado di affermare e valorizzare la loro identità estetica e culturale. Casi analoghi di riclassificazione e rivalutazione si stanno verificando in Sud Africa e in Canada. Le storie vengono riscritte a partire da nuove prospettive, e il passato è rielaborato in modo da gettare luce su diversi avvenimenti. Voci un tempo ridotte al silenzio tornano a essere ascoltate, e nuove identità culturali emergono dalle vestigia del passato.

Questi processi di rielaborazione della memoria e di riscrittura del passato hanno un profondo impatto sull'istituzione-museo. I musei convalidano determinate versioni del passato attraverso le loro scelte in tema di oggetti da collezionare e di confronti da istituire tra questi stessi oggetti a fini interpretativi. I musei e le loro collezioni incarnano e rappresentano valori sociali. I valori agiscono necessariamente nel senso di una discriminazione; a seconda dei casi, il loro obiettivo è di enfatizzare o minimizzare, di dimostrare o dissimulare. Simili processi di valorizzazione sono particolarmente visibili in quei gruppi culturali che sono manifestamente ansiosi di riaffermare la propria identità. I Sioux Lakota, ad esempio, hanno di recente ottenuto la restituzione dalle collezioni etnografiche dei Glasgow Museums di un oggetto appartenente alla loro cultura, la Tunica della Danza degli Spiriti, che sarà presto trasportata dalla

²⁹ Si veda ad esempio N. Broude e M. D. Garrard (a cura di), *Feminism and art history: questioning the litany*, New York, Harper and Row, 1982.

Scozia in America³⁰. D'altra parte, la spettacolarizzazione di questi eventi rischia di far perdere di vista il problema centrale, ovvero il modo in cui i musei rappresentano il passato, e di conseguenza il presente. Questo è un tema che percorre trasversalmente l'intero spettro del settore museale, ivi compresi i musei d'arte. Le questioni di narrativa e di voce sono intimamente connesse al tema della costruzione della conoscenza, nonché al rapporto tra costruzione della conoscenza e potere.

La seconda sfida è quella dell'interpretazione. Nel momento in cui i musei acquistano una maggior consapevolezza del proprio pubblico³¹, essi non solo cominciano a individuarne i modelli di consumo e di partecipazione, ma non tardano a comprendere come questi siano a loro volta intimamente connessi ai modelli di interpretazione e di costruzione dei significati.

Nel corso di una visita a una mostra di scultura africana, mi imbattei in un visitatore di colore che raschiava con rabbia una delle didascalie. Con un bambino sulle spalle, si era inginocchiato lentamente accanto alla didascalia, collocata all'estremità inferiore di una grande vetrina, e mentre borbottava «È disgustoso», aveva cominciato a grattarla con le unghie. La donna che lo accompagnava, cercando di trattenerlo, lo implorava: «No, non farlo». Quanto stava accadendo era qualcosa di più di un semplice atto di vandalismo: era la reazione di un uomo che disapprovava il testo, una dimostrazione attiva di dissenso nei confronti della storia che veniva raccontata nella didascalia, guarda caso, da un curatore bianco, che descriveva la scultura a partire dalla sua prospettiva eurocentrica.

La mia personale interpretazione di questo episodio si è evidentemente fondata su una serie di congetture e di presupposizioni. Pensai che l'uomo fosse arrabbiato a giudicare dalle sue azioni e dal suo linguaggio corporeo; interpretai la sua rabbia come una rivendicazione di africanità a giudicare dal suo abbigliamento e dalla sua acconciatura; lessi la sua reazione alla luce di alcuni studi postcoloniali e postmoderni, in particolar modo quelli di Stuart Hall, che

³⁰ Si veda S. Maddra, «The Wounded Knee Ghost Dance Shirt», in *Journal of Museum Ethnography*, 8, 1996, pagg. 41-58; «Sioux to be given 'ghost shirt'», in *The Independent*, 20 novembre 1998, pag. 11.

³¹ L. Hutcheon, *The politics of post-modernism*, London, Routledge, 1989, pag. 9.

spiegano come i significati continuino a dispiegarsi al di là di quella specifica rappresentazione che, in un dato momento, li rende possibili³². Hall sottolinea come, nei Caraibi della sua infanzia, l'Africa sia sempre stata una sorta di presenza sotterranea, ma anche come, nel corso degli ultimi vent'anni, abbia preso forma una vera e propria identità afrocaribica, grazie alla quale gli individui si sono scoperti simultaneamente «di colore» e «figli della schiavitù»³³.

Simili soggettività e problematiche di identità culturale sono sconosciute e ignorate da molti curatori. E tuttavia, è il significato costruito a partire da un'esperienza, o l'aspettativa nei confronti di quel significato, a determinare la decisione di un individuo di visitare un museo o di starne lontano. Per la maggior parte di coloro che non hanno avuto un'esperienza di apprendimento positiva, è difficile che la palese funzione educativa del museo possa risultare attraente. E a coloro che si sentono a disagio nell'ambito di strutture sociali formali, lo stile autoritario degli edifici e degli spazi di molti musei non prospetta certo un modo piacevole di passare il tempo libero. Infine, per coloro la cui storia viene raccontata a partire da una prospettiva che essi considerano aliena, il museo rappresenta uno spazio non solo da evitare, ma anche e soprattutto da contestare.

Il secondo approccio alla comprensione della comunicazione, l'approccio culturale, assume come centrali le modalità di costruzione del significato. Esso si accosta al processo di comunicazione da una prospettiva ben più ampia di quanto non consenta il «modello di trasmissione», ed è su questo secondo approccio che concentreremo ora la nostra attenzione.

5. La comunicazione come cultura

Il secondo approccio alla comunicazione prende le mosse da una prospettiva integrata, che presuppone l'importanza dell'interpretazione e della voce dei visitatori. Esso interpreta la comunicazione

³² S. Hall, «Cultural identity and diaspora», in P. Williams e L. Chrisman (a cura di), *Colonial discourse and post-colonial theory: a reader*, New York, Harvester/Wheatsheaf, 1993, pag. 397.

³³ *Ibid.*, pag. 398.

come parte integrante della cultura, e sottolinea la natura «costruita» di entrambe. Tuttavia, questo approccio può essere declinato diversamente, a seconda degli assunti alla base della definizione di cultura e delle modalità di concettualizzazione delle relazioni sociali.

La cultura può essere intesa in diversi modi. Il modernismo distingue tra cultura «alta» e «bassa», e intende la «cultura» *tout court* come sinonimo di valori canonici ed elevati, estranea a quanto avviene nella quotidianità. Da questo punto di vista, la cultura «bassa» o «di massa» – in quanto degradata, svilita, populista e triviale – non può che essere l'antitesi della «vera» cultura. Una seconda interpretazione prende le mosse da un approccio di carattere antropologico, e definisce «cultura» tutto ciò che permea la vita quotidiana in ogni suo aspetto. Sebbene questa visione più ampia della cultura come modo di vita presenti alcuni elementi positivi, essa non riesce a identificare quelle pratiche e quelle istituzioni che hanno principalmente a che fare con il processo di costruzione del senso e dei significati. Per contro, la definizione di cultura come «concreto sistema di significazione» proposta da Raymond Williams, concentra l'attenzione proprio su quegli aspetti della vita sociale che contribuiscono alla costruzione del significato³⁴. Se intendiamo la cultura in questa accezione, ovvero come un sistema materializzato per la costruzione di significati, la comunicazione non può che costituirne un elemento integrante. La cultura è qui intesa come qualcosa di costruito attraverso processi di comunicazione, e sia la vita sociale sia l'identità individuale sarebbero impossibili senza comunicazione³⁵.

Carey descrive la comunicazione come una serie di processi e di simboli in base ai quali la realtà viene prodotta, confermata, riadat-

³⁴ Si veda J. McGuigan, *Culture and the public sphere*, London, Routledge, 1996, pag. 6.

³⁵ Questo approccio alla comunicazione è specularmente opposto al «modello di trasmissione» che, con le sue basi nella psicologia comportamentista e le sue spiegazioni funzionali dei processi sociali, è stato il paradigma predominante nelle scienze sociali americane. L'approccio culturale alla comunicazione può essere per contro strettamente collegato ai *cultural studies* condotti in Gran Bretagna, che si sono in parte sviluppati come un modello alternativo di analisi e di interpretazione della società e della cultura.

tata e trasformata³⁶. La «realtà» non ha un'identità circoscritta, ma si produce tramite la comunicazione. Alla stregua degli ideali e dei valori, che vengono rappresentati attraverso simboli culturali (parole, mappe, modelli), così anche la «realtà» è costruita. I sistemi simbolici (l'arte, il giornalismo, il senso comune, la mitologia, le scienze, i musei) modellano, esprimono e trasmettono gli atteggiamenti e le interpretazioni della nostra esperienza.

Carey³⁷ descrive la comunicazione anche come una forma di rito laico, come un processo di condivisione, di partecipazione e di associazione. Egli individua le radici del termine *communication* in *commonality* (gente), *commonness* (l'essere comune), *communion* (comunione), *community* (comunità), collegandole alle cerimonie sacre e alla religione – ma nella forma della preghiera, come rito comunicativo reciproco, piuttosto che dell'attività missionaria o del sermone. L'enfasi sull'armonia nell'analisi di Carey tradisce una visione non conflittuale della vita sociale, che non riconosce il rapporto esistente tra potere e comunicazione. Carey ignora, dunque, la dimensione politica della comunicazione. Giroux obietta che questa definizione di cultura, come campo di esperienze condivise, è stata sviluppata a partire da una prospettiva strettamente occidentale. Egli insiste su un approccio di più ampio respiro, che vada oltre questa immaginaria armonia sociale e riconosca le differenze. Il concetto di differenza è stato sviluppato nell'ambito degli studi postcoloniali con l'obiettivo di rendere visibili le diverse semantiche del potere nelle e fra le aree culturali. Una nuova attenzione alle terre culturali di confine – quelle zone liminali di contatto tra diverse culture – solleva questioni relative ai rapporti di uguaglianza e disuguaglianza, alla lotta e alla storia, alla narrativa, alla voce e all'interpretazione. Nella prospettiva di Giroux, la cultura è un luogo dai confini molteplici ed eterogenei, dove storie, lingue, esperienze e voci diverse si mescolano nel quadro di relazioni eterogenee di potere e privilegio³⁸.

³⁶ J. W. Carey, *Communication as culture* cit., pag. 23.

³⁷ *Ibid.*, pagg. 13-36.

³⁸ H. Giroux, *Border crossings: cultural workers and the politics of education*, New York - London, Routledge, 1992, pagg. 16-19.

Questo più articolato modello culturale intende la comunicazione come una serie di processi negoziati di creazione del significato, che fanno parte della complessa e sconnessa cultura della vita quotidiana. Il modello accetta che il mondo possa essere spiegato da diverse prospettive, talora in conflitto tra loro. Nel processo del consumo culturale, viene infine riconosciuta l'esistenza di strategie di interpretazione attive nella percezione e nell'elaborazione della conoscenza, come pure la diversità delle «agende» che i partecipanti portano con sé nelle esperienze culturali.

6. I processi di interpretazione

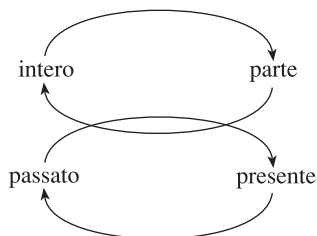
L'approccio culturale alla comunicazione sottolinea l'importanza delle strategie interpretative nella costruzione del significato. Taluni elementi del metodo filosofico noto come ermeneutica³⁹ offrono un'analisi preliminare di alcuni tra i possibili processi di interpretazione.

Nell'ermeneutica, o filosofia interpretativa, gran parte dell'attenzione è diretta ai modi in cui si può raggiungere la comprensione. L'interpretazione è intesa come un processo di chiarificazione di significati confusi, ovvero come una più profonda comprensione del modo in cui le cose «significano». La gamma dei significati comprende i desideri e le emozioni, che sono legati a doppio filo con il livello e il genere di cultura e con il linguaggio⁴⁰. Il pensiero di Gadamer sul modo in cui il significato si costruisce a partire dagli oggetti, è di particolare interesse per i musei. Per descrivere e discutere le modalità di costruzione del significato, Gadamer si avvale del «circolo ermeneutico». Il processo di produzione del significato avviene tra l'oggetto intero e la sua parte, e tra il presente e il passato simultaneamente.

³⁹ W. Dilthey, «The rise of hermeneutics», in P. Connerton (a cura di), *Critical sociology*, London, Penguin Books, 1976, pagg. 104-16. Si veda inoltre S. Gallagher, *Hermeneutics and education*, Albany, New York, State University of New York Press, 1992.

⁴⁰ C. Taylor, «Hermeneutics and politics», in P. Connerton (a cura di), *Critical sociology* cit., pagg. 164-65.

Figura 3. *Il processo di interpretazione: i circoli ermeneutici di Hans-Georg Gadamer.*



Il dialogo che si instaura tra queste componenti permette un controllo continuo e la revisione delle idee, con la messa a punto di idee nuove e il rifiuto di quelle che non si sono dimostrate valide. Nell'incontro con l'oggetto, Gadamer sottolinea l'importanza delle conoscenze precedenti⁴¹. Il processo di costruzione del significato di un dipinto, ad esempio, è circolare e dialogico. Siamo coinvolti in un processo continuo di domanda e risposta, dove le risposte si fondano su quei quesiti cui si è trovata una soluzione. Questo movimento circolare coinvolge sia l'intero sia la parte del dipinto, ma anche il suo presente e il suo passato. Il significato viene costruito attraverso questa azione circolare e grazie a continue modifiche. La traiettoria, o il percorso della conversazione è in larga parte determinato da quello che sappiamo già, ovvero dalle nostre conoscenze preesistenti. Così, nella costruzione del significato di un quadro di girasoli di Van Gogh, diversi livelli di informazione risulteranno in diversi livelli di complessità dell'interpretazione. Un visitatore privo di informazioni sull'artista o a digiuno di storia dell'arte interpreterà il dipinto come un semplice quadro di fiori. Per contro, un visitatore che conosca bene l'opera dell'artista sarà in grado di collocare il dipinto nel quadro complessivo della produzione di Van Gogh, di confrontarne il tema e la tecnica con le opere di altri artisti dell'epoca, e via dicendo⁴².

⁴¹ H.-G. Gadamer, «The historicity of understanding», in P. Connerton (a cura di), *Critical sociology* cit., pagg. 117-33.

⁴² J. McGuigan, *Culture and the public sphere* cit., pag. 33.

Il processo di costruzione del significato può essere assimilato a una conversazione. Nessuna interpretazione è mai definitivamente conclusa; vi è sempre qualcosa da aggiungere, e quel che si dice può sempre essere smentito e modificato. Il circolo ermeneutico rimane aperto a queste possibilità e, in tal senso, il significato non è mai statico.

Il significato non è mai statico anche in un altro senso. Qualsiasi processo di interpretazione è necessariamente calato in un contesto storico. La nostra stessa posizione nella storia, la nostra cultura, influiscono sul significato. Il significato è costruito attraverso e nella cultura. La percezione (ciò che vediamo), la memoria (ciò che scegliamo di ricordare) e il pensiero logico (il senso che scegliamo di attribuire alle cose) differiscono culturalmente proprio in quanto sono costruzioni culturali⁴³. Le preesistenti conoscenze ed esperienze culturali e storiche contribuiscono a creare significati diversi.

In ambito museale, il concetto di «interpretazione» è in genere impiegato a proposito di tematiche di progettazione e di allestimento, dove l'enfasi è posta sul lavoro svolto dal personale del museo, cui spetta la scelta dell'approccio interpretativo più adeguato. Di fatto, l'interpretazione quale essa è intesa in ambito museale, è meno comune nei musei d'arte che non in altre tipologie di musei, dove le tecniche espositive e interpretative possono comprendere fotografie e illustrazioni grafiche, *exhibits* interattivi, supporti audio e materiali da manipolare. E tuttavia, non appena la si impieghi nel contesto di un museo, l'interpretazione diventa un qualcosa fatto per altri: ad esempio, per sottolineare l'importanza di singoli oggetti, o per proporre una determinata narrativa attraverso gli allestimenti. L'approccio culturale alla comunicazione riconosce l'importanza dei sistemi simbolici costruiti grazie a supporti tecnici e a eventi quali le mostre. Tuttavia, tale approccio si fonda anche sulla premessa che i partecipanti a qualsiasi atto di comunicazione sono parte attiva nella costruzione delle loro personali interpretazioni dell'esperienza. Il concetto di «interpretazione» viene qui impiegato in riferimento alle strategie e alle soluzioni adottate in piena au-

⁴³ J. U. Ogbu, «The influence of culture in learning and behaviour», in J. Falk e L. D. Dierking (a cura di), *Public institutions for personal learning: establishing a research agenda*, Washington, American Association of Museums, 1995, pagg. 79-96.

tonomia dagli individui. È fondamentale che i musei d'arte riconoscano la nozione di «interpretazione» come processo attivo di creazione di significato, dove ognuno mette in gioco le sue personali strategie interpretative, e dove le conoscenze preesistenti e il retroterra storico e culturale giocano un ruolo cruciale nell'attribuzione di questo stesso significato. Molto resta ancora da fare sul piano della ricerca in questo campo, con l'obiettivo di analizzare in quale misura le strategie interpretative dei curatori dei musei d'arte nella selezione di determinate opere, nella costruzione di specifiche narrative e nella scelta delle tecniche espositive influenzino i processi e le strategie interpretative dei singoli visitatori.

7. Le teorie costruttiviste dell'apprendimento e la costruzione attiva e complessa di significati

La filosofia ermeneutica condivide alcune caratteristiche con le teorie costruttiviste dell'apprendimento. Sia l'ermeneutica, sia il costruttivismo sostengono che la conoscenza è costruita attraverso interpretazioni attive dell'esperienza. Lungi dal rappresentare un insieme univoco e autocontenuto di fatti che possono essere trasmessi, immutati, da un individuo all'altro, la conoscenza è un qualcosa di plurale e di fluido, la cui genesi va ricondotta ai processi del conoscere.

Secondo l'ermeneutica e il costruttivismo, chi sa e chi impara svolgono una parte ugualmente attiva nel processo di comprensione dell'esperienza (ivi inclusa l'esperienza formale o informale dell'apprendimento). Nei processi di apprendimento, l'azione mentale e l'azione corporea sono entrambe importanti, e chi impara adotterà diverse strategie di apprendimento sia nella percezione, sia nell'elaborazione dell'informazione e dell'esperienza. Ciascuno combinerà modalità di percezione concrete e astratte, oltreché processi attivi e riflessivi di conformazione e di assimilazione della conoscenza, a seconda dell'approccio preferito all'apprendimento⁴⁴.

⁴⁴ B. McCarthy e S. Leflar, *4mat in action: creative lesson plans for teaching to learning styles with right/left mode techniques*, Excel; C. F. Gunther, «Museum-goers: life-styles and learning characteristics», in E. Hooper-Greenhill (a cura di), *The educational role of the museum*, London, Routledge, 1994, pagg. 197-286.

Nell'ambito della teoria costruttivista, qualsiasi dibattito sull'educazione assume come centrali i processi di apprendimento piuttosto che i processi di insegnamento. Il ruolo dell'insegnante è di offrire contesti stimolanti per l'apprendimento, che tengano in considerazione e favoriscano l'uso delle cognizioni preesistenti di chi apprende, e nel contempo incoraggino lo sviluppo di nuove conoscenze. I contesti di apprendimento efficaci consentono e anzi stimolano l'impiego degli stili di conoscenza congeniali ai singoli individui, prevedono modalità di percezione sia concrete sia astratte, e presentano ampie opportunità per il dispiegamento e lo sviluppo di un'intera gamma di intelligenze e di abilità⁴⁵. Il costruttivismo riconosce che, laddove non esistano contesti di apprendimento adeguati, si determineranno situazioni di svantaggio per alcuni individui. E ciò spiega perché i costruttivisti privilegiano l'apprendimento all'insegnamento.

Secondo la teoria costruttivista dell'apprendimento, l'insegnante è al tempo stesso considerato come colui che impara; egli deve impostare il proprio lavoro in modo da avviare un vero e proprio processo di collaborazione e di reciproca consultazione con i suoi allievi, sviluppando nuovi approcci ai processi di apprendimento. Lavorando in gruppo per risolvere i problemi e per esplorare idee, concetti e processi, gli insegnanti compensano la responsabilità di indirizzo con il piacere di una scoperta condivisa⁴⁶.

Sia l'ermeneutica sia il costruttivismo suggeriscono che il processo del conoscere è modulato culturalmente e che, in tal senso, la conoscenza è relativa. Diverse prospettive sugli stessi avvenimenti, diversi punti di vista su ciò che è rilevante, diversi livelli di approfondimento analitico e l'utilizzo di diversi fattori contestuali: tutto concorre a complicare i semplici «fatti». L'importanza delle problematiche multi- e inter-culturali è pienamente riconosciuta⁴⁷.

⁴⁵ H. Garner, *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*, London, Paladin Books, 1983; Id., *The unschooled mind: how children learn and how schools should teach*, London, Fontana Press, 1993.

⁴⁶ E. Sotto, *When learning becomes teaching: a theory and practice of teaching*, London, Cassell.

⁴⁷ R. Young, *Intercultural communication: pragmatics, genealogy, deconstruction*, UK-Philadelphia, Avon.

Nell'analisi della comunicazione come cultura, vi è un ulteriore aspetto da approfondire: l'importanza delle comunità interpretative. Sebbene ciascuno di noi sia parte attiva nell'interpretazione della propria esperienza e nella scelta di strategie, capacità e stili di apprendimento individuali, l'interpretazione che ne deriva non appartiene a noi soli, ma è piuttosto mediata, verificata e sviluppata nell'ambito di determinate comunità di interpretazione. La teoria costruttivista sostiene che l'apprendimento è un processo non solo personale, ma anche sociale⁴⁸. Il concetto di «comunità interpretative» permette di mettere a fuoco le possibili chiavi di lettura di questo aspetto sociale dell'apprendimento.

8. *Le comunità interpretative*

I significati costruiti a partire dall'informazione e dall'esperienza emergono da una complessa rete di mediazioni. Le interpretazioni personali prendono forma attraverso i contesti sociali e culturali, nell'ambito delle comunità locali, e a seconda della posizione dell'individuo nelle strutture sociali. Benché nessuno di questi fattori sia immutabile, i significati e le interpretazioni hanno una dimensione sociale. Il processo di costruzione del significato intrapreso dal singolo è sottoposto alla verifica di comunità interpretative. Quel che conosciamo è il prodotto dell'interpretazione di un'esperienza individuale, ma anche della valutazione e dell'affinamento della nostra interpretazione all'interno di comunità di significato.

Stanley Fish⁴⁹ definisce «comunità interpretativa» quell'insieme di individui che condivide le medesime strategie nella lettura dei testi e nell'attribuzione di significati:

Le comunità interpretative sono composte da coloro che condividono le medesime strategie di interpretazione nello scrivere i testi, nel determinarne le proprietà e nel definirne gli obiettivi⁵⁰.

⁴⁸ J. Falk e L. Dierking, *The museum experience*, Whalesback Books, 1992.

⁴⁹ S. Fish, *Is there a text in this class? The authority of interpretive communities*, Cambridge (Mass.) - London, Harvard University Press, 1980.

⁵⁰ *Ibid.*, pag. 171.

Queste strategie sono preesistenti all'atto della lettura, e determinano quindi la forma di ciò che si legge. Il lettore impegnato nel processo di interpretazione, agendo sull'impulso di obiettivi e di esigenze emersi nel corso di esperienze e conoscenze precedenti, determina ciò che vale la pena di osservare⁵¹:

Siamo vincolati e condizionati da sistemi di intelligibilità, dai quali attingiamo categorie di comprensione strumentali all'interpretazione delle entità cui in seguito facciamo riferimento⁵².

Una comunità interpretativa può essere individuata laddove i medesimi sistemi di intelligibilità vengono utilizzati, le medesime categorie di comprensione adottate e le medesime entità riconosciute. Il visitatore della mostra di arte africana che ho descritto in precedenza può forse essere visto come appartenente a una comunità interpretativa diversa da quella del curatore. Egli era in disaccordo con i sistemi di intelligibilità impiegati dal curatore per interpretare almeno uno degli oggetti esposti, e per questo voleva cancellare il testo della didascalia.

Fish intende dimostrare come il significato non sia intrinseco al testo (o, nel nostro caso, al singolo oggetto o alla mostra), ma sia invece il frutto delle strategie interpretative adottate dal lettore (spettatore, visitatore). Lungi dall'essere relativi o soggettivi, questi significati sono in qualche misura controllati dal riconoscimento e dalla convalidazione della comunità interpretativa di appartenenza del singolo. La sfida per chi interpreta, o per chi comunica, consiste nel confrontare la propria interpretazione con quella delle comunità interpretative di riferimento. Se l'interpretazione viene accettata da queste comunità, essa sarà in grado di «reggere» almeno temporaneamente.

Fish fa notare come le comunità interpretative si collochino a metà tra l'ideale del perfetto accordo che dipenderebbe – se fosse possibile – dall'esistenza di testi esterni oggettivi, e l'anarchia interpretativa e il relativismo assoluto che deriverebbero da un'interpretazione puramente casuale.

⁵¹ *Ibid.*, pag. 8.

⁵² *Ibid.*, pag. 332.

Egli suggerisce che le comunità interpretative attraversano un continuo ciclo di crescita e di declino, e che gli individui possono muoversi dall'una all'altra. Benché gli allineamenti siano in perenne mutamento, essi non cessano mai di esistere, offrendo quel tanto di stabilità necessaria a garantire la continuità dei conflitti interpretativi, e quel tanto di avvicendamento indispensabile a far sí che tali conflitti non siano mai risolti⁵³. Le comunità interpretative sono mutevoli quanto lo sono i testi, poiché le strategie interpretative non sono naturali o universali, ma apprese. La capacità di interpretazione è innata nell'essere umano. Non esiste un «prima» nel nostro imparare a interpretare: nasciamo, di fatto, in un contesto interpretativo.

Il «modello culturale» dimostra come la comunicazione sia un processo molto più aleatorio di quanto siamo abituati a pensare. Nel «modello di trasmissione», i comunicatori trasmettevano ai destinatari significati preconfezionati. Ma se non esistono significati immutabili, e se le strategie interpretative sono apprese e non naturali, che cosa fanno i «comunicatori»?

La risposta di Fish a questa domanda è la seguente: chi comunica offre a chi lo ascolta o a chi lo legge l'opportunità di costruire significati, invitandolo a mettere in campo una serie di strategie. Il comunicatore presume che questo invito venga riconosciuto e raccolto, a partire da una proiezione di come egli stesso reagirebbe di fronte ai suoni che ode o ai segni che traccia⁵⁴.

Tuttavia, queste strategie interpretative saranno utilizzate solo nel caso in cui esse esistano già. L'opportunità di creare significato sarà riconosciuta solo se esistono le strategie per reagirvi. E solo chi appartiene alla medesima comunità interpretativa potrà disporre delle relative strategie di interpretazione. Uno scrittore, un comunicatore azzarda la propria proiezione in base non tanto a un qualcosa che si suppone esista «dentro» i segni, quanto piuttosto a un qualcosa che si presume esista in chi legge. L'esistenza stessa dei «segni» è una funzione della comunità interpretativa, poiché essi saranno riconosciuti (vale a dire prodotti) solo dai suoi membri. Chi non appartiene a quella comunità di interpretazione impiegherà un diverso

⁵³ *Ibid.*, pag. 172.

⁵⁴ *Ibid.*, pagg. 172-73.

insieme di strategie, e potrà quindi non essere in grado di riconoscere le strategie adeguate a un determinato atto di comunicazione.

Il lavoro di Fish si concentra sulla lettura di testi scritti. Sebbene vi sia molto da dire sulla differenza tra i testi scritti e le collezioni e gli spazi di un museo d'arte, il concetto delle comunità interpretative può essere strumentale alla comprensione dell'esperienza dei visitatori. Una prima domanda da porsi è la seguente: i musei d'arte attraggono le proprie comunità interpretative, le cui strategie coincidono con quelle impiegate dai professionisti in ambito museale? Se sí, a che livello e in che misura vengono utilizzate queste strategie? Il fatto che il curatore di un museo abbia alle spalle un dottorato in storia dell'arte e diversi anni di esperienza professionale, e che impieghi le strategie interpretative a lui congeniali, implica necessariamente che tutti i visitatori, per poter trarre pieno beneficio dalla visita di una galleria d'arte, abbiano bisogno del medesimo livello di expertise? I musei d'arte non rappresentano forse una comunità autoreferenziale e autopertpetuantesi? Che cosa sarebbe necessario ad aprire il museo d'arte a nuove fasce di pubblico, appartenenti a comunità interpretative diverse? Quali potrebbero essere i loro sistemi di intelligibilità, e quali le loro modalità di attribuzione di significato?

Molte di queste domande sono pertinenti all'attuale situazione dei musei d'arte. Esse si concentrano su tematiche di accesso, di apprendimento e insegnamento, di conoscenza dei visitatori, ma hanno implicazioni ben più ampie. Se accettiamo l'approccio alla comunicazione come cultura con tutte le sue complessità, e pensiamo ai musei d'arte come a territori di frontiera dove il potere e la conoscenza non sono distribuiti equamente, le domande appena formulate acquistano un nuovo significato in relazione alla dimensione politica della comunicazione nei musei. La mia personale esperienza in un'affollata mostra londinese di metà anni novanta dimostra come esistano opposte visioni del mondo, e in che misura musei e gallerie contribuiscano attivamente a crearle; essa conferma inoltre il potere che il museo ha di legittimare particolari narrative. I professionisti dei musei non sempre sono consapevoli del potere di cui dispongono, sebbene questo potere eserciti una concreta influenza sui modi in cui la «realtà» viene costruita e le coscienze sono modellate. È ora che questi professionisti riconoscano

e si interrogano sul potere dei musei; è ora che essi accettino che i musei non sono avulsi dalla dimensione politica della cultura e che anche le pratiche e le decisioni «professionali» hanno una connotazione politica.

9. Verso nuovi valori e strategie professionali

Il «modello culturale» della comunicazione e le teorie costruttiviste dell'apprendimento evocano molteplici e stimolanti prospettive per i musei d'arte, ma presentano nel contempo notevoli difficoltà. Per molti curatori, questi approcci equivalgono alla messa in dubbio dei valori sui quali si fonda la loro stessa professionalità, e questo attacco alla loro identità professionale – così almeno essi lo percepiscono – è profondamente e personalmente risentito. Tuttavia, molti curatori in diversi musei, ivi compresi alcuni musei d'arte, hanno accolto con entusiasmo le opportunità aperte dai nuovi approcci, e hanno scoperto nuovi modi di lavorare, innovativi, creativi e immaginativi. Per il momento, alle vecchie ortodossie sotto assedio non sembra essere ancora subentrato un «nuovo ordine». Questo stato di transizione offre l'opportunità di inventare nuove definizioni della professionalità dei curatori, di concepire nuovi rapporti tra musei e pubblico e di prospettare nuove identità per i musei. I vantaggi insiti nell'accettare e nell'assumere il controllo del cambiamento superano di gran lunga quelli derivanti da un atteggiamento più timoroso e difensivo.

Esistono già alcune linee-guida per il cambiamento. La revisione e la riconcettualizzazione del rapporto tra museo e pubblico sono assunte come centrali, e l'orientamento prevalente consiste nel ridurre la distanza ancora oggi esistente tra i due. Il loro grado di prossimità e le strategie impiegate per avvicinarli varieranno da museo a museo, nella misura in cui ogni istituzione cercherà le soluzioni più adeguate alle sue esigenze. Alcune di queste strategie si stanno già affermando, sebbene la spinta più significativa provenga in larga parte dall'esterno della comunità dei musei d'arte. D'altra parte, se i musei scientifici e di storia sono per molti versi assai più innovativi dei musei d'arte, è proprio in questi ultimi che si possono osservare alcuni tra gli sviluppi più interessanti e radicali. Il cam-

biamento sta avvenendo su quattro fronti, che possono essere riassunti come segue: innanzitutto, l'introduzione di nuovi ruoli professionali; in secondo luogo, l'emergere di un concetto complesso di pubblico; in terzo luogo, la comparsa di voci nuove; e infine, lo sviluppo di nuove narrative.

Nel corso degli ultimi vent'anni, nuovi ruoli professionali sono stati introdotti in diversi musei, a prescindere dalla loro tipologia. Un tempo, l'autorità dei curatori, l'eccellenza scientifica e il giudizio professionale erano le forze propulsive del museo; oggi, questo ruolo propulsivo è condiviso con nuovi ruoli professionali: *educator*, *marketing officer*, *interpretive planner* e *outreach officer*⁵⁵.

I nuovi professionisti dei musei condividono diverse competenze, tra cui non solo l'expertise delle collezioni, ma anche la conoscenza del pubblico e delle sue diverse fasce, siano esse del tutto nuove al museo o più «tradizionali». Questi professionisti provengono da diverse esperienze, e si avvalgono di una complessa gamma di metodi e di approcci. Essi sono accomunati dall'obiettivo di rendere un servizio ai loro pubblici, offrendo loro un'esperienza interessante, educativa e coinvolgente.

Lo sviluppo e la diversità dei ruoli e delle pratiche professionali nei musei d'arte riflettono la nuova priorità accordata alla formazione. In Gran Bretagna oggi è raro che un museo assuma un curatore, un responsabile delle attività espositive o un responsabile didattico che non abbia frequentato un Master in *Museum Studies*; e questa sta rapidamente diventando la norma anche nel caso dei responsabili di marketing. Gran parte della formazione è interdisciplinare, e copre materie quali la gestione museale e la gestione delle collezioni, la comunicazione e la didattica, gli studi di cultura materiale e il marketing. Nei percorsi formativi, una particolare attenzione viene

⁵⁵ *Outreach* è ancora un concetto confuso in molti musei. Esso si riferisce in genere al lavoro che il museo svolge *extra muros* con il pubblico, ivi compresi i workshop nelle carceri, nelle scuole e in altri luoghi di aggregazione della comunità. A tal fine, il museo stringe dei rapporti di partnership con i servizi sociali e le strutture educative. Esistono anche collezioni appositamente create per le attività fuori sede, che consistono di materiali non soggetti a rischio – sebbene questa forma di *outreach* presenti maggiori difficoltà nel caso dei musei d'arte. Ottimi programmi fuori sede sono stati messi a punto dalle Tate Galleries di Londra e di Liverpool.

dedicata alle nuove tecnologie, sul fronte sia della gestione delle collezioni, sia della comunicazione. Poiché studenti specializzati in diverse discipline accademiche (arte, archeologia, storia, pedagogia, scienze, marketing, gestione) hanno l'opportunità di lavorare insieme in campi differenti, sta prendendo forma una nuova professionalità, i cui tratti distintivi sono l'interdisciplinarietà, un forte spirito di solidarietà e di conoscenza reciproca tra colleghi, la padronanza del lavoro di équipe e di partnership con l'esterno. Questi nuovi professionisti saranno in prima linea nella gestione del cambiamento.

Un secondo fronte di innovazione consiste nel riconoscimento dell'esistenza di diversi pubblici. I visitatori dei musei non vengono più astrattamente considerati come il «grande pubblico», ma sono riconosciuti come individui la cui natura, i cui obiettivi e i cui desideri possono essere sottoposti ad analisi. Molti musei e gallerie hanno cominciato a effettuare regolari ricerche sui visitatori, e si sono creati un'immagine accurata della natura dei loro pubblici di riferimento⁵⁶. In genere, questa immagine si articola in una gamma di gruppi distinti per età, provenienza e scopo della visita. Da queste informazioni si possono estrapolare alcune principali categorie: i bambini (spesso, ma non sempre, in comitive scolastiche), gli studenti, i gruppi familiari, le persone anziane, i portatori di handicap, i residenti, i turisti e, più in generale, gli individui di estrazione culturale e religiosa diversa.

A partire da queste informazioni di carattere demografico, gli *exhibition developers* stanno cominciando a pianificare mostre e allestimenti tali da soddisfare diversi interessi ed esperienze. Ad esempio, specifici spazi del museo possono essere dedicati a deter-

⁵⁶ S. Bicknell e G. Farmelo offrono una buona rassegna in *Museum visitors studies in the 90s*, London, Science Museum, 1993. S. Davies, in *By popular demand: a strategic analysis of the market potential for museums and galleries in the UK*, London, Museums and Galleries Commission, 1994, dimostra quale uso possa essere fatto della ricerca di mercato collettiva. Si vedano J. Falk, «Visitors: who does, who doesn't and why», in *Museum News*, marzo-aprile 1998, pagg. 38-43, per una panoramica generale della frequentazione dei musei negli Stati Uniti, e T. Bennett, «That those who run may read», in E. Hooper-Greenhill (a cura di), *The educational role of the museum*, London, Routledge, 1999², pagg. 241-54.

minate fasce di pubblico; in tal modo, una varietà di stakeholder può trovare nello stesso museo qualcosa di interessante e di coinvolgente. Questa offerta differenziata è definita anche con riferimento ad archi temporali lunghi, e quindi articolata in una sequenza di mostre temporanee in grado di coinvolgere diversi gruppi culturali della comunità locale. A Leicester, ad esempio, le mostre d'arte degli ultimi anni sono state concepite e realizzate a partire dagli interessi e dalla cultura materiale delle comunità residenti di origine cinese, indiana, ucraina e di fede Jainista. Nel processo di sviluppo di queste mostre, il museo ha stretto delle vere e proprie partnership con queste comunità, concretizzatesi in donazioni e prestiti, nell'ideazione di programmi didattici, nella traduzione di testi e in una maggiore accuratezza complessiva nella presentazione delle diverse culture⁵⁷.

Un terzo fronte di mutamento è l'introduzione di nuove voci, come naturale conseguenza della maggiore consapevolezza acquisita dai musei nei confronti sia della molteplicità dei loro interlocutori attuali, sia del loro pubblico potenziale. Un tempo prevalevano le prospettive e le esigenze del curatore; oggi i musei devono imparare ad analizzare e a riconoscere quelle del pubblico. I musei d'arte che hanno fatto proprio il «modello culturale» della comunicazione hanno costituito gruppi di lavoro interdisciplinari, hanno intrapreso un'attività di ricerca sui propri visitatori e hanno fatto confluire i risultati di questa ricerca nella loro prassi professionale. Le supposizioni sulle conoscenze che i visitatori portano con sé dentro al museo sono sottoposte a verifica, e il successo delle mostre è misurato in base a complessi criteri di valutazione dell'esperienza dei visitatori piuttosto che ai semplici dati di affluenza. Grazie a un'analisi approfondita delle specifiche esigenze di ciascuna fascia di pubblico, ciò che il museo offre viene studiato in modo da soddisfare diversi stili di apprendimento. Questi musei hanno reagito in maniera creativa ai nuovi bisogni e alle nuove aspettative dei loro pubblici di riferimento, e sono accettati e apprezzati dalle loro comunità.

⁵⁷ Si veda E. Hooper-Greenhill, *Cultural diversity: developing museum audiences in Britain*, Leicester-London, Leicester University Press, 1997, per ulteriori spunti di dibattito e una serie di *case studies*.

Figura 4. Fasi e funzioni di valutazione nella pianificazione degli allestimenti.

Tempi Funzioni	Fase di pianificazione	Fase di sviluppo	Fase di apertura	Fase di chiusura
Content advocate	Studia le collezioni; svolge ricerche di background e sui contenuti. Individua potenziali soluzioni di design che favoriscano una gamma di stili di apprendimento adeguati a diverse fasce di pubblico.	Sviluppa gli <i>exhibitis</i> in testi, avvalendosi dei risultati delle indagini sul pubblico, e verifica. Sviluppa, verifica e implementa le soluzioni espositive e testuali individuate.	Osserva i modelli di utilizzo della mostra, valuta l'esperienza dei visitatori. Valuta il successo delle soluzioni di design.	Revisione e riflessione.
	Consultazione degli stakeholder; <i>brainstorming</i> del gruppo di lavoro			
Design advocate	Svolge attività di ricerca sul pubblico, concentrandosi sull'interesse della mostra e sulle conoscenze preesistenti dei visitatori. Ricerca preliminare.	Occasioni di sperimentazione durante lo sviluppo	Svolge attività didattica in sede e fuori sede, e valuta. Valutazione <i>in itinere</i> .	Revisione e riflessione.
	Decisioni collettive dopo un'analisi di gruppo delle potenzialità			
Audience advocate				
Valutazione				Revisione e riflessione.

Legenda: Rappresentazione schematica del lavoro di gruppo e dei processi richiesti nello sviluppo di allestimenti/mostre efficaci sotto il profilo comunicativo. La funzione di valutazione è svolta congiuntamente dalle diverse professionalità coinvolte. In genere, il processo è più lento e complesso, ma i rapporti di valutazione offrono dati reali, anziché presunti, su quanto i visitatori potrebbero sapere, desiderare, apprendere, sperimentare, provare, apprezzare. Sviluppando allestimenti/mostre grazie a questo tipo di processo, i musei stessi diventano vere e proprie *learning organisations*.

Un simile approccio comporta significativi mutamenti nei processi di pianificazione delle mostre, siano esse permanenti o temporanee. Per conoscere meglio i propri pubblici, un museo può ad esempio affiancare – con pari responsabilità – ai *content advocates* e ai *design advocates* la nuova figura dell'*audience advocate*⁵⁸. Diverse fasi di valutazione⁵⁹ si renderanno necessarie nell'intero arco della pianificazione, così da consentire un continuo processo di sperimentazione, analisi e verifica.

Basterà un esempio a dimostrare come questo approccio possa portare all'ideazione di una mostra molto diversa dal solito⁶⁰. La mostra in questione, *Start*, è stata ideata dal Walsall Museum and Art Gallery per una specifica fascia di pubblico: i bambini nella fascia d'età compresa fra i tre e i cinque anni. Grazie all'aiuto di esperti in pedagogia, il museo ha attentamente studiato e sperimentato i possibili approcci a un pubblico di visitatori così giovani. Concetti e oggetti della mostra sono stati selezionati in modo da riflettere il mondo noto ai bambini in età prescolare, e da rendere lo spazio espositivo un «luogo» riconosciuto da genitori e accompagnatori adulti. Le basse barriere circolari dell'allestimento fungevano al tempo stesso da sedili per gli adulti e da aree di attività per i bambini. Queste attività comprendevano la narrazione di storie (sul cane di Epstein, Frisky), la ricostruzione di un dipinto con componenti in feltro (ispirato ai girasoli di Van Gogh), la sperimentazione di diverse fonti di illuminazione su un busto di bronzo, e la manipolazione di una scultura commissionata all'uopo. L'esperienza preesistente dei bambini era non solo riconosciuta, ma assunta alla base dell'intero processo di pianificazione; così come i loro stili di apprendimento erano facilitati dal design della mostra.

⁵⁸ E. Hooper-Greenhill, *Museum and Gallery education*, Leicester, Leicester University Press, 1991, pagg. 187-93.

⁵⁹ Id., *Museum, media, message*, London, Routledge, 1995, pagg. 189-293, presenta una serie di *case studies* di valutazione.

⁶⁰ Walsall Museum and Art Gallery, *Just like drawing in your dinner – START: the first interactive art gallery experience designed for three to five year-olds*, Walsall, Walsall Museum and Art Gallery.

L'ultimo fronte di cambiamento è lo sviluppo di nuove narrative all'interno del museo, che sfidano e rimettono quotidianamente in discussione le grandiose, autorevoli metanarrative del modernismo. La teoria costruttivista sostiene che l'individuo dev'essere messo in grado di apprendere in modi diversi – laddove l'evidenza dei fatti e l'autorità degli esperti sono fattori importanti, ma non gli unici.

Allo stesso modo, i visitatori devono poter scegliere da una gamma di possibilità, esplorare e formulare delle opinioni, confrontare le proprie interpretazioni con quelle degli esperti, e comprendere i termini e le cause di disaccordo e di conflitto tra specialisti. Se ai visitatori vengono offerti elementi da cui trarre le loro personali conclusioni, se viene loro consentito l'accesso a una serie di informazioni che includano le precedenti – e talora conflittuali – interpretazioni di quelle stesse informazioni, essi saranno in grado di adottare un approccio di *problem-solving* all'apprendimento. Scoprire i modi in cui si possono osservare e interpretare gli oggetti, giudicare i dettagli stilistici o mettere a confronto due dipinti o due marchi: tutto questo dischiude nuove opportunità di sviluppo del pensiero deduttivo e della capacità di fare distinzioni, oltre a stimolare gli interessi del visitatore. Le nuove narrative saranno forse meno complete, più frammentarie; esse potranno rappresentare il prodotto complesso di più narrative, piuttosto che esprimere una storia compiuta. Di queste narrative «costruite» sarà opportuno verificare la validità, magari esaminando e approfondendo quelle accettate da una o più comunità interpretative.

Il progetto *Peopling of London*, ad esempio, è stato molto di più di una semplice mostra⁶¹. L'obiettivo di questa iniziativa del Museum of London era di dimostrare come l'eterogeneità culturale ed etnica della popolazione londinese risalga a tempi antichi, e di rivisitare la storia di Londra alla luce di questa diversità. Diversi *focus groups* furono formati con l'obiettivo di individuare gli interessi delle singole comunità e di definire gli opportuni parametri e approcci storici; il coordinamento fu affidato a un ricercatore prove-

⁶¹ Si veda N. Merriman, «The Peopling of London project», in E. Hooper-Greenhill (a cura di), *Cultural diversity* cit., pagg. 119-48.

niente da una delle comunità asiatiche residenti e conoscitore dei materiali archivistici locali. Nel processo di selezione degli oggetti da esporre, fu richiesto ai curatori di considerare le collezioni in un'ottica trasversale, in modo da individuare quali oggetti potessero essere pertinenti ai diversi gruppi culturali di riferimento del progetto. Una sciabola prodotta a Hounslow (un quartiere londinese) da un artigiano tedesco fu utilizzata per illustrare il significativo impatto dell'immigrazione tedesca nelle prime fasi di sviluppo della città⁶². La storia di determinate comunità era ricostruita attraverso gli oggetti (come ad esempio i libri scritti da ex schiavi nel XVIII secolo), mentre alcune immagini presentavano ai visitatori le figure eroiche delle diverse comunità coinvolte nel progetto. Nel periodo di apertura della mostra, il museo ha inoltre ospitato numerose settimane a tema, organizzate e gestite interamente dalle comunità. Queste settimane hanno rappresentato per i diversi gruppi un'importante opportunità per discutere, danzare, allestire mostre e, in genere, celebrare l'identità della comunità.

Lo sviluppo di nuove narrative nei musei d'arte richiede nuovi modi di pensare alle collezioni e ai pubblici di riferimento, come pure di integrare queste due componenti essenziali della vita di ogni museo. Tutt'altro che marginali, le sfide rappresentate dalle narrative, dalle voci e dalla differenza sono al cuore dei rapporti di potere esistenti nei musei d'arte. Trovare nuovi modi di integrare i pubblici e i loro mondi significa configurare nuovi equilibri tra potere e conoscenza. Il ruolo del museo come comunicatore non può essere disgiunto dalle problematiche culturali della conoscenza, del potere, dell'identità e del linguaggio.

Per quanto cruciale, il potere non è né monolitico, né immutabile. Esistono sempre maniere alternative di esprimersi e di agire, e nei momenti di contestazione e di cambiamento altri poteri possono entrare in gioco. I musei si trovano di fronte a una svolta. E le occasioni che questa svolta dischiude in termini di riapertura, reinterpretazione e rinegoziazione culturale sono straordinarie. Oggi i musei hanno l'opportunità di spostare confini, di riconfigurare rap-

⁶² P. Panayi, «Germans in London», in N. Merriman (a cura di), *The Peopling of London: fifteen thousand years of settlement from overseas*, London, Museum of London, pag. 111.

L'evoluzione dei modelli comunicativi nei musei d'arte

porti, di piegare e spezzare vecchie ortodossie, di favorire un approccio più ampio e inclusivo a una società più inclusiva. Sviluppando le proprie funzioni comunicative in rapporti creativi e innovativi di collaborazione con i loro pubblici, i musei d'arte possono diventare nuove e vitali istituzioni per il XXI secolo.

Ripensare il museo d'arte come risorsa educativa:
marketing e curatela rivisitati in risposta a pubblici complessi
di Eric Moody

Questo saggio non si propone di offrire una rassegna delle più recenti teorie di marketing museale, né tantomeno di illustrare le più aggiornate dottrine in materia di gestione, affinate per proteggere chi opera nei musei d'arte da un mondo competitivo e in continuo cambiamento.

Al contrario, il saggio intende promuovere una più adeguata professionalità gestionale e scientifica attraverso l'innescare di processi – per l'appunto – di cambiamento. Il concetto di «marketing di segmentazione» è qui inteso non tanto nell'accezione di sofisticato strumento diretto a incrementare il numero delle visite (un indice di performance impiegato sempre più di frequente per responsabilizzare ulteriormente i musei nei confronti degli enti finanziatori), quanto piuttosto come una strategia di coordinamento del personale del museo (scientifico e non) in un'ottica di servizio al pubblico. Un ripensamento in questa direzione consentirà ai musei di meglio concretizzare le loro sempre più ambiziose dichiarazioni d'intenti e di corrispondere alle sempre più pressanti aspettative dei governi e dei politici.

Un approccio che integri marketing e gestione, dimostrerà che vi sono obiettivi più importanti del semplice incremento quantitativo dei visitatori quali consumatori del «prodotto museo». Tale approccio suggerisce inoltre che i musei d'arte pubblici, così come coloro che vi lavorano, dovrebbero prestare maggiore attenzione alla qualità dell'esperienza del visitatore e del servizio offerto a «gruppi di interesse» chiaramente individuati nel grande pubblico. Gestire un'istituzione in quest'ottica richiederà ai curatori e agli altri specialisti di operare nell'ambito di un team il cui obiettivo sia lo svi-

luppo di un prodotto mirato a soddisfare le esigenze di quegli stessi «gruppi di interesse». Per molti versi, i musei d'arte hanno sinora dimostrato una scarsa capacità di rapportarsi ai loro pubblici di riferimento. Il «prodotto museo» si troverà molto probabilmente ad affrontare una serie di cambiamenti, che non sarebbe giusto interpretare come un'indifferenza di fondo nei confronti dell'eccellenza scientifica, né come una negligenza nei confronti delle collezioni. In un mondo di esperienze sempre più virtuali, i musei dovrebbero anzi essere profondamente consapevoli di ciò che li rende unici: la custodia di oggetti reali, offerti alla pubblica fruizione nelle mostre e negli allestimenti.

Nel corso dell'ultimo ventennio, la comunità internazionale dei professionisti dei musei d'arte ha raggiunto un nuovo livello di efficienza nell'espletamento delle proprie funzioni. Essa si è dimostrata in grado di mutuare tecniche di *business management* fondate sull'economia di mercato di stampo anglosassone e sulla sua enfasi sull'espansione del mercato. In diversi paesi, i musei d'arte sono amministrati in maniera esemplare da un numero crescente di specialisti non scientifici, in molti casi perfezionatisi grazie a corsi postuniversitari di management culturale. Lo stesso successo del marketing museale sembra suggerire che i musei d'arte si sono spinti al limite nel loro approccio sostanzialmente «orientato al prodotto» e ispirato a principi curatoriali nella gestione delle risorse. Molti musei d'arte sono ancora *amministrati* in modo da difendere la prerogativa dei curatori di decidere delle politiche di acquisizione e di esposizione, piuttosto che *gestiti* con l'obiettivo di servire i pubblici di riferimento.

Ma i musei d'arte, e in particolare quelli di maggior successo, devono oggi rispondere creativamente sia ai propri «mercati», sia a una serie di fattori esogeni potenzialmente ostili e in rapido mutamento. Alla stregua di altre pubbliche istituzioni quali gli ospedali, le scuole, le università e persino l'esercito, i musei devono giustificare il valore creato a fronte dei finanziamenti pubblici. In taluni casi ciò richiederà mutamenti radicali, paradossalmente con il contenimento del numero di visitatori e la rinuncia a una competizione con altre *leisure industries* fondata su spettacolari effetti *high-tech*. I relativi processi di riassetto istituzionale rimetteranno inevitabilmente in questione privilegi e gerarchie professionali consolidate.

Nella sua disamina dei fenomeni di ascesa e declino degli imperi e delle grandi imprese, il più autorevole *business guru* della Gran Bretagna, Charles Handy, ha definito una simile, radicale sfida come la «storia della vita stessa», illustrandola in forma di diagramma con la Curva sigmoidea¹. Secondo Handy, il segreto del continuo successo di un'istituzione risiede nella capacità di sviluppare una nuova curva ascendente nel momento cruciale che precede il raggiungimento dello zenit e quindi l'inevitabile declino. In tal senso, gli imperi e le istituzioni hanno un vantaggio su noi poveri mortali. Per i ritardatari, come sempre, si tratta di recuperare il tempo perduto; ma anche agli esponenti all'avanguardia nella gestione dei musei d'arte il nuovo Millennio richiederà una vera e propria impennata di energia creativa per poter determinare una nuova curva ascendente. Tale energia – come tenterò di dimostrare – non può che essere il frutto di un ripensamento del ruolo e delle funzioni dei musei d'arte, nonché del passaggio dall'*amministrazione* alla *gestione* museale che ne consegue. La vita tende a essere ingiusta, e coloro che rimangono indietro dovrebbero rincuorarsi, poiché seguire le tracce dei leader si rivela molto spesso una posizione assai strategica. Coloro che soffrono di carenza di risorse saranno piacevolmente sorpresi di scoprire che il nuovo, entusiasmante approccio è una gestione museale «orientata al mercato»: una strategia che essi sono di frequente obbligati ad adottare in ogni caso.

Nel seguito, ci si propone di concentrare l'attenzione proprio su ciò che questo approccio – tipico del settore dei servizi – comporta ove applicato al mondo dei musei d'arte. Esso può essere sinteticamente definito come un «marketing di segmentazione» in risposta alle esigenze diversificate di un mercato sempre più complesso. Un approccio che va ben al di là della promozione di un prodotto preesistente verso nuovi e inesplorati mercati; come nelle migliori campagne pubblicitarie, si tratta piuttosto di un vero e proprio processo di ripensamento e di riscoperta (dei musei d'arte e del loro potenziale). Parte di questo processo richiede una profonda comprensione della natura di un museo d'arte e dei limiti legittimi della pratica professionale.

¹ Ch. Handy, *The empty raincoat: making sense of the future*, London, Arrow Business Books, 1995.

1. *Il mercato dell'arte e il commercialismo*

In un'economia di mercato globale, il mercato dell'arte continuerà a fare il proprio mestiere, ma, nelle parole di Andy Warhol, «their art business isn't (or shouldn't) be art museum business»². I musei d'arte finanziati con fondi pubblici dovrebbero essere qualcosa di più di quello che molti di essi sono di fatto divenuti: uno strumento di marketing e di legittimazione del mercato dell'arte privato, con i suoi clienti e i suoi collezionisti. Come dimostra il segreto sodalizio di inizio secolo tra lo storico dell'arte Bernard Berenson e il mercante d'arte Joseph Duveen, una expertise apparentemente disinteressata può favorire una vendita e dei profitti sostanziali³.

Se una simile, vantaggiosa simbiosi è inevitabile (tutti i mercati a valore aggiunto necessitano di legittimazione), allora forse essa dovrebbe essere trasparente e facilmente accessibile a una gamma ben più ampia di galleristi, collezionisti e artisti. E il modo in cui tale simbiosi viene conseguita e sostenuta diventa uno dei compiti del museo d'arte. In Gran Bretagna, l'interesse diffuso nei confronti dell'arte e dell'antiquariato è promosso da programmi televisivi quali *The Antiques Road Show*, che ha come sfondo e punto di riferimento i musei e le collezioni nazionali. Il «taglio» del programma, un servizio di valutazione personalizzato, potrebbe non essere possibile o desiderabile nel caso di un museo; eppure, in generale, l'expertise e le attribuzioni sono parte integrante del «mestiere» dello storico dell'arte. Le potenzialità di sviluppo di una competenza allargata ai non specialisti come punto di partenza per l'organizzazione e l'allestimento di mostre sono in larga parte inesplorate. La mostra *Fakes?*, del British Museum, offre agli altri musei una inesauribile lezione di *exhibition design*⁴.

Purtroppo, i migliori principi di customer care – quali esemplificati nella relazione tra i galleristi e i loro preziosi clienti – sfuggono alla

² A. Warhol, *From A to B and back again: the philosophy of Andy Warhol*, London, Cassell & Co. Ltd., 1975.

³ C. Simpson, *The artful partners: the secret association of Bernard Berenson and Joseph Duveen*, London, Unwin Hyman Ltd., 1997.

⁴ M. Jones (a cura di), *Fakes? The art of deception*, London, British Museum Publications Ltd., 1990.

comprensione di gran parte dei professionisti dei musei d'arte. Benché ciascuno di essi debba affrontare questo «campo minato» sotto il profilo etico, i rischi sono particolarmente forti nel caso dei musei d'arte contemporanea, dove è in gioco la carriera degli artisti viventi. I musei d'arte contemporanea e le sedi espositive hanno un primato decisamente negativo nel rappresentare gli interessi degli artisti in generale, mentre promuovono *ad nauseam* i pochi favoriti. A titolo esemplificativo, basti pensare alla Biennale di Venezia, dove le nazioni partecipanti presentano le loro poche «star»⁵. Le più «autentiche» gallerie commerciali prosperano sull'intima conoscenza dei loro mercati e sull'offerta ai loro clienti di un'esperienza di elevata qualità come strumenti di vendita delle opere d'arte. Al contrario, il concetto di una clientela accortamente «coltivata» – ovviamente molto più allargata nel caso di un museo pubblico – viene raramente tenuto in considerazione quale strumento di promozione dell'esperienza in un museo d'arte. Le più notevoli eccezioni a questa regola dimostrano le potenzialità insite in un simile concetto. Nei musei di successo, una tranquilla contemplazione dell'opera d'arte è in genere privilegio esclusivo del personale e dei clienti degli sponsor. La complessità delle forme di fundraising dal settore privato, messe a punto dai musei attraverso una crescente varietà di iniziative di associazionismo, rivela inoltre una assegnazione oculata di privilegi quali ad esempio cataloghi, riviste, visite «dietro le quinte» e persino, per chi se lo può permettere, un posto al tavolo del comitato per le acquisizioni. Si tratta, al momento, di privilegi costosi, che con un po' di immaginazione potrebbero tuttavia diventare l'opportuno oggetto di eventi speciali e persino di merchandising (sotto forma di pubblicazioni, repliche e originali) destinati alla fruizione da parte di un pubblico allargato.

2. La didattica nei musei d'arte e i musei d'arte come risorsa educativa

Un approccio «orientato al mercato» nella gestione di un museo d'arte richiede un'attenta considerazione dei pubblici di riferimen-

⁵ G. Celant (a cura di), *47ª mostra internazionale d'arte*, Venezia, Electa, 1997.

to e la concezione di collezioni, mostre, allestimenti e altre *facilities* in un'ottica di pubblico servizio. Benché apparentemente disposta a riconoscere che, oltre a curatori e galleristi, esistono altre fasce di pubblico con un legittimo interesse nei confronti di collezioni e mostre – ad esempio, gli artisti, gli storici dell'arte e gli educatori –, la direzione dei musei d'arte tende a delegare il compito di analizzare e individuare i pubblici di riferimento a consulenti esterni e al personale didattico. D'altra parte, per quanto opportunamente mirata, l'offerta didattica ha nel complesso uno scarso impatto sulle linee-guida di gestione e programmazione nei musei d'arte. La proliferazione di servizi didattici dimostra anzi l'inefficacia educativa di gran parte delle mostre e degli allestimenti.

A giudicare dalla retorica dei *mission statements*, pressoché tutti i musei d'arte sono considerati luoghi di educazione e di eccellenza scientifica. Eppure, nell'adottare un approccio manageriale, dovremmo cominciare a chiederci se il nostro museo è veramente una risorsa educativa per coloro che dichiariamo di servire. Nella gran parte dei casi, i musei d'arte non sono più ciò che erano in origine – collezioni private filantropicamente aperte al pubblico –, né il «complemento» didattico di accademie di belle arti o di istituti universitari di storia dell'arte, cui il pubblico poteva essere malvolentieri invitato. In istituzioni di questo genere, potremmo essere giustificati di credere che il nostro ruolo consista nel tradurre la nostra expertise in termini accessibili ai non addetti ai lavori, avvalendoci dell'assistenza del personale didattico. Ma se la nostra istituzione non è stata creata con questi obiettivi, non abbiamo neanche il pretesto – nelle parole di McLuhan – di «guidare verso il futuro servendoci dello specchietto retrovisore»⁶.

Nello sforzo di «progredire» come consumatori e come soggetti finanziatori, ci dobbiamo porre con franchezza il seguente quesito: «su quale tipo di *scholarship* si fondano i musei d'arte, e in che modo essa viene impiegata a nostro beneficio?». Se la risposta è «per la nostra educazione», allora il processo che ne consegue è l'elaborazione di un prodotto realmente educativo: un approccio ben diverso dal modello oggi imperante di didattica museale, che, con tutte le

⁶ M. McLuhan, *Understanding media: the extensions of man*, London, Routledge and Kegan Paul Ltd., 1964.

buone intenzioni, è ridotta a interpretare e a complimentare (non si tratta di un refuso) il prodotto scientifico. Alle mostre progettate con l'obiettivo di compiacere gli altri curatori, dovrebbero subentrare mostre concepite al fine di educare pubblici di riferimento mirati. Contrariamente alle paure di alcuni curatori, una curatela che si ponga l'educazione quale obiettivo primario non corrisponde a un processo di «delegittimazione» dell'eccellenza scientifica, bensì a un nuovo approccio alla gestione di un museo, che promuova l'utilizzo delle collezioni permanenti e delle mostre temporanee come autentiche risorse educative per il pubblico. Al fine di compiere questo salto di qualità – in particolar modo nei musei d'arte contemporanea, dove mostre e allestimenti sono spesso «inibiti» da un certo conformismo postmoderno – sarà necessario poter attingere a una «bibbia» di casi esemplari tratti da una varietà di fonti, sia all'interno, sia all'esterno della comunità museale. Altre forme di curatela, in aree quali la storia sociale e l'archeologia, hanno molto più da insegnare ai curatori dei musei d'arte che non la recente voga internazionale di iniziative sperimentali quali ad esempio «il curatore come artista».

Nei musei d'arte, un simile processo di riorientamento richiederà una presa di coscienza storica, sociale ed etica, poiché le ambizioni dichiarate di accessibilità per i più sono già state conseguite a favore di pochi privilegiati. Le collezioni, in origine private, adempievano un tempo alla loro funzione in maniera esemplare; oggi, ci si può legittimamente chiedere se taluni curatori non operino con l'obiettivo di perpetuare a proprio favore quell'antico ed esclusivo privilegio di accesso, acquisizione e mecenatismo. L'accesso dibattito sui temi dell'educazione e dell'accessibilità potrebbe, in fondo, essere inconsciamente (?) strumentalizzato per dissimulare il nostro anacronistico privilegio professionale.

Esistono, di fatto, rarissimi casi esemplari, ma vorrei illustrare l'esperienza di tre musei d'arte britannici che si stanno muovendo nella giusta direzione. Non siate sorpresi di apprendere che non si tratta dei «soliti sospetti» londinesi. I miei casi di studio hanno sede in Inghilterra, ma il loro bacino di riferimento è nazionale e internazionale. Prima che il lettore obietti sull'opportunità di importare modelli stranieri in Italia (la mia linea di difesa è semplice: sono stato invitato a proporre un confronto), vorrei svolgere qualche considerazione su un movimento artistico italiano, il Futurismo, che rap-

presenta a mio parere un modello storico-artistico locale degno di approfondimento. Alla stregua dei musei d'arte di successo, i futuristi si ispiravano a una chiara missione e ad un'«agenda» internazionalista opportunamente calata in un contesto nazionale e regionale. Nel cominciare l'illustrazione dei miei casi a partire da un esempio italiano, e non dai luoghi comuni di Bilbao e Bankside⁷, il mio intento è di incoraggiare la ricerca di modelli utili in un contesto locale e nell'ambito della storia dell'arte e della creatività artistica.

3. L'importanza di una missione: il Futurismo come caso esemplare di management

All'inizio del XX secolo, si formò un gruppo di artisti italiani che si proponevano di trasformare la società e di presentare nuove e più accessibili forme d'arte a un pubblico di massa. Essi tentarono provocatoriamente di promuovere le proprie idee attraverso turbolente performance pubbliche e la stesura e distribuzione di manifesti che, tra l'altro, denigravano i musei come simbolo del peso opprimente esercitato in Italia dalla tradizione artistica del passato. La loro arte, al contrario di quella conservata nei musei, era finalizzata a un'immediata comprensione grazie alla celebrazione di una nuova era internazionale di pericolo, velocità e violenza dominata dalla macchina. Tali temi, un po' ironicamente, sono oggi al centro dell'attenzione produttiva dell'industria globale dell'intrattenimento.

Una simile, diffusa glorificazione virtuale dei temi futuristi – con le sue negative ripercussioni sociali – sembra necessitare di un antidoto che, nell'opinione almeno dei responsabili dei musei, è in parte rappresentato proprio dai musei d'arte. Alla fine del XX secolo, fa uno strano effetto sentir parlare di arte e musei d'arte nei termini tipicamente ottocenteschi di «edificazione sociale», proprio nel momento in cui alcuni musei scientifici e d'arte adottano in sempre maggior misura tecniche spettacolari tipiche della cinematografia contemporanea nei loro allestimenti e nelle loro modalità di interpre-

⁷ La nuova sede londinese della Tate Gallery [N.d.R.].

tazione. L'adozione di simili tecniche può forse rappresentare una piacevole attrattiva per i visitatori dei musei (la cui curva di attenzione è comunque limitata), ma non certo una risposta di lungo periodo – come il tanto celebrato Millennium Dome e altri progetti finanziati dalla National Lottery temo dimostreranno a caro prezzo.

Fortunatamente, le previsioni dei futuristi sul destino dei musei d'arte nel XX secolo non si sono avverate. Il poeta e propagandista Marinetti sarebbe anzi stato allarmato dal proliferare di nuovi musei, e avrebbe disdegnato i nostri tentativi «piccolo-borghesi» di riflettere sui modelli gestionali di queste istituzioni; fosse stato per lui, le avrebbe viste volentieri rase al suolo. Al contrario, il più pragmatico esponente torinese del Futurismo, Fillia, sarebbe probabilmente stato intrigato dai nostri tentativi di affrontare questo tema. Fillia (pseudonimo di Luigi Colombo) contribuì agli sviluppi del Futurismo torinese negli anni successivi alla prima guerra mondiale e fu attivo come teorico, poeta, romanziere, artista, architetto e pittore. Ciascuna di queste aree di attività fu contraddistinta dal suo impegno ad applicare e sviluppare i principi del Futurismo.

4. L'unicità dei musei d'arte e dei beni durevoli di consumo

Il caso del Futurismo ci aiuta anche ad affrontare il tema del rapporto tra i musei d'arte, i beni di consumo e il fenomeno dello shopping. Il *Manifesto Futurista dell'Idolo Meccanico*, sottoscritto nel 1926 da Fillia, Curtioni e Calligaris, offre una rassegna di beni durevoli di consumo (idoli) a noi ormai familiari quali le automobili, il frigorifero e gli apparecchi audio. Sebbene ormai prodotti e distribuiti in massa, questi e altri «oggetti del desiderio» furono sviluppati per mercati di nicchia, e sono oggi promossi quasi alla stregua di «oggetti d'arte» presso fasce accuratamente selezionate di un pubblico di consumatori un tempo di massa. Le linee di prodotto ad alto valore aggiunto di oggi, con un marchio ormai consolidato, tendono a sfruttare il carattere originale dei «classici», sviluppando al tempo stesso mercati di nicchia. Questi ultimi tendono a loro volta ad ampliarsi grazie alle aspirazioni dei consumatori.

Il fenomeno offre chiare lezioni ai musei. Tradotto in un contesto museale, un simile approccio significa che una mostra/allesti-

mento accuratamente progettati per un particolare gruppo di interesse, come ad esempio gli studenti d'arte, possono paradossalmente attrarre un pubblico più esteso, e persino contribuire in maniera sostanziale allo sviluppo di una più matura funzione di curatela. Una simile prassi può inoltre incoraggiare lo sviluppo di esemplari e formati «classici», piuttosto che di grandiosi progetti firmati dagli architetti e dai designer più affermati. Dovremmo anzi guardarci dall'eccesso di design nelle mostre temporanee e negli allestimenti permanenti. Quanto sopra esposto richiede ulteriori approfondimenti, forse con riferimento al successo delle automobili italiane oppure dell'abbigliamento inglese da campagna, oggi ampiamente indossato in città. Malauguratamente per l'orgoglio europeo, il nuovo lancio dei Levis 501 potrebbe rivelarsi un esempio ancor più pertinente. Un parallelo storico-artistico dimostra come i futuristi, e forse i surrealisti – Torino è, dopo tutto, il paesaggio urbano di Giorgio De Chirico – fossero in effetti, sebbene non in senso convenzionale, dei manager artistici esemplari. Essi avevano una missione e uno stile che li distingueva. A dispetto della retorica propagandistica di questi movimenti artistici, la loro opera trovava le sue fondamenta in una determinata tradizione storico-artistica. I futuristi avevano una missione e un'identità chiaramente riconoscibili, e si rivolgevano a dei pubblici attentamente selezionati – il ceto medio dell'epoca. La loro arte si proponeva di esprimere l'esperienza comune di un nuovo secolo tecnologico (accessibile alle classi medie dotate dei mezzi necessari) e di mettere in discussione le ortodossie istituzionalizzate allora prevalenti nel mondo dell'arte. I futuristi meno facoltosi di Marinetti, e quindi di necessità meno iconoclasti (per mantenersi e quindi, a loro volta, acquistare idoli?), presero le mosse dalla tradizione pittorica e scultorea italiana e mutuarono le innovazioni pittoriche di alcuni movimenti sperimentali stranieri, quali ad esempio il Cubismo, con l'obiettivo di sviluppare una risposta originale e duratura al contesto in rapido mutamento dei loro tempi.

Alle soglie di un nuovo secolo, avremmo bisogno di sviluppare una strategia e una prassi parimenti innovative per i nostri musei d'arte pubblici, sebbene con le dovute cautele. Per formulare una serie di raccomandazioni utili ai musei d'arte, sarà opportuno guardare al di là dei «soliti sospetti» in Gran Bretagna, in Italia e nel re-

sto del mondo, che hanno sin troppo successo nell'attrarre visitatori, ma che si dimostrano molto meno efficaci sul piano di obiettivi di più ampio respiro quali l'educazione e lo sviluppo economico. La qualità dell'esperienza dei visitatori in questi musei sembra anzi in netto declino, basti pensare ai musei d'arte di Firenze, Roma o Londra nel mese di agosto, o al sovraffollamento delle grandi mostre internazionali.

5. Tre casi di studio

5.1. La Estorick Collection, Londra

Il mio personale entusiasmo per il Futurismo è stato ravvivato da un nuovo museo d'arte moderna italiana inaugurato nella primavera del 1998 nell'area settentrionale di Londra. Ciò che la Estorick Collection ha in comune con l'arte futurista – che rappresenta, tra l'altro, il nucleo principale delle sue collezioni permanenti – è un'identità e una missione. Grazie al sostegno del British Heritage Lottery Fund, uno spazioso edificio residenziale del secolo scorso è stato opportunamente riconvertito in «vetrina» della straordinaria collezione privata di Eric e Salome Estorick. Il piccolo team di gestione del museo, costituito da due curatori e da un responsabile amministrativo, sembra aver ereditato l'entusiasmo e l'acume gestionale degli Estorick, sviluppando un programma di mostre temporanee complementare agli allestimenti della collezione permanente. La mostra attualmente aperta al pubblico⁸, *Balla e l'Italia Futurista*, presenta 23 opere d'arte in prestito dalla Galleria Nazionale d'Arte Moderna di Roma: niente male per un piccolo museo d'arte londinese, per di più inaugurato di recente.

Alla Estorick Collection è stato ricreato un piacevole ambiente «all'italiana», con una biblioteca e un bookshop concepiti in modo da integrare la collezione e il programma di mostre temporanee. L'attività didattica trae ispirazione da temi futuristi, e si fonda su un attento processo di cooptazione di insegnanti qualificati a diversi li-

⁸ Ottobre 1998 [N.d.R.].

Eric Moody

velli del sistema educativo formale e informale. Ad eccezione del contributo della National Lottery e della Visiting Arts Unit del Regno Unito per il prestito temporaneo di opere d'arte, la Estorick Collection non riceve finanziamenti dal governo. Gode invece del supporto di una fondazione omonima e della sponsorizzazione della Grosvenor Gallery Fine Art Ltd (un caso di interesse illuminato?). È un piacere visitare la Estorick Collection, non ultimo perché il visitatore vi è trattato come un prezioso cliente. Le mie richieste di informazione sono state sinora soddisfatte da una curatrice preparata ed entusiasta, piuttosto che da un distaccato addetto stampa.

5.2. *La National Portrait Gallery, Londra*

Come la Estorick Collection, così anche la National Portrait Gallery (NPG) ha una forte identità. Sebbene i visitatori possano non apprezzare il valore estetico di tutte le opere che vi sono esposte – in particolar modo alcuni lavori contemporanei – la NPG, insieme alle «consorelle» in Somerset, Lancashire, Yorkshire e Galles del Nord, è assai apprezzata e utilizzata dal suo pubblico. Uno dei più singolari tratti della NPG – oggetto dell'invidia di altri musei e gallerie di arte contemporanea – è la sua comprovata capacità di presentare e stimolare un'ampia gamma di attività artistiche. La NPG ha una politica di acquisizione che contempla la commissione di nuove opere, e un programma di mostre temporanee incentrate su temi quali la natura del ritratto contemporaneo. Il suo *National Portrait Award*, che gode di una generosa sponsorizzazione, rappresenta, con la sua mostra annuale a partecipazione aperta (quest'anno alla 19^a edizione), uno stimolo vitale all'economia delle arti visive. Fra tutte le gallerie d'arte in Gran Bretagna, la NPG è quella che meglio coglie e interpreta l'esigenza di «curare al fine di educare», e quindi, sviluppare la forma artistica. Quanto più frequentemente la gente visita mostre di ritratti e impara a comprendere e apprezzare questa forma d'arte, tanto più cresceranno le probabilità che vengano commissionati nuovi ritratti. In questo senso, la NPG segue una consapevole politica di segmentazione dell'utenza e promuove una strategia espositiva orientata agli interlocutori esterni al museo. Alla NPG, il compito di rivolgersi a nuovi pubblici non è demandato a specialisti quali i

responsabili della didattica e del marketing, ma rappresenta piuttosto un obiettivo essenziale per l'intero museo, e in particolare per i team responsabili dell'attività espositiva. La continua revisione cui sono sottoposte le collezioni permanenti si esplicita non tanto in costosi e talvolta irritanti progetti di riallestimento, quanto nella messa a punto di supporti alla visita «autoguidata». Attualmente, la NPG sta esplorando il tema *La Scienza e il Ritratto* in collaborazione con la Royal Society (forse la più antica società scientifica esistente); in parallelo, una mostra temporanea presenta i ritratti fotografici del celebre matematico, nonché autore di *Alice nel paese delle meraviglie*, Lewis Carroll. Grazie alla nuova tecnologia del CD-Rom, le guide acustiche della NPG offrono ai visitatori un'esperienza interattiva unica. Oltre al tradizionale commento alla visita, il CD comprende infatti interviste ad artisti e modelli contemporanei, nonché registrazioni originali (tratte dal National Sound Archive) di personaggi famosi ritratti nelle gallerie dedicate al XIX e al XX secolo. All'uscita dalla galleria è infine possibile stamparsi la copia di uno dei ritratti della collezione permanente (apparentemente, il primo caso al mondo di questo genere di servizio): un ottimo ausilio per lo svolgimento di progetti scolastici su temi storici. La NPG ha una notevole capacità – forse sviluppata dalla necessità di far fronte allo scarso supporto governativo – di cooperare con e correlarsi ad altre istituzioni direttamente o indirettamente interessate allo stesso tema, il ritratto. La collaborazione con il National Trust nel suo programma di attività sul territorio è al tempo stesso democratica e pragmatica. Chiunque visiti la Motacute House in Somerset, o un altro degli edifici storici di proprietà del National Trust, ha un'immediata percezione del ruolo della NPG nell'ambito sia di un network contemporaneo, sia di una tradizione vivente di cui la promozione dell'arte del ritratto nelle residenze di campagna faceva parte integrante. Se non si trattasse di un'altra storia, potrebbe essere interessante analizzare le ragioni del grande successo riscosso dal National Trust e dall'English Heritage presso un fedele pubblico di associati, che apprezzano l'arte del ritratto nel contesto delle residenze di campagna. Pur concentrandoci sui musei d'arte, il modo in cui la ritrattistica è presentata nelle *country houses* inglesi ha molto da insegnarci, anche nel caso dell'arte moderna, come il

Eric Moody

prossimo esempio (non proprio una residenza di campagna, ma qualcosa di più vicino a una residenza urbana) spero dimostrerà.

5.3. *Kettle's Yard, Cambridge*

A way of life è il titolo di un elegante catalogo pubblicato dalla Cambridge University Press: un vero e proprio «ritratto» fotografico in bianco e nero di uno straordinario museo d'arte, donato alla Città di Cambridge e all'Università da Jim Ede, già curatore alla Tate Gallery⁹. Nel corso della sua carriera, Ede si avvale della propria posizione e dei suoi contatti professionali per creare una eccezionale collezione d'arte, che – occorre precisare – raccoglie opere che la Tate Gallery avrebbe avuto l'opportunità di acquisire per la nazione, senza poi farlo. Ritirandosi a Cambridge, Ede e sua moglie sistemarono la collezione privata nella loro residenza, che resero accessibile agli studenti universitari. In seguito, gli Ede e l'Università aprirono l'abitazione al pubblico e, a tempo debito, l'Arts Council e il Regional Arts Board resero disponibile il capitale iniziale e quindi una serie di finanziamenti destinati all'edificazione e alla gestione di una sede espositiva adiacente all'abitazione. La residenza e la galleria sono fisicamente collegate tra loro e, nei momenti più felici di una storia ormai più che ventennale, il programma espositivo temporaneo e la collezione permanente sono stati intimamente connessi anche sotto il profilo concettuale; nei momenti peggiori, invece, il programma espositivo di arte contemporanea si è rivelato sintomatico di un infelice «scisma», endemico alla vita culturale britannica, e prodotto dall'atteggiamento autoreferenziale dei curatori e dalla conseguente «esclusione» del pubblico dei non specialisti. Per questi curatori, che ambiscono ad apparire «innovativi e sperimentali» come l'arte da essi prediletta, è diventato quasi un imperativo rinnegare l'ispirazione del passato e – nel caso di *Kettle's Yard* – della collezione ospitata nella residenza privata, con la sua sottile e coinvolgente ambientazione di opere d'arte in un contesto modernista tipicamente inglese. Alla stregua di numerose altre sedi espositive di arte contemporanea, la galleria di *Kettle's Yard* è stata

⁹ J. Ede, *A way of life: Kettle's Yard*, Cambridge, Cambridge University Press, 1984.

di fatto progettata, ispirandosi al «canone del *White Cube*», con l'obiettivo di esporre le opere d'arte in un ambiente neutrale, ovvero privo di contesto¹⁰. Sotto questo profilo, Kettle's Yard non è stata da meno di altre gallerie specializzate in mostre di arte contemporanea, mentre, sotto la guida di alcuni curatori, essa si è dimostrata di gran lunga superiore. A Kettle's Yard, in ogni caso, vi è una straordinaria opportunità di confronto. La storia del sostegno all'arte contemporanea nella Gran Bretagna del dopoguerra rappresenta una lezione meritevole di ulteriori approfondimenti, poiché tradisce un tentativo «alla Marinetti» di rinnegare il passato, senza peraltro dimostrare la stessa capacità strategica di affrontare la ricchezza e la diversità della vita contemporanea attraverso la creatività artistica e l'attività espositiva.

Come giovane artista e insegnante nei primi anni settanta – un periodo fortunatamente non afflitto dai paternalistici programmi didattici (quali ad esempio *Artisti nelle scuole*) oggi così in voga nelle gallerie pubbliche di arte contemporanea tenute a dimostrarsi «responsabili» – Kettle's Yard mi ha offerto una inesauribile risorsa di insegnamento semplicemente rimanendo se stessa. Nella loro residenza, che stava per diventare un museo d'arte aperto al pubblico, gli Ede esploravano le relazioni tra l'arte moderna e le sue fonti con un loro singolare tipo di *décor* e la giustapposizione di opere d'arte finite alle probabili fonti d'ispirazione. Nelle parole di Eileen Agar, surrealista inglese, come giovane artista profondamente impegnato nel contemporaneo «mi ritrovai in un contesto dove l'arte era apprezzata come parte della vita quotidiana»¹¹. Un *modo di vita* – per tornare al titolo della storia di Kettle's Yard – cui io e i miei studenti aderivamo con entusiasmo. Forse scambiammo per un laureando piuttosto che per un artista locale (una «specie» a tutti i costi evitata dai curatori britannici), Jim Ede mi consentì di fare ampio utilizzo della sua biblioteca; in seguito, ebbi modo di esporre il mio lavoro nella galleria e, per un certo periodo, persino nell'abitazione privata – fino a quando Jim scoprì la verità. Quando Kettle's Yard disporrà di un sito web e di una stampante si-

¹⁰ B. O'Doherty, *Inside the White Cube: the ideology of the gallery space*, San Francisco, The Lapis Press, 1986.

¹¹ E. Agar, *A look at my life*, London, Methuen, 1988.

Eric Moody

mile a quella della National Portrait Gallery, potrete avere una stampa del Moody nella collezione permanente o, ancora meglio, rivolgervi all'artista per un originale. Al quale artista, peraltro, non sarebbe sgradita l'opportunità di vendere il proprio lavoro, poiché, come accade alla maggior parte degli artisti impegnati in quella che viene vagamente definita «arte contemporanea», gli è difficile sopravvivere grazie alla sola attività creativa. Le condizioni generali dell'economia dell'arte, confermate da una serie di studi economici condotti in Gran Bretagna, riflettono con eloquenza il fallimento di un sistema di spesa pubblica che ha tra i propri obiettivi dichiarati lo sviluppo delle arti visive. È possibile progettare (*curare* è il termine corrente in inglese) mostre di arte contemporanea in un'ottica di sviluppo economico complessivo, piuttosto di offrire opportunità gratuite di promozione ai galleristi commerciali e ai loro collezionisti. Nonostante le ripetute rimostranze dei gruppi di artisti svantaggiati o del raro curatore «sulla via di Damasco», la pressione dei colleghi induce gli ambiziosi ad «aspirare al ruolo di *kingmaker*»¹². Manovrare il potere dietro le quinte è una tentazione cui difficilmente si resiste.

6. *Marketing e curatela rivisitati*

Ribadita e sottolineata nella premessa di un manuale di marketing per le arti visive distribuito gratuitamente alle gallerie clienti dell'Arts Council of Great Britain e dei Regional Arts Boards nei primi anni novanta, si poteva leggere la seguente rassicurazione: «Il marketing delle arti visive non compromette l'integrità artistica. Al contrario, un'efficace azione di marketing è parte integrante del processo creativo»¹³. Benchè fuor di dubbio, il fatto che gli autori del manuale abbiano sentito il bisogno di offrire una simile rassicurazione anche dal punto di vista grafico palesa una preoccupazione ricorrente nelle gallerie e nei musei: il timore di compromettere l'arte

¹² L. Morris, *Rocks and flesh: an argument for British drawing*, Norwich, Norwich School of Art, 1985.

¹³ Boyden Southwood Associates, *Marketing the Visual Arts*, London, Arts Council of Great Britain, 1992.

con una maggiore attenzione ai mercati. Nell'ultimo trentennio, di conseguenza, abbiamo assistito a una straordinaria proliferazione di professionisti non curatoriali, i migliori dei quali hanno dimostrato una notevole capacità di mediazione con la resistenza al cambiamento da parte del personale scientifico. Un segno tangibile del loro successo è il sovraffollamento dei musei d'arte nelle grandi città, mentre i musei e le gallerie più remoti (niente a che vedere con la geografia), che non si possono permettere personale specializzato, sono in larga parte disertati e, in generale, l'economia delle arti visive e degli artisti (artefici del patrimonio culturale del futuro) è scandalosamente modesta. Ciò cui stiamo assistendo è una segmentazione della comunità professionale dei musei d'arte, con l'obiettivo di salvaguardare i curatori dalla sfida di una curatela mirata a specifiche fasce di pubblico. L'idea stessa di impostare l'attività espositiva quale strumento propulsivo dell'economia delle arti visive è stata a malapena contemplata. Il potenziale ruolo di servizio delle mostre dev'essere un ingrediente essenziale nella rieducazione dei curatori in genere, e in particolare dei curatori di arte contemporanea.

7. L'economia dell'arte; artisti e curatori

Gli artisti costituiscono un segmento di pubblico particolarmente sottorappresentato nei musei e nelle gallerie d'arte contemporanea; e in proposito, può essere opportuno rammentare che, nell'opinione di Joseph Beuys, siamo tutti artisti¹⁴. Benché ad alcuni famosi artisti sia stato di recente consentito di avvicinarsi alle collezioni come a «giacimenti» da scoprire ed esplorare, molti curatori continuano a difendere le collezioni e i programmi espositivi dai loro colleghi portatori di altre professionalità e dai non addetti ai lavori. Il potenziale insito nell'utilizzo creativo delle collezioni è stato già dimostrato dall'esperienza di pochi privilegiati al di fuori della cerchia ristretta del museo, come nel ben noto caso di Fred Wilson e del progetto di Baltimora, *Mining the museum*, o ancora nel caso

¹⁴ G. Adriani, W. Konnertz e K. Thomas, *Joseph Beuys: life and work*, New York, Barron Educational, 1979.

del «saccheggio» delle collezioni di riserva di diversi musei europei da parte del celebrato artista italo-scozzese, Eduardo Paolozzi. Wilson e Paolozzi, d'altra parte, appartengono a una ristretta, privilegiata cerchia di artisti-utenti, mentre si pretende che il resto della comunità degli artisti – un pubblico di riferimento facilmente identificabile – resti passivo consumatore del prodotto del museo d'arte, come del resto quasi chiunque altro¹⁵.

In Gran Bretagna, siamo abituati a considerarci *utenti* delle biblioteche pubbliche come di «collezioni» organizzate, per l'appunto, a nostro uso e consumo. Mentre possiamo prendere libri in prestito per costruire le nostre personali narrative, nei musei e nelle gallerie d'arte ci viene costantemente ricordato che siamo dei semplici visitatori, obbligati a consumare ciò che ci viene proposto. Alla luce di una simile attitudine, Marinetti aveva forse una giusta opinione dei musei? A mio parere, gli artisti del Futurismo avevano intrapreso la strada giusta avvalendosi dell'arte del passato per sviluppare nuove immagini dell'esperienza contemporanea. In tal senso, i musei d'arte sono uno strumento importante per noi tutti in quanto inesauribile risorsa pubblica, a patto che ci sia consentito di farne uso da coloro che tendono a tutt'oggi a considerare i musei d'arte pubblici come proprietà privata. In Gran Bretagna sembra si sia dimenticato il ruolo vitale che, nel XIX e all'inizio del XX secolo, una rete di musei d'arte e di design svolgeva nell'ambito di una strategia nazionale coordinata di sviluppo delle belle arti e del design di prodotto in risposta alla crescente concorrenza di altri paesi. Molto spesso gli artisti riconoscono l'influenza esercitata sul loro lavoro dalle collezioni conservate nei musei, ma in quale grado questa naturale connessione viene esplorata o impiegata come un'opportunità dalla comunità allargata degli artisti? La creatività, in questo senso, si estende solo a rare opportunità per pochi (ben noti) artisti di utilizzare le collezioni come meglio credono; ma si provi a immaginare un modello di gestione delle collezioni orientato a mettere questo tipo di «accesso» alla portata di tutti.

¹⁵ M. McLeod e E. Paolozzi, *Lost magic kingdoms*, London, British Museum Publications Ltd., 1985. F. Wilson, *Mining the museum*, Grand Street, vol. 11, n. 4, New York, Grand Street Press, 1993.

Conclusioni

In un contesto di crescente concorrenza nel *leisure market*, ogni museo d'arte deve affermare l'unicità del suo carattere e del suo posizionamento. È un obiettivo che difficilmente si può conseguire imitando Euro Disney, né, d'altra parte, resistendo a tutti i costi al cambiamento – nonostante un certo «fascino d'epoca» esercitato da alcuni musei quali polverosi depositi pubblici di collezioni un tempo private. Per ironia della sorte, alcune di queste «capsule del tempo» si ispirano a un modello di allestimento tale da mostrarci più oggetti possibile, e quindi metterci nelle condizioni di fare le nostre scelte. In questo senso, i musei d'arte di successo ci trasmettono l'entusiasmo dei collezionisti originari, coinvolgendo il visitatore o l'utente grazie a un'esperienza di qualità concepita a loro uso e arbitrio. Dobbiamo essere cauti nel nostro zelo, per non buttarci via «il bambino insieme all'acqua sporca», come ammonisce il proverbio.

Un termine opportuno si è insinuato nella lingua inglese quando si parla di politiche e di pubblici per le arti. Quel termine, *stakeholder*, suggerisce un modo responsabile di rapportarsi ai molteplici interlocutori accuratamente individuati da un teatro, da un centro culturale o da una galleria d'arte. Nei casi in cui questo concetto sia preso sul serio – e, purtroppo, vi è molta falsa retorica nei mondi dell'arte e della politica – vi è un autentico sforzo di offrire un servizio ai diversi gruppi di stakeholder. Questo è quanto io raccomando per i musei d'arte. Un approccio che richiede nuovi modelli di gestione, lavoro in équipe e un diverso concetto di eccellenza scientifica da esprimere nelle mostre e negli allestimenti.

Pur non essendo certo la migliore collezione esistente a Londra, la National Portrait Gallery dimostra come le mostre ideate e realizzate con in mente gruppi specifici di stakeholder possano dare un significativo contributo al sapere storico-artistico, allo sviluppo economico e all'educazione. Alla stregua di un motore originariamente progettato per un'automobile da corsa o di una giacca sportiva per le attività all'aperto (o dei Levis per i cercatori d'oro?), le mostre possono aspirare a un mercato ben più ampio di uno specifico segmento di pubblico, proprio perché sono state progettate da esperti con un intento specifico, e rigorosamente «testate» da deter-

Eric Moody

minate fasce di interlocutori. Come nel caso di un buon design di prodotto, è necessaria una periodica e sistematica riflessione su funzione e obiettivi. I tentativi, spesso avventati, di ammodernare taluni musei traendo ispirazione dall'*entertainment industry* sono destinati al fallimento, se privi di una profonda comprensione del ruolo e del potenziale di un museo d'arte nel XXI secolo. Forse non ci vorrà niente di meno di una Nuova Museologia?

Costruzione e veicolazione dell'immagine nei musei d'arte:
verso nuovi concetti di marketing museale

Fiona McLean

Introduzione

Tutte le organizzazioni hanno una propria identità e immagine, a prescindere dal fatto che esse cerchino di gestirle o meno, e indipendentemente dalle loro dimensioni e finalità. La questione dell'identità e dell'immagine è cruciale tanto per i musei d'arte quanto per le imprese con finalità di lucro. Il ruolo che identità e immagine giocano nella vita di un'organizzazione, sviluppando e veicolando una reputazione in grado di reggere ai mutamenti, è sempre più ampiamente riconosciuto. In un clima di crescente concorrenza in tutto il settore museale, pertanto, l'identità e l'immagine agiscono come vere e proprie risorse al servizio dello sviluppo nelle diverse fasce di pubblico della comprensione, della credibilità e del supporto del museo. Un'identità istituzionale (*corporate identity*) chiaramente articolata può contribuire in maniera sostanziale a differenziare un'organizzazione dai suoi concorrenti.

Affinché un museo si crei una reputazione e un'immagine favorevoli, esso dev'essere in grado di sviluppare e veicolare un'identità forte e positiva. Ove opportunamente declinata, l'identità istituzionale e organizzativa può rappresentare un indispensabile valore aggiunto per qualsiasi organizzazione. Essa può essere strumentale alla promozione del museo, facilitando la comunicazione sia esterna (verso i potenziali visitatori, verso gli stakeholder in generale, verso gli enti finanziatori, e così via), sia interna (verso il personale, a qualsiasi livello); come pure al posizionamento del museo rispetto ai «competitori», in un contesto di crescente concorrenza nell'utilizzo del tempo libero. L'identità agevola i processi di riassetto,

nonché la loro comunicazione, sviluppando una più profonda comprensione dell'organizzazione museale. Essa può essere impiegata nella comunicazione interna oltre che verso l'esterno, e in ultima istanza può dare un sostanziale contributo allo sviluppo della reputazione di un museo. In altri termini, l'identità dovrebbe estendere la propria influenza a ogni aspetto e a ogni interlocutore dell'organizzazione. Essa può contribuire alla costruzione di un duraturo ed efficace rapporto con i pubblici di riferimento – un principio fondante del *relationship marketing*. In sintesi, l'identità è uno strumento che i musei d'arte non possono più permettersi di ignorare.

Questo saggio si propone di illustrare pratiche e concezioni correnti dell'identità, dell'immagine e della reputazione nei musei d'arte in rapporto alla nozione di identità istituzionale, quale essa è definita dal dibattito e dagli orientamenti in ambito accademico. Obiettivo ultimo del saggio è di sviluppare una più profonda comprensione di come i musei d'arte possano gestire la propria identità e comunicare con il loro pubblico in maniera ottimale. A tal fine, nelle pagine che seguono, saranno offerte una serie di esemplificazioni per meglio illustrare la discussione.

1. *Qualche chiarificazione concettuale*

Questa sezione del saggio offre una rapida panoramica del dibattito in corso e delle teorie illustrate nella più recente letteratura sulla *corporate identity*. È necessario in primo luogo definire cosa si intende per identità istituzionale, distinguendola da altri concetti con i quali essa viene spesso confusa. «Immagine» è un termine ampiamente utilizzato da operatori e teorici per indicare l'impressione che l'individuo ha di un'organizzazione. Queste impressioni sono il frutto di discussioni con amici e colleghi, delle informazioni assimilate dai media, e del modo in cui l'organizzazione stessa comunica la propria identità. Il marchio (*brand image*) è un concetto più circoscritto, che si riferisce ai benefici percepiti dai consumatori in relazione a un determinato prodotto¹. L'immagine, in questa accezio-

¹ L. de Chernatony e M. H. B. McDonald, *Creating powerful brands*, Oxford, Butterworth Heinemann, 1992.

ne, è definita in funzione di uno specifico segmento di pubblico, il consumatore, e non rappresenta l'identità dell'organizzazione, ma semplicemente l'immagine di uno dei suoi prodotti. La creazione del marchio interessa l'identità visiva, o la rappresentazione simbolica dei benefici percepiti dal consumatore. In un museo d'arte, la *brand image* sarebbe quindi impiegata nel merchandising, ad esempio sulle matite e sull'oggettistica in vendita al pubblico.

L'identità, per contro, riflette la personalità o l'anima di una organizzazione, il suo scopo, la sua storia, le sue convinzioni, i suoi valori e la sua strategia². Tutto ciò può essere espresso e comunicato in molti modi, ma soprattutto nell'identità visiva e nel logo dell'organizzazione. Nello sviluppo dell'identità, la sfida risiede nella chiarezza con cui l'organizzazione percepisce la propria *raison d'être*, e nella sua capacità di far sì che i pubblici di riferimento, siano essi interni o esterni, la percepiscano altrettanto chiaramente. Per questo, la gestione dell'identità e la sua efficace veicolazione diventano indispensabili.

Meech distingue quattro diverse accezioni di identità³, e in particolare: il logo; l'identità visiva; l'insieme delle attività e dei prodotti di un'organizzazione, ossia tutto quanto essa fa e dice, deliberatamente o meno, come risultato di una strategia sviluppata in un determinato arco temporale; e, infine, un progetto specifico. Nelle prime due accezioni, l'identità è spesso definita nei termini di comunicazione o progetto istituzionale, laddove l'identità comprende «gli elementi visivi di autorappresentazione», insieme a «tutti gli altri modi in cui un'organizzazione comunica con i suoi interlocutori, sia internamente sia esternamente»⁴. Quale che sia la modalità di comunicazione prescelta dall'organizzazione, essa dev'essere coerente con questi simboli, dalla carta intestata al materiale promozionale.

Olins sottolinea il potere dei simboli nel comunicare «la natura e la missione di un'organizzazione»⁵ e nell'infondere un senso di ap-

² S. Black, *The essentials of Public Relations*, London, Kogan Page, 1983.

³ P. Meech, «Corporate identity and corporate image», in J. L'Etang e M. Pieczka (a cura di), *Critical perspectives in Public Relations*, London, International Thomson Business Press, 1996, pagg. 65-81.

⁴ P. Meech, «Corporate identity and corporate image» cit., pag. 71.

⁵ W. Olins, *The new guide to identity*, Aldershot (Hampshire), Gower, 1995, pag. 25.

partenza a coloro che operano al suo interno. Bromley condivide questa posizione, ma ritiene che i simboli di per sé non bastino⁶; essi devono rappresentare i sentimenti e le convinzioni di chi opera all'interno dell'organizzazione. In tal senso, la comunicazione non comprende solo fattori esteriori quali le uniformi, ma anche e soprattutto il modo stesso in cui il personale si rapporta al pubblico. I simboli, dunque, non solo comunicano ciò che l'organizzazione rappresenta, ma instillano un senso di appartenenza in coloro che vi lavorano, agendo come uno strumento di comunicazione interna. Tuttavia, il sempre più frequente ricorso ai simboli e al logo per indicare un mutamento di identità e per suggerire una differenziazione tra le organizzazioni ha sinora puntato a un uso limitato dei concetti di identità e di gestione dell'immagine, con l'effetto di distanziare ulteriormente l'identità istituzionale dalla realtà dell'organizzazione⁷.

Alvesson suggerisce che la crescente competizione tra organizzazioni può anche far sì che le immagini diventino sempre più ridondanti e si allontanino dalla vera identità di un'organizzazione⁸. Di conseguenza, esse divengono effimere e inconsistenti. Non solo. Nel momento in cui le organizzazioni evolvono verso una maggiore complessità a fronte di un ambiente sempre più concorrenziale, la loro cultura e personalità possono modificarsi insieme ai contesti in cui esse si trovano a operare. La veicolazione dell'identità istituzionale diventa allora cruciale per salvaguardare quella personalità dallo stress del cambiamento⁹.

La terza accezione di identità istituzionale individuata da Meech¹⁰ si distanzia dalla approssimativa equazione tra identità e simbologia. Così, secondo Olins, l'identità istituzionale proietta quattro aspetti dell'organizzazione: quello che si è, quello che si fa, il modo in cui lo si fa, e con quali obiettivi. Olins sostiene che l'idea

⁶ D. B. Bromley, *Reputation, image and impression management*, New York, John Wiley and Sons, 1993.

⁷ P. Gorb, «The psychology of corporate identity», in *European Management Journal*, 3, X, 1992, pagg. 310-14.

⁸ M. Alvesson, *Corporate culture and organizational symbolism*, Berlin, Walter de Gruyter, 1992.

⁹ B. Quirke, *Communicating corporate change*, New York, McGraw-Hill, 1996.

¹⁰ P. Meech, «Corporate identity and corporate image» cit.

essenziale sottesa a una strategia di sviluppo dell'identità istituzionale può essere riassunta in questi termini:

in tutto ciò che l'organizzazione fa, possiede e produce, essa dovrebbe proiettare un'idea chiaramente leggibile della sua natura e dei suoi obiettivi. La maniera ottimale di conseguire una simile trasparenza consiste nel rendere tutto quanto esiste all'interno dell'organizzazione e intorno a essa – i suoi prodotti, la sua sede, le sue modalità di comunicazione e il suo comportamento – coerente negli intenti e nelle prestazioni e, ove opportuno, anche nell'apparenza¹¹.

D'altra parte, per essere percepita in modo coerente dall'esterno, l'organizzazione deve aver conseguito una coerenza al proprio interno, ovvero una congruenza di intenti risultante da una visione o da un'idea centrale, che si esprime nella personalità istituzionale – o nella «percezione di sé» – dell'organizzazione¹².

Van Riel dimostra il legame esistente tra identità e immagine, suggerendo che un'organizzazione «dev'essere pienamente cosciente della sua effettiva situazione per potersi presentare chiaramente attraverso il suo comportamento, la sua comunicazione e il suo simbolismo»¹³. L'identità è quindi il modo unico di presentarsi di un'organizzazione, dove l'elemento cruciale è la personalità dell'organizzazione stessa.

Quel che Van Riel non riconosce, tuttavia, è che l'immagine, lungi dall'essere un mero riflesso dell'identità, può anche essere condizionata da fattori esterni¹⁴. Basandosi sulle ricerche di Alvesson¹⁵, Moffitt rileva come non una, ma molteplici immagini di un'organizzazione siano prodotte da fattori ambientali, e come tali fattori, siano essi di ordine personale, sociale, ambientale e organiz-

¹¹ W. Olins, *The new guide to identity* cit., pag. 10.

¹² P. Meech, «Corporate identity and corporate image» cit., pag. 72.

¹³ C. B. M. Van Riel, *Principles of corporate communication*, London, Prentice-Hall, 1995, pag. 33.

¹⁴ M. A. Moffitt, «A cultural studies perspective toward understanding corporate image: a case study of State Farm Insurance», in *Journal of Public Relations Research*, 1, VI, 1994, pagg. 41-66.

¹⁵ M. Alvesson, «Organization: from substance to image?», in *Organization Studies*, 3, XI, 1990, pagg. 373-94.

Fiona McLean

zativo, siano in concorrenza per determinare l'immagine istituzionale. Così,

il fenomeno dell'immagine istituzionale è troppo complesso per essere determinato da un simbolo, da una persona, da un attributo, da un'opinione, da un singolo fattore culturale, dall'organizzazione stessa, o dal fruitore. L'immagine non è un concetto semplice, ma un insieme di concetti; né tantomeno un concetto esclusivamente determinato a monte o a valle, ma un concetto ambientale¹⁶.

Ad esempio, l'immagine positiva che un individuo ha di un museo d'arte può essere dovuta all'attenzione che quest'ultimo presta alle fasce svantaggiate della comunità. La conoscenza di questa attività meritoria può derivare da informazioni raccolte presso gli amici, da articoli sui giornali, o tramite il contatto diretto con il personale del museo. In altri casi, uno o più fattori interrelati possono determinare lo sviluppo di un'immagine negativa del museo, quali ad esempio la divulgazione sui mass media delle politiche di assunzione del personale, l'insoddisfazione per il cibo servito nella caffetteria, o l'esperienza negativa vissuta nel museo da un collega di lavoro. Di conseguenza, l'ambiente è sempre maggiormente riconosciuto come un fattore essenziale nella gestione dell'identità istituzionale.

Prima di procedere all'analisi della quarta accezione di identità istituzionale – come progetto – è importante considerare i diversi modi in cui la personalità di un'organizzazione si manifesta, attraverso il comportamento, la comunicazione, il simbolismo e l'ambiente. L'osservazione di queste diverse manifestazioni si basa su un'indagine condotta in alcuni musei scozzesi, e si concentra in particolare modo sui musei d'arte.

¹⁶ M. A. Moffitt, «A cultural studies perspective toward understanding corporate image» cit., pag. 45.

2. Il comportamento

Un certo numero di fattori concorre a configurare le due categorie di un'organizzazione descritte da Olins¹⁷, e cioè i servizi e il «comportamento» dell'organizzazione museale. Con riferimento a entrambe, la propensione al mutamento e i pubblici interni del museo esercitano un ruolo particolarmente significativo nella gestione dell'identità.

L'evoluzione del singolo museo d'arte e la sua disponibilità a cambiare sono fattori di particolare rilievo nello sviluppo della sua personalità attuale. Il fatto che il museo sia in larga misura un «dato» – si pensi solo alla sede e alle collezioni – lascia ben poco margine di manovra nell'introduzione di cambiamenti. Esistono, ovviamente, diverse opzioni praticabili, quali ad esempio il recupero e la modernizzazione dell'edificio, lo sviluppo di nuovi servizi come la caffetteria e i negozi, l'aggiornamento degli allestimenti grazie alle nuove tecniche interpretative, l'acquisizione di nuove opere e l'organizzazione di mostre temporanee. Vi è tuttavia un limite alle effettive opportunità di cambiamento – un limite determinato non solo dalle risorse finanziarie del museo, ma anche dalla sua storia, laddove l'identità originaria è talmente forte da resistere al mutamento. E tuttavia, che piaccia o meno, l'identità dei musei d'arte sta cambiando. La società cambia, e questo cambiamento non può non riflettersi nei musei che, pur rappresentando il passato, sono rivolti alla società presente e futura.

Per ogni museo, il primo pubblico di riferimento è rappresentato proprio dal personale. Sebbene, in taluni casi, sia il direttore a dare una forte impronta personale all'istituzione – un'impronta tale da determinare una totale identificazione tra la personalità del museo e la personalità di chi lo dirige –, è il personale «in prima linea» a entrare in contatto con il visitatore, anche se non vi sono in genere particolari opportunità di incontro tra il pubblico e coloro che lavorano nel museo. Questo duplice ruolo del custode del museo, che al tempo stesso sorveglia le collezioni e accoglie il visitatore, è irto di difficoltà. L'importanza dei custodi dev'essere riconosciuta, ad

¹⁷ W. Olins, *The new guide to identity* cit.

esempio attraverso la programmazione di corsi di soddisfazione del cliente ad essi specificamente indirizzati. Tuttavia, i tentativi di rendere più «avvicinabili» i sorveglianti tramite il semplice cambio di divisa incontreranno inevitabilmente la resistenza del personale di custodia, che sembra preferire l'aria di autorità conferitagli dall'uniforme. Tutto questo malgrado il fatto che gran parte dei musei stiano cercando di diventare dei luoghi più accessibili. Ma l'effettivo coinvolgimento degli addetti alla sorveglianza può presentare ulteriori difficoltà. Esistono infatti punti di vista divergenti sul ruolo del personale di un museo nei confronti del pubblico, a seconda che si tratti della dirigenza, dei curatori, dei custodi o degli addetti alla ristorazione e al merchandising. D'altra parte, il personale di un museo d'arte ha a che fare con una grande varietà di interlocutori, ed è importante che esso sia coerente nel modo in cui proietta l'identità dell'istituzione.

3. La comunicazione

La comunicazione ha luogo sia all'interno sia all'esterno dell'organizzazione e, ancora una volta, riflette la natura complessa di un museo. L'integrazione dei messaggi diretti ai diversi pubblici di riferimento è quindi necessaria per garantire la coerenza dell'istituzione.

La comunicazione esterna dipende in larga misura dai media. I musei devono essere quindi ben consapevoli del ruolo di una buona copertura sui media nella valorizzazione della loro eccellenza e nella promozione della loro identità. D'altra parte, è importante che il museo produca la propria pubblicità, ad esempio nella forma di materiali stampati illustrativi. Ancora una volta, il museo ha bisogno di valutare il modo in cui la sua identità è veicolata, e di verificare che l'immagine che ne risulta sia accurata e coerente. Con ogni probabilità, molti musei sentono di essere carenti sotto il profilo della comunicazione con i loro molteplici interlocutori, ma anche di non disporre delle competenze professionali e delle risorse necessarie a elaborare, implementare, mantenere e valutare una strategia comunicativa efficace.

Un'altra sfida che tutti i musei devono affrontare consiste nell'integrare i diversi pubblici «interni» con i quali essi si trovano a

interagire: i volontari, i politici, i membri del consiglio d'amministrazione, e via dicendo. Tecniche quali la distribuzione di bollettini interni e le riunioni col personale per lo scambio di informazioni possono facilitare questo obiettivo. Sono gli addetti alla sorveglianza a entrare in contatto quotidiano con il pubblico: per questo è fondamentale che essi abbiano la possibilità di comunicare al museo il proprio feedback sulle reazioni dei visitatori. I custodi devono inoltre essere tenuti informati di qualsiasi mutamento avvenga all'interno del museo, dal momento che essi si trovano immancabilmente a dover rispondere alle domande dei visitatori.

L'integrazione di comunicazione interna e comunicazione esterna rimane un'area di criticità nei musei d'arte, malgrado i tentativi sinora effettuati su questo fronte. Troppo spesso, messaggi diversi sono trasmessi a diversi tipi di pubblico. La questione è resa ancor più complessa dalla molteplicità e dalla varietà degli interlocutori di un museo, siano essi interni o esterni. Individuare le diverse tipologie di pubblico, adattare i messaggi in modo da istruire e informare ciascuna di esse e valutare regolarmente l'efficacia di questa attività di comunicazione costituisce un compito enorme ma inderogabile.

4. Il simbolismo

Il simbolismo denota la rappresentazione di un'organizzazione, che ciò avvenga per il tramite di parole, rappresentazioni visive o convinzioni. Come sostiene Meech, tuttavia, «più di qualsiasi altra cosa, la scelta di un nome è l'elemento chiave di identificazione simbolica»¹⁸. Le tradizionali connotazioni del termine «museo» possono influire in misura anche considerevole sui tentativi intrapresi da molti musei di liberarsi dell'immagine da cui si sentono in qualche modo «perseguitati». L'immagine tradizionale del museo può in altri termini pregiudicare gli sforzi compiuti dalla singola istituzione per comunicare la sua nuova identità al pubblico, nel caso in cui essa abbia avviato un processo di trasformazione nel senso di un maggiore dinamismo e di una maggiore attrattività.

¹⁸ P. Meech, «Corporate identity and corporate image» cit., pag. 67.

Fiona McLean

Spesso il nome del singolo museo non ne riflette adeguatamente il contenuto. D'altra parte, si potrebbe sostenere che nessun nome è in grado di comunicare efficacemente la complessità di un museo, sotto il profilo delle sue collezioni come delle sue funzioni.

Così, anche nella progettazione del logo, la sfida consiste nel rispecchiare la natura complessa del museo. In molti musei d'arte, la prassi prevede il coinvolgimento in questo processo di designer professionisti e/o la consultazione del personale. Non altrettanto diffuso sembra l'aperto confronto con il pubblico sul logo, sul nome e, più in generale, sull'immagine del museo. Eppure, proprio perché si è riconosciuta l'importanza dell'immagine, la consultazione di tutti i pubblici di riferimento del museo diventa cruciale. Qual è la loro percezione del museo? E questa percezione coincide con quella che il museo attribuisce loro?

Anche nel caso della reputazione, che pure fa parte integrante del simbolismo, i musei d'arte tendono a confrontarsi non tanto con il grande pubblico, quanto piuttosto con gli interlocutori politici (ad esempio l'amministrazione locale, nel caso in cui si tratti di un museo civico) e con i colleghi in ambito museale. Un orientamento che riflette forse il ruolo del museo quale istituzione dedicata alla ricerca e alla conservazione, ma anche la formazione scientifica di molti direttori.

5. L'ambiente

Come ha sottolineato Moffitt nel suo studio¹⁹, l'ambiente può influire in maniera significativa sull'identità di un museo, non solo in senso lato, ma anche a livello della singola istituzione. Basti pensare a fattori quali la dimensione politica, il fenomeno della concorrenza, o il ruolo sociale del museo.

È generalmente riconosciuto che gran parte dei musei d'arte, in particolar modo quelli affidati in gestione alle amministrazioni locali o allo Stato (o finanziati almeno in parte con fondi pubblici), sono in qualche misura soggetti a un controllo di natura politica. Un

¹⁹ M. A. Moffitt, «A cultural studies perspective toward understanding corporate image» cit.

simile controllo può avere un impatto anche sostanziale sul museo, laddove le politiche degli enti di governo influenzino gli obiettivi istituzionali del museo stesso. I politici sono un pubblico di riferimento cruciale per i musei, e l'immagine che essi hanno dell'istituzione può essere determinante nei processi decisionali inerenti al bilancio di gestione o al finanziamento di un particolare progetto. In tal senso, la percezione dei politici può avere un ruolo decisivo nello sviluppo dell'identità di un museo d'arte.

I musei d'arte sono in concorrenza con altre attrazioni non solo per i visitatori, ma anche per i finanziamenti. Nel caso in cui il museo sia statale o di un ente locale, esso può anche entrare in competizione con altri servizi pubblici per l'allocazione di risorse in calo costante. Ciononostante, la concorrenza è sempre più di frequente considerata come un fattore positivo, laddove esistano opportunità di collaborazione (ad esempio promozioni congiunte, biglietterie unificate) con altri musei d'arte e attrazioni per il pubblico, in particolare se queste attrazioni sono complementari al museo e di pari livello qualitativo.

I musei hanno un importante ruolo sociale da svolgere nei confronti della comunità di riferimento – un ruolo che fa parte della loro stessa missione. Le identità cambiano perché le società cambiano. Così, l'identità di un museo non può essere determinata in senso puramente autoreferenziale, ma deve piuttosto essere definita in rapporto al contesto sociale in cui il museo si trova a operare. Molti dei cambiamenti introdotti di recente nei musei sono avvenuti in risposta a fenomeni sociali quali ad esempio l'avvento di metodi di insegnamento e di apprendimento meno formali, il rimpatrio di oggetti nei loro paesi d'origine, o l'utilizzo sempre più diffuso delle nuove tecnologie.

6. *Sviluppare un «programma identità»*

Nella definizione dell'identità di un museo, o perlomeno nella sua ridefinizione a fronte del cambiamento, entra in gioco la quarta accezione di identità aziendale, quella di «progetto». Affinché il museo sia in grado di sviluppare un *identity programme*, raccomanda Olins, è necessario effettuare un'indagine e una valutazione cri-

tica che servano da base alla formulazione di raccomandazioni strategiche e alla fase successiva di lancio e implementazione²⁰. Olins suggerisce di articolare l'indagine in un piano di interviste, in una serie di *audits* e in un lavoro di *desk research*, e di affidare l'incarico a un consulente. Se è vero che per molti musei d'arte il ricorso a un consulente esterno comporterebbe dei costi proibitivi, quelli che sono in grado di permetterselo tendono comunque a limitare il *brief* alla creazione di un'identità visiva, mentre è raro che essi si impegnino in un lavoro di ricerca nei termini delineati da Olins. D'altra parte, l'indagine auspicata da Olins sembra culminare proprio nella definizione di un'identità visiva per l'organizzazione, dal logo agli altri strumenti di comunicazione visiva quali le uniformi del personale, la carta intestata, la grafica, la pubblicità. In altri termini, mentre i teorici riconoscono che l'identità istituzionale è qualcosa di ben più complesso della semplice identità visiva, essi non si spingono di fatto oltre l'individuazione di tecniche e strumenti di gestione di quest'ultima.

D'altra parte, non sarebbe corretto fare riferimento soltanto al punto di vista dei creatori di immagine²¹. L'identità istituzionale riguarda infatti un'organizzazione nella sua interezza, e richiede di essere affrontata nel senso più ampio della rappresentazione e della comunicazione della personalità dell'organizzazione, quale essa agisce nel contesto circostante. Un simile approccio ha chiare implicazioni sotto il profilo della gestione dell'identità istituzionale, e richiede qualcosa di più che non la semplice manipolazione dell'identità visiva. Esso esige una migliore comprensione dell'identità dell'organizzazione in rapporto ai suoi diversi pubblici.

Un programma di identità istituzionale dovrebbe prendere avvio da un'indagine conoscitiva delle diverse fasce di pubblico tramite una serie di interviste. Un vero e proprio dialogo dev'essere instaurato con i pubblici interni ed esterni al museo d'arte: qual è l'immagine del museo? esistono opinioni divergenti a seconda dei pubblici di riferimento? A questa indagine dovrebbe seguire un lavoro di *desk research* o un *audit* del museo: qual è la personalità

²⁰ W. Olins, *The new guide to identity* cit.

²¹ P. Meech, «Corporate identity and corporate image» cit.

del museo d'arte? quali sono i suoi obiettivi, la sua storia, le sue convinzioni, e qual è la sua strategia attuale? Per rispondere a questi quesiti, è necessario effettuare una valutazione del comportamento del museo, delle sue modalità di comunicazione, del suo simbolismo e del suo contesto di riferimento. Il museo ha già un'identità ben definita? è ancora attuale? ove necessario, quali mutamenti devono essere introdotti?

Conclusa questa fase analitica, occorre procedere allo sviluppo di una strategia di identità. Come già rilevato altrove, tale strategia non può semplicemente coincidere con la formulazione *ad hoc* di un'identità visiva per il museo. Essa consiste piuttosto nello sviluppo di un'immagine e di una reputazione che riflettano adeguatamente l'identità del museo d'arte in rapporto ai suoi pubblici interni ed esterni. La strategia dovrebbe quindi essere implementata e comunicata a tutti gli interlocutori interessati, oltreché soggetta a revisioni periodiche, ad esempio ogni cinque o dieci anni.

La sezione finale di questo saggio si propone di individuare alcune sfide critiche per i musei d'arte nello sviluppo di una strategia di identità. A tal fine si prenderanno in esame alcune esperienze concrete, e in particolare i casi del City Art Centre di Edimburgo, il Kirckaldy Museum and Art Gallery, e la Gallery of Modern Art di Glasgow.

7. Le sfide per i musei d'arte

Forse la sfida più prevedibile – ma non per questo meno impegnativa – è la difficoltà di gestire la complessità di un museo, determinata, come noto, dalla coesistenza di obiettivi e di pubblici diversi. Una simile diversità può essere particolarmente problematica sotto il profilo del simbolismo di un museo, a partire dal nome e dalla progettazione del logo. Essa può essere assimilata al problema dell'identità *multi-business* cui fa riferimento Olins²². In questo caso, le aziende crescono mediante processi di acquisizione sino a costituire un gruppo chiaramente riconoscibile grazie a un'immagine

²² W. Olins, *The new guide to identity* cit.

o a una denominazione, come nei casi di Nestlé o Forte. Pur riconoscendo la natura problematica di questa diversità, Olins osserva che occorre trovare un equilibrio tra l'identità complessiva e quelle individuali, consentendo a entrambe di avere il giusto rilievo. Nel caso di un museo d'arte, tuttavia, la situazione è leggermente diversa, trattandosi non tanto di una serie di identità distinte raccolte sotto un'identità ombrello, quanto piuttosto di una varietà di servizi, di obiettivi e di segmenti di pubblico rappresentati da una singola identità.

Il City Art Centre di Edimburgo ha incontrato un problema di questo genere nel momento in cui, dovendo scegliere tra diverse denominazioni, ha dovuto valutare quale di esse rispecchiasse più fedelmente i suoi obiettivi e le sue attività. Avrebbe dovuto chiamarsi Centro d'Arte, Centro delle Arti, o Galleria d'Arte? Il dilemma era accentuato dalla natura composita dei pubblici di riferimento, dal momento che il City Art Centre si proponeva di richiamare i turisti enfatizzando il proprio carattere di eccellenza, mentre i residenti erano attratti dalla sua natura partecipativa. Come conciliare entrambi gli obiettivi in un solo nome?

Non esistono risposte univoche a un simile dilemma. Si può tuttavia presumere che il mancato confronto con le percezioni dei pubblici dei musei abbia esacerbato questa difficoltà. L'identità, in questo caso, è bidirezionale, e una comunicazione simmetrica potrebbe essere necessaria per rendere conto della diversità di messaggi che il museo sta cercando di veicolare. Un approccio di questo genere si contrappone alla comunicazione asimmetrica adottata dai responsabili di marketing e sostenuta da Kotler²³, dove i messaggi vengono «confezionati» e trasmessi a un comune denominatore individuato tra sottogruppi definiti come omogenei. Avenarius sostiene invece che i veri creatori di immagini sono i pubblici di un'organizzazione, e che l'«immagine è il prerequisito ma anche il risultato di un dialogo»²⁴. Se davvero la costruzione attiva di immagini è opera del pubblico, le organizzazioni dovrebbero risol-

²³ P. Kotler, *Marketing for nonprofit organizations*, Englewood Cliffs (New Jersey), Prentice-Hall, 1982².

²⁴ H. Avenarius, «Image and the Public Relations practice», in *Journal of Public Relations Research*, 2, V, 1993, pag. 69.

versi ad abbandonare il tradizionale approccio unidirezionale per adottare un atteggiamento dialogico nei confronti dei loro interlocutori. Un simile approccio comporta una diversa concezione di pubblico, considerato non più come un insieme di sottogruppi, ma come una serie di individui, come pure il riconoscimento che questi individui riflettono punti di vista diversi sull'organizzazione. Lo stesso vale per lo staff del museo, le cui divergenti percezioni di ruolo dovrebbero essere superate. Questo approccio richiede una comunicazione bidirezionale e l'avvio di un dialogo con i diversi pubblici, laddove all'organizzazione

si richiede di individuare e di tener conto dei molteplici livelli di conoscenza, atteggiamenti e comportamenti, positivi e negativi, di cui gli individui sono portatori, anziché individuare nel pubblico un paio di punti di vista condivisi e adottarli come unici termini di riferimento²⁵.

Una possibile alternativa consiste nello sviluppo di più d'una identità visiva, in modo da esprimere adeguatamente la personalità complessa di un'organizzazione e nel contempo interloquire con i diversi segmenti di pubblico attraverso l'identità visiva a essi più congeniale. Un simile approccio riconosce che i musei devono dialogare con pubblici diversi, oltre a dover offrire una gamma complessa di servizi. Così, ad esempio, la Gallery of Modern Art di Glasgow ha due identità: l'identità ombrello dei Glasgow Museums, che comprende diversi musei locali, e il suo specifico logo. È bene tuttavia tener presente che i diversi tipi di pubblico spesso si sovrappongono (un finanziatore, ad esempio, può anche essere un visitatore), e che la confusione che ne deriva potrebbe andare a detrimento dell'effetto generale.

L'immagine che il pubblico ha del singolo museo può essere sensibilmente condizionata dalla sua percezione dei musei in senso lato. Questo fenomeno presenta serie implicazioni per la comunità museale. Può darsi il caso che i singoli musei debbano adoperarsi più attivamente per modificare questa percezione, o che occorra

²⁵ M. A. Moffitt, «A cultural studies perspective toward understanding corporate image» cit., pag. 160.

mettere a punto e lanciare campagne di relazioni pubbliche relative ai musei in generale. Soprattutto nel caso dei musei più piccoli, che non dispongono delle risorse necessarie a comunicare in maniera efficace, vi è un effettivo bisogno di esprimersi tramite un'unica voce. Se questa considerazione ha scarsa rilevanza per le organizzazioni di natura commerciale, essa assume un particolare significato per i musei d'arte, che potrebbero essere percepiti dal pubblico come una singola entità grazie alla proiezione della stessa immagine da un'organizzazione all'altra. Questo approccio può essere vantaggioso sotto il profilo dei costi, in quanto consente ai musei di sviluppare una strategia turistica congiunta e nel contempo influire sulle attitudini della popolazione residente. Nel caso di Glasgow, il fatto che la frequentazione dei musei sia oggi un fenomeno diffuso deve molto agli sforzi compiuti dai musei locali per sviluppare un'immagine positiva attraverso l'attività didattica, una politica di maggiore apertura e accessibilità e l'organizzazione di campagne promozionali congiunte.

Un ulteriore fattore riguarda la molteplicità dei pubblici dei musei d'arte e la nozione di reputazione nell'ambito dell'identità istituzionale. Molti professionisti dei musei considerano la reputazione all'interno della comunità museale e presso la classe politica altrettanto importante, se non più importante, della reputazione presso il grande pubblico. Questa convinzione non può non influire sull'identità dell'istituzione, oltre ad avere evidenti implicazioni sotto il profilo del ruolo pubblico del museo. Benché l'importanza del riconoscimento da parte della comunità museale sia fuori di dubbio – e nei musei forse più che altrove, trattandosi di istituzioni dedite allo studio e alla tutela delle collezioni – non bisogna dimenticare che la reputazione è anche il frutto della qualità del servizio offerto al pubblico. Così, ad esempio, il City Art Centre di Edimburgo ha riconosciuto il bisogno di trovare un ragionevole compromesso tra gli sforzi compiuti per sviluppare una buona reputazione presso gli enti finanziatori e quelli indirizzati a creare un rapporto positivo con i propri visitatori. Questo tentativo di mediazione non ha mancato di creare complicazioni, parzialmente superate grazie allo sviluppo di nuovi strumenti di comunicazione interna, mirati a un maggiore coinvolgimento degli interlocutori politici oltretutto del personale del Centro.

Si tratta, in questo caso, di trovare il giusto equilibrio tra eccellenza scientifica e accessibilità. Il tema della qualità e le tensioni inerenti al suo sviluppo diventano centrali, laddove la conformità agli standard professionali di curatela rischi di pregiudicare la reattività a livello organizzativo e la sensibilità al mercato. Il Kirckaldy Museum and Art Gallery, ad esempio, intende promuovere la partecipazione il più possibile allargata della popolazione residente, ma nel contempo sostiene che il suo negozio deve mettere in vendita solo prodotti di qualità, piuttosto che souvenir vistosi e a buon mercato. Ancora una volta, la coerenza di obiettivi e identità è la chiave per evitare di trasmettere messaggi contraddittori.

I musei d'arte tendono ad avere una dimensione politica che non è altrettanto evidente nel settore for-profit. Nella gestione dell'identità di un museo occorre quindi trovare un equilibrio dinamico con un'ulteriore componente, ovvero il grado di influenza politica cui il museo stesso è sottoposto. Nei musei finanziati o altrimenti soggetti a un forte controllo da parte del governo, sia esso centrale o locale, l'intervento politico è inevitabile. Così, ad esempio, il Kirckaldy Museum and Art Gallery aveva originariamente sviluppato un logo molto accattivante, ma l'amministrazione civica cui esso fa capo si impose affinché anche il suo logo fosse utilizzato. Benché l'effetto finale sia molto meno efficace in termini di comunicazione, il museo ha riconosciuto la necessità di mediare con l'ente locale, in modo da convincerlo dell'efficacia del proprio logo. I musei hanno bisogno di una legittimazione politica del loro valore, e di trasmettere questo senso di valore ai politici e agli amministratori locali. Ciò richiede ai musei un senso molto forte della loro *raison d'être* e del ruolo che essi svolgono nel contesto socio-economico di riferimento.

La dimensione politica del museo non può che complicare la gestione della diversità dei messaggi che esso trasmette, comportando un ulteriore ampliamento dei suoi interlocutori. In questo caso può essere utile sviluppare un tema forte, che sia ribadito in ogni aspetto dell'organizzazione. Lungi dal pregiudicare la molteplicità dei temi sottesi alle funzioni e alle attività di un museo, talora in conflitto tra loro, la supremazia di un singolo tema può aiutare a rendere queste divergenze meno evidenti a coloro con i quali il museo sta comunicando. Il messaggio del museo, sia esso veicolato con un logo, con

un nome, o anche con uno slogan, deve potersi riflettere in ogni aspetto dell'istituzione, non solo sulla carta intestata, nelle pubblicazioni e nei materiali promozionali, ma anche negli allestimenti, nei pannelli informativi, nella segnaletica, nella caffetteria e sui prodotti venduti nel museum shop.

Anche il contesto «ambientale» del museo è un fattore importante nella gestione dell'identità istituzionale. Di fatto, la comprensione di tale contesto e delle trasformazioni in atto a livello economico e sociale favorisce a sua volta una migliore comprensione del cambiamento – ma anche della necessità di cambiamento – nell'identità dell'organizzazione. Un simile atteggiamento richiede al museo di rimettere costantemente in discussione il proprio ruolo nella società: se il museo vuole assumere una rilevanza sociale e porsi in un'ottica di servizio, esso deve continuare a ridefinirsi in rapporto al cambiamento della società in cui si trova ad operare. Come osservato altrove, anche l'influenza politica può determinare un ampliamento dei pubblici con i quali il museo d'arte deve interloquire. Il City Art Centre di Edimburgo spende molte energie nello sviluppo di un'immagine favorevole presso gli enti finanziatori.

Esistono ovviamente dei limiti al cambiamento nei musei, quali ad esempio la preesistenza di una determinata sede e le collezioni. D'altra parte, ciò non vuol dire che il museo non possa procedere a una ridefinizione del valore sociale della propria collezione, rispecchiando gli eventuali mutamenti di significato negli allestimenti e nelle tecniche di interpretazione. Il Kirckaldy Museum and Art Gallery, ad esempio, è stato completamente rinnovato sotto il profilo espositivo e tecnologico anche grazie allo sviluppo di un tema forte ribadito a tutti i livelli dell'istituzione.

L'altro aspetto ambientale di particolare interesse per il museo è la concorrenza. Sebbene molti musei si vedano in costante competizione con altre attrazioni per richiamare l'attenzione dei visitatori, essi sono al tempo stesso convinti che vi siano maggiori opportunità di collaborazione e partenariato. Uno dei prerequisiti fondamentali nello sviluppo dell'identità istituzionale di un'organizzazione consiste nella sua differenziazione rispetto ai competitori. D'altra parte, le iniziative congiunte possono richiedere alle singole istituzioni un rapporto più stretto, che potrebbe finire per confondere o perlomeno «sfocare» le rispettive identità; ed è proprio in simili circostanze che

il museo deve sviluppare un'identità ben distinta, se non vuole correre il rischio di essere ridotto alla semplice articolazione di un'identità dominante. Forse c'è spazio per entrambe. I musei d'arte dovrebbero condividere le loro risorse e agire con una voce sola al fine di sviluppare un mercato di riferimento sia locale sia turistico. Il City Art Centre di Edimburgo, ad esempio, figura regolarmente nella *Edinburgh Art Gallery Guide*, una pubblicazione periodica che comprende tutte le gallerie d'arte locali illustrandone programmi ed eventi.

Conclusioni

Il contesto in cui i musei operano, la loro dipendenza dal volontariato, dai politici e dai *trustees* oltreché dai visitatori, rende la comunicazione una questione molto più complessa che non in ambito commerciale. I musei devono trasmettere messaggi diversi, attraverso mezzi diversi, a diverse fasce di pubblico; eppure, rispetto alle organizzazioni for-profit, essi dispongono di meno tempo e di minori risorse e competenze per gestire adeguatamente le proprie strategie di comunicazione. Una forte identità, in grado di riflettere la realtà dell'organizzazione, dovrebbe semplificare i processi di comunicazione. E tuttavia, le esigenze dei molteplici pubblici di un museo sono così diverse e nel contempo interrelate da richiedere la messa a punto di una strategia di comunicazione simmetrica. Solo così il museo sarà in grado di proiettare la propria identità in un'immagine adeguata a ogni fascia di pubblico. Non si tratta solo di comunicare l'identità di un museo d'arte. Quali sono le immagini del pubblico, e in che modo corrispondono all'identità del museo?

Quando comunicano, i musei d'arte tendono a ignorare i propri interlocutori. Essi non dovrebbero invece prescindere dall'immagine prodotta all'esterno, e anzi assumerla, poiché la reputazione di un museo non è il prodotto di un semplice processo interno. I musei d'arte devono saper affrontare la dimensione politica e la diversità dei pubblici cui essi si rivolgono. Ciò comporta un lavoro di ricerca sul pubblico per ottenere il necessario feedback, somministrando questionari e organizzando *focus groups*. Non è peraltro necessario impiegare a tutti i costi tecniche particolarmente sofisticate. Ad esempio, i Glasgow Museums hanno introdotto all'interno degli al-

lestimenti dei pannelli finalizzati a stimolare e a raccogliere le reazioni spontanee del pubblico.

I musei d'arte tendono a concentrare la propria attenzione sul breve periodo. Ma lo sviluppo di un rapporto duraturo con i diversi interlocutori richiede un pensiero strategico, articolato sul lungo periodo; non si tratta solo di attirare nuovi visitatori, ma anche e soprattutto di consolidare il rapporto con quelli attuali. E ancora, il museo d'arte dev'essere in grado di instaurare un rapporto con tutte le fasce di pubblico, non solo con i visitatori²⁶. Anche in questo caso il museo deve comunicare e incoraggiare un processo di feedback, imparando a conoscere i suoi interlocutori e avvalendosi di strumenti quali l'associazionismo, gli abbonamenti stagionali, i bollettini, e via dicendo. Alla fine, i benefici derivanti dalla creazione di rapporti consolidati si manifesteranno in diversi modi, e in particolare nel supporto e nella «fedeltà» del pubblico²⁷. Sviluppando la «percezione di sè» del museo e prestando la giusta attenzione alle diverse fasce di pubblico, l'identità accoglierà una molteplicità di prospettive, e piuttosto di essere rigidamente ancorata a un punto di vista interno, svilupperà un senso di maggiore responsabilità nei confronti degli interlocutori del museo d'arte. In altri termini, i processi organizzativi del museo d'arte, il suo funzionamento e le sue attività saranno guidati da una effettiva comprensione dei significati di cui quel museo è investito, e lo avvicineranno ulteriormente ai suoi molteplici pubblici.

Per concludere, i musei d'arte devono rispondere al cambiamento. Il ruolo e il valore dei musei nella società evolvono con il tempo, e il museo dev'essere in grado di riflettere questa evoluzione. Solo attraverso il dialogo il museo d'arte potrà avvicinarsi alle correnti e alle forze del mutamento, sviluppando una maggiore reattività a un contesto in rapida trasformazione. L'identità organizzativa riguarda la personalità, l'autopercezione del museo in quanto organizzazione, un'organizzazione che ha un importante ruolo da svolgere nella società. Solo un museo che conosce se stesso e i suoi pubblici può sviluppare la sua immagine e reputazione.

²⁶ F. McLean, *Marketing the museum*, London, Routledge, 1997.

²⁷ M. Christopher *et al.*, *Relationship marketing*, Oxford, Butterworth Heinemann, 1991.

Leggibilità e accesso: le tecnologie dell'informazione
e della comunicazione al servizio del museo d'arte
Anne Fahy

*1. Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione nei
musei d'arte*

Nel corso degli ultimi vent'anni, molto è stato scritto sull'introduzione del computer nei musei e nelle gallerie d'arte¹. L'informatica ha indubbiamente finito col permeare ogni aspetto del lavoro nei musei: dalla gestione degli aspetti amministrativi (quali la programmazione finanziaria, la contabilità, la gestione delle risorse umane) sino alle attività più specificamente museali (ad esempio, il monitoraggio delle condizioni ambientali, l'analisi dei dati scientifici e di altra natura, la sicurezza, la gestione delle collezioni e le applicazioni nell'ambito di una mostra). Come quasi ogni aspetto della nostra vita quotidiana, così anche musei e gallerie sono stati profondamente influenzati dall'avvento della rivoluzione informatica. Questo saggio si propone di esaminare il ruolo attuale e le prospettive future delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nella promozione del pubblico accesso e nell'ottimizzazione dell'esperienza dei visitatori.

Benché l'attenzione del saggio si concentri essenzialmente sulle gallerie d'arte, esistono diversi casi esemplari di utilizzo innovativo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione in altre ti-

¹ L. Sarasan, «Why museum computer projects fail», in *Museum News*, 59, IV, 1981, pagg. 40-49; B. Abell-Seddon, *Museum catalogues: a foundation for computer processing*, London, Bingley, 1988; J. Burnett e I. Morrison, *Wimps, Worms and Winchesters. A guide to documentation in museums*, Edinburgh, National Museums of Scotland, 1991².

pologie di musei. Ove opportuno, si tenterà di valutare se da queste diverse esperienze i musei e le gallerie d'arte possano trarre lezioni utili ai fini di una migliore accessibilità.

Ma cosa s'intende per pubblico accesso? È sufficiente esporre oggetti corredati di didascalie e offrire una buona gamma di pubblicazioni? Se questo può valere per alcuni visitatori, potrebbe non rispondere alle esigenze del grande pubblico. I musei e le gallerie dovrebbero riflettere a fondo e anzi rimettere in discussione il significato stesso di «accessibilità».

Il pubblico accesso alle collezioni può essere garantito in modi diversi, sul piano sia materiale che intellettuale. Per alcune istituzioni, esso può consistere in un semplice incremento delle opere d'arte esposte o delle informazioni disponibili sulle collezioni (a titolo esemplificativo, attraverso approfondimenti di natura contestuale sulle opere d'arte, sui loro artefici e sull'ambiente storico, sociale e intellettuale in cui essi si trovarono a operare). In altri casi, l'accesso può essere promosso offrendo al pubblico concrete opportunità di utilizzo delle informazioni – all'interno della galleria o a distanza tramite Internet –, oppure favorendo processi di feedback al museo. L'accesso può consistere nella consultabilità di fonti originali da parte dei ricercatori e di altri soggetti interessati, o nell'ideazione e realizzazione di programmi destinati alla distribuzione su reti televisive o alla vendita su CD-Rom. In altri casi ancora, esso può consistere nel collegamento ad altre istituzioni consimili, al fine di condividere conoscenze e risorse, o nell'accessibilità ai depositi, ai laboratori di conservazione e a quel che in genere avviene «dietro le quinte». Infine, l'accesso implica una valutazione delle fasce di pubblico che il museo intende servire, come pure la capacità di comprenderne e soddisfarne le esigenze.

Le gallerie e i musei d'arte rappresentano una fonte di informazione primaria per diversi gruppi di interlocutori: ricercatori accademici, insegnanti, studenti, scienziati, colleghi provenienti da altri musei o, semplicemente, individui con un interesse specifico o generico per un particolare tema o una determinata disciplina. Musei e gallerie sono depositari non solo di collezioni uniche nell'interesse della collettività, ma anche di un patrimonio di conoscenze relative ai diversi e molteplici aspetti della professionalità museale.

Tale patrimonio di conoscenze può comprendere informazioni

biografiche sugli artisti e sulle personalità ad essi collegati (quali ad esempio i collezionisti o i mercanti d'arte), materiali d'archivio (ad esempio, lettere e quaderni di appunti), informazioni di natura geografica o storico-artistica su scuole, stili, tecniche e procedimenti artistici. In alcuni casi, l'istituzione custodisce informazioni relative alla propria storia, che possono esse stesse essere oggetto di studio. Spesso è proprio questo genere di informazione, piuttosto che i dati su una specifica opera d'arte, a rappresentare la possibile base di una richiesta o di un progetto di ricerca.

Un'istituzione può inoltre conservare informazioni riguardanti le procedure e le tecniche di ricerca applicate a un oggetto. Così, ad esempio, le informazioni relative alle tecnologie di conservazione e all'analisi scientifica, agli interventi conservativi, alle procedure di inventariazione e di catalogazione e all'acquisizione di oggetti rappresentano altrettanti «tasselli» del sistema di documentazione del museo.

Le gallerie e i musei d'arte dispongono quindi di un patrimonio di conoscenze assai complesso e variegato, che può concernere in modo più o meno diretto le collezioni. Una maggiore accessibilità a questo patrimonio può contribuire alla percezione pubblica della galleria d'arte non solo come luogo di conservazione e di esposizione delle collezioni, ma anche come una vera e propria *risorsa informativa*.

Questo saggio si propone di riflettere sulle possibili modalità di impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nell'ambito di una galleria d'arte, piuttosto che soffermarsi sulle soluzioni tecnologiche in sé. La tecnologia è un mezzo per raggiungere un fine, non un fine a se stante. L'utilizzo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione è solo una tra le tante opzioni a disposizione di una galleria d'arte per comunicare, al suo interno come al suo esterno. In alcune circostanze, la scelta di un mezzo a basso contenuto tecnologico può rivelarsi molto più opportuna per l'istituzione che non un approccio eccessivamente tecnico.

Poche gallerie d'arte sono in grado di esporre interamente al pubblico le loro collezioni. Ciò può dipendere dalla carenza di spazi espositivi, dalla disponibilità o meno delle opere (che potrebbero essere in prestito temporaneo ad altre istituzioni, o esposte in mostre itineranti) o da fattori ambientali, quali ad esempio la necessità di

controllare l'esposizione alla luce di determinate tipologie di opere. Questo insieme di fattori, come pure la tradizionale scarsità di informazioni fornite nelle didascalie sull'opera d'arte, hanno rappresentato altrettanti filtri a una completa accessibilità delle collezioni sotto il profilo sia fisico che concettuale. Peraltro, la scelta di ordinare le collezioni in base a un criterio storico-artistico (per scuola e periodo), presuppone nel visitatore un certo grado di conoscenza della storia dell'arte; questo potrà essere vero per gran parte di coloro che visitano le gallerie d'arte, ma non varrà certamente per tutti.

Date queste premesse, in che modo l'impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione può facilitare l'accesso alle collezioni e contribuire alla qualità della visita? Esistono naturalmente diversi approcci possibili, e questo saggio ne prenderà in esame solo alcuni: la multimedialità interattiva, Internet, i collegamenti video dal vivo, la tecnologia satellitare, la televisione via cavo e le videoconferenze.

2. I multimedia interattivi

I multimedia interattivi possono essere utilizzati per una varietà di scopi nell'ambito di una galleria, e la decisione di impiegarli o meno sarà determinata dagli obiettivi dell'istituzione. Grazie alla combinazione di immagini statiche e in movimento, testi, suoni e illustrazioni grafiche, i multimedia interattivi possono aiutare il visitatore a «riappropriarsi» di quelle dimensioni che vanno inevitabilmente perdute nella presentazione dell'opera d'arte in un contesto espositivo, e che sono state riassunte da Samis² nei seguenti termini:

- il contesto in cui l'artista ha creato l'opera: la prosaica realtà dell'atelier;
- le opere d'arte precedenti e successive;
- la formazione dell'artista e le sue relazioni intellettuali o artistiche;
- il periodo storico;

² P. Samis, in A. Fahy e W. Sudbury (a cura di), *Information – The hidden resource*, MDA Cambridge, Papers from the MDA Conference, 1995, Edinburgh.

- il periodo dell'anno e l'ora del giorno in cui è stata creata l'opera;
- il contesto nazionale e locale;
- le tematiche e i pubblici di riferimento³.

Alcune gallerie e musei d'arte hanno allestito al loro interno delle postazioni di lavoro con l'obiettivo di aiutare i visitatori a orientarsi nell'edificio e di fornire loro alcune informazioni di base sulle collezioni in esso conservate e sui servizi disponibili. Un esempio interessante è offerto dal *Visitor Directory* del Minneapolis Institute of Arts, concepito nel 1990 quale risorsa informativa per il pubblico. Nell'atrio principale sono state allestite tre postazioni che, attraverso testi, video e informazioni grafiche, aggiornano il visitatore sulle mostre, sui programmi e sugli eventi in corso, oltreché sui servizi del museo⁴.

A un altro livello, i multimedia interattivi possono illustrare in maggior dettaglio le collezioni e gli allestimenti, oltre a fornire al visitatore qualche ragguaglio sulle opere d'arte affini conservate in altri musei. A titolo esemplificativo, la Micro Gallery della National Gallery di Londra svolge nel contempo una prima funzione di orientamento (grazie alla quale il visitatore è in grado di localizzare all'interno della galleria le opere d'arte di suo interesse e di crearsi un itinerario personalizzato) e una seconda di approfondimento sulle collezioni e sul loro contesto d'origine. La Micro Gallery è ubicata in locali separati dall'area espositiva, con una serie di postazioni di lavoro in Apple Mac attrezzate in modo da facilitare l'accesso anche ai visitatori disabili. L'utente può scegliere di esplorare le collezioni a partire da cinque menù collegati fra loro:

- il *Catalogo dei dipinti* offre un catalogo illustrato completo delle collezioni;

³ *Ibid.*, pag. 29.

⁴ S. Sayre, «The evolution of interactive interpretive media, A report on discovery and progress at the Minneapolis Institute of Arts», in D. Lees (a cura di), *Museums and interactive multimedia*, Proceedings of the Sixth International Conference of the MDA and the Second International Conference on Hypermedia and Interactivity in Museums (ICHIM '93), 1993, MDA Cambridge.

Anne Fahy

- la sezione *Artisti* contiene informazioni biografiche sugli artisti rappresentati nelle collezioni e un indice visivo delle loro opere conservate nella National Gallery;
- la sezione di *Consultazione generale* fornisce ulteriori informazioni sulle collezioni e un glossario di termini storico-artistici;
- la sezione *Tipologie di dipinti* propone una classificazione delle collezioni per generi;
- l'*Atlante storico* consente al visitatore di esplorare le collezioni da un punto di vista storico e geografico.

Oltre a consultare interattivamente le informazioni contenute nel sistema – immagini ad alta risoluzione incluse –, l'utente può stampare le riproduzioni delle opere d'arte di suo interesse (nel rispetto del copyright) grazie a una scheda prepagata, mentre la programmazione e la stampa di un itinerario personalizzato della galleria sono offerte a titolo gratuito.

Il livello di informazione fornito dalla Micro Gallery è utile per il visitatore che abbia cognizioni scarse o nulle sulle collezioni, che desideri conoscere più a fondo il contesto in cui un dipinto fu creato, o che voglia esaminare altre opere dello stesso artista. È tuttavia improbabile che la Micro Gallery rappresenti una fonte adeguata per accademici e specialisti, che necessitano di informazioni più dettagliate. Il grande vantaggio di questo sistema è che l'informazione in esso contenuta può essere continuamente aggiornata in modo da dare conto di nuove acquisizioni o di cambiamenti e sviluppi nella ricerca su un artista o su una singola opera.

Altre istituzioni hanno messo a punto programmi interattivi più mirati, legati a specifiche mostre e/o sezioni espositive e destinati a raggiungere fasce di pubblico «non tradizionali». Il Minneapolis Institute of Arts, ad esempio, ha sviluppato applicazioni specificamente dedicate alle collezioni d'arte africana e di fotografia (una tipologia di collezione notoriamente difficile da esporre, a causa delle rigorose condizioni ambientali richieste) e a una mostra sull'arte e sulla cultura giapponese⁵. In questo caso, i supporti interattivi sono ubicati all'interno dell'area espositiva, in modo da integrare i contenuti della mostra e gli oggetti esposti.

⁵ *Ibid.*

Sulla stessa falsariga, il San Francisco Museum of Modern Art ha sviluppato una serie di applicazioni multimediali con l'obiettivo di «restituire almeno in parte le opere al loro contesto d'origine, dal quale esse sono state strappate per giungere fino ai giorni nostri attraverso lo spazio, il tempo e le transizioni culturali»⁶. Un esempio di queste applicazioni è il programma interattivo *Making Sense of Modern Art* che, attraverso diversi temi o «percorsi di avvicinamento», sottopone a un esame approfondito quattro opere-chiave della collezione⁷. I temi relativi al dipinto di Jackson Pollock *Guardians of the Secret* (1943) comprendono ad esempio:

- la reinterpretazione dell'opera di Pollock da parte di un artista californiano contemporaneo;
- un esame dell'influsso esercitato sull'opera di Pollock dai dipinti allegorici di Picasso e Beckman degli anni trenta;
- l'analisi del ruolo di quest'opera nella «consacrazione» definitiva di Pollock sulla scena artistica del tempo.

Approcci come quello adottato dal San Francisco Museum of Modern Art sembrano suggerire che molte e diverse storie possono essere raccontate su di un quadro e sul suo rapporto con il contesto spazio-temporale d'origine, offrendo a chi lo contempla nuove opportunità di percezione e comprensione.

Nei paragrafi precedenti si è discusso il modo in cui alcune istituzioni hanno impiegato le tecnologie dell'informazione e della comunicazione per facilitare una migliore comprensione delle opere esposte al pubblico. D'altra parte, vi sono tipologie di oggetti la cui fruibilità è limitata da fattori quali le dimensioni, il materiale e i requisiti di conservazione. In questi casi, l'impiego delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione può essere decisivo nel promuovere l'accesso a opere che resterebbero altrimenti inesplorate. La Chester Beatty Library di Dublino, in occasione della mostra *A Story Unfolded: The Restoration of Japanese Scrolls*⁸, si è avvalsa di un programma interattivo per illu-

⁶ P. Samis, in A. Fahy e W. Sudbury (a cura di), *Information – The hidden resource* cit.

⁷ *Ibid.*

⁸ M. Redmond, «Chogonka: a Japanese masterpiece of the seventeenth century», in *Heritage Development*, IV, 1997, pag. 22.

Anne Fahy

strare al pubblico la storia narrata su due rotoli del XVII secolo in trentacinque immagini dipinte. Per ragioni conservative le opere originali non potevano essere esposte, ma grazie al programma interattivo il visitatore poteva esaminarne l'esatta riproduzione, «zoomare» sui dettagli e ascoltare la declamazione di un poema epico che ispirò l'artista. Il programma era multilingue e poteva essere consultato in giapponese, irlandese, inglese, francese e tedesco.

In altri casi, la fruibilità di un'opera può essere pregiudicata da un contesto culturale di provenienza estraneo al visitatore. Anche in quest'area, le nuove tecnologie possono offrire un valido contributo.

In altri casi ancora, programmi interattivi simili a quelli appena descritti rappresentano uno strumento ideale per illustrare processi che sarebbe forse troppo complesso spiegare con il semplice ausilio di didascalie e pannelli esplicativi – ad esempio, i processi produttivi o le tecniche di conservazione inerenti a un oggetto. La nuova galleria *Threads of Life*, la cui apertura è prevista a Sunderland per la primavera del 2000, ha sviluppato un'applicazione multimediale per illustrare le tecniche e le origini di diverse tradizioni artigianali (ricamo, confezione d'abiti, trapuntatura, tessitura di stuoie, lavoro a maglia). Analoghe soluzioni sono state adottate dal Bank of England Museum di Londra per illustrare la produzione di monete alla Zecca Reale, e dalla Glass Gallery del Victoria and Albert Museum di Londra per illustrare diverse tecniche legate alla produzione del vetro.

E ancora, le gallerie e i musei d'arte possono potenziare il proprio ruolo di risorsa informativa fungendo da veri e propri «centri culturali» per il territorio di riferimento. In questo caso, essi possono ad esempio offrire informazioni sulle altre istituzioni culturali presenti nella località, o su artisti contemporanei non necessariamente rappresentati nelle loro collezioni. Il San Francisco Museum of Modern Art ha prodotto *The Bay Area Art Finder*, un'applicazione multimediale interattiva che raccoglie informazioni sulle altre sedi locali dedicate alle arti visive (spazi gestiti da artisti, *community galleries*, gallerie universitarie e altri musei); la postazione interattiva si trova all'interno del museo, ed è a disposizione dei visi-

tatori che siano interessati a consultarla⁹. Applicazioni di questo genere sono significative nella misura in cui esse contribuiscono a rendere le gallerie d'arte entità meno isolate, integrandole in una comunità artistica allargata.

3. Internet

L'avvento di Internet ha rivoluzionato le modalità di accesso all'informazione in quasi ogni sfera dell'attività umana. Non sorprende quindi l'entusiasmo con cui musei e gallerie d'arte hanno colto questa nuova opportunità di diffusione e promozione: degli oltre tre milioni di siti web oggi esistenti, migliaia sono dedicati a musei e gallerie.

Non esiste una singola formula per la creazione di un sito web, e la quantità di informazioni che vi si intende travasare sarà fortemente condizionata dalla quantità e dalla qualità delle risorse di cui l'istituzione dispone. Numerose istituzioni hanno configurato i loro siti web alla stregua di «*brochures virtuali*», in modo da fornire quel genere di informazioni necessarie a programmare la visita che normalmente si trovano sui pieghevoli.

Altri musei e gallerie si sono spinti oltre, e hanno concepito il loro sito web come un'opportunità per mettere a disposizione di un pubblico più allargato il proprio patrimonio di conoscenze sulle collezioni. Ad esempio, lo Hampshire County Museums Service (Gran Bretagna) ha messo in rete le banche dati delle sue collezioni (belle arti e arti decorative incluse), naturalmente emendate dalle informazioni di natura riservata.

Nel sito web della Tate Gallery di Londra (www.tate.org.uk/coll/collect.htm) è consultabile il *Concise Catalogue of Collections*, che include le informazioni storico-artistiche di base su ogni opera conservata nella galleria¹⁰, corredate di immagini e di didascalie testuali. La Galleria degli Uffizi a Firenze ha seguito un approccio simile nella sua *Collezione virtuale*.

⁹ P. Samis, in A. Fahy e W. Sudbury (a cura di), *Information – The hidden resource* cit.

¹⁰ Dati biografici dell'artista, data della creazione dell'opera, dimensioni, materiale e supporto, titolo, presenza o meno della firma dell'artista, numero di inventariazione e modalità di acquisizione.

L'accesso a informazioni del genere sopra descritto può essere utile ai ricercatori negli stadi preliminari delle loro indagini, ovvero per localizzare opere d'arte all'interno di determinate collezioni. D'altra parte, il livello di informazione consultabile in questi cataloghi on-line è in genere insufficiente a condurre ricerche specialistiche, salvo nei casi in cui esso sia integrato con il genere di testi più facilmente reperibili nelle pubblicazioni di carattere accademico.

Per il grande pubblico, interessato a verificare le dimensioni e la portata di una determinata collezione, il catalogo elettronico può rappresentare un utile strumento di ricerca rapida, soprattutto nel caso in cui il visitatore virtuale abbia accesso alle immagini delle opere e sia in grado di condurre ricerche per parole chiave.

Posto che esista un opportuno livello di documentazione preesistente, la messa a punto di banche dati on-line sulla falsariga dello Hampshire County Museums Service e della Tate Gallery non dovrebbe presentare particolari difficoltà per musei e gallerie. Il vero salto di qualità avviene nel momento in cui si ha la possibilità di attingere informazioni sulle collezioni da una «rete» di siti web: un ausilio indubbiamente prezioso per il ricercatore che stia cercando di localizzare in collezioni pubbliche (e private) tutte le opere di un determinato artista. Esistono già diverse iniziative all'avanguardia in questo ambito. *Arthur (ART media and text HUB and Retrieval System)*, un progetto dimostrativo del Getty Information Institute, permette all'utente di comporre un indice e accedere a trentamila immagini e relativi testi da trecento siti web selezionati e organizzati in cinque diverse banche dati. Le opere d'arte possono essere identificate per somiglianza di immagine, per somiglianza contestuale¹¹, per parole chiave e grazie all'ausilio supplementare dei glossari del Getty Institute. L'interesse del progetto risiede nel collegamento di diversi siti web in base alla somiglianza tra immagini, che può rivelarsi un utile strumento di ricerca.

Altri siti web incoraggiano feedback e commenti da parte del pubblico. Si tratta di uno sviluppo significativo per i musei e le gallerie, nella misura in cui vengono riconosciuti al visitatore un ruolo attivo e la capacità di contribuire al patrimonio di conoscenze ine-

¹¹ Il testo nella pagina web accanto all'immagine è simile.

renti alle collezioni. In tal senso, i musei possono inoltre contribuire alla formazione di una cultura internazionale diffusa¹². L'obiettivo si può raggiungere incentivando il pubblico a sviluppare una propria «narrativa» e rendendo visibile ogni aspetto del lavoro in un museo con finalità educative.

In altri siti ancora è possibile effettuare una visita virtuale della galleria (come nel caso dell'Hermitage a San Pietroburgo, dell'Hunterian Museum and Art Gallery di Glasgow e del Louvre a Parigi), mentre esistono diversi esempi di mostre (Jersey Museums Service) e addirittura di musei virtuali (Museo de Arte Virtual in Cile). Un'indagine effettuata nel 1996 dalla Museums Documentation Association su un campione di visitatori «virtuali», rivela peraltro che il 74% si aspetta di trovare mostre on-line nelle pagine web di un museo, l'87% si aspetta di trovarvi immagini e il 52% di poterle acquisire elettronicamente¹³ – un punto, quest'ultimo, che solleva seri problemi di copyright.

Nella fase di sviluppo di un sito web, la possibilità di creare link con altri siti riveste un particolare interesse per le gallerie d'arte in possesso di collezioni affini o complementari, o nel caso della realizzazione di mostre congiunte. L'unico, effettivo vincolo alle opportunità, altrimenti illimitate, di collegarsi ad altre istituzioni, consiste nel tempo e nelle risorse necessarie a scoprire quanto già esiste in rete. La creazione di un sito web può essere un procedimento costoso, soprattutto nel caso in cui la progettazione venga affidata a consulenti esterni. Non è peraltro necessario che lo sia. Se una galleria non dispone dei mezzi necessari alla creazione di un sito particolarmente sofisticato, o non desidera sviluppare un sito con le proprie risorse interne, essa può sempre valutare l'opportunità di collaborare con istituzioni consimili e condividere le risorse a disposizione – un'opzione di particolare interesse per istituzioni ubicate nella stessa località o dotate di collezioni simili o complementari.

Il successo di un sito web dipende in larga misura dalla chiarezza con cui gli obiettivi del sito stesso sono stati articolati nella fase

¹² J. Harrison, «Ideas of museums in the 1990s», in *Museum Management and Curatorship*, 1994, vol. 13, n. 2.

¹³ N. Mellor, «Getting the picture», in *Heritage Development*, I, 1998, pagg. 5-9.

di sviluppo. L'ingresso in Internet offre a musei e gallerie d'arte nuove opportunità di ampliare il proprio bacino di riferimento, raggiungendo un pubblico internazionale; di presentare e diffondere in forme inedite le informazioni; di interagire con nuove fasce di pubblico. Grazie alla posta elettronica, l'istituzione può rispondere in tempo reale alle richieste di informazioni, o ricevere il feedback dei visitatori sul sito web o sulla galleria. Iscrivendosi a *discussion lists*, i visitatori hanno l'opportunità di confrontarsi con altri utenti (in tutto il mondo) o con il personale della galleria su temi legati a quest'ultima. Una simile opportunità di dialogo e di feedback può essere particolarmente fruttuosa nel caso di istituzioni che stiano intraprendendo un nuovo progetto, e siano alla ricerca di sostegno o di suggerimenti da parte del visitatore.

A partire dal caso della Smithsonian Institution, Thomas Lowderbaugh individua quattro linee-guida essenziali da seguire nello sviluppo di un servizio on-line:

- dare agli utenti il maggior numero possibile di opzioni in termini di formati utili a «scaricare» informazioni dal sito;
- imparare dagli esperimenti ed essere disposti a introdurre modifiche nel servizio;
- progettare il servizio e strutturare il proprio lavoro in modo da corrispondere alle esigenze del pubblico, che si aspetterà informazioni aggiornate, facilmente accessibili, *user-friendly* e interattive;
- la comunità, e non il contenuto, è l'elemento-chiave; le reti on-line facilitano la comunicazione tra individui con orizzonti simili¹⁴.

4. I collegamenti video

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione possono in taluni casi contribuire a «demistificare» le figure dei curatori e dei conservatori. Accessibilità significa infatti trasparenza non solo delle collezioni e del patrimonio di informazioni ad esse connesso, ma anche delle funzioni vitali di un museo e del lavoro che vi viene svolto. Si può anzi sostenere che, in passato, i musei e le gallerie abbiano risentito della scarsa intelligibilità di attività qua-

¹⁴ Lowderbaugh, «Smithsonian Online», in A. Fahy e W. Sudbury (a cura di), *Information – The hidden resource* cit.

li la documentazione, la gestione delle collezioni e la conservazione. Alcune istituzioni si sono attivamente impegnate nel tentativo di smitizzare quanto avviene «dietro le quinte» e di promuovere un sostegno allargato all'intera gamma di attività che hanno luogo all'interno di un museo. Un caso particolarmente illuminante è rappresentato dal Conservation Centre dei National Museums and Galleries on Merseyside¹⁵. Il Centro, localizzato in un ex magazzino ferroviario nel centro di Liverpool e aperto al pubblico dall'autunno 1996, ospita i laboratori di conservazione e il personale della Conservation Division dei National Museums and Galleries on Merseyside. Oltre alla presenza di un'area aperta al pubblico, ciò che distingue il Conservation Centre rispetto ad altri analoghi istituti, è l'obiettivo dichiarato di promuovere la comprensione della conservazione e del ruolo del conservatore nell'ambito di un museo o di una galleria. I visitatori del Centro hanno infatti la possibilità di:

- partecipare a visite «dietro le quinte» nei laboratori di conservazione;
- visitare la mostra *Caught in Time*, che illustra il tema della conservazione e spiega alcune delle cause di deterioramento degli oggetti nelle collezioni;
- consultare una serie di programmi interattivi sui metodi di conservazione di determinati materiali e oggetti;
- assistere da un auditorium a un ciclo di presentazioni tenute dai conservatori nei loro laboratori, grazie a un collegamento video in diretta; ciascuna presentazione è dedicata al lavoro di un singolo specialista, e prevede la dimostrazione di semplici tecniche di conservazione a un pubblico di massimo cinquanta persone;
- acquistare materiali conservativi e accedere all'expertise dei conservatori dei National Museums and Galleries on Merseyside.

Al ciclo di presentazioni sopra descritto partecipano tutti i dipartimenti di conservazione dei National Museums and Galleries on Merseyside (dipinti, carta, sculture, metalli, tessili, mobili e model-

¹⁵ Di recente vincitore dello *European Museum of the Year Award*.

li). I conservatori vengono ripresi nel loro laboratorio, da dove illustrano gli oggetti sui quali stanno intervenendo in quel preciso istante. Il dibattito si concentra in linea di massima sui seguenti temi:

- l'oggetto al quale i conservatori stanno lavorando;
- le cause di deterioramento dell'oggetto;
- il trattamento cui l'oggetto viene sottoposto (modalità e criteri di scelta);
- le condizioni dell'oggetto a trattamento ultimato.

La sessione è mediata da un presentatore che, dall'auditorium, pone al conservatore quesiti relativi all'intervento in corso e più in generale all'attività di conservazione; naturalmente, anche il pubblico ha la possibilità di formulare domande. La strumentazione impiegata consiste in un microfono e un'auricolare (grazie ai quali il conservatore comunica con il pubblico e il presentatore nell'auditorium), tre telecamere (che, sotto il controllo del conservatore, riprendono il laboratorio e gli oggetti in dettaglio), un monitor (su cui il conservatore controlla le immagini trasmesse all'auditorium) e, in alcune occasioni, un videoregistratore e un videomicroscopio. I collegamenti sono realizzati con forme di cablaggio reticolare.

Prima dell'apertura del Conservation Centre, i National Museums and Galleries on Merseyside si erano già avvalsi dei collegamenti video per mostrare al pubblico i depositi delle collezioni, in genere inaccessibili. La strumentazione necessaria ai collegamenti (identica a quella impiegata nel Conservation Centre) veniva allestita nei depositi del Liverpool Museum, da dove un addetto illustrava al pubblico le funzioni dei depositi e i loro speciali requisiti; alla presentazione seguiva un'«intervista» sulle collezioni a un curatore, nel corso della quale oggetti normalmente non esposti al pubblico venivano presentati e discussi. Da un'area del museo aperta al pubblico, i visitatori potevano seguire la presentazione, porre quesiti e ottenere risposte in tempo reale.

Come dimostra l'esempio dei National Museums and Galleries on Merseyside, i collegamenti video dal vivo non richiedono una pianificazione e una strumentazione particolarmente sofisticate. Essi hanno il merito di introdurre i visitatori ad attività, processi, aree e oggetti del museo normalmente non accessibili, e il loro successo

dimostra che esiste un reale interesse del pubblico per quanto accade «dietro le quinte».

5. I collegamenti via satellite

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione hanno esercitato un grande impatto anche sul fronte delle opportunità d'interazione tra musei e gallerie e della realizzazione di iniziative congiunte con altre organizzazioni. Un ottimo esempio è rappresentato in tal senso dal *Canadian Underwater Safari*, prodotto dal Royal British Columbia Museum (Canada): ventiquattr'ore di trasmissione televisiva in diretta messa in onda nell'arco di sei giorni, con quattro programmi dal vivo interattivi al giorno¹⁶. I programmi erano trasmessi via satellite a singoli musei e *science centres* ubicati in diverse aree del Canada, previo versamento di una quota di partecipazione. In questo caso, i musei hanno messo in comune le proprie risorse per offrire ai rispettivi pubblici un'esperienza nuova ed entusiasmante, che difficilmente essi avrebbero potuto garantire individualmente.

Il concetto sotteso al *Canadian Underwater Safari* si ritrova nel *Jason Project*, un progetto educativo statunitense finalizzato a trasmettere agli studenti la passione dell'esplorazione scientifica «dal vivo». Il *Jason Project* è organizzato intorno a una spedizione di ricerca effettuata ogni primavera in un luogo di interesse scientifico (archeologia o scienze naturali). Per due settimane sono realizzate via satellite trasmissioni dal vivo tra gruppi di lavoro collegati in rete negli Stati Uniti e in altri paesi. I National Museums and Galleries on Merseyside, che partecipano al progetto sin dal 1993, hanno incluso *Jason* nel programma di eventi per il pubblico, integrandolo con le iniziative incentrate sulle collezioni. Nel corso della durata del progetto, viene organizzato un ciclo di presentazioni quotidiane, che prevedono un collegamento dal vivo con la sede della spedizione scientifica (negli anni scorsi la Florida, le Hawaii e il Belize) e la possibilità per il pubblico di interloquire in diretta con i membri del

¹⁶ B. Cooke, «Investigations from the last frontier. From white bears to one-room schoolhouses», in *Muse*, vol. XVI, n. 1, pagg. 22-25.

Anne Fahy

progetto. Nelle precedenti edizioni, lo staff didattico dei National Museums and Galleries on Merseyside ha organizzato un concorso per le scuole locali, incoraggiandone la partecipazione attiva e impostando le presentazioni in modo da rispondere alle esigenze del curriculum scolastico.

Benché *Jason* sia dedicato alla ricerca scientifica nel mondo naturale, esso può rappresentare un utile modello per le gallerie d'arte, che potrebbero collegarsi tra loro e con altre istituzioni per promuovere un determinato tema, in concomitanza con una mostra o un evento particolare. E ancora, si potrebbero organizzare collegamenti dal vivo con gli artisti nei loro atelier, ovvero con altre gallerie per la promozione di mostre ed eventi, per consentire al pubblico di vedere opere d'arte che non possono essere incluse in mostre itineranti, o per entrare in contatto con specialisti in determinati temi/discipline in tutto il mondo.

6. *La televisione via cavo*

La crescente diffusione della televisione via cavo rappresenta un'ulteriore opportunità di programmazione e diffusione culturale per musei e gallerie. Il Royal British Columbia Museum, ad esempio, ha prodotto una serie di programmi distribuiti in quattordici paesi grazie alla televisione via cavo¹⁷. Si tratta, anche in questo caso, di un'iniziativa che interessa progetti di ricerca e collezioni di storia naturale; eppure, non si vede perché anche le gallerie d'arte non possano produrre programmi televisivi dedicati alle loro collezioni o ad alcuni aspetti del loro lavoro. Si pensi, ad esempio, alla potenziale popolarità di programmi televisivi sulla conservazione di un'opera d'arte famosa. È questo il caso di un programma realizzato di recente sul restauro del quadro *The Ambassadors* di Holbein, nel corso del quale i conservatori della National Gallery di Londra illustravano il dipinto e si confrontavano più in generale sul tema «restauro *versus* conservazione».

¹⁷ *Ibid.*

7. Le videoconferenze

Le videoconferenze sono un altro esempio di possibile impiego delle nuove tecnologie per promuovere il pubblico accesso a musei e gallerie, ma anche per consolidare i rapporti tra le singole organizzazioni. Grazie alle videoconferenze, si aprono nuove opportunità per le gallerie d'arte sul fronte dell'interscambio professionale, dell'esplorazione di temi comuni, o dell'accesso a determinate aree di expertise.

I National Museums and Galleries on Merseyside hanno ad esempio utilizzato la videoconferenza in un ciclo di lezioni sulla pulitura laser delle sculture indirizzato a un pubblico di studenti di conservazione in Scandinavia, e hanno partecipato a un programma di videoconferenze a tema tenutesi tra un gruppo di musei nell'ambito del progetto *MuseNet*¹⁸. Le Galleries of Justice di Nottingham si avvalgono della videoconferenza per collegarsi a musei in possesso di collezioni affini in tutto il mondo¹⁹.

Conclusioni

Le tecnologie dell'informazione e della comunicazione presentano diverse sfide e opportunità per le gallerie d'arte, ma anche per altre tipologie di musei, come il saggio ha tentato di dimostrare. Si tenterà nel seguito di riassumere alcuni dei possibili campi di applicazione, quali essi sono stati delineati nelle pagine precedenti.

Le banche dati informatizzate delle collezioni possono essere riformattate e rielaborate in multimedia interattivi destinati alla pubblica consultazione, contribuendo a una maggiore trasparenza e accessibilità del complesso patrimonio di informazioni conservato nelle gallerie. Un patrimonio che, nel passato, è stato difficile mettere alla portata di tutti.

La crescita esponenziale nell'uso di Internet e la possibilità di «visita a distanza» hanno dischiuso a musei e gallerie inedite opportunità di ampliamento del pubblico, passando da un bacino locale a un bacino internazionale di utenza. La disponibilità in rete di informazioni

¹⁸ Il progetto collega in videoconferenza sette musei nazionali della Gran Bretagna.

¹⁹ D. Lees, in A. Fahy e W. Sudbury (a cura di), *Information – The hidden resource* cit.

che vadano al di là dei semplici dati di carattere promozionale e amministrativo consente alle gallerie di raggiungere nuove fasce di pubblico, informandole sui contenuti delle collezioni e sui possibili modi di esplorarle autonomamente. Una maggiore accessibilità al patrimonio di conoscenze relative alle collezioni – anche nel caso di informazioni di base – può inoltre contribuire all'avvio di nuovi campi di ricerca.

Al di là di Internet, esistono peraltro altri canali di comunicazione tra musei e gallerie e i rispettivi pubblici di riferimento. L'utilizzo dei collegamenti video, come dimostra il caso dei National Museums and Galleries on Merseyside, può concorrere alla «demistificazione» dei processi di curatela e di conservazione e quindi alla maggiore trasparenza delle funzioni vitali di un museo. Nel lungo periodo, la maggiore intelligibilità di questi processi può favorire la mobilitazione e il sostegno pubblico necessari a far fronte a periodi di contrazione dei finanziamenti.

Se Internet ha reso possibile la «navigazione» da un punto all'altro del mondo, la tecnologia satellitare ha incrementato le opportunità per musei, gallerie e altre istituzioni di avviare nuovi ed entusiasmanti rapporti di collaborazione su temi interessanti e attuali.

D'altra parte, esistono alcune condizioni di base affinché musei e gallerie d'arte possano trarre un reale vantaggio dall'utilizzo delle nuove tecnologie e sfruttare appieno le opportunità che esse comportano. Ad esempio, una galleria deve aver raggiunto un livello sufficiente di documentazione di base per poter rendere consultabili le banche dati relative alle sue collezioni. Ciò rappresenta un problema per le molte istituzioni che ad oggi non hanno completato neppure l'inventario delle proprie collezioni, ma anche per quelle istituzioni che desiderino offrire qualcosa di più di un semplice elenco di oggetti – dal momento che la ricerca e la catalogazione sono le prime attività penalizzate in mancanza di fondi.

La condivisione di informazioni tra gallerie e musei, d'altronde, richiede l'individuazione di standard comuni nella strutturazione dei dati, nell'impiego della terminologia e nella definizione dei formati di scambio. Su questo fronte sono impegnati soggetti autorevoli quali il CIDOC, il comitato di documentazione dell'International Council of Museums, la Museums Documentation Association, il CIMI e il Getty Information Institute.

Resta poi da valutare se le modalità di elaborazione delle infor-

mazioni da parte degli specialisti non determinino delle effettive barriere alla comprensione per i «non addetti ai lavori». A giudicare dai dati presentati in una serie di relazioni alla conferenza della Museums Documentation Association del 1995, musei e gallerie non sembrano aver raggiunto su questo fronte risultati apprezzabili, se non a favore di un pubblico ristretto di specialisti²⁰. Si può anzi affermare che un tema di primaria importanza quale l'appropriatezza dei dati sotto il profilo comunicativo non sia stato affrontato che superficialmente.

La direzione del museo dev'essere pronta a impegnare i mezzi necessari allo sviluppo di iniziative su questo fronte, poiché anche il progetto più modesto comporterà dei costi. Nel caso di un sito web, ad esempio, gli oneri di gran lunga maggiori saranno relativi non tanto alla progettazione, quanto all'elaborazione dei contenuti e al tempo lavoro impiegato dallo staff del museo nelle attività di ricerca, di reperimento delle fonti e di preparazione dei testi. Non vanno d'altra parte sottovalutate le spese correnti di manutenzione del sito, che andrebbero incluse nelle prime operazioni di stima dei costi complessivi del progetto. A prescindere dal livello di elaborazione del sito, il costante aggiornamento delle informazioni in esso contenute è di cruciale importanza – senza dimenticare le questioni della facilità di utilizzo, dei collegamenti con altri siti web e della rapidità di accesso.

Il personale del museo dev'essere pronto a pensare creativamente e a elaborare qualcosa di molto più articolato e complesso di un semplice catalogo elettronico. E ancora, musei e gallerie devono essere pronti a promuovere un processo di comunicazione a doppio senso incoraggiando il feedback del pubblico, ad esempio attraverso la creazione di *discussion lists* per posta elettronica, oppure attraverso risorse video quali lo *Speaker's Corner* della Art Gallery of Ontario, grazie al quale i visitatori della mostra *OH!Canada Project* potevano registrare le loro impressioni in cabine di videoregistrazione²¹. L'*OH!Canada Project* prevedeva un momento d'interazione con il pubblico anche sul sito web della galleria, dove i visitatori

²⁰ A. Fahy e W. Sudbury (a cura di), *Information – The hidden resource* cit.

²¹ D. Worts, «Assessing the risks and potentials of the OH!Canada Project», in *Muse*, vol. XV, n. 2, pagg. 19-23.

Anne Fahy

erano invitati a esprimere il loro punto di vista su una «domanda della settimana».

Un altro importante prerequisito per trarre effettivo vantaggio dall'utilizzo delle nuove tecnologie, è che le istituzioni valorizzino i propri punti di forza, piuttosto che mettere a nudo le proprie debolezze. Alcune gallerie dovrebbero cercare opportunità di collaborazione con istituzioni consimili, nel caso in cui la carenza di risorse impedisse loro di realizzare i propri obiettivi individualmente. Nell'attivare nuovi rapporti, esse potrebbero anzi scoprire che la loro immagine esce rafforzata dall'associazione con altre organizzazioni e che, soprattutto nel caso delle istituzioni più piccole, «l'unione fa la forza».

Questo saggio ha potuto affrontare solo alcuni aspetti di un tema così complesso come il ruolo delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione nella promozione di leggibilità e pubblico accesso nei musei d'arte. In un certo senso, si potrebbe concludere che la tecnologia è solo un mezzo, mentre ciò che conta è la chiarezza degli obiettivi di un'istituzione, e la capacità di quest'ultima di valutare quali siano le opzioni ottimali per raggiungerli. Non vi è nulla di peggio di un programma interattivo mal progettato per scoraggiare il visitatore, o di un sito web tedioso per convincerlo che il museo non valga la visita. Sfruttate la tecnologia per comunicare le finalità del museo, ma sfruttatela anche per coinvolgere il visitatore: ascoltate il suo punto di vista, e vi convincerete che ci sono tante diverse storie da raccontare, e che la storia della galleria d'arte è solo una di queste.

Politiche del patrimonio e marketing museale in Germania.
Prospettive dall'esperienza di Colonia
Andreas Johann Wiesand

Introduzione: perché un nuovo approccio?

Sebbene il «marketing culturale» sembri tuttora mancare di concetti coerenti e appropriati, una terminologia più generale di marketing sembra essersi affermata nel panorama culturale europeo. Non solo gli economisti o i consulenti, ma gli stessi amministratori culturali e i rispettivi quadri istituzionali di riferimento hanno dovuto riconoscere che i loro servizi e il loro assetto finanziario non possono più essere dati per scontati. La percezione di questo mutamento di contesto ha portato molti operatori del settore ad abbracciare con entusiasmo le strategie di marketing, ignorandone spesso potenziale e limiti.

Di fatto, non vi è alcun dubbio sulla necessità, anche per istituzioni prestigiose e rispettate quali i musei e gli archivi di Stato, di procedere a una ridefinizione della loro reputazione o immagine pubblica, nonché della loro capacità di erogare i *servizi* cui i visitatori hanno *diritto*. Pochi anni fa, alcuni autorevoli esperti provenienti dagli Stati Uniti, dalla Gran Bretagna, dai Paesi Bassi e dalla Germania cominciarono a delineare le cause di tali mutamenti alla conferenza *I musei d'arte e il prezzo del successo*, che si tenne ad Amsterdam¹ nel 1992. Qualche anno prima, lo stesso International Council of Museums (Icom) dell'Unesco trovò buoni motivi per procedere a una ridefinizione dei tradizionali concetti di relazioni pubbliche più orientata al marketing.

¹ T. Gubbels e A. van Hemel (a cura di), *Art museums and the price of success*, Amsterdam, Boekmanstichting, 1993.

Diverse tendenze, riscontrabili nel panorama culturale europeo, richiedono alle singole istituzioni di definire più chiaramente il valore o la peculiarità della loro missione e delle loro attività per poter acquisire una migliore visibilità, soprattutto in un mercato in espansione come quello degli enti e dei prodotti culturali. Tra queste tendenze figurano:

1. La grande varietà dei nuovi attori pubblici e privati oggi in concorrenza per il tempo libero e il «portafoglio» dei potenziali visitatori/utenti. Ad esempio, mentre l'85% delle circa 800 mostre in corso nei Paesi Bassi nell'estate del 1992 era di tema artistico, solo il 40% era organizzato da musei² (i dati per la Germania sarebbero probabilmente simili). E questi sono i dati relativi a un singolo settore dell'attività museale in un solo paese!
2. Le politiche di decentramento e la graduale perdita di leadership degli organi statali preposti alla cultura e al patrimonio.
3. Una tendenza generale all'aumento di responsabilità delle istituzioni culturali pubbliche quali i musei, le biblioteche ecc. nella gestione delle loro attività, che ha in taluni casi innescato processi di riassetto giuridico e organizzativo orientati a una maggiore flessibilità.
4. L'adozione dei principi di sussidiarietà (talora etichettati come «privatizzazione» o *désétatisation*), molto spesso determinata dal dissesto dei bilanci pubblici.

Queste e altre tendenze si stanno affermando anche in Germania, con l'unica eccezione del decentramento o «policentrismo», che in questo paese ha una più antica tradizione. Di fatto, una leadership centrale o specifiche politiche nazionali (ad esempio nel campo del patrimonio culturale) non sono mai esistite nel nostro paese, ad eccezione del periodo nazista. In un simile contesto, diventa sempre più necessario che le istituzioni culturali assumano piena responsabilità delle loro attività, e che esse si impegnino attivamente nello sviluppo e nella veicolazione di un'immagine migliore, grazie al pubblico riconoscimento dei loro servizi o dei loro

² P. van Mensch, «What museums, what success?», in T. Gubbels e A. van Hemel (a cura di), *Art museums* cit.

«tesori». Neppure la creazione a livello federale di un nuovo Ministero della Cultura, avvenuta subito dopo le elezioni dell'autunno 1998, ha realmente cambiato il panorama istituzionale tedesco, come si vedrà in seguito.

Meno convincenti sono invece le argomentazioni a favore di uno sviluppo delle politiche di marketing per attrarre un maggior numero di sponsor nei musei pubblici e in istituzioni analoghe. Molti degli sforzi compiuti in questa direzione, anche attraverso l'affidamento di incarichi a professionisti esterni, sono in effetti molto costosi e sortiscono risultati spesso discutibili. Inoltre, la pressione esercitata sugli operatori del settore culturale e del patrimonio affinché si trasformino in *fundraisers* o diventino totalmente succubi del Presidente dell'«Associazione Amici di...», non potrà che ridursi quasi spontaneamente.

In anni recenti, l'Autore ha coordinato a Colonia una serie di progetti di ricerca-azione, tra cui il *Il museo individuale*, con l'obiettivo di individuare e implementare strategie di marketing per i musei e analoghe istituzioni culturali, responsabilizzando la direzione e il personale nei loro rapporti con il pubblico. Contestualmente, il Zentrum für Kulturforschung (ZfKf) ha sviluppato nuovi strumenti di indagine (ivi incluse alcune soluzioni informatiche) allo scopo di facilitare una migliore interazione tra le istituzioni e i loro pubblici.

1. *Il contesto delle politiche per i beni culturali in Germania e in Europa*

1.1. *Il rapporto tra la Federazione e i Länder nella tutela dei beni culturali in Germania*

Il dibattito su beni e oggetti culturali e, in particolare, sul ruolo dei musei nell'ambito delle politiche culturali in Germania si distingue sensibilmente da quello in corso in altri paesi europei. Le principali differenze sono sia di ordine strutturale (assetto giuridici e centri di responsabilità), sia di principio (motivazioni politiche).

Innanzitutto, diversamente da quanto avviene in diversi paesi

mediterranei, le questioni riguardanti la tutela o il restauro di beni o oggetti culturali non rappresentano una priorità nella politica culturale tedesca. D'altra parte, è improbabile che una politica complessiva in materia di beni e oggetti culturali sia in grado di emergere a livello nazionale. Anche a seguito dell'introduzione di alcune modeste riforme dopo le ultime elezioni politiche, la Germania rimane rispetto agli altri paesi europei un caso peculiare sul fronte sia delle politiche culturali in genere, sia delle strategie poste in essere nel campo del patrimonio e delle istituzioni culturali come i musei (come bene illustra la fig. 1).

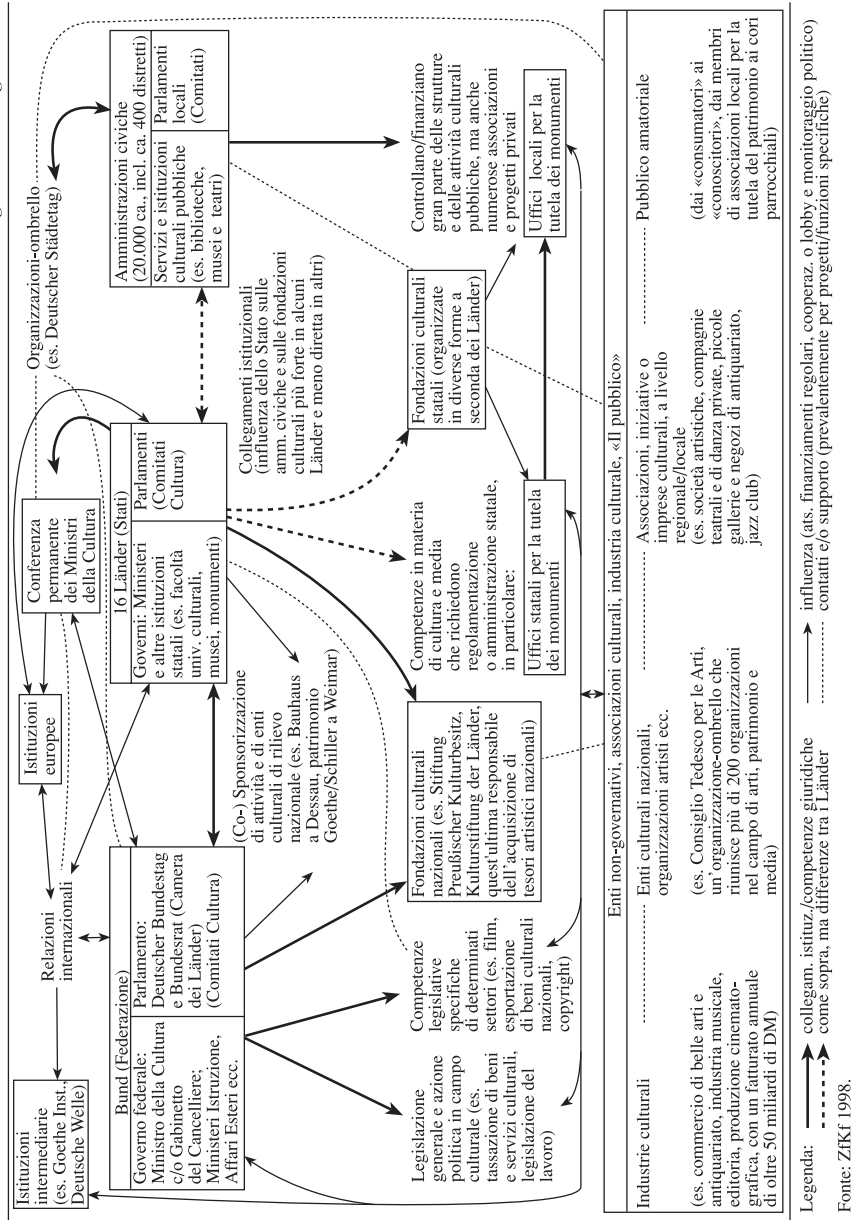
Malgrado la lunga tradizione e il relativo successo del decentramento delle istituzioni culturali, e una comprovata capacità di attivare fonti alternative di finanziamento, il sistema federale tedesco di politica e di finanziamento alla cultura può difficilmente rappresentare un modello esemplare per gli altri paesi. I problemi strutturali della politica culturale tedesca sono riconducibili alle competenze in materia di cultura dei Länder (stati)³. Sebbene questi ultimi siano interessati a conservare le rispettive responsabilità nei diversi ambiti della vita pubblica, ivi compresi i beni e le attività culturali loro affidati dalla Costituzione (*Grundgesetz*)⁴, dette competenze acquistano reale significato solo nell'ambito dei singoli territori di cui ogni Land è composto. La legislazione e le prassi amministrative inerenti a determinati aspetti del patrimonio culturale possono quindi variare da territorio a territorio, come ad esempio nel caso delle leggi sulle fondazioni. In linea di principio, i Länder potrebbero influenzare in modo anche decisivo gli sforzi di regolamentazione a livello nazionale e internazionale; nella realtà, ciò implicherebbe un grado di collaborazione non consentito dai complicati meccanismi formali attualmente previsti dalla Conferenza dei Ministri della Cultura, che richiedono l'unanimità nei processi decisionali e, nel caso dei provvedimenti legislativi, la ratifica da parte dei parlamenti di tutti i Länder.

Quanto al livello federale, i risultati delle elezioni politiche del-

³ I Länder, undici sino al 1990, sono diventati ben sedici in seguito alla unificazione della Germania.

⁴ Una responsabilità talora definita in termini informali e anzi fuorvianti come *Kulturhoheit* (sovranità culturale).

Figura 1. Cooperazione, concorrenza ed «equilibrio dei poteri» nel sistema delle politiche culturali in Germania. Relazioni amministrative tra la Federazione, i Länder, le amministrazioni civiche e gli enti non governativi.



l'autunno del 1998 hanno comportato l'introduzione di alcuni cambiamenti quali l'istituzione, per la prima volta in Germania, di un nuovo ministro responsabile della cultura e dei media presso il Gabinetto del Cancelliere. I poteri del ministro sono di fatto sensibilmente limitati rispetto a quelli dei «veri» Ministeri della Cultura degli altri paesi. Contrariamente alle convinzioni o alle aspettative di molti osservatori stranieri, la creazione di questa nuova carica ha comportato solo un modesto rimpasto all'interno del governo (il Ministero degli Interni e, in misura minore, i Ministeri dell'Economia e degli Esteri hanno perso alcune competenze in materia di cultura). Il ruolo del nuovo ufficio dipende quindi in misura considerevole dalla personale capacità del ministro Michael Naumann di aggregare voci diverse e di promuovere le sue strategie presso gli interlocutori politici a tutti i livelli (ivi compresa l'Unione Europea, dove il ministro sarà il portavoce della Germania) e presso l'opinione pubblica.

Sul fronte del patrimonio culturale, o *Denkmalpflege* (tutela dei monumenti) nella assai riduttiva traduzione tedesca, l'amministrazione del Ministero federale degli Interni ha negli ultimi tempi incrementato il finanziamento delle istituzioni culturali di maggior prestigio (quali ad esempio il Bauhaus a Dessau o il Teatro dell'Opera Semper a Dresda), soprattutto negli stati della Germania Orientale. L'amministrazione svolge inoltre le funzioni di segreteria del Comitato Nazionale per la Tutela dei Monumenti, un ente creato in collaborazione con i Länder, le amministrazioni locali e le organizzazioni professionali per lo studio e il monitoraggio delle tecniche di conservazione e dei costi di tutela dei monumenti storici.

Diverse funzioni e istituzioni di particolare rilievo fanno peraltro ancora capo ad altri dicasteri. Il Ministero per lo Sviluppo Urbano, ad esempio, è responsabile del piano di riqualificazione di Berlino; al Ministero dell'Istruzione e della Ricerca sono affidati lo sviluppo delle tecniche di restauro e la formazione in gestione delle istituzioni culturali e artistiche; il Ministero degli Esteri mantiene le sue competenze sull'Istituto Tedesco di Archeologia, che conduce scavi in diverse parti del mondo in stretto rapporto con i musei e gli enti responsabili del patrimonio culturale.

A livello di pubblico dibattito, si parla spesso dei vantaggi di un «federalismo culturale» più integrato e cooperativo, nell'ambito del quale la Federazione, i Länder e le comunità locali possano affronta-

re i principali temi della cultura in un'ottica sinergica. Nella realtà, un simile sistema non è stato sinora in grado di maturare. Un attento riesame della distribuzione delle responsabilità in materia di politiche culturali e i conseguenti interventi di riassetto funzionale e strutturale sarebbero stati necessari dopo l'unificazione nel 1990⁵ (sulla scorta di quanto è avvenuto sul fronte della regolamentazione nel settore dei media⁶). Al contrario, è stato il policentrismo a riaffermare il suo primato, mentre il coinvolgimento federale e/o europeo in materia di cultura e di patrimonio sta affrontando una fase di stallo. Rimane quindi aperta la questione se i «nuovi» e i «vecchi» Länder siano o meno in grado di adottare un approccio più funzionale alla gestione di ambiti di comune interesse (*ländergemeinsame Aufgaben*); analogamente, forse, a quanto è avvenuto nel caso della Federazione Tedesca delle Città, che ha di fatto rafforzato il peso delle amministrazioni locali sul fronte delle politiche inerenti al patrimonio. Una riforma dei laboriosi meccanismi di coordinamento della Conferenza Permanente dei Ministri della Cultura dei Länder (KMK) è comunque necessaria, dal momento che essi pregiudicano la capacità di giungere rapidamente a una risoluzione congiunta dei problemi⁷. Qualora i Länder non si dimostrino in grado di realizzare dette riforme, il potere e il ruolo di un ministero centrale o degli organismi europei finiranno con ogni probabilità per crescere, malgrado la natura federale del nostro sistema costituzionale.

Di fronte a una simile prospettiva, la rinascita di organismi di consultazione e cooperazione tra esperti a livello centrale, regionale e locale può rappresentare una valida alternativa⁸. Se le autorità

⁵ Un processo politico che, con l'integrazione di cinque nuovi Länder e di 17 milioni di persone, non ha fatto che accrescere la complessità del sistema.

⁶ Ove una politica congiunta dei Länder, sancita in specifici trattati (*Staatsverträge*), ha funzionato relativamente bene per oltre trent'anni.

⁷ Le decisioni del KMK devono essere prese all'unanimità, e alcune di esse devono essere persino ratificate dai parlamenti di tutti i Länder.

⁸ Un *Gemeinsamer Ausschub für Kulturarbei* era già stato istituito trent'anni fa. Questo organismo consultivo fu dissolto dopo un breve periodo di attività a causa dei timori da parte dei Länder di vedersi sottrarre alcune competenze (che andarono comunque perse nel corso degli anni settanta, a causa della scarsa capacità dimostrata dai Länder nell'affrontare i nuovi problemi comuni all'industria culturale e dei media).

pubbliche coinvolgessero anche i rappresentanti di enti non governativi – ad esempio il Deutscher Kulturrat – in questi meccanismi di consultazione, verrebbe finalmente a configurarsi un sistema realmente rappresentativo dei principali attori in un *Kulturstaat*.

1.2. *Il passato recente e le implicazioni per il futuro*

Sul fronte delle politiche museali, non è solo l'attuale quadro delle politiche culturali a creare situazioni di conflitto. Alcuni tra i problemi più spinosi – e tuttora irrisolti – del patrimonio culturale tedesco sono quelli relativi alla storia più recente del paese. Innanzitutto, le opere d'arte nazionalsocialiste e i principali edifici risalenti a quell'epoca (ad esempio i *Führerbauten*, edifici del Führer) hanno rappresentato una sorta di tabù nel corso del quarantennio successivo alla guerra, e ancora oggi costituiscono territorio minato, come si è visto nella recente controversia su una mostra organizzata nell'ambito delle iniziative di Weimar Capitale della Cultura Europea nel 1999.

Allo stesso modo, diverse componenti del patrimonio culturale prussiano, tra cui i monumenti commemorativi, i castelli e le opere dell'ex Repubblica Democratica Tedesca, sono regolarmente oggetto di controversia. Non sorprende, ad esempio, che il dibattito sulla (relativamente fragile) identità culturale dei tedeschi sia stato ricondotto a fenomeni generali quali l'estetizzazione o la «musealizzazione» della vita quotidiana o alle visioni di una «società culturale» postmoderna⁹, e che, nel corso del tempo, esso sia stato strumentalizzato da tutti gli schieramenti politici. In genere, questi temi rivestono per i giornalisti e gli studiosi un maggiore interesse di quanto non ne sollevino, ad esempio, i problemi connessi alla nozione di un comune patrimonio culturale europeo e alla definizione di regole comuni per la tutela dei beni culturali – per quanto importanti essi siano.

In anni recenti, alcune problematiche relative alla tutela di beni e oggetti culturali in Germania hanno innescato importanti trasformazioni, intimamente connesse al processo di riunificazione.

Per determinate funzioni di pubblico interesse quali ad esempio la tutela del patrimonio, l'unificazione della Germania ha compor-

⁹ K. Fohrbeck e A. J. Wiesand, *Von der Industriegesellschaft zur Kultargesellschaft?*, pubblicato dal Gabinetto del Cancelliere Federale, München, C. H. Beck, 1989.

tato la definizione sorprendentemente rapida di un nuovo quadro di riferimento amministrativo e legislativo. A unificazione avvenuta nell'autunno del 1990, mentre le vecchie leggi dell'ex Repubblica Democratica Tedesca erano ancora in vigore, l'idea che si dovesse rispettare standard internazionali formalmente riconosciuti (quali ad esempio gli standard Unesco), piuttosto che quelli stabiliti dalla Germania Occidentale, aveva guadagnato una certa popolarità. Tuttavia, nelle fasi preliminari di stesura delle nuove leggi regionali sulla tutela dei monumenti, i Länder optarono per un atteggiamento più conciliante, che portò all'eliminazione delle profonde divergenze esistenti tra Est e Ovest e, in genere, all'adozione di un approccio più «liberale» nelle politiche per il patrimonio culturale.

Le catastrofiche condizioni in cui versava gran parte degli edifici e dei siti culturali della Germania nord-orientale (per le collezioni museali il discorso è parzialmente diverso: esse ci sono giunte infatti in migliori condizioni conservative rispetto ai monumenti, ma hanno scontato il fatto di essere rimaste a lungo costrette entro rigidi confini di natura ideologica) richiedevano un quadro di risorse e interventi che andavano ben al di là delle possibilità dei nuovi Länder e dei comuni autonomi. Nei primi anni successivi all'unificazione, è stato quindi necessario ricorrere all'assistenza del governo federale – uno «stato di emergenza» che richiederà molto probabilmente decenni di sostegno finanziario straordinario. Se le riserve federali non saranno in grado di far fronte a queste esigenze, il destino di alcuni musei e siti culturali sarà irrimediabilmente compromesso, malgrado tutti gli sforzi compiuti dalle fondazioni e l'attivazione di finanziamenti internazionali¹⁰.

1.3. *La carenza di politiche e finanziamenti coerenti per il patrimonio culturale in Germania*

Uno studio preparato dalla Commissione Europea nel 1987 sulla base di dati relativi alla metà degli anni ottanta, rilevava che il 20% del bilancio stanziato dallo Stato tedesco per la cultura era destinato

¹⁰ È questo il caso della ricostruzione dell'area del Festival di Hellerau (noto per lo sviluppo di una rivoluzione espressionista nella danza prima e dopo la Prima Guerra Mondiale) finanziata, tra gli altri, dalla Getty Foundation.

al patrimonio (ivi compresi i musei e gli archivi). Se si accetta il valore nominale di queste stime – in termini relativi, e non di finanziamenti effettivamente erogati – la Repubblica Federale Tedesca figura in una posizione arretrata rispetto a diversi paesi dell'Unione Europea, quali ad esempio l'Italia (33%) e la Gran Bretagna (37%). A metà degli anni novanta, il dato percentuale relativo alla spesa per il patrimonio¹¹ ha registrato un lieve incremento, passando dal 20 al 21,5% (per un importo di 3,3 miliardi di marchi tedeschi).

È noto, del resto, come tali dati siano nel migliore dei casi difficilmente confrontabili, al pari di gran parte delle statistiche relative alla spesa culturale diretta elaborate dai singoli paesi europei o dalle unità operative della stessa Unione Europea.

Nell'analisi dei dati tedeschi, è opportuno tenere in debita considerazione il «boom dei musei» degli anni ottanta e dei primi anni novanta, che prese avvio con l'edificazione di nuovi musei in alcune grandi città come Stoccarda o Colonia, ed è stato almeno in parte finanziato dai Länder e dallo stato federale. Nel periodo compreso tra il 1962 e il 1991, la quota del bilancio pubblico per la cultura destinata ai musei è raddoppiata da circa il 6% all'11,8%¹²! Come noto, questo «boom» ha subito una battuta d'arresto negli ultimi anni, a causa delle difficoltà incontrate dalle amministrazioni locali nel coprire i costi di gestione dei loro «templi dell'arte».

Tra il 1990 e il 1993, in seguito all'unificazione, la Federazione tedesca stanziò fondi straordinari per il recupero e la valorizzazione delle istituzioni, dei progetti e delle infrastrutture culturali di maggior rilievo dei nuovi Länder orientali, per un importo annuale di oltre un miliardo di marchi tedeschi. Ciò permise a molte istituzioni culturali di quest'area della Germania di sopravvivere e di proseguire la loro attività. Ma anni di congiuntura meno favorevole e, soprattutto, la crescita dei tassi di disoccupazione e altri costi sociali costrinsero il Bund a potenziare le misure di austerità, che influirono negativamente sui bilanci dei Länder e delle amministrazioni comunali. A partire dal 1994, gli investimenti federali per la cultura e

¹¹ Musei, collezioni, mostre e tutela dei beni monumentali, in assenza di una adeguata definizione politica e statistica di «patrimonio culturale» in Germania.

¹² Nello stesso periodo di riferimento, anche la spesa per il restauro dei beni monumentali è aumentata considerevolmente.

il patrimonio sono stati ridimensionati alla tradizionale quota del 5% circa del «bilancio culturale» complessivo del paese. Tuttavia, i risultati delle ultime elezioni politiche potrebbero determinare una nuova fase di crescita dei finanziamenti federali compensativi, per un importo stimato in 200 milioni di marchi tedeschi nel 1999.

Se il grado dei problemi finanziari di musei e altre istituzioni culturali può variare da paese a paese, le soluzioni adottate sono per contro molto simili in tutta Europa, come ad esempio sul fronte della creazione di fondazioni e dell'adozione di strategie di donazione. Si pensi ai casi di Spagna e Francia, che hanno proceduto alla regolamentazione del diritto dei musei di acquistare opere d'arte da un lascito. Detta regolamentazione¹³ è oggetto di frequenti dibattiti nel Parlamento tedesco, nelle associazioni di settore (ad esempio, la Lega Tedesca dei Musei), nel Consiglio Tedesco per le Arti o nell'Aktionkreis Kultur¹⁴, sebbene di fatto essa non sia stata ancora introdotta in Germania.

Esiste invece – ed è anzi in fase di sviluppo – un contesto favorevole al coinvolgimento di diverse fondazioni nelle politiche culturali e per il patrimonio. Ad esempio, la Fondazione Culturale dei Länder (Kulturstiftung der Länder) è stata costituita circa quindici anni fa con il principale obiettivo di provvedere all'acquisizione di beni culturali di «valore nazionale»¹⁵. Su questa falsariga, gran parte dei Länder e alcune città hanno più di recente costituito le proprie fondazioni culturali, alcune delle quali incentivano la cooperazione tra settore pubblico e privato.

La Stiftung Preussischer Kulturbesitz, una ricchissima fondazione a partecipazione prevalentemente pubblica costituita allo scopo di tutelare il patrimonio culturale prussiano, gestisce i maggiori musei di Berlino. Questa fondazione non solo è sfuggita ai recenti tagli al bilancio federale per la cultura, che copre il 75% dei suoi circa 400 milioni di marchi tedeschi di spese, ma otterrà ulteriori fondi per il restauro della Museumsinsel (l'Isola dei Musei), nella zona

¹³ Che si traduce in una riduzione delle imposte di successione per gli eredi.

¹⁴ Si veda Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI (a cura di), *Kulturförderung in gemeinsamer Verantwortung I – Manifeste/Positionen*, Bonn, ARCCult Media, 1997².

¹⁵ Contrariamente a quanto lascerebbe intendere il nome della fondazione, gli stanziamenti dello stato federale superano di fatto quelli dei Länder.

orientale di Berlino. Il caso della Stiftung Preussischer Kulturbesitz richiama alla mente quanto avveniva durante il precedente governo, quando i progetti di nuovi musei, graditi all'allora cancelliere Helmut Kohl, venivano realizzati a dispetto delle restrizioni di bilancio¹⁶. È questo un buon esempio della tendenza della «politica» tedesca per il patrimonio culturale a consentire che, accanto alle tradizioni istituzionali, siano le preferenze politiche o personali – e non piuttosto strategie chiaramente definite e fondate su opportuni processi decisionali – a determinare gli stanziamenti destinati alle istituzioni culturali, ivi inclusi i musei.

Non è esagerato concludere che la tutela del patrimonio monumentale è divenuta in Germania una questione che sta a cuore a molte persone, venendo in qualche modo a compensare le carenze dell'attuale assetto della pubblica amministrazione in ambito culturale. In alcune grandi città tedesche, ad esempio, i cittadini si sono alleati agli ecologisti nella lotta alla demolizione di edifici antichi. Questo genere di movimenti di opinione sta ottenendo un crescente riconoscimento da parte dello Stato, e le cause da essi sostenute sono oggi prese molto più sul serio dai politici di ogni schieramento ideologico. In Renania Settentrionale-Vestfalia, ad esempio, il governo ha affidato a una fondazione statale la responsabilità del restauro dei monumenti e della tutela dell'ambiente, il cui patrimonio è integrato dai proventi del lotto e da altre donazioni di diversa origine.

Queste ultime rappresentano la principale fonte di reddito della Fondazione Tedesca per la Tutela dei Monumenti (Deutsche Stiftung Denkmalschutz), che si è guadagnata una certa reputazione grazie al successo delle sue campagne sui media, e che ha offerto un sostanziale contributo al restauro di grandi chiese, castelli, monasteri e centri storici cittadini nella Germania dell'Est.

La situazione attuale presenta alcuni ovvi vantaggi, a cominciare dalla possibilità di attingere finanziamenti da una varietà di fonti, con un'autorità almeno «morale» per il restauro dei monumenti. Di fatto, è lecito immaginare che questo complesso sistema possa un

¹⁶ Basti pensare al caso del Museo di Storia Tedesca a Berlino, in certa misura entrato in diretta concorrenza con il Germanisches Nationalmuseum a Norimberga, la cui fondazione risale all'inizio del secolo.

giorno trasformarsi in una rete di scambi regolari o di «rapporti complementari», che consentirebbe, ovviamente nel pieno rispetto dell'autonomia delle decisioni a livello locale e regionale, una più equa distribuzione delle funzioni/mansioni di interesse generale.

Queste riflessioni ci inducono a chiedere se i cittadini non possano contribuire alla conservazione delle collezioni e al sostegno dei musei, ad esempio finanziando interventi di restauro degli edifici. In effetti, come vedremo fra breve nel caso di Colonia, vi sono buone indicazioni del crescente ruolo che le «Associazioni di Amici» e altre organizzazioni volontarie possono giocare sul fronte del finanziamento delle attività dei musei.

1.4. *Contraddizioni nella tutela giuridica dei beni culturali*

L'esperienza ci insegna che l'esistenza di specifiche politiche o leggi in ambito culturale non garantisce automaticamente alle istituzioni culturali un sostegno finanziario o di altra natura. Può anzi verificarsi il contrario, come è avvenuto nel caso del governo del Baden-Württemberg, che negli anni settanta introdusse una nuova legge sulle biblioteche pubbliche e sull'istruzione superiore. Nell'anno immediatamente successivo all'approvazione della legge, il finanziamento statale alle biblioteche pubbliche locali fu revocato.

Il sistema tedesco rappresenta un caso particolare, e non può essere considerato omogeneo neppure a un livello funzionale. Ad esempio, il restauro degli edifici (*Baudenkmäler*) si trova in una posizione finanziaria relativamente privilegiata rispetto a quello dei monumenti archeologici (*Bodendenkmalpflege*) e, a maggior ragione, dei beni e degli oggetti culturali mobili, malgrado la tutela giuridica offerta dalle leggi statali o federali.

La responsabilità per il restauro dei monumenti, un'attività di considerevole importanza in Germania, spetta agli organismi indipendenti locali e regionali preposti alla tutela dei monumenti (*Denkmalämter, Landeskonservatoren*), che normalmente sfuggono a qualsiasi intervento politico diretto. Detti organismi non hanno alcun collegamento diretto neanche con i musei pubblici¹⁷, la maggior

¹⁷ Salvo poche eccezioni, quali ad esempio il Museo Romano-Germanico di Colonia e alcuni tra i maggiori musei statali.

parte dei quali fa ancora capo alle amministrazioni civiche o ai Ministeri della Cultura dei Länder.

Il ruolo limitato di alcuni strumenti legislativi nella storia recente del nostro paese merita una particolare menzione. Ad esempio, sebbene la Germania sia notoriamente uno tra i principali mercati mondiali di antiquariato, e malgrado esista dal 1955 una legge relativa all'esportazione di cose di interesse storico e artistico nazionale, i Länder dell'ex Germania Occidentale hanno individuato ben poche opere d'arte, antichità, beni librari o altri oggetti da collezionismo di proprietà privata da sottoporre a vincolo. Secondo un elenco ufficiale, pubblicato nella prima metà degli anni novanta e fondato su un'indagine condotta del 1992¹⁸, esistevano solo 300 beni culturali all'incirca di «valore nazionale», classificati come meritevoli di essere vincolati in determinate circostanze. Vale peraltro la pena di notare che i beni di proprietà statale, locale o ecclesiastica non sono tutelati da questa legge, essendo considerati, non sempre a ragione, in mani «sicure» (molti di essi sono custoditi in musei pubblici). Nella ex RDT, per contro, lo Stato aveva sottoposto le opere d'arte e le antichità a un rigido controllo, salvo poi vendere clandestinamente molti di questi beni per far fronte al disperato bisogno di riserve di valuta forte.

A ulteriore dimostrazione dell'incoerenza del sistema di tutela del patrimonio culturale, basti rilevare che oltre 1,5 milioni di monumenti architettonici (*Baudenkmäler*) sono stati ufficialmente registrati, e di questi centinaia di migliaia vengono sottoposti a una stretta sorveglianza dai Länder e dalle amministrazioni locali.

Le regole emergenti in materia di tutela dei beni e degli oggetti culturali nell'ambito dell'Unione Europea potrebbero modificare questa situazione. Tuttavia, molti esperti in Germania temono che tali regole possano comportare un appesantimento delle procedure burocratiche che, a differenza di altri paesi europei, la Germania era sinora riuscita a evitare. Purtroppo, l'assenza di una chiara suddivisione delle competenze tra i ministeri federali e statali ha reso più difficile intraprendere iniziative bilaterali e/o a livello europeo.

¹⁸ Dall'elenco era escluso il territorio dell'ex Repubblica Democratica Tedesca, ove rimanevano in vigore le vecchie leggi.

1.5. *Il processo di privatizzazione – ovvero, nuovi modelli di gestione per le istituzioni culturali e il patrimonio?*

In tutta Europa è attualmente in corso un acceso dibattito sul tema della «privatizzazione»¹⁹. Le leggi del mercato o le sponsorizzazioni delle imprese potrebbero o dovrebbero integrare o sostituirsi al finanziamento pubblico della cultura? Facendo nuovamente riferimento ai dati tedeschi sui finanziamenti destinati alla cultura e sul commercio dei beni culturali, anche l'impressionante somma di 600-800 milioni di marchi tedeschi, assicurati ogni anno da «mecenati» privati, non dovrebbe essere sopravvalutata, dal momento che essa non rappresenta più del 3-5% della spesa pubblica per la cultura (peraltro distribuita in maniera più equa). Nel caso di istituzioni quali teatri e/o orchestre, il sostegno privato ammonta a molto meno dell'1% dei relativi costi di gestione, e avrà negli anni a venire un impatto trascurabile sul fronte della competizione per assicurarsi opportune strutture di finanziamento. I musei sembrano più avvantaggiati nell'attrazione di finanziamenti privati, la cui incidenza raggiunge in media il 3% circa, o anche il 5% e oltre in alcuni casi. Non esistono tuttavia dati realmente attendibili in materia, né bisogna commettere l'errore di includere nelle stime gli attuali valori di mercato, peraltro soggetti a continue variazioni, attribuibili alle recenti donazioni d'arte contemporanea ai musei – essendo in realtà gran parte di queste «donazioni» dei prestiti a termine più convenienti per i donatori che non per i musei stessi!

E in quali termini andrebbe affrontata la questione del trasferimento delle responsabilità pubbliche a imprese private? Fortunatamente, tali proposte non sono ancora state avanzate in Germania, perlomeno su larga scala. Persino la Confindustria tedesca (BDI) si è appellata attraverso il suo Circolo Culturale alle autorità pubbliche, esortandole a non ridurre il loro sostegno alla cultura. Il settore privato – si è sostenuto in quell'occasione – ha un altro genere di legame con la cultura, e non sarebbe in grado di subentrare *sic et*

¹⁹ Il dibattito è in parte ripreso in P. B. Boorsma, A. van Hemel e N. van der Wielen (a cura di), *Privatisation and Culture. Report of a CIRCLE-Round Table*, Boston, Kluwer, 1998.

simpliciter al pubblico²⁰. Una dichiarazione tratta dal recente *Libro Verde* del Circolo Culturale della BDI, edito in collaborazione con altre fondazioni culturali e organizzazioni non governative, spiega perché:

Ben al di là del suo ruolo di ‘fattore *soft* di localizzazione’, la cultura sta acquistando un crescente rilievo agli occhi del mondo imprenditoriale come ‘potere di orientamento’ e ‘materia prima dell’azione creativa’. Gli investimenti nella cultura come spazio di vita sono in tal senso molto più di una semplice operazione di promozione dell’immagine; essi sono piuttosto un segnale della nostra disponibilità ad assumerci sempre maggiori responsabilità nei confronti della società, nonché a prendere parte al suo riorientamento spirituale e alle sue riforme strutturali [...].

Sarebbe errato attribuire alle forze del mercato la responsabilità di risolvere tutti i problemi globali o le questioni che affliggono gli individui. Un sistema razionale universale, che riducesse l’umanità alle sue funzioni economiche, misurando tutti i suoi pensieri e le sue azioni in base alla loro utilizzabilità commerciale, si esaurirebbe rapidamente. Wilhelm Röpke, uno dei padri del sistema della nostra società di mercato, ha dimostrato che il mercato, per funzionare, ha bisogno di forze culturali e morali che esso non è in grado di produrre da solo [...]. Nel lungo termine, nessuna società potrà basarsi esclusivamente sul successo economico e trascurare le forze di rigenerazione culturale - dalla ricerca di base alle arti, dai contesti di convivenza umana ai principi etici. Sono queste forze autonome che possono non produrre risultati immediati, ma che nel lungo periodo gioveranno alla società nel suo insieme.

L’economia vive di attendibilità e di motivazione, fattori che non possono essere calcolati in termini puramente monetari. L’economia è parte integrante della nostra cultura attraverso la progettazione di prodotti e di servizi, attraverso il modo in cui contribuiamo a modellare il contesto lavorativo e attraverso i nostri rapporti con i dipendenti, i clienti e i fornitori, ma anche le città e l’ambiente in cui svolgiamo le nostre attività produttive. Il ruolo del *Kulturstaat*, il dovere per lo Stato e per le comunità locali di sostenere la vita culturale, non possono essere devoluti al mondo imprenditoriale. Le strategie promozionali delle

²⁰ Kulturkreis der deutschen Wirtschaft im BDI (a cura di), *Kulturförderung in gemeinsamer Verantwortung II - Die Krise überwinden* («Grünbuch»), Bonn, AR-Cult Media, 1996.

imprese devono essere concepite in stretta connessione alle politiche culturali pubbliche, ma non possono a esse sostituirsi; la loro è piuttosto una funzione complementare, di stimolo o correttiva²¹.

Il nostro sistema culturale ha bisogno dell'interscambio o complementarità tra molteplici attori per poter funzionare ed essere produttivo. In futuro, sarà bene evitare di affrontare il tema della suddivisione di funzioni e ruoli tra lo Stato e i privati nei termini di una netta contrapposizione.

Tuttavia, sebbene la distinzione tra i concetti di gestione e di marketing del settore industriale o commerciale e quelli propri del mondo museale possa e debba essere mantenuta, non possiamo non constatare una tendenza convergente alla commercializzazione. Sotto questo profilo, le forme più ovvie di «industrializzazione» in ambito museale sono, da un lato, il recente proliferare dei museum shop con i loro prodotti confezionati (che, nella maggior parte dei casi, non hanno più nulla a che vedere con gli oggetti esposti nei singoli musei) e, dall'altro lato, il «caso Guggenheim». I manager del Guggenheim Museum di New York, con il loro inedito sistema mondiale di licensing²², hanno trovato la ricetta per promuovere le opere d'arte nello stesso modo in cui i manager di una catena di supermercati promuovrebbero i prodotti di consumo grazie a opportune strategie di marketing.

Se questo sia o meno il futuro dei musei di maggior prestigio, è una questione oggi ampiamente dibattuta. Ma i critici di questa prospettiva, quali ad esempio il Presidente del Goethe Institut, Hilmar Hoffmann, hanno sottolineato che l'emergere di un simile regime di «egemonia/monopolio» nel mondo dell'arte dev'essere attentamente monitorato²³. Al fine di scongiurare questa eventualità, Hoffmann incita lo Stato a trasformare l'attuale crisi delle istituzioni culturali in un'opportunità di riforma, valutando nel contempo il possibile ruolo delle iniziative private, delle fondazioni e degli enti pubblici. Abbiamo tutte le ragioni di sollecitare un simile processo di rifles-

²¹ *Ibid.*

²² Come bene dimostra il recente accordo con la Deutsche Bank a Berlino, che rappresenta solo l'ultima espressione di questo concetto di «filiale».

²³ H. Hoffman (a cura di), *Das Guggenheim Prinzip*, Köln, Dumont, 1999.

sione. Possiamo solo sperare che esso, sulla base di un dibattito che coinvolga tutte le componenti del «pubblico culturale» (*Kulturelle Öffentlichkeit*) regionale, cominci presto a produrre i necessari risultati anche sul fronte dell'amministrazione museale e, in particolare, nello sviluppo di un concetto di marketing adeguato ai migliori standard di un servizio culturale pubblico.

2. «Il museo individuale»

2.1. Il contesto del progetto a Colonia

Questo progetto di ricerca-azione, finanziato dall'Associazione ARS Colonia²⁴, ha preso le mosse dalla convinzione (ma anche dall'esperienza) che i tradizionali modelli amministrativi e di intervento finanziario dello Stato e delle amministrazioni locali a favore della cultura fossero giunti a un punto di svolta. L'assunto di partenza era non solo che i finanziamenti pubblici fossero di per sé limitati, ma anche che un simile approccio non rendesse giustizia agli specifici risultati e potenzialità, anche in termini di «reputazione», delle istituzioni culturali. Inoltre, la concentrazione delle politiche di intervento su determinate istituzioni locali o regionali di proprietà pubblica, non era in grado di rispondere alle complesse esigenze della società contemporanea in generale, e degli artisti, dei loro mediatori e dei loro pubblici in particolare. Si poteva invece immaginare una più efficace suddivisione delle competenze tra i diversi attori pubblici e privati operanti nel settore culturale. Una riflessione approfondita e talora problematica sulla «missione» e sulla realtà o performance delle istituzioni di pubblico servizio operanti nel settore della cultura e dei media, rappresenta ormai un passo obbligato.

Nel caso di Colonia, l'idea principale era di allontanarsi dalla tradizionale nozione di gestione museale come una tra le tante funzioni ordinarie della pubblica amministrazione. Al contrario, il ca-

²⁴ Un fondo istituito da importanti imprese e sponsor locali con l'obiettivo di favorire lo sviluppo dei musei pubblici della quarta città tedesca per dimensioni e popolazione (un milione circa di abitanti).

rattere individuale di ogni museo e delle sue collezioni dovrebbe riflettersi nel modo in cui è esso gestito, nell'articolazione dei suoi spazi e nei suoi rapporti con le diverse fasce della popolazione, con i collezionisti e con i (potenziali) sponsor.

Queste esigenze stanno alla base del progetto *Il museo individuale*.

Alcune idee e diversi strumenti proposti nel corso del progetto sono stati adottati dai musei di Colonia, in parte a seguito delle discussioni con i pubblici decisori, in parte come frutto della strategia complessiva del progetto stesso, mirata a offrire a coloro che lavorano nel «museo individuale» gli strumenti necessari per diventare pienamente responsabili del loro destino. Altri concetti messi a punto nel corso del progetto richiederebbero un dibattito più approfondito, uno sviluppo strategico o ulteriori finanziamenti. A partire dal 1995, grazie alla sua politica di devoluzione, che attribuisce ai singoli musei una maggiore autonomia nella gestione dei rispettivi bilanci, la Città di Colonia ha contribuito a sviluppare la convinzione che i summenzionati obiettivi possano essere realizzati.

Bisogna ammettere che Colonia, per certi versi, non è un caso particolarmente rappresentativo della situazione dei musei in Germania. Basti in proposito menzionare tre fattori di cui il progetto ha dovuto tenere conto:

1. Mentre in molte città tedesche, grandi o piccole, la creazione dei grandi musei risale molto indietro nel tempo, a Colonia tutti i musei sono fondazioni di singoli cittadini o sono sorti intorno a nuclei collezionistici privati. Sino al 1918 esistevano nella regione di Colonia diversi regni e ducati semi indipendenti, molti dei quali erano particolarmente attivi nella fondazione di istituzioni culturali quali musei e teatri.
2. Da più di un secolo, la palese inadeguatezza dei finanziamenti pubblici destinati all'acquisizione di nuove opere – ancora oggi, gli stanziamenti annuali della Città di Colonia ammontano a non più di 300 mila marchi tedeschi per nove musei! – ha indotto migliaia di cittadini a contribuire attivamente allo sviluppo delle collezioni per mezzo delle Associazioni Amici del Museo. Alcune di esse sono molto influenti anche sul fronte della pianificazione (e del finanziamento) delle mostre

temporanee, o quando si tratti di intervenire nei processi decisionali dell'amministrazione civica in merito all'ubicazione delle diverse collezioni.

3. In un simile contesto, i direttori e il personale dei musei sono stati praticamente obbligati ad acquisire qualche nozione in più di relazioni pubbliche o di marketing rispetto ai loro colleghi in altre città; il fatto che alcuni di essi abbiano sviluppato una buona padronanza di queste discipline ha costituito un ottimo prerequisito per lo svolgimento e il buon esito del progetto.

2.2. I musei di Colonia e le loro esigenze di marketing

Il progetto prese avvio da una sorta di ricognizione del patrimonio dei musei, delle condizioni culturali e amministrative della città e della regione (con una «analisi della comunità») e delle strategie o dei progetti discussi nei nove musei civici. I musei sottoposti ad analisi sono (in ordine alfabetico) i seguenti:

AGFA-FOTO-HISTORAMA

Con la sua collezione di fotografie antiche e artistiche, è uno dei musei cittadini più piccoli e di più recente istituzione, avvenuta grazie al finanziamento della AGFA/Bayer nella vicina Leverkusen.

MUSEUM FÜR ANGEWANDTE KUNST (MAK)

Museo di arti applicate e artigianato, fondato nel 1888.

KÖLNISCHE STADTMUSEUM

Il museo storico della città, le cui collezioni comprendono ogni genere di testimonianza, dalle tegole e dai vecchi manifesti alle opere di artisti locali e alle medaglie del famoso carnevale di Colonia.

MUSEUM LUDWIG

Una vasta collezione di opere d'arte moderna (dai pittori espressionisti e cubisti alla Pop Art americana, da una nuova collezione di disegni di Picasso a sculture europee contemporanee) donata alla città nel 1966 dal collezionista e industriale Peter Ludwig.

MUSEUM FÜR OSTASIATISCHE KUNST (MOK)

Importante collezione di arte antica dal Giappone, dalla Cina e dalla Corea.

RAUTENSTRAUCH-JOEST-MUSEUM (RJM)

Collezione di manufatti provenienti dall'Asia e dall'Oceania, nonché da diverse zone dell'America e dell'Africa, per lo più risalenti al XVIII e al XIX secolo; il museo è inoltre specializzato in mostre dedicate al tema dei rapporti «Nord-Sud».

RÖMISCH-GERMANISCHES MUSEUM (RGM)

Uno dei principali musei dedicati al patrimonio storico romano-germanico, con una collezione di vetri romani famosa in tutto il mondo; il museo è anche l'unico in Germania ad avere piena autorità sul patrimonio archeologico cittadino.

SCHNÜTGEN-MUSEUM

Piccolo museo con una collezione di antiche sculture di soggetto religioso e paramenti liturgici, ospitato in una chiesa gotica.

WALLRAF-RICHARTZ-MUSEUM (WRM)

Importante collezione di arte antica, principalmente di epoca medievale, conserva inoltre opere di maestri olandesi e fiamminghi dal XVI al XVIII secolo e di impressionisti francesi e tedeschi. Tra breve sarà ospitata in una nuova sede.

Naturalmente, abbiamo dovuto tenere conto del fatto che, a questo ampio spettro tipologico offerto dai nove musei civici e dalla sede espositiva gestita dalla Città di Colonia, si aggiungono altre sessantacinque istituzioni tra musei privati, centri di documentazione e spazi espositivi per mostre d'arte, oltre alle cento e più gallerie dedicate esclusivamente all'arte moderna, tutte «in competizione» per attrarre i visitatori. Quest'opera di ricognizione ha consentito di effettuare una valutazione complessiva dei diversi «interessi di marketing» di cui i principali attori cittadini sono portatori. La figura 2 riassume queste diverse prospettive, a metà tra una visione politica «a volo d'uccello» e un approccio scientifico al singolo nucleo collezionistico.

Figura 2. *Il marketing culturale a Colonia: tre prospettive.*

<i>Prospettiva 1. Il punto di vista degli amministratori locali</i>	
Obiettivi di policy	Valorizzare un'immagine «in difficoltà» della città o regione attraverso la promozione delle sue risorse culturali. ↓
Ricognizione	Valutare il potenziale delle risorse culturali (ad es. il prestigio delle collezioni di un museo o la fama di un teatro). +
Strategia di marketing	Sviluppare la capacità attrattiva delle diverse risorse culturali disponibili in una determinata città o regione. =
Azione	Coinvolgere i musei; attivare rapporti di consulenza e/o finanziamenti (ad es. sponsorizzazioni).

<i>Prospettiva 2. Il punto di vista del manager del museo</i>	
Obiettivi istituzionali	Consolidare il posizionamento del museo in una città o regione, in un contesto di crescente concorrenza tra le diverse opportunità di intrattenimento proprie dell'era postmoderna. ↓
Ricognizione	Valutare l'immagine delle risorse esistenti. +
Strategia di marketing	Sviluppare la propria capacità attrattiva a livello regionale, nazionale e internazionale attraverso azioni di pubbliche relazioni e strategie di turismo culturale. =
Azione	Organizzare gli strumenti gestionali (ad es. un software per l'indirizzario), le strutture (ad es. un ufficio per le pubbliche relazioni) e le risorse interne; informare e motivare il personale del museo e i membri dell'Associazione Amici.

<i>Prospettiva 3. Il punto di vista del curatore del museo</i>	
Obiettivi della collezione	Valorizzare gli oggetti sotto-utilizzati o specifici «tesori» della collezione. ↓
Ricognizione	Valutare le proprietà uniche della collezione. +
Strategia di marketing	Sviluppare nel grande pubblico, nei media e/o negli studiosi la percezione del valore storico o artistico di risorse culturali uniche. =
Azione	Elaborare le informazioni; collaborare con il personale del museo e con i consulenti esterni; comunicare con i visitatori, gli esperti, i giornalisti ecc.

Fonte: Wiesand 1998.

Il lavoro di valutazione qui riassunto ha portato a sua volta a sviluppare e discutere gli obiettivi, gli strumenti e gli indicatori di quattro strategie di marketing, come pure i loro aspetti problematici. Tali strategie si riferiscono in parte ai diversi concetti di marketing presenti in letteratura, ma hanno dovuto essere rivisitate in modo da rispecchiare le principali funzioni di un museo pubblico.

Come si evince dalla figura 3, alla pagina successiva, queste strategie prevedono:

- lo sviluppo di una migliore visibilità delle collezioni e delle mostre/oggetti esposti («Marketing dei nostri tesori»);
- lo sviluppo di migliori rapporti con gli sponsor, con i politici e con gli altri interlocutori del museo («Marketing dell’influenza»);
- lo sviluppo delle opportunità di feedback da parte dei diversi gruppi di utenti («Un posto pensato per i visitatori»);
- lo sviluppo della motivazione nel personale per una migliore qualità dei servizi («Marketing interno»).

Nel loro complesso, queste strategie mirano a convincere i cittadini, i pubblici decisori e, non ultimo, il personale dei musei, di avere buoni motivi per essere personalmente «orgogliosi» del «loro» museo e della sua reputazione, locale ed extralocale. Una simile convinzione può produrre nella comunità di riferimento una reazione emotiva, gettando le basi per un più condiviso e diffuso sostegno alle attività del museo.

Considerando le profonde differenze tra le collezioni dei musei di Colonia sottoposti ad analisi, si è deciso di adottare un unico approccio; le strategie appena descritte dovrebbero peraltro essere relativamente compatibili con le politiche di valorizzazione di qualsiasi museo o con taluni concetti base di marketing urbano.

A quel punto, occorre valutare il posizionamento dei musei rispetto alla città. Furono organizzati dibattiti con esperti locali, e si procedette a un confronto con le immagini e la visibilità di altri musei/città, anche attraverso un’analisi delle rassegne stampa nazionali e/o regionali relative a diversi periodi di riferimento.

A questo lavoro di valutazione seguì lo sviluppo di nuovi strumenti, o meglio l’affinamento di quelli già esistenti – ad esempio, i modelli impiegati nelle scienze sociali per una migliore compren-

Figura 3. Strategie di marketing di potenziale interesse per diversi musei.

	1. <i>Marketing dei nostri tesori</i>	2. <i>Marketing dell'influenza</i>	3. <i>Un posto pensato per i visitatori</i>	4. <i>Marketing interno</i>
Obiettivi principali (sintesi)	Migliore visibilità pubblica (inclusi gli specialisti) delle collezioni, delle mostre e di determinate opere.	Migliori relazioni con gli sponsor (ad es. per il finanziamento delle mostre), i politici e gli altri interlocutori del museo.	Migliori opportunità di feedback da tutte le fasce di utenza per migliorare i servizi (es. orari di apertura).	Motivazione del personale a un migliore servizio e alla migliore visibilità di collezioni e mostre.
Strumenti/attività principali	<ul style="list-style-type: none"> - Migliori pubbliche relazioni. - Programmazione culturale e didattica. - Indagini sui visitatori. 	<ul style="list-style-type: none"> - Raccolta ed elaborazione di dati empirici per dimostrare la «produttività» o il pubblico interesse del museo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Interviste/monitoraggio. - Innovazioni (es. caffetteria). - Migliori supporti informativi per i visitatori. 	<ul style="list-style-type: none"> - Discussioni interne. - Motivazione e informazione del personale, dell'Associazione Amici del Museo ecc.
Valutazione (indicatori)	<ul style="list-style-type: none"> - Copertura stampa. - Dati sugli ingressi (variazioni in termini relativi). - Contatti con specialisti. 	<ul style="list-style-type: none"> - Successo degli obiettivi di marketing (es. finanziamento delle mostre o nuove acquisizioni). 	<ul style="list-style-type: none"> - Copertura stampa o reazione dei politici. - Dati sugli ingressi (variazioni in termini relativi e assoluti). 	<ul style="list-style-type: none"> - Reazioni positive (es. commenti dei visitatori, VIPs, visitatori regolari). - risparmi/redditi aggiuntivi.
Aspetti problematici	<ul style="list-style-type: none"> - Rischio di una eccessiva specializzazione (le esperienze e i punti di vista dei visitatori sono spesso trascurati). 	<ul style="list-style-type: none"> - Può richiedere un tempo eccessivo. - Il museo può essere «contestato» politicamente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ottica spesso quantitativa. - Rischio di livellare le performance verso il basso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Può richiedere un tempo eccessivo. - Lungaggini burocratiche (es. procedure di controllo).

Fonte: ZHKf 1996.

sione dei rapporti con la società e per l'applicazione di queste conoscenze al lavoro svolto nei singoli musei. Tra gli strumenti individuati e discussi con il personale dei musei figuravano le indagini, la valutazione dei dati statistici, il feedback elettronico dei visitatori, le relazioni con i media, le attività su Internet, la pubblicità, i rapporti con gli enti finanziatori, ecc.

Una proposta finale di possibili azioni da intraprendere – una sintesi della quale è restituita nella figura 4 – è stata presentata ai direttori dei diversi musei e all'amministrazione dei musei civici di Colonia.

2.3. Verso una riforma funzionale e strutturale: il «museo a tre dimensioni»

Sebbene il nostro progetto di ricerca-azione originariamente non prevedesse di entrare nel merito delle strutture organizzative dei musei né intendesse affrontare questioni di politica culturale, una serie di circostanze locali ci spinsero ad andare oltre la semplice analisi dei possibili approcci di marketing. Il dissesto delle finanze civiche – che di fatto portò alle dimissioni del Dirigente dei Servizi Culturali all'inizio del 1998 – aveva innescato un dibattito sull'opportunità o meno di un maggiore intervento dei privati, e addirittura sulla possibile chiusura di alcuni musei. Nell'ambito del progetto si ritenne quindi opportuno elaborare nuove idee e formulare ulteriori raccomandazioni sul futuro funzionamento dei musei locali, a maggior ragione poiché, proprio in quel periodo, due nuove sedi museali (quelle per il Wallraf-Richartz-Museum e il Rautenstrauch-Joest-Museum) erano in corso di progettazione.

La figura 5, a pag. 128, propone una schematizzazione della tradizionale struttura organizzativa dei musei di Colonia, ancora valida nella seconda metà degli anni novanta.

Si è altrove osservato come, nel dibattito sul crescente orientamento commerciale in atto nel settore culturale, diverse voci (in particolare quelle degli economisti) si levino a giustificare il fenomeno in nome della «redditività». Alla base delle loro argomentazioni vi è la convinzione che di un evento culturale o del servizio di un museo si debba valutare non solo il valore spirituale, ma anche quello materiale, alla luce innanzitutto delle esternalità prodot-

Figura 4. *Proposte di attività di marketing nel progetto di Colonia «Il museo individuale». (Sintesi basata sulle discussioni con il personale responsabile e con i funzionari pubblici nella prima fase del progetto).*

Strategie di marketing	1. Marketing dei nostri tesori	2. Marketing dell'influenza	3. Un posto pensato per i visitatori	4. Marketing interno
AGFA-FOTO-HISTORAMA	Dovrebbero essere studiate le opportunità di cooperazione con altre iniziative locali nel settore della fotografia (ad esempio gli Archivi Sander).	Attività di lobbying per un più adeguato spazio espositivo e per attività di laboratorio con il pubblico.	Attenzione insufficiente alle esigenze dei visitatori (informazione, ristoro ecc.) – soluzione ottimale: spazi supplementari o una nuova sede (cfr. 1 e 2).	Informazioni non disponibili.
MUSEUM FÜR ANGEWANDTE KUNST (MAK)	Pubbliche relazioni più mirate.	Trasformazione della caffetteria in punto di ritrovo del centro cittadino; migliori contatti con il mondo del design; migliore formazione.	Una nuova denominazione potrebbe incrementare la popolarità del MAK; un museum shop è già stato introdotto grazie all'Associazione Amici del Museo.	Migliore informazione interna / corsi di aggiornamento sulle nuove tecniche espositive; necessità di una regolare attività di pubbliche relazioni.
KÖLNISCHE STADTMUSEUM	Ipotesi di un programma di eventi gastronomici e di mostre di artisti locali.	Il museo «promuove l'influenza» con grande successo attraverso i quotidiani locali.	Indagine sugli interessi dei visitatori per le collezioni permanenti vs. le mostre temporanee.	Informazioni non disponibili.
MUSEUM LUDWIG	Incremento del budget destinato alle pubbliche relazioni nazionali ed europee e sviluppo dei «pacchetti» turistici.	Miglioramento del servizio di ristoro.	Cfr. 2. Occorre esplorare le opportunità di collaborazione con la vicina Filarmonica (anche tramite un'indagine sul pubblico).	Informazioni non disponibili; cfr. MAK.
MUSEUM FÜR OSTASIATISCHE KUNST (MOK)	L'eccezionalità delle collezioni necessita di maggiore pubblicità in Germania e all'estero (guide internazionali ecc.).	Possibile influenza di importanti comunità giapponesi e coreane a Colonia e dintorni coreani nell'Estremo Oriente.	La riapertura del MOK dovrebbe essere organizzata come un «evento speciale»; organizzare visite guidate per i Vip.	Informazioni non disponibili; cfr. MAK.
RAUTENSTRAUCH-JOEST-MUSEUM (RJM)	Predisposizione di una direct mailing per raggiungere gli opinionisti.	Nuova messa a fuoco dei bisogni cui rispondere (supporto dello	Gli spazi espositivi e di servizio hanno urgente bisogno di essere mi-	Cfr. 1. La questione di un software di facile utilizzo per le pubbli-

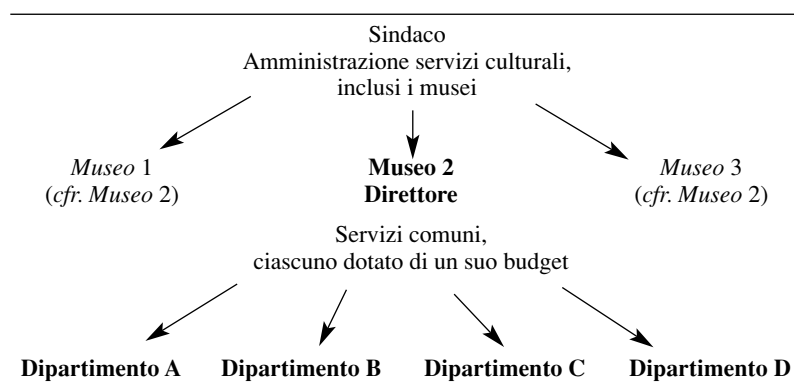
Politiche del patrimonio e marketing museale in Germania

<p>RÖMISCH-GERMANISCHES MUSEUM (RGM)</p>	<p>che relazioni (es. direct mailing) è un problema comune a tutti i musei.</p>	<p>Stato, indagine con l'Associazione Amici del Museo).</p>	<p>leader (controllo del software e della compatibilità con i servizi centrali).</p> <p>Indagine sul pubblico potenziale a Colonia e dintorni (anche per altri musei).</p> <p>Gravi carenze di spazio depositi (la nuova sede del RGM, negli immediati dintorni, potrebbe essere una soluzione), cfr. anche 2.</p>	<p>giorati; la denominazione del museo dev'essere riconsiderata (indagine dell'Associazione Amici del Museo).</p> <p>Miglior uso del potenziale insito nell'Associazione Amici del Museo (cfr. 1); svolgere un'indagine presso i membri attuali.</p> <p>Occorre riflettere sul nome (e sulla missione) del museo, anche in riferimento alla funzione di pubbliche relazioni.</p>
<p>SCHNÜTGEN-MUSEUM</p>	<p>Incrementare la cooperazione tra management e <i>stagiaires</i> (osservazioni; analisi dei commenti dei visitatori).</p> <p>Cfr. le raccomandazioni per MAK.</p>	<p>Il RGM gode già di particolare autorevolezza a Colonia e nello Stato (responsabile della tutela del patrimonio archeologico).</p> <p>Riposizionamento rispetto a collezioni consimili in altri musei cittadini (MAK e WRM), almeno per quanto riguarda le mostre temporanee.</p> <p>Cfr. 1.</p>	<p>Nuova sede in una diversa localizzazione.</p>	<p>Cfr. le raccomandazioni per MAK.</p>
<p>WALLRAFRICHARTZ-MUSEUM (WRM)</p>	<p>Scambio con altri musei di prestigio (cfr. anche MAK).</p>	<p>Cfr. Museum Ludwig.</p>	<p>Migliore coordinamento tra le funzioni centrali di pubbliche relazioni e le attività dei singoli musei per le mostre temporanee.</p> <p>Analisi della programmazione e dell'utilizzo della sede espositiva temporanea della Città (maggior attrattività grazie a mostre ospiti?).</p>	<p>Scambio con altri musei di prestigio (cfr. anche MAK).</p>
<p>MUSEUMSDIENST/ZENTRALE ÖFFENTLICHKEITSSARBEIT (servizi centrali per l'educazione e le pubbliche relazioni)</p>	<p>Migliore indirizzario per campagne di direct mailing.</p>	<p>Occorre individuare e raggiungere nuove fasce di pubblico al di là delle scuole (cfr. anche 2).</p> <p>Corsi di aggiornamento (cfr. MAK, sezione 4).</p>	<p>Informazioni non disponibili.</p>	<p>Migliore indirizzario per campagne di direct mailing.</p>
<p>MUSEUMS-VERWALTUNG (amministrazione civica dei musei)</p>	<p>Monitoraggio del processo di decentramento dei musei (riassetto del personale ecc.).</p>	<p></p>	<p></p>	<p>Monitoraggio del processo di decentramento dei musei (riassetto del personale ecc.).</p>

Fonte: Wiesand 1999.

te. Nel caso dei processi di pianificazione e di definizione del bilancio degli enti pubblici territoriali, un simile approccio potrebbe, ad esempio, richiedere di procedere a una stima dell'impatto economico delle infrastrutture culturali in termini di attrazione di visitatori, di crescita del turismo d'affari e di localizzazione di nuove imprese.

Figura 5. *Struttura tradizionale di un grande museo a Colonia (semplificata).*



Fonte: Wiesand 1997.

Non v'è dubbio che le strategie prevalentemente o esclusivamente mirate a incrementare il flusso dei visitatori esercitino un certo fascino sui funzionari pubblici locali o statali, oltre a rappresentare una cospicua fonte di reddito per i consulenti economici esterni. Nel caso dei musei, tuttavia, il crescente orientamento a programmare mostre di grande richiamo e altamente spettacolari finisce con l'allontanare le istituzioni dalla loro *raison d'être*, che è quella di tutelare le collezioni, esplorarle, interpretarle e farle conoscere al pubblico. Esperti come Thomas Deecke, direttore del Weserburg-Museum di Brema, sottolineano che questo genere di mostre, lungi dall'incoraggiare una maggiore affluenza di pubblico anche a eventi di più modesto profilo, rischia di provocare una

sorta di «assuefazione» nei visitatori e, infine, di ritorcersi contro l'idea stessa di museo pubblico²⁵.

Simili strategie presentano ulteriori problemi, quali ad esempio la crescita esponenziale degli investimenti necessari ad attrarre i visitatori (costi di pianificazione, di assicurazione e di promozione di eventi artistici «popolari») e i rischi sul fronte della conservazione, della sicurezza o anche del vandalismo che si accompagnano al turismo di massa.

Alla luce di questi recenti fenomeni, non sorprende che i delegati alla riunione annuale dell'Associazione Tedesca dei Restauratori dei Musei tenutasi a Kassel nel 1991 abbiano dichiarato, tra l'altro, la loro preoccupazione per l'«influenza incontrollata, spropositata e negativa che le grandi mostre internazionali hanno finito con l'esercitare sul lavoro dei musei. Alcune di queste mostre richiedono ai restauratori di investire l'85% del loro tempo lavorativo in interventi *ad hoc*, obbligandoli in qualche modo a trascurare le loro funzioni ordinarie, e quindi la tutela e la manutenzione delle collezioni permanenti del museo». Proteste di questo genere non trovano ascolto per ovvi motivi di interesse politico e commerciale, e gli organizzatori delle mostre continuano a esercitare pressioni sui musei affinché essi garantiscano, grazie ai loro restauratori, i necessari interventi su determinate opere d'arte. Opere che, per inciso, sono spesso immesse sul mercato d'arte internazionale per essere rivendute a mostra conclusa.

D'altra parte, non solo i professionisti del settore, ma gli stessi visitatori hanno un ruolo da svolgere a difesa e promozione delle finalità e dei tesori di un museo, posto che il management sia in grado di stimolare il loro interesse al di là dell'evento spettacolare, e trasformare il museo in un «posto per i visitatori» avvincente, istruttivo e aperto al dialogo. Per contro, un museo senza visitatori – o privo di una strategia per attirarli – può facilmente trasformarsi in una sorta di «cimitero» delle collezioni.

È tra questi due estremi che i musei devono imparare a collocarsi, dimostrandosi in grado di tutelare e valorizzare le loro collezioni

²⁵ Intervento al convegno *Die Situation der Museen in Deutschland*, Leverkusen, Privatinitiative Kunst, 1998. Si veda inoltre inoltre «Das Geld und das Gewissen», in *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 20 novembre 1998.

e, nel contempo, di rispondere alle esigenze culturali, scientifiche o educative (la cui portata può variare in funzione delle peculiarità del singolo museo) del contesto in cui essi si trovano a operare. L'attuale dibattito sul marketing dovrebbe contribuire a una migliore definizione di questo percorso, come pure a individuare le necessarie strategie di comunicazione e di gestione del museo.

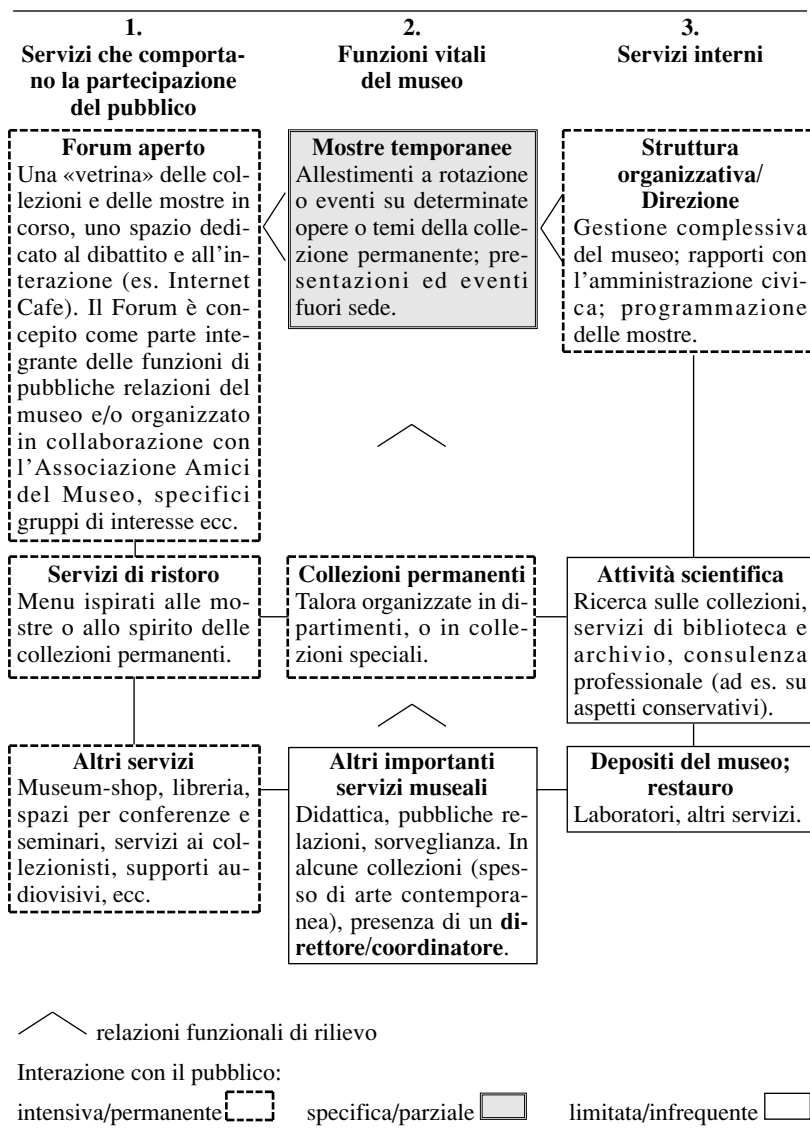
Una nuova e più funzionale struttura organizzativa, che si rifletta anche nei requisiti architettonici della sede, potrebbe essere strumentale al conseguimento di questi obiettivi e al reale coinvolgimento del pubblico nelle attività del museo. L'Autore ha scelto di illustrare questa tesi con il concetto di «museo a tre dimensioni», ispirandosi all'esperienza delle «biblioteche a tre dimensioni» in Scandinavia e in alcune città tedesche²⁶. La figura 6 offre qualche spunto di riflessione sulle diverse funzioni di un museo e sul possibile grado di coinvolgimento del visitatore nelle sue attività. La colonna 1 della figura 6 delimita un'area del museo che dovrebbe essere idealmente aperta ventiquattr'ore al giorno a diverse fasce di pubblico – il che richiede ovviamente un particolare sforzo di comprensione e adattamento da parte degli architetti e del management di un museo. Dei nove musei civici di Colonia solo uno, il Museum für Ostasiatische Kunst, ha una sede architettonicamente adatta a ospitare una simile funzione²⁷. Non è tuttavia escluso che anche il Rautenstrauch-Joest-Museum, una volta trasferito nella sua nuova sede, possa fungere in futuro da punto d'incontro dei rappresentanti delle diverse culture presenti a Colonia e dintorni, senza per questo abdicare al suo ruolo di centro di ricerca e di museologia interculturale.

La figura 7 approfondisce il concetto di «museo a tre dimensioni» sotto il profilo delle sue implicazioni organizzative e finanziarie. Dei «servizi che comportano la partecipazione del pubblico» (colonna A), è importante sottolineare non solo la capacità di autofinanziamento, ma anche la valenza di risorsa strategica per l'integrazione tra il museo e le diverse fasce di pubblico. A tal fine è impor-

²⁶ Per un'analisi comparata dei primi tentativi di riassetto nel settore delle biblioteche si veda A. J. Wiesand, *Erfolgreiche Bibliotheksarbeit in Sparzeiten*, Gütersloh, Bertelsmann Stiftung, 1985.

²⁷ La sede è stata progettata da Kunio Mayekawa nel 1977.

Figura 6. Una visione funzionale del «museo a tre dimensioni» (articolata in funzione dei diversi gradi di interazione con il pubblico).



Fonte: Wiesand 1997.

Figura 7. *Aspetti finanziari e organizzativi di un «museo a tre dimensioni» pubblico (una rassegna incentrata sull'architettura organizzativa e sulla programmazione nei grandi musei).*

	A. Servizi che comportano la partecipazione del pubblico	B. Funzioni vitali	C. Servizi interni
1. Finanzia- mento	Prevalentemente il «mercato» (visitatori, altri utenti/clienti, sponsor ecc.) e le Associazioni Amici del Museo	Finanziamento misto: fondi pubblici, introiti ingressi, contributi da privati per acquisizioni e mostre, in parte scambi con altri musei	In genere, finanziamenti pubblici (tutela delle collezioni come bene pubblico, in parte regolata giuridicamente)
2. Assetto giuridico	Spazio pubblico per attori privati (Associazioni Amici del Museo, altre associazioni/enti, altri soggetti privati a pagamento, ecc.)	Come regola generale: responsabilità pubblica; nel caso di mostre temporanee, occasionali coproduzioni con collezioni private; nel caso di funzioni «minori», ad es. la sorveglianza, possibilità di outsourcing a privati	Controllo pubblico (nel caso di determinate funzioni, ad es. il servizio di ristoro, possibilità di outsourcing a esterni)
3. Oggetti esposti	In genere solo repliche, immagini riprodotte e sculture durevoli (ad es. negli spazi all'aperto)	Collezioni permanenti accessibili al pubblico (ivi inclusi gli oggetti nei depositi, anche grazie a supporti informatici o multimediali)	Gli oggetti nei depositi non sono in genere accessibili (ma cfr. B3); preposti all'esterno
4. Personale	Prevalentemente servizi privati, imprese o volontari	In genere servizio pubblico (ma cfr. le eccezioni in B2); artisti o liberi professionisti coinvolti in occasione di mostre temporanee	Cfr. B4/c2
5. Opportune strategie di marketing (cfr. figura 3)	Prevalentemente «un posto pensato per i visitatori»; inoltre, «marketing dell'influenza» (es. relazioni con	Prevalentemente «marketing dei nostri tesori»; inoltre, «un posto per i visitatori» (orari di apertura, sorveglianza ecc.) e «marketing dell'influenza»	Prevalentemente «marketing dell'influenza» (ad es. nel reperimento di sponsorizzazioni integrative);

	le Associazioni (es. allestimento di mostre Amici del Museo) temporanee con importanti opere del museo) (ad es. coordinamento tra A e C)	(es. allestimento di mostre inoltre, «marketing interno» (cfr. A7)
6. Valutazione di performance	Efficace interazione con diverse fasce di pubblico	Collezioni permanenti e mostre temporanee andrebbero valutate separatamente. Oltre al numero di ingressi, occorrerebbe sottoporre ad analisi la comunicazione e i processi educativi in riferimento alle opere esposte (ad es. con indagini sui visitatori)
7. Pubblica interazione del museo (aspetti principali)	Gruppi/istituzioni presenti nel Forum reagiscono alle mostre del museo. Il museo avvale del Forum anche per i suoi obiettivi di pubbliche relazioni	In aggiunta alle funzioni vitali connesse a mostre e attività didattiche, è richiesta un'azione di PR mirata alla valorizzazione di particolari oggetti o gruppi di oggetti nelle collezioni permanenti
		Integrare o addirittura sostituire i «rapporti annuali» tradizionali; vanno sviluppati nuovi criteri di valutazione del ruolo e dell'efficacia del museo nel suo rapporto col pubblico

Fonte: Wiesand 1997.

tante che vi sia un dialogo costante, e occasionalmente delle «provocazioni» che inducano il museo a concettualizzare modelli espositivi e didattici innovativi («funzioni vitali») e a esplorare nuovi orizzonti sul fronte del lavoro di ricerca («servizi interni»).

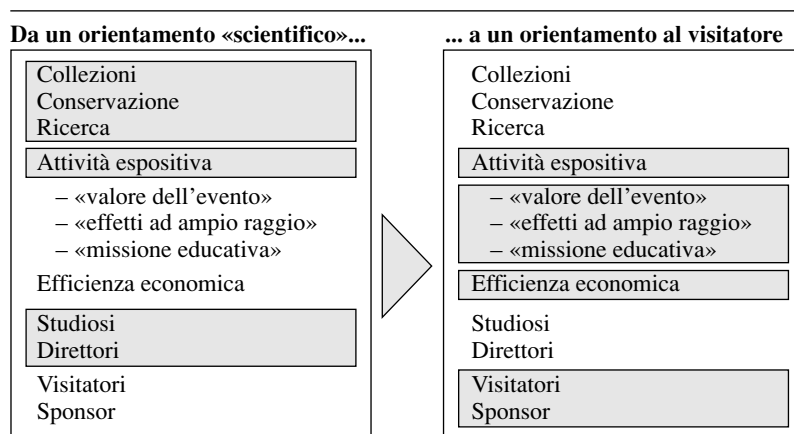
2.4. Privatizzazione dall'interno?

Prendiamo ora brevemente in esame un concetto alternativo di sviluppo dei musei, avvalendoci ancora una volta dell'esempio di Colonia. Secondo un rapporto commissionato a McKinsey & Company dall'amministrazione civica, «la visione dei musei di Colonia dev'essere un modello europeo di orientamento al visitatore. In altri

termini, il visitatore/utente deve rappresentare il punto focale di riferimento»²⁸ per tutte le funzioni vitali dei musei – collezione/conservazione, esposizione/interpretazione e ricerca.

Sebbene questo studio contenga diverse raccomandazioni e idee che si sono rivelate un'utile integrazione delle strutture organizzative e degli strumenti gestionali a disposizione dei musei in diverse città europee o statunitensi, esso denota una tendenza a ridefinire le funzioni dei musei secondo linee-guida proprie dello *show-business* privato. In un audace confronto con ciò che viene etichettato come il tradizionale «orientamento scientifico» del museo, il rapporto McKinsey sottolinea la necessità di un «riorientamento verso i visitatori».

Figura 8. Il modello McKinsey di riorientamento al visitatore.



Fonte: McKinsey 1997.

È interessante notare come le collezioni – il cui valore storico e artistico, sino a poco tempo fa, era considerato al «cuore» di un museo e anzi ne determinava tutte le altre attività – figurino in questo modello solo in via non prioritaria. Sebbene a Colonia, in tutta la

²⁸ McKinsey & Company, *Museen der Stat Köln*, Rapporto di ricerca, dicembre 1997.

Germania e in gran parte dei paesi europei la concezione patrimoniale e conservativa delle collezioni sia di fatto l'unico fondamento giuridico alla base dell'esistenza e del funzionamento dei musei pubblici, questi beni rischiano oggi di essere esclusivamente valutati alla luce della loro capacità attrattiva nell'ambito di mostre temporanee, filtrata attraverso categorie quali il «valore dell'evento» e l'efficienza economica.

Le stesse mostre non sfuggono a un orientamento che privilegia pochi eventi spettacolari rispetto a una pluralità di eventi espositivi «minori» dedicati ai temi più diversi (dall'arte classica e contemporanea alla storia, dall'antropologia alle altre discipline). Le raccomandazioni del rapporto McKinsey sul riassetto dei musei cittadini prevedono una drastica riduzione delle mostre tematiche più piccole da 63 (nel 1995-97) ad appena nove o dieci. Nel contempo, il numero delle mostre di medie dimensioni (50-100 mila visitatori) e delle grandi mostre dovrebbe aumentare da otto a circa venti! Una riduzione complessiva da 71 a 29 mostre può ben essere considerata sintomatica del tentativo delle agenzie di consulenza di riorientare le istituzioni di pubblico servizio verso concetti di gestione propri del settore for-profit, dove, alla fine, ciò che conta è la competitività o il valore per gli azionisti. Ma non vi è il pericolo che il vecchio proverbio «l'intervento è riuscito, il paziente è morto» si dimostri ancora una volta veritiero? Se siamo in grado di dimostrare che, grazie a un orientamento più «commerciale», i musei pubblici potrebbero avere altrettanto successo sul mercato e/o avere un costo per visitatore simile a quello di un ente privato, perché non privatizzarli subito?

3. Prospettive: verso un futuro europeo

Sebbene le principali riforme nel senso di un miglioramento dei servizi nei musei e in altre istituzioni culturali richiedano un attento esame delle performance individuali e dei concetti locali e settoriali di politica culturale, vi sono anche funzioni e problematiche che richiedono una prospettiva o un confronto più ampio, a livello sia nazionale sia internazionale. Le riflessioni in ambito accademico, che a questi livelli si spera siano improntate a un approccio genuina-

mente interdisciplinare e interculturale, possono offrire un contributo importante ma non sufficiente all'avvento di un *New Deal* per la cultura e i media in Europa. Un simile approccio richiederebbe inoltre la riaffermazione della libertà di immaginazione e di espressione per individui motivati e animati da incentivi finanziari, che conduca a una produzione di qualità, a concetti educativi più complessi, a una migliore diffusione e a maggiori opportunità di scambio di conoscenze, oltretutto all'istituzione di «luoghi di dibattito» e a un ridisegno delle competenze giuridiche di controllo.

L'evoluzione dai tradizionali concetti di sostegno pubblico alla cultura e/o di responsabilità pubblica in materia di beni e oggetti culturali a un concetto di «economia mista» sarà forse stato un processo più lento in Germania che in altri paesi europei, ma non per questo ci ha risparmiato. Si potrebbe affermare che i nuovi modelli di gestione museale vengono introdotti per lo più in un'ottica sperimentale – ad esempio nella progettazione di nuove sedi e nelle forme di finanziamento –, e ancor meno sistematicamente nella definizione di norme giuridiche o politiche riconosciute. D'altra parte, nel caso specifico dei musei d'arte moderna o contemporanea, l'influenza del mercato dell'arte è sempre più evidente nel modo in cui le istituzioni vengono gestite e si presentano al grande pubblico, seguendo criteri «altri», e più specificamente economici.

La tutela dei beni culturali rimane un tema importante e irrisolto nella cooperazione internazionale in genere e nel caso dell'Europa in particolare. La Germania, contrariamente ai paesi dell'Europa meridionale, ha sinora cercato di frenare il processo di armonizzazione dei regolamenti e delle direttive dell'Unione Europea. La spinta verso un mercato culturale libero e aperto poggia su solide argomentazioni economiche²⁹, che hanno sicuramente la loro validità. Ma le esigenze effettive del patrimonio culturale sono di diversa natura.

Non vi è alcun dubbio che la cultura in cui viviamo si stia orientando verso l'Europa. E tuttavia, come a contrastare il processo di unificazione europea in corso nelle sfere del commercio, dell'intermediazione finanziaria, dell'industria, dello sviluppo tecnologico e

²⁹ Questi temi sono stati dibattuti in occasione della conferenza dell'Unione Europea *Cultural Industries in Europe*, Essen, 19-21 maggio 1999.

ora persino della politica estera, la realtà dello Stato-Nazione (o il federalismo culturale in Germania) rimane incontrastata nel campo delle politiche per il patrimonio culturale. Per quanto gli argomenti a favore di questa situazione possano reggere nel nome di un «equilibrio delle identità», i problemi del «museo individuale» sono spesso di ordine diverso, e richiedono nel contempo una capacità di analisi «dal basso verso l'alto» e «dall'alto verso il basso».

Da un lato, il finanziamento pubblico (sia esso statale o locale) dev'essere garantito nella misura in cui il museo stia ottemperando a un ruolo di pubblico servizio, ad esempio aiutando il sistema scolastico a trasmettere esperienze storiche ed estetiche significative alle nuove generazioni. Ciò significa anche sviluppare i rapporti con il mondo politico, finanziario e dei media, fondamentali per la sopravvivenza di un museo.

D'altro canto, i musei fanno oggi parte di una comunità globale, dove si trovano a dover «scambiare» beni, servizi e soprattutto esperienze per poter essere riconosciuti in base ai loro risultati – il che dovrebbe precludere qualsiasi possibilità di sopravvivenza a prospettive e «fedeltà» di corto respiro. Se i beni culturali custoditi nei musei entrano in tal senso a far parte del patrimonio culturale mondiale, essi non dovrebbero più soggiacere a logiche e normative esclusivamente nazionali.

Quest'ultima tendenza è particolarmente evidente negli ambiti dell'arte contemporanea, delle nuove tecnologie al servizio dell'arte e del patrimonio culturale, dei fenomeni di *crossover* nell'industria musicale e in gran parte della programmazione televisiva. Gli artisti d'avanguardia e coloro che lavorano nel campo delle industrie culturali sono sempre meno legati alle frontiere nazionali o regionali – il che, d'altra parte, non li rende più inclini ad apprezzare gli «eurocrati» di quanto non lo siano i tradizionali funzionari statali³⁰.

Nuove definizioni e nuove tecniche di gestione si rendono dunque necessarie, senza peraltro abdicare ad alcune idee di base dello «stato culturale» (*Kulturstaat*), quali ad esempio enti pubblici qualificati (siano essi locali, regionali, nazionali o europei) o, ancor

³⁰ Per ulteriori dettagli si veda A. J. Wiesand, *Kunst ohne Grenzen? Kulturelle Identität und Freizügigkeit in Europa*, Köln, DuMont, 1987.

meglio, fondazioni soggette a una qualche forma di controllo pubblico, che garantiscano il pluralismo e la libertà di espressione e intervengano, ove necessario, tramite incentivi o con finanziamenti diretti.

La democrazia non si esaurisce nel primato dello Stato, né delle grandi forze economiche del mercato. Essa vive in larga misura di un «pubblico culturale» (*Kulturelle Öffentlichkeit*) differenziato, e rivendica un costante processo di ri-creazione da parte del grande pubblico e dei suoi diversi gruppi sociali, come pure dei singoli individui e di coloro che hanno un particolare talento nei diversi campi delle arti, del patrimonio culturale, dei media e dell'educazione. Enti appartenenti al Terzo Settore quali le fondazioni diventano cruciali in un processo di questa natura e portata, mentre il coinvolgimento delle pubbliche amministrazioni è desiderabile solo nella misura in cui viene scoraggiata qualsiasi nozione di un ruolo dominante dello Stato, e in particolare dello Stato-Nazione di vecchio stampo, etnicamente «puro». I problemi di identità e di gestione dei musei sono sempre più determinati da processi globali con conseguenze locali; e questo è il motivo per cui essi non possono più trovare soluzione a un livello esclusivamente locale e nazionale.

Musei d'arte e politiche di sviluppo del turismo urbano
nel caso francese
Jean-Michel Tobelem

Dopo decenni di declino della realtà urbana, che ha spesso visto sacrificare il proprio tessuto più antico a favore dello sviluppo industriale e della viabilità, la recente crescita del turismo urbano è il risultato di molteplici fattori: la nuova capacità di attrazione delle città, che hanno compiuto considerevoli sforzi di rinnovamento e riqualificazione dei centri urbani, di miglioramento della qualità della vita, di investimento in infrastrutture e servizi; la maggiore mobilità consentita dai collegamenti autostradali e ferroviari ad alta velocità, nonché dallo sviluppo del trasporto aereo; l'aumento del tasso di partenza per le vacanze (nel caso della Francia, dal 43% della popolazione nel 1964 al 61% nel 1991), il frazionamento di queste ultime¹ e la conseguente moltiplicazione dei soggiorni di breve durata, che favoriscono le destinazioni urbane. Così, le città sono diventate la meta di oltre il 40% degli spostamenti per soggiorni di breve durata in Francia².

1. *Lo sviluppo del turismo urbano*³

Alcuni fattori di carattere socio-economico contribuiscono a consolidare questo fenomeno, tra cui: l'aumento del numero di pen-

¹ Per l'insieme dei paesi europei, tra il 1985 e il 1991, il numero dei soggiorni di piacere di breve durata all'estero è aumentato 3,5 volte più rapidamente di quello relativo alle vacanze estive, mentre la durata media dei soggiorni-vacanza è calata da 19,5 giorni nel 1964 a 13,7 giorni nel 1992.

² G. Cazes e F. Potier, *Le tourisme urbain*, Paris, PUF, 1996.

³ Alcune definizioni:

– Turista: *ogni persona in viaggio che trascorra almeno una notte in un luogo di-*

sionati, la tendenziale diminuzione del tempo di lavoro e il conseguente aumento del tempo libero. A questi fattori si possono aggiungere il crescente interesse per la cultura e per il patrimonio storico-artistico⁴, come pure il proliferare di manifestazioni e di eventi quali festival, spettacoli e mostre. A titolo esemplificativo, nel dicembre 1998, la città di Parigi proponeva contemporaneamente le seguenti grandi mostre: le retrospettive dedicate a Lorenzo Lotto e Gustave Moreau, una mostra sui tesori del Museo di Taipei al Grand Palais, la mostra di Tiepolo al museo del Petit Palais, una mostra archeologica sul Libano all'Institut du Monde Arabe, la mostra Jômon alla Maison de la Culture du Japon, una retrospettiva di Pierre Aléchin-sky alla Galerie du Jeu de Paume, una mostra al Musée Picasso di opere dell'artista provenienti dal Metropolitan Museum di New York, la mostra Issey Miyake alla Fondation Cartier, senza contare le mostre organizzate dai musei scientifici, tecnici ed etnografici, e quelle proposte dalle numerose gallerie d'arte private presenti nella capitale.

Un altro esempio della considerevole offerta culturale proposta da alcune grandi città e della capacità di attrazione che essa è in grado di esercitare sui visitatori è quello di Londra, evocato in un articolo sul quotidiano *Le Monde*: «Nel momento in cui, a Natale, si appresta a indossare il suo manto di luci, la capitale inglese – a sole

verso da quello di residenza, e il cui motivo principale di spostamento non coincide con lo svolgimento di un'attività remunerata nel paese visitato.

- Escursionista: *ogni persona in viaggio che compia uno spostamento di oltre 100 km o trascorra almeno ventiquattr'ore in un luogo diverso da quello di residenza, e il cui motivo principale di spostamento non coincida con lo svolgimento di un'attività remunerata nel paese visitato.*
- Soggiorni di breve durata: *spostamenti che comportino da un minimo di uno a un massimo di quattro pernottamenti in un luogo diverso da quello di residenza.*
- Soggiorni di lunga durata: *spostamenti che comportino al minimo quattro pernottamenti in un luogo diverso da quello di residenza.*
- Viaggi d'affari: *spostamenti di carattere professionale.*
- Urbano: *è considerato tale ogni agglomerato di 20.000 abitanti e oltre, come «ordine di grandezza indicativo di un minimo di potenziale turistico» (F. Potier). Si segnala, tuttavia, che il concetto statistico di città indica, in Francia, qualsiasi agglomerato di oltre 2.000 abitanti.*

⁴ In Francia, le attività culturali rappresentano la principale occupazione di turisti ed escursionisti nelle città, con il 40% sul totale delle attività svolte.

tre ore da Parigi con l'Eurostar – offre ai visitatori amanti dell'arte un menù da festa. Dalla Tate Gallery, con un'intera ala dedicata a Turner, alla National Gallery, passando per il Victoria and Albert Museum, il British Museum, la Barbican Art Gallery, con una mostra sugli Amerindi». Nell'articolo vengono quindi segnalate le mostre in corso alla Royal Academy (Charlotte Salomon, i capolavori della ceramica imperiale cinese, e la mostra *Picasso painter and sculptor in clay*). In occasione delle vacanze natalizie, l'agenzia di viaggi Jet Tours proponeva un pacchetto con viaggio in Eurostar a partire da 1.910 franchi a persona (tre giorni / due notti); SeaFrance programmava pacchetti di andata-ritorno da 900 a 1.530 franchi, comprensivi di tessera-trasporti, colazione in battello e ingresso prioritario ai musei; e l'associazione Arts et Vie offriva due week-end nei mesi di gennaio e febbraio al prezzo di 2.300 franchi, con visita della città e alla National Gallery, viaggio in Eurostar e pernottamento in albergo a mezza pensione⁵.

Il turismo urbano internazionale in Europa può essere descritto nei seguenti termini: nel 1993, i residenti dei 18 paesi dell'Europa occidentale hanno totalizzato 70 milioni di soggiorni a destinazione urbana, per un totale di 515 milioni di pernottamenti e una spesa complessiva (trasporto, alloggio) di 47 miliardi di Ecu. I soggiorni a destinazione urbana rappresentano il 35% dei soggiorni internazionali della popolazione europea, e hanno registrato una crescita media annua del 4% nell'ultimo decennio; la loro principale motivazione è il turismo da diporto (quasi tre quarti della totalità dei soggiorni). La crescita del turismo urbano è superiore a quella dell'insieme dei soggiorni internazionali di altra natura. Si tratta tuttavia di un'evoluzione irregolare, essendo l'attività turistica particolarmente condizionata dalla congiuntura e dalle grandi manifestazioni (giochi olimpici, mostre internazionali, ecc.). L'aereo è il mezzo di trasporto principale, precedendo nell'ordine l'automobile, la corriera e il treno; il 65% dei soggiorni ha luogo presso strutture alberghiere, e più della metà viene organizzata da agenzie di viaggio o da tour operator. Tra i paesi europei, la Germania è al primo posto in termini di generazione di turismo urbano, con il 27% sul totale dei soggiorni:

⁵ P. Francès, «Cimaises londoniennes», in *Le Monde*, 22 ottobre 1998.

un primato dovuto alla sua cospicua popolazione, associata a un elevato tasso di partenze per l'estero dei suoi abitanti. La Gran Bretagna occupa il secondo posto, con il 13% dei soggiorni effettuati. Con il 22% dei soggiorni la Francia è la prima destinazione prescelta dagli europei per un soggiorno in una città straniera, mentre Parigi è la prima destinazione degli stranieri che si recano in Francia, con il 40% sul totale dei soggiorni. I cinque paesi meta di turismo urbano successivi sono la Germania, la Gran Bretagna (in particolare con Londra), l'Italia, l'Austria e i Paesi Bassi⁶. Nel complesso, Nancy Cockerell ritiene che «i professionisti del settore sappiano sfruttare sempre meglio il segmento del turismo urbano, e che i nuovi mezzi di distribuzione e di marketing, quali ad esempio Internet, consentano di offrire una gamma di soluzioni sempre più ampia»⁷.

D'altronde, come sottolineano Georges Cazes e Françoise Potier, «il rinnovato interesse per il turismo urbano è determinato da qualcosa di più di un semplice entusiasmo passeggero, né si tratta del risultato di un mero processo di affinamento statistico. Esso corrisponde piuttosto alla presa di coscienza di un importante fenomeno contemporaneo, emblematico delle grandi correnti che oggi modellano pratiche sociali ed evoluzioni ambientali, in particolar modo nei paesi sviluppati». Teniamo a precisare che, in questa accezione di turismo urbano, vengono prese in considerazione tutte le persone in viaggio che trascorrono almeno una notte in un luogo diverso da quello abituale di residenza (i turisti), così come coloro che compiono uno spostamento di oltre 100 km (gli escursionisti); e che il termine «urbano» si riferisce, almeno nel caso francese, agli agglomerati che superino i 20.000 abitanti⁸. In Francia, le principali motivazioni del turismo urbano sono: la visita a famiglia e amici (40%), il viaggio di piacere (un terzo), gli affari (10%), le manifestazioni (6%), lo shopping (6%).

L'Unione Europea considera la cultura un fattore strategico per lo sviluppo di una politica urbana europea. Nell'opinione di molti,

⁶ G. Caze e F. Potier, *Le tourisme urbain* cit.

⁷ N. Cockerell, in G. Cazes e F. Potier (a cura di), *Le tourisme et la ville, expériences européennes*, Paris, L'Harmattan, 1998.

⁸ Per una più articolata argomentazione dei criteri sopra esposti, si veda l'opera citata.

il turismo e il patrimonio culturale «sono divenuti di fatto i due poli complementari e pressoché inscindibili di una vasta corrente di sensibilizzazione culturale e di ridefinizione identitaria. Nella sua dimensione di apertura e di scambio, il turismo culturale rappresenta un fattore cruciale per lo sviluppo dell'idea di cittadinanza europea, generando nel contempo ricadute economiche e sociali sempre più importanti per numerosi paesi dell'Unione». Ricordiamo in proposito il programma *Città d'arte in Europa*, promosso dalla Federazione delle Aziende di Promozione Turistica delle Città Europee, che mira a creare una rete europea di trentuno città storiche situate in undici paesi dell'Unione Europea, grazie alla cooperazione tra istituzioni culturali e operatori turistici appartenenti alla sfera pubblica e privata, dove «l'enfasi è posta sul turismo urbano, reso più funzionale e attraente dallo sviluppo di pacchetti turistici e di efficaci strumenti di marketing e d'informazione, in particolare sul fronte dell'informatica e delle nuove tecnologie». Le iniziative della Città Europea della Cultura⁹ e del Mese Culturale Europeo¹⁰, lanciate rispettivamente nel 1985 e nel 1990 dai Ministeri della Cultura degli Stati membri, si propongono di favorire l'integrazione fra popoli europei e di facilitare l'accesso del pubblico ai diversi aspetti culturali delle rispettive città, regioni e paesi.

Si consideri ad esempio l'impatto di manifestazioni culturali legate a eventi particolari quali l'Esposizione Internazionale di Siviglia (1992). Dall'analisi effettuata da Manuel Marchena Gomez, emerge che questo evento «ha rivoluzionato la struttura dell'offerta della città e la sua immagine internazionale», caratterizzata in precedenza da «una domanda ristretta e da un'offerta limitata, male articolata e poco competitiva, e da un'attività turistica basata prevalentemente sul patrimonio monumentale del centro storico e sulle grandi feste di primavera». Oltre alla costruzione di una linea ferroviaria ad alta velocità, gli investimenti sono stati mirati all'estensione delle arterie stradali e delle linee ferroviarie, all'edificazione di nove nuovi ponti, di una stazione ferroviaria e di un nuovo aeroporto, alla predisposizione di 40.000 posti di parcheggio per

⁹ Copenhagen nel 1996, Salonicco nel 1997, Stoccolma nel 1998, Weimar nel 1999.

¹⁰ San Pietroburgo nel 1996, Ljubljana nel 1997.

automobili e allo sviluppo delle infrastrutture alberghiere – il cui sovradimensionamento ha peraltro provocato una grave crisi a Esposizione Internazionale conclusa. Nel complesso, Manuel Marchena Gomez ritiene che «la città abbia saputo migliorare in modo decisivo la propria immagine e la propria competitività in ambito internazionale» dando impulso al turismo da diporto, in particolar modo straniero¹¹.

Se è vero che, come osserva Laetitia Alicot, «solo un gruppo ristretto di città francesi ha intrapreso una vera e propria politica di sviluppo turistico», e che «il turismo non è ancora inteso come un'attività a tutti gli effetti»¹², il peso economico del turismo urbano è un dato di fatto sempre più diffusamente riconosciuto dagli amministratori locali, che vedono nello sviluppo delle potenzialità turistiche della città un rimedio alla crisi delle vecchie industrie, uno strumento di crescita dell'occupazione e il vettore di un'immagine attraente per il turismo d'affari e da diporto e per la localizzazione di nuove imprese. Alla luce della crescente concorrenza tra città a livello nazionale e internazionale, la nozione di «marketing territoriale» è all'ordine del giorno. Nell'ambito di questa competizione, il ruolo assegnato ai musei, e in particolar modo ai musei d'arte, sembra aver acquisito un peso considerevole; basti solo pensare ai numerosi casi di rinnovamento o di creazione di nuovi musei nell'arco degli ultimi quindici anni. Se i musei vengono utilizzati come simbolo di rinascita economica (come nel caso del Guggenheim Museum a Bilbao, o della sede distaccata della Tate Gallery e del Maritime Museum a Liverpool) o per consolidare la fama di una città in termini di destinazione turistica (come nel caso di Londra, Roma o Parigi), essi sono d'altra parte in una posizione particolarmente favorevole per trarre beneficio dalla «manna» turistica: la clientela delle città, sia essa in viaggio d'affari o in soggiorno di piacere, è interessata alle ricchezze artistiche, «sedotta» da una museografia

¹¹ M. Marchena Gomez, «Les répercussions touristiques des grands événements: l'exposition international de Séville (1992)», in G. Cazes e F. Potier (a cura di), *Le tourisme et la ville: expériences européennes* cit..

¹² L. Alicot, «La mise en tourisme des villes françaises: ampleur et diversité des action menées», in *Le tourisme urbain*, Cahiers Espace, n. 39, Paris, dicembre 1994.

più attuale e attratta dalle grandi mostre internazionali (si pensi solo alle mostre dedicate a Van Gogh, Barnes, Vermeer, Matisse, ecc.). La recente proliferazione di nuovi musei è, di fatto, un fenomeno senza precedenti¹³, come pure il sempre più frequente ricorso ad architetti di fama internazionale (quali F. Gehry, R. Meier, J. Nouvel, I. M. Pei, R. Piano e J. Stirling) per la creazione o il rinnovamento delle sedi – un ulteriore indicatore del rilievo assunto dal fattore-immagine nell'ambito della concorrenza fra città.

Il turismo urbano presenta inoltre il vantaggio di una minore stagionalità rispetto ad altre destinazioni turistiche, a causa della complementarità fra turismo da diporto (durante i weekend e le vacanze) e turismo d'affari (durante la settimana). Jeannine Renucci ricorda che quest'ultima forma di turismo, la cui importanza «aumenta in funzione delle dimensioni della città, della forza e della molteplicità delle sue funzioni», è particolarmente fruttuosa, e «può perfettamente coniugarsi, soprattutto quando si tratti di turismo congressuale, con certe forme di turismo da diporto: spettacoli, gastronomia, visite guidate, e persino escursioni». E aggiunge che «per tutte le grandi città con i più elevati tassi di occupazione, una strategia opportuna può consistere nella compensazione dei periodi di calo del turismo d'affari con il turismo da diporto. Donde la necessità di offrire dei prodotti turistici concepiti *ad hoc*»¹⁴. Françoise Potier dimostra peraltro che «le pratiche emergenti del turismo urbano sono innovative e in costante evoluzione. Tali pratiche possono a breve termine modificare sensibilmente, nel senso di un riequilibrio, quella situazione di 'congestionamento' temporale e spaziale di cui il turismo francese subisce le nefaste conseguenze. Sotto questo profilo, il turismo urbano si rivela un complemento prezioso, se non addirittura un'alternativa da valorizzare»¹⁵. D'altra parte, questa forma di turismo attrae investimenti che pos-

¹³ La cui portata può essere colta nei casi di Barcellona, Madrid, York, Glasgow, Francoforte, Bonn, Melbourne, Sydney, Washington, San Francisco, Los Angeles, Strasburgo, Grenoble, Tolosa, Saint-Étienne, Marsiglia, ecc.

¹⁴ J. Renucci, «Le tourisme urbain français en question: sous-exploitation et efforts d'impulsion», in *Tourisme et crise, dossier de la Revue de géographie alpine*, n. 6, settembre 1991.

¹⁵ G. Cazes e F. Potier, *Le tourisme et la ville* cit.

sono arrecare significativi vantaggi alla popolazione residente, ad esempio sul fronte del recupero dei vecchi quartieri, della creazione di infrastrutture culturali, sportive e per il tempo libero, del miglioramento del sistema dei trasporti, dell'organizzazione di manifestazioni, e così via. Non facciamo qui riferimento a quelle città che, come Firenze, Venezia, Bruges, Praga, Amsterdam, sono afflitte dal peso del turismo e dai suoi effetti negativi, con le ben note conseguenze della scomparsa dei negozi di quartiere, della «musealizzazione» a scapito dell'atmosfera e dello spirito autentico della città, e dell'esodo degli abitanti dal centro. Di fatto, secondo Pierre Chazaud, «il centro di molte metropoli tende a diventare un puro scenario, con una funzione museale sempre più spiccata. Sono spazi anestetizzati, presidiati e desocializzati, quelli che si presentano allo sguardo del turista»¹⁶. Le implicazioni di questo fenomeno di «congestionamento» sotto il profilo della conservazione dei beni culturali sono altrettanto tristemente note.

2. *Le destinazioni urbane*

Non tutti i paesi, tuttavia, conoscono la stessa attrattività per i propri centri urbani. Se molte città italiane – almeno una decina – rappresentano indubbie mete turistiche, non vale lo stesso per la Francia dove, all'infuori di Parigi, della Costa Azzurra (nei pressi di Nizza e Cannes) e di Lourdes (per il pellegrinaggio), assai poche città possono aspirare alla qualifica di destinazioni turistiche, nonostante le risorse storiche, architettoniche e artistiche di cui esse dispongono. In un recente rapporto a cura del Commissariat Général du Plan, dal titolo *Réinventer les vacances – la nouvelle galaxie du tourisme*¹⁷, si sottolinea che, «ad eccezione di Parigi, della Costa Azzurra e di Lourdes, la Francia non possiede poli di turismo urbano internazionale, ovvero 'città meta' di weekend o di soggiorni di breve durata paragonabili a Praga, Firenze o Venezia». Il rapporto

¹⁶ P. Chazaud, «Quels espaces, quels loisirs, quelles stratégies pour le tourisme urbain d'agrément?», in *Le tourisme urbain*, Cahiers Espace cit.

¹⁷ *Réinventer les vacances – la nouvelle galaxie du tourisme*, Groupe de prospective présidé par J. Viard, Paris, La Documentation Française, 1998.

rileva inoltre come «la Costa Azzurra abbia una dotazione complessiva di venti centri congressi e di altrettanti alberghi di lusso, mentre Nizza e Cannes dispongono entrambe di centri congressi la cui superficie supera i 50.000 mq. e di auditorium con oltre 2.000 posti». Sempre secondo il summenzionato studio, sei grandi città francesi rappresentano potenziali destinazioni di viaggio: Lione, Marsiglia – Aix-en-Provence, Strasburgo, Bordeaux, Lille e Tolosa – la maggior parte delle quali, si noti, ha di recente optato per una strategia di sviluppo turistico, nella quale rientrano sia interventi di rinnovamento dei musei di belle arti (nei casi di Lille e Lione), sia la creazione di nuovi musei (nei casi di Marsiglia, Strasburgo e Tolosa).

Facendo riferimento ai risultati di un'indagine italiana¹⁸, Laetitia Alicot rileva come, nella percezione delle città sottoposte ad analisi, i fattori che frenano lo sviluppo del turismo urbano siano i medesimi in Italia come in Francia: la scarsità di infrastrutture alberghiere e di ristorazione, la carenza di trasporti, le difficoltà connesse alla sosta e alla circolazione e la mancanza di informazione¹⁹. Nel caso della Francia, inoltre, si sottolinea come siano ancora pochi gli operatori turistici specializzati nella messa a punto di pacchetti di soggiorno e di visita alle città. Nell'opinione di Georges Cazes e Françoise Potier, «il mercato del turismo urbano e dei soggiorni di breve durata appare ancora troppo effimero, parcellizzato e poco redditizio (e in ogni caso insufficiente a garantire adeguate commissioni agli agenti al dettaglio) per aver sinora potuto giustificare la messa a punto di un'offerta coerente, capillare e sistematica»²⁰. L'analisi di Laetitia Alicot conferma che «il prodotto 'soggiorni urbani in Francia' resta a tutt'oggi scarsamente promosso dagli operatori turistici francesi», e che «in genere, i pacchetti di viaggio sono spesso approssimativi e le offerte assai poco articolate» – un fenomeno cui vanno a sommarsi le «carenze dei sistemi di distribuzione»²¹. Esistono tuttavia alcune eccezioni. Il gruppo Accor sta ad

¹⁸ I cui risultati sono presentati da G. Spezia in *Turismo urbano*, Bologna, Clueb, 1994.

¹⁹ L. Alicot, *Enjeux et bilan du tourisme urbain: quelques expériences significatives de villes françaises*, Tesi di Dottorato in geografia, Paris, Université de Paris I, 1998.

²⁰ G. Cazes e F. Potier, *Le tourisme urbain* cit.

²¹ L. Alicot, *Enjeux et bilan du tourisme urbain* cit.

esempio tentando di aumentare il tasso di frequentazione dei propri alberghi promuovendo i soggiorni urbani di breve durata con il lancio della nuova gamma *Episodes* e di offerte «weekend tutto compreso» in città come Biarritz, Cannes, Colmar, Nizza, Strasburgo o Tolosa. Un sistema di prenotazione centralizzato facilita la scelta del cliente, cui viene offerto un servizio supplementare (opuscoli informativi, visite guidate, biglietto o pass d'ingresso ai luoghi di visita). Frantour propone una trentina di città francesi in pacchetti weekend o di soggiorno, e Visit France ha in catalogo una quarantina di città nella classica formula «tutto compreso» oppure in soggiorni e weekend a tema²². D'altra parte, «solo le grandi città, che godono già di una reputazione turistica ben consolidata, sembrano risvegliare l'interesse degli operatori turistici». In Francia, ciò comporta una forte concentrazione dell'offerta su alcune città quali Parigi, Nizza, Bordeaux, Lione o Strasburgo²³.

Comunque sia, l'Europa dei musei d'arte appare ben integrata nei programmi delle agenzie di viaggio. Il quotidiano *Le Monde* ha dedicato uno degli articoli della rubrica *Viaggi* alle diverse proposte di agenzie di viaggio incentrate su visite a musei d'arte europei. Ad esempio, il quotidiano informa che, in occasione della riapertura dell'antica Pinacoteca dopo un lungo periodo di restauro, Reductor propone un weekend a Monaco intorno ai 2.000 franchi con volo diretto e due notti in albergo a quattro stelle. Analogamente, in concomitanza con la mostra *Da Memling a Pourbus* a Bruges, Art et Vie, FNAC Voyages e Clio propongono visite guidate, Euro Pauli offre pacchetti-soggiorno a 1.440 franchi comprensivi di viaggio in treno e due notti in albergo a quattro stelle, mentre Frantour propone un soggiorno a meno di 1.000 franchi con un solo pernottamento in loco. Altre proposte sono organizzate in occasione della mostra di Zurbarán al Museo di Belle Arti di Siviglia (2.600 franchi per due notti e viaggio aereo), di John Singer Sargent alla Tate Gallery (1.500 franchi per due notti e viaggio in Eurostar), di Escher alla Kunsthalle (850 franchi per una notte con

²² Agence Française de l'Ingénierie Touristique, *Tourisme urbain, tourisme en devenir*, Paris, AFIT, 1998.

²³ Secondo un'inchiesta europea di L. Van der Berg, J. Van der Borg e J. Van der Meer, citata in G. Cazes e F. Potier, *Le tourisme urbain* cit.

viaggio in treno), dei Maya a Palazzo Grassi a Venezia, e così via²⁴. Alcune agenzie di viaggio si sono dunque specializzate in soggiorni culturali, in particolare in concomitanza con eventi artistici di portata internazionale. Clio, ad esempio, propone viaggi in occasione delle grandi mostre europee, come quella di Vermeer a L'Aia, Degas e Monet a Londra, Goya a Madrid, Van Dick a Genova, Bruegel a Vienna, Magritte a Bruxelles, Gauguin a Martigny, Zurbarán a Siviglia, Van Dick ad Anversa, Chagall a Liegi, *Albert et Isabelle* a Bruxelles.

È tuttavia evidente come ciò che motiva la scelta di una destinazione turistica urbana non sia la semplice presenza di un museo, per quanto prestigioso. Una simile decisione è piuttosto il frutto di un insieme di fattori che non risulta dalla semplice aggregazione di singole attrazioni o strutture, ma costituisce piuttosto l'identità peculiare di un luogo: un'alchimia di storia, di fascino, di stili di vita, di animazione, di colori, di atmosfere e di occasioni d'incontro con i suoi abitanti. Accade così che una rivista evocò Dublino per il suo calore umano, descriva Siviglia come una città spettacolare, e parli di Napoli come di una «commedia dell'arte» e di una festa continua. M. Viau, direttore del Settore Urbanistica della città di Québec, sottolinea in tal senso che «si è sempre più alla ricerca di esperienze umane autentiche, di contatti vissuti in prima persona con gli abitanti e di una cultura locale differente dalla nostra. Occorre offrire ai visitatori un'esperienza completa, globale, sensoriale, che consenta loro di conoscere, di comprendere e di apprezzare tutte le espressioni di quella società che essi vengono a visitare – a livello culturale, gastronomico, di stile di vita, di attività sportive, di ricezione alberghiera, e così via. In altri termini, si viene a conoscere il *milieu*»²⁵. Nel caso della città di Québec, questo obiettivo è stato perseguito attraverso diverse tipologie di interventi: da un lato, la salvaguardia del carattere tradizionale del quartiere storico (gli edifici residenziali in particolare); dall'altro, il rafforzamento del suo

²⁴ F. Evin, «Dans les musées d'Europe», in *Le Monde*, 10 settembre 1998.

²⁵ M. Viau, «La maîtrise des flux touristiques dans les villes d'art et d'histoire», *Premières assises européennes du tourisme urbain. L'enjeu touristique des dix prochaines années*, Rennes, 15-16 novembre 1990, Office de Tourisme de Rennes, 1990.

ruolo all'interno del tessuto urbano, attraverso la manutenzione e lo sviluppo delle attività educative, amministrative, ricreative, commerciali e culturali (si pensi, in particolare, alla creazione del Musée de la Civilisation e di numerosi centri di interpretazione e di animazione, e all'ampliamento del Musée du Séminaire); e infine lo sviluppo del turismo, con la disseminazione delle infrastrutture turistiche sul territorio e la creazione di nuovi poli. Si tratta di una «integrazione funzionale graduale, che non intende sconvolgere né invadere alcunché, nel pieno rispetto delle realtà esistenti, dei residenti e della vita ordinaria di un quartiere urbano»²⁶.

D'altra parte, come ricorda Claudine Barçon, «poche città percepiscono se stesse come terreno specifico di fruizione turistica, e dunque come destinazione turistica a tutti gli effetti. L'offerta urbana è di conseguenza parcellizzata, incompleta, incapace di intercettare e di trattenere i differenti flussi che attraversano la città, talora completamente concentrati su un polo principale (struttura o sito culturale). La città è ancora troppo sovente ridotta a una sorta di «matrioska», all'interno della quale si sovrappongono attività turistiche mirate a un determinato segmento di utenza (turismo culturale, religioso, industriale, d'affari, ecc.). Da una situazione del genere non può che derivare un'offerta a compartimenti stagni, insufficientemente coordinata e perciò scarsamente leggibile e accessibile»²⁷. Al di là dei sogni e delle fantasie che un intervento sull'immagine delle città può contribuire ad alimentare, ci sono realtà più ordinarie da prendere in considerazione in un'ottica di sviluppo del turismo urbano. Tutto deve di fatto concorrere alla buona riuscita dell'esperienza del visitatore: dai mezzi di trasporto alla segnaletica e ai parcheggi, fino alle possibilità di ricezione alberghiera, di ristorazione e di shopping, senza dimenticare le manifestazioni, gli eventi e la vita notturna, che spesso invoglieranno il visitatore a prolungare il soggiorno. La possibilità di passeggiare liberamente alla scoperta dei luoghi dev'essere facilitata, piuttosto che limitata dall'imposizione di percorsi obbligati e artificiali. Una libertà che non entra in contraddizione con il perseguimento di esternalità po-

²⁶ *Ibid.*

²⁷ Cl. Barçon, «Plaidoyer pour une ville réunifiée», in *Le tourisme urbain*, Cahiers Espaces cit.

sitive, dal momento che il visitatore a passeggio per la città è anche un potenziale consumatore: nei caffè, nelle librerie, nelle gallerie d'arte, nei negozi e nei locali. Così, secondo Claudine Barçon, «riducendo la città turistica a un puro scenario – spesso circoscritto spazialmente, con dei punti di passaggio turistici obbligati e ... dei vuoti tra questi punti – si riducono, in parallelo, le opportunità di impatto economico. Pur rappresentando un incentivo ai consumi e alla permanenza in città, l'opportunità di passeggiare propria del turismo urbano è di fatto un tema raramente affrontato dagli operatori del settore»²⁸.

3. Il ruolo dei musei

D'altra parte, affinché i musei possano svolgere il loro ruolo nello sviluppo dell'economia turistica urbana, essi devono accettare di entrare in una logica di collaborazione e partenariato, che sta alla base dell'industria del turismo. Quest'ultima, difatti, è soggetta a determinati vincoli, che possono far sì che un museo tragga profitto o resti tagliato fuori dai flussi turistici. Su questo fronte, i potenziali partner del museo sono diversi: le aziende di promozione turistica, gli operatori turistici e le agenzie di viaggio, gli operatori del settore alberghiero e della ristorazione, i centri congressi, i taxisti, ecc.

A titolo esemplificativo, alcuni alberghi propongono ai loro clienti ingressi nei musei o alle mostre, con l'obiettivo di rendere la loro offerta più accattivante. Organizzata su iniziativa del Musée des Beaux Arts e dell'Azienda di Promozione Turistica, un'originale operazione di diretta integrazione del museo nel tessuto economico locale è in corso a Digione, come segnala l'Agence Française de l'Ingénierie Touristique (AFIT). Biglietti di ingresso alle grandi mostre estive del Musée des Beaux Arts vengono offerti gratuitamente ai clienti di alcuni alberghi di Digione e dintorni. Gli alberghi che aderiscono all'iniziativa sono segnalati grazie a un apposito simbolo grafico nella guida degli alberghi e ristoranti di Digione. In tal modo, essi pubblicizzano il loro impegno a met-

²⁸ *Ibid.*

tere a disposizione di tutti i propri clienti biglietti gratuiti, senza limitare questa offerta a pochi eletti. Nel 1993, trentanove albergatori di Digione e dintorni hanno acquistato e offerto gratuitamente 742 biglietti in concomitanza con la mostra di opere da San Pietroburgo. Nel 1994, una mostra di minor richiamo sullo scultore Pompon ha ottenuto l'adesione di trentadue albergatori, che hanno acquistato 621 biglietti in seguito distribuiti gratuitamente. Nel 1995, quarantadue albergatori hanno aderito all'operazione e hanno distribuito 796 biglietti per la mostra *I Tesori di Budapest – modernità ungherese e pittura europea*. Un'altra originale iniziativa consiste nell'invitare a una visita in anteprima delle mostre il personale alberghiero (dai portieri alle centraliniste ai maîtres d'hotel), la cui «sensibilizzazione» rappresenta la contropartita per i musei. Il personale degli alberghi, opportunamente istruito prima dell'apertura della mostra, può fungere in seguito da efficace canale informativo e promozionale verso i turisti. Inoltre, Digione partecipa insieme ad altre città francesi all'operazione *Le Chiavi della Città*, che consiste nella messa in vendita di un pass comprensivo di una visita guidata o audioguidata e di ingresso nei musei cittadini²⁹.

Molto spesso, un considerevole numero di attori interviene in ambito turistico senza alcuna forma di coordinamento, «il che pone problemi in ordine sia all'attribuzione delle competenze, sia alla dispersione di efficacia e di rendimento nella gestione delle azioni»³⁰. Orbene, secondo l'Agence Française de l'Ingénierie Touristique, «occorre coinvolgere a monte non solo tutti i soggetti direttamente interessati in ambito turistico (albergatori, alcuni commercianti, ristoratori, organi gestionali delle istituzioni culturali, servizi privati per il tempo libero e, naturalmente, le aziende di promozione turistica e l'ente per il turismo della città, nel caso in cui esso esista), ma anche tutti i servizi e le attività connesse (viabilità, trasporti, spazi verdi, attività ricreative), senza infine dimenticare gli abitanti. Sono diverse le modalità di coinvolgimento, mobilitazione e razio-

²⁹ Agence Française de l'Ingénierie Touristique – Direction des Musées de France, *Tourisme et musées. Diagnostic sur neuf villes de France*, Paris, AFIT-DMF, luglio 1997.

³⁰ L. Alicot, *Enjeux et bilan du tourisme urbain* cit.

nalizzazione delle risorse strumentali alla messa a punto di un programma di sviluppo turistico collettivo, articolato e quantificabile, la cui tempistica di implementazione ripartisca le competenze tra i diversi attori coinvolti. Ad Avignone, un'iniziativa che associa le amministrazioni locali, gli operatori e la popolazione residente ha condotto all'elaborazione di un programma d'azione collettivo. Inizialmente adottato dalle amministrazioni locali, a questo programma stanno gradualmente aderendo tutti i servizi urbani. Da un punto di vista organizzativo, il lavoro viene svolto nell'ambito di gruppi tematici, quale ad esempio quello responsabile della messa a punto di un piano coordinato di accoglienza turistica, che si pone tra l'altro l'obiettivo di individuare soluzioni che incentivino i visitatori a prolungare il loro soggiorno»³¹.

Nel suo studio su Strasburgo, Laetitia Alicot illustra come questa città «non abbia intrapreso una politica turistica strutturata fino all'inizio degli anni novanta, potendo contare su un intenso turismo di passaggio dovuto essenzialmente alla sua posizione geografica e al suo dinamismo economico». Alicot rileva come il cambiamento di rotta, determinato dalla crescente concorrenza di altre città, francesi (Mulhouse, Colmar) o straniere (Francoforte, Stoccarda), sia stato incentrato sulla cultura come vettore di sviluppo turistico: creazione di itinerari turistici, visite tematiche, un nuovo museo d'arte moderna e contemporanea, spettacoli, festival musicali, e così via³². Nel 1994 è stato introdotto il Pass Strasburgo, una sorta di «lasciapassare» messo in vendita al prezzo di 50 franchi nelle tre sedi dell'azienda di promozione turistica (nella piazza della Cattedrale, vicino all'imbarco dei battelli e alla stazione), in alcuni alberghi e presso altre strutture aderenti all'iniziativa. Il pass, della validità di tre giorni, dà diritto a tre servizi gratuiti (visita a uno degli otto musei civici di Strasburgo, accesso al belvedere della cattedrale, giro in battello per Strasburgo fuori orario di punta e spettacolo di *son-et-lumière* della cattedrale), ad altrettanti servizi a tariffa ridotta (visita a un secondo museo, visita dell'orologio astronomico, tour in trenino delle maggiori attrazioni della città fuori orario di punta e visita guidata a piedi nei quartieri più pit-

³¹ Agence Française de l'Ingénierie Touristique, *Tourisme urbain, tourisme en devenir* cit.

³² L. Alicot, *Enjeux et bilan du tourisme urbain* cit.

toreschi della città) e a una mini-guida illustrativa di Strasburgo. L'acquisto di un Pass Strasburgo è conveniente già a partire dal terzo utilizzo; il servizio più richiesto è il giro in battello (tariffa normale 38 franchi), seguito dalla visita di un museo (tariffa normale 15 franchi). Più di 26.000 di questi pass sono stati venduti tra il 1994 e il 1997, per un totale di 88.000 servizi erogati, di cui 63.000 gratuiti e 25.000 a tariffa ridotta. In questo arco di tempo l'iniziativa ha registrato la crescente partecipazione dei partner alberghieri e di altri soggetti, che acquistano il Pass Strasburgo per rivenderlo ai loro clienti. Il totale delle vendite dal 1995 al 1996 è raddoppiato, come pure la quota delle vendite realizzate da partner esterni. Secondo l'AFIT, l'adesione sempre più allargata all'iniziativa conferma il crescente interesse degli attori economici locali per questa tipologia di prodotto, semplice da mettere a punto e dai benefici ritorni di immagine per loro come per la città. Il Pass Strasburgo consente inoltre di rilevare le tendenze e l'evoluzione degli stili di consumo della clientela turistica. Da un'analisi condotta nel 1996 sulla fruizione dei servizi del Pass Strasburgo emerge di fatto una certa stabilità sia nel volume, sia nella tipologia dei servizi utilizzati (tre in media per ogni pass venduto). Tra quelli gratuiti, la visita in battello è il più popolare (24%), seguito a pari merito dalla visita a un museo e al belvedere della cattedrale (18%). Quanto al complesso dei servizi usufruiti (biglietti gratuiti e a tariffa ridotta), la visita gratuita a un museo è preceduta solo dal giro in battello (24%). In media, un acquirente su cinque del Pass Strasburgo ha optato per la visita a un museo, per un totale di 18.000 visite in tre anni. D'altra parte, mentre l'affluenza ai musei ha subito un calo complessivo del 13% nel 1995, la loro frequentazione da parte degli acquirenti di Pass Strasburgo è stata in crescita costante³³.

Non si può peraltro ignorare che la relazione tra turismo e cultura è tutt'altro che naturale o agevole. Il settore turistico sviluppa una logica di marketing (attraverso la ricerca di una ottimale correlazione tra offerta e domanda) e si prefigge dei risultati di natura economica, sebbene non sempre perseguibili attraverso il turismo di massa, ma talora con la ricerca di un turismo più qualitativo, che meglio

³³ L'incidenza dei possessori di un Pass Strasburgo sul totale dei visitatori è incrementata dall'1,5% nel 1994 al 2,1% nel 1995 e al 4% nel 1996. Si veda Agence Française de l'Ingénierie Touristique – Direction des Musées de France, *Tourisme et musées. Diagnostic sur neuf villes de France* cit.

si confà al settore culturale. I musei, per parte loro, temono il degrado delle opere e favoriscono la ricerca di un'esperienza estetica singolare. D'altra parte, queste contraddizioni non possono né devono essere sopravvalutate. Per attirare visitatori, il settore turistico ha bisogno di un'offerta culturale di qualità, capace di rinnovarsi; mentre i musei possono trarre vantaggio da un incremento dei flussi di frequentazione, sul fronte sia di una fruizione allargata delle opere d'arte, sia dell'attivazione delle risorse di cui spesso sono carenti, in particolare quelle umane ed economiche finalizzate alla promozione e alla comunicazione. Se il museo intende esercitare un certo controllo sulla propria immagine e sui «prodotti» promossi dagli operatori turistici, esso non può non integrare la dimensione turistica nelle proprie strategie. Così, «la stessa concezione dei prodotti destinati a una fruizione turistica rappresenta un'occasione per far collimare gli interessi dei curatori dei musei e dei professionisti che operano nel settore del turismo. La messa a punto, la commercializzazione e la promozione di questi prodotti sono garantite dagli operatori turistici, mentre la componente culturale del prodotto è concepita e convalidata dal curatore»³⁴. La pubblicazione *Turismo e musei: diagnosi su nove città di Francia* sottolinea d'altra parte il ruolo svolto dalle aziende di promozione turistica nella messa a punto di materiale promozionale specificamente dedicato ai musei, soprattutto quando essi non godano di particolare notorietà; come pure nell'ideazione e nella promozione di prodotti turistici strumentali all'integrazione del museo nei circuiti di visita della città. Viceversa, il museo può essere una «vetrina» che invita alla scoperta della città, svolgendo funzioni anche informative sulle possibilità di visita sul territorio. In quest'ottica, sarebbe auspicabile che il rapporto sempre più stretto tra musei e turismo si potesse tradurre nella partecipazione dei curatori agli organi consultivi e decisionali delle aziende di promozione turistica, come nel caso di Digione o Strasburgo. Come bene evidenzia la pubblicazione sopra citata, «questa integrazione permette ad esempio di evitare che il lancio di progetti di valorizzazione turistica avvenga senza un grado di concertazione sufficiente o in eccessivo ritardo».

³⁴ «Tourisme et musées», in *Bulletin de la Conférence Permanente du Tourisme Urbain*, n. 10, gennaio 1998.

Jean-Michel Tobelem

A Nîmes, una città di passaggio del sud della Francia dotata di un notevole patrimonio e visitata da più di 155.000 turisti nel 1997 (un terzo dei quali stranieri), le infrastrutture alberghiere urbane hanno lanciato un'iniziativa promozionale finalizzata alla valorizzazione dell'immagine della città. Grazie a questa iniziativa, ogni turista aveva diritto all'ingresso gratuito al museo d'arte contemporanea (Carré d'Art) fino al 27 settembre 1998. L'azienda di promozione turistica, i servizi culturali dell'amministrazione civica e gli albergatori di Nîmes hanno siglato un accordo grazie al quale chiunque trascorresse almeno una notte in un albergo della città aveva diritto a un ingresso alla mostra in corso al museo d'arte contemporanea, intitolata *Au fil du trait, de Matisse à Basquiat*³⁵. L'operazione, giunta alla sua quarta edizione, presenta vantaggi sia per gli albergatori, che beneficiano della campagna promozionale organizzata dalla città, sia per i turisti, poiché al loro soggiorno viene attribuito un valore aggiunto. Secondo la direttrice dell'azienda di promozione turistica, «Nîmes rimane pur sempre una città di passaggio, che subisce la forte concorrenza della vicinissima costa mediterranea e delle Cevenne in termini di flussi turistici. Vi è una certa difficoltà a mantenere la clientela, il che ha portato alla creazione di questo piccolo "sovrappiù" con obiettivi di fidelizzazione. Che si parli di Nîmes è già un risultato positivo, ma trascorrervi qualche giorno è ancor meglio». L'azienda di promozione turistica di Nîmes mette a disposizione la propria competenza in materia di comunicazione. Così, «grazie a un budget compreso fra gli 800.000 e il milione di franchi (a seconda degli anni) e a un massiccio piano di marketing (500 locandine nel metrò parigino, 1.300 manifesti, 30.000 depliant, 30.000 cartoline pubblicitarie, pubblicità sulle riviste...), si attraggono flussi turistici differenziati, dall'intenditore d'arte al turista di passaggio, sino al visitatore richiamato dagli spettacoli all'arena; questa operazione è contraddistinta dalla continuità, con un notevole beneficio in termini di immagine»³⁶.

Il modo in cui il pubblico viene accolto è di grande importanza. «È importante attirare nei musei i non-visitatori (il 70% della popolazione francese); ma che cosa si fa per quel 30% che già li frequenta? A giudicare dai commenti scritti dei visitatori, siano essi francesi o stranieri, il pubblico ha in taluni casi tutti i diritti di lamentarsi.

³⁵ Una mostra itinerante del Centre Georges Pompidou, allestita in concomitanza con i lavori di ristrutturazione della sede parigina.

³⁶ D. S. Lejal, «L'invitation à Nîmes», in *Décision Tourisme*, settembre 1998.

E non rinuncia a farlo», sottolinea la giornalista Edith Helleu³⁷. Un punto cruciale, ancorché elementare, consiste nella qualità dei servizi offerti e dell'accoglienza prestata. È ben nota l'importanza dei giorni e degli orari di apertura; dei supporti alla visita multilingue (segnaletica, guide, pannelli informativi, cataloghi, visite guidate o audioguide...); dei servizi per i visitatori (guardaroba, telefoni, servizi igienici in ordine, accesso per i portatori di handicap, parcheggio, informazioni sugli altri punti di interesse della città e dei dintorni...); della presenza di aree di sosta, di una sala didattica e, ove possibile, di un auditorium, di un negozio, di una caffetteria, ecc. In numerosi casi, il personale a contatto con il pubblico dovrà essere il primo a ricevere un'opportuna formazione, che si tratti del personale addetto all'accoglienza dei visitatori, del personale di sorveglianza o degli addetti ai servizi aggiuntivi.

Numerosi musei francesi hanno definito insieme alla Direction des Musées de France, all'Agence Française de l'Ingénierie Touristique e all'Association Française de Normalisation (AFNOR) alcune procedure di qualità finalizzate al miglioramento dell'accoglienza riservata ai visitatori. Ciò ha consentito di individuare e mettere a fuoco i fenomeni di cambiamento occorsi in ambito museale, e di giungere alla definizione di standard di qualità dell'accoglienza: la presentazione del museo, l'accessibilità e l'ingresso, il contatto con il personale, la visita delle aree espositive, il contatto con il personale di vendita. Secondo Christine Quentin, della Direction des Musées de France: «Nella sua articolazione, la procedura proposta consente di individuare le reazioni o le attese dei visitatori, ma anche quelle di altri interlocutori (aziende di promozione turistica, associazioni, scuole, altre strutture culturali, ecc.), e di sondare la loro soddisfazione in occasione della prima visita o nell'ambito del regolare svolgimento delle attività del museo (si pensi ad esempio al fenomeno dell'associazionismo). Questo approccio consente di compiere una serie di adattamenti *in itinere*, a seconda della fase di processo in cui il museo è impegnato (sviluppo, rinnovamento o valutazione del sistema di accoglienza); di condurre, insieme alle diverse componenti del personale del museo, verifiche successive sullo stato delle attività e

³⁷ E. Helleu, «Musées: le 'livre noir' des visiteurs», in *L'Événement du Jeudi*, 18-24 luglio 1991.

dei dispositivi di accoglienza; e di fissare gli obiettivi e gli strumenti individuati per migliorarne il funzionamento».

Da questo lavoro di diagnosi sono emersi alcuni parametri funzionali al miglioramento dell'accoglienza nei musei e all'integrazione di questi ultimi in una vera e propria strategia di valorizzazione turistica della città: creare o consolidare «servizi al pubblico» gestiti da personale in grado di adempiere una varietà di funzioni (accoglienza delle diverse fasce di pubblico, relazioni esterne, attività strumentali); fare dell'accoglienza una funzione prioritaria (separandola a tal fine dalla biglietteria e sviluppando una serie di supporti informativi in più lingue); fare del museo un centro di irraggiamento verso gli altri punti di interesse della città e del territorio; impiegare la biglietteria ai fini di una migliore conoscenza del pubblico e dei risultati delle attività promozionali; incrementare l'accessibilità e il livello di *confort* (ad esempio, grazie all'abbattimento delle barriere fisiche all'accesso dei portatori di handicap, o con la predisposizione di spazi per la sosta o per il ristoro); sviluppare i supporti informativi indirizzati ai visitatori stranieri attraverso una segnaletica multilingue; predisporre materiali di supporto alla visita facilmente consultabili, disponibili in lingue straniere, o trasportabili dai visitatori (in taluni musei il personale di sorveglianza è opportunamente formato e in grado rispondere alle richieste di informazioni da parte dei visitatori); unificare gli orari d'apertura; diversificare le modalità di visita, e così via³⁸.

Come nel caso delle politiche complessive di sviluppo turistico, così anche questi servizi, talora concepiti principalmente per i visitatori provenienti da fuori città, potranno giovare alla comunità locale e a un pubblico di prossimità. In tal senso, il turismo funge da rivelatore del successo delle politiche di accoglienza, oltre a generare risorse che potranno essere reinvestite con l'obiettivo di migliorare la qualità degli allestimenti e dell'offerta culturale del museo. Si potrà giustamente far notare che alcuni musei non dispongono né delle risorse umane e finanziarie, né tantomeno della struttura organizzativa (una carenza dovuta all'effettiva mancanza di autonomia

³⁸ Si veda «Tourisme et musées», in *Bulletin de la Conférence Permanente du Tourisme Urbain* cit.

finanziaria e decisionale) necessarie a rispondere a una simile sfida. Proprio per queste ragioni i musei devono essere in grado di sviluppare rapporti di partnership con altri attori, oltre a convincere l'amministrazione cittadina (nel caso dei musei civici) del ruolo strategico che essi potrebbero giocare nello sviluppo del turismo urbano, se fossero dotati delle risorse umane e finanziarie indispensabili ad assicurarne l'opportuno irraggiamento.

4. Le politiche di sviluppo

Oltre alla capacità attrattiva di flussi di visitatori, dei musei va ricordato il ruolo talora cruciale nell'ambito delle politiche di rinnovamento urbano³⁹, come pure le ricadute economiche prodotte dalle grandi mostre internazionali. A titolo esemplificativo, il Musée des Beaux Arts di Rouen, che richiama in genere 70.000 visitatori annui all'incirca, è stato visitato da 210.000 persone nel 1994 in occasione della mostra dedicata alle cattedrali di Monet. La mostra di Cézanne al Grand Palais di Parigi nel 1995 ha ottenuto i seguenti risultati: un'affluenza di 600.000 visitatori e la vendita di 50.000 cataloghi, 550.000 cartoline, 6.000 cassette e 3.000 CD-Rom. Nel 1990, l'ormai leggendaria mostra di Van Gogh ad Amsterdam ha registrato un'affluenza di 900.000 visitatori (più della metà dei quali stranieri), generando un volume di affari di 1,6 miliardi di franchi per l'industria turistica. Dalla valutazione dell'impatto economico delle grandi mostre organizzate a New York, emergono risultati altrettanto straordinari. Nel 1993, ad esempio, è stato realizzato uno studio sull'impatto economico di quattro grandi mostre (Ribera e Magritte al Metropolitan, Matisse al MoMA e l'Avanguardia russa al Guggenheim Museum) organizzate tra la fine del 1992 e l'inizio del 1993. La frequentazione complessiva è stata di 1,75 milioni di visitatori, 1,3 dei quali provenienti da fuori città; di questi ultimi, la metà ha dichiarato che la visita di uno dei tre musei era stato un motivo determinante nella decisione di recarsi a New York. Passando a un esempio più re-

³⁹ Si pensi ad esempio ai ben noti casi di alcune città statunitensi (Baltimora, Boston) o inglesi (Bradford, Manchester).

cente, le ricadute economiche della mostra di Jasper Johns al MoMA di New York (20 ottobre 1996 - 21 gennaio 1997) sono state valutate intorno ai 24 milioni di dollari. Dei 250.000 visitatori complessivi della mostra, 184.000 sono risultati essere residenti fuori città, il 21% dei quali ha indicato la visita della mostra come motivazione importante del viaggio a New York (spendendo in media 622 dollari al giorno, viaggio escluso, di cui 217 dollari in shopping). Occorre peraltro considerare non solo l'impatto diretto delle attività del museo (ingressi, acquisti al negozio e consumazioni al ristorante/caffetteria, proventi da servizi vari), generalmente insufficienti a coprirne i costi di funzionamento, ma anche le ricadute indirette (alloggio, ristorazione, shopping, trasporti, ecc.) e indotte. Queste ultime, di natura più qualitativa, riguardano l'immagine e la reputazione della città e, per quanto reali, sono le più difficili da valutare.

Come sottolinea Christopher Law, «Londra e Parigi possono contare su un centinaio di attrazioni turistiche tra musei, gallerie d'arte, e così via. Sebbene le visite si concentrino nella realtà su una dozzina di poli di attrazione, ciò contribuisce a creare una certa immagine della città e a produrre importanti ricadute economiche». D'altra parte, «oltre a essere costantemente sotto i riflettori dei media, città importanti come Londra e Parigi sono luoghi dove si è fatta e si fa la storia, posti pieni di vita e di fascino. Il turista medio non è in grado di enunciare chiaramente le ragioni della sua visita, e forse non è neanche interessato a un'attrazione in particolare». Per contro, «le città di dimensioni medio-piccole sono particolarmente penalizzate dalla difficoltà di farsi pubblicità, e quindi proiettare un'immagine attraente per i turisti [...]. Queste città devono non solo sviluppare importanti attrazioni turistiche e mettere a punto un'offerta interessante, ma anche entrare in competizione con altre destinazioni turistiche sul fronte della capacità attrattiva e dell'immagine che esse sono in grado di 'vendere' ai media [...]. In tal senso, il turismo non differisce in misura sostanziale da altri settori dell'economia urbana, laddove esiste una concorrenza spietata tra città per le opportunità di sviluppo su un bacino geografico più esteso»⁴⁰. Per parte sua, Laetitia Alicot rileva co-

⁴⁰ Ch. M. Law, «Tourisme urbain et revitalisation urbaine dans un environnement concurrentiel», in G. Cazes e F. Potier (a cura di), *Le tourisme et la ville: expériences européennes* cit.

me «lo sviluppo di infrastrutture e attrazioni turistiche (alberghi, centri congressi, strutture sportive di alto profilo, complessi destinati a spettacoli dal vivo, musei a tema, decoro urbano) e l'organizzazione di grandi eventi⁴¹ rappresentino i due principali strumenti di rivitalizzazione turistica delle aree urbane». Come confermano, nel caso della Gran Bretagna, i due esempi illustrati qui di seguito.

Bradford, nel nord-est dell'Inghilterra, è un agglomerato urbano di circa 500.000 abitanti, cui si aggiungono i 4 milioni di persone residenti entro un raggio di 50 chilometri dal centro cittadino. Il caso di Bradford è per molti versi emblematico: dopo aver conosciuto il declino dell'industria tessile, con la chiusura delle fabbriche e il progressivo abbandono delle aree produttive, la città ha saputo integrare il turismo nella propria strategia economica. Ciò si è tradotto in un articolato piano di riqualificazione, che ha preso le mosse da una riflessione sui punti di forza e di debolezza di Bradford in quanto destinazione turistica. Nell'opinione di George Downie, dirigente del Dipartimento per lo Sviluppo dell'English Tourist Board, «la città risentiva di un'immagine negativa sotto il profilo sia del turismo, sia degli investimenti: quella di una città industriale del XIX secolo, degradata e in crisi. La capacità di ricezione alberghiera era insufficiente, le possibilità di organizzare mostre o conferenze praticamente inesistenti, e tutto restava da fare sul fronte della promozione e della valorizzazione del patrimonio storico-culturale. Il progetto di riqualificazione è ruotato intorno agli *atouts* della città, ovvero il forte sentimento di appartenenza regionale, una comunità locale determinata e una cospicua popolazione a meno di due ore di viaggio dal centro di Bradford. Gli obiettivi erano i seguenti: la valorizzazione del centro cittadino; lo sviluppo delle capacità di ricezione alberghiera; la creazione di eventi e manifestazioni; la messa a punto di una nuova strategia di marketing. Un importante piano di recupero dello spazio urbano (miglioramento della segnaletica, creazione di isole pedonali, restauro delle facciate degli edifici) è stato intrapreso grazie all'attivazione dei Fondi Europei per lo Sviluppo Regionale e al sostegno garantito dal Programma Urbano del governo britannico⁴². Accanto a due importanti manifestazioni an-

⁴¹ Quali ad esempio il Festival Interceltico di Lorient, le *Tombées de la nuit* di Rennes, i *Rencontres Photographiques* di Arles, e così via. Si veda in proposito L. Alicot, «La mise en tourisme des villes françaises» cit.

⁴² Tra gli altri interventi di recupero destinati a incrementare il flusso di visitatori, si ricorda il restauro degli edifici storici della Borsa della Lana e del Teatro dell'Alhambra.

nuali – il Festival della Piccola Germania e il festival musicale di Bradford –, il Museum of Science and Industry e il National Museum of Photography rappresentano un polo stabile di attrazione per i turisti come per la comunità locale. Tutti questi interventi, che hanno consentito agli operatori del settore pubblico e privato di lavorare a un comune progetto in un'ottica sinergica, sono stati sostenuti da opportune campagne promozionali»⁴³.

A Manchester, circa 7 milioni di persone vivono in un raggio di 50 chilometri dal centro cittadino. Anche in questo caso, uno studio di prefattibilità ha fatto emergere una serie di punti di forza e di debolezza, questi ultimi in larga parte connessi al *milieu* urbano. Nello studio «sono stati individuati quattro principali nodi problematici: il degrado del tessuto urbano; la presenza di canali inutilizzabili e antiestetici; la carenza di attrazioni, specialmente la sera e durante i fine settimana; una insufficiente diversificazione del parco immobiliare nel centro e nei quartieri limitrofi. A partire da questa constatazione, è stato elaborato un piano di indirizzo relativo a cinque zone strategiche della città. Occorreva ridare un'identità al centro cittadino, non solo in quanto nucleo di un agglomerato urbano, ma anche nella sua dimensione regionale. Lo studio preliminare ha consentito di redigere una sorta di inventario di “nuovi prodotti” e di determinarne l'ubicazione. Tra i progetti avviati si ricordano il restauro di edifici vincolati del XVIII e XIX secolo e l'insediamento di attività commerciali specializzate e di uffici di rappresentanza, destinati al turismo d'affari; la creazione di quattro importanti siti turistici incentrati sul patrimonio industriale e sportivo della città; la riconversione di vecchi magazzini dismessi lungo il fiume in complessi residenziali, uffici e infrastrutture turistiche; la costruzione di un nuovo centro congressi e di cinque alberghi, di cui uno a due stelle, con una ricettività complessiva di 1.000 stanze. L'obiettivo principale era di creare un'atmosfera al tempo stesso attraente per i turisti e piacevole per la popolazione residente»⁴⁴. A Manchester, tale è il ruolo svolto dall'immenso Museum of Science and Industry, che il suo direttore presiede il consiglio d'amministrazione del Greater Manchester Visitor and Convention Bureau. Allestito nella stazione ferroviaria più antica del mondo, il museo è inoltre situato in prossimità degli stu-

⁴³ G. Downie, «Le tourisme urbain au secours des cités industrielles en crise», in *Premières assises européennes du tourisme urbain* cit.

⁴⁴ *Ibid.*

di televisivi dell'emittente Granada, che già di per sè rappresentano un'attrazione turistica di primo piano.

Se si volessero accostare i fattori che presiedono rispettivamente allo sviluppo del turismo urbano e della frequentazione dei musei, emergerebbero in entrambi i casi i seguenti elementi: l'analisi dei punti di forza e di debolezza (della città e del museo), che si fonda sulla conoscenza dell'offerta e della domanda⁴⁵; la definizione di una strategia a medio e lungo termine; la sinergia tra i diversi servizi urbani e del territorio (viabilità, infrastrutture, urbanistica, turismo, cultura, tempo libero, spazi verdi...) e tra pubblico e privato (alberghi, negozi, luoghi di ristoro, taxi ecc.); la padronanza degli strumenti di finanziamento (locali, nazionali, europei); le politiche di promozione e di marketing. In proposito, Jean-Bernard Vighetti sottolinea «la necessità di istituire delle reti coerenti di città e di garantirne la più efficace promozione poiché, contrariamente a quanto avviene nel caso delle stazioni turistiche, non sembra in alcun modo realistico ipotizzare in un'ottica redditizia azioni promozionali e di marketing isolate [...] per un turismo basato su soggiorni di breve durata»⁴⁶. Ugualmente determinanti sono la volontà politica, la sensibilizzazione dei residenti (il cui sostegno è indispensabile, essendo questi ultimi i migliori ambasciatori della città e delle sue ricchezze) e l'integrazione delle politiche culturali e turistiche in una strategia economica complessiva. Difatti, non è sensato fondare il rilancio di una città esclusivamente sullo sviluppo del turismo, che dev'essere piuttosto concepito come un catalizzatore di azioni, di energie e di iniziative finalizzate allo sviluppo complessivo della città e al benessere dei suoi abitanti. Nelle parole di Claudine Barçon, «la città, organismo vivente e complesso, non può essere soggetta a una trasformazione turistica integrale: un simile processo comporterebbe in un certo senso la morte del turismo urbano, diventando la città il museo di se stessa. Al contrario, la specificità del

⁴⁵ Da cui l'utilità delle indagini sui visitatori, sulle loro esigenze e sulle loro aspettative, sulle loro motivazioni e sulle ragioni della loro soddisfazione o insoddisfazione.

⁴⁶ J.-B. Vighetti, *Le tourisme urbain – L'enjeu touristique des dix prochaines années: l'exemple français*, gennaio 1990.

turismo urbano è di non rappresentare mai l'unica attività della città in cui esso viene a svilupparsi [...]»⁴⁷. Infine, è opportuno cercare un equilibrio tra l'offerta culturale e turistica permanente della città da un lato, e la regolare organizzazione di eventi e manifestazioni dall'altro, in modo da differenziare la città dalla concorrenza, incentivare il visitatore a prolungare il suo soggiorno e far ritornare il turista che già conosce questa destinazione.

L'esperienza di Bilbao nel suo complesso illustra esemplarmente le problematiche connesse al ruolo di un museo d'arte nell'ambito di una strategia di sviluppo complessiva, e non soltanto turistica. Bilbao, porto mercantile e importante piazza finanziaria del nord della Spagna con una popolazione di 370.000 abitanti (un milione se si considera l'hinterland), ha a lungo risentito del declino dell'industria manifatturiera e della chiusura delle acciaierie e dei cantieri navali. Solo a partire dal 1992, la città «ha deciso, per la prima volta nella sua storia, di sviluppare le proprie risorse turistiche non solo nel senso tradizionale del termine, ma anche con un orientamento più prossimo al concetto di marketing urbano. A tal fine è stato creato il BIT (Bilbao Iniciativas Turísticas)»⁴⁸. «Grazie al sostegno dell'Unione Europea, del governo spagnolo, del governo basco, dell'amministrazione provinciale e del settore privato, diverse iniziative sono state lanciate con l'obiettivo di trasformare la Bilbao industriale in una città di cultura e di servizi, facendo ricorso a prestigiosi architetti da tutto il mondo, tra cui Norman Foster, Santiago Calatrava e Cesar Pelli. Restauro delle facciate, rinnovamento del porto, modernizzazione dell'aeroporto, programma di sviluppo autostradale, progetti di drenaggio per il recupero del Nervion alla navigazione da diporto: si tratta di operazioni il cui costo complessivo sfiorerà i 1.500 milioni di dollari. Il Guggenheim Museum, inaugurato nell'ottobre del 1997 alla presenza del re Juan Carlos, è solo l'elemento più visibile e maggiormente pubblicizzato dai media di questo articolato progetto di rilancio [...]. Bilbao, con il suo clima grigio e umido per gran parte dell'anno, è per la prima volta nuovamente famosa in tutto il mondo per qualcosa di diverso dalla violenza terroristica e dai rapimenti [...]. E la rivoluzione continua con altri progetti (quali ad esempio la creazione del Palazzo dei Congressi

⁴⁷ Cl. Barçon, «Plaidoyer pour une ville réunifiée» cit.

⁴⁸ E. Etxebarria, «Bilbao, ville industrielle, se tourne vers le tourisme urbain», in *Le tourisme urbain*, Cahiers Espace cit.

e della Musica, destinato a introdurre Bilbao nei circuiti internazionali), che condurranno a una trasformazione radicale della città nei prossimi tre o quattro anni»⁴⁹.

Grazie al rinnovamento dell'aeroporto, le agenzie di viaggio offrono oggi numerose opportunità di weekend a Bilbao. E proprio a questo tema, in occasione dell'inaugurazione della mostra *Cinquemila anni di Cina* al Guggenheim Museum, il quotidiano *Le Monde* ha dedicato un articolo, da cui si apprende che il pacchetto aereo-albergo proposto dalla Compagnie des Etats-Unis, specializzata in «weekend Museo Guggenheim» a New York, comprende il volo diretto da Parigi, due pernottamenti in albergo (da 2.390 a 3.310 franchi a seconda della categoria) e un ingresso prioritario al museo. Un secondo operatore turistico propone un viaggio aereo fino a Biarritz, tragitto in auto a noleggio e pernottamento in albergo per 1.420 franchi, mentre un terzo propone un soggiorno con volo diretto dal venerdì al lunedì, a partire da 2.340 franchi. Come a convincere definitivamente il turista indeciso, l'articolo termina evocando la vita notturna a Bilbao, lontana dalle seduzioni del Guggenheim Museum. «La sera, a Bilbao, si vive fuori. Tra amici o in famiglia. Due o tre generazioni riunite. Con le tasche piene o vuote, si passeggia per le viuzze antiche che risuonano delle grida dei bambini. È l'ora di *tapear*. In piedi, davanti al bancone di un bar *tapa* della Plaza Nueva, si gustano le specialità della casa [...]. Il Rio Oja, un bar senza pretese della via Santa-Maria, serve i migliori *chipirones en su tinta* della città. Indimenticabili. Da accompagnare con un *tinto*, un bicchierino di vino rosso della Rioja»⁵⁰.

Per concludere, il ruolo singolare dei musei nello sviluppo del turismo urbano va necessariamente pensato nell'ambito di una politica d'insieme, che preveda lo sviluppo ottimale delle opportunità di accesso alla città (dal punto di vista dei trasporti, dei parcheggi e della segnaletica), la valorizzazione del patrimonio urbano (compreso quello industriale, portuale o militare), l'«interpretazione» e la lettura della città, le politiche di formazione, il coordinamento degli sforzi di promozione, di comunicazione e di marketing, l'apertura sullo spazio-ambiente della città e l'inserimento nelle reti regionali, nazionali e internazionali. Tre diversi scenari si offrono

⁴⁹ L. Iglesias, «Bilbao, l'effet-Guggenheim», in *Le Courier de l'Unesco*, settembre 1998.

⁵⁰ F. Evin, *Le Monde*, 19 marzo 1998.

dunque alla nostra riflessione. Nel primo scenario, un'offerta museale di qualità in una città meta di turismo di massa (ad esempio Parigi o Nizza) può rappresentare senza dubbio una situazione ottimale, ma a rischio di congestionamento. Nel secondo scenario, un'offerta museale di qualità in una città il cui potenziale turistico non è ancora pienamente espresso (come nel caso di Lille, Lione o Marsiglia) può giocare un ruolo trainante nello sviluppo di una politica di turismo urbano. Nel terzo scenario, un'offerta museale non ancora «ottimizzata», in una città dotata di potenziale attrattività turistica, richiede la messa a punto di politiche di rinnovamento dei musei e di un'offerta culturale di qualità nell'ambito di una più ampia strategia di marketing territoriale ancora da definire.

Così, tra il museo che diviene l'emblema della città⁵¹ e il museo che non è in grado di partecipare adeguatamente allo sviluppo turistico urbano a causa di un'attrattività limitata, della carenza di servizi al pubblico o della mancanza di collaborazione con il settore turistico, resta da trovare una situazione di equilibrio, dove il museo partecipa pienamente all'economia turistica e all'attrattività culturale della sua città – senza per questo disattendere le aspettative e le esigenze della comunità locale.

⁵¹ L. Moisy, «Le tourisme de la ville – éléments de réflexion», in *Saint-Étienne, histoire et mémoire*, n° 190, aprile 1998.

Per un'«immagine sostenibile». Modelli organizzativi,
professionalità, efficacia comunicativa
nel caso dei musei di Glasgow

Julian Spalding

In ambito museale, qualsiasi ambizioso professionista aspira a valorizzare l'immagine della propria istituzione e a migliorare l'esperienza offerta ai visitatori. Sono personalmente convinto che queste aspirazioni non possano non essere sviluppate in parallelo. A niente vale proiettare un'immagine che non corrisponde alla realtà, o avere uno splendido museo che nessuno viene a visitare.

Sebbene i musei abbiano sviluppato una certa abilità nella costruzione e veicolazione di nuove immagini, essi non si sono dimostrati altrettanto in grado di sviluppare l'esperienza offerta ai loro pubblici. È facile convincere la gente a visitare un nuovo museo; molto più difficile è mantenere e sviluppare il pubblico esistente. Per fare ciò il museo stesso dev'essere in grado di svilupparsi, dev'essere pronto a cambiare. Ma i musei non sono stati concepiti per cambiare. Al cuore della loro missione vi è piuttosto la salvaguardia delle cose dal mutamento.

Il mio saggio si concentrerà sui cambiamenti che debbono essere introdotti nei musei affinché immagine e pubblici di riferimento possano essere sviluppati contestualmente.

È relativamente semplice sviluppare un'immagine e un pubblico dall'oggi al domani quando si inaugura un museo nuovo di zecca. E tuttavia, sarà interessante vedere le statistiche sugli ingressi al Guggenheim Museum di Bilbao fra dieci o anche fra soli cinque anni. Il Guggenheim rappresenta un caso tutto particolare, poiché lo stesso edificio è stato impiegato come simbolo e come strumento di marketing nella costruzione dell'immagine del museo. Il contesto in cui prende avvio la carriera di Frank Gehry è la California, dove le caffetterie sono progettate in modo da assomigliare al cibo che si

serve al loro interno. Uno dei primi edifici firmati da Gehry, un ristorante di pesce in Giappone, è il primo esempio di quella lavorazione a scaglie fiorita con tanta esuberanza a Bilbao.

Il Guggenheim di Bilbao rappresenta uno straordinario modello di sviluppo dell'immagine, ma l'esperienza che il visitatore può vivere al suo interno non si discosta sensibilmente dallo standard offerto in musei analoghi: un «menù» di arte contemporanea internazionale presentato in un allestimento asettico, con un apparato interpretativo ridotto al minimo. D'altra parte, l'esperienza offerta è deliberatamente standardizzata, poiché il nuovo museo di Bilbao, al di là del suo straordinario involucro, propone ai suoi visitatori un vero e proprio «marchio», quale può essere una selezione dalle collezioni del Guggenheim Museum di New York. Gli interessi artistici locali non trovano degna rappresentazione nel museo di Bilbao, che peraltro non sembra particolarmente interessato ad attrarre la popolazione residente. Ma è proprio di questi interessi e di questo pubblico che il museo avrà bisogno, se vorrà mantenere gli attuali livelli di frequentazione nel momento in cui l'effetto-novità sarà venuto meno.

A distanza di un anno dall'inaugurazione, l'affluenza dei visitatori locali al museo Guggenheim ha di fatto subito un calo del 50%, sebbene quella dei visitatori da fuori Bilbao continui ad aumentare, almeno in parte attirati dal nutrito programma di mostre temporanee. In realtà, il nuovo museo altro non è che una filiale delle gallerie di New York, che può beneficiare della ricchezza, delle sponsorizzazioni di imprese e delle esenzioni fiscali proprie dell'economia americana, altrimenti inaccessibili in Europa. Il suo preventivo di bilancio è stato stimato in base a un'affluenza di 485.000 visitatori, il che dovrebbe garantire una buona situazione finanziaria.

Nel lungo periodo, d'altra parte, la sorte del Guggenheim di Bilbao potrebbe passare in secondo piano, avendo il museo esaurito la sua funzione – almeno in termini politici – in un arco di cinque o dieci anni. E la politica ha di fatto giocato un ruolo determinante nella gestazione di questo museo, che non credo sia stato creato per amore dell'arte. Non si spendono fondi pubblici per un ammontare di 70 milioni di sterline senza un obiettivo politico, che, in questo caso, era di «mettere Bilbao sulla mappa geografica». In questo senso, il successo del Guggenheim Museum è stato clamoroso.

È superfluo ribadire in questa sede quali siano le più ampie rica-

dute economiche che una nuova attrazione turistica può contribuire a innescare; esse sono ben note a tutti. Esistono ormai formule economiche standard applicate dai consulenti economici per giustificare gli investimenti in progetti culturali; basandosi sulle proiezioni relative alla fruizione, essi procedono a una stima della spesa aggiuntiva dei visitatori, del suo impatto sull'economia locale e dei posti di lavoro a essa collegati. Simili argomentazioni possono essere molto persuasive.

A Glasgow, in un periodo di serie restrizioni finanziarie che ci costrinse a chiudere i nostri musei un giorno alla settimana (normalmente sono aperti tutti i giorni), commissionai uno studio per analizzare l'impatto di questo provvedimento sull'economia locale. In base alla stima del numero di visitatori che non venivano a Glasgow nel giorno di chiusura dei musei, siamo stati in grado di dimostrare che l'amministrazione comunale stava perdendo tra i 3,5 e i 7 milioni di sterline di introiti dalla mancata spesa dei turisti. A fronte di un risparmio annuo di 200.000 sterline per la chiusura settimanale dei musei, questo dato convinse il Comune a finanziare la loro riapertura sette giorni alla settimana.

Un altro studio realizzato all'epoca stimava che i nostri musei fruttassero nel complesso alla città di Glasgow introiti per circa 100 milioni di sterline in termini di spesa turistica, vale a dire introiti indiretti. Se solo i nostri museum shop fossero in grado di conseguire gli stessi risultati! I musei sono ormai valutati sulla base non solo della loro offerta culturale, ma anche del loro impatto economico. Forse il pendolo è oscillato troppo in quest'ultima direzione. Forse, nel preoccuparci eccessivamente dell'immagine che il museo proietta all'esterno, stiamo trascurando l'esperienza che esso dovrebbe offrire ai suoi pubblici e che rappresenta di fatto la sua ragione d'essere. Sino a due decenni fa un museo era un museo e basta. Oggi, il museo è diventato un volano di sviluppo economico.

Glasgow ha giocato la sua parte in questo mutamento d'enfasi. Per certi versi, Glasgow è Bilbao «quindici anni dopo». Riferendosi alla Burrell Collection, l'economista della cultura John Myerscough¹

¹ I cui rapporti sullo sviluppo dell'economia della cultura a Glasgow nel corso dell'ultimo decennio sono disponibili a richiesta presso l'Economic Development Department della Città.

mi confidò una volta la sua convinzione che Glasgow fosse il primo caso di rivitalizzazione di una città postindustriale fondato sulla promozione di una galleria d'arte.

Sir William Burrell era un armatore che fece la sua fortuna durante la prima guerra mondiale. Egli investì tutto il suo patrimonio in arte, creando una collezione di oltre 8.000 pezzi tra arazzi medievali, porcellane orientali, mobili antichi e capolavori di Cézanne e Degas. Pochissime di queste opere si sono in seguito rivelate dei falsi; Burrell aveva evidentemente un occhio straordinario. Nel 1944 egli donò l'intera collezione alla Città di Glasgow, a condizione che fosse esposta in una galleria costruita all'uopo. Bisogna riconoscere che il lascito poneva delle condizioni complesse, che il consiglio comunale fece bene ad affrontare prima di avviare le opere di edificazione; ma questo processo richiese quasi quarant'anni, e finalmente la galleria aprì nel 1983. Credo che uno dei motivi principali di questo ritardo sia stata l'esitazione a investire tutti quei fondi² a favore dell'arte e di una ristretta cerchia di appassionati piuttosto che dei soggetti svantaggiati e delle loro ben più pressanti esigenze – e le periferie di Glasgow erano all'epoca tra le più degradate in Europa. L'approvazione definitiva del progetto avvenne solo nel momento in cui un numero sufficiente di politici fu convinto che l'amministrazione comunale poteva alleviare povertà e degrado proprio costruendo una nuova galleria d'arte.

Fu una decisione geniale e coraggiosa al tempo stesso, che arrecò benefici incalcolabili alla città. In un primo momento, la collezione attirò più di un milione di visite all'anno, proprio come il museo di Bilbao oggi. L'edificio, originale per i suoi tempi, balzò al centro dell'attenzione mondiale. Sino a quel momento tristemente nota per il suo degrado, Glasgow diventava all'improvviso una città proiettata nel futuro, imprenditoriale e moderna. Non si poteva dire altrettanto del contenuto della Burrell Collection, ma non era questo il punto. La città aveva trasformato arte e cultura in veri e propri strumenti di marketing, e continuò a raccogliere i frutti di questa strategia sino a vincere il titolo di Capitale della Cultura Europea nel 1990. Glasgow fu non solo la prima città non capitale a conqui-

² L'edificazione della galleria richiese complessivamente 23 milioni di sterline, che all'epoca erano una somma esorbitante.

stare questo titolo, ma anche l'unica città ad averlo sfruttato appieno in termini di marketing.

D'altra parte, è anche vero che Glasgow stanziò ben 15 milioni di sterline per le iniziative di quell'anno. Furono soldi ben spesi? Gli indicatori economici cui ho fatto riferimento in precedenza farebbero pensare di sì, in termini sia diretti sia (il che è forse ancora più importante) indiretti. Le manifestazioni del 1990 hanno contribuito a creare un'immagine di Glasgow come una città vivace, un bel posto in cui vivere e in cui investire. Pochi metterebbero in dubbio il ruolo che la politica di sviluppo culturale di Glasgow ha giocato nel radicale mutamento d'immagine della città, sia in Gran Bretagna sia all'estero. Vi è una prova molto concreta della portata di questa trasformazione: nel 1980 Glasgow non esisteva come meta turistica, ma nel 1991 la città era salita al sesto posto nella graduatoria delle destinazioni turistiche in Gran Bretagna. Nel 1997, Glasgow aveva raggiunto il terzo posto, dopo Londra e la sua eterna rivale, Edimburgo. Ma Edimburgo ha il vantaggio di avere un castello. Come si dice a Glasgow, «Edimburgo! Un sorriso, una canzone e un castello... dopo tutto, uno su tre non è poi così male».

Così, la rigenerazione economica di Glasgow è ruotata intorno a un museo; ma il museo che benefici ne ha tratto? Se l'enfasi è posta esclusivamente sullo sviluppo dell'immagine e sulle strategie di marketing, il pericolo è che la crescita sia rapida ma effimera, e quindi problematica sotto il profilo dei finanziamenti, delle entrate e dell'appoggio politico. Di fatto, le visite annue alla Burrell Collection sono scese da un milione a 350.000 l'anno nell'arco di un decennio.

Questa è la sorte comune a tanti musei: una volta inaugurati, essi perdono rapidamente l'interesse dei politici, che hanno raggiunto il loro obiettivo e possono abbandonare il museo al suo destino. Se poi il museo comincia a subire un calo di entrate dovuto a una flessione delle visite, i politici tendono a prenderne ulteriormente le distanze: nessuno ama essere associato al fallimento, men che meno i politici! Il museo deve spesso attendere anni prima che a un politico convenga interessarsi nuovamente alla sua sorte.

Questo ciclo di prosperità e di declino è regolarmente vissuto dalla maggior parte dei musei e delle gallerie. Ciò di cui sono fermamente convinto, tuttavia, è che il personale dei musei non possa attribuirne la colpa esclusivamente ai politici, per quanto allettante

possa essere una prospettiva del genere. A nulla vale biasimare i politici, se non a giustificare la nostra stessa incapacità di azione. Al contrario, è importante che i direttori dei musei siano in grado di dialogare con i politici.

I professionisti dei musei possono realisticamente aspettarsi una dimostrazione di interesse da parte dei politici solo nella misura in cui gli obiettivi dei primi coincidono con quelli dei secondi – come ad esempio nel caso dello sviluppo economico, per non parlare della popolarità presso l'elettorato. Un nuovo museo può essere commissionato, costruito e rimanere aperto abbastanza a lungo per dimostrare il proprio successo nell'arco della durata media in carica di un governo³. Se davvero vogliamo migliorare l'esperienza dei nostri visitatori, dobbiamo convincere i politici del fatto che i musei non sono semplicemente il sicuro deposito dei tesori della nazione, accessibili a chiunque abbia interesse a frequentarli, ma che essi hanno un ruolo molto più dinamico da svolgere nello sviluppo della società nel suo insieme.

Ho fatto costante riferimento ai politici, come se fossero l'unica fonte di finanziamento per i musei. Ovviamente so che ne esistono molte altre, e che tutti noi dobbiamo trovare il modo di massimizzare le nostre entrate. Ma la realtà è che i musei non possono sopravvivere senza il sostegno pubblico, e che dobbiamo partire da questo quadro di risorse per migliorare la qualità dell'esperienza che offriamo ai nostri visitatori. Lo sviluppo della qualità dev'essere di per sé un processo continuo. Non possiamo fare affidamento su finanziamenti *ad hoc* o su sponsorizzazioni estemporanee; per sviluppare i loro pubblici di riferimento, i musei hanno bisogno di finanziamenti regolari e in crescita costante.

C'è chi sostiene che questi finanziamenti dovrebbero provenire dagli stessi visitatori. Benché non vi sia alcun dubbio che il pubblico potrebbe dare un maggior contributo alla vita del museo, sono personalmente contrario all'ingresso a pagamento, poiché esso scoraggia la regolare frequentazione da parte della popolazione residente, soprattutto nel caso delle fasce svantaggiate della comunità.

³ Devo sottolineare che sto in questo caso parlando della Gran Bretagna e non dell'Italia, dove la relativa instabilità politica spiega forse la relativa carenza di nuovi musei.

E se il museo vuole dimostrare il proprio ruolo in termini di sviluppo sociale, è proprio a queste fasce che dev'essere in grado di rivolgersi. D'altra parte, l'ingresso a pagamento non rappresenta in genere un ostacolo per i turisti. Gli introiti derivanti dalla fruizione di questa particolare fascia di pubblico possono anzi giocare un ruolo cruciale nella sopravvivenza di una nuova attrazione.

Da un punto di vista economico, quindi, la costruzione e la veicolazione dell'immagine di un museo possono entrare in diretto conflitto con lo sviluppo dell'offerta culturale e dell'esperienza dei visitatori – nel caso in cui l'esperienza-museo venga concepita come qualcosa di più di una episodica visita turistica. Questo è il dilemma che tutti i musei si trovano prima o poi ad affrontare: come valorizzare la propria immagine, e nel contempo sviluppare l'esperienza del visitatore? Agire su entrambi i fronti comporta ovviamente dei costi, la maggior parte dei quali sarà sostenuta dalla società⁴. E il museo che richiede un maggiore impegno alla società deve a sua volta chiedersi che cosa stia offrendo in cambio.

Si tratta di una reciprocità cui alcuni professionisti dei musei reagiranno con sorpresa, presumendo – come molti di essi presumono – di sapere perfettamente quello che stanno facendo, e di dover essere pagati per questo dalla società. In altri termini, essi sono convinti che il loro compito sia di educare chiunque li sostenga finanziariamente a una migliore comprensione della funzione di un museo, e che ciò sia sufficiente. Ma per quanto gli interlocutori esterni possano approvare il modo in cui il museo sta operando, essi non saranno disposti a incrementare il loro sostegno a meno che il museo non risponda a sua volta alle loro esigenze.

La dura lezione che i curatori dei musei si trovano oggi a dover imparare è che non possono pretendere di continuare ad essere pagati solo per occuparsi dei propri interessi. Al pari degli imprenditori, essi devono essere consapevoli del prodotto che stanno offrendo, e chiedersi sempre se questo prodotto sia al passo con le mutevoli esigenze del loro mercato. Questo è in sostanza quel che significa sviluppare l'immagine e l'esperienza. Come professionista del settore, credo che il principale prodotto di un museo sia l'esperienza

⁴ Si ricordi, in merito, che negli Stati Uniti quasi tutte le donazioni private sono in realtà soltanto pagamenti di tasse la cui destinazione è scelta dagli individui.

che esso offre al visitatore. In altri termini, la funzione fondamentale del museo è di porsi al servizio del pubblico, poiché ciò che il pubblico conserva alla fine di una visita è la cosa più importante che il museo possa produrre. Per il curatore, cogliere nel visitatore uno sguardo di appagamento e di comprensione dev'essere la ricompensa più preziosa.

Di fatto, sviluppare l'esperienza del visitatore corrisponde a sviluppare questo sguardo. E sviluppo, in questo caso, significa non solo un'esperienza più appagante per coloro che già vengono al museo, bensì un'esperienza allargata a coloro che il museo non è finora riuscito a raggiungere. Per conseguire questo obiettivo, il museo deve chiedersi in quale misura la sua offerta corrisponda realmente agli interessi e alle esigenze dei suoi interlocutori.

È una domanda impegnativa, che i professionisti dei musei sembrano peraltro porsi di rado. Essi tendono a vedersi come un'«istituzione»; la società si trasforma ed evolve, ma il loro lavoro – almeno così essi pensano – consiste nel resistere al cambiamento e nel preservare il passato. Parlano delle loro collezioni «permanenti» e dei loro allestimenti «permanenti», ma nulla è davvero permanente; il passato stesso cambia, perché cambia la percezione che di esso abbiamo. Solo cinquant'anni fa, i teschi aborigeni australiani erano esposti in uno dei nostri musei a Glasgow come esempi di uno stadio intermedio nell'evoluzione dell'uomo. All'epoca, pochi avrebbero classificato i dipinti di questi popoli come «opere d'arte», eppure essi rappresentano oggi uno dei vanti della nuova galleria d'arte moderna della città di Glasgow.

Fatte queste premesse, vorrei illustrare come, a Glasgow, abbiamo cominciato a ridefinire il ruolo dei nostri musei, e quali azioni abbiamo posto in essere affinché queste istituzioni corrispondessero maggiormente alle esigenze dei loro visitatori.

Devo chiarire fin d'ora che i Glasgow Museums sono un dipartimento multidisciplinare, e che l'arte costituisce solo una componente delle loro collezioni. I dieci musei che fanno capo al dipartimento coprono diverse tematiche, dalla storia locale al People's Palace alla navigazione nel Transport Museum, dalla foresta fossile del Fossil Grove Museum alle straordinarie collezioni di belle arti e arti decorative della Burrell Collection. L'Art Gallery and Museum at Kelvingrove – uno dei più tardi ed estesi musei enciclopedici di

età vittoriana in Gran Bretagna – contiene di tutto, dai capolavori di Rembrandt agli elefanti imbalsamati.

Un'altra peculiarità di questi musei, che fanno capo a una struttura organizzativa centralizzata, è l'assenza di direzioni distinte. Una simile struttura non è priva di vantaggi, poiché significa che le risorse e le collezioni (tutte di proprietà civica) possono essere condivise in modo da esplorare nuovi ambiti.

Dal momento che il presente volume concentra la sua attenzione sui musei d'arte, mi soffermerò sui mutamenti introdotti in questo ambito, sebbene nei musei di Glasgow ve ne siano stati molti altri. Ma prima credo sia opportuno svolgere qualche considerazione generale, che aiuti a contestualizzare l'arte non solo all'interno di un museo, ma anche e soprattutto nella società in senso lato.

La maggior parte dei curatori presumono che il loro pubblico sappia cos'è l'«arte». Credo che una simile presunzione sia oggi fuori luogo, posto che sia mai stata legittima. Non voglio dire con questo che l'arte non esista più, quanto piuttosto che i curatori devono prendere coscienza dei diversi preconcetti sull'arte che i visitatori portano con sé quando entrano in un museo, per poter offrire loro un'esperienza significativa e appagante.

Vorrei fare solo un esempio. Quindici anni fa, quando ero direttore delle City Art Galleries di Manchester, mi resi conto che, a dispetto della sua localizzazione centrale, il museo non era frequentato da nessun componente della pur numerosa comunità locale di origine indiana e pakistana. Non avevamo alcuna idea di perché ciò avvenisse, finché non l'abbiamo chiesto ai diretti interessati. Il motivo era semplice: le famiglie non avrebbero mai messo piede nella galleria sino a che vi fossero stati esposti dei dipinti di nudi. Poiché la composizione degli abitanti del centro di Manchester era cambiata radicalmente a seguito delle ondate di recente immigrazione, il museo era ormai diventato estraneo al suo pubblico locale quasi quanto lo è oggi il Guggenheim Museum di Bilbao. Ma in che modo e in quale misura può cambiare un'istituzione che è stata creata 150 anni fa?

I musei non sono particolarmente predisposti al cambiamento. Essi sono in genere strutturati come un aggregato di feudi, ciascuno dei quali è governato da curatori che «possiedono» le rispettive collezioni. Essi si considerano specialisti nei rispettivi settori, quasi dei

mini-direttori, e in genere non sono ben disposti nei confronti di alcuna forma di interferenza, soprattutto dall'alto. Ciò rende particolarmente difficile introdurre un qualsivoglia cambiamento all'interno del museo, poiché per farlo si dipende dal consenso unanime dei curatori; e diventa ancor più problematico nel momento in cui uno o più curatori abbiano qualcosa da perdere. Il che è il risultato inevitabile di qualsiasi processo di riassetto, se cioè si intende intervenire sul modo in cui le risorse esistenti sono allocate, piuttosto di incrementarle. E tuttavia, per poter sviluppare l'esperienza offerta ai visitatori, credo che i direttori dei musei d'arte debbano procedere proprio in questo senso. Essi non possono semplicemente starsene seduti ad aspettare più risorse, devono guadagnarsele; e questo significa cambiare quello che fanno con le risorse di cui dispongono.

Ho già detto che i musei soffrono di una complessiva carenza di risorse nello svolgimento delle loro funzioni ordinarie; ma non ne sono del tutto privi. Molte di queste risorse sono rappresentate dal personale, dalla sede (spesso ubicata in posizione strategica) e, ovviamente, dalle collezioni. La questione cruciale per i musei è come impiegare le risorse in modo da creare il necessario consenso intorno alle loro politiche di sviluppo.

A Glasgow, questo obiettivo era più facile da realizzare che non in altre città. Tutti i musei, tutti i dipartimenti disciplinari (in molti casi più d'uno nello stesso museo), tutti i feudi avevano un unico direttore: il sottoscritto. Ero determinato a rendere il Dipartimento Musei una struttura in grado di cambiare; volevo trasformare un'organizzazione statica, dagli orizzonti ristretti, in un'organizzazione dinamica e in grado di reagire. Volevo convogliare tutte le risorse disponibili nello sviluppo degli interessi dei nostri visitatori, piuttosto che nella semplice salvaguardia dei nostri.

Per fare questo occorreva eliminare i «centri di potere». Il modo in cui lo feci non costituisce l'oggetto di questo saggio; mi limiterò a dire che non fu facile. Ma la ragione per cui riuscii nella mia impresa è che non si trattava tanto di liberarsi della vecchia guardia, quanto piuttosto – ben più positivamente – di aprire nuove opportunità ai nostri musei. Fortunatamente, buona parte del personale comprese il potenziale di queste opportunità, e fu così che riuscimmo a produrre lo slancio necessario a innescare il processo di cambiamento all'interno dell'organizzazione.

In sostanza, tutte le collezioni divennero una risorsa cui chiunque poteva attingere, all'interno del museo come al di fuori. Dovrò spiegarmi meglio prima di mettere il lettore in allarme.

Il primo passo fu di «liberare» i curatori dalle loro collezioni. Probabilmente, il lettore penserà che questa fosse l'ultima cosa che essi desideravano succedesse. Ma i curatori – perlomeno i più intraprendenti – si avvidero rapidamente che la «libertà» dalle collezioni dischiudeva nuove possibilità alla loro mente. I musei sono occupati non solo da vecchi oggetti, ma anche da vecchie idee. Le collezioni affidate alla nostra tutela riflettono i valori e le idee dei nostri predecessori; le loro definizioni storiche tendono a determinare il modo in cui le incrementiamo e il modo in cui le utilizziamo. Finiamo così col perpetuare mentalità e posizioni dei curatori e degli accademici di un tempo, sebbene il mondo di oggi sia radicalmente cambiato. Ma solo quando giungeremo a considerare le collezioni non tanto come una proprietà privata ed esclusiva (oggetti che abbiamo il dovere di tutelare), quanto piuttosto come una risorsa collettiva (qualcosa che possiamo utilizzare), saremo finalmente in grado di rapportarci a esse in maniera più libera e creativa.

Ciò non esclude, ovviamente, che qualcuno debba prendersi cura delle collezioni. Nella riorganizzazione dei musei di Glasgow questa responsabilità è stata affidata a un potenziato dipartimento di conservazione e gestione delle collezioni, il cui compito consiste nel garantire non solo la tutela delle opere, ma anche la loro accessibilità. In questo, il dipartimento di Glasgow si distingue dai tradizionali dipartimenti di conservazione, il cui lavoro consiste esclusivamente, per l'appunto, nella salvaguardia degli oggetti, mentre tocca al curatore deciderne il livello di fruibilità. A Glasgow, per contro, il personale di conservazione deve far sì che le opere siano nel contempo sicure e accessibili; a nulla vale arrestare il degrado di un oggetto, se a nessuno è consentito di esaminarlo e comprenderlo adeguatamente. Due sono quindi gli obiettivi del personale addetto alla conservazione dei musei di Glasgow: non solo la sicurezza, ma anche l'accesso. In tal modo, anche i conservatori contribuiscono allo sviluppo dell'esperienza dei visitatori. Quanto più una collezione viene messa a disposizione del pubblico, tanto più il museo sta adempiendo la propria funzione, e tanto maggiori saranno le sue prospettive di sopravvivenza e di sviluppo.

Quanto ai curatori, il loro compito nella nuova struttura consiste nell'approfondire la conoscenza delle collezioni e dei pubblici di riferimento, in modo da favorire l'incontro tra queste due componenti vitali nell'esistenza di ogni museo. Il loro obiettivo, in altri termini, è di sviluppare l'esperienza del visitatore.

Prima di allora, nessuno era stato veramente responsabile di ciò che abbiamo finito col chiamare il «successo della visita», ovvero di ciò che l'osservazione di un qualsiasi oggetto esposto sollecita nella mente dei visitatori, la comprensione e il senso di appagamento che essi sperimentano. Nessuno, se non il curatore, è in grado di assumersi una simile responsabilità. Ma affinché i curatori possano svolgere adeguatamente il loro lavoro, essi hanno bisogno di tempo, di essere «liberati» dalle incombenze della manutenzione ordinaria e da altre responsabilità relative alle collezioni.

Soprattutto, i curatori devono essere liberi di pensare: di pensare al loro pubblico e alle loro collezioni; di interrogarsi sul significato che gli oggetti possono avere per coloro che vengono o che potrebbero venire al museo, e sul modo in cui arricchire questi oggetti di nuovi significati. I curatori non possono essere semplicemente degli specialisti; essi non lavorano, come gli accademici, in un dipartimento universitario, bensì in un museo. I curatori sono in una posizione unica per sviluppare interessi in grado di attirare un vasto pubblico. Essi devono trarre il massimo vantaggio possibile dalla funzione pubblica dei musei in cui lavorano, e contribuire così a dimostrarne la rilevanza sociale.

A Glasgow, ove la responsabilità delle collezioni civiche era un tempo ripartita tra diversi dipartimenti, abbiamo ora un'unica collezione. L'informatizzazione agevola ulteriormente l'accesso dei curatori agli oggetti e alle informazioni connesse, consentendo loro di esplorare liberamente l'intera collezione e scoprirne la ricchezza di interessi e significati. Essenzialmente tre sono i punti di vista a partire dai quali i curatori intraprendono la loro attività di esplorazione: un punto di vista artistico, un punto di vista scientifico o un punto di vista storico. Essi rappresentano, io credo, le chiavi di lettura fondamentali con cui il pubblico stesso si avvicina a un oggetto. E le differenze di approccio possono gettare luce sulle diverse modalità di presentazione dell'arte in un museo.

Prendiamo ad esempio una Bugatti. Vi sono fondamentalmente

tre prospettive a partire dalle quali possiamo osservare questa macchina. La si può apprezzare come un'opera d'arte e rimanere abbagliati dalla sua splendida linea: c'è chi ritiene che le Bugatti siano tra le più grandi opere scultoree del XX secolo. Alternativamente, la si può interpretare dal punto di vista della storia sociale, del ruolo che essa ha ricoperto nella vita del suo proprietario, ad esempio come status symbol o come strumento di seduzione. E infine, la si può esaminare sotto il profilo scientifico: come funziona, le sue prestazioni, il suo impatto sull'ambiente.

Tutte e tre le prospettive rappresentano un approccio valido allo stesso oggetto, individualmente o simultaneamente, e a seconda dei singoli visitatori o di particolari fasce della comunità. Ciò che conta è che ciascuno abbia la possibilità di osservare e interpretare un oggetto alla luce dei propri interessi.

È peraltro difficile che ciò avvenga se un oggetto fa parte di una specifica collezione e ad essa resta confinato. Se la Bugatti del nostro esempio fosse esclusivamente esposta nel museo dei trasporti, essa potrebbe essere apprezzata solo dai patiti delle automobili, mentre il suo significato artistico, storico e sociale rimarrebbe inesperto. Tutte le nostre collezioni racchiudono in sé molteplici dimensioni di interesse che, se opportunamente valorizzate, potrebbero dischiudere al museo nuove opportunità di incidere sulla società. Questo è precisamente il ruolo dei curatori a Glasgow: impiegare diverse chiavi di lettura nell'esplorazione delle collezioni.

Ovviamente, l'introduzione di tutti questi cambiamenti nei nostri musei non è stato un processo immediato. Esso avrebbe d'altra parte richiesto molto più tempo se ai curatori non si fosse presentata un'occasione concreta di iniziare a lavorare in modo diverso. Gli Amici della Cattedrale di Glasgow – un'organizzazione volontaria – avevano cominciato a erigere un nuovo centro per i visitatori nei pressi della Cattedrale, quale contributo alla celebrazione di Glasgow Capitale della Cultura Europea. Come avvenne per diversi progetti lanciati in previsione del 1990, tuttavia, i fondi vennero a mancare; gli Amici della Cattedrale fecero fallimento e l'edificio rimase incompiuto. Al consiglio comunale rimase il dilemma se abbatterlo o individuare una destinazione d'uso alternativa. Io fui subito interessato; l'amministrazione comunale si era posta l'obiettivo di promuovere la fruizione turisti-

ca nell'area della Cattedrale, e un nuovo museo sarebbe rientrato perfettamente in questa strategia.

La soluzione più ovvia sarebbe stata di allestire un percorso espositivo sulla storia della cattedrale e della Chiesa di Scozia. Ritenemmo tuttavia che sarebbe stato difficile sostenere l'interesse dei visitatori per un tema del genere nel lungo periodo, oltre a non disporre nelle nostre collezioni di materiale sufficiente a illustrare quella storia in maniera esaustiva. Disponevamo però di numerosi oggetti di arte religiosa e di apparati liturgici di tutte le principali religioni del mondo. Da tempo ero consapevole del fatto che le icone e le pale d'altare, i *tanka* e gli idoli che adornano i nostri musei hanno sui fedeli delle diverse religioni un impatto ben diverso rispetto a quello esercitato sui visitatori che li considerano semplicemente oggetti d'arte. Da molti anni speravo in un'opportunità per ricollocare tutto questo materiale nel suo contesto religioso d'origine.

Un mio collega, il nuovo curatore del dipartimento di storia, suggerì di proporre alla Città un museo delle religioni del mondo, che introducesse i visitatori alle fedi di altri popoli. In tal modo, le collezioni d'arte religiosa avrebbero potuto essere utilizzate per comunicare al pubblico alcuni dei sentimenti legati a queste fedi. Altri colleghi ritenevano che, per realizzare questo progetto, avremmo avuto bisogno di uno specialista, ma io sostenni che i nostri musei già disponevano di curatori esperti del Rinascimento europeo, delle antiche civiltà del Mediterraneo, della Cina e dell'Estremo Oriente, dell'Islam e delle piccole società tribali diffuse nel mondo. Gran parte degli artefatti relativi a queste culture nelle nostre collezioni erano di natura religiosa, e avremmo potuto attingere da consulenti esterni l'expertise necessaria a integrare le risorse esistenti. Era l'occasione ideale per far sì che i curatori lavorassero insieme in modi nuovi e diversi.

La nostra proposta ottenne in breve tempo il necessario sostegno politico, poiché si integrava perfettamente con le politiche culturali e di pari opportunità del consiglio comunale. Anche i leader delle diverse comunità religiose presenti a Glasgow aderirono con immediato entusiasmo al nostro progetto, che sarebbe stato evidentemente impossibile senza il loro appoggio. Se avessimo lavorato esclusivamente in base alle nostre personali convinzioni sulla fede degli altri popoli, saremmo subito incorsi in enormi difficoltà; decidemmo quindi, sin

dallo stadio preliminare del progetto, di lasciare questo delicato lavoro di interpretazione nel nuovo museo agli stessi credenti.

Il St Mungo Museum of Religious Life and Art fu aperto nel 1993, ed ebbe immediatamente un grande successo. Quel che più conta, tuttavia, è che il museo sia riuscito a mantenere sino ad oggi inalterato il flusso di visitatori, con una media di circa 150.000 presenze all'anno. Un successo così prolungato nel tempo è stato determinato dall'organizzazione di una serie di mostre in collaborazione con le diverse comunità, nonché dal coinvolgimento di fasce di pubblico affatto nuove, che con ogni probabilità non sarebbero state interessate a un museo di natura esclusivamente artistica, ma che erano attratte dall'idea di un museo sul tema della fede.

E ancora, il museo è diventato per la città uno spazio pubblico inconsueto e per certi versi unico: un terreno comune dove gli individui possono esprimere ciò in cui credono e condividerlo con gli altri. Sempre più di frequente, il St Mungo Museum è prescelto quale sede ideale per riunioni, dibattiti, seminari e lezioni, oltre che per cerimonie personali⁵. Il museo sta crescendo insieme alla sua comunità, eppure sino a pochi anni fa gran parte degli oggetti oggi esposti giaceva inutilizzata nei depositi dei Glasgow Museums.

A Glasgow seguiamo un principio molto semplice: se un oggetto non è esposto o utilizzato a fini didattici, ma resta relegato nei depositi del museo, dovrebbe essere messo a disposizione di altri, a patto che ciò non lo esponga a irragionevoli rischi. Non entro qui nel merito di quali rischi possano essere ragionevoli o meno; mi limito a dire che la sicurezza è sempre una questione relativa; qualsiasi oggetto è comunque esposto a un qualche rischio.

Le collezioni dei musei esistono per essere utilizzate. A Glasgow, ero convinto che il nostro compito fosse di metterle sempre più al servizio della città. È così che siamo giunti all'idea di creare l'Open Museum. Benché in parte assimilabile ai servizi di *outreach* (fuori sede) offerti da altri musei, esso non parte dal presupposto di decidere per gli altri cosa portare fuori dalle mura del museo; al contrario, invitiamo i rappresentanti della comunità a visitare i nostri depositi, chiediamo loro quale tema gli interessa approfondire, e quin-

⁵ Una volta ci venne persino richiesto di poter spargere le ceneri di un defunto nel giardino Zen del museo!

di li aiutiamo ad allestire una mostra presso la loro comunità con i nostri oggetti. Non si tratta di un esercizio paternalistico, quanto di un processo partecipativo e di formazione.

Dal progetto sono nate alcune mostre memorabili. Ad esempio, un gruppo di donne residenti in uno dei quartieri più degradati di Glasgow ha deciso di allestire col nostro aiuto una mostra finalizzata a esplorare come, nei secoli, gli uomini abbiano soggiogato le donne obbligandole a vestirsi in una determinata maniera. In quell'occasione, il gruppo ha selezionato oggetti da ogni ambito della collezione, ovvero da quelli che un tempo erano stati i dipartimenti di etnografia, di orientalistica, di belle arti, di storia sociale e di arti decorative. Nel lavoro di selezione, il gruppo non ha dovuto chiedere il permesso dei curatori per ottenere gli oggetti in prestito, ma semplicemente garantire che i requisiti di conservazione e di sicurezza fossero rispettati, avvalendosi naturalmente dell'assistenza del personale dell'Open Museum. La mostra ha riscosso un grande successo, ed è stata riallestita dal gruppo in altre sedi della città. Nell'aprire le porte dei nostri musei, abbiamo lavorato in uno spirito di pubblico servizio impensabile senza la collaborazione e l'apporto della comunità, anziché pretendere, come in genere fanno i professionisti dei musei, di fare tutto per conto nostro.

D'altra parte, l'Open Museum ci consente non solo di portare le collezioni nella comunità, ma anche di portare la comunità al museo. Esso rappresenta un utile strumento per esplorare e comprendere le esigenze dei nostri interlocutori, che abbiamo opportunamente impiegato nella progettazione di nuovi allestimenti. Grazie all'Open Museum, siamo infatti stati in grado di verificare in che misura il nostro approccio corrispondesse agli interessi del nostro pubblico, e in particolare alle esigenze dei non-visitatori. Così, l'Open Museum è diventato un fondamentale strumento di indirizzo strategico per il nostro servizio, una sorta di «avamposto» nella comunità allargata che intendiamo servire.

Il personale del museo sa in genere ben poco dei non-visitatori; ma spesso ignora in ugual misura chi siano coloro che, di fatto, già vengono al museo. Tra i principali problemi che i professionisti dei musei si trovano ad affrontare in ordine ai loro pubblici di riferimento, la disponibilità di opportuni strumenti di feedback su quanto avviene negli spazi espositivi, assume un rilievo tutto parti-

colare. Certo, i curatori non possono passare tutto il loro tempo nelle sale del museo; e d'altra parte, le tradizionali indagini sul pubblico non sono sufficienti a valutare la qualità delle reazioni dei visitatori. Su questo fronte, niente è più efficace dell'osservazione diretta. Benché in qualsiasi museo gli spazi espositivi siano costantemente presidiati da una determinata categoria del personale – i custodi –, raramente questi vengono consultati sulle reazioni del pubblico agli allestimenti, né tantomeno impiegati per assistere i visitatori.

A Glasgow abbiamo investito molto nella formazione del personale e nello sviluppo di un nuovo ruolo per gli addetti alla sorveglianza. Non più «custodi», ma «assistenti del museo» è la loro qualifica, poiché il loro compito è di affiancare il museo in ogni aspetto del suo lavoro, e in particolar modo nello sviluppo ottimale dell'esperienza del visitatore. A Glasgow non prendiamo alcuna decisione sugli allestimenti o sul miglioramento dei servizi ai visitatori senza prima aver consultato gli «assistenti del museo». In diverse occasioni, la loro conoscenza diretta di quanto effettivamente avviene nelle sale espositive ha contribuito in maniera sostanziale ai processi decisionali del museo e alle valutazioni di performance. La formazione degli «assistenti del museo» non si limita semplicemente a qualche nozione di customer care, per quanto importante essa sia. I custodi all'ingresso e negli spazi espositivi rappresentano in genere l'unica opportunità che il pubblico ha di entrare in contatto con il personale del museo; se essi sono cortesi e disponibili, è più probabile che il pubblico apprezzi la visita e decida di tornare; e tuttavia, la funzione dei nostri assistenti non è solo di sorridere, ma anche di osservare e di riferirci quanto osservano.

Il *Museum Assistant Scheme* si è rivelato prezioso anche su un altro fronte del nostro servizio. Per la natura del loro lavoro, gli assistenti del museo provengono in genere dalle fasce più svantaggiate della società. Prima del riassetto organizzativo introdotto dal *Museum Assistant Scheme*, non vi era modo per la direzione del museo di poter interloquire con un'intera sezione del personale. Il museo era diviso al proprio interno sotto il profilo della classe, del benessere sociale e del livello di istruzione. In molti musei – e in particolar modo negli Stati Uniti, dove la maggior parte dei custodi è di colore – questa divisione assume un carattere anche razziale. Se un

museo è impegnato ad ampliare il suo pubblico di riferimento e a servire le fasce meno privilegiate della comunità, quale miglior modo, per conseguire questi obiettivi, di avviare un dialogo con i rappresentanti di quelle stesse fasce all'interno del museo? Se il personale addetto alla sorveglianza è coinvolto a pieno titolo nella vita del museo, come lo è a Glasgow, esso può diventarne il miglior ambasciatore tra quegli strati della popolazione che il museo sta tentando di raggiungere. All'interno di ogni museo vi è uno spaccato della società che esiste al di fuori delle sue mura. Se un museo vuole avere un ruolo nello sviluppo sociale, esso deve innanzitutto sviluppare la società al suo interno.

Ciò avviene tramite la formazione, un aspetto su cui i musei di Glasgow hanno investito molto. Obiettivo fondamentale della formazione è di orientare tutti coloro che lavorano nel museo al servizio del visitatore. Il personale del museo – tutto il personale, dall'«assistente del museo» al direttore – è coinvolto in un continuo processo di valutazione e di sviluppo. A Glasgow, la struttura organizzativa è stata articolata in modo da premiare sotto il profilo retributivo lo sviluppo di competenze e responsabilità nel personale, sicché è tecnicamente possibile progredire dal livello di «assistente del museo» a quello di direttore. L'obiettivo non è semplicemente di incentivare lo sviluppo individuale del personale, ma di incoraggiare tutti coloro che lavorano nel museo a sentirsi accomunati dalla stessa professione e a condividere gli stessi obiettivi e le stesse gratificazioni.

Vorrei concludere menzionando un altro progetto che abbiamo sviluppato a Glasgow nel corso dell'ultimo decennio. Nel 1996 abbiamo aperto una nuova galleria d'arte moderna, ancora una volta approfittando di una circostanza fortuita. L'amministrazione civica era alla ricerca di una nuova destinazione d'uso per un magnifico edificio antico, un tempo sede del Financial Exchange. Lo osservai da vicino. Da tempo sostenevo che Glasgow avesse bisogno di una sede per esporre le sue collezioni d'arte moderna. L'edificio in questione non era certo ideale, ma, al di là dell'interessante sfida che poneva la sua rifunzionalizzazione, esso presentava un grande vantaggio: la sua ubicazione centrale. Come dicono gli americani a proposito dei beni immobili, vi sono solo tre aspetti da valutare: la localizzazione, la localizzazione e la localizzazione. Non avrei po-

tuto sperare in una sede migliore per avvicinare la popolazione locale all'arte moderna. Così mi misi all'opera.

Sapevo che sarebbe stato un progetto difficile da realizzare. Cominciai a lavorarvi nel 1990, sperando di poter aprire la nuova galleria nel 1996; non era difficile prevedere che, in quell'arco di tempo, si sarebbero presentate molte opportunità di bloccarlo. L'arte moderna non gode di un sostegno diffuso, neanche a Glasgow. Inoltre, l'accesso ai finanziamenti pubblici stava diventando particolarmente problematico durante il terzo mandato del governo Thatcher, senza dimenticare che il progetto di galleria d'arte moderna fu concepito ben prima dell'istituzione della National Lottery in Gran Bretagna. Tutti i finanziamenti dovevano essere reperiti localmente e, com'era prevedibile, la concorrenza per accedere a queste risorse si era fatta spietata.

La mia idea per tenere in vita il progetto fu di organizzare un grande festival delle arti visive per l'anno in cui speravo di inaugurare il nuovo museo, il 1996. Presi a pretesto il centenario del grande edificio progettato da Charles Rennie Mackintosh, la Glasgow School of Art; un centenario piuttosto modesto, è vero, ma uno che si prestava ai miei obiettivi. Decidemmo di organizzare un'importante retrospettiva dedicata a Mackintosh, in un secondo tempo itinerante negli Stati Uniti, quale altro evento principale della manifestazione.

Il festival, così almeno speravo, avrebbe creato a Glasgow un clima favorevole alle arti visive, e avrebbe reso più difficile impedire l'apertura della galleria d'arte moderna. È stata un'intuizione felice. Nel 1995, infatti, il nuovo schieramento politico alla guida della città era sul punto di bloccare il progetto; ma il festival era ormai stato ampiamente promosso a livello internazionale, importanti imprese erano state coinvolte in qualità di sponsor, e diversi progetti erano già in corso con la comunità locale. Le ripercussioni politiche di una improvvisa quanto ingiustificata bocciatura sarebbero state troppo gravi, sicché si decise di portare il progetto a compimento. Se la galleria fosse stata un progetto isolato, per i politici sarebbe stato molto più semplice bloccarlo; con ogni probabilità, essi avrebbero sostenuto di non poter giustificare, in una fase di contrazione dei servizi sociali, un simile investimento in campo culturale.

Julian Spalding

Alla prova dei fatti, il festival fu un grande successo. Dallo studio che commissionammo a un gruppo di ricerca indipendente per monitorare il suo impatto economico risultò quanto segue:

Generazione di un reddito lordo ammontante a circa 25 milioni sterline nella città di Glasgow, a fronte di un costo previsto di circa 2 milioni di sterline e di un obiettivo di ricavi lordi di 9,7 milioni di sterline.

Generazione di un notevole incremento dei flussi turistici nella città, per un valore netto di 5,5 milioni di sterline.

Sei turisti su dieci presenti in città visitavano Glasgow per la prima volta, mentre sette su dieci hanno dichiarato di essere propensi a ritornarvi dopo l'esperienza del festival.

In base alla spesa netta dei visitatori l'impatto del festival ha prodotto l'equivalente di 179 nuovi posti di lavoro, una buona parte dei quali «sostenibili».

In sostanza, il festival ci permise di creare un contesto economico e politico in cui la nuova galleria d'arte moderna potesse non solo essere inaugurata, bensì sopravvivere. Ma vi era un altro importante obiettivo da raggiungere: la creazione di un *milieu* culturale che consentisse alla galleria di svilupparsi e prosperare. Ero personalmente stufo delle gallerie d'arte moderna frequentate da un pubblico ristretto, accessibili solo a chi ha già sviluppato un interesse nei confronti dell'arte moderna – soprattutto se si tratta di un interesse acquisito, come nel caso degli studenti e degli insegnanti, dei mercanti d'arte, degli artisti stessi. Volevo creare una galleria d'arte moderna in grado di raggiungere un pubblico molto più ampio, di dialogare con quelle persone che mai avrebbero pensato di poter trovare qualcosa di interessante nell'arte moderna. Pensavo che una galleria dagli orizzonti così allargati avrebbe avuto maggiori probabilità di rimanere in vita in una città come Glasgow. Ed è proprio questo che ho cercato di fare.

Il mio approccio fu semplice: a partire da una definizione molto ampia di arte moderna – come mezzo di comunicazione visiva – selezionai opere d'arte che fossero in qualche modo riuscite a comu-

nicare con persone al di fuori della più ristretta comunità artistica. Ciò non vuol dire che la qualità non rientrasse nei miei obiettivi. Al contrario, ero alla ricerca di qualità di contenuto e di qualità di forma, ma non ritenevo, né ritengo tuttora, che la qualità e la popolarità siano necessariamente in reciproca contraddizione. Penso invece che sia possibile essere popolari e profondi allo stesso tempo. Dunque, scelsi i dipinti di Beryl Cook, l'artista vivente più autenticamente popolare in Gran Bretagna (popolare per il suo lavoro, s'intende, piuttosto che per il suo nome). E scelsi le opere di Matthias Kuage, un artista ben noto nel suo paese d'origine, la Papua Nuova Guinea, piuttosto che i lavori di Douglas Gordon, il *video artist* che nel 1996 vinse il Turner Prize della Tate Gallery, ma le cui opere, almeno nella mia opinione, non sono riuscite a comunicare con un grande pubblico.

Com'era prevedibile, un approccio del genere ha finito col sollevare un vero e proprio vespaio. I politici continuarono ad appoggiarmi, dimostrando, credo, una certa dose di coraggio. I critici d'arte, per parte loro, si scagliarono contro la nuova galleria al momento dell'inaugurazione. Ma il pubblico affluì in massa (un milione di visite nei primi due anni, un ottimo risultato per una piccola galleria), e continua a tutt'oggi a frequentare la galleria. Le osservazioni annotate dai visitatori nelle schede di valutazione della visita sono andate oltre le mie più rosee previsioni; più volte ho avuto modo di leggere il seguente commento: «non pensavo di essere interessato all'arte moderna, finché non ho visitato questa galleria».

La galleria privilegia l'intrattenimento alla dimensione didattica, senza per questo marginalizzarla in alcun modo. Al suo interno vi sono le gallerie dell'Aria, dell'Acqua, della Terra e del Fuoco, aree tematizzate in senso atmosferico piuttosto che per contenuti. Vi sono programmi interattivi per i bambini e per gli adulti. Spettacoli e attività di ogni sorta sono organizzati regolarmente. Tutto quanto avviene nella galleria è pensato in funzione del visitatore; la gente può essere commossa o turbata dalle opere esposte, ma se ne va soddisfatta.

Questa galleria è ormai perfettamente integrata nella famiglia dei musei di Glasgow, tutti orientati al servizio del visitatore. Sviluppare l'immagine e sviluppare l'esperienza: sono questi i nostri obiettivi fondamentali, anche se, nel caso della galleria d'arte mo-

Julian Spalding

derna, per vincere il consenso del grande pubblico abbiamo deliberatamente generato un'immagine negativa nella stampa specializzata. Un politico di Glasgow ha affermato di sperare che gli attacchi alla galleria continuassero, perché quanto più i critici la osteggiavano, tanto più il pubblico si convinceva a visitarla. L'immagine di un museo, l'esperienza che il museo offre, esistono solo nella mente dei visitatori.

I musei e la lotta alla disuguaglianza sociale:
ruoli, responsabilità, resistenze¹

Richard Sandell

Quale che sia la loro natura, i musei e le gallerie hanno non solo la possibilità, ma anche la responsabilità di contribuire alla lotta alla disuguaglianza sociale. Per quanto simili affermazioni sull'influenza e sul ruolo sociale non siano affatto nuove,² esse suscitano ancora oggi pesanti polemiche all'interno e all'esterno della comunità museale. Nei musei e nel settore culturale in senso lato sono ancora molti gli operatori che provano un certo disagio nel sentirsi attribuire funzioni esplicitamente sociali, che vengono percepite come qualcosa di estraneo, marginale e imposto dall'alto. D'altra parte, gli operatori in ambito sociale, assistenziale o sanitario – che si trovano quotidianamente ad affrontare problematiche di disuguaglianza e di svantaggio – tendono a riconoscere il ruolo educativo e di intrattenimento dei musei piuttosto che il loro po-

¹ 'Museums and the combating of social inequality: roles, responsibility, resistance' è il saggio introduttivo del volume *Museums, Society, Inequality* (a cura di R. Sandell, Routledge, Londra e New York, 2002), e viene pubblicato in questa sede per gentile concessione dell'Editore.

² Il ruolo e gli obiettivi sociali di molti musei fondati nel XIX secolo sono già stati ampiamente discussi; si veda ad esempio S. Davies, 'A sense of purpose: rethinking museum values and strategies', in G. Kavanagh (a cura di), *Museum Provision and Professionalism*, Routledge, Londra e New York, 1994. Sebbene questi musei siano sorti con una evidente funzione sociale, le motivazioni sottese alla loro istituzione sono generalmente interpretate come paternalistiche e fondate sui concetti di civilizzazione e di controllo delle masse (H. Hein, *The Museum in Transition: a Philosophical Perspective*, Smithsonian Institution, Washington, 2000, p. 44; E. Hooper-Greenhill, *Museums and the Interpretation of Visual Culture*, Routledge, Londra e New York, 2000, p. 11).

tenziale contributo all'equità sociale. I musei sono visti come partner improbabili³, e i loro obiettivi considerati esclusivamente culturali.

La rivendicazione di un ruolo sociale per i musei – la loro capacità di influire sulla società – non rappresenta quindi una novità; eppure, essa ha assunto in anni più recenti una nuova forma e una nuova forza. In primo luogo, da astratta, teorica e ambigua che era, tale rivendicazione sta assumendo una crescente concretezza e pertinenza alle attuali politiche sociali e alla lotta a specifiche forme di svantaggio. Ad esempio, mentre si è di recente sviluppata un'abbondante letteratura sugli effetti politici della rappresentazione e sulle dinamiche che la cultura è in grado di innescare, essa si è in larga parte concentrata sui processi di *costruzione* all'interno del museo, piuttosto che sui processi di *ricezione* e sull'analisi degli effetti tangibili sul pubblico.⁴ In questo ambito, l'impatto sociale del museo è legato a risultati quali la creazione di un'identità culturale o lo sviluppo di un 'senso del luogo' e di appartenenza (accanto a risultati negativi quali la subordinazione delle minoranze). Tali risultati, complessi e difficilmente misurabili, si fondano in larga parte su presupposti di natura teorica relativi al potere della cultura di creare significati. Accanto a uno sviluppo concettuale sempre più sofisticato intorno al tema della rappresentazione, stanno oggi prendendo forma tesi sempre più insistenti ed esplicite sull'impatto che il museo può esercitare sulle vite degli individui e delle comunità, e sul ruolo che le istituzioni culturali giocano nella lotta a specifiche

³ A titolo esemplificativo, Margaret Mackechnie commenta: 'Nel mio lavoro di assistente sociale sono sempre stata incline a considerare i musei semplicemente come un luogo dove portare in gita i bambini, e questo è quanto... Sono convinta che queste mie percezioni, che ormai appartengono al passato, riflettano a tutt'oggi il punto di vista di gran parte di coloro che operano in ambito sociale' ('Partnerships and a shared responsibility', in J. Dodd e R. Sandell (a cura di), *Including Museums: Perspectives on Museums, Galleries and Social Inclusion*, Research Centre for Museums and Galleries, Department of Museum Studies, Leicester, 2001, p. 117).

⁴ La carenza di studi empirici dedicati al pubblico dei musei e il conseguente ritardo nello sviluppo concettuale su questo fronte sono discussi in Hooper-Greenhill, *Museum, Media, Message*, Routledge, Londra e New York, 1995, p. 9.

I musei e la lotta alla disuguaglianza sociale: ruoli, responsabilità, resistenze

situazioni di malessere sociale quali ad esempio il razzismo o altre forme di discriminazione, condizioni sanitarie critiche, crimine e disoccupazione.⁵

In secondo luogo, quegli stessi fondamentali quesiti sulla funzione e sul ruolo sociale di musei e gallerie che sono stati confinati ai margini del dibattito culturale per interi decenni, hanno di recente guadagnato la ribalta e acquisito una credibilità e una forza che persino le cerchie più trincerate e conservatrici della comunità museale e culturale trovano ormai difficile ignorare.⁶ Chi lavora con i musei e al loro interno, chi li sostiene e li finanzia si pone sempre più di frequente domande come: che differenza possono fare i musei nella vita degli individui e della società in generale? di quali elementi disponiamo per avvalorare questa tesi?

Attingendo ai risultati di recenti ricerche empiriche e teoriche, questo saggio si propone di delineare un quadro di riferimento nell'ambito del quale il ruolo sociale dei musei possa essere ulteriormente esplorato. L'assunto di fondo è che i musei possono contribuire alla lotta alle cause della disuguaglianza e del disagio sociale e al miglioramento dei loro sintomi a tre livelli: il livello dell'individuo, il livello di specifici gruppi della comunità e il livello della società in senso lato. Sebbene gli argomenti qui proposti siano presentati a partire da una prospettiva britannica (ad eccezione di alcuni esempi tratti da esperienze statunitensi e australiane), i concetti discussi e le conclusioni raggiunte hanno implicazioni ben più ampie. Un altro

⁵ Simili tesi sono sostenute da un numero crescente di ricerche qualitative sull'impatto sociale dei musei. Si vedano, ad esempio, GLLAM, *Museums and Social Inclusion – The GLLAM Report*, Research Centre for Museums and Galleries, Department of Museum Studies, Leicester, 2000; J. Dodd e R. Sandell (a cura di), *Including Museums* cit.

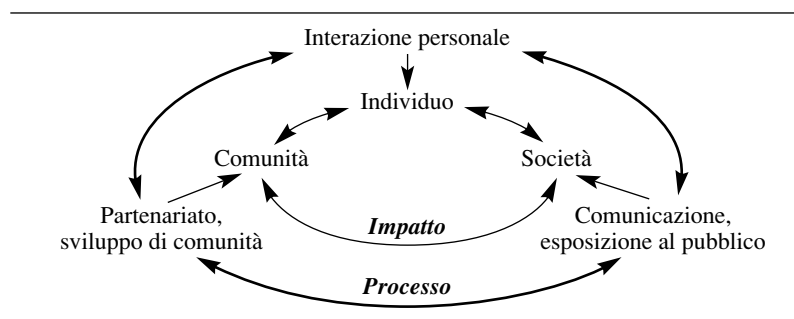
⁶ In Gran Bretagna, la vittoria elettorale del New Labour nel 1997 ha portato a un'integrazione dei concetti e della terminologia dell'inclusione sociale non solo nelle politiche sociali e assistenziali, ma anche in quelle culturali. Questi recenti sviluppi sul fronte delle *policies* hanno contribuito a sottolineare e a mettere a fuoco i temi, ormai ineludibili, della funzione e del valore sociale delle istituzioni culturali. Ne è nato un vivace dibattito, che ha trovato spazio non solo sulle riviste, nei seminari e nelle conferenze di settore, ma anche sulla stampa nazionale.

assunto di base è che *tutti* i musei e le gallerie hanno una responsabilità sociale, che essi dispongano o meno delle risorse necessarie, o che sia stato o meno loro affidato l'esplicito mandato di conseguire risultati a tutti e tre i livelli sopra indicati. Le motivazioni a favore di un riconoscimento della responsabilità sociale dei musei trovano il loro fondamento nel dibattito sulla correlazione tra i concetti di disuguaglianza sociale⁷ e di autorità culturale⁸. Il saggio si conclude con la raccomandazione che tutti i musei sviluppino un approccio meditato e consapevole alle politiche di acquisizione e di esposizione, oltre a una maggiore coscienza e comprensione del loro potenziale ruolo nel costruire delle società più inclusive, eque e rispettose.

1. Musei e disuguaglianza: ruoli e risultati

In che modo i musei possono affrontare e incidere sulle problematiche di disuguaglianza, svantaggio e discriminazione sociale? Il modello concettuale di riferimento qui di seguito presentato (fig. 1) si

Figura 1. *I musei e la lotta alla disuguaglianza sociale: impatto e processo.*



⁷ La disuguaglianza sociale è qui intesa come un insieme non solo di forme di disagio vissute da diversi gruppi e individui, ma anche di processi sociali dinamici e di relazioni di potere che operano per negare a quei gruppi opportunità, diritti e accesso alle risorse.

⁸ L'autorità culturale è qui riferita al potere del museo di creare significato, e quindi di influenzare e modellare le percezioni dei visitatori.

ispira a recenti indagini di natura teorica ed empirica, ed è illustrato attraverso l'analisi di alcune esperienze britanniche e internazionali.⁹

Secondo questo modello, i musei possono esercitare un impatto positivo sulle vite degli *individui* svantaggiati e marginalizzati; agire da catalizzatori in un processo di rigenerazione sociale e di *empowerment* di determinate *comunità*; contribuire alla creazione di *società* più eque. È su quest'ultimo ruolo in particolare che si concentrerà la nostra attenzione, poiché è attraverso una attenta rappresentazione della differenza e della diversità che tutti i musei possono contribuire a una maggiore equità sociale, a prescindere dalla natura delle loro collezioni, dalle risorse disponibili, dalla missione e dal contesto in cui essi si trovano a operare. Il modello mette deliberatamente in discussione l'idea che il contributo del museo alla lotta contro l'esclusione sociale sia confinato alle attività didattiche e di *outreach* verso gruppi e comunità specifiche. Esso si propone per contro di illustrare l'ampia gamma di risultati che i musei possono ottenere su questo fronte, insieme ai metodi e ai processi più comunemente impiegati per conseguirli. Si tratta necessariamente di una schematizzazione, che non rende conto della effettiva complessità e della sovrapposizione degli effetti e dei processi in gioco.

1.1. *L'individuo*

A questo livello l'attenzione si concentra sull'impatto che i musei possono esercitare sulla vita dei singoli. In questo ambito i potenziali effetti sono ampi e articolati, da quelli personali, psicologici ed emotivi (ad esempio una maggiore autostima o lo sviluppo di un senso di appartenenza) a quelli di ordine più pragmatico (ad esempio l'acquisizione di competenze spendibili in ambito lavorativo).¹⁰ In alcuni casi tali effetti sono fortuiti, secondari o comunque non chiaramente indicati tra le finalità del museo o di una sua specifica iniziativa. Ad esempio, progetti originariamente finalizzati a inco-

⁹ Il modello di riferimento presentato in questo saggio è il frutto di concetti originariamente presentati in R. Sandell, 'Museums as agents of social inclusion', in *Museum Management and Curatorship*, 17(4), 1998, e successivamente sviluppati in J. Dodd e R. Sandell (a cura di), *Including Museums* cit.

¹⁰ Si veda ad esempio GLLAM, *Museums and Social Inclusion* cit.

Richard Sandell

raggiare l'utilizzo di servizi da parte di particolari gruppi sottorappresentati nel pubblico del museo hanno finito col produrre inattesi effetti positivi a livello dei singoli.¹¹ In casi simili, l'impatto del museo sulla vita dell'individuo può solo emergere grazie a conversazioni informali, o viceversa rimanere 'sommerso' e quindi non soggetto a valutazione. Nell'ambito di una recente indagine sul contributo che i musei di enti locali di dimensioni medio-grandi possono offrire ai processi di inclusione sociale, una galleria ha così riassunto un'esperienza condotta con individui non vedenti e ipovedenti:

Il gruppo degli ipovedenti si sente a casa propria nel museo, e ha ormai stabilito un vero e proprio rapporto di amicizia con il nostro personale. Una visitatrice cieca ci ha raccontato di aver imparato a muoversi negli spazi pubblici frequentando il museo, un'esperienza che l'ha tirata fuori dal suo 'guscio'. Un riscontro di questo genere si può ottenere solo attraverso l'interazione personale con l'individuo, poiché la testimonianza dei capigruppo è sempre di seconda mano, e quindi mediata. Mi auguro che il museo stia sortendo gli stessi effetti anche in altri visitatori.¹²

Un altro progetto ai Nottingham Museums si era inizialmente proposto di facilitare l'accesso a programmi e iniziative da parte degli utenti dei servizi di salute mentale della città.¹³ Col tempo, il rapporto di collaborazione tra i due ambiti istituzionali è cresciuto al punto di ampliare lo spettro degli obiettivi condivisi e di utilizzare i programmi del museo con l'esplicito intento di migliorare la qualità della vita attraverso lo sviluppo di competenze e autostima nei pazienti.

In altri casi l'accesso al museo o il suo utilizzo è visto non tanto come un obiettivo a sé stante, quanto come uno strumento specificamente finalizzato ad arrecare un beneficio personale e tangibile agli individui. Sebbene l'esatta natura di tali benefici e risultati non

¹¹ R. Sandell, 'Museums as agents of social inclusion' cit.

¹² GLLAM, *Museums and Social Inclusion* cit.

¹³ J. Dodd e R. Sandell, *Building Bridges: Guidance for Museums and Galleries on Developing New Audiences*, Museums and Galleries Commission, Londra, 1998.

sia sempre chiara nelle fasi iniziali di questi progetti, è significativo che l'enfasi venga posta sulla qualità della vita dell'individuo piuttosto che sul museo.¹⁴ Simili iniziative riflettono una forte convinzione che i musei abbiano una propria utilità sociale, come bene illustrano i progetti di formazione messi a punto per i disoccupati di lungo periodo dal Living Museum of the West a Melbourne (Australia):

In Australia, questi programmi sono stati spesso criticati di creare riserve di lavoro non qualificato e di generare benefici di corto respiro... Nel caso del Living Museum of the West, tuttavia, i progetti di formazione offrono alla comunità locale, e in particolare ai gruppi svantaggiati con scarse o inesistenti prospettive di trovare un impiego, una concreta opportunità di acquisire e sviluppare competenze utili ... Ad esempio, l'obiettivo del Koorie Garden Project... è di abbinare una formazione in orticoltura con opportunità di impiego culturalmente compatibili per la popolazione indigena della zona... I partecipanti al progetto sono diventati azionisti di una società che gestisce un'impresa di giardinaggio attiva nell'intera regione.¹⁵

Infine, una recente indagine sul ruolo che i musei di piccole dimensioni giocano sul fronte dell'inclusione sociale sottolinea l'importanza che l'attività di volontariato può assumere per alcuni individui.

Sebbene provengano da esperienze e siano spinti da motivazioni molto eterogenee, i volontari del Ragged School Museum di Londra traggono tutti beneficio dal loro coinvolgimento nelle attività del museo. I disoccupati apprendono nuove competenze, gli individui affetti da handicap mentali imparano a sviluppare l'autostima, gli anziani hanno l'opportunità di sviluppare una rete di rapporti sociali e in tal modo combattere la solitudine e l'isolamento.¹⁶

¹⁴ Si vedano ad esempio L. Silverman, *The Therapeutic Potential of Museums: a Guide to Social Service / Museum Collaboration*, Institute of Museum and Library Services, Indiana, 1998, e 'The therapeutic potential of museums as pathways to inclusion', in R. Sandell (a cura di), *Museums, Society, Inequality* cit.; 'Mandy's story', in J. Dodd e R. Sandell (a cura di), *Including Museums* cit.

¹⁵ R. Sandell, 'Museums as agents of social inclusion' cit., p. 413.

¹⁶ J. Dodd e R. Sandell (a cura di), *Including Museums* cit., p. 27.

I processi in base ai quali questi effetti si producono a livello dei singoli sono per lo più contraddistinti dall'interazione diretta tra il personale o altri rappresentanti del museo e, ad esempio, i membri di un gruppo della comunità locale. Nei musei di dimensioni più grandi questo lavoro è generalmente svolto dal dipartimento didattico o di *outreach*. In molti casi, le iniziative di maggiore impatto sono sviluppate in partnership con le istituzioni che sono in diretto contatto con il gruppo insieme al quale il museo sta lavorando, e ne hanno una conoscenza approfondita.¹⁷

1.2. La comunità

Quali benefici possono portare i musei a comunità specifiche e territorialmente ben definite? A questo livello, la riflessione si sposta sul ruolo che i musei svolgono, ad esempio, nell'ambito dei progetti di rigenerazione e di recupero di aree urbane e rurali degradate. Tra i possibili effetti di questo impegno sulla comunità vi sono sia una maggiore capacità di autodeterminazione, sia una accresciuta partecipazione ai processi decisionali e alle strutture democratiche. Sebbene i dati empirici a sostegno di questa tesi siano scarsi, è ragionevole credere che, in confronto ad altre organizzazioni, le istituzioni culturali abbiano una posizione ideale per agire da catalizzatori nel coinvolgimento della comunità e nella costruzione di competenze. Un convegno internazionale dedicato al ruolo della cultura nei programmi di rigenerazione ha concluso che 'le iniziative culturali sono inclusive e hanno una capacità unica di aprire il dialogo tra le persone, stimolandone l'entusiasmo e coinvolgendole in un processo di sviluppo condiviso'. Inoltre, 'la cultura e lo sviluppo della creatività sono dei fattori chiave per la maturazione, in seno alle comunità locali, delle competenze indispensabili affinché esse siano in grado di far fronte ai propri bisogni'.¹⁸

Benché siano ancora rari i casi di valutazione formale della funzione svolta da un museo nei processi di *empowerment* di una comu-

¹⁷ L. Silverman, *The Therapeutic Potential of Museums* cit.

¹⁸ F. Matarasso e C. Landry (a cura di), *The Art of Regeneration*, Comedia e Nottingham City Council, Stroud, 1996.

nità, le esperienze sinora documentate indicano un'effettiva possibilità per i musei di coinvolgere e sviluppare competenze in gruppi cui in passato sia stata negata ogni opportunità decisionale. Questi musei hanno offerto agli individui un contesto stimolante, creativo e probabilmente meno 'austero' di altri per acquisire le competenze e l'autostima necessarie a riprendere il controllo e a giocare un ruolo attivo e autonomo nel futuro della loro comunità. Nel suo resoconto sul progetto di ecomuseo della comunità indiana Ak-Chin, Nancy Fuller offre ulteriori spunti di riflessione sul ruolo specifico che i musei possono svolgere e sulle metodologie e le tecniche cui essi possono fare ricorso nell'aiutare una comunità a emanciparsi. Fuller suggerisce che il modello dell'ecomuseo è in grado di prospettare

un nuovo ruolo per i musei di comunità: quello di strumento di autoconoscenza e di luogo di apprendimento ed esercizio continuo delle competenze e delle attitudini necessarie alla soluzione dei problemi nell'ambito della comunità. In questo modello, il museo funziona come un mediatore nella transizione dal controllo della comunità da parte di chi non ne è membro al controllo da parte di chi lo è.¹⁹

Nelle categorie obiettivo sinora delineate (individuo e specifici gruppi della comunità) emergono il ruolo del coinvolgimento personale, i rapporti di collaborazione con le istituzioni non museali, alcune metodologie e prassi assimilabili a quelle impiegate dagli operatori in ambito sociale, sanitario e di sviluppo della comunità. Ciò spiega forse in parte la diffusa convinzione che il ruolo del museo nella lotta alla disuguaglianza sociale sia legato esclusivamente alle funzioni della didattica e dell'*outreach*, come pure le reticenze e la resistenza da parte di quegli operatori museali che, mancando delle risorse e delle competenze necessarie a lavorare direttamente con le comunità, si sentono scarsamente equipaggiati per avventurarsi in progetti di questa natura.

¹⁹ N. Fuller, 'The Museum as a Vehicle for community empowerment: the Ak-Chin Indian Community Ecomuseum Project', in I. Karp, C. Kreamer e S. Levine (a cura di), *Museums and Communities: the Politics of Public Culture*, Smithsonian Institution, Washington e Londra, 1992, p. 361.

Richard Sandell

La questione è allora: esiste per i musei la possibilità di incidere sulle problematiche di disuguaglianza attraverso le più classiche e consolidate funzioni di acquisizione e di esposizione delle collezioni? La bibliografia sempre più ampia sul potenziale generativo delle rappresentazioni museali si concentra in larga parte sulle sue conseguenze negative e sulle responsabilità del museo nell'escludere, nel ridurre a stereotipo o nel soffocare la differenza attraverso la selezione, l'allestimento e l'esposizione degli oggetti al pubblico. In quale modo, dunque, i musei stanno invertendo i processi di esclusione e di stigmatizzazione della diversità, per includere e celebrare, anziché banalizzare, la differenza? Laddove si stia verificando, quale impatto esercita questa inversione di rotta sulle percezioni e sugli atteggiamenti dei visitatori e sulla creazione di società più eque e tolleranti?

1.3. *La società*

La tesi che i musei siano in grado di cambiare la società può apparire inopportuna presuntuosa e ingenua, un sentimento riflesso nel cauto scetticismo di Stephen Weil:

I musei dovrebbero assumere un atteggiamento più modesto riguardo alla loro effettiva capacità di porre rimedio ai mali delle loro comunità. Noi tutti viviamo in una società afflitta da disuguaglianze inaccettabili, una società che ha miseramente fallito nella costruzione di un senso della comunità, e che sembra determinata a devastare il pianeta che rappresenta la sua unica fonte di sostegno. I musei non sono all'origine di questi mali, né hanno il potere di porvi rimedio, se non richiamando su di essi l'attenzione del pubblico.²⁰

Di fatto, è difficile stabilire una relazione causale diretta tra il lavoro di un museo e le manifestazioni di disuguaglianza sociale o il loro miglioramento. D'altra parte, i musei (così come le altre istituzioni culturali) non possono essere considerati come delle entità esclusivamente culturali o asociali; essi sono inequivocabilmente coinvolti nelle dinamiche della (dis)uguaglianza e nei rapporti di potere tra

²⁰ S. Weil, *A Cabinet of Curiosities: Inquiries into Museums and their Prospects*, Smithsonian Institution Press, Washington e Londra, 1995, p. XVI.

I musei e la lotta alla disuguaglianza sociale: ruoli, responsabilità, resistenze

gruppi diversi grazie al ruolo che essi giocano nella costruzione e nella diffusione di narrative sociali dominanti. Quale ruolo politico possono dunque svolgere, accanto ad altre organizzazioni della società civile²¹, nella promozione di pari opportunità e valori pluralistici?

2. Costruire l'uguaglianza

Il modo in cui gli oggetti sono selezionati, assemblati e interpretati ha degli effetti di natura politica. Tali effetti non riguardano gli oggetti di per sé; è l'utilizzo che di essi viene fatto e il contesto narrativo in cui essi sono collocati ad aprire o precludere possibilità sociali, storiche e culturali. Rendendo visibili culture marginali e legittimando la differenza, la pedagogia museale può trasformarsi in una pedagogia critica.²²

In quanto mezzo di comunicazione di massa, dotato di un'autorità o di un 'peso' culturale cospicuo e ampiamente riconosciuto²³, il potenziale del museo quale agente di cambiamento è forse sottovalutato. Nel modello illustrato nella figura 1, la funzione che i musei possono svolgere a livello sociale si fonda sulla dimensione generativa della cultura. Come sottolinea Eilean Hooper-Greenhill,

Della cultura si tende spesso a sottolineare la dimensione *riflessiva* a scapito di quella *costitutiva*, che pure sarebbe più accurata. I simboli culturali hanno il potere di modellare le identità culturali a livello sia individuale sia sociale; di suscitare emozioni, percezioni e valori; di influenzare il modo in cui sentiamo e pensiamo. In questo senso, la cultura è generativa, costruttivista.²⁴

²¹ Karp ('On civil society and social identity', in I. Karp, C. Kreamer e S. Levine (a cura di), *Museums and Communities: the Politics of Public Culture* cit., p. 5) afferma che 'la società civile comprende forme organizzative diverse quali le famiglie, le associazioni di volontariato, le associazioni e i gruppi etnici, le istituzioni educative e gli enti professionali. Questi apparati sociali hanno la responsabilità di offrire le opportunità e i contesti in cui gli individui definiscono, dibattono e mettono in discussione la propria identità, producendo e riproducendo le loro situazioni di vita, le loro convinzioni, i loro valori e, in ultima analisi, il loro ordine sociale'.

²² E. Hooper-Greenhill, *Museums and the Interpretation of Visual Culture* cit., p. 148.

²³ S. Macdonald (a cura di), *The Politics of Display: Museums, Science, Culture*, Routledge, Londra e New York, 1998, p. XI.

²⁴ E. Hooper-Greenhill, *Museums and the Interpretation of Visual Culture* cit., p. 13.

Questa nozione di cultura suggerisce un ruolo chiave per i musei nella rappresentazione di società più eque e inclusive. Eppure, nonostante i diversi modi in cui i musei hanno cercato di implementare una 'pedagogia critica', di porre rimedio a passati errori o omissioni, di legittimare la differenza, di celebrare la diversità delle loro comunità di riferimento e di sfidare gli stereotipi, vi è una carenza di studi empirici sul pubblico che convalidino l'impatto di queste esperienze sugli atteggiamenti e i comportamenti delle persone nei confronti dell' 'altro'.²⁵ Negli esempi che seguono si trovano più quesiti che risposte sulla funzione sociale dei musei, come pure sulla effettiva capacità delle strategie espositive di incidere sui valori, sulle percezioni e sui comportamenti sociali degli individui. D'altra parte, questi stessi esempi offrono utili spunti di riflessione sul ruolo dei musei nella lotta alla disuguaglianza, e servono a mettere in luce questioni legate all'efficacia relativa dei diversi modelli di esposizione e di allestimento.

Al Nottingham Castle Museum and Art Gallery, un'area espositiva risalente agli anni settanta poneva inopportuno contrasto le collezioni militari del Sherwood Foresters Regiment con una serie di oggetti 'etnografici'. La chiave di lettura palesemente coloniale dell'allestimento ha irritato molte comunità residenti, ed è stata finalmente sostituita nel 1994 con la mostra *Il Cerchio della Vita*. La nuova soluzione espositiva, come altre di questo genere, si è proposta di rimpiazzare l'inequivocabile messaggio 'noi e loro' con uno che prestasse uguale attenzione alla somiglianza e alla differenza. La galleria – che utilizza oggetti delle collezioni permanenti accanto a materiale ottenuto in prestito dalle comunità locali, inclusi gruppi di Lituani, Indù, Ghanesi ed Ebrei – esplora i modi in cui la gente proveniente da diverse culture 'segna' la propria apparenza esteriore nei diversi stadi della vita. Come afferma il pannello introduttivo:

²⁵ La carenza di ricerche empiriche sulle reazioni dei visitatori a mostre e allestimenti è sottolineata in E. Hooper-Greenhill, *Museum, Media, Message* cit., p. 9 e, con riferimento alle mostre scientifiche, in S. Macdonald (a cura di), *The Politics of Display* cit., p. 2.

Il Cerchio della Vita

La vita è un viaggio, un sentiero sul quale ognuno di noi cammina dal momento della nascita a quello della morte. Tutti passiamo attraverso le diverse esperienze della vita – la fortuna e la sfortuna, il successo e il fallimento, la gioventù, la maturità e la vecchiaia, e infine la morte. Questi cambiamenti nelle nostre vite, questi passi lungo la strada, li esprimiamo anche nella nostra apparenza esteriore. I nostri abiti, i nostri gioielli, l'acconciatura dei capelli e gli ornamenti del corpo proclamano agli altri il nostro status, le nostre credenze, le nostre attitudini, il nostro genere, la nostra occupazione e le nostre origini.

Diverse culture in tempi diversi hanno tutte trovato il modo di affermare: 'Guarda, questo sono io!'

Le uniformi militari britanniche, un tempo esposte fisicamente e simbolicamente in netto contrasto con gli oggetti appartenenti alle culture non occidentali, sono oggi collocate accanto a questi ultimi, e con essi condividono un contesto interpretativo che non dà più la priorità alle une rispetto agli altri. Gli oggetti esposti sono stati selezionati in modo da rappresentare la diversità delle comunità attualmente residenti a Nottingham.

Sebbene i riallestimenti sulla falsariga de *Il Cerchio della Vita* rappresentino un tentativo consapevole di affrontare tematiche relative all'uguaglianza e di mettere in luce la diversità in seno alla comunità locale, sono pochissimi i casi in cui l'impatto delle strategie espositive sulle percezioni e sui valori dei visitatori è stato analizzato e sottoposto a valutazione. Che tipo di reazioni cognitive, psicologiche o emotive possono essere innescate durante o a seguito dell' 'incontro' tra il visitatore e gli oggetti esposti? Quanto alle rappresentazioni culturali di chi viene percepito come 'altro', come possono essere recepite e decodificate dai visitatori nel momento in cui la differenza non è più 'esoticizzata', ma piuttosto accostata e integrata a ciò che è familiare? Quale parte gioca l'autorità culturale del museo nel mettere in discussione i valori e le credenze dei visitatori rispetto, ad esempio, a una specifica comunità o a un determinato gruppo?

Richard Sandell

Talvolta le istituzioni culturali sembrano esitare sull'opportunità o meno di sottolineare il proprio ruolo nella rappresentazione e nella costruzione di società più inclusive. Per contro, quando sono di segno negativo, le implicazioni politiche e le conseguenze sociali della cultura vengono espresse con ben altra sicurezza. Il rapporto tra i processi di produzione culturale e le manifestazioni di pregiudizio razziale è ad esempio chiaramente sottolineato nel Rapporto Parekh su *Il Futuro della Gran Bretagna Multi-etnica*:

Gli atti di razzismo, di violenza, di pregiudizio e di abuso razziale non sorgono dal nulla. Non si tratta di incidenti isolati o di atti individuali, avulsi dal tessuto sociale delle nostre vite. Le nozioni di valore, di appartenenza e di merito culturale sono definite e codificate dalle nostre decisioni rispetto a ciò che è o non è la nostra cultura, e dal modo in cui siamo rappresentati (o meno) dalle istituzioni culturali.²⁶

Le conseguenze politiche della rappresentazione sono state in larga parte analizzate con riferimento agli allestimenti e ai riallestimenti di collezioni tradizionalmente classificate come antropologiche o etnografiche.²⁷ Sebbene questi musei siano stati sottoposti a un più attento scrutinio, come osserva Eilean Hooper-Greenhill,

le questioni sollevate in maniera forse più eclatante nei musei antropologici interessano l'intera comunità museale. Quale che sia la loro natura, gli oggetti esposti acquisiscono un significato a seconda del contesto interpretativo in cui sono collocati, e del punto di vista storico e culturale dal quale sono visti.²⁸

In maniera analoga, Karp afferma che 'gli allestimenti di opere d'arte, di storia, di etnografia, persino di storia naturale, contribui-

²⁶ The Commission on the Future of Multi-Ethnic Britain, *The Future of Multi-Ethnic Britain: The Parekh Report*, The Runnymede Trust and Profile Books, Londra, 2000, p. 159.

²⁷ E. Hooper-Greenhill, *Museums and the Interpretation of Visual Culture* cit.; S. Macdonald (a cura di), *The Politics of Display* cit.; I. Karp, 'On civil society and social identity' cit.

²⁸ E. Hooper-Greenhill, *Museums and the Interpretation of Visual Culture* cit., p. 8.

I musei e la lotta alla disuguaglianza sociale: ruoli, responsabilità, resistenze

scono tutti alla definizione delle identità comunitarie – o alla loro negazione'.²⁹

Quali sono dunque le implicazioni per la responsabilità sociale di *tutti* i musei, e in particolare per le politiche e le metodologie espositive e di acquisizione delle collezioni? Vi sono forse tipologie di museo e metodologie di esposizione più autorevoli rispetto ad altre, più efficaci nell'influenzare e nel modellare gli atteggiamenti, o nel produrre cambiamento? Sebbene, come già osservato in precedenza, siano stati condotti pochi studi formali e approfonditi tali da consentire una verifica di queste ipotesi, gli esempi che seguono servono a indicare alcuni modi in cui gli allestimenti museali possono contribuire alla lotta alla discriminazione, all'intolleranza e alle disuguaglianze sociali.

Nel 1998, nella fase finale di un importante riallestimento del Nottingham Castle Museum and Art Gallery, è stata inaugurata al piano terra, vicino all'ingresso principale del museo, una sezione espositiva sulle arti decorative intitolata *Ogni Oggetto Racconta una Storia*. L'allestimento rappresenta uno stacco netto rispetto agli stili espositivi adottati in precedenza per questa tipologia di oggetti. Le collezioni un tempo distinte di ceramica, argenteria e vetri sono state accorpate secondo un criterio tematico con l'obiettivo di esplorare le storie legate ai singoli oggetti. Il nuovo allestimento si avvale di una serie di supporti interpretativi: attività e aree espositive dedicate ai bambini, testi e video di artisti che riflettono su quanto nelle collezioni rimanda alla storia coloniale³⁰, e i commenti e le reazioni personali agli oggetti esposti di individui appartenenti a diverse comunità. Il museo è forse la più nota e prestigiosa istituzione culturale della città, visitata da numerosi gruppi familiari e turisti e gestita dall'amministrazione civica. *Ogni Og-*

²⁹ I. Karp, 'On civil society and social identity' cit., p. 19.

³⁰ Un pannello commenta: 'I candelabri d'argento sono stati esposti al pubblico del museo sin dal 1968 come oggetti puramente decorativi. Prodotti nel 1757, essi rappresentano degli schiavi africani, ma questo soggetto così controverso non è mai stato sottolineato né interpretato. Gli artisti audiovisivi Dan Saul e Joules Ayodeji esplorano la vera storia dei candelabri. Osserva più da vicino...'

Richard Sandell

getto Racconta una Storia è il primo spazio espositivo che gran parte dei 400.000 visitatori annuali incontra al suo ingresso nel museo. Una sezione dell'allestimento, intitolata 'Storie d'Amore', consiste in tre soli oggetti, esposti l'uno accanto all'altro nella stessa vetrina. Il pannello spiega:

Storie d'Amore

Gli oggetti hanno il potere di evocare nelle persone emozioni molto intense.

Gli oggetti in questa sezione sono il simbolo della più potente tra le emozioni umane – l'amore.

Diversi oggetti – diversi tipi di amore.

Possiedi un oggetto che custodisci come un simbolo d'amore?

I tre oggetti sono un orologio da tasca e una poesia d'amore che appartennero a John Batty, un soldato caduto nella battaglia di Waterloo nel 1815, la tunica di un bambino della tribù Rabari (area Kutch del Gujarat, India) e una grande coppa di ceramica intitolata 'Amanti'. Il testo illustrativo di quest'ultima è la toccante testimonianza di Andrew, che racconta come l'oggetto sia stato creato in memoria del compagno Neil, deceduto nel 1993.

Il design della coppa è il frutto della mia ispirazione e di ciò che ho imparato a conoscere di Neil nei cinque anni del nostro rapporto – il suo amore per la ceramica e per il lavoro di Karen Atherley... La mia definizione di vero amore? Neil è stato l'amore della mia vita, e abbiamo condiviso moltissimo...

Sebbene non sia stata svolta alcuna attività di ricerca sulle reazioni dei visitatori alla coppa né sulla collocazione di quest'ultima nell'ambito di un allestimento museale tradizionale e pensato per un pubblico in larga parte composto da nuclei familiari, questo esempio pone alcuni interessanti quesiti sulle implicazioni e sulle conseguenze politiche delle strategie espositive. Mentre la natura controversa di molte mostre temporanee suscita spesso una reazio-

ne pubblica variegata e un acceso dibattito sui media,³¹ l'esposizione di un oggetto che rappresenta una relazione omosessuale in una delle principali aree espositive del museo e la sua associazione a oggetti che raccontano una relazione storica/eterosessuale e il rapporto tra una madre e il figlio non ha, ad oggi, provocato alcuna protesta formale o commento ostile.³² Non è chiaro in che misura ciò sia una conseguenza degli effetti 'normalizzanti' dell'autorità culturale del museo.

Nella sezione 'Storie d'Amore', ancora una volta, lo stesso valore è attribuito a somiglianza e differenza. Karp e Kratz³³ affermano che:

Negli allestimenti museali, così come in altre forme di cultura, la costruzione dell'identità culturale si compie attraverso due processi simultanei: (1) l'utilizzo di differenze o di contrapposizioni esagerate, che possono consistere, a seconda dei casi, in una modalità di esplorazione e di comprensione o in un atto di discriminazione; (2) l'utilizzo di una gamma di affermazioni sull'uguaglianza o la somiglianza tra il pubblico e l'oggetto offerto alla contemplazione.³⁴

E ancora:

³¹ Se è vero che le mostre temporanee, rispetto alle esposizioni permanenti, sembrano più facilmente provocare le reazioni e il dibattito dei visitatori (in positivo o in negativo) in virtù dei loro contenuti talora controversi e del loro più elevato profilo, è anche vero che esse possono essere percepite come meno autorevoli, più esposte al giudizio e al pubblico scrutinio. Citando Roger Silverstone, Sharon McDonald (*The Politics of Display* cit., p. 5) suggerisce che l'autorevolezza culturale dei diversi media potrebbe essere utilmente esplorata in relazione allo spazio che essi occupano e al loro grado di permanenza: 'una maggiore enfasi su tempo e spazio ci potrebbe indurre a considerare questioni quali gli effetti della stabilità temporale degli allestimenti museali, molti dei quali durano per anni, in termini di autorità'.

³² P. Wood, comunicazione personale all'autore, 2001.

³³ Traendo ispirazione dalle idee di R. Barthes, 'The great family of man', in *Mythologies*, Hill and Wang, New York, 1984.

³⁴ I. Karp e C.A. Kratz, 'Reflections on the fate of Tippoos Tiger: defining cultures through public display', in E. Hallam e B.V. Street (a cura di), *Cultural Encounters: Representing 'Otherness'*, Routledge, New York e Londra, 2000, p. 194.

Richard Sandell

L'enfasi sulle corrispondenze produce un'impressione di assimilazione, da cui deriva un senso di familiarità e intimità con le rappresentazioni e i loro soggetti. Per contro, l'affermazione di una differenza incolmabile produce l'«esotico», generando relazioni di grande distanza spaziale o temporale – magari il brivido dell'ignoto.³⁵

La collocazione degli oggetti e le relazioni tra di essi instaurate nell'esempio sopra illustrato non offrono forse una chiave di lettura privilegiata – una lettura che incoraggia l'empatia, l'accettazione e il rispetto? Quale sarà la risposta dei visitatori a messaggi di questa natura?

3. Dare forma all'imprevedibile: la ricezione e la risposta del visitatore

È senza dubbio ingenuo immaginare che le soluzioni espositive volutamente inclusive possano guidare i visitatori verso opinioni preordinate senza resistenza o interrogativo alcuno, e far quindi insorgere in loro determinati valori. Il modo in cui i processi di comunicazione all'interno di un museo sono oggi interpretati e compresi mette in discussione il modello pedagogico di trasmissione, in cui i messaggi ricevuti e decodificati dal pubblico sono quelli intesi, prescritti e previsti dal curatore.³⁶ Di fatto, il modo in cui la comunicazione è oggi intesa attribuisce un ruolo chiave al pubblico o al visitatore.

In questo approccio alla comunicazione, l'attenzione è concentrata sul modo in cui individui attivi costruiscono il significato attraverso la vita sociale e all'interno di network sociali... Il ruolo dei comunicatori – o, nell'ambito di un museo, dei curatori, degli educatori e degli *exhibition developers* – è di offrire esperienze che invitino i visitatori a produrre senso attraverso il dispiegamento e il potenziamento delle loro strategie e dei loro repertori interpretativi, avvalendosi delle proprie conoscenze pregresse e dei propri stili di apprendimento preferiti, e confrontando le loro ipotesi con quelle di altri, inclusi gli esperti.³⁷

³⁵ Ibid., p. 198.

³⁶ E. Hooper-Greenhill, *Museums and the Interpretation of Visual Culture* cit., p. 133 [n.d.r. della stessa autrice si veda anche, in questo volume, il saggio 'Nuovi valori, nuove voci, nuove narrative: l'evoluzione dei modelli comunicativi nei musei d'arte'].

³⁷ Ibid., p. 139.

Quali implicazioni comporta questa interpretazione della comunicazione nel dibattito sulla responsabilità sociale dei musei? Se il bagaglio di conoscenze e di esperienze e i sistemi di valori dei visitatori sono così centrali nel processo comunicativo, quale ruolo può giocare il museo nel modellare le attitudini e le idee dei suoi pubblici? La nozione costruttivista di pedagogia museale ci invita a riconoscere la natura complessa e imprevedibile della risposta del visitatore.³⁸ Messaggi originariamente finalizzati a evocare sentimenti di empatia, comprensione e rispetto, potrebbero invece suscitare reazioni fortemente negative. Come osserva Eilean Hooper-Greenhill:

Le mostre sono allestite con l'obiettivo di comunicare precisi messaggi visivi e testuali, ma non vi è garanzia alcuna che i significati che si intendevano trasmettere siano fatti propri dal pubblico. I visitatori dei musei rispondono in maniere diverse. Essi possono recepire o meno i messaggi voluti dal curatore, condividerli o meno, trovarli o meno interessanti o degni di attenzione.³⁹

L'imprevedibilità della reazione del pubblico è bene illustrata da una lettera di reclamo recentemente indirizzata al Nottingham Castle Museum and Art Gallery. Accanto agli allestimenti permanenti del *Cerchio della Vita* e di *Ogni Oggetto Racconta una Storia*, il museo ha dedicato ad Alison Lapper una mostra temporanea i cui obiettivi erano chiaramente esplicitati nel pannello introduttivo, nel quale l'artista affermava:

Il mio lavoro riflette e risponde agli atteggiamenti delle persone nei miei confronti, nella speranza di mettere in discussione e modificare le idee della società riguardo alla bellezza fisica, alla normalità, alla disabilità e alla sessualità. In quanto persona disabile, vengo generalmente percepita dagli altri come un essere ripugnante, asessuato, passivo, disperato e infelice. Ma io so di non esserlo. Il mio lavoro mi offre l'opportunità di rappresentare me stessa al mondo alle mie condizioni...

³⁸ Ibid., p. 124.

³⁹ Ibid., p. 4.

Richard Sandell

Le reazioni alla mostra sono state in larga parte positive, e l'artista stessa ha trovato l'esperienza di esibire il proprio lavoro in un'istituzione culturale *mainstream* particolarmente stimolante.

Mi trovavo nello spazio espositivo quando è arrivato un gruppo di bambini e ci siamo messi a parlare. Volevano sapere come faccio a vestirmi, cosa vuol dire essere una madre senza braccia. Erano curiosi e aperti, volevano imparare a usare i piedi come li uso io. È stato un incontro casuale e spontaneo, eppure proprio di questo si trattava: di un incontro sulla differenza, sulla diversità, sulla mia condizione di disabile, la mia vita.⁴⁰

Tuttavia, un residente locale ha inoltrato un reclamo che rivela non solo una generale resistenza all'impegno del museo sul fronte di problematiche sociali di attualità, ma anche una 'lettura' della mostra in esplicito contrasto con gli obiettivi dichiarati di quest'ultima:

Solo una stanza è rimasta come la ricordavamo, ed era piena di vecchie uniformi e di testimonianze relative alla guerra. Le altre erano un ammasso disordinato di cianfrusaglie. Ci siamo sentiti particolarmente offesi dall'esposizione di fotografie di una donna disabile con il suo bambino, che mi sento solo di paragonare ai 'fenomeni da baraccone' di un tempo. So che viviamo nell'era del *politically correct*, ma non credo che il Castello sia il luogo opportuno per esporre siffatte opere di 'arte moderna'.

Reazioni di questa natura sembrano mettere in discussione l'idea che i musei possano e debbano sfruttare la propria autorità culturale. Come osserva Hilde Hein:

Come un testo letterario, così anche un oggetto racchiude in sé un effetto potenziale che si realizza solo in un atto di comprensione equivalente all'atto del leggere. Tale atto può corrispondere ma anche resistere all'atto di scrivere dell'autore o all'idea del curatore. Il significato non è 'calato' in un testo o in un oggetto per poter essere 'preso e portato via' da qualcuno che lì lo 'trova', ma emerge da esperienze di partecipazione intersoggettiva.⁴¹

⁴⁰ J. Dodd e R. Sandell (a cura di), *Including Museums* cit.

⁴¹ H. Hein, *The Museum in Transition* cit., p.63.

I musei e la lotta alla disuguaglianza sociale: ruoli, responsabilità, resistenze

Alla luce di questa concezione della comunicazione, l'affermazione che un museo sia in grado di trasformare i punti di vista e i valori radicati e oppositivi di un individuo appare nel contempo problematica e ingenua.

Eppure, l'analisi condotta da Eilean Hooper-Greenhill sulla teoria dell'apprendimento e le riflessioni di Gadamer sull'incontro tra osservatore e oggetto sembra aprire una nuova prospettiva:

Gadamer suggerisce che le esperienze, gli oggetti e altri materiali quali i testi sono da noi avvicinati in base a ciò che egli chiama pregiudizi, o conoscenze pregresse dettate dalla nostra stessa storia, ma anche con un certo grado di apertura. Questa recettività nei confronti degli oggetti crea una sorta di equilibrio o dialettica tra il pregiudizio (ciò che già si conosce) e la disponibilità alla comprensione. Una simile dialettica consente di rivedere i propri preconcetti e di confrontarli con una 'verità' più grande; ma questa verità è a sua volta relativa, storica e socialmente determinata.⁴²

Ciò sembra suggerire che, per quanto sia improbabile che una singola visita a un museo possa sovvertire gli atteggiamenti più fortemente radicati in un individuo, è pur sempre ipotizzabile che le percezioni e i valori meno consolidati possano essere analizzati, messi in discussione e modificati. In tal senso si può quanto meno ammettere che, accanto ai mass media, i musei possano svolgere una propria funzione nel promulgare valori fondati sull'equità sociale.

Sebbene le modalità con cui i visitatori decodificano i tentativi dichiarati di promuovere l'uguaglianza sociale siano ad oggi scarsamente studiate e comprese, le poche ricerche sinora effettuate sembrano corroborare questa ipotesi.

In 'Harnessing the power of history', Ruth Abram descrive un progetto finalizzato a mettere in discussione stereotipi e incomprensioni tra bambini in età scolare:

⁴² E. Hooper-Greenhill, *Museums and the Interpretation of Visual Culture* cit., p. 117.

Richard Sandell

In équipe con scuole pubbliche e private e con Lyndhurst, un sito del National Trust, il Tenement Museum sta sviluppando un progetto cui è sotteso un semplice messaggio – il valore di una persona non si può misurare in base al suo benessere materiale. I bambini di nove anni sono stati invitati a elencare i termini da loro associati alla parola ‘povero’ prima e dopo la visita al museo. Il numero di associazioni negative (incluse le parole ‘cattivo’, ‘pericoloso’, ‘disonesto’) è sceso da 90 prima a 20 dopo la visita.⁴³

Analogamente, i risultati di un lavoro di valutazione effettuato all’Australian Museum di Sidney sull’impatto della mostra *Australiani Indigeni*, inaugurata nel 1997, indicano un cambiamento significativo nell’atteggiamento di alcuni visitatori.

Adulti e bambini sono stati intervistati nell’ambito di *focus groups* sei mesi dopo la visita alla mostra, con l’obiettivo di verificarne gli effetti di lungo periodo sul fronte dell’apprendimento e dei cambiamenti di percezione... I partecipanti a questo studio hanno in diversi modi dimostrato di aver sviluppato una maggiore capacità di comprensione, rapportando alla loro personale esperienza e conoscenza ciò che avevano visto nella mostra... Alcuni di essi hanno persino ammesso di aver mutato il proprio punto di vista sugli Aborigeni.⁴⁴

Mentre il modo in cui i visitatori reagiranno a mostre e allestimenti non può essere predetto con un sufficiente grado di certezza, il ruolo e l’impatto del museo possono essere meglio compresi e di conseguenza potenziati attraverso una più adeguata comprensione dei processi di ricezione da parte del pubblico. Come afferma Hilde Hein, ‘i teorici dell’apprendimento e gli psicologi ambientali sono giunti alla conclusione che certe comunanze concettuali ed evolutive non solo esistono effettivamente, ma la loro conoscenza e comprensione potrebbe aiutare i musei a orientare l’esperienza dei loro visitatori verso l’acquisizione di un certo grado di consensualità.’⁴⁵

⁴³ R.J. Abram, ‘Harnessing the power of history’, in R. Sandell (a cura di), *Museums, Society, Inequality* cit., p. 138.

⁴⁴ L. Kelly e P. Gordon, ‘Developing a community of practice: museums and reconciliation in Australia’, in R. Sandell (a cura di), *Museums, Society, Inequality* cit., p. 162.

⁴⁵ H. Hein, *The Museum in Transition* cit., p. 112.

Questi sintetici esempi corroborano la tesi che i musei possano deliberatamente avvalersi della propria autorità culturale per conseguire obiettivi sociali più ampi. Sebbene il riconoscimento che i musei hanno spesso riprodotto e rinforzato determinate disuguaglianze sociali attraverso le loro politiche di acquisizione e di esposizione sia ormai ampiamente acquisito, molti professionisti del settore si sentono ancora a disagio all'idea di dover abbandonare la ricerca dell'obiettività e della neutralità a favore di una presa di posizione attiva e politica su problematiche relative all'uguaglianza. A quali obblighi dovrebbero essere tenuti i musei affinché ciò avvenga?

4. I musei e la responsabilità sociale

Gli argomenti sinora presentati in questo saggio si sono concentrati su due questioni chiave: il rapporto tra musei e disuguaglianza sociale e il concetto di autorità culturale. Laddove esse si intreccino e siano considerate nel loro insieme, il tema della responsabilità sociale emerge con una particolare forza, e richiede che ai musei venga riconosciuto non solo il potere di influire sulle problematiche di disuguaglianza, ma anche l'obbligo di dispiegare il proprio ruolo sociale e la propria autorità culturale in linea con, e coerentemente ai valori della società contemporanea.

In Gran Bretagna, dove il concetto di inclusione sociale è diventato parte integrante di tutte le politiche governative a livello centrale, i critici hanno obiettato che l'attribuzione di obiettivi sociali alle istituzioni culturali le sta legando eccessivamente allo Stato, e ne sta quindi erodendo l'autonomia. Questo fenomeno, si dice, sta riducendo le arti a strumento di controllo sociale nelle mani del governo.⁴⁶ Eppure, le questioni legate alla responsabilità sociale esigono che i musei maturino una nuova sensibilità nei confronti non tanto degli obiettivi politici di breve termine, quanto dei cambiamenti di lungo periodo nei paradigmi di pensiero e di ciò che Hein defini-

⁴⁶ V. Thorpe, 'Labour using art as a tool of social control', in *Observer*, 3 dicembre 2000.

Richard Sandell

sce lo ‘spirito morale prevalente’ della società nel suo complesso.⁴⁷ I principi e le pratiche museali non sono più al passo con i sistemi di valori e con i modi di pensare dominanti nell’era contemporanea. Come osserva Eilean Hooper-Greenhill:

Il museo del periodo modernista, il museo modernista emerso nel diciannovesimo secolo, sviluppò caratteristiche in linea con le idee e i valori del tempo... Da allora, tuttavia, queste idee e questi valori sono stati messi in discussione, modificati, abbandonati.⁴⁸

La responsabilità sociale impone il riconoscimento del potere che il museo ha di costruire significato, e l’imperativo di utilizzare tale potere al fine di conseguire obiettivi sociali positivi. Dal suo punto di vista di filosofa, Hein parla di ‘moralità istituzionale’⁴⁹ e critica i codici deontologici che si fondano sul comportamento dell’individuo a scapito del ruolo del museo come istituzione.

L’idea che le istituzioni possano creare ed esprimere un ruolo morale sembra personificarle e investirle di una coscienza sovrumana. Tendiamo a credere che la moralità, presupponendo un’intenzionalità, richieda anche una coscienza. Io credo invece che il carattere morale non richieda una coscienza, ma piuttosto la capacità di creare significato. Le istituzioni possiedono questa capacità in una misura superiore a quella di qualsiasi individuo.⁵⁰

A integrare questi argomenti di ordine morale ed etico, vi è chi afferma che i musei hanno l’obbligo di arrecare benefici alla società in quanto istituzioni finanziate con fondi pubblici. Edmund Barry Gaither afferma che,

Come istituzioni educative e sociali, i musei hanno il dovere di partecipare alla ricostruzione di un senso di coesione tra le comunità del nostro Paese. Essi devono incoraggiare la comprensione all’interno di, e

⁴⁷ H. Hein, *The Museum in Transition* cit., p. 92.

⁴⁸ E. Hooper-Greenhill, *Museums and the Interpretation of Visual Culture* cit., p. 21.

⁴⁹ Hein impiega anche il termine ‘leadership morale’, v. *The Museum in Transition* cit., p. 103.

⁵⁰ *Ibid.*, p. 103.

tra diversi gruppi culturali nella matrice di vite in cui esistiamo; devono contribuire a rettificare le 'storie' spesso incomplete e distorte che ci capita di ascoltare sull'arte e sulla storia sociale; non possono sottrarsi alle polemiche che spesso inevitabilmente emergono dalla revisione dei nostri passati condivisi. Se i nostri musei non troveranno il coraggio di affrontare queste problematiche in una maniera che rispecchi le loro diverse missioni e dimensioni, dovremo incominciare a chiederci su quali basi giustificare il loro finanziamento pubblico.⁵¹

Naturalmente, il riconoscimento del ruolo sociale e morale del museo come istituzione solleva molteplici e complesse questioni per chi lavora al suo interno. Equilibrio, parzialità e giudizio morale sono tra le questioni che molti musei stanno già da qualche tempo affrontando.⁵² Analogamente, vi è una certa tensione tra la nozione di 'moralità istituzionale' (come vettore di cambiamenti positivi) e l'eventualità di un suo scorretto utilizzo. Inoltre, alcuni critici di questa prospettiva sono scettici riguardo alla capacità del museo di mettere effettivamente in discussione le narrative dominanti e i rapporti di potere con cui il museo stesso è inestricabilmente legato.⁵³ Simili riserve sollevano nuovi interrogativi riguardo alla professionalità museale e all'esigenza di mettere a punto una metodologia che risponda adeguatamente a una società complessa e in rapido mutamento. Sempre più di frequente, i musei tendono ad abbandonare la voce singola e autorevole da essi tradizionalmente impiegata in mostre e allestimenti a favore di una pluralità di voci, che si esprimono con il proprio linguaggio e alle proprie condizioni. Stephen Levine approfondisce alcune delle questioni sopra delineate e indica una possibile via da percorrere:

I direttori dei musei, da sempre abituati a esprimersi in tono autorevole, devono riconoscere che la scelta di chi assumere e di chi ascoltare riserva loro il potere culturale di definire i termini del dibattito sugli individui e

⁵¹ E.B. Gaither, 'Hey! That's mine: thoughts on pluralism and American museums', in I. Karp, C. Kreamer e S. Levine (a cura di), *Museums and Communities* cit.

⁵² Si veda in particolare V. Szekeres, 'Representing diversity and challenging racism: the Migration Museum', in R. Sandell (a cura di), *Museums, Society, Inequality* cit.

⁵³ K. Marcus, 'Towards an erotics of the museum', in E. Hallam e B.V. Street (a cura di), *Cultural Encounters* cit., p. 151.

Richard Sandell

sulla storia. Anche nel caso in cui i musei consultino i rappresentanti di culture minoritarie o li assumano nel loro personale, resta sempre da verificare in che modo e su quali basi sia stata effettuata questa selezione... Una soluzione al problema si può trovare solo in un adeguato processo di dialogo, tale da trasformare la voce dell'autorità su cui i musei si sono tradizionalmente fondati nella voce di una società pluralistica.⁵⁴

Il concetto di responsabilità sociale non rappresenta una novità per i musei. Esso può essere ad esempio ricondotto agli approcci innovativi alla curatela nell'ambito della storia sociale che cominciarono ad affermarsi nei primi anni ottanta, e il cui obiettivo era di rappresentare la storia di gruppi in precedenza emarginati.⁵⁵ Già dodici anni fa, Edward Chappell scriveva:

Milioni di persone visitano ogni anno i musei di storia. Questo pubblico enorme è pronto a essere coinvolto in maniera intelligente, stimolato a ripensare le grandi questioni, passate e presenti, della storia ... Un museo che si rispetti non può permettersi di essere passivo o reazionario; esso deve al contrario essere accessibile e – cosa altrettanto importante – veicolare un messaggio che, in ultima analisi, contribuisca a sviluppare il dibattito sui rapporti sociali e le strutture economiche.⁵⁶

In maniera analoga, i musei sono stati invitati ad assumere una posizione politica più definita nelle mostre dedicate ai problemi sociali contemporanei⁵⁷, e a prendere atto di non poter essere semplici osservatori imparziali nei conflitti sulle identità contestate.⁵⁸

E tuttavia, pure a fronte del sempre più diffuso riconoscimento

⁵⁴ S. Levine, 'Audience, ownership and authority: designing relations between museums and communities', in I. Karp, C. Kreamer e S. Levine (a cura di), *Museums and Communities* cit., p. 145.

⁵⁵ D. Fleming, 'The politics of social inclusion', in J. Dodd e R. Sandell (a cura di), *Including Museums* cit.

⁵⁶ E.A. Chappell, 'Social responsibility and the American history museum', in *Winterthur Portfolio* 24, Winter, 1989, pp. 247-265.

⁵⁷ R. Ellis, 'Museums as change agents', in *Journal of Museum Education*, Spring/Summer 1995, pp. 14-17.

⁵⁸ I. Karp, 'On civil society and social identity' cit., p. 15.

del ruolo sociale dei musei (sia in positivo sia in negativo), permane una forte riluttanza a riconoscere gli obblighi che questo ruolo comporta, come pure a esplorarne le potenzialità e i limiti effettivi. Alcuni tra i punti di vista più conservatori si riscontrano nei musei d'arte, dove l'ideale dell' 'arte per l'arte' rimane in taluni casi impermeabile a qualsiasi influenza di natura sociale e politica. Questa resistenza è bene esemplificata da un commento di Mark Ryan:

L'affermazione della nuova élite che dobbiamo lottare contro l' 'esclusione sociale' può essere interpretata in molti modi... Il museo o la galleria che non sono pronti a trasformare la propria collezione in un parco giochi per bambini diventano 'esclusivi'... Sebbene il significato preciso del termine 'esclusione' sia tutt'altro che chiaro, non sembra esservi dubbio alcuno sul messaggio che questo nuovo gergo intende convogliare. Quando un direttore artistico preoccupato esclusivamente della qualità e dei meriti del proprio lavoro si sente dire che deve adoperarsi contro l' esclusione sociale, sa che si tratta di un avvertimento. Forse sta pensando troppo all'arte e non abbastanza alla Gente.⁵⁹

Il concetto di responsabilità – individuale, istituzionale, professionale e condivisa – è un tratto sempre più caratteristico della società contemporanea.⁶⁰ La responsabilità sociale sta ricevendo una crescente attenzione in numerosi ambiti professionali (dall'economia all'architettura, dai mass media all'ingegneria)⁶¹ e nei contesti accademici che esplorano, ad esempio, la responsabilità sociale della scienza. Nel loro desiderio di autonomia, resistenza al cambiamento e disimpegno rispetto alle problematiche sociali, molti musei rischiano di diventare sempre più obsoleti e anacronistici nei valori che promuovono.

⁵⁹ M. Ryan, 'Manipulation without end', in M. Wallinger e M. Warnock (a cura di), *Art for All? Their Policies and Our Culture*, Peer, Londra, 2000, p. 17.

⁶⁰ Si veda, ad esempio, P. Strydom, 'The challenge of responsibility for sociology', in *Current Sociology*, 47(3), Sage Publications, Londra, 1999.

⁶¹ Si vedano, ad esempio, A. Bussel, 'The (social) art of architecture', in *Progressive Architecture*, 76, January 1995, pp. 43-46; I. Wilson, 'The new rules: ethics, social responsibility and strategy', in *Strategy and Leadership*, 28 (3), 2000, pp. 12-16.

Richard Sandell

Il riconoscimento del possibile contributo al cambiamento sociale comporta una serie di sfide oltre che di opportunità. Il concetto di responsabilità non significa tuttavia che la lotta alla disuguaglianza stia diventando l'unico obiettivo dei musei,⁶² né che le situazioni di svantaggio e di discriminazione siano problemi di loro esclusiva pertinenza. Analogamente, la responsabilità sociale non richiede ai musei di trasformarsi in strumenti governativi di controllo e ingegneria sociale. L'idea di fondo, molto meno minacciosa e radicale di quanto molti tradizionalisti non tendano a credere, è che i musei, accanto ad altri attori istituzionali e individuali, hanno il dovere di riflettere sul proprio impatto sulla società, e di cercare di modellarlo attraverso una prassi fondata su valori contemporanei e un impegno a favore dell'uguaglianza sociale.

⁶² In un recente articolo sulla sottorappresentazione delle minoranze etniche nei programmi televisivi britannici, Gurbux Singh, Presidente della Commissione per l'Uguaglianza Razziale, considera la natura condivisa della responsabilità. 'Non giova a nessuno che i giovani crescano ancora oggi guardando il mondo e se stessi attraverso il filtro di uno schermo televisivo che nasconde gran parte di quella realtà che esso già non distorca. Non è colpa della televisione che il mondo sia infestato da razzismo e discriminazione, ma la televisione deve giocare la sua parte nell'aiutare ad affrontare il problema, piuttosto che optare per la connivenza' (G. Singh, 'Any colour, as long as it's white', in *Guardian*, 9 aprile 2001).

Nota sugli autori

Simona Bodo è ricercatrice in campo museologico e museografico.

Marco Demarie è direttore della Fondazione Giovanni Agnelli.

Anne Fahy è conservatore della Walker Art Gallery e dei National Museums and Galleries on Merseyside; è Associate Lecturer del Department of Museum Studies, Università di Leicester, Gran Bretagna.

Eilean Hooper-Greenhill, sociologa, è direttore del Department of Museum Studies, Università di Leicester, Gran Bretagna.

Fiona McLean insegna presso il Department of Marketing, School of Management, Università di Stirling, Gran Bretagna.

Eric Moody dirige il Department of Arts Policy and Management, City University, Londra.

Julian Spalding è l'ex direttore dei Musei Civici di Glasgow.

Jean-Michel Tobelem dirige la società di ricerca Option Culture di Parigi.

Andreas Johann Wiesand è direttore del Zentrum für Kulturforschung di Bonn.

Richard Sandell è vice direttore del Department of Museum Studies, Università di Leicester, Gran Bretagna.

Recenti pubblicazioni
delle Edizioni della Fondazione Giovanni Agnelli

Mario Calderini, Giuseppe Scellato, *Interpretare l'innovazione. Fattori di successo, misure di prestazione*

Marietta Stepanyants (a cura di), *Sufismo e confraternite nell'islam contemporaneo. Il difficile equilibrio tra mistica e politica* (Collana del Centro di Studi Religiosi Comparati Edoardo Agnelli)

Federico Revelli, *Donare seriamente. Sistemi tributari ed erogazioni liberali al settore non profit*

Andrea Pacini (a cura di), *L'Ortodossia nella nuova Europa. Dinamiche storiche e prospettive* (Collana del Centro di Studi Religiosi Comparati Edoardo Agnelli)

Falk Pingel (a cura di), *Insegnare l'Europa. Concetti e rappresentazioni nei libri di testo europei*

Roberto Mancini, Francesco Compagnoni, Romeo Astorri *et al.*, *La libertà religiosa tra tradizione e moderni diritti dell'uomo. Le prospettive delle grandi religioni* (Collana del Centro di Studi Religiosi Comparati Edoardo Agnelli)

Centro Studi Cgm (a cura di), *Comunità cooperative. Terzo rapporto sulla cooperazione sociale in Italia*

Lorenzo Fischer e Maria Grazia Fischer, *Scuola e società multietnica. Modelli teorici di integrazione e studenti immigrati a Torino e Genova*

Graziella Giovannini e Luca Queirolo Palmas (a cura di), *Una scuola in comune. Esperienze scolastiche in contesti multietnici italiani*

Vladimir A. Kolosov (a cura di), *La collocazione geopolitica della Russia. Rappresentazioni e realtà*

Cristiano Antonelli e Mario Calderini, *Le misure della ricerca*

Lionello Lanciotti (a cura di), *Conoscere la Cina*

Piero Sinatti (a cura di), *La Russia e i conflitti nel Caucaso*

Roberta Aluffi Beck-Peccoz, *Tempo, lavoro e culto nei paesi musulmani*

Finito di stampare nel mese di dicembre 2003
dalla Tipolito Subalpina s.r.l. in Rivoli (To)

Grafica copertina di Gloriano Bosio