

Musei mutanti

Riflessioni, spunti, o solo idee per i musei del domani

1. Premessa
 2. Museo e azienda o museo come azienda?
 3. Dal *café littéraire* al polo culturale
 4. I nuovi ambasciatori museali: comunicare allestendo
 5. Conclusioni
1. Premessa

Non è certo un compito facile quello di tentar di svecchiare l'immagine di rimando che il termine museo istintivamente porta con sé quando se ne sente parlare, specie tenendo conto del fatto che la finalità di conservazione e preservazione ha per tanto tempo radicatamente avuto il sopravvento sulla sua funzione conoscitiva-comunicativa, insinuando un'impressione poco dinamica e attraente della struttura.

Di qui dunque il titolo dell'articolo, forse "inquietante", forse intrigante, forse più semplicemente di buon auspicio, nell'idea-volontà, sdrammatizzante, di togliere il museo dal bozzolo di ragnatele in cui è da tanto tempo avvolto, per vederlo sotto una luce diversa, come una bella, possibile, alternativa.

Così, se da un punto di vista qualitativo e di successo la notorietà e l'importanza delle opere e dei reperti che compongono le varie collezioni sono comunemente accettati come un buon metro di valore, altrettanto vero è che solo facendosi soggetto attivo nella creazione e diffusione della conoscenza scientifica, storica, e artistica, esso potrà traghettarsi in una dimensione nuova capace di favorire dialogo e confronto, nonché di attrarre a sé sempre più frequentatori. Così, affinché questo laico tempio del sapere possa vincere la "sfida dei conti" è necessaria anche un'ulteriore mutazione che coinvolga il sistema organizzativo mediando su alcuni punti la vocazione troppo conservatrice di talune strutture, aprendo con coerenza agli investimenti privati, prendendo dal cosiddetto *marketing mix* quelle componenti che possono al meglio essere riutilizzate e finalizzate al suo bene, il tutto per aprire una nuova prospettiva, che permetta di osservare il museo non quale semplice espositore, ma come se fosse un vero e proprio *brand*. E allora quali strategie comunicative adottare? Quale relazione instaurare con il pubblico? Come farlo rispettando la vocazione più profondamente divulgativa di tale "organo del sapere"?

2. Museo e azienda o museo come azienda?

Affermava qualche anno fa con una metafora incisiva K. Khalife [1], studioso interessato di comunicazione e marketing, che la differenza di *appeal* di un generico prodotto nello scorrere dei tempi sta nel fatto che se una volta si riteneva la validità garanzia pressoché assoluta di risposta positiva del mercato, oggi invece per vendere un medesimo oggetto di qualità ci vuole un qualcosa di più e di differente, un po' come se, "vivendo un mercante nelle profondità di una foresta, il pubblico fosse pronto ad aprire dei sentieri e percorrere miglia a piedi pur di venire alla sua porta; ebbene, volendo che esso venga in numero sufficiente alla sua sopravvivenza, meglio sarebbe costruire un'autostrada".

Ma che cosa si può indicare/identificare in questa veloce via di contatto nel caso di un'azienda? E di un museo visto anch'esso come impresa culturale?

Apparentemente i due termini d'indagine non sembrano avere nulla in comune, ma ciò non è del tutto vero, specie se si analizza un po' più a fondo la questione e si sottolineano a doppia riga di lapis i molti segni ed elementi di collegamento che essi posseggono, in due ambiti che ovviamente denotano contenuti diversi, (sembra persino banale affermare che collezioni e opere d'arte, palazzi storici e reperti archeologici non sono "prodotti" nel senso più svilente del termine), ma che visti a livello più tecnico ed ampio rimandano in fondo ad un vero e proprio processo di pianificazione, organizzazione e gestione di fattori complessi.

Anche nei musei, in fondo, noi ci troviamo di fronte agli elementi cardine della domanda e dell'offerta, della conoscenza e della necessaria informazione, della costruzione di immagine e di servizi corrispondenti alle aspettative, di attivi e passivi in un bilancio che può segnare il fallimento e la chiusura, o la consacrazione a *brand* dell'intero complesso.

Fissato un obiettivo, ad esempio, si può cercare di raggiungerlo attraverso l'introduzione di attività di marketing quali le indagini di mercato, le ricerche di customer satisfaction, la definizione di strategie comunicative, la ricerca di un *brand* riconoscibile, interrogandosi e interrogando il proprio pubblico, per capire anzitutto

- A che punto ci si trova,
- Dove si sta andando,
- Come si può arrivare all'obiettivo prefisso,
- Qual è la combinazione delle idee e quali i costi necessari per realizzarle

in un "guardarsi allo specchio" che è utile per testare anche con quali motivazioni e aspettative i visitatori si avvicinano ad un museo o ad una mostra, capendo *tout court* ciò che essi vogliono e ciò che in tale direzione ancora può essere fatto.

Nei primi studi condotti nel mondo anglosassone agli inizi del secolo, allorché si pose originariamente l'attenzione sugli "sforzi e la fatica" che il visitatore poteva provare durante il processo di fruizione ed esame degli oggetti e delle opere esposte, le metodologie utilizzate erano fortemente empiriche, basate sostanzialmente sull'osservazione visiva a distanza delle posizioni e delle posture assunte nel corso della visita. Successivamente, e fin quasi la metà degli anni Sessanta, le ricerche condotte si spostarono verso una connotazione più psicologica e sociologica, privilegiando lo studio del valore educativo del museo e dei processi di apprendimento degli individui, legando tali rilevamenti ai fattori strutturali propri degli allestimenti e delle sale, secondo la convinzione diffusa che l'esperienza del visitatore fosse influenzata non solo dalle valenze estetiche ed emozionali delle opere, ma anche dalle effettive modalità di fruizione delle stesse. Ma è solo negli ultimi trent'anni che infine l'attività di studio è stata indirizzata verso il rilevamento delle connotazioni socio-demografiche del pubblico e verso le sue caratteristiche più propriamente comportamentali, con la messa a punto di specifiche tecniche e metodiche di rilevazione, anche riguardanti le iniziative mirate alla definizione, al raggiungimento e al mantenimento degli standard qualitativi dell'offerta [2], utili per monitorare i vari servizi al pubblico (accoglienza, informazione, attività didattica, eventi, manifestazioni, negozi, caffè, ristoranti interni...) oltre che la *customer satisfaction* degli stessi fruitori.

La soddisfazione di tutte le componenti dell'attuale clientela e la capacità di attrarre nel museo nuove e vecchie fasce di pubblico risulta così essere oggi la primaria sfida che gli operatori del settore sono chiamati ad affrontare, tenendo sempre presente che conoscere il pubblico significa offrire una gamma di esperienze in cui ogni visitatore possa trovare ciò che più gli si confà, dall'esperienza ricreativa a quella socializzante, dall'educativa all'estetica, alla celebrativa capace di emozionare e di invogliare, perchè no, ad un secondo, ma sempre nuovo, *tour*.

In tale vivace ottica di rinnovamento e valorizzazione l'aiuto e l'affiancamento di aziende private nella crescita del museo moderno ricopre così un ruolo ancor più centrale e decisivo, proprio in funzione del loro poter fornire e offrire fondi, strumenti, o semplici mezzi, al fine della realizzazione di restauri e progetti culturali di ampio respiro, contributi attivi fatti di donazioni o attività di sponsorizzazione. Coscienti del ritorno di immagine che ciò porta con sè, ed in risposta anche all'insistente ricerca di fonti di reddito integrative che facciano fronte ai tagli di bilancio che hanno colpito molti settori della spesa pubblica, oggi più che mai il museo dev'essere visto come un ottimo investimento per il futuro, e come tale trattato, nel rispetto assoluto però della sua imprescindibile identità di luogo di cultura, comunicazione, e pensiero.

3. Dal *café littéraire* al polo culturale

Volendo percorrere la "via dei contenuti" va anzitutto detto che il passo che conduce il museo verso una dimensione culturale nuova e più completa è meno utopico e più breve di quanto si potrebbe forse pensare, in virtù del fatto che esso già ha in potenza gran parte dei geni atti a questa trasformazione e che nuovi spazi e modalità d'uso stanno venendosi ad offrire anche a livello di servizi ai visitatori, in un ambiente che vuol essere e farsi occasione di *convivio* e di *confronto* sempre più interattivo.

Qualcosa lega già anagraficamente il museo ai *café littéraire*, se è vero, come lo è, che entrambe queste istituzioni vedono la luce nel secolo del *Grand Tour* e dei *Lumi*, dei perigliosi viaggi a cavallo, dei *salons* e degli amori epistolari, in quel '700 che è culla della cultura moderna e che in Parigi trovò l'ideale repubblica delle lettere e dei primi modelli filosofici e culturali poi internazionalmente condivisi.



Terrazza 6° piano
Centre National d'Art et Culture Georges Pompidou, Paris

Allora erano i nomi del *Cafè de la Régence* e del *Procope* a ricorrere spesso nei discorsi dei giovani Enciclopedisti, echeggiando ancora nell'800 tra i romantici Balzac, De Musset, Sand e Gautier, mentre i poeti maledetti finivano le loro serate al *Cafè des Deux-Magots*, e Guillaume Apollinaire, André Salmon, Jean-Paul Sartre e Simone de Beauvoir si susseguivano, nel tempo, ai tavolini del *Cafè de Flore*.

Oggi sono gli spazi del *Musée d'Orsay*, dell'*Institut du Monde Arabe*, della *Bibliothèque Nazionale*, del complesso insieme della *Villette*, del *Grand Louvre*, del *Musée de l'Art et Métiers*, e del trasversale *Palais de Tokyo*, a rafforzare, rinnovandola, la percezione delle capacità culturali

ed imprenditoriali dell'intera nazione francese.

Così, proprio quando ogni comunicazione viaggia veloce su internet, nel mentre gli spazi allargandosi si restringono e l'informazione stessa gode di una libertà di fruizione personalizzabile in tempi e modi diversi, un bisogno concreto di confronto si fa pressante ed esigente. Conferenze, convegni, dibattiti e cene trovano spunti di riflessione e legami interessanti all'interno dei ristoranti/café dei grandi musei che rispecchiano nei menù e negli arredi lo spirito e la cultura delle opere esposte, siano esse strutture *high tech* o dai soffitti affrescati, ornati di tovaglie di damasco o accompagnati da posate futuribili, in un melange di gastronomia e design che avvicina, completa, e incuriosisce, secondo quel "*metodo tour Eiffel*" descritto da Marc Fumaroli [3] nella sua critica all'*Etat culturel*, che vede nel vivere gli spazi museali un desiderio di mediazione e quasi un limbo fra ciò che sta fuori e ciò che sta dentro di noi, fra contenuto e contenitore.

4. I nuovi ambasciatori museali: comunicare allestendo

Per rispondere pienamente alla sua missione culturale il museo deve certo e però anche fornire una serie di informazioni che consentano a ciascuno, al di là delle reazioni e delle impressioni riservate alla propria sfera individuale ed emotiva, di "leggere" (da un punto di vista storico, iconografico, stilistico) l'oggetto presentato, di riconoscere i materiali, e le tecniche, di collocarlo correttamente nel contesto in cui è stato prodotto e in quello che lo ospita, ma anche il modo in cui ciò è fatto è importante, anzi fondamentale, per il raggiungimento dei propri obiettivi e il coronamento della propria mission, quella di comunicare, informare, valorizzare, arricchire, e in taluni casi anche divertire [4].

Un grosso aiuto in tale direzione i musei moderni l'hanno certo avuto dalle aumentate opportunità di approfondimento fornite dai *new media* e dalla tecnologia in genere, dalle audioguide noleggiabili, dalle specifiche *home page* (si pensi anche solo alla possibilità di avere preventivamente e in tempo reale dati precisi sul museo e le esposizioni temporanee in corso), dai cdrom e dai dvd, che oltre ad innalzare l'immagine e il profilo globale dell'istituzione, avvicinano e permettono anche un contatto maggiormente interattivo e maturo. In tal modo i prodotti commercializzati all'interno dei *bookshop* e delle *boutiques* dei musei vengono a svolgere il ruolo di ambasciatori dello stesso, facendone conoscere le collezioni attraverso le riproduzioni, le rievocazioni e le reinterpretazioni, canali di una pubblicità propositiva che promuove i suoi beni eterei legandoli a oggetti concreti, siano esse cartoline, segnalibri, poster, ma anche, e ahimé in alcuni casi, articoli non così propriamente associabili, specie quando il servizio è affidato ad aziende che operano in *outsourcing* o nell'*e-commerce*.

Questo a livello di *pre* e *post* visita, mentre venendo all'allestimento proprio delle sale in cui le opere ritrovano una propria dimensione specifica va subito fatto rilevare che la compresenza di troppe opere in una sala, diverse ma a volte simili fra loro, è un limite importante, un limite che provoca un effetto di straniamento, di tangibile decontestualizzazione, un limite che disturba l'osservazione rifuggendo il dialogo col visitatore [5]. Particolarmente delicata è dunque, come è facile intuire, la disposizione stessa che dipinti e sculture assumono all'interno della struttura museale, la loro scelta, nonché il criterio e l'ordine con cui porle nello spazio, un ordine che può essere storico, tematico, per artista, o addirittura legato al gusto del proprietario nel caso si tratti di una casa-museo in cui il collezionista ha comunque disposto i suoi quadri secondo un principio anch'esso di modi, ricordi, e tempi suoi propri. Ma ciò deve trovare una sua modalità di realizzazione, ed ecco che allora, sulla falsa riga delle ricerche

di Marc Augé e Jean-Marie Floch [6] , un piccolo aiuto agli addetti ai lavori può provenire anche dalla sociologia, prendendo spunto dalle natura e zoomorfizzandone con ironia i risultati; ecco allora che il visitatore può adottare lo stile:

- formica, che minuziosamente osserva le opere nelle varie stanze costeggiandole solo da un lato, agorafobicamente evitando la folla,
- pesce, che invece spazia maggiormente e ricerca una visione più panoramica,
- papillon, che proprio come una farfalla avanza e ritorna continuamente sui suoi passi,
- e infine grillo, per colui che va solo verso ciò che lo interessa

secondo aspetti curiosi ma utili nella progettazione dello spazio scenografico, che accogliendo tutte queste diverse esigenze viene al tempo stesso a guidarle nel modo più interessante e proficuo possibile, in un itinerario che è il risultato dell'evoluzione del concetto di ordinamento e conseguentemente di allestimento.

5. Conclusioni

Questi sono solo alcuni degli ambiti in cui l'evoluzione dei musei può indirizzarsi, tappe attraverso cui il *museo mutante* può passare, tenendo presente sempre che la coerenza con se stessi è fondamentale, ma l'immagine che gli altri hanno di noi muta continuamente e può decadere se a ci non ci si sa adeguare per tempo.

Gli spazi italiani per lavorare attivamente nelle diverse direzioni cominciano ad esserci e le idee non mancano, come hanno mostrato il recente caso della Fondazione Sandretto Re Rebaudengo di Torino, nuovo *Centro per l'Arte contemporanea* progettato da Claudio Silvestrin sulle spoglie di un'archeologia industriale che ancora ha molto da dire, o l'avveniristico *MART, Museo d'Arte Moderna e Contemporanea di Trento e Rovereto*, progettato da Mario Botta e spiritosamente anticipato da ammiccanti locandine, che giocando sul suo nome vaticinavano una sua discesa sulla Terra quale fosse l'abbordaggio di una nuova entità aliena.

Il che non è del tutto falso, dentro parafrasi ovviamente, se pensiamo che l'Italia degli innumerevoli siti e luoghi artistici rinomati nel mondo, ha vagato fin oggi in un limbo dagli isolotti sporadici, fatto di miriadi di medio-piccoli, e splendidi ben inteso, musei, senza con questo poter fornire mai un vero e proprio polo culturale capace di competere con strutture internazionali a tal fine attrezzate quali il *Centre Pompidou* di Renzo Piano a Parigi o il *Guggenheim Museum* di Bilbao e New York, e ancora il *British Museum* di Londra e il nuovo *Deutsches Historisches Museum* di Berlino, progettato da Leah Ming Pei, l'architetto già conosciuto per la piramide del Louvre, sintomo della rinascita tedesca all'insegna della memoria storica.

Ma qual è la forza che ha reso immortale il nome di questi e altri grandi e notissimi musei stranieri? Quale il segreto? La formula "magica"?

Probabilmente non ne esiste una sola, o se esistesse come tutti i sistemi dovrebbe farsi carico di innumerevoli addendi e fattori, ma uno che certo non potrebbe mancare nel risultato finale sarebbe il valore del *brand*, inteso proprio così, all'inglese, come marca e come marchio, riconoscibile a distanza e universalmente riconducibile, un carattere distintivo, da DNA vero e proprio, che anche il visitatore possa poi portare via con sé sentendosene parte. Per cominciare potrebbe esserci lo studio di un logo, la costituzione di tessere *ad hoc*, la distribuzione di *pamphlets* propri informativi, l'apertura di spazi caratteristici, tutto ciò che insomma gli permetta di costituirsi una propria immagine ed identità precipua, ma solo il tempo potrà consacrarlo, mentre ogni errore fatalmente far retrocedere ogni crescita. Buon lavoro a tutti!

[1] K.Khalife, Warning Signs that your Marketing Highway Needs reconstruction, URL: <http://www.museummarketingtips.com> (11/12/2001).

[2] In Italia l'introduzione di standard di qualità è in fase di esame ed è stato costituito un gruppo di lavoro promosso dalla Conferenza delle Regioni, che comprende esperti del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali, dell'UPI, dell'ICOM, al fine di determinare il quadro dei dettami per la cura delle collezioni, la gestione ed i servizi. Gli oltre 3260 Musei italiani, ed in particolare quelli dello Stato (il 42,8% circa), non godono di autonomia di gestione ed il potere decisionale in merito ad iniziative innovative è ancora estremamente limitato; qualora si riuscisse a dotare i musei di una forma di gestione autonoma, nuove opportunità di cooperazione pubblico e privato potrebbero svilupparsi, in special modo nei settori dei servizi al pubblico.

[3] Marc Fumaroli, L'Etat culturel. Essai sur une religion moderne, Flammarion, Paris, 1991.

[4] Si veda ad esempio nell'ambito dei nuovi musei scientifici l'ampia e stimolante diffusione dell'eduteinment, ovvero dell'educazione (education) unita al divertimento (entertainment), una davvero interessante rivoluzione che sta apportando nuova linfa a strutture, magari obsolete, nel segno del Ludendo Docere e dell'exhibit hands-on, strutture progettate e realizzate affinché il visitatore, interagendo con esse, sperimenti dal vivo alcuni interessanti e divertenti fenomeni naturali e ne possa comprendere la relativa spiegazione scientifica, mentre le sezioni interattive e multimediali sembrano avviate a divenire l'arma vincente del nuovo mercato museale.

[5] Interessante in tal senso è la proposta che in Inghilterra Neil MacGregor, neodirettore del British Museum sostiene da anni, quella di musei gratuiti in cui poter entrare e uscire a piacimento per vedere le opere come se si leggesse un libro o si ascoltasse una musica, lungo uno spazio in cui il visitatore, guidato in un viaggio che è percorso e come tale può subire variazioni e cambiamenti, visita e sperimenta schemi mentali sempre diversi, talvolta persino inconsci.

[6] Da una ricerca condotta nel '92 per la RER parigina fra e su gli utenti del servizio nasce "Un etnologo nel metrò, in cui Augé identifica i viaggiatori come professionisti, esploratori (o "soggetti percorrenti"), sonnambuli (o "automi sognanti"), e bighelloni (o "felici incompetenti"). Sulla stessa linea Jean-Marie Floch, uno tra i più noti studiosi delle strutture semiotiche in pubblicità, ha condotto una ricerca relativa il progetto dell'ipermercato Mammuth nella periferia di Lione (7500m²), qui concepito come testo che si presta alle differenti possibili modalità di lettura in cui il consumatore è con ironia catalogato quale consumerista (il critico), efficiente (il pratico), conviviale (l'utopico), e curioso (il ludico).

Chiara Fustella, laureata in Filosofia a Bologna con una tesi di ricerca svolta durante un progetto Erasmus di sei mesi a Parigi, ha poi frequentato l'anno seguente un Master in Comunicazione dell'Impresa pubblica e privata presso l'Università del Sacro Cuore di Milano. Appassionata da sempre d'arte ha preso parte ad alcuni ateliers pédagogiques presso il Musée du Louvre sulla scenografia museale e gli allestimenti propri di esposizioni al suo interno, iscrivendomi poi anche all'Università Ca' Foscari di Venezia per una Laurea Specialistica in Filosofia Teoretica dell'Arte e della Comunicazione, per approfondire le diverse tematiche d'interesse. Attualmente, dopo uno stage di alcuni mesi nell'ambito delle conferenze d'arte e della progettazione di viaggi culturali per il FAI - Fondo per l'Ambiente Italiano, collabora attivamente con lo stesso alla gestione dell'Ufficio Stampa e all'Organizzazione di mostre ed eventi nelle proprietà. Nata il 24 gennaio 1977 è contattabile all'indirizzo e-mail cklara.so@katamail.com