

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

Andreas Johann Wiesand

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

Jean-Michel Tobelem

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 proponiamo 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» oltreché 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 «scigno» 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 compartecipe 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'innescò di 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 redistribuzione 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 «rigenerazione» 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

Simona Bodo

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 ronzio 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

Eilean Hooper-Greenhill

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*.

Eilean Hooper-Greenhill

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.

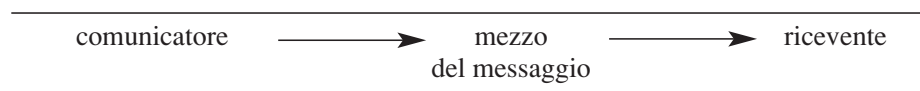
3. Il museo modernista e il «modello di trasmissione» della comunicazione

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.

cià 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, oltretutto 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'onnicomprendensiva 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.

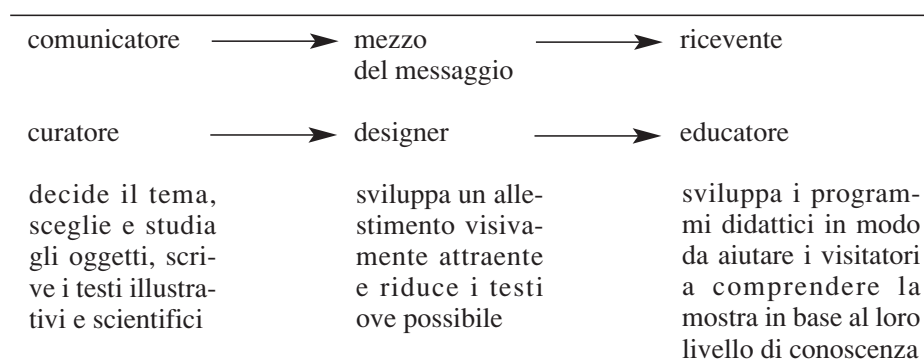
²⁴ S. Koven, «The Whitechapel Picture Exhibition and the politics of seeing», in D. J. Sherman e I. Rogoff (a cura di), *Museum culture: histories, discourses, spectacles*, London, Routledge, 1994, pagg. 22-48.

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

Eilean Hooper-Greenhill

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.

Eilean Hooper-Greenhill

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 individuare 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

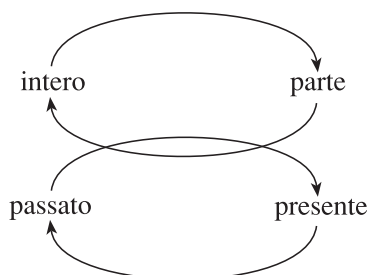
L'approccio culturale alla comunicazione sottolinea l'importanza delle strategie interpretative nella costruzione del significato. Taluni elementi del metodo filosofico noto come ermeneutica³⁹ offrono un'analisi preliminare di alcuni tra i possibili processi di interpretazione.

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, *Amat in action: creative lesson plans for teaching to learning styles with right/left mode techniques*, Excel; C. F. Gunther, «Museumgoers: 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.

Eilean Hooper-Greenhill

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 autoperpetuantesi? 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.		Sviluppa gli <i>exhibits</i> in testi, avvalendosi dei risultati delle indagini sul pubblico, e verifica.		Osserva i modelli di utilizzo della mostra, valuta l'esperienza dei visitatori.		Revisione e riflessione.	
	Individua potenziali soluzioni di design che favoriscano una gamma di stili di apprendimento adeguati a diverse fasce di pubblico.		Sviluppa, verifica e implementa le soluzioni espositive e testuali individuate.		Valuta il successo delle soluzioni di design.		Revisione e riflessione.	
Audience advocate	Svolge attività di ricerca sul pubblico, concentrandosi sull'interesse della mostra e sulle conoscenze preesistenti dei visitatori.		Sviluppa i materiali didattici e le attività fuori sede, sperimenta e verifica.		Svolge attività didattica in sede e fuori sede, e valuta.		Revisione e riflessione.	
	Ricerca preliminare.		Valutazione <i>ex ante</i> .		Valutazione <i>in itinere</i> .		Valutazione <i>ex post</i> : lezioni per i progetti futuri.	
Valutazione	Decisioni collettive dopo un'analisi di gruppo delle potenzialità		Occasioni di sperimentazione durante lo sviluppo		Messa a punto di una serie di studi di valutazione <i>ex post</i>		Fase di riflessione e di apprendimento	

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*.

Eilean Hooper-Greenhill

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.

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.

Anne Fahy

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 simili, 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

Anne Fahy

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.

Anne Fahy

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.

Anne Fahy

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*.

Anne Fahy

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.

Anne Fahy

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.

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.