



# SENZA TITOLO

LE METAFORE DELLA DIDASCALIA



*a cura di*

/ Maria Chiara Ciaccheri

/ Anna Chiara Cimoli

/ Nicole Moolhuijsen

**Nomos** EDIZIONI





# **SENZA TITOLO**

LE METAFORE DELLA DIDASCALIA

*a cura di*

*Maria Chiara Giaccheri*

*Anna Chiara Cimoli*

*Nicole Moolhuijsen*

**Nomos** EDIZIONI

Progetto promosso da:

INDICE



**Fondazione  
Querini Stampalia**  
Onlus

7	<b>PREFAZIONE</b> <i>Mariagusta Lazzari</i>
9	<b>INTRODUZIONE</b> <i>Maria Chiara Giaccheri, Anna Chiara Cimoli e Nicole Moolhuijsen</i>
13	<b>RUOLO ED EVOLUZIONE DELLE DIDASCALIE MUSEALI: POTENZIALITÀ E SFIDE DI UN'ESPERIENZA INTERPRETATIVA</b> <i>Maria Chiara Giaccheri</i>
29	<b>INTERPRETARE L'ARTE NEI MUSEI. RESISTENZE E PROSPETTIVE DI CRESCITA</b> <i>Nicole Moolhuijsen</i>
43	<b>RISCRITTURE IDENTITARIE. I TESTI MUSEALI ALLA PROVA DELLE TRASFORMAZIONI SOCIALI</b> <i>Anna Chiara Cimoli</i>
59	<b>ORGANIZZARE IL CAMBIAMENTO NEI MUSEI: IL CASO DELLA FONDAZIONE QUERINI STAMPALIA</b> <i>Monica Colcagno</i>
73	<b>IL RUOLO DELLA GRAFICA</b> <i>Enrico Giori</i>
87	<b>JAMES BRADBURN. UN'INTERVISTA</b> <i>a cura di Maria Elena Colombo</i>
101	<b>NOTE BIOGRAFICHE</b>

In collaborazione con:



**ICOM**  
International  
Council  
of Museums  
Italia



**Management  
mac  
Arts Culture  
lab**  
Laboratory

**SpazioB\*\*K**



La pubblicazione di questo quaderno fa parte di un percorso di formazione che la Fondazione Querini Stampalia ha intrapreso ormai da qualche anno e che, sotto molteplici aspetti, intendeva preparare ad affrontare i processi di cambiamento necessari a far fronte alla crisi economica che ha duramente colpito le istituzioni culturali italiane, mettendone a repentaglio sostenibilità e identità.

Un primo passo che serbava già *in nuce* i successivi è stato, nel 2015, l'analisi dei visitatori del Museo, coadiuvata da ICOM – International Council of Museums e mirata a tracciare un profilo del nostro pubblico.

L'anno successivo l'analisi è stata ampliata ai visitatori di tutti i servizi e agli utenti della Biblioteca.

I risultati confermarono la necessità di valorizzare e comunicare in modo diverso le attività e i servizi della Fondazione, con l'obiettivo di rielaborare e attualizzare i tradizionali significati delle collezioni, per aprirsi a nuovi pubblici e affermare il senso dell'Istituzione nella percezione collettiva. Era necessario lavorare in termini di divulgazione e accessibilità, rivedendo le tradizionali strategie comunicative.

Tappa importante è stata, nel 2017, il corso “Le metafore della didascalia” organizzato in collaborazione con ABCittà. Il corso, articolato in quattro giornate e rivolto a professionisti museali, verteva sul tema della *didascalia* come strumento di mediazione e interpretazione dell'opera ed è stato pertanto una preziosa occasione di riflessione. Un anno dopo, un secondo corso intitolato “Museo. Ripensare il coinvolgimento dei pubblici”, sempre in collaborazione con ABCittà, ha confermato la direzione intrapresa nei termini di ridefinizione dei compiti e del ruolo del Museo oggi nel tessuto sociale.

Entrambi i corsi sono stati opportunità di confronto, dibattito e preparazione per diverse figure professionali che operano sul territorio nazionale e hanno alternato sessioni teoriche e laboratoriali offrendo esperienze e testimonianze di altissimo livello, anche internazionale.

Prestigiose le collaborazioni attivate in città con Università Ca' Foscari e IUAV, Collezione Peggy Guggenheim e Palazzo Grassi/Punta della Dogana, che danno la misura di un progetto aperto e multidisciplinare.

Far partecipare i dipendenti della Fondazione, ma anche collaboratori e tirocinanti, ha significato fornire loro nuovi strumenti metodologici, investendo risorse e competenze, in un'ottica di formazione e aggiornamento continui.

Questo processo di rinnovamento, che implica necessariamente un ripensamento della struttura organizzativa e gestionale, ha determinato anche un'analisi dell'identità e mission queriniane.

La cooperazione con l'Università Ca' Foscari di Venezia, nella figura di Monica Calcagno del Dipartimento di Management, è stata un tassello di importanza strategica per la sua abilità nel leggere da osservatrice esterna i nostri processi e la sua capacità di fornirci linee guida e strumenti utili di lettura e azione.

La riprogettazione dei linguaggi e degli apparati didascalici e informativi a Palazzo ci ha impegnati in più occasioni negli ultimi due anni – la mostra *Bellini/Mantegna. Due capolavori a confronto*, l'allestimento della collezione Intesa Sanpaolo negli spazi al terzo piano e in quelli della Biblioteca restaurati da Michele De Lucchi, il rifacimento di tutta la segnaletica interna – e anche la recente rivisitazione del percorso museale è stata concepita per proporre nuove forme di coinvolgimento e narrazione.

L'attività che dovremo affrontare nei prossimi mesi sarà il rinnovamento delle didascalie della Casa Museo e gli studi che in questa pubblicazione vengono resi noti saranno utili ad una sperimentazione precisa e contestualizzata alla nostra realtà.

Desidero ringraziare Nicole Moolhuysen dell'Università Ca' Foscari che con passione e professionalità ci ha aiutato a dare avvio a questo cammino.

Ringrazio Maria Chiara Ciaccheri e Anna Chiara Cimoli di ABCittà per aver messo a disposizione la loro esperienza e aver instaurato con la Querini un felice sodalizio, speriamo foriero di futuri progetti.

*Marigusta Lazzari*

*Direttrice*

*Fondazione Querini Stampalia*

Questo quaderno nasce da una serie di ricerche, percorsi di formazione e incontri sul tema della didascalia museale quale specifico strumento di mediazione. Il tema si colloca all'interno di una più ampia prospettiva di studio relativa all'interpretazione al museo, letta e declinata secondo un approccio interdisciplinare.

Le didascalie sono, nell'immaginario comune, un "luogo" di certezze, strumenti scientifici per eccellenza, precisi e definitivi. E la loro funzione? Chi dovrebbe occuparsi delle didascalie? Che cosa includere, che cosa omettere? Con che frequenza rinnovarle? In che fase il contenuto, da definire con i conservatori e i curatori, diventa un fatto di design, da demandare in larga parte a chi progetta l'impianto grafico del museo? E l'accessibilità: dovrebbe essere un prerequisito? Affidare, o forse co-progettare? Coinvolgere solo gli esperti o anche i visitatori? Quali fonti, e chi ne sancisce l'autorevolezza? E soprattutto, come definire la correttezza delle didascalie e valutarne l'efficacia?

Questo libro vuole suggerire possibili tracce per la progettazione e l'analisi critica di una didascalia: questioni che tengono conto delle caratteristiche di uno strumento che è in prima istanza comunicativo, del contesto entro cui il suo messaggio si colloca, delle prospettive e degli obiettivi che il museo intende raggiungere in relazione ai propri pubblici. Un'esplorazione che si interroga sui limiti della libertà interpretativa, sulla necessità (e le resistenze) di una costante revisione, sulla componente cognitiva e neuroscientifica legata al fatto di leggere in un luogo in cui si è andati per guardare, e poi sulla dimensione grafica, su quella spaziale, e su molte altre ancora.

Tutte scelte da compiere: la differenza – e il valore – stanno nella consapevolezza con cui le si compie.

Le pagine che seguono nascono da una serie di corsi di formazione rivolti a studenti e professionisti museali da noi ideati e condotti presso la Fondazione Querini Stampalia di Venezia, con tappe anche in altri musei italiani (Musei Civici di Siena, Galleria Nazionale d'Arte Moderna di Roma, Museo del Novecento, Casa Museo

Boschi Di Stefano, Hangar Bicocca di Milano e Peggy Guggenheim Collection di Roma). Questo percorso, sempre diverso nella sua articolazione, negli ospiti e nelle proposte laboratoriali, ha preso il nome di "Senza titolo". Nato nel 2016 come progetto di ricerca condotto in collaborazione con la libreria Spazio bk di Milano e con il grafico Maurizio Minggio, nelle sue tappe veneziane – grazie alla fiducia assoluta che ci è stata concessa dalla Fondazione – ha potuto sperimentare ulteriori proposte, metodi e pratiche, facendo dialogare fra loro discipline che hanno contribuito a problematizzare ulteriormente il tema e allargare sempre di più lo sguardo.

Restituiamo qui alcune delle riflessioni che sono nate da quelle giornate mescolandole con le altre che ciascuna di noi va compiendo nei propri percorsi di ricerca, ponendoci sempre, oltre che come professioniste, come esigenti, appassionate visitatrici di musei.

*Maria Chiara Ciaccheri  
Anna Chiara Cimoli  
Nicole Moolhuijsen*

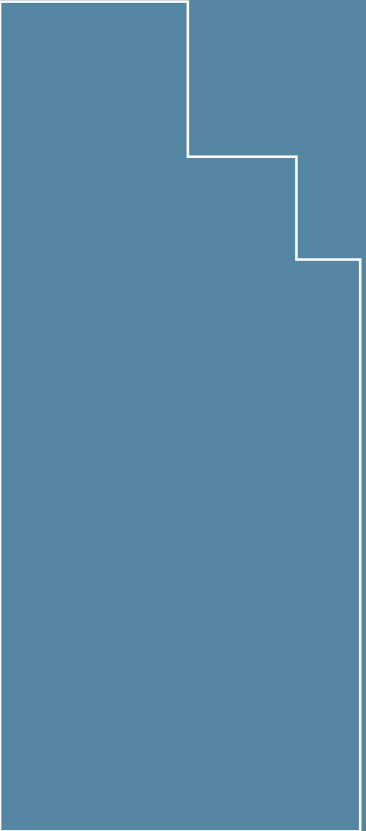
#### **A SENZA TITOLO FINO A OGGI HANNO COLLABORATO:**

*Chiara Bottani, Diletta Colombo, Maurizio Minggio, Antonio Aiello, Cristina Baldacci, Mauro Baronchelli, Zaira Bellet, James Bradburne, Valeria Bottalico, Vincenzo Cabiatì, Monica Calcano, Francesco Careri, Giovanna Ciccari, Livio Colombo, Giovanna Cotroneo, Ivo Corrà, Stefania Dal Cuoco, Sveva Di Martino, Michela Eremita, Chiara Fabi, Marco Ferraris, Alberto Ferro, Silvia Filippini-Fantoni, Alessandra Gariboldi, Melania Gazzotti, Giulia Grechi, Ceri Jones, Andrea Lissoni, Stefano Luca, Miriam Mandosi, Claude Marzotto, Giulia Mirandola, Eleonora Moro, Mike Murawski, Ece Özdiil, Daniela Pavan, Steve Piccolo, Francesco Poli, Iolanda Ratti, Michela Rossato, Maia Sambonet, Marta Sironi, Alexis Sornin, Maria Vlachou e Valentina Zocca.*

**RUOLO ED EVOLUZIONE  
DELLE DIDASCALIE MUSEALI:  
POTENZIALITÀ E SFIDE  
DI UN'ESPERIENZA INTERPRETATIVA**

*Maria Chiara Ciaccheri*





*Objects are understood to be mute  
unless they are interpreted.*  
Andrea Witcomb, 1997<sup>1</sup>

La museologia vive di tensioni. Essere chiamati ad affrontarle ora in Italia, assumendo una posizione ragionata e insieme critica, significa trovarsi al posto giusto al momento giusto: molto potrebbe accadere.

Se nel panorama internazionale il dibattito pare attraversato da indicazioni differenti e controverse, quella che generalmente rimane condivisa è la rilevanza crescente assegnata alla centralità dei visitatori; una rivoluzione in corso da anni, oltre la quale risulta difficile immaginarne di più significative in futuro.

La prospettiva, allo stato attuale, parrebbe duplice: da un lato, finalizzata ad ampliare le opportunità di inclusione di quei pubblici capaci di rispecchiare la complessità del reale e, dall'altro, volta a comprendere come il museo stia ampliando le sue finalità, senza per questo snaturarsi rispetto ai suoi scopi originari.

Mediatore fra oggetti e persone, il museo non raffigura il mondo, ma si offre, attraverso possibili interpretazioni, come "ultima autorità che ne autentica l'esperienza"<sup>2</sup>. Tralasciando in questa sede il riferimento, pure necessario, alle sue funzioni di conservazione e tutela del patrimonio, il museo quale luogo di fruizione rappresenta uno spazio che, inevitabilmente, comunica e interpreta. In virtù del suo potere e del ruolo pubblico, deve farsi così carico di istanze soprattutto di tipo

---

1. Citato in *Andrea Witcomb, Re-imagining the Museum: Beyond the Mausoleum*, Routledge, New York 2003, p. 86.

2. Lisa C. Roberts, *From Knowledge to Narrative: Educators and the Changing Museum*, Smithsonian Institution Press, Washington DC 1997, p. 103 (traduzione mia).

etico, non soltanto in relazione alla veridicità dei contenuti offerti ma, soprattutto, rispetto alle opportunità di accesso e di inclusione che genera o nega, il più delle volte attraverso segnali impliciti.

Questo contesto, infatti, offre altresì un'esperienza cognitiva e meta-cognitiva fatta perlopiù di simboli. Un luogo, dunque, che racconta chi siamo e siamo stati in un sovrapporsi di filtri interpretativi, dei quali i più espliciti appaiono in forma di testo: dalla decisione di accogliere i visitatori con pannelli introduttivi molto lunghi ad un approccio *white cube*, dall'uso di domande *essential* (come dicono gli americani) alle didascalie firmate dai rispettivi autori, fino a quelle co-progettate con i visitatori.

Ad ognuna di queste scelte, infatti, è possibile associare una precisa valenza simbolica, lasciando percepire, per quanto silenziosamente, il livello di consapevolezza e la qualità dell'orientamento al pubblico. Il museo così concepito si trasforma in un luogo nel quale la distinzione fra museologia e museografia (così come negli anni Cinquanta in Italia) richiede di essere sempre più sfumata poiché le strategie della seconda risultano imprescindibilmente legate alle finalità della prima.

L'ambito museale all'interno del quale questi discorsi prendono forma è attraversato da alcune macro-tendenze, utili da citare in questa sede perché declinabili anche nello specifico dell'ambito interpretativo che questo capitolo andrà ad approfondire. Innanzitutto, la distanza fra *policy*, teoria e prassi raramente allineate fra loro; secondariamente gli stimoli offerti dai paesi in cui lo studio della disciplina, soprattutto sul fronte accademico, ha radici più strutturate; infine, le resistenze fra ruoli e funzioni complementari interne all'istituzione (educazione e curatela, ad esempio). Tutti questi temi emergono con forza anche nell'indagine della comunicazione al museo per la quale la teoria risulta più propulsiva rispetto alla messa in pratica, quanto meno in Italia.<sup>3</sup>

Nei paesi anglofoni questo scarto è meno avvertibile o più positivamente ribaltabile, anche in relazione alla diffusione quantitativa e qualitativa di percorsi di formazione universitaria interamente dedi-

3. Significativo per il potenziale di diffusione e gli stimoli proposti è il recente contributo del Ministero dei Beni e delle Attività Culturali (nel 2015 già Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo) offerto dalla pubblicazione delle *Linee guida per la comunicazione nei musei: segnalatica interna, didascalie e pannelli* a cura di Cristina Da Milano ed Ermilia Scacchitano. Il manuale è disponibile online <http://museibenciculturali.it>, consultato il 2 marzo 2019.

cati ai *museum studies* e ai *visitor studies*,<sup>4</sup> discipline all'interno delle quali lo studio degli strumenti interpretativi trova precise linee di sviluppo. Contributi imprescindibili, ad esempio, sono certamente quelli offerti da Eileen Hooper-Greenhill e George E. Hein nelle loro ampie ricerche, svolte già dagli anni Novanta sulla comunicazione museale. A partire dall'assunto che l'approccio alla disciplina debba essere sempre di tipo culturale e non meramente trasmissivo, hanno insistito soprattutto sulla consapevolezza del ruolo attivo del visitatore nella costruzione del significato attraverso processi di mutuo scambio e all'interno di un paradigma di tipo costruttivista.<sup>5</sup>

Poste queste premesse e andando ad approfondire quella branca di indagine che è l'interpretazione museale, è interessante notare come questa disciplina nasca di fatto intorno agli anni Settanta, dalla condizione di istanze proprie della valorizzazione del patrimonio naturale e non soltanto culturale. Questo avviene soprattutto negli USA (e, in minor misura anche nel Regno Unito) in relazione alla creazione dei Visitor Center associati ai grandi parchi.

Per Freeman Tilden, fra gli esperti maggiormente riconosciuti in questo settore e noto soprattutto per una serie di principi tuttora validi interdisciplinariamente,<sup>6</sup> l'interpretazione del patrimonio si distingue quale "attività educativa il cui scopo è rivelare i messaggi e le relazioni attraverso l'uso di oggetti originali, attraverso esperienze dirette e strumenti illustrativi, piuttosto che comunicare informazioni

4. Cfr. Andrew Dewdney, David Dibosa, Victoria Walsh, *Past Critical Museology: Theory and Practice in the Art Museum*, Routledge, New York 2013, in particolare il capitolo "Post-Critical Museology: Reassembling theory, practice and policy".

5. Cfr. in particolare Eileen Hooper-Greenhill (a cura di), *Museum, Media, Message*, Routledge, New York 1995; Id., *The Educational Role of the Museum*, Routledge, New York 1994; George E. Hein, *Learning in the Museum*, Routledge, New York 1998.

6. Si tratta dei cosiddetti TIPS (Tilden's Interpretative Principles) scritti nel 1957 e contenuti nella pubblicazione di Freeman Tilden, *Interpreting Our Heritage: Principles and Practices for Visitor Services in Parks, Museums, and Historic Places*, North Carolina Press, 4ed., 2008. I principi sono sintetizzati da John A. Veverka, *The Interpretative Training Handbook*, MuseumEtc, Edinburgh 2011, pp. 70-71 (traduzione mia): "1. Tutti gli sforzi interpretativi devono essere relazionati alla personalità, all'esperienza o all'interesse del visitatore. 2. L'informazione non corrisponde all'interpretazione, ma tutte le interpretazioni contengono informazioni. 3. L'interpretazione è un'arte che coninga arti differenti indipendentemente dal soggetto materiale. Ogni arte è in qualche modo insegnabile. 4. L'interpretazione non equivale all'istruzione, ma piuttosto alla provocazione. 5. L'interpretazione dovrebbe mirare a presentare un insieme piuttosto che una parte. 6. L'interpretazione per i bambini deve essere progettata specificamente per i bambini".

fattuali”.<sup>7</sup> Per lo studioso, già collaboratore dello United States National Park Service, l’interpretazione deve potersi relazionare con i visitatori, essere provocante e rivelatrice, differenziandosi dall’informazione pur contenendone sempre degli elementi.<sup>8</sup> Pur nella evidente distinzione fra museo e parco è comunque interessante come questo approccio possa essere rintracciabile anche nella museologia critica più attuale per la quale è più importante comprendere le questioni di metodo (incluse le relazioni di gerarchia, potere ed esclusioni) piuttosto che la qualità o la tipologia dell’oggetto in esame.<sup>9</sup>

All’interno di questo quadro di indagine, ricontestualizzandola nello specifico museale, la didascalia rappresenta certamente lo strumento più emblematico e visibile. Per didascalia ci riferiamo qui ad un messaggio il più delle volte testuale, montato su specifico supporto, associato ad un oggetto esposto in una mostra o in un museo allo scopo di fornirne informazioni o interpretazioni. Le didascalie sono uno strumento riconoscibile e diffuso all’interno di musei di diversa tipologia e rientrano in una più ampia rassegna di mezzi, auspicabilmente differenziati e fra loro sovrapposti, orientati alla mediazione, fra cui anche pannelli di sala e audioguide, ad esempio.

La sintesi evolutiva di un ambito come quello interpretativo si sovrappone solo parzialmente a quella specifica della didascalia, maggiormente ancorata all’evoluzione del museo stesso e del progressivo aggiornarsi storico delle sue funzioni.

Lo racconta, ad esempio, la disamina compiuta da Ingrid Shaffner.<sup>10</sup> Nella sua ricostruzione, così come per gli stessi musei, le didascalie nascono nel solco del collezionismo privato, a testimoniare provenienza e valore dei *memorbilia* mostrati solo a ristretti e privilegiati ospiti. Con l’apertura dei musei al pubblico, la necessità di accompagnare gli oggetti esposti da brevi testi assume nuova valenza, consentendo di comprenderne le informazioni essenziali in modo autonomo. Del resto, la missione civilizzatrice di molti grandi musei del XIX secolo è stata perlopiù di natura pedagogica basata su un principio di classificazione secondo stabili categorie e criteri: se il mondo là fuori

poteva considerarsi confuso, sarebbe stato il museo a fare ordine, educare, ristabilire le gerarchie delle cose e delle persone.

Questo progressivo avvicinarsi al pubblico racconta di un processo inarrestabile massimamente esplicitato intorno agli anni Settanta e Ottanta, dalla diffusione di nuove prospettive di *welfare* culturale, soprattutto (nuovamente) nel Regno Unito.<sup>11</sup> Le premesse di questo dibattito fanno certamente riferimento ad un rinnovato attivismo (politico, sociale, ambientale) che in quegli stessi anni e anche prima, in diversi paesi del mondo (fra cui Francia e Sud America), conduce a precise prese di coscienza e alla formulazione, per i musei, di nuovi obiettivi e strategie per adempiervi, sviluppo delle didascalie incluse.

Fra le svolte paradigmatiche e impattanti su questo strumento, all’interno di quella che è tuttora concepita come nuova museologia, è certamente la chiave postmoderna che, per quel che riguarda il museo, ha contribuito ad un ripensamento dei propri assunti, soprattutto nel passaggio dalla conoscenza alle conoscenze, ma anche dalla scienza alla narrativa. Il postmoderno ha permesso lo sviluppo di nuovi presupposti al fare educativo: dalla messa in discussione dei concetti di cultura alta e bassa all’accettazione delle interpretazioni multiple, fino alla necessità di riconsiderare i concetti di rappresentazione, autorità e potere.<sup>12</sup>

La declinazione specifica di questi nuovi assunti ha così sollecitato, nel corso degli ultimi quarant’anni, un rinnovamento concettuale e metodologico di tutto il sistema.<sup>13</sup> La didascalia di questo si fa metafora e per quanto, soprattutto nei musei d’arte, non appaia ancora liberata da un’estetica e una grammatica curatoriale (lontana dagli approcci dialogici ed educativi attesi), la letteratura registra come questo strumento sia diventato sempre più *visitor-oriented*, così come riportano più autori.<sup>14</sup>

Sul fronte della pratica, riferendosi in modo generale a musei di tipologia diversa, è possibile assistere ad un passaggio che dall’uso di didascalie formalmente accademiche, spesso assimilabili al testo di un libro, conduce verso la diffusione di modelli progressivamente

7. Tilden, *op. cit.*, pos. 8, edizione Kindle.

8. *Ibidem*.

9. Cfr. Katarzyna Murawska-Muthesius, “Masterpieces and the Critical Museum” in Katarzyna Murawska-Muthesius e Piotr Piotrowski (a cura di), *From Museum Critique to the Critical Museum*, Routledge, New York 2015, pos. 2848, edizione Kindle.

10. Ingrid Shaffner “Wall Text” in Paula Marincola (a cura di), *What Makes a Great Exhibition?*, Philadelphia Exhibition Initiative, Philadelphia 2006, pp. 154-167.

11. Dana Fragomeni, *The Evolution of Exhibit Labels* in “Faculty of Information Quarterly” 2(2), 1-11, 2010, disponibile online <https://ispace.library.utoronto.ca/consultato il 4 gennaio 2019>.

12. Roberts, *op. cit.*

13. Fragomeni, *op. cit.*

14. Cfr. Christopher Whitehead, *Interpreting Art in Museums and Galleries*, Routledge, New York 2011.

più informali e amichevoli.<sup>15</sup> La didascalia acquisisce consapevolezza del proprio valore e diventa (idealmente) uno strumento chiave nel dialogo con il visitatore, grazie anche ad un parallelo sviluppo delle indagini sugli stessi, come riportato da Beverly Serrell<sup>16</sup>, fra gli studiosi più autorevoli della disciplina. L'evoluzione della didascalia, del resto, risulta possibile grazie anche all'interesse sviluppato da ambiti disciplinari diversi e complementari alla sua progettazione, dalla teoria della comunicazione allo studio dei media, dall'accessibilità al *social design*. Come si accennava in precedenza, risulta ancora irrisolta la questione di chi debba assumersi la responsabilità di questo strumento (nell'auspicio di questo volume, sempre più interdisciplinare) ma anche in questo campo il cosiddetto *educational turn* pare sempre più evidente. Del resto l'interdisciplinarietà e il bisogno di sciogliere la tensione fra ruoli diversi emerge dalla chiara sovrapposizione delle discipline interessate.

Semplificando, è possibile distinguere tre questioni chiave e fra loro sovrapposte che questo testo andrà ad approfondire: un approccio psico-pedagogico di specifica matrice museale che trova spazio nell'indagine propria degli studi sui visitatori e che ne indaga la pragmatica e dunque le reazioni a questo strumento; un approccio ancorato alla comunicazione e allo studio dei media, fortemente incentrato sui principi della pratica interpretativa e, infine, uno studio delle questioni relative all'accessibilità sia intrinseca che contestuale.

Facendo riferimento alla prima traccia e nella cornice disciplinare dei *visitor studies*, occorre osservare come fra le principali motivazioni alla visita siano ricorrenti la volontà di imparare qualcosa di nuovo e parimenti trascorrere del tempo con altre persone.<sup>17</sup> Queste considerazioni, solo brevemente accennate ma sostanziali, hanno inciso inevitabilmente nella ridefinizione di soluzioni che potessero esservi rispondenti.

Per Falk e Dierking poche questioni museali sono state controverse come quella delle didascalie.<sup>18</sup> Nella ricerca dei due studiosi, che indagano lo spazio museale quale ambito di esperienza, le didascalie

sono uno degli elementi di una competizione sul fronte dell'attenzione del visitatore, costantemente sollecitato da un sovrapporsi di fattori di disturbo. Le didascalie, del resto, possono essere lette o non lette, in relazione alla fatica che il visitatore può percepire. Un'opinione, questa, condivisa anche da Stephen Bitgood<sup>19</sup> e Tiina Roolola<sup>20</sup> per i quali non appena il visitatore percepisce che il costo del coinvolgimento è più elevato dei suoi benefici, limita i propri sforzi. La fatica, nel caso specifico della didascalia, è quella che vede spostare l'attenzione del visitatore continuamente dall'opera al testo: una negoziazione che per Roolola rappresenta, in scala ridotta, un processo al quale lo spettatore è costantemente esposto all'interno dello spazio museale.<sup>21</sup>

Secondo Deborah Perry,<sup>22</sup> i visitatori non leggono le didascalie quando non ci sono le condizioni affinché siano intrinsecamente motivati a farlo. Il framework teorico di natura educativa che rintraccia l'autrice — applicabile alla totalità degli elementi che costituiscono l'ambiente dell'esperienza museale — suggerisce infatti di ragionare su una prospettiva tripartita di elementi complementari che contribuiscono all'efficacia della visita: la prospettiva complementari (ovvero quello che i visitatori otterranno al termine della visita); quella del coinvolgimento e, infine, quella della motivazione, appunto. Il presupposto, anche in questo caso, è che il coinvolgimento dei pubblici dovrà essere il più possibile attivo e funzionale, già come nell'opinione di Hein e Hooper-Greenhill,<sup>23</sup> a supportare la costruzione di significati personali. Dunque da un modello basato sul trasferimento di conoscenze ad un modello plurivocale, dialogico e narrativo.<sup>24</sup> Da didascalie informative a strumenti interpretativi capaci di "spiegare, guidare, porre domande, informare o provocare"<sup>25</sup> sollecitando le persone a formulare opinioni personali, come già suggeriva Tilden e più recentemente anche la stessa Serrell.

15. Richard Faron, *Reading between the lines: How will museums label the future?*, in "Museum News", 82, 2003, citato da Fragomeni *op. cit.*  
16. Beverly Serrell, *Exhibit Labels: An Interpretive Approach*, Rowman & Littlefield, Lanham MD, 2ed., 2015.  
17. Moltissimi gli studi e gli autori che si sono occupati di questi temi a partire da un focus più ampio sulle motivazioni alla visita. Si vedano ad esempio Kelly (2001), Anderson (2004), Falk et al. (1998).  
18. John H. Falk, Lynn D. Dierking, *The Museum Experience*, Routledge, New York 2011.

19. Stephen Bitgood, *Social Design in Museums: The Psychology of Visitor Studies*, MuseumSFC, Edinburgh 2011.

20. Tiina Roolola, *Designing for the Museum Visitor Experience*, Routledge, New York 2014.

21. *Ibidem*.

22. Deborah L. Perry, *What Makes Learning Fun. Principles for the Design of Intrinsically Motivating Museum Exhibits*, AltaMira Press, Lanham 2012, p. 66.

23. Hein e Hooper-Greenhill, *op. cit.*

24. Roberts, *op. cit.*

25. "Le didascalie interpretative raccontano storie; sono narrative, non sono liste di fatti. Ogni didascalia utile a spiegare, guidare, interrogare, informare o provocare — che in qualche modo solleciti la partecipazione del lettore — è interpretativa". Serrell, *op. cit.*, p. 19, (traduzione mia).



All'interno di questo contesto, lo studio sulle didascalie trova un'ulteriore linea di indagine in relazione alla fruizione di gruppo. Come accennato, gli studi per i quali la visita museale ha finalità spesso sociale e relazionale rappresentano un caposaldo disciplinare. In questo senso, se per alcuni la didascalia può essere un modo per attivare delle conversazioni, per altri, come McManus,<sup>26</sup> le didascalie più frequentemente le interrompono. Per questa ragione altri, come Leinhard e Gregg,<sup>27</sup> suggeriscono testi che sollecitino temi controversi poiché maggiormente capaci di attivare conversazioni significative. È lo stesso suggerimento che offre Deborah Perry insistendo nella necessità di offrire strumenti finalizzati a supportare la relazione attivando e facilitando delle discussioni.<sup>28</sup>

Muovendosi da questa tipologia di indagini a questioni più vicine al testo e dunque legate alla comunicazione e allo studio dei media, emergono ulteriori livelli di analisi per i quali gli approcci sono nuovamente molteplici, qui solo brevemente accennati quale stimolo per ulteriori approfondimenti.

Se la lettura di un testo quale *I limiti dell'interpretazione* di Umberto Eco<sup>29</sup> permette di cogliere in modo evidente il potenziale dei diversi livelli di "intenzione interpretativa" (fino a descrivere con ironia alcuni casi paradossali), in linea generale è possibile accettare la principale tesi del testo secondo la quale è necessario porre dei limiti alle derive di senso fatto salvo, raggiungiamo qui, definirne in modo chiaro gli obiettivi.

Non a caso, tornando allo specifico museale, pratiche come le *Visual Thinking Strategies* nel corso degli anni hanno goduto di fama controversa - incentivando l'interpretazione libera di un'opera a scapito del suo approfondimento storico - riscattandosi soprattutto nella capacità di rispondere appieno all'intento (dichiarato) di un coinvolgimento attivo e motivante.

Direzionare l'attenzione su contenuti o su altro tipo di percezioni è ugualmente una responsabilità che il museo può scegliere di assumersi. Qualora non si forniscano supporti chiari per l'interpretazione,

la maggior parte dei visitatori dei musei d'arte (come nella ricerca di Rice and Yanawime)<sup>30</sup> finirà facilmente per appellarsi a posizioni esteticizzanti, assecondando teorie romantiche che confmano l'arte alla sfera emotiva più che a quella intellettuale. L'incongruità tra risultati e finalità risulta nuovamente chiara: la storia dell'arte concepita come cultura alta, complessa (nell'indicibilità di una didascalia tratta da un catalogo curatoriale), genererà percezioni e modalità di comprensione opposte al rigore atteso da qualsiasi curatore.

Diverso ancora l'interrogativo che ruota intorno al valore strumentale di un oggetto la cui narrazione può focalizzarsi sulla sua storia, sulla sua fattura tecnica, sulla biografia dell'autore, sulle ragioni di appartenenza ad una determinata collezione e così via o altresì sfruttarne, come i più recenti approcci suggeriscono, il potenziale politemico quale pretesto per un racconto del presente. In particolare, quest'ultimo, suggerendo l'uso di contro-stereotipi e voci minoritarie rispetto alle narrazioni dominanti, risponde alla stessa tendenza che indirizza i musei verso pratiche interpretative sempre più inclusive e multivocali: strategie che muovono dalla funzione strumentale del museo (perlopiù sociale), pur nel pieno riconoscimento del suo valore istituzionale e intrinseco.<sup>31</sup>

In generale pur non esistendo un approccio universalmente valido e fatto salvo riscontrare un'omogeneità relativa fra tipologie di museo, quello che resta sicuramente utile è rintracciare modelli che, in primo luogo, consentano di verificare l'aderenza delle scelte agli obiettivi. In questo senso, la proposta di Veverka<sup>32</sup> offre un riferimento puntuale affinché attraverso gli interrogativi classici della comunicazione (cosa? chi? perché? come?) sia possibile ottemperare agli scopi.

Di certo una progettualità dettagliata intorno ai contenuti di una didascalia non garantisce la sua lettura. Per Bitgood<sup>33</sup> sono diversi fattori empirici che influenzano il visitatore nella decisione di leggere o meno le didascalie: la lunghezza del testo, la posizione (verticale e in relazione all'oggetto esposto); la dimensione delle font e la loro tipologia; la densità di testo; il mancato contrasto rispetto allo

26. Paulette M. McManus, *Good Computions. More on the social determination of learning-related behaviour in a science museum* in "International Journal of Museum Management and Curatorship", 7:37-44, p. 40, in Perry, *op. cit.*, p. 77.

27. Gaea Leinhardt e Madeline Gregg, "Burning buses, burning crosses: Student teacher see civil rights" in Gaea Leinhardt, Kevin Crowley K. e Karen Krutson (a cura di), *Learning Conversations in Museums*, Erlbaum, Mahwah, NJ 2002, pp. 139-166.

28. Perry, *op. cit.*

29. Umberto Eco, *I limiti dell'interpretazione*, Bompiani, Milano 1990.

30. Danielle Rice and Philipp Yanawime, *A Conversation on Object-Centered Learning in Art Museums*, in "Curator: The Museum Journal", Vol. 45, n. 4, p. 289.

31. John Holden, *Capturing Cultural Value. How culture has become a tool of government policy*, DEMOS, London 2004 disponibile online [www.demos.co.uk/files/CapturingCulturalValue.pdf](http://www.demos.co.uk/files/CapturingCulturalValue.pdf), consultato il 4 aprile 2019.

32. John A. Veverka, *Interpretive Master Planning: Philosophy, Theory and Practice*, MuseumsEtc, Edinburgh 2015.

33. Bitgood, *op. cit.*, pp. 56-63.

sfondo; contenuti troppo tecnici, noiosi, con errori grammaticali o di sintassi; tracce metodologiche di lettura (come le domande); movimento; input multisensoriali; colori; stimoli manipolativi; immagini, diagrammi, infografiche; tipografia; decifrazione ambigua e dimensione della didascalia.

Per ognuno degli elementi elencati è possibile appellarsi a ricerche e studi specifici molti dei quali originano più propriamente da strategie orientate all'accessibilità qui intesa quale requisito imprescindibile e finalizzato a rispondere realmente a quel mandato di apertura ai pubblici.

L'accessibilità delle didascalie può ovviamente articolarsi in livelli sovrapposti: autori diversi citano l'accessibilità sensoriale e fisica, intellettuale, culturale, linguistica, tutte possibili in modo concomitante. L'adozione di soluzioni e differenti formati (come recita il celebre motto "One size does not fit for all") risponde ad un necessario tentativo di rimozione di quante più barriere quale implicito benvenuto. Del resto, soprattutto sul fronte della disabilità (ma della diversità in genere), la mancata adozione di soluzioni che facilitino l'accesso rafforza la percezione di esclusione e differenza, rendendola ulteriormente stigmatizzata.

Livelli diversi di accessibilità sono possibili, organizzando i testi in modi parimenti diversi,<sup>34</sup> laddove la sfida maggiore resta produrre testi efficaci e interessanti ma adatti ad una pluralità di visitatori dalle esigenze differenziate. Sempre per Ravelli, citando Baños,<sup>35</sup> l'accessibilità dei testi museali può essere distinta in leggibilità (nel senso di presentazione fisica e organizzazione grafica) e comprensibilità (in relazione al contenuto).

Sul piano della leggibilità, sempre inevitabilmente cognitiva, determinante è l'approccio della psicologia del design che informa su come le persone agiscano (e dunque prestino attenzione, leggano, ricordino) sulla base di evidenze di tipo percettivo.<sup>36</sup>

Soluzioni volte a favorire la leggibilità si sviluppano in primis dalla definizione di un corretto posizionamento fisico, oltre all'attenta

considerazione di fattori di contesto (ad esempio l'illuminazione) e la percezione generale data anche dalla gerarchia con cui vengono veicolate le informazioni; si aggiunga inoltre la priorità data a un contrasto necessario fra i colori, la riflessione sulla tipologia e il carattere tipografico (precisi accorgimenti sono utili anche a persone con dislessia per quanto resti discussa l'efficacia di font progettati specificatamente)<sup>37</sup>, l'uso di superfici non riflettenti, oltre all'adozione di soluzioni low-cost come le note "large print", riproduzioni mobili dei testi delle didascalie ingranditi e disponibili per tutti i visitatori, ad esempio.

Ovviamente un livello ulteriore di accessibilità per persone cieche è dato dall'associazione dei testi a scritte in *braille*, anche se su questo tema le opinioni più recenti<sup>38</sup> insistono nella definizione di testi minimi, considerando la scarsa mobilità (soprattutto in luoghi non familiari) delle persone non vedenti. Per consentire ulteriori approfondimenti, infatti, si opta sempre di più per l'adozione di strumenti più efficaci, soprattutto associati alla tecnologia mobile.<sup>39</sup>

Sul fronte prettamente linguistico, secondo Kjeldsen e Jensen,<sup>40</sup> si suggerisce sempre di usare il "più comune dei denominatori comuni" così da essere il più comprensibile per la maggior parte dei visitatori assicurandosi che, al tempo stesso, i contenuti non siano scontati.

Limitare i testi lunghi è un'indicazione ricorrente in molte analisi

37. Studi internazionali recenti riportano come l'uso di caratteri specificatamente progettati per persone con dislessia non garantisca un'efficacia maggiore di font molto diffusi come Arial o Helvetica. Cfr. ad esempio Jessica J. Wery e Jennifer A. DiIiberto, *The effect of a specialized dyslexia font, OpenDyslexic, on reading rate and accuracy*, in "Ann Dyslexia", 2017; 67(2): 114-127, 18 marzo 2016, disponibile online [www.ncbi.nlm.nih.gov](http://www.ncbi.nlm.nih.gov), consultato il 2 marzo 2019, o anche Sanne M. Kuiser, Marijolein van Weerdenburg, Marijolein Gompel e Anna M. T. Bosman, *Dyslexie font does not benefit reading in children with or without dyslexia*, in "Ann Dyslexia", 2018; 68(1): 25-42, 4 dicembre 2017, disponibile online [www.ncbi.nlm.nih.gov](http://www.ncbi.nlm.nih.gov), consultato il 2 marzo 2019.

38. Simon Hayhoe, *Blind Visitor Experiences at Art Museums*, Rowman & Littlefield, Lanham MD 2017.

39. Un caso esemplare, in tal senso, è quello realizzato dal museo Cooper Hewitt di New York in occasione della mostra temporanea "The Senses: Design Beyond Vision" (da me visitata nel settembre 2018) e attentamente descritto online all'indirizzo [www.cooperhewitt.org/2018/04/11/cooper-hewitt-takes-on-verbal-description/](http://www.cooperhewitt.org/2018/04/11/cooper-hewitt-takes-on-verbal-description/)

40. Anna Karina Kjeldsen e Matilde Nisbeth Jensen, *When words of wisdom are not wise. A study of accessibility in museum exhibition texts*, in "Nordisk Museologi", 2015, volume 1, p. 91-111, disponibile online [www.nordiskmuseologi.org](http://www.nordiskmuseologi.org), consultato il 23 aprile 2019.

34. Louise Ravelli, *Museum Texts: Communication Frameworks*, Routledge, New York 2006.

35. Helene Baños, 'Writing exhibition texts' in Andrée Blais, Text in the Exhibition Medium, *La Société des Musées Québécois*; Musée de la Civilisation, 1995, cit. in Ravelli, op. cit., s. p. 49.

36. Cfr. William Lidwell, Kritina Holden e Jill Butler, *Universal Principles of Design: 125 Ways to Enhance Usability, Influence Perception, Increase Appeal, Make Better Design Decision*, Rockport Publisher, Beverly MA, 2ed., 2012.

(fin dall'epoca di Gilman)<sup>41</sup> e questo in funzione della scarsa concentrazione che la lettura in posizione eretta consente.

Altri studiosi si concentrano sulla complessità della lingua e segnalano l'uso di frasi troppo articolate che possono risultare frustranti per molti visitatori e non soltanto quelli con disabilità intellettive o scarsa competenza linguistica. A partire da queste premesse sempre più realtà promuovono l'adozione di testi in formato *easy-to-read* attraverso i quali esprimere idee complesse usando un linguaggio semplificato.

In generale la tecnologia apre prospettive inimmaginabili, non trattate in questo capitolo per questioni di spazio: restituendo innanzitutto dinamicità, ampliando le opzioni di scelta e di conseguenza l'accessibilità stessa.

Quello che però rimane estremamente necessario, alla luce di tutte le considerazioni finora intercorse, è occuparsi della verifica delle scelte, attraverso adeguate modalità di indagine e valutazione: unica strada, questa, per confermare l'attendibilità di pratiche da collocarsi sempre anche sul piano della ricerca.

Tutto questo perché il supporto di una cittadinanza condivisa non può che passare anche dalla consapevolezza di una didascalia ben fatta. Strumento mai banale il cui tono, le ambizioni di indagine, accessibilità e validazione (e più di tutto gli scopi condivisi a monte con l'istituzione nel suo complesso) contribuiranno sempre più alla definizione di musei rappresentativi e rilevanti; degni interpreti del mondo solo quando disponibili al suo ascolto e coinvolgimento.

---

41. Cfr. Benjamin Ives Gilman, *Museum Fatigue*, in «The Scientific Monthly», vol. 2, 1916, disponibile online <https://archive.org>, consultato il 3 febbraio 2019. L'autore è stato curatore del Museum of Fine Arts di Boston. Il suo lavoro di studioso è frequentemente citato, e non ancora contraddetto, soprattutto in relazione alle sue ricerche sul concreto di fatica museale.

## BIBLIOGRAFIA

- Stephen Bitgood, *Social Design in Museums: The Psychology of Visitor Studies*, MuseumsEtc, Edinburgh 2011.
- Cristina Da Milano, Erminia Sciacchitano, *Linee Guida per la comunicazione nei musei: segnalatica interna, didascalie e pannelli*, Quaderni della valorizzazione, NSI, Ministero dei Beni e delle Attività Culturali e del Turismo, Roma 2015.
- Andrew Dewdney, David Dibosa, Victoria Walsh, *Post Critical Museology: Theory and Practice in the Art Museum*, Routledge, New York 2013.
- Umberto Eco, *I limiti dell'interpretazione*, Bompiani, Milano 1990.
- John Falk, Lynn Dierking, *The Museum Experience*, Routledge, New York 2011.
- Simon Hayhoe, *Blind Visitor Experiences at Art Museums*, Rowman & Littlefield, Lanham MD 2017.
- George E. Hein, *Learning in the Museum*, Routledge, New York 1998.
- Eileen Hooper-Greenhill (a cura di), *The Educational Role of the Museum*, Routledge, New York 1994.
- Eileen Hooper-Greenhill (a cura di), *Museum, Media, Message*, Routledge, New York 1995.
- Gaea Leinhardt, Kevin Crowley K. e Karen Knutson (a cura di), *Learning Conversations in Museums*, Erlbaum, Mahwah, NJ 2002.
- William Lidwell, Kritina Holden e Jill Butler, *Universal Principles of Design: 125 Ways to Enhance Usability, Influence Perception, Increase Appeal, Make Better Design Decision, 2ª edizione*, Rockport Publisher, Beverly MA 2012.
- Paula Marincola (a cura di), *What Makes a Great Exhibition?*, Philadelphia Exhibition Initiative, Philadelphia 2006.

- Katarzyna Murawska-Muthesius, Piotr Piotrowski (a cura di), *From Museum Critique to the Critical Museum*, Routledge, New York 2015.
- Deborah L. Perry, *What Makes Learning Fun. Principles for the Design of Intrinsically Motivating Museum Exhibit*, AltaMira Press, Lanham MD 2012.
- Louise Ravelli, *Museum Texts: Communication Frameworks*, Routledge, New York 2006.
- Lisa C. Roberts, *From Knowledge to Narrative: Educators and the Changing Museum*, Smithsonian Institution Press, Washington DC 1997.
- Tiina Roppola, *Designing for the Museum Visitor Experience*, Routledge, New York 2014.
- Beverly Serrell, *Exhibit Labels: An Interpretive Approach*, 2ª edizione, Rowman & Littlefield, Lanham MD 2015.
- Edward Steinfeld, Jordana Maisel, *Universal Design. Creating Inclusive Environments*, John Wiley & Sons, Hoboken NJ 2012.
- Freeman Tilden, *Interpreting Our Heritage: Principles and Practices for Visitor Services in Parks, Museums, and Historic Places*, 4ª edizione North Carolina Press, 2008.
- John Veverka, *Interpretive Master Planning: Philosophy, Theory and Practice*, MuseumEtc, Edinburgh 2015.
- John Veverka, *The Interpretive Training Handbook*, MuseumEtc, Edinburgh 2011.
- Christopher Whitehead, *Interpreting Art in Museums and Galleries*, Routledge, New York 2011.
- Andrea Witcomb, *Re-imagining the Museum: Beyond the Mausoleum*, Routledge, New York 2003.

INTERPRETARE L'ARTE NEI MUSEI.  
RESISTENZE  
E PROSPETTIVE DI CRESCITA

Nicole Moolhuijsen



I concetti di accessibilità, interpretazione e *audience development/engagement* rivestono oggi un ruolo centrale nel dibattito internazionale sulle politiche culturali e si sviluppano in relazione a importanti processi di cambiamento nelle istituzioni, sia dal punto di vista delle modalità di comunicazione dei contenuti sia della gestione e organizzazione delle strutture. La disciplina dell'interpretazione, intesa come campo di indagine e sperimentazione interdisciplinare che attinge metodi e strumenti da ambiti quali il giornalismo, il marketing, la psicologia, le teorie educative, il management e il design,<sup>1</sup> si è ampiamente affermata anche come professionalità negli ultimi decenni. È infatti oggetto di insegnamento accademico, specialmente nei paesi di lingua anglofona e nei *museums studies* e corrisponde a specifiche figure professionali, con il compito di definire e mediare contenuti ai pubblici.

Volendo sintetizzare, l'interpretazione si esercita nei processi di comunicazione finalizzati a costruire ed evidenziare i legami fra cultura materiale e/o immateriale, persone (pubblici, professionisti, stakeholders) e contesti (musei, biblioteche, siti archeologici, parchi naturali). Svolge quindi una funzione decisiva per esprimere il ruolo sociale di un'istituzione culturale invitando a rileggerne continuamente il significato nel presente. Nei suoi metodi e principi, di fondo, l'interpretazione scardina i pilastri epistemologici e gestionali che storicamente hanno retto le prassi di pensiero e di azione dell'istituzione museale, ovvero l'idea che la verità o il valore di un oggetto risiedano nel suo significato disciplinare e che l'identificazione o mediazione di questo sia competenza esclusiva dell'esperto studioso. Queste consapevolezza si sono sviluppate in un dibattito più ampio avvenuto nelle discipline umanistiche a partire dagli anni Settanta, sotto l'influenza di pensatori come Michel Foucault, Jacques Derrida e Jean-Francois Lyotard, che durante il postmodernismo e le conse-

1. John A. Yewick, *Interpretive master planning. Vol. 1, Strategies for the new millennium*, MuseumEtc, Edinburgh 2011.

guenti trasformazioni avvenute con la nuova museologia hanno portato a un forte ribilanciamento della relazione fra museo e società.<sup>2</sup> Da allora abbiamo visto musei etnografici spostare la prospettiva interpretativa degli oggetti dagli occhi degli esperti alle comunità di riferimento; musei di storia naturale contestualizzare le collezioni da diverse prospettive (non più esclusivamente disciplinari) e musei di storia riscrivere narrazioni evidenziando disparità, conflitti e punti di vista minori. Quali invece le trasformazioni avvenute nei musei d'arte? A livello di macro-contesto, lasciando ovviamente spazio a eccezioni e casi virtuosi, prevalgono internazionalmente modalità di interpretazione disciplinari, dove la storia dell'arte, in senso stretto, ha un peso rilevante nell'articolare narrazioni e allestimenti. Ciò ha un impatto significativo sia sui processi gestionali, dove prevalgono approcci *top-down*, sia sulla comunicazione da un punto di vista di accessibilità. Sono infatti numerosi gli studi condotti internazionalmente che dimostrano come l'interpretazione disciplinare della cultura materiale, prevalente nei contesti storico-artistici, costituisca un freno all'accessibilità per diversi pubblici.<sup>3</sup>

Questo testo si propone di riflettere sulle specifiche sfide che i contesti di partecipazione e accessibilità pongono ai musei d'arte in rapporto all'interpretazione delle collezioni; nonché sui relativi processi di sviluppo alla luce di uno scenario internazionale e italiano in costante evoluzione.

Le considerazioni nascono a seguito di un percorso di ricerca e consulenza condotto con l'Università Ca' Foscari di Venezia (Dipartimento di Management), ICOM Italia, Fondazione Querini Stampalia e We Exhibit.

2. Cfr. Eilean Hooper-Greenhill, *Museums and the Shaping of Knowledge*, Routledge, London 1999. Cfr. anche Stephen E. Weil, *Making museums matter*, Smithsonian Institution Press, Washington 2002. Cfr. anche Jesus Pedro Lorente, "From the White Cube to a Critical Museography: The Development of Interrogative, Plural and Subjective Museum Discourses", in Katarzyna Murawska-Muthesius e Piotr Piotrowski (a cura di), *From Museum Critique to the Critical Museum*, Ashgate Publishing, Surrey 2015, pp. 115-128.
3. Cfr. Theopisti Stylianou-Lambert, *Perceiving the art museum*, in *Museum Management and Curatorship*, 2009, Vol. 24(2), pp. 139-158. Cfr. anche Christopher Whitehead, *Interpreting Art in Museums and Galleries*, Routledge, London 2012.

## UN'OPERA, PIÙ CORNICI INTERPRETATIVE

Una prima sfida che si individua nel dibattito internazionale consiste nella difficoltà di applicare ai musei d'arte le argomentazioni offerte dalla nuova museologia, dall'ecomuseologia e più in generale dalle discipline post-moderne, in merito all'interpretazione della cultura materiale. Queste correnti di pensiero avevano infatti evidenziato l'utilità sociale di coinvolgere pubblici e comunità nei processi di attribuzione di significato delle collezioni, portando a diversi cambiamenti negli allestimenti dei musei.<sup>4</sup> Ancora oggi si possono infatti osservare in tutto il mondo istituzioni dove gli oggetti vengono presentati da molteplici prospettive includendo anche punti di vista di non esperti. A questi approcci si sono tuttavia manifestate notevoli resistenze nei musei d'arte, poiché si è ritenuto comportassero una svalutazione della professionalità curatoriale, nonché del ruolo della disciplina storico-artistica quale unico paradigma per attribuire valore alle collezioni. Nonostante queste posizioni siano state avanzate perfino da professionisti di formazione strettamente storico-artistica, occorre considerare che la condivisione di autorità in contesti quali musei etnografici, storici e scientifici assume caratteristiche diverse rispetto ai musei d'arte. Nei primi l'inclusione avviene poiché si ritiene che il capitale culturale delle comunità di riferimento sia in qualche modo connesso al significato degli oggetti; mentre, per i musei d'arte, si teme che interpretazioni non specialistiche finirebbero per trascurare il contenuto degli oggetti. La difficoltà sta quindi nel comprendere come attribuire diversi significati a un'opera senza trascurarne la valenza disciplinare. O piuttosto, nel trasformare la ricerca storico-artistica in veicolo di comprensione verso scenari più ampi, come temi e contesti socio-culturali, creando connessioni con il presente. Il nodo importante consiste quindi nel riconoscere la relatività del discorso storico-artistico, quale possibile cornice interpretativa fra varie altre possibili.

Il Van Abbemuseum di Eindhoven, nei Paesi Bassi, ha svolto un lavoro ammirevole per esemplificare questo paradigma. Nel museo la disposizione degli oggetti e i materiali interpretativi, sottoposti a continue revisioni in funzione di una maggiore rilevanza sociale, met-

4. Cfr. Andrew Dewdney, David Dibosa e Victoria Walsh, *Post-Critical Museology: Theory and Practice in the Art Museum*, Routledge, London 2012. Cfr. anche Vivien Golding e Wayne Modest (a cura di), *Museums and communities: curators, collections, and collaboration*, Bloomsbury, London 2013; in particolare il saggio di Rhianon Mason, Christopher Whitehead e Helen Graham, *One voice to Many Voices? Displaying Polyvocality in an Art Gallery*, pp. 163-177.

tono in luce come il contesto museale e la storia dell'arte abbiano un ruolo nell'attribuire e/o trascurare dei significati non assoluti ma relativi. Ciò si desume osservando come un oggetto di origine africana, totalmente slegato rispetto al concetto occidentale di opera d'arte, sia stato invece interpretato come tale creando confronti e paralleli stilistici con l'occidente; o indagando come il semplice cambiamento del contesto di osservazione di un'opera (come dalla chiesa al museo) ne modifichi l'attribuzione di valore. Gli attuali approcci interpretativi del Van Abbemuseum, promossi sia nella ricerca sia nella sperimentazione, abbracciano i principi di una museologia critica e impegnata socialmente. A esemplificare questo concetto il progetto *Queering the Collection*<sup>5</sup> indaga con nuove didascalie e itinerari interpretativi le possibili connessioni fra collezioni e temi inerenti l'identità di genere e l'orientamento sessuale, con l'obiettivo di esplorare il tema della diversità in chiave contemporanea e socialmente rilevante attraverso l'arte. Riconoscere che il museo non è una cornice neutrale ma agisce sotto l'influenza di diversi poteri costituisce un presupposto importante per democratizzare i processi interpretativi. Da questo punto di vista il Regno Unito può essere considerato un contesto particolarmente vivace in Europa. Diverse istituzioni hanno infatti messo in discussione la verticalità dei processi allestitivi solitamente affidati alle competenze esclusive di architetti e curatori, favorendo approcci più inclusivi verso diversi interlocutori, come pubblici e comunità, sin dalle fasi di ideazione ed elaborazione dei contenuti. Dalla Scozia all'Inghilterra del Sud, si possono visitare musei che in svariate condizioni economiche e politiche hanno affiancato alla presentazione di opere d'arte domande aperte ai visitatori, oppure interpretazioni a cura di persone locali.<sup>6</sup> Si tratta di approcci che incentivano un ruolo attivo da parte dei pubblici dal punto di vista della costruzione del significato, come può avvenire riflettendo sul concetto di identità culturale (propria e in relazione al presente) davanti a un'opera d'arte non contemporanea. Oppure ascoltando le memorie di cittadini che condividono le proprie percezioni in riferimento a temi inerenti il paesaggio culturale e la cultura del luogo. Nel complesso possono trattarsi di pratiche anche poco impattanti dal punto di vista economico (riscrivere una didascalia non è un esercizio costoso) ma decisamente impegnative sotto il profilo gestionale.

5. <https://vanabbemuseum.nl/en/collection/queering/about/>, consultato il 5 aprile 2019.
6. Nicole Moorhuijsen, "Questioning Participation and Display Practices in Fine Arts Museums", in *ICOFOM Study Series, New Trends in Museology*, Vol. 1, n. 43, 2015, pp. 191-202.

## ACCESSIBILITÀ E GESTIONE DEL CAMBIAMENTO

L'applicazione di approcci accessibili e partecipati alle attività di un'istituzione culturale richiede importanti cambiamenti dal punto di vista del management. Nei processi allestitivi, dove storicamente sono prevalsi modelli in cui l'autorità nella definizione di contenuti e strumenti veniva demandata a curatori e architetti, questi schemi sono stati messi in discussione in favore di modalità collaborative più interdisciplinari e trasversali. Nuovi dipartimenti hanno fatto il loro ingresso nelle istituzioni culturali, come lo studio e il montaggio dei pubblici, l'interpretazione, l'*exhibit design* e l'*audience development*. Alla verticalità di approcci *top-down*, esemplificabili dal punto di vista del risultato in didascalie scarsamente accessibili, si sono contrapposti, seppur progressivamente, modelli organizzativi più orizzontali e *bottom-up*.

In questi casi l'autorità viene condivisa con diversi comparti organizzativi, figure professionali e *stakeholders* (fra cui pubblici) con l'obiettivo di promuovere maggiore inclusione sin dalle prime fasi di elaborazione dei progetti. Come hanno evidenziato Peter Samis e Mimi Michaelson in *Creating The Visitor-Centered Museum*,<sup>7</sup> non esiste un modello univoco per promuovere il cambiamento strutturale nei musei.

Si tratta di individuare traiettorie per incoraggiare l'evoluzione organizzativa in funzione di una maggiore centralità rispetto al ruolo dei pubblici, esprimendo e valorizzando le molteplici sfaccettature di ciascun contesto. I due autori americani, indagando la relazione fra sviluppo accessibile e cambiamento organizzativo negli Stati Uniti e in Europa, hanno tuttavia rilevato dei tratti comuni nella *leadership* di vari musei. In particolare, è emerso il ruolo fondamentale di correre dei rischi, di incoraggiare sperimentazioni e di promuovere un clima collaborativo fra personale di diversi uffici quali ingredienti fondamentali<sup>8</sup> per mantenere viva e in evoluzione la funzione sociale di un'istituzione culturale. Come portare altrimenti allo sviluppo di nuove idee se è difficile esprimere dissenso negli ambienti organizzativi? Come sviluppare nuovi prototipi se non è concesso sperimentare e sbagliare? E come evolvere e stare al passo coi tempi se gli errori non vengono dichiarati e analizzati? Nelle parole di diversi direttori noti per avere sostenuto modelli di *leadership* dove l'accessibilità

7. Peter Samis, Mimi Michaelson, *Creating the Visitor-Centered Museum*, Routledge, London 2016.
8. Cfr. Richard Sandell, Robert R. James (a cura di), *Museum Management and Marketing*, Routledge, London 2006.

ha svolto un ruolo strategico, spesso si coglie come l'apertura alla sperimentazione e il cambiamento di mentalità, combinati a tenacia, coraggio e capacità di relazione, costituiscono ingredienti fondamentali. Se ad oggi gran parte della letteratura sull'interpretazione museale si è soffermata nel descrivere metodi e approcci per favorire accessibilità e inclusione trascurandone talvolta la dimensione di gestione del cambiamento che è richiesta alle strutture organizzative, nuove traiettorie di ricerca potrebbero invece considerare maggiormente questo aspetto.

Nonostante il museo d'arte possa a prima vista apparire come il tempio della conservazione e della tradizione, diversi esempi internazionali testimoniano come mantenere attuale la funzione sociale sia obiettivo perseguibile e auspicabile, grazie a nuove competenze, creatività e forti capacità di leadership.

## LA TECNOLOGIA DA SOLA NON BASTA

Al binomio "pubblici e nuove tecnologie" corrisponde un'ampia produzione di articoli e contributi divulgativi che vi associano, quasi automaticamente, un valore positivo in termini di evoluzione e progresso. Come se l'obiettivo dell'accessibilità, intesa come espressione del valore sociale della cultura, dovesse necessariamente passare, o meglio corrispondere, a un investimento tecnologico. Nonostante questo testo non intenda esplorare in profondità il tema delle nuove tecnologie in relazione alla comunicazione delle collezioni, si vuole comunque riflettere sull'impatto dell'era digitale nei musei: ma più dal punto di vista della *forma mentis* che non degli strumenti. Il dibattito che riguarda questi temi, specialmente in Italia e in una fase iniziale, ne ha infatti considerato soprattutto la dimensione strumentale, trascurando invece quella di pensiero.<sup>9</sup> Nelle conferenze venivano elencati pregi e carenze di nuovi dispositivi, come *Google glasses*, *beacons*, applicazioni e codici QR. Si leggeva, e si legge ancora oggi, di mostre definite come coinvolgenti per le modalità di interazione con gli strumenti, senza menzionare l'approccio all'interpretazione dei contenuti. A questo entusiasmo, o forse trascuratezza verso i temi di fondo che riguardano lo sviluppo di nuove tecnologie, sono corrisposti impatti significativi nel mondo museale. In particolare, si è osservata la tendenza ad adottare dispositivi tecnologici apparentemente inno-

vativi ma comunque poco efficaci dal punto di vista della capacità di generare coinvolgimento. Ne sono un esempio numerose applicazioni che risultano pesanti per le modalità di restituzione delle informazioni e per l'usabilità. Oppure postazioni interattive collocate in punti specifici dei percorsi che incentivano l'interazione fisica ma non quella cognitiva e dove, in sostanza, la costruzione dell'aggiornamento infrastrutturale non avviene. Nonostante l'aggiornamento tecnologico e digitale costituisca senz'altro un fattore di sviluppo per il presente e il futuro della cultura, come di molte altre sfere della società, occorre considerarne i diversi impatti nei processi di produzione e condivisione delle informazioni. Nello specifico, con l'era digitale si sono affermati i concetti di condivisione di autorità e coinvolgimento, come prospettive concettuali e operative che scardinano i modelli organizzativi verticali caratteristici di molte istituzioni culturali. Come emerge nelle riflessioni di Ross Parry, autore che internazionalmente si è distinto per le sue riflessioni sui musei nell'era digitale,<sup>10</sup> le istituzioni devono mettere in discussione, oggi più che mai, le proprie gerarchie di potere. È necessario condividere autorità e redistribuire competenze a diversi livelli abbattendo i confini fra mondi *on-line* e *off-line*, facilitando collegamenti e partecipazione nelle modalità di produzione e accesso ai contenuti. Nello sviluppo di uno strumento interpretativo, che sia digitale o analogico, come una piattaforma o una didascalia, diventa quindi fondamentale agevolare partecipazione nell'attribuzione di senso alle informazioni. Coinvolgere quindi pubblici e *stakeholders* sin dalle prime fasi di sviluppo dei progetti, con l'obiettivo di riflettere prima di tutto sulle voci, sui punti di vista delle rappresentazioni e sull'inclusione di esperienze diverse. L'era digitale, in linea con i presupposti teorici del post-modernismo e della museologia contemporanea, richiede innanzitutto al museo di riconsiderare i propri schemi di potere, in virtù di una cultura gestionale più partecipata e trasparente.

## UNO SGUARDO ALL'ITALIA: FORMAZIONE E FIGURE PROFESSIONALI

Rispetto ai processi di sviluppo che si ravvisano nello scenario internazionale dei musei d'arte, emergono in Italia fattori di resistenza e di crescita caratteristici di questo contesto. Una parziale diversità si deve evidentemente al legame distintivo che musei e museologia hanno con la storia, la cultura e il contesto sociale di ciascun Paese; e che in Italia si caratterizza come un ancoraggio maggiore alla preservazione

9. Per un punto di vista aggiornato cfr. Lida Branchesi, Valter Curzi e Nicoletta Mandarano (a cura di), *Comunicare il museo oggi: dalle scelte museologiche al digitale*, Skira, Milano 2016.

10. Ross Parry, *Museums in a Digital Age*, Routledge, London 2013.



della tradizione e al mantenimento di una cultura alta. Un primo ostacolo rispetto a una diffusione più capillare dei concetti di inclusione e accessibilità del patrimonio risiede nell'approccio alla formazione. In ambito universitario, la museologia è infatti ancora oggi spesso ridotta a appendice della storia dell'arte, affrontata nella maggioranza dei casi come storia del collezionismo o della museografia, per tanto manchevole di quegli aspetti analitici propri della museologia contemporanea, critica e sociale. Nei bienni specialistici degli atenei universitari, là dove esistono percorsi orientati ad alcuni aspetti che caratterizzano il funzionamento di un museo, come quello economico o didattico, mancano tuttavia curricula interamente dedicati a trattare le complessità e le specificità, così come avviene in molti altri paesi. Nel sistema accademico italiano, si stanno inoltre affermando diversi master e corsi in management della cultura, dove nonostante vi sia interdisciplinarietà dal punto di vista della ricerca e del metodo di insegnamento, la museologia manca di un'analisi critica strutturata dal punto di vista antropologico e sociale. La sensazione è di avvertire l'urgenza a equipaggiare gli studenti di metodi per affrontare le sfide operative e gestionali, tralasciando invece quelle che riguardano la filosofia organizzativa, l'identità e la rilevanza sociale delle istituzioni culturali. Quasi come se, a distanza di vent'anni, i conflitti non risolti del conubio fra economia e cultura si ripresentassero nel mancato dialogo in profondità fra management e discipline umanistiche, seppur con forme e caratteristiche diverse. Manca in Italia un approccio alla formazione capace di porre al centro della riflessione le specificità di un settore, in questo caso museale, a partire dall'analisi critica della sua funzione contemporanea anche in riferimento alle politiche culturali internazionali. Il risultato di questa mancanza si riscontra nel dibattito riguardante la gestione delle istituzioni, ancora diviso fra orientamenti più conservatori e altri più focalizzati sulla valutazione delle performance in chiave economica, anziché di impatto su comunità e territori.

Rispetto agli organici e alle modalità operative di molte istituzioni culturali internazionali, in Italia vi sono inoltre poche posizioni di *middle-management* interamente dedicate allo sviluppo di pratiche e processi sui temi che riguardano la conoscenza del pubblico, l'accessibilità e l'*audience development*. Infatti, nonostante si stia ravvisando un interesse crescente per questi temi a livello di formazione e progettazione, anche sull'onda dei programmi di finanziamento europei per il settore culturale, spesso il risultato si traduce in azioni di breve impatto anziché in cambiamenti in profondità nelle modalità gestionali delle strutture. L'accessibilità, così come la scrittura di una didascalia, è un processo articolato e multi-faccettato

che richiede, oltre a competenze nuove e interdisciplinari, un forte impegno a livello di leadership. Crescere in termini di accessibilità e coinvolgimento di diversi pubblici significa porsi dei quesiti sulla missione, sul ruolo, sulle modalità di relazione e sulla visione di sviluppo di un'istituzione. Con quale tono di voce comunicare e a chi? Con quali interlocutori dare vita a progettazioni partecipate e maggiormente inclusive? E con quali obiettivi? Quali gli impatti desiderati su territorio e comunità di riferimento fisiche e virtuali? Si tratta di interrogativi che a raggiera mettono in discussione le attività e il DNA di un'istituzione e che, con l'auspicio di un impatto nel medio-lungo termine, non possono essere risolti in singoli progetti. Da qui emerge l'importanza di investire e creare opportunità di formazione a diversi livelli, dall'ambiente accademico a quello professionale e manageriale.


## PARTECIPAZIONE E GOVERNANCE

Le riflessioni contenute in questo testo sono state maturate all'interno di un percorso di ricerca e sperimentazione che ha attraversato diversi mondi: quello accademico, della cultura, dell'associazionismo, delle imprese culturali e dell'editoria. Il messaggio di fondo che si vuole offrire è che il ripensamento di uno strumento comunicativo come la didascalia comporti la messa in discussione del rapporto fra un'istituzione culturale e il proprio contesto di riferimento. Azione che ne presuppone innanzitutto la conoscenza, la valutazione critica e che spesso comporta la revisione degli schemi di potere e delle gerarchie interne di una struttura. Incoraggiare partecipazione e coinvolgimento fra le sale di un museo significa fare propri questi temi anche a livello di *governance* e di *leadership*. Avvicinare un'opera a diversi sguardi significa includerli e dare loro voce sin dall'esordio dei processi decisionali e operativi. Abbracciare i temi dell'inclusione dovrebbe portare al progressivo abbandono di modelli gestionali dove il potere viene accentrato verso il vertice anziché condiviso fra vari attori e comparti della società. Accessibilità e interpretazione nella museologia contemporanea richiedono in molti contesti un semplice ma al contempo articolato cambiamento di mentalità. Se da un lato gli sviluppi avvenuti nelle modalità interpretative di molti contesti internazionali posso offrire degli spunti, dall'altro occorre considerare le caratteristiche distintive di ciascuna realtà ed evolvere esprimendone le potenzialità. L'auspicio è che nell'attraversare questo clima di cambiamento che interessa la museologia d'arte, in Italia e all'estero, possano crearsi sempre più occasioni di confronto dove analizzare pratiche e processi da una prospettiva interdisciplinare. In aggiunta, gli attuali cambiamenti ambientali, economici, etici e politici richiedono

un crescente impegno civico da parte di musei e istituzioni nell'affrontare temi d'importanza attuale attraverso la propria programmazione.

Alla sfida di una maggiore accessibilità si somma quindi quella di costruire dei legami fra l'interpretazione della cultura e temi socialmente rilevanti nell'attualità. Se l'idea di museo quale istituzione neutrale è stata ormai ampiamente criticata e messa da parte, quanto meno nella letteratura, la dimensione operativa richiede sempre più coraggio, competenze e cambiamenti di *governance* per rendere le istituzioni organismi realmente agili e capaci di leggere le trasformazioni del presente attraverso azioni apparentemente semplici ma di straordinaria valenza simbolica, come la riscrittura di una didascalia.

- Lida Branchesi, Valter Curzi e Nicolette Mandarano (a cura di), *Comunicare il museo oggi: dalle scelte museologiche al digitale*, Skira, Milano 2016.
- Andrew Dewdney, David Dibosa e Victoria Walsh, *Post-Critical Museology: Theory and Practice in the Art Museum*, Routledge, London 2012.
- Vivien Golding, Wayne Modest (a cura di), *Museums and communities: curators, collections, and collaboration*, Bloomsbury, London 2013; in particolare il saggio di Rhiannon Mason, Cristopher Whitehead e Helen Graham, *One voice to Many Voices? Displaying Polyvocality in an Art Gallery*, pp. 163-177.
- Eileen Hooper-Greenhill, *Museums and the Shaping of Knowledge*, Routledge, London 1992.
- Jesus Pedro Lorente, "From the White Cube to a Critical Museography: The Development of Interrogative, Plural and Subjective Museum Discourses", in Katarzyna Murawska-Muthesius, Piotr Piotrowski (a cura di), *From Museum Critique to the Critical Museum, Ashgate Publishing*, Surrey 2015, pp. 115-128.
- Nicole Moolhuijsen, "Questioning Participation and Display Practices in Fine Arts Museums", in *ICOFOM Study Series, New Trends in Museology*, Vol. 1, n. 43, 2015, pp. 191-202.
- Ross Parry, *Museums in a Digital Age*, Routledge, London 2013.
- Peter Samis, Mimi Michaelson, *Creating the Visitor-Centered Museum*, Routledge, London 2016.
- Richard Sandell, Robert Janes (a cura di), *Museum Management and Marketing*, Routledge, London 2006.
- Theopisti Stylianou-Lambert, "Perceiving the art museum", in *Museum Management and Curatorship*, 2009, Vol. 24(2), pp. 139-158.
- Van Abbemuseum, <https://vanabbemuseum.nl/en/collection/queering/about/>, consultato il 5 aprile 2019.



John A. Veverka, *Interpretive master planning. Vol. 1, Strategies for the new millennium*, MuseumEtc, Edinburgh 2011.

Stephen E. Weil, *Making museums matter*, Smithsonian Institution Press, Washington 2002.

Christopher Whitehead, *Interpreting Art in Museums and Galleries*, Routledge, London 2012.

RISCRITTURE IDENTITARIE.  
I TESTI MUSEALI ALLA PROVA  
DELLE TRASFORMAZIONI SOCIALI

*Anna Chiara Cimoli*

Scrive l'antropologo Jean-Loup Amselle: "Il museo è il contemporaneo della questione contemporanea per eccellenza, quella delle identità e delle memorie, che ha detronizzato quella delle lotte sociali. Esso espone le identità e le memorie, con il rischio di deludere coloro che se ne credono gli eredi e gli aventi diritto, ma si espone anche, nel museificarle, a fossilizzare queste stesse identità e memorie".<sup>1</sup>

Si tratta di una lettura pessimista, che mette il dito nella piaga della natura birifronte del museo: da un lato la tendenza alla solidificazione (di culture, atteggiamenti, letture), dall'altro l'essere un'opera aperta, passibile di infinite riscritture, che se non ne cancellano le responsabilità storiche la espongono alla possibilità di rinnovare il proprio discorso.

La contemporaneità del museo sembra risiedere, oggi più che in passato, nella sua capacità trasformativa, ovvero nello spazio che attribuisce alla reinterpretazione delle proprie posizioni, collezioni, scelte curatoriali. Se riesce a evitare il rischio di quello che Claire Bishop chiama "presentismo", ovvero una rincorsa affannosa di un presente necessariamente soggetto a logiche di mercato, ecco che il museo diventa luogo di una rilettura storica radicale, capace di "rompere l'incantesimo di tradizioni calcificate, di mobilitare il passato per riportarlo fiammante nel presente e di tenere la storia in movimento per permettere ai suoi oggetti di fungere di nuovo da agenti storici". Ecco allora che il museo si apre a "una lettura dinamica della storia che mette in primo piano ciò che prima era emarginato, rimosso e negato agli occhi delle classi dominanti. La cultura diventa lo strumento migliore per mettere a fuoco delle alternative: invece di concepire la collezione museale come un magazzino di tesori, essa può essere reimmaginata come un archivio dei beni comuni".<sup>2</sup>

1. Jean-Loup Amselle, *Il museo in scena. L'alterità culturale e la sua rappresentazione negli spazi espositivi*, tr. it. Meltemi, Milano 2017, p. 44.

2. Claire Bishop, *Museologia radicale. Ovvero, cos'è "contemporaneo" nei musei di arte contemporanea?*, tr. it. Johan & Levi Editore, Cinisello Balsamo 2017, p. 64.



La riflessione della Bishop si concentra sui musei di arte contemporanea, ma può essere estesa a qualunque altro tipo di museo. La questione è quella della capacità di produrre delle letture delle collezioni adeguate alle istanze del proprio tempo: istanze relative soprattutto alle identità e alle memorie, come scrive Amselle, ma che sempre di più – diversamente da quanto afferma l'antropologo – includono anche la dimensione della lotta sociale, come hanno mostrato i numerosi episodi di occupazione, protesta ed espressione di dissenso che hanno recentemente eletto il museo come arena e come bersaglio, come oggetto e come soggetto.<sup>3</sup>

I rinascenti – ma evidentemente mai sopiti – rigurgiti di razzismo, nazionalismo, discriminazione, omofobia, insieme a una sempre più organizzata protesta contro le ingiustizie sociali e la mancanza di trasparenza dei processi economici, toccano i musei nel vivo di molte delle loro dinamiche: quelle relative in particolare all'autorialità delle scelte curatoriali, ai finanziamenti e alla leadership.

Questo capitolo analizza alcuni momenti della museologia recente, scegliendo degli episodi esemplari dal punto di vista del metodo e degli impatti. Si concentra sui processi di aggiunta, integrazione o riscrittura dei testi museali per evidenziare come queste scelte possano costituire altrettanti strumenti finalizzati al risarcimento di una lettura storica parziale e segmentata, nonché a una maggiore rappresentatività e giustizia sociale. La riflessione sulla scelta delle parole e sulla loro adeguatezza al contesto sociale cui si rivolgono è qui considerata un marcatore di responsabilità e di rispetto dei visitatori in un mondo inquieto, e al contempo una forma di espressione della missione educativa che definisce la natura stessa del museo.

In particolare, discuto i casi del Rijksmuseum di Amsterdam, il progetto "Words Matter" del Research Center for Material Culture, e infine il caso di affiancamento di nuovi testi operato dal Worcester Art Museum.

Si tratta di momenti recenti ed emblematici di una disponibilità a mettersi radicalmente in discussione a partire dagli apparati interpretativi, nella fiducia che non si tratti di forma bensì di sostanza.

3. Cfr. in particolare Robert R. Janes e Richard Sandell (a cura di), *Museum Activism*, Routledge, Oxon-New York 2019; in particolare il saggio di Laura-Edythe S. Coleman e Porchia Moore, *From the ground up: Grassroots Social Justice Activism in American Museums*, pp. 91-103. Cfr. anche Simon Knell (a cura di), *The Contemporary Museum. Shopping Museums for the Global Now*, Routledge, Oxon-New York 2019.

Questi tre modelli possono costituire, pur nelle differenze di contesto, obiettivi e risorse, dei possibili punti di riferimento metodologico.<sup>4</sup>

#### RISCRIVERE: POLITICAMENTE CORRETTO O CULTURALMENTE OPPORTUNO?

Nel 1992, con *Mining the Museum*, l'artista di origini afroamericane e caraibiche Fred Wilson scompagina e riallestitisce la collezione della Maryland Historical Society di Baltimora portando a galla i nodi irrisolti, le omissioni, i silenzi di una storia americana punteggiata di forme di violenza e oppressione. La forza dirompente di quella mostra-manifesto, considerata un punto di riferimento della museologia critica e sociale, sta nel fatto di usare filologicamente l'apparato visivo del museo: la vetrina, la didascalia, l'illuminazione puntuale, i fondi colorati, insomma tutto ciò che concorre all'"effetto-museo" nella sua declinazione più tradizionale.<sup>5</sup> La carrozzina del bambino ospita però un cappuccio del Ku-Klux-Klan; nella vetrina dedicata all'argenteria dell'aristocrazia di Baltimora trovano posto anche le manette con cui venivano incatenati gli schiavi; i busti degli uomini politici illustri fanno bella mostra di sé, ma di fianco, simmetrici, ecco i piedistalli vuoti degli afroamericani che hanno fatto la storia locale.

L'artista ha compiuto un'azione radicale di rilettura delle collezioni storiche di un'istituzione estremamente tradizionale, senza per questo negarne l'autorevolezza. Usando il museo stesso come tavolozza, tramite la giustapposizione degli oggetti della collezione, egli ha portato alla luce qualcosa che non era stato mai detto e che premeva per uscire. Questo dato – il fatto di affidarsi all'evidenza degli oggetti

4. Fra i diversi altri casi che si potrebbero citare figurano, per esempio, la riscrittura dei testi operata dall'Amsterdam Museum a seguito di alcune mostre di rottura come *Black Amsterdam*, oppure l'interessante processo critico che ha visto protagonista un diorama del Natural History Museum di New York risalente al 1939. Il diorama, dedicato all'incontro fra i coloni olandesi e i capi Lenape nella città di New York, si è arricchito recentemente di vetrotfanie che, sotto il titolo "Reconsidering this scene", spiegano i motivi per cui i modi della rappresentazione di quell'incontro sono oggi da considerare superati. Un testo generale dice infatti che "l'incontro fra i capi olandesi e i capi Lenape, avvenuto nel 1660, voleva celebrare i fondatori olandesi della vecchia New York. Ma la scena presenta una rappresentazione stereotipata, e ignora quanto complessa e violenta sia stata la colonizzazione per i popoli autoctoni" (trad. mia). Vetrotfanie più puntuali illustrano le stereotipie riguardanti, per esempio, il ruolo delle donne o la forma delle imbarcazioni.

5. Cfr. Svetlana Alpers, "Il museo come modo di vedere", in Ivan Karp e Steven D. Lavine (a cura di), *Culture in mostra. Poetiche e politiche dell'allestimento museale*, tr. it. Clueb, Bologna 1995, pp. 3-13.

e delle opere, piuttosto che ai testi museali e agli strumenti dell'interpretazione curatoriale – è sottile e importante. Cito qui come esempio di segno opposto il caso della mostra *Into the Heart of Africa*, allestita nel 1989-90 al Royal Ontario Museum, in cui la curatrice Jeanne Cannizzo analizzava la vicenda coloniale del Canada e lo sguardo sull' "altro" usando l'accostamento e l'associazione visiva e ricorrendo all'ironia e al paradosso. Nelle didascalie, la curatrice aveva usato le virgolette per distinguere i luoghi comuni e le parole del passato coloniale dalla visione del museo e dalla propria, ma questa scelta non era bastata a segnalare che la mostra, nell'intento curatoriale, andava guardata attraverso la lente di una (seppur amara) ironia.<sup>6</sup> La mostra venne chiusa sotto i colpi delle violente manifestazioni e dell'ondata di critiche da parte di chi la sentiva come razzista e offensiva, giudicando l'ironia del tutto inappropriata in quel contesto. Solo nel 2016 il museo ha porto delle scuse ufficiali.

Wilson, in *Mining the Museum*, non ha lavorato specificatamente sulle didascalie: tuttavia, la sua azione ha prodotto un cambiamento nella relazione che il museo intrattiene con le opere e nei testi che la esplicano. Una delle opere esposte nella mostra era il ritratto di un bambino, Henry Darnall III, con il suo schiavo, dipinto nel 1710 da Justus Engelhardt Kühn. Lo schiavo si presenta sulla sinistra del dipinto, lievemente in penombra, con una catena al collo. Oggi, la didascalia afferma che Kühn "ha dipinto Darnall con il suo schiavo. Si potrebbe trattare del primo ritratto di uno schiavo americano giunto a noi".<sup>7</sup>

A cavallo della riapertura del 2013, il progetto "Adjustment of Colonial Terminology" ha interessato la collezione del Rijksmuseum di Amsterdam, i cui titoli o le cui descrizioni (nel catalogo online, nei testi in sala, in ogni altro tipo di comunicazione) sono stati cambiati laddove contenevano termini sentiti come offensivi e figli del passato coloniale; si è tuttavia mantenuto anche il titolo originale, consapevoli della sua dimensione storica e culturale. Questo non è bastato a mettere il museo al riparo dalle critiche che stigmatizzano la "correttezza politica" considerata come atto di ipocrisia e di semplice maquillage (nel discorso politico la correttezza è da tempo diventata un "nemico", qualcosa di cui vergognarsi).

Al di là dei bias e dei posizionamenti ideologici, che fanno velo a

6. Enid Schildkrout, *Ambiguous Messages and Ironic Twists: Into the Heart of Africa and The Other Museum*, in "Museum Anthropology", XV, n. 2, 1991, pp. 16-23.

7. Kerri Houston, *How Mining the Museum Changed the Art World*, in *BmoreArts*, 3 maggio 2017, online, consultato il 7 marzo 2019.

una lettura critica articolata del processo, il dibattito è interessante perché pone l'accento proprio sulla relazione fra immagine e parola che è al centro di questa riflessione: un'immagine, un oggetto restano gli stessi se il nominò in modi diversi?<sup>8</sup> Davvero mantenere una dicitura obsoleta e oggi considerata offensiva da molte persone è un modo per tenere traccia della storia? Rinominare delle opere vuol dire "cancellare la storia"? In sintesi, le parole e le sensibilità che esse vanno a toccare lungo l'arco della *longue durée* storica non hanno alcuna rilevanza, non si collegano a un certo immaginario, non costruiscono il futuro? Tutto sembra rimandare a quel concetto di "presente etno-grafico" di cui parla Johannes Fabian: un presente in cui l'altro può essere cristallizzato, osservato in vetrina, de-storicizzato e dunque depotenziato della sua *agency*, del suo ruolo trasformativo di sé e della realtà? Se, come è evidente, non basta una parola per lavare via un passato fatto di esclusione e violenza, è tuttavia necessaria la consapevolezza che le parole non sono semplici etichette attaccate sulle cose, ma che con quelle cose formano un tutt'uno.

A partire da questa riflessione, raccogliendo il testimone dal Rijksmuseum, il Research Centre for Material Culture ha varato il progetto *Words Matter: An Unfinished Guide to Word Choices in the Curatorial Sector*, da cui sono nati un sito e un volume (2017). Il centro, che riunisce diverse istituzioni olandesi (il Tropenmuseum di Amsterdam, l'Afrika Museum di Berg en Dal, il Museum Volkenkunde di Leida e il Wereldmuseum di Rotterdam), ha lavorato sulle parole dell'origine geografica, della diversità culturale, dell'abilità/disabilità, del genere e dell'identità sessuale. Gli esperti chiamati a collaborare al progetto – accademici, giornalisti, attivisti, curatori... – di ogni termine hanno messo in luce la genealogia, i possibili significati e le sfumature che questi veicolano. Al piede di ogni pagina si suggerisce un uso alternativo della parola (facciamo l'esempio di *indigenous*: il termine viene definito appropriato per definire flora e fauna, ma se si parla di popoli si consiglia invece l'uso del termine con cui ogni popolo definisce se stesso). Le parole

8. Nella lettera al Board del museo circa la mostra *Good Hope: South Africa and the Netherlands from 1600*, pubblicata il 15 maggio 2017 dal sito *LaZeeftuk* e firmata da numerosi attivisti e intellettuali, si legge una critica all'uso del linguaggio nella mostra: "Il continuo uso delle parole 'schiavo' invece che 'schiavizzato', e l'uso della parola 'incrocio' (interbreeding) invece di 'stupro' sono esempi di un uso costante della terminologia coloniale". Open letter to the Board of Amsterdam's Rijksmuseum, online, consultato il 7 marzo 2019.

9. Johannes Fabian, *Il tempo e gli altri. La politica del tempo in antropologia*, tr. it. L'ancora del Mediterraneo, Napoli 1999.

del museo ridiventano così un campo attivo, un luogo di costruzione di significato e anche un progetto politico, nel senso indicato dalla Bishop. La neutralità, intesa come pura descrizione priva di connotazioni positive o negative, è qui un obiettivo; ma certo non è neutrale lo sfondo teorico sotteso all'operazione, che lotta criticamente contro la diffusione dello stereotipo e del pregiudizio.

Ne ho parlato con Ninja Rijns-Kleikamp, coordinatrice del Research Centre for Material Culture:<sup>10</sup>

*Come si è posto il vostro progetto rispetto al fatto che le parole e le loro connotazioni cambiano così velocemente, in un contesto sociale e culturale carico di rivendicazioni e di non-risolti che sembrano esplodere tutti insieme, in questi anni? State continuando a lavorare sulle parole e sulla loro evoluzione?*

Abbiamo lavorato su questi temi per molti anni, abbiamo fatto ricerca coinvolgendo molti professionisti, e a un certo punto ci siamo detti che dovevamo pubblicare tutto quel materiale, dovevamo metterlo sul tavolo e avviare un dibattito. Abbiamo chiamato questo primo livello Work in Progress 1, considerando il primo episodio di una serie che non rigarderà solo le parole (il prossimo sarà sull'alienazione o *deaccessioning*), ma in questo primo libro abbiamo invitato tante voci a manifestarsi, a dare dei suggerimenti. Ci siamo concentrati soprattutto sul passato coloniale e sulle parole legate alla schiavitù. Verrà più avanti pubblicata una versione rivisitata di questo primo lavoro, perché abbiamo chiesto di reagire, inserirsi nel dibattito e svolgere un lavoro di editing sul testo.

*La nuova versione analizzerà le stesse parole, editate alla luce dei commenti che avete ricevuto?*

Ci saranno anche nuove parole e ci sarà l'importante intervento di alcuni musei storici, fra cui quelli di cultura ebraica, che hanno chiesto di partecipare perché si confrontano con gli stessi temi ma attraverso lemmi diversi.

*Hai fatto riferimento ai musei ebraici; si sono fatti avanti altri stakeholders, provenienti dal terzo settore e non solo dall'ambito strettamente museale?*

10. Intervista del 18 gennaio 2019 a Milano.

Si; innanzitutto si sono fatti avanti molti musei chiedendoci di organizzare dei workshop; anche l'Università di Amsterdam con il suo "Diversity Department" e molti altri interlocutori. Abbiamo l'impressione che si sia davvero aperto uno spazio di conversazione e scambio. Alcuni enti ci hanno chiesto diverse decine di copie da distribuire al loro staff.

*Attraverso quali strumenti avete ricevuto e processato le reazioni a questa prima edizione di Words Matter?*

La maggior parte delle reazioni sono arrivate attraverso la posta elettronica e i social media; li abbiamo raccolti tutti e li stiamo valutando uno per uno, per cercare di capire quale uso farne.

*Concretamente, come si è sviluppato il vostro lavoro?*

Ci abbiamo messo almeno due anni, ed è stata una vera lotta... Il passaggio dall'idea alla sua realizzazione è stato una vera battaglia. Si è trattato di lavorare sulla consapevolezza di tutta quanta l'istituzione circa il processo e il suo possibile impatto, e questo non è stato semplice. Abbiamo chiesto che un rappresentante di ciascun dipartimento partecipasse al tavolo di lavoro, con un'attenzione e un ascolto particolare ai mediatori che conducono le visite guidate e sono esposti tutto il giorno alle reazioni dei visitatori; ma anche al settore marketing (che parole usate? Che tipo di reazioni raccogliete?), all'ufficio stampa, e così via. Abbiamo discusso il progetto da tutti i punti di vista, chiedendo ai vari attori con quali parole si confrontassero più spesso e quali fossero le loro percezioni; insomma, abbiamo cercato di coinvolgere tutta l'istituzione, a qualunque livello, altrimenti il progetto sarebbe fallito o sarebbe stato molto fragile. Ci siamo poi rivolti anche a degli interlocutori esterni, non lavorando sul concetto di "censura" o sostituzione ma sulla consapevolezza; non abbiamo voluto ergerci a maestri o giudici, ma solo sollecitare una maggiore presa di coscienza rispetto alla scelta di una parola invece di un'altra.

*Qual è stata la reazione da parte dei musei?*

Abbiamo lavorato con il Rijksmuseum sul progetto "Adjustment of Colonial Terminology" e abbiamo ben presenti le reazioni che quel progetto ha suscitato. Pensiamo che non si possano cambiare le didascalie; quello che facciamo con il nostro data-



base è aggiungere un nuovo titolo. Per esempio, non usiamo più la “N word”, ma i titoli e i testi non sono stati oscurati o sostituiti: spieghiamo semplicemente che non vogliamo più utilizzare alcune parole, e che si tratta di una ragione storica. Non cancelliamo, ma spieghiamo.

#### *Quali è stato l'impatto del progetto?*

Siamo consapevoli che è stato un punto di partenza, e non di arrivo; diverse altre istituzioni hanno iniziato a lavorare su questo tema e ne siamo molto contenti, perché era esattamente il senso del progetto: avviare una discussione.

*Tornando ai vostri workshop: devono svolgersi necessariamente in presenza delle collezioni o ne organizzate anche extra-muros? Anche senza fare riferimento alla categoria dell'“aura” o a una lettura emotiva del contesto museale, che ruolo ha la presenza delle collezioni nel vostro discorso?*

Organizziamo workshop anche in assenza delle opere, spesso basandoci sul catalogo on-line; lavoriamo sulla rappresentazione delle persone e delle culture; ci interroghiamo sull'impatto di un termine invece di un altro e sul punto di vista strettamente occidentale o “olandese” attraverso cui guardiamo al mondo.

Sulla scorta di questa riflessione e a partire dalla una traccia metodologica che ci sembra così urgente anche per il nostro contesto nazionale, interrogandoci insieme ai curatori e agli educatori dell'Accademia Carrara di Bergamo, nel gennaio 2019 abbiamo messo in campo un esperimento in forma di workshop sulle parole della diversità culturale e delle migrazioni, affidandoci alle collezioni del museo.<sup>11</sup>

Ho condotto il workshop con Daniele Biella, giornalista e scrittore attivo sulla prima linea dell'immigrazione e autore di importanti reportage: ci sembrava necessario includere una voce del mondo della scrittura e del giornalismo proprio per corroborare la riflessione sull'uso delle parole e su un loro possibile orientamento a partire

11. Una prima riflessione riguarda la confusione effertivamente dilagante sul vocabolario “tecnico” delle migrazioni (le parole rifugiato, profugo, richiedente asilo, etc.): il Galata di Genova, un museo marittimo con una sezione dedicata alle migrazioni, nel suo più recente allestimento ha dedicato un exhibit proprio a questo lemario.

dai presidi culturali.<sup>12</sup> Con l'aiuto del museo (il conservatore Paolo Plebani e la responsabile dei servizi educativi Lucia Cecio) è stata individuata una rosa di opere che toccassero, in modo ora diretto ora allusivo, i temi dell'identità e della diversità in relazione ai soggetti trattati, al contesto storico, alla biografia dell'artista, ai rimandi alla contemporaneità. Per ogni “stazione” abbiamo impaginato diversi racconti: il mio, di taglio museologico, che faceva riferimento a casi di studio, temi e prassi internazionali; una lettura in forma di “appunti dal campo” da parte di Daniele Biella; una breve analisi di tipo storico-co-artistico da parte di Paolo Plebani o di Lucia Cecio.

A questo punto i partecipanti hanno ricevuto delle cartoline, su ciascuna delle quali era scritto un lemma (o una coppia di lemmi) da commentare, articolare, declinare in base al proprio sguardo, per costruire una sorta di dizionario dinamico e aperto delle parole della diversità. Per esempio, in relazione alla *Madonna del latte* di Bergognone (1490) abbiamo parlato di “corpo”, “spazio pubblico/privato”, “convezione/codice”; di fronte al *Ritratto di fanciulla con ventaglio* del Ptochetto (1740 circa) abbiamo lavorato sulle parole “confort-mià/diversità”; “canone” e “legittimazione/accettazione”, mentre intorno alle due statue raffiguranti il *Giovane pescatore indiano* e il *Giovane cacciatore indiano* di Randolph Rogers (1866) abbiamo ragionato di “esotismo”, “alterità” e “autorialità”.

I testi che ne sono nati danno conto di una pluralità di vedute che arricchisce l'interpretazione, in quella dinamica a cerchi concentrici tale per cui la struttura cresce senza per questo snaturarsi e la voce del pubblico viene presa in conto dall'istituzione, contribuendo a rafforzare un tessuto di interconnessione reciproca.

#### **AGGIUNGERE UN LIVELLO DI INTERPRETAZIONE: IL CASO DEL WORCESTER ART MUSEUM**

Un altro caso di studio oggi più che mai centrale rispetto al discorso dell'evoluzione degli apparati interpretativi è quello rappresentato dall'aggiunta di un nuovo testo che si affianca al precedente, integrandolo. Un caso esemplare è quello rappresentato dal Worcester

12. Questa riflessione si colloca nel solco di *I pregiudizi che siamo*, un kit anti-stereotipo progettato da ABCittà per sensibilizzare al tema della diffusione di pregiudizi e stereotipi a partire dai musei e dai luoghi della cultura. Il kit è scaricabile gratuitamente online. Il progetto è stato realizzato nell'ambito di #Ventotene, *Comunità, cittadina e identità europea*, un progetto a cura di TwLetteratura, ABCittà e Cooperativa Libertutti con il sostegno della Compagnia di San Paolo nell'ambito del “Bando Polo del '900” e con il contributo della Fondazione Cassa di Risparmio di Cuneo.

Art Museum (Massachusetts), che ha aggiunto una nuova didascalia – semplicemente di colore diverso: rosa quelle originali, antracite le nuove – rispetto alla Early American Portrait Gallery, chiamata a illuminare la pagina, fino ad allora del tutto oscurata, dello schiavismo.

Il valore scientifico e politico del progetto, nonché la sua forza, risiedono nel fatto di riferirsi a fonti storiche certe, citandole letteralmente, senza suggerire ulteriori piani interpretativi: l'interpretazione è lasciata al visitatore. Per esempio, di fianco al ritratto di Lucretia Chandler realizzato da John Singleton Copley nel 1763 si legge che "Il padre di Lucretia Chandler, il giudice John Chandler Il (1683-1762), possedeva due schiavi, che lasciò alla famiglia alla sua morte. Alla moglie lasciò 'la mia negra Sylvia' (*my Negro Sylvia* nell'originale) e ad una delle figlie 'il mio giovane negro (Worcester)' chiedendo che fosse 'trattato con tenerezza e tenendolo quanto vicino a sua madre possibile'.<sup>13</sup>

Così mi ha raccontato il processo la curatrice responsabile, Elizabeth Athens.<sup>14</sup>

*Quali circostanze storiche e culturali hanno reso possibile l'aggiunta delle nuove didascalie al Worcester Art Museum? Chi, all'interno dello staff, è stato coinvolto nel processo?*

La motivazione principale per l'aggiunta delle nuove didascalie è stata l'elezione presidenziale statunitense del 2016. Il modo in cui il razzismo, sempre onnipresente, è stato attivamente e direttamente incoraggiato dalla figura del nuovo Presidente è stato per noi profondamente sconvolgente. Volevamo fare qualcosa che contribuisse a contrastare l'amnesia storica o l'ignoranza che sta dietro ogni forma di razzismo.

La mattina successiva alle elezioni io e il mio assistente curatoriale, Justin Brown, abbiamo iniziato a scambiarci delle idee circa le gallerie dedicate all'arte americana del XVIII secolo. L'allestimento era rimasto uguale per circa cinque anni, e la mancanza di rappresentazione, o anche di riferimento, alle persone di colore ci sembrava una forma di pratica curatoriale sbagliata. Lavorando con il nostro exhibition designer, Patrick Brown, Justin e io abbiamo valutato varie possibilità di inter-

vento in questi spazi. Abbiamo optato per l'aggiunta di nuove didascalie, dal momento che il Worcester Art Museum non ha molte opere risalenti a quel periodo storico che ritraggono persone di colore: abbiamo pensato che l'approccio migliore, quindi, fosse quello di evidenziare la loro assenza visiva nelle gallerie americane, attirando l'attenzione invece sulla loro presenza storica. Abbiamo anche ritenuto che il progetto delle didascalie potesse essere facilmente sviluppato nel tempo, assecondando l'emersione progressiva delle informazioni.

Ho svolto la ricerca e scritto le didascalie, attingendo allo studio dei dipinti americani della collezione condotto da David Brigham, uno dei miei predecessori. È interessante notare che dalla sua ricerca era scaturito molto materiale sulle connessioni fra i personaggi ritratti e la schiavitù, anche se questo aspetto non è confluito nell'apparato interpretativo dei dipinti. Ho selezionato solo opere per le quali avrei potuto trovare rapidamente informazioni affidabili, dato il poco tempo che potevo dedicare al progetto.

Volevo che i testi fossero brevi e diretti: ho citato le fonti per sottolineare il fatto che le didascalie articolano semplicemente dei dati storici. L'unico elemento interpretativo è costituito dal pannello introduttivo che motiva l'aggiunta delle nuove didascalie. Nessuna di esse né il pannello sono firmati, come da tradizione del Worcester Art Museum. Inoltre, volevo che fosse il visitatore a compiere la maggior parte del lavoro interpretativo: ad esempio, sapere che John Bours possedeva uno schiavo di nome Cato, il cui valore nel 1778 era pari a 120 sterline, cambia il modo in cui guardiamo il ritratto realizzato da John Singleton Copley?

*Qual è stato l'impatto di questo nuovo layout sul pubblico? In che modo questo impatto è stato valutato dal museo?*

All'inizio l'impatto è stato minimo, ma pian piano il progetto ha iniziato a sollecitare l'attenzione dei media locali e nazionali. La maggior parte delle reazioni è stata positiva, anche se non sono mancate le critiche. I detrattori affermavano che le didascalie enfatizzavano l'elemento sociale rispetto a quello estetico, fatto che ritenevano inappropriato per un museo d'arte. L'estetica, tuttavia, non è mai indipendente dal proprio contesto: questi ritratti, sia nel loro periodo storico che in quello attuale, costituiscono delle vere e proprie dichiarazioni sociali. Vorrei anche sottolineare che non abbiamo rimosso le vecchie didascalie, ma ne abbiamo semplicemente aggiunte di nuove.

13. Al piede della didascalia viene citata la fonte della citazione: Eugene McCarthy e Thomas Doughon (a cura di), *From Bondage to Belonging. The Worcester Slave Narratives*, Amherst 2007, pp. XXVIII-XXIX. Cfr. Maria García, *At The Worcester Art Museum, New Signs Tell Visitors Which Early American Subjects Benefited From Slavery*, in WBUR, 8 giugno 2018, online, consultato il 7 marzo 2019.

14. Intervista via e-mail, febbraio 2019.

Un'altra critica si è appuntata sul fatto che nessuna delle didascalie affrontasse l'esperienza dei nativi americani nelle colonie e durante la *Early Republic*. Si tratta in effetti di un'osservazione importante: l'attuale curatrice del dipartimento di arte americana, Erin Corrales-Diaz, ne ha tenuto conto ed è impegnata a sviluppare ulteriormente il progetto.

Non abbiamo creato alcun dispositivo per valutare le didascalie, quindi abbiamo dovuto fare affidamento principalmente sui commenti dei visitatori. Non abbiamo avuto tempo di preparare le didascalie né di organizzare un focus group, volevamo effettuare un intervento rapido nelle gallerie: non eravamo tanto preoccupati dell'accoglienza, quanto della dimensione etica del gesto.

*A posteriori, consiglierebbe questo processo come possibile metodo da applicare in altri contesti?*

Sì, certamente. Al di là di tutto, le didascalie incoraggiano le persone a considerare non solo ciò che vedono, ma anche il modo in cui le collezioni sono presentate. È incredibilmente facile attraversare un museo e dimenticare che l'allestimento è frutto di una serie di scelte. Penso che questo tipo di sguardo critico sia estremamente importante, specialmente nel caso di istituzioni, quali i musei, che hanno una grande autorevolezza culturale.

*Qual è la tua visione del ruolo e delle possibilità dei testi museali, in un'epoca di crescente consapevolezza circa l'impatto sociale dei musei e la loro possibile funzione di "attivisti"?*

Penso che stiamo entrando in un'epoca in cui i musei valutano più attentamente quello che espongono e come lo fanno. Non importa se siamo visitatori o curatori: alcune delle narrazioni visive che incontriamo diventano talmente familiari che dimentichiamo di metterle in discussione: a che cosa attribuiscono priorità? A chi? Chi o che cosa lasciano fuori?

Curatori e studiosi come Latanya Autry e Asma Naeem stanno spingendo a focalizzare l'attenzione sul modo in cui i musei rinforzano le disuguaglianze sociali e su come possiamo cambiare questo stato di fatto. Penso che ci sia ancora molta strada da fare – Fred Wilson ha affrontato queste preoccupazioni oltre vent'anni fa con il suo progetto *Mining the Museum* – ma mi sembra che ci sia una crescente massa critica di professionisti museali profondamente impegnati nel rendere le nostre istituzioni culturali luoghi più equi.



Worcester Art Museum. Credit Robin Lubbock-WBUR

## ALIMENTARE I PROBLEMI DI CONOSCENZA

Nessun processo di scrittura museale è mai stabile, perché ogni giorno nuovi nodi irrisolti e non-detti vengono al pettine e chiedono rappresentazione e ascolto. Il museo non è chiamato a inseguirli con il fiato corto, ma a testimoniare la propria "contemporaneità" nel senso indicato da Claire Bishop all'inizio di questo capitolo.

Scrivete Franco Russoli nel 1971 che "il museo deve essere proposto come luogo in cui non tanto si trovano delle 'informazioni' o dei 'documenti originali' su un dato argomento, quanto delle inattese e rivelatrici scoperte sulla polivalenza dei significati e messaggi delle opere che esso conserva. Deve essere un luogo dove si va per alimentare i propri problemi di conoscenza, più che subire alienanti e coercitive lezioni".<sup>15</sup> Un luogo in cui si va non a risolvere i propri problemi di conoscenza, ma addirittura ad alimentarli: nessuna definizione di museo potrebbe essere più attuale.

15. Franco Russoli, *Il museo nella società. Analisi proposte interventi 1952-1977*, Feltrinelli, Milano 1981, pp. 10-11.

## BIBLIOGRAFIA

- Jean-Loup Amselle, *Il museo in scena. L'alterità culturale e la sua rappresentazione negli spazi espositivi*, tr. it. Meltemi, Milano 2017.
- Claire Bishop, *Museologia radicale. Overo, cos'è "contemporaneo" nei musei di arte contemporanea?*, tr. it. Johan & Levi Editore, Cinisello Balsamo 2017.
- Johannes Fabian, *Il tempo e gli altri. La politica del tempo in antropologia*, tr. it. L'ancora del Mediterraneo, Napoli 1999.
- Marc-Olivier Gonseth, Jacques Hainard e Roland Kaehr (a cura di), *Le musée cannibale*, MEN, Neuchâtel 2002.
- Robert R. James, Richard Sandell (a cura di), *Museum Activism*, Routledge, Oxon-New York 2019.
- Ivan Karp, Steven D. Lavine (a cura di), *Culture in mostra. Poetiche e politiche dell'allestimento museale*, tr. it. Clueb, Bologna 1995.
- Simon Knell (a cura di), *The Contemporary Museum. Shaping Museums for the Global Now*, Routledge, Oxon-New York 2019.
- Sharon Macdonald (a cura di), *The Politics of Display. Museums, Science, Culture*, Routledge, London-New York 1998.
- Kylie Message, *Museums and Racism*, Routledge, Oxon-New York 2018.
- Research Centre for Material Culture, *Words Matter. An Unfinished Guide to World Choices in the Cultural Sector*, 2017 (anche online).
- Franco Russoli, *Il museo nella società. Analisi proposte interventi 1952-1977*, Feltrinelli, Milano 1981.

ORGANIZZARE IL CAMBIAMENTO  
NEI MUSEI: IL CASO DELLA  
FONDAZIONE QUERINI STAMPALIA

Monica Calcagno

## PROLOGO

Ogni processo innovativo si caratterizza per una tensione tra il cambiamento e la conservazione, tra la necessità di esplorare territori nuovi e l'esigenza di valorizzare le competenze già acquisite. Innovazioni più radicali o *disruptive* (Bower e Christensen, 1995) sono quelle in grado di sovvertire l'ordine costituito, mentre cambiamenti più incrementali si muovono in continuità con il passato. In questa dinamica, le imprese agiscono sospinte da forze differenti: il cambiamento tecnologico, il mercato, l'evoluzione sociale e culturale, le norme e le dinamiche competitive (Calcagno, 2017). Accade anche in quei contesti di produzione culturale oggi interessati da mutamenti tecnologici, da una spiccata evoluzione dei pubblici, e dalla mutevolezza delle fonti di finanziamento (Bakhashi e Throsby, 2010).

Tali dinamiche rischiano di provocare processi di innovazione che conducono, per un verso, all'emergere di soluzioni uniformi e incapaci di valorizzare le specificità identitarie, e per un altro, a fare prevalere uno sguardo rivolto verso l'esterno trascurando le esigenze di cambiamento organizzativo e gestionale.

Investire nell'innovazione pone un problema di sostenibilità non solo finanziaria, ma anche gestionale e strategica, e finisce per aprire questioni identitarie e culturali. Come si può mantenere la propria identità e accettare i cambiamenti che vengono indotti dalla necessità di operare in un contesto che pone le stesse sfide complesse a tutti gli attori di un sistema? Come innovare preservando al contempo il nucleo della propria storia culturale?

Tali domande emergono a metà di un percorso in cui la Fondazione Querini Stampalia si impegna nel compito non semplice di rilanciare la sfida della sostenibilità economica per ripensare il proprio ruolo. Il progetto nasce con l'obiettivo dichiarato di migliorare l'accessibilità e il coinvolgimento dei pubblici, ma pone all'organizzazione alcune domande inevitabili. La conciliazione dei nuovi processi trasversali, l'ascolto del pubblico e l'interazione con interlocutori ancora da conoscere aprono cantieri di lavoro e pongono sfide organizzative e identitarie. L'interazione con il visitatore richiede infatti



all'organizzazione l'individuazione e la gestione di processi nuovi, che reclamano un cambio di passo.

Questo capitolo è dedicato a raccontare come il cambiamento indotto dalla necessità di interagire in maniera nuova con il contesto, a partire da un diverso coinvolgimento del visitatore, ponga l'istituzione di fronte alla necessità di cambiare anche la struttura organizzativa, adeguandola alle necessità di processi innovativi e trasversali. L'esito non è scontato, e gli ultimi quattro anni della Fondazione Querini Stampalia ne sono un esempio.

## UNA GIORNATA DI LAVORI IN FONDAZIONE

Sperimentazione in equilibrio con la tradizione sono le parole che guidano il cambiamento in Fondazione Querini Stampalia. L'istituzione veneziana sente la pressione di una mancanza di fondi ormai cronica e si protende verso l'obiettivo desiderato di sostenibilità cercando di trasformare la mancanza di risorse in opportunità di esplorazione. La sostenibilità interna viene ricercata a partire dalla propria storia, ma iniziando al contempo un percorso di sperimentazioni e progettualità che ridiscutono l'identità sulla base della relazione con il contesto esterno: pubblici e *stakeholder*.

Questo processo ha un suo momento simbolico importante nell'autunno del 2017.

È il 10 di ottobre e ci troviamo nella stanza Saraceno del Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia per assistere alla riunione di programmazione della Fondazione. Si tratta di una prima volta e la Fondazione è impegnata in uno sforzo di narrazione tutto interno. Ogni ufficio viene invitato a raccontarsi, definendo i contorni delle proprie attività ed esplicitando gli obiettivi di programmazione. Marigusta Lazzari, direttrice della Fondazione, introduce i lavori che dureranno una mattina intera. L'atmosfera è a metà tra l'informalità delle consuete riunioni interne e l'attenzione per un momento nuovo e speciale, in cui ognuno è chiamato a comunicare obiettivi e problemi, superando i confini del proprio ufficio.

L'invito di apertura della direzione spinge a guardare in avanti, oltre l'immagine che viene proiettata sullo sfondo e oltre i confini di campo Santa Maria Formosa, della città e del territorio veneziano. L'invito rivolto al personale è di proiettare la Fondazione in un panorama di crescita internazionale, rendendo operativi gli obiettivi di rinnovo e sostenibilità economica che hanno segnato con decisione gli anni più recenti.

La Fondazione Querini Stampalia nasce per volontà dell'ultimo erede della famiglia Querini e come esecuzione di un lascito testamentario, e in questo trova ragione della sua esistenza; tuttavia il

lascito testamentario non è sufficiente a giustificare il protrarsi degli sforzi. È necessario ripensare il proprio ruolo all'interno di uno scenario che cambia e si rinnova ponendo sfide sempre diverse. E, d'altra parte, può esistere un'organizzazione culturale che, a Venezia, non sia proiettata verso il mondo?

La riunione ha inizio. Si parte dall'Ufficio Comunicazione che presenta i nuovi progetti. A seguire si entra nella discussione di budget attesi e investimenti futuri richiesti dall'obiettivo di raggiungimento di una maggiore sostenibilità economica. Le presentazioni entrano nel cuore della biblioteca e subito dopo nel nuovo Ufficio Sviluppo, nato per coordinare gli sforzi attorno ai progetti espositivi ponendo al centro del lavoro la soddisfazione dei pubblici. La discussione coinvolge alcune figure organizzative nuove; ruoli dedicati a progetti temporanei scelti dalla Direzione per sospiare il cambiamento e perseguire con maggiore forza l'obiettivo dell'innovazione.

Le presentazioni si chiudono con una proiezione nell'arte contemporanea e uno sguardo ai progetti espositivi che hanno contraddistinto l'azione della Fondazione Querini Stampalia in questo campo.

Alla fine di una mattina d'intenso lavoro, due sono le parole che emergono all'attenzione di chi ascolta: *relazione* e *identità*. Utilizzate esplicitamente da alcuni e richiamate implicitamente tra le righe delle presentazioni, esse portano alla luce temi e questioni attorno a cui ragionare.

La parola *relazione* viene per lo più utilizzata al plurale e indica il moltiplicarsi di reti che la Fondazione ha sviluppato nel tempo e che oggi sono al centro di una strategia di rafforzamento del ruolo svolto nel territorio. Sospinta dall'urgenza di trovare una soluzione al problema della sostenibilità economica, la Fondazione ha spinto l'acceleratore sulle collaborazioni, costruendo un nuovo e più forte sistema di relazioni. Queste passano attraverso i progetti di *membership*, l'allestimento di nuovi usi dell'edificio e arrivano a ridefinire la mappa delle collaborazioni potenzialmente attivabili con nuovi partner. La Fondazione si proietta così verso l'esterno, alla ricerca di forme nuove di sostegno economico, ma anche ridefinendo il proprio ruolo nel territorio veneziano.

La questione dell'*identità* riporta l'attenzione sul nucleo strategico dell'organizzazione. Cosa significa oggi per la Fondazione Querini Stampalia esprimere in maniera coerente la volontà del lascito testamentario del conte Giovanni Querini e accettare l'urgenza del cambiamento? Come abbinare la natura profondamente locale della dimora storica con le spinte emergenti dall'essere parte di uno scenario internazionale?

"Stiamo perdendo la nostra identità?", domandano alcuni dei professionisti presenti alla riunione.

Per capire il senso della riunione e dare il giusto significato alla domanda occorre risalire indietro di qualche anno, a quando la direzione della Fondazione decide di studiare il proprio pubblico.

Comito dell'indagine allora è capire come dare maggiore valore all'esperienza di visita, in sintonia con quanto avviene in maniera consolidata e da più tempo in contesti museali stranieri, in particolare britannici e nord-europei, ma anche in alcune esperienze italiane. Questo primo obiettivo corre parallelo a un secondo tema: la sostenibilità economica. Di fronte all'inadeguatezza del finanziamento pubblico, la Fondazione potrebbe optare per una soluzione di congelamento delle decisioni e di mantenimento delle attività; ma decide il contrario. La sostenibilità faticosamente cercata apre la strada a una serie di sperimentazioni che partono dal pubblico e arrivano a individuare nuovi mercati potenziali, approdando a un'idea di cambiamento che inizia dall'interfaccia con il pubblico. Per capire quanto sta succedendo oggi, dunque, bisogna risalire a quel momento.

#### L'ORIGINE DI TUTTO: I PROGETTI DI ANALISI DEL VISITATORE

Nel 2015, la Fondazione Querini Stampalia con il supporto di ICOM decide di analizzare i propri visitatori cercando di capirne il profilo e intercettare i desideri. L'obiettivo è di iniziare in questo modo un percorso di revisione delle didascalie alla luce di nuovi modelli interpretativi.

La ricerca è di tipo qualitativo e si basa sulla raccolta di interviste rivolte a direzione, staff, volontari e visitatori. I dati raccolti mostrano come alla maggior parte dei visitatori il museo appaia nella sua interezza soltanto dopo l'ingresso in Fondazione. La collezione è come un gioiello nascosto, scoperto con piacere e una certa sorpresa durante la visita. Di questo gioiello rimangono nella memoria la sala dei Bella e la ricostruzione delle scene di vita che portano all'attenzione la natura di dimora storica della Fondazione.

Agli occhi dei visitatori, la Fondazione appare come un luogo storico importante per la narrazione della città. Tale luogo ha due sostegni importanti: l'edificio e i volontari.

Il primo costituisce il patrimonio tangibile e rileva sia come memoria storica sia come luogo speciale nella storia dell'architettura per la presenza dell'area Scarpa.

I secondi svolgono un ruolo fondamentale nel racconto della Fondazione e della città. I volontari donano alla Fondazione tempo, passione e coinvolgimento, svolgendo una funzione cruciale di mediazione e costruzione di senso. I risultati ottenuti nel corso di questa prima indagine rafforzano l'idea che sia giunto il momento per spingere in direzione di un cambiamento importante a livello di comunicazione.

Le opere appaiono valorizzate solo dal punto di vista storico-artistico, mentre non viene sfruttata l'opportunità di stabilire un più forte legame tra il contenuto delle collezioni e la città. Se è vero, infatti, che le sale dedicate alle feste veneziane e alla quotidianità della vita di palazzo rappresentano per il pubblico una fonte inesauribile di narrazioni, tali storie andrebbero meglio valorizzate in relazione a un pubblico che cambia. Questo rende strategico e al contempo critico il contributo dei volontari. Guide, cataloghi, schede di sala appaiono infatti incapaci di cogliere le nuove esigenze di interazione con il pubblico.

Questa prima indagine vede coinvolte la Direzione della Fondazione, la responsabile del museo e una risorsa esterna che guida il processo di raccolta dati; il passo successivo prevede un coinvolgimento allargato all'intera struttura organizzativa. Rispondere alle esigenze espresse dal pubblico richiede infatti un lavoro collettivo e chiama in causa anche chi non è direttamente coinvolto nella relazione con il pubblico.

Nel 2016 viene così avviato un progetto di studio dei visitatori che dall'area museale si allarga all'intera Fondazione: la biblioteca, l'area Scarpa, la caffetteria.

Il progetto viene diretto dalla consulente esterna che aveva già curato la prima rilevazione e coinvolge la responsabile della biblioteca, luogo di grande rilevanza per la vita della Fondazione e punto di attrazione per la popolazione dei giovani che ne affollano le sale studio.

Con il supporto di alcune decine di studenti dell'Università Ca' Foscari di Venezia, vengono allestiti un banco informativo e un punto di osservazione in grado di mappare il processo di visita in ogni momento. Il *behavioral mapping* fornisce un quadro completo delle traiettorie seguite dai diversi pubblici, individuando aree calde e fredde dello spazio, punti di smarrimento e momenti di discontinuità. Alle mappe si aggiungono nuovi questionari indirizzati a raccogliere in maniera esplicita le motivazioni alla visita.

A fine agosto 2016 sono 410 le mappature del piano terra, 400 quelle dell'area Scarpa fino all'ingresso del museo e 150 le interviste rilevate e, dato inedito, l'indagine ha coinvolto attivamente gli studenti incaricati della rilevazione. Questi, oltre che osservatori, sono divenuti protagonisti di un percorso di formazione e comunicazione diretto ad avvicinare il pubblico più giovane, e il loro coinvolgimento attivo è un primo obiettivo raggiunto.

La seconda ricerca evidenzia un bisogno informativo importante da parte del pubblico. I visitatori sono stretti tra un'aspettativa ambigua su quello che troveranno in Fondazione e l'accesso alle informazioni che ricevono in ingresso. Ambiguità e disorientamento sono il risultato del percorso di accesso alle diverse aree della Fon-

dazione e la percezione è chiara sia nella mappatura sia nell'analisi delle motivazioni.

L'indagine mette così in evidenza la presenza di un pubblico di visitatori per lo più di primo accesso e con una provenienza ampia anche se prevalentemente europea. Le motivazioni richiamano il desiderio di approfondire la storia di Venezia anche dal punto di vista sociale e culturale, accedendo a un'esperienza diversa e autentica, ma senza trascurare la rilevanza di un uso piacevole del proprio tempo libero.

Desiderio di cultura e bisogno di svago e socialità procedono così insieme e ottengono una risposta adeguata. La visita produce elevata soddisfazione soprattutto in relazione al desiderio di vivere una Venezia autentica e ricca, trovando all'interno della Fondazione non solo l'arte legata alla città (nuovamente la sala del Bella) ma anche gli spazi di vita reale: la biblioteca, il giardino, le aree dedicate all'accoglienza e alla socialità. La Fondazione appare dunque nella sua duplice natura di luogo storico e contemporaneo, al centro di una città che non è solo museo ma reclama momenti di vita normali.

Nonostante il quadro sostanzialmente positivo, la Fondazione non comunica in maniera adeguata la storia e il contenuto delle collezioni e il dato viene rilevato esplicitamente nelle critiche alle schede di presentazione delle sale.

Alla seconda rilevazione, dunque, la Fondazione presenta le stesse criticità già rilevate nella prima indagine: dotata di un potenziale incredibilmente ricco di contenuti storico-artistici, si avvale di una strategia comunicativa inadeguata rispetto alle attese.

#### LA SCELTA STRATEGICA: RIPENSARE LA NARRAZIONE

L'esplorazione del pubblico sostiene una nuova consapevolezza. La Fondazione ha bisogno di trovare forme di comunicazione differenti per i propri interlocutori e questo interessa tanto i progetti espositivi quanto la costruzione di un piano di sostenibilità che sia resistente alla riduzione del sostegno pubblico.

Prosegue così la politica di potenziamento delle relazioni per trovare nuovi partner – nazionali e internazionali – con cui stringere alleanze e sostenere la Fondazione sia finanziariamente sia nel consolidamento di competenze utili per esplorare ambiti di azione nuovi. Sostenibilità e sperimentazione diventano le parole chiave di una strategia che si potrebbe definire di "upgrade", ma anche di rafforzamento dell'identità. Questo processo avviene lavorando sulla relazione con l'esterno e investe tanto il rapporto con i pubblici (quelli già consolidati e quelli nuovi da conquistare) quanto il rapporto con i partner (*stakeholder* istituzionali e imprese).

Sempre nel 2016 prende così vita un terzo progetto.<sup>1</sup> Il tema è ora la narrazione e la collaborazione coinvolge il mondo delle imprese creative, rappresentato da *Il Libro con gli stivali*, piccola società cooperativa di librai indipendenti con un proprio spazio commerciale nel centro della città moderna.

Le analisi sul pubblico hanno evidenziato un deficit di comunicazione. Il visitatore vuole ascoltare e vivere le mille storie di uno spazio altrimenti ridotto a luogo di osservazione passiva. Il progetto si pone così l'obiettivo di rafforzare l'impianto narrativo della Fondazione, quello agito dalla struttura e quello percepito dai visitatori. In tal senso la collaborazione con una società operante in ambito editoriale, dotata di una speciale attenzione per il pubblico dei giovani e localizzata al di fuori dal centro storico, apre alla possibilità di lavorare sui contenuti ma anche sul potenziamento del mercato, assecondando le logiche di innovazione a cui il mondo della cultura è oggi esposto (Bakhashi e Throsby, 2010).

L'apice del progetto arriva nella primavera del 2017, quando viene realizzato un workshop narrativo interno. Sotto la regia della libreria, vengono svolte venticinque ore di attività, sommariamente indicabili come attività formative, suddivise in cinque incontri da cinque ore ciascuno. I partecipanti sono impiegati in ruoli e ambiti diversi della struttura: una risorsa dell'Ufficio Museo, una della biblioteca, due operatori coinvolti nelle attività del servizio civile, una persona dell'Ufficio Sviluppo e la consulente che ha seguito tutti i progetti sul visitatore. In momenti diversi, poi, al gruppo si uniscono alcuni volontari che operano come mediatori nel museo.

La cifra distintiva del workshop diventa la diversità di competenze e background, unita all'interesse e alla curiosità per la sperimentazione narrativa. L'obiettivo è di individuare e fare propria una specifica competenza narrativa, attraverso la mediazione e il contributo di persone con competenze in ambito narrativo e teatrale. Come si legge nel documento finale di progetto indirizzato alla Direzione della Fondazione:

"In generale, tanto nelle lezioni più teoriche quanto in quelle di taglio laboratoriale, l'impegno si è sempre concentrato nella ricerca di una modalità espositiva spontanea, che puntasse

1. Il progetto è finanziato dal Fondo Sociale Europeo tramite la Regione Veneto e sviluppa una linea specifica di ricerca dal titolo "Percorsi espositivi e narrazione: valorizzazione del cultural heritage attraverso l'innovazione dell'esperienza di fruizione" all'interno di un ampio partenariato con IJAV che ricade sotto il titolo "Rigenerazione urbana e competitività del territorio tramite l'innovazione sociale, le industrie creative e l'imprenditorialità culturale".

non tanto alla trasmissione di nozioni e informazioni quanto a un coinvolgimento dei potenziali fruitori del museo anche di tipo emotivo; una immedesimazione quindi nelle vicende dei membri della famiglia Querini Stampalia definiti in quanto personaggi di un racconto capace di destare curiosità e interesse non soltanto attraverso la ricchezza dei contenuti, ma soprattutto attraverso la loro riorganizzazione, con una nuova attenzione posta in quei passaggi che, sul piano della tecnica narrativa, tendono a fungere da motori di interesse, quali le situazioni di conflitto e i grandi temi della vita, così per come sono generalmente trattati in letteratura”.<sup>2</sup>

Il gruppo lavora al di fuori della rigidità di una narrazione imposta come professionalità e sviluppa una comunicazione personale, capace di riorganizzare i percorsi storico-artistici agganciandoli a temi narrativi universali e comprensibili da qualunque visitatore, indipendentemente da età, lingua e preparazione storico-artistica.

Soddisfare il bisogno di storie che caratterizza la vita umana (Gottschall, 2014), apre la strada a un ripensamento del lavoro di mediazione. Quello che ne deriva è un percorso lungo e faticoso, dove i partecipanti abbandonano la sicurezza di conoscenze ed esperienze consolidate nel tempo, per lanciarsi in inedite attività di ricerca e sperimentazione. Vengono utilizzati la narrazione orale e il linguaggio performativo, che richiedono un coinvolgimento personale forte. Il risultato è entusiasmante e il processo complesso, ma ora la Fondazione ha la possibilità di rafforzare le narrazioni emerse durante il laboratorio, come sottolinea la relazione conclusiva al progetto:

“Il personale della Fondazione coinvolto nella formazione ha dimostrato interesse nell’attività svolta, arricchendo il percorso con contributi personali e manifestando una lodevole disponibilità a rimettere in gioco le proprie conoscenze e il proprio approccio al lavoro. Sarebbe quindi opportuno venisse offerta alle persone coinvolte l’occasione di riprendere e approfondire quanto fatto sin qui, attraverso il confronto reciproco e attività di autoformazione, che il gruppo saprà certamente mettere a frutto”.<sup>3</sup>

2. Estratto dal documento di chiusura del progetto scritto dal coordinatore

del workshop Nicola Fucchi.

3. *Ibidem*.

I percorsi di narrazione individuati e su cui la Fondazione può proseguire il lavoro svolto in maniera autonoma sono: un “percorso famigliare”, un “percorso architettonico/domestico” e un percorso denominato “giornata tipo”. Ciascuno di questi valorizza la connessione tra la Fondazione Querini Stampalia e la città, uscendo dall’esclusività di una narrazione fondata sul solo linguaggio storico-artistico. Questo non è tuttavia un rifiuto, ma un percorso parallelo e integrativo, destinato ad accompagnare il visitatore nelle sale del Palazzo, alimentando la curiosità e guidando alla scoperta.

#### **IN CONCLUSIONE: PERCORSI PARALLELI, IDENTITÀ, ORGANIZZAZIONE**

Il progetto iniziato nel 2016 si chiude a settembre del 2017, e a marzo 2018 viene inaugurata l’attesa mostra “Capolavori a confronto: Bellini/Mantegna. Presentazione di Gesù al Tempio” a cura di Brigit Blass Simmen, Neville Rowley e Giovanni Carlo Federico Villa.

Si tratta di una mostra importante e non solo per la curatela internazionale: La Fondazione Querini Stampalia ha infatti la possibilità di mettere in atto quanto appreso nel corso del periodo di sperimentazione appena archiviato. I fronti di azione sono molteplici.

In primo luogo, si tratta di un progetto che pone la Fondazione a pieno titolo nel contesto europeo. Come recita l’introduzione del Presidente Marino Cortese al catalogo della mostra: “Il confronto fra le due opere sarà infatti il cuore delle mostre dei due artisti che avranno luogo alla National Gallery dal primo ottobre di quest’anno e alla Gemäldegalerie dal primo marzo dell’anno prossimo”.

Come secondo elemento di rilievo, il progetto espositivo consente alla Fondazione di ripensare il proprio ruolo nella città e di mettere a punto una strategia comunicativa rinnovata, capace di rispondere agli spunti identificati nelle diverse indagini sul pubblico e rafforzata dal progetto “narrazione”. La mostra, che in sé mette a confronto due sole opere, diventa così l’approdo di un processo di ripensamento degli spazi, di riallestimento delle opere e di ricostruzione delle didascalie.

La Fondazione può raccontare se stessa in modi diversi e complementari, rappresentati in maniera evidente dalle due pubblicazioni a corredo della mostra: il catalogo e il libretto *Voci di palazzo*. Si tratta di due prodotti editoriali completamente differenti e di portata non confrontabile ma che corrono su binari paralleli.

Il primo incarna il tradizionale prodotto editoriale realizzato a valle di un progetto scientifico importante. Ricco di immagini e testi che raccontano il confronto fra i due artisti, il catalogo parla attraverso le voci internazionali del progetto ed entra nel dettaglio della ricerca storico-artistica per restituire la completezza e la profondità del lavoro.



Il secondo è un breve e leggero prodotto editoriale, utilizzato per illustrare la vita del palazzo. *Voci di palazzo* è la traduzione materiale (artefatto fisico) e semantica (linguaggio) di quanto vissuto nel progetto narrativo. Poche immagini, alcuni semplici disegni che lasciano spazio all'immaginazione, un testo agevole che cattura il lettore a prescindere da età e preparazione, collegando la storia della Fondazione con la storia della città, con le persone e gli usi del tempo, ma anche con i contesti attuali.

I due prodotti editoriali sono voci rivolte all'esterno ma costituiscono anche il segno tangibile di un'organizzazione complessa e articolata. Da un lato una struttura organizzativa composta di uffici, gruppi di lavoro, competenze professionali, consuetudini di lavoro e relazioni consolidate nel tempo. Dall'altro lato le sperimentazioni visive negli ultimi anni che hanno messo l'accento sui processi, sulla loro trasversalità e sull'opportunità di rafforzare la forte identità storica attraverso l'innovazione.

La sfida della Fondazione si può leggere nella tensione fra queste due visioni e nella necessità di cucirle e sovrapporle lavorando sulla comunicazione interna ma, a questo punto, anche sulla messa a punto di una struttura organizzativa capace di assimilare e restituire con consapevolezza le sfide che il contesto esterno ha posto al sistema.

Come altre parti di questo lavoro raccontano, molte istituzioni museali stanno lavorando alla riprogettazione di didascalie e linguaggi per coinvolgere in maniera più attiva e curiosa i propri visitatori. Tale sforzo non va però limitato alla comunicazione, ma apre la strada a una revisione dei processi di progettazione e realizzazione – di una mostra o di un'intera collezione – e richiede l'identificazione di figure professionali nuove, di ruoli ibridi e di spazi di interazione che vanno adeguatamente ripensati, organizzati e gestiti.

L'attenzione si sposta così dall'esterno all'interno, dal rapporto con il visitatore al coinvolgimento della struttura, dall'identità comunicata attraverso il prodotto all'identità percepita da chi sta dentro i processi. L'organizzazione di questa molteplicità di livelli è la sfida che si apre a questa come ad altre istituzioni, con un obiettivo nuovo: consolidare l'identità proseguendo il processo di innovazione intrapreso.<sup>4</sup> Questo sembra essere l'orizzonte di azione e il terreno di riflessione per il prossimo futuro.

Hasan Bakhashi e David Throsby, *Culture of Innovation. An economic analysis of innovation in arts and cultural organizations*, 2010, NESTA Research Report.

Joseph L. Bower e Clayton M. Christensen, *Disruptive technologies: catching the wave*. In "Harvard Business Review", 1995, pp. 43–53.

Monica Calcagno, *Interpreting Innovation. Design Creativity Art*, Editoriale Scientifica, Napoli 2017.

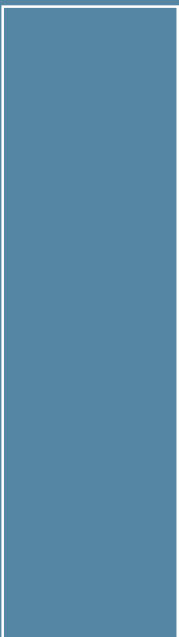
Mary Ann Glynn, *When Cymbals become Symbols: Conflict Over Organizational Identity Within a Symphony Orchestra*. In "Organization Science", 11(3), 2000, pp. 285–298.

Jonathan Gottschall, *L'istinto di narrare. Come le storie ci hanno reso umani*, Bollati Boringhieri, Torino 2014.

4. Per un'analisi delle problematiche relative alla costruzione dell'identità in un contesto di istituzione culturale si rimanda all'interessante lavoro di Glynn (2000).

# IL RUOLO DELLA GRAFICA

*Enrico Giori*



*Progresso è quando si semplifica,  
non quando si complica*  
Bruno Munari<sup>1</sup>

## PREMESSA

Questo capitolo non intende essere un manuale di istruzioni grafiche – o *identity guide* – bensì un'introduzione, attraverso scale quantitative, che permetta di comprendere i concetti della progettazione nel mondo del design e la loro applicazione in forma di didascalia museale. La prima parte del capitolo rifletterà in modo critico sul ruolo dei designer nel panorama della comunicazione visiva, mentre la seconda esplorerà un esempio pratico nella proposta di progetto per la comunicazione visiva della Pinacoteca Nazionale di Siena, formulato in occasione del bando "Dam: Design and Museums. Giovani Designer per i Musei Italiani."

## DESIGN + CREATIVITÀ = PROGRESSO

Tutto ciò che ci circonda è progettato: tavoli, sedie, cartelli per strade e autostrade, frullatori, didascalie museali. L'esistenza di qualsiasi oggetto può essere ricondotta al lavoro di un designer – o un team di designer – che, a partire dall'applicazione di metodologie progettuali, sistematizza una serie di idee astratte che possano in seguito materializzarsi in un progetto finito.

Il motivo per il quale spesso non ci rendiamo conto della progettazione insita in qualunque oggetto, piccolo o grande che sia, è che la sua esistenza all'interno della nostra società è giustificata da un bisogno: solamente quando un oggetto non soddisfa una reale necessità il processo progettuale è messo in discussione.

È importante ricordare che la parola "progettare" ha il significato

---

<sup>1</sup>. Bruno Munari, *Da cosa nasce cosa*, Ed. Laterza, Roma 1992, p. 184.

di "ideare qualcosa e proporre il modo di attuarla" e deriva dal latino *profectare*, a sua volta derivato da *pro*, "avanti", e da *facere*, "gettare", da cui il suo significato di "gettare avanti", "anticipare".<sup>2</sup> Come scrive Gian Luca Giannelli, ciò che occorre in qualsiasi processo di progettazione è innanzitutto un metodo, ovvero "un atteggiamento, un modo di porsi, nel processo, tale da farne un'attività razionale, scientifica, che riconosca i principi supremi dell'essere e del conoscere".<sup>3</sup>

## PROGETTARE PER COMUNICARE

Nel suo saggio *Da cosa nasce cosa*, Bruno Munari riporta una citazione estremamente rivelatrice sulla metodologia progettuale del design. "Il mio amico Antonio Rebolini dice: «Quando un problema non si può risolvere, non è un problema. Quando un problema si può risolvere, non è un problema». Ed è vero effettivamente".<sup>4</sup>

Il design della comunicazione visiva, infatti, può essere considerato sia un'attività che un prodotto finalizzati a risolvere problemi concreti. Si tratta così di ideare, pianificare, progettare e produrre strumenti comunicativi (normalmente implementati con mezzi industriali), orientati a trasmettere messaggi specifici a pubblici specifici.

Scopo di questo processo è ottenere una reazione e generare un cambiamento in termini di conoscenza, atteggiamenti, sentimenti o comportamento.

A tal proposito, il problema progettuale del design della comunicazione visiva non può essere concepito come un bivio nel quale scegliere tra efficacia comunicativa ed estetica: l'estetica rimane un requisito di comunicazione da soddisfare nel corso dello stesso processo progettuale. La bellezza e la sofisticazione visiva sono dimensioni importanti del lavoro del designer, ma devono essere integrate nel contenuto del progetto e nello studio delle specificità del suo pubblico e non possono essere definite sulla base di presunti criteri universali e indipendenti dal contesto.

Bisogna riconoscere che esistono una serie di differenze essenziali tra "espressione" e "comunicazione". L'espressione fa appello alle nostre emozioni, coinvolgendo il pubblico a un livello profondo, ma tende ad essere più ambigua e spesso meno precisa. La parola

"comunicazione" deriva dalla parola latina *communicatio* che significa "condivisione". È necessario un accordo reciproco tra il mittente e il destinatario di un messaggio affinché la comunicazione funzioni.

## LINGUAGGIO VISIVO:

### MESSAGGI E RAPPORTO MITTENTE-DESTINATARIO

La comunicazione visiva è quindi simile al funzionamento del linguaggio, che sia esso verbale o scritto. Tuttavia, il linguaggio visivo potrebbe non essere affidabile o coerente quanto il linguaggio scritto, che ha un insieme più formalizzato di convenzioni e regole. Le convenzioni e le regole della comunicazione visiva sono spesso scelte dai designer, ma vengono interpretate per esteso dal pubblico, il quale valuta in pochi secondi la comprensibilità del messaggio comunicato.<sup>5</sup> Quando parliamo di comunicazione visiva, parliamo di un'unione di contenuti e forma. I designer sono pertanto i "mittenti" del messaggio e, attraverso un mezzo, consegnano il messaggio al destinatario. Questo processo non è necessariamente a senso unico; i destinatari, infatti, potrebbero – e dovrebbero – essere incoraggiati a fornire un feedback al mittente. Questo, per tutelarsi dal rischio che il significato del messaggio possa essere compromesso durante il processo di consegna dalla presenza di quello che, in gergo tecnico, è definito "rumore": una contingenza che si verifica quando il destinatario non è in grado di decifrare il linguaggio visivo e quindi non è in grado di interpretare il messaggio in modo corretto (e dunque previsto).

I designer, al contrario degli artisti, non sono la fonte dei messaggi che comunicano e per questo il loro lavoro deve normalmente sapersi liberare dalla presenza dell'autore così da evitare la presenza di rumori all'interno di comunicazioni sviluppate per mettere i clienti originari in relazione con il loro pubblico atteso. In questo senso non è desiderabile che il designer, attraverso il suo lavoro, possa essere riconosciuto.

La creatività nel design può essere definita come la capacità di concepire soluzioni inaspettate a problemi apparentemente irrisolvibili, ma deve trovare spazio entro limiti stabiliti. La totale libertà non dovrebbe dunque essere considerata quale condizione essenziale, considerando la creatività come un tipo di intelligenza da sviluppare capace, in mezzo a un flusso di dati non connessi e caotici, di consentire la scoperta di nuove connessioni, vedere differenze che altri non vedono e, di conseguenza, produrre interazioni inaspettate e sorprendenti.

2. Alberto Bassi, *Disegno e design. Brevetti e creatività italiana*, Fondazione Valore Italia, Roma 2009, p. 420.  
3. Gian Luca Giannelli e Giorgia Acritidu, *Ricerca progettuale e condizione umana*, Libreria Editrice Fiorentina, Firenze 1978, pp. 21-22.  
4. Munari, *op. cit.*, p. 29.

5. Jorge Ptascara, *Communication Design: Principles, Methods, and Practice*, Allworth Press, New York 2004, p. 55.



L'avvento dei personal computer e la loro diffusione hanno cambiato notevolmente il ruolo e la percezione della grafica e, soprattutto, di coloro i quali se ne occupano a livello professionale. Da un lato, il PC ha concretamente cambiato i mezzi di produzione di materiale visivo; dall'altro ha creato un modo diverso di accedere a e interagire con le informazioni, attraverso Internet ed altri supporti multimediali.

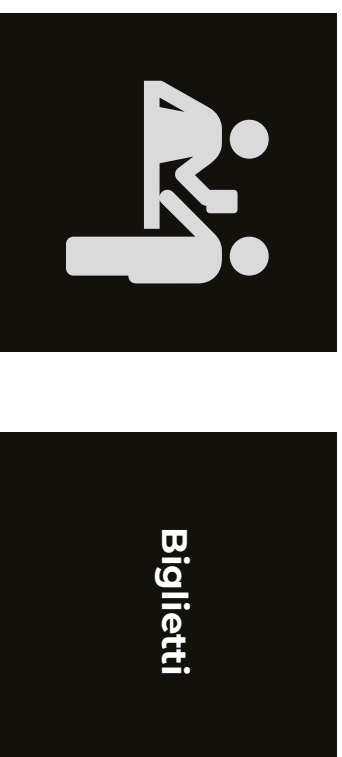
La digitalizzazione ha così permesso la creazione, spesso collabativa, di contenuti multimediali, concentrando in un solo strumento di produzione la capacità di gestire immagini di qualunque tipo, talvolta abbinata a suoni e dunque in movimento. In una certa misura, questo era già stato realizzato dal film; ma la differenza è che con il supporto del computer è possibile accedere in modo casuale e improvvisato alle origini dei dati e, a determinate condizioni, modificare i dati stessi. Nuove aree di lavoro sono state aperte al design della comunicazione visiva e un cambiamento di profilo ha influenzato profondamente il lavoro del designer. Nonostante la figura del designer progettista sia ancora molto diffusa, lo scambio di dati costante che avviene in tutto il mondo sta rendendo questa professione estremamente dinamica.

I mass media, come l'ambiente urbano e le infrastrutture pubbliche, sono fonti attive di informazioni che esprimono e costruiscono la cultura all'interno della quale viviamo quotidianamente. Il giornalismo e la pubblicità creano modelli culturali di apparenza e comportamento, promuovendo scelte, stili di vita e valori culturali. La creazione di una breve rassegna dei progetti grafici considerati in ogni epoca all'avanguardia può dimostrare il fenomeno definito da molti grafici ed esperti come "consenso culturale," che giustifica e spiega in modo critico come viene generato un linguaggio culturale all'interno di una società. Attraverso questa analisi, i valori culturali diventano evidenti e possono essere condivisi e comunicati.

L'avvento del digitale ha anche rivoluzionato le preoccupazioni dei designer che operano nel campo della comunicazione visiva. Ampliando la fruibilità delle informazioni prodotte, le priorità sono state rivoluzionate e gli approcci alla risoluzione dei problemi di comunicazione visiva sono stati stravolti.

La preoccupazione per la comprensibilità dei testi, oltre la leggibilità, sorse negli anni Sessanta grazie al lavoro di Herbert Spencer, che introdusse il concetto di leggibilità nella valutazione della presentazione visiva dei testi. Merald Wroistadt, caporedattore di "Visible Language" ha dedicato la rivista a tutta una serie di questioni relative alla presentazione visiva dei testi. Seguendo questa tradizione e comprendendo le responsabilità del designer in relazione all'usabilità

delle informazioni, è naturale che un designer si occupi della macro e della micro struttura visiva del linguaggio, così come appare nei media elettronici. I testi, in particolare se usati per guidare l'utente, devono essere brevi, chiari e scritti in un linguaggio facilmente comprensibile.



*Un linguaggio visivo costituito da immagini, pittogrammi e illustrazioni è spesso più comprensibile e universale di un linguaggio visivo basato su un testo scritto.*

Oggi, il processo progettuale della comunicazione visiva si articola principalmente attraverso lo sviluppo di un elenco di requisiti, tra i quali la comprensibilità e l'accessibilità dei messaggi; l'analisi della loro importanza relativa è uno dei primi passi da compiere durante lo studio di qualsiasi problema di comunicazione visiva. In questo modo, il progettista mappa le tensioni tra i requisiti ed è in grado di definirne le priorità da non elencarsi necessariamente in una chiara gerarchia, proprio perché il design risulta caratterizzato dall'interdipendenza di una molteplicità di fattori.

### ANCHE LA FORMA (E IL VALORE ESTETICO) COMUNICANO

Bisogna anche riconoscere che il valore estetico di un oggetto di design ne rafforza il messaggio. È il caso di un foglio con la scritta "Fuori servizio", precariamente incollato sullo sportello di un bancomat o sulla porta di una toilette, il cui messaggio non solo comunica in modo esplicito la mancata fruibilità per l'utente ma anche una dimensione precaria e temporanea del messaggio stesso a partire dall'estetica rozza e poco curata del segnale.

Gli anni Sessanta hanno visto un forte sviluppo dal punto di vista della metodologia progettuale. Risale a quel decennio, infatti, la nascita di un'ampia letteratura sui metodi, compilata da ingegneri, architetti e



*I due cartelli, sebbene vogliono comunicare lo stesso messaggio, hanno un peso visivo e comunicativo diverso, caratterizzato da stabilità e cura estetica (a sinistra) e da temporaneità e velocità comunicativa del messaggio (a destra).*

designer industriali, applicabile, del tutto o in parte, anche al design della comunicazione. Gli autori, tuttavia, normalmente raccomandano cautela nella loro implementazione, sottolineando l'importanza di prestare attenzione ai dettagli specifici per qualsiasi progetto di design. I metodi, più che una tecnica meccanica, sono aiuti strategici alla definizione di routine utili a risolvere differenti problemi come, ad esempio, ridurre il tempo investito nel processo di progettazione e, in generale, a renderlo più efficiente ed efficace. Non sono mai però da interpretarsi come soluzioni prefabbricate.

La ricerca di una soluzione grafica più o meno complessa dovrebbe essere sistematica ed esauriente, ma i passaggi di tale ricerca devono comprendere una varietà di modalità per analizzare e formulare il problema. Spesso, queste modalità includono strategie non razionali – anche definibili come sperimentali – e visualizzazioni provvisorie nelle fasi iniziali quando non si hanno ancora informazioni sufficienti per sviluppare prodotti finali. In questa fase, la visualizzazione – spesso tramite un processo di *rapid prototyping* – rappresenta un altro modo per studiare le condizioni e le possibilità che conducono alla soluzione del problema. Per facilitare questo processo, è indispensabile definire inizialmente cosa deve ottenere il design stesso a livello comunicativo, e non la sua forma finale; in questo senso, la tecnologia digitale permette di produrre molteplici versioni dello stesso progetto grafico a una velocità maggiore rispetto a un lavoro a mano. È importante riconoscere però che, nonostante la tecnologia sia una parte fondamentale della comunicazione visiva, la creatività è un processo che non potrà mai essere digitalizzato e sistematizzato, e pertanto ci sarà sempre bisogno di interazione e comunicazione umana nel mondo della grafica e della stessa comunicazione visiva.<sup>6</sup>

6. Frascara, *op. cit.*, p. 158.

## UN ESEMPIO: LA PINACOTECA NAZIONALE DI SIENA

Nell'estate del 2018, ho realizzato una proposta di progetto per la Pinacoteca Nazionale di Siena in risposta a un bando parte dell'iniziativa *Dam: Design and Museums*. Il bando, promosso dal Ministero per i Beni e le Attività Culturali (MiBAC)–Direzione Generale Musei, Comune di Modena e GAL Associazione per il Circuito dei Giovani Artisti Italiani, rivolto a giovani creativi under 35 – designer, artisti, architetti, studenti – era finalizzato all'elaborazione di progetti volti a migliorare l'accoglienza del pubblico della Pinacoteca Nazionale di Siena, attraverso strumenti di comunicazione e per l'accessibilità.

Scopo del concorso era promuovere soluzioni per il cambiamento nel contesto museale, investigando le opportunità offerte dal digitale, dalla realtà aumentata, dall'esperienza virtuale, applicate ai servizi e alla comunicazione del patrimonio.

Migliorare l'accessibilità, ampliare l'esperienza culturale, arricchire la visita attraverso l'ideazione e realizzazione di contenuti e dispositivi innovativi e replicabili erano dunque le finalità del progetto, da attivarsi nell'ambito dell'offerta dei servizi del museo. Il bando, in tal senso, era animato dalla volontà di offrire nuove opportunità sia ai progettisti che agli utenti finali.<sup>7</sup>

La rilevanza storica e i vincoli architettonici delle sedi in oggetto non consentono di apportare trasformazioni utili a migliorare l'esperienza di visita ed è per questo che la comunicazione visiva assume centrale importanza affinché la stessa esperienza possa essere piacevole, stimolante e, soprattutto, quanto il più possibile accessibile.

Il progetto che ho realizzato si pone come obiettivo principale la riattualizzazione della Pinacoteca Nazionale di Siena, a partire dall'indagine di un panorama museale, italiano e internazionale, in costante cambiamento. La proposta pinacoteca\21st (da 21st Century, XXI secolo) mette al centro del progetto il visitatore e la sua *user experience* all'interno della struttura a partire dall'uso di strumenti diversi tra i quali la segnaletica, i percorsi tematici in realtà aumentata, i pieghevoli ed il *restyling* della zona biglietteria.

All'interno del progetto, particolare attenzione è stata data ai supporti analogici quali le didascalie e la segnaletica di orientamento. Al tempo del bando *Dam*, infatti, questi elementi costituivano una delle principali problematiche della struttura, poiché poco chiari sia dal punto di vista grafico che da quello comunicativo, non essendo stati progettati ad hoc per la Pinacoteca.

7. *Dam Design and Museums 2018* (online).

Durante il processo di riprogettazione delle didascalie, un'analisi approfondita sia del contesto all'interno del quale si sviluppa il museo sia dei suoi visitatori è stata fondamentale per compiere il salto dal bisogno astratto di didascalie "migliori" a una nuova proposta grafica.

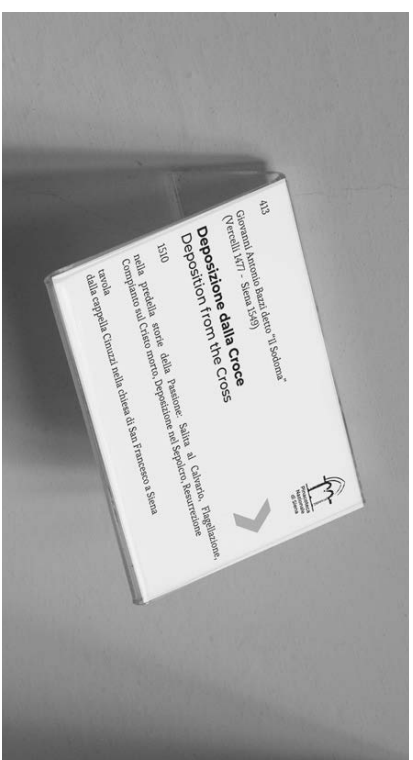
Le nuove didascalie per le opere, progettate per essere discrete all'interno delle sale ma allo stesso tempo di forte impatto per il visitatore, si pongono come problema principale da affrontare quello della leggibilità e della comprensione.

Le dimensioni variate del testo (sviluppate in risposta ai problemi visivi posti dalle precedenti redatte in un solo carattere serif mono-dimensionale) aiutano chi le legge a individuare velocemente il titolo dell'opera e le informazioni relative. La scelta di utilizzare un font sans-serif per i titoli, scritti sia in lingua italiana che inglese, consente la rapidità di lettura. Il font serif, utilizzato per le informazioni definite secondarie sulle opere, assicura comunque una lettura facile, anche in presenza di molteplici righe di testo, stabilendo una gerarchia visiva che permette all'utente di differenziare le informazioni.

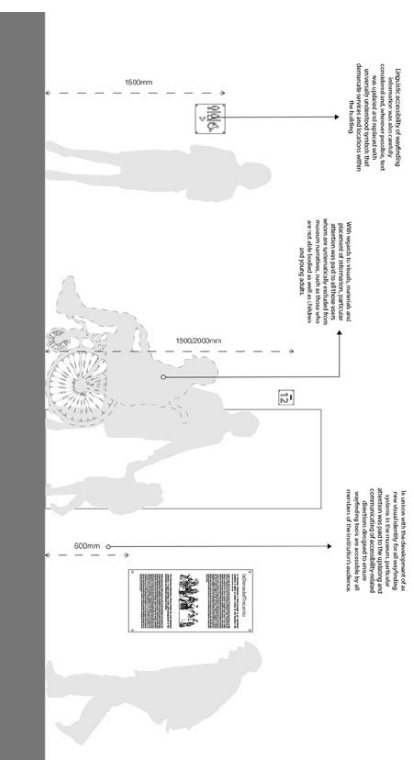
A livello grafico, uno dei problemi principali che le nuove didascalie si propongono di risolvere è quello dell'identificazione rapida dell'opera alla quale la didascalia si riferisce. Infatti, le didascalie esistenti contengono spesso il riferimento a più opere, rendendone l'identificazione complessa e soprattutto frustrante. L'introduzione di una freccia gialla, ripresa dalla segnaletica per l'orientamento, indica in quale direzione si trovi l'opera descritta dalla didascalia, semplificando l'esplorazione delle varie sale, soprattutto in relazione alle didascalie che descrivono due o più opere su un singolo supporto.

Inoltre, la decisione di includere il logo della Pinacoteca Nazionale di Siena rafforza l'immagine del museo: creando una relazione più evidente tra l'istituzione culturale e le sue opere, contribuisce a definirne ulteriormente l'identità visiva all'interno della struttura, universalizzando il messaggio comunicativo che vuole fornire.

La riprogettazione estetica e formale delle didascalie è stata accompagnata anche dalla produzione di materiale tecnico, come tavole esplicative e disegni architettonici, volti ad assicurare che i supporti per la comunicazione visiva fossero fruibili seguendo le linee-guida del MI-BAC e della stessa Pinacoteca. Queste linee-guida sono state anche riprodotte all'interno di documenti redatti dal MI-BAC riguardanti l'accessibilità dei musei italiani.



Un esempio di didascalia riprogettata per una delle sale della Pinacoteca Nazionale di Siena (foto: Enrico Giori)



In parallelo alla ridefinizione grafica delle didascalie e della segnaletica, sono stati anche prodotti vari disegni tecnici che vogliono fornire istruzioni precise sull'ubicazione dei materiali grafici per rendere la loro fruibilità quanto migliore possibile. Spesso, anche se invisibili ai visitatori, questi documenti progettuali sono ciò che può definire il successo di un progetto di grafica (fonte: progetto di Enrico Giori).

Questo esempio ha così evidenziato in breve alcune delle numerose sfaccettature proprie della grafica e della progettazione di supporti per la comunicazione visiva, offrendo concrete risposte ai bisogni delle persone.

Il design è una disciplina intellettuale, sensibile e pratica, che richiede una varietà di competenze: capacità di analisi, sensibilità alle differenze, flessibilità mentale, chiarezza di giudizio, finezza visiva, consapevolezza culturale e conoscenza tecnica. Nella società contemporanea, in cui le informazioni visive sono onnipresenti, l'importanza del design della comunicazione è determinata solo dalla qualità dei progettisti. Data la natura visiva della nostra cultura, e il crescente volume di informazioni in particolare, i progettisti possono dare un contributo sostanziale alla chiarezza, efficacia, e sostenibilità economica del flusso di informazioni in costante aumento, senza mai dimenticare il valore disciplinare da assegnarsi alla dimensione umana.

Alberto Bassi, *Disegno e design. Brevetti e creatività italiana*, Fondazione Valore Italia, Roma 2009.

John Berger, *Modi di vedere*, tr. it. Bollati Boringhieri, Torino 1995.

Jorge Frascara, *Communication Design: Principles, Methods, and Practice*, Allworth Press, New York 2004.

Gian Luca Giannelli e Giorgia Acritidu, *Ricerca progettuale e condizione umana*, Libreria Editrice Fiorentina, Firenze 1978.

James Gibson, *The Perception of the Visual World*, Greenwood, Westport 1950.

Armin Lindauer e Betina Müller, *Experimental Design: Visual Methods and Systematic Play*, Niggli, Salenstein 2015.

Bruno Munari, *Da cosa nasce cosa*, Ed. Laterza, Roma 1992.

Bruno Munari, *Die Luft sichtbar machen / Far vedere l'aria, Ein visuelles Lesebuch zu Bruno Munari*, Lars Müller, Baden 2001.

Bruno Munari, *Ricerca della comodità in una poltrona scomoda / Seeking Comfort in an Uncomfortable Chair*, Corraini Edizioni, Mantova 2017.

Rosanne Somerson e Mara Hermano, *The Art of Critical Making: Rhode Island School of Design on Creative Practice*, John Wiley & Sons, Hoboken 2013.

Robert Venturi, Denise Scott-Brown e Steven Izenour, *Imparare da Las Vegas. Il simbolismo dimenticato della forma architettonica*, Quodlibet, Macerata 2008.

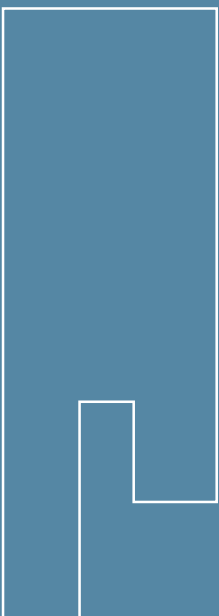
Susan Weinschenk, *100 Things Every Designer Needs to Know About People (Voices That Matter)*, New Riders, San Francisco 2011.



**JAMES BRADBURN.**  
**UN'INTERVISTA**

*a cura di Maria Elena Colombo*





*Partiamo da una definizione: che cosa è per lei una didascalia?*

La didascalia è la somma di tutti gli atti intenzionali dei quali un'istituzione si serve per creare significato. Non è solo il testo, ma tutto quello che facciamo perché una persona capisca qualcosa, recepisca un significato, anche emozionale. Comprende non solamente la redazione di testi, ma ogni operazione che crei le condizioni per l'apprendimento informale.

*La prima didascalia che si incontra in un percorso museale non dovrebbe riguardare il museo stesso, come una sorta di statement che crea delle attese precise rispetto alle altre didascalie?*

Io credo che questo concetto sia da sfumare. Per chi non è un professionista del settore la prima esperienza museale è molto disorientante; il museo è un luogo misterioso dove qualcuno vuole qualcosa, però non è affatto chiaro dove siano le cose, come siano organizzate, come funzioni il sistema che fornisce le informazioni.

Il primo contatto dovrebbe fornire una base chiara che faccia comprendere come l'istituzione comunichi, attraverso l'esperienza della prima estrazione di significato.

Forse bisognerebbe spiegare le regole al momento dell'accoglienza, o piuttosto al primo contatto con l'opera. Un concetto chiave è infatti quello del *first fish*, il "primo pesce": in visita a un acquario le persone non si fermeranno a leggere qualcosa fino a che non avranno visto il loro "primo pesce"; per continuare entro questa metafora, intendo dire che una persona dice "Sì, io sono venuto qui all'acquario, ma mi fermerò solo quando qualcosa mi dirà che sono arrivato". Quindi è del tutto inutile mettere a disposizione un sacco di informazioni prima che sia possibile l'incontro fra il visitatore e il "primo pesce". Se ci troviamo in un museo d'arte, l'incontro con un'opera significativa dovrebbe anticipare di parecchio la spiegazione delle cose.<sup>1</sup>

---

1. Il concetto è espresso chiaramente in *Palazzo Strozzi ABC*, ripubblicato come *Museo ABC* (<http://www.bradburne.org/downloads/learning/The%20Palazzo%20Strozzi%20ABC.pdf>).

È importante perché i curatori insistono spesso nel fare grandi introduzioni prima che la persona senta di essere arrivata: gli enormi pannelli all'ingresso sono del tutto sprecati; le persone vogliono andare dirette al loro *first fish*.

A Palazzo Strozzi abbiamo sempre allestito prima un'opera, e poi un'introduzione: è un gioco spaziale e museografico che simbolicamente (con l'opera, e non con il pannello) dice alle persone: "Ok, adesso siete arrivate". Si vede un'opera, magari corrisponde alla locandina, al manifesto e... ahhh, si avverte un senso di relax, di respiro, grazie al quale posso finalmente immergermi nel contenuto. Se io metto tutto il contenuto prima, quando il visitatore non ha ancora la sensazione di essere arrivato, è tutto spreco.

*E la citazione di Russoi che accoglie nel primo corridoio della Pinacoteca?*

È un messaggio rilevantissimo, oggi. Non solo perché ci siamo impegnati a ricordare tre grandi direttori con epigrafi dedicate a Ettore Modigliani e a Fernanda Wittgens e con il "Caffè Fernanda" dove anche il menu parla di lei, ma perché l'ultimo di questi grandi direttori, Franco Russoi, vedeva il museo come un elemento fondamentale della nostra cittadinanza.

Segnalo questo punto in un'epoca dove questa idea di museo è contestata e il museo è visto piuttosto come leva per il turismo, come potenziale innesco di un indotto sul territorio, dove viene misurato in base alla vendita di biglietti. Io ho voluto dire molto chiaramente che secondo me, ma anche secondo i grandi direttori di Brera, un museo ha una funzione che va oltre: quella identitaria di cittadinanza. L'indotto, il turismo, sono conseguenze positive della creazione di un bel museo, ma non potrebbero mai essere la sua ragion d'essere. Un museo non può avere l'obiettivo di fare numeri.

*Un'esperienza preziosissima sul fronte delle didascalie è quella di Palazzo Strozzi che, essendo contentore e non collezione, consentiva di allenarsi sul tema in un laboratorio continuo.<sup>2</sup> Alla Pinacoteca di Brera come è andata?*

La mia vita è stato un continuo sentirmi dire: "Sì, bella idea: ma funziona e si può fare nel contesto in cui lavori tu; non per noi".

2. Cfr. J. Bradburne e M.E. Colombo, *L'ascolto visibile*, in *Comunicare il museo oggi*, Skira, Milano 2015, pp. 219-229.

Questo è avvenuto sia che lavorassi in un museo della scienza, sia in un museo di arti decorative. Sul mio lavoro di apertura dei contenuti dicevano: "Con le arti applicate non si possono fare i ragionamenti paragonabili ai musei di arte, è più facile". Poi sono andato a Palazzo Strozzi; e ancora mi sono sentito dire "Sì, va bene, ma è un'esposizione temporanea; non si può immaginare lo stesso in una collezione permanente".

Ecco, ora sono alla Pinacoteca di Brera a dimostrare, con l'esperienza di trent'anni, che il nostro mestiere ha due lati fondamentali: memoria e apprendimento. E invece noi non siamo capaci di apprendere e dimentichiamo. Alla Pinacoteca di Brera Russoi era dimenticato, Fernanda Wittgens era dimenticata, Modigliani era nell'oblio.

Come mai un museo, organismo dedicato alla memoria, ha potuto dimenticare il suo DNA? E allora ho voluto dare una prova: perché, per quale ragione dobbiamo aspettarci qualitativamente di meno da un allestimento permanente che non da un'esposizione temporanea? Credo di avere mostrato che un grande museo, con un'importante collezione permanente, potrebbe avere lo stesso potere emozionale, la stessa intensità, la stessa interazione che noi ci aspettiamo dalle migliori mostre interattive dedicate all'arte.

E ovvio che in un museo della scienza possiamo fare cose diverse, o che quando gli oggetti si possono toccare le interazioni sono differenti; però niente esclude che si possa fare di più in ogni genere di istituzione, in termini di intensità e qualità nell'apprendimento informale. Dobbiamo esser più critici, anche autocritici e meno rassegnati.

A Brera ora che cosa possiamo fare di più? È una delle collezioni più importanti dell'arte del Rinascimento: chi mi può dire ora: "Eh, tu puoi nel tuo contesto, ma noi...".

I miei colleghi del Metropolitan Museum of Art a New York ne sono molto consapevoli, e ci chiamano a parlarne in un convegno nel quale vogliono far discutere me e il loro direttore sul tema: "Perché c'è una crisi nei musei? Perché dobbiamo preoccuparci dell'engagement?".

E ancora, andrò presto a Berlino al Bode Museum e sono invitato a Madrid a parlare del nostro approccio alle didascalie perché ai colleghi è chiara l'importanza dell'*engagement* rispetto al conteggio di visitatori.

Se è stato possibile a Brera, è possibile in tutti i grandi musei d'arte; piuttosto forse, nei musei della portata degli Uffizi, il tema è la quantità di gente: otto milioni di visitatori sono un problema, uccidono il museo; non si può sostenere la qualità con flussi di questa portata. Il grande museo deve smettere di cercare numeri e tornare alla sua vera missione.

*Alla Pinacoteca di Brera le didascalie costruiscono una sorta di palinsesto composto da più registri: c'è quella tradizionalmente curatoriale, quella per famiglie, quella d'autore. Chi compone e media tale sinfonia in modo da renderla legittima?*

Dobbiamo sfumare il concetto: non si tratta di un "palinsesto" perché non si appoggiano a una base preesistente; abbiamo dovuto buttare tutte le didascalie precedenti: in primo luogo perché per trent'anni nessuno le ha aggiornate, poi perché erano scritte con caratteri troppo piccoli e ancora perché povere di informazioni anche basilarli. Quindi non è un palinsesto, ma un'offerta differenziata frutto di un unico approccio.

Ne esistono di tre "forme", e stiamo lavorando a una quarta: -la didascalia curatoriale, ma non normalmente scritta dai curatori perché il loro contributo è da sfrondare di tanto sapere. Le didascalie di questo tipo sono scritte insieme al curatore, il quale ne controlla certamente la correttezza scientifica, anche con un vocabolario importante e specifico che, se spiegato, non fa per nulla paura; ogni didascalia dovrebbe spiegare chi è l'artista, di che iconografia si tratta, da dove arriva e perché quell'oggetto esiste.

- nel 15 % dei casi alla prima è affiancata un'altra forma di didascalia dedicata alle famiglie, volta a creare un dialogo intergenerazionale e ad aumentare la possibilità di interazione. Indica elementi del quadro interessanti anche per un visitatore non "tecnico".
- una terza forma è la rilettura "d'autore", cioè lo scrittore che parla dell'opera: è una variante che ne prevede molte, possiamo pensare a poeti, astronomi. Questo è il tipo più aperto e fertile; le riletture possibili sono molte ("Brera delle donne" è una delle possibili).
- la quarta forma è dedicata alla accessibilità: tattili per ipovedenti, o ancora scritte in modo diverso per chi ha difficoltà di apprendimento. Non mi invento niente, seguo le esperienze altrui: a Reggio Emilia un museo ha adottato questo linguaggio visivo che è tutto da sperimentare, traducendo il testo in immagini;<sup>3</sup> solo che credo che su alcuni concetti complessi siamo oltre i confini della *mimesis*. Sono convinto sia comunque bene provare.

3. Il riferimento è all'esperienza del Museo Civici di Reggio Emilia (<http://www.musei.re.it/il-museo-per-la-scuola/progetti-per-pubblici-speciali/>).

Una parte di impegno è destinata al sostegno a gruppi intergenerazionali e a pazienti con Alzheimer, abbiamo avviato con il Buzzi un programma dedicato alle famiglie con bambini malati, perché possano interagire: la didascalia è un fattore sociale; il progetto Vidas coinvolge la famiglia unita, che possa trovare un momento di sostegno al museo come comunità, come umani in relazione.<sup>4</sup> È un concetto molto *russoliano*. Questo si è un museo indispensabile, come un ospedale: sono entrambi servizi essenziali.

L'idea è che Brera sviluppi dei prototipi: pur soffocati dalla burocrazia e con le ridotte risorse disponibili abbiamo fatto miracoli. Vogliamo mostrare piccole strade. Il tentativo è quello di dimostrare l'importanza dell'autonomia, pur mitigata, del museo, su tanti aspetti. Il museo deve avere una *governance* indipendente dalla politica; la politica deve solo creare le condizioni per lo sviluppo, non altro.

Al momento, nelle attuali condizioni, il nostro esperimento non è sostenibile.

*Come si valuta l'efficacia di una didascalia? in termini grafici, formali, di accessibilità, di contenuti, di engagement? Su quali metriche?*

Ci sono diverse metriche. Partiamo da quelle quantitative: possiamo misurare il tempo che la persona passa con il quadro, ad esempio, perché lo scopo di una didascalia non è quello di essere letta ma di rimandare a lungo lo sguardo sul quadro, sull'oggetto: oppure possiamo quantificare il numero di conversazioni generate.

Più interessante è misurare antropologicamente la qualità delle conversazioni, la durata, l'età delle persone coinvolte, l'azione delle persone dopo la visita: se, per esempio, dopo la visita una persona cerca l'artista su internet e vuole approfondire.

Se le persone sono in gruppo, e parlano, vedo che qualcosa succede, qualcosa che normalmente non può accadere nel museo con flussi da milioni di visitatori. Certo non è un parametro formale.

Il più estremo degli effetti non formali è rappresentato dai casi eccezionali; per esempio sul sito della Pinacoteca racconto un caso di "effetto farfalla".<sup>5</sup> Avevo ricevuto una lunga lamentela rispetto alla mancanza di materiale cartaceo per la visita per famiglie. Allora ci siamo attrezzati con un volumetto, "*Tutta colpa della giraffa*", che ho scritto io.

4. Vidas è un'associazione che supporta le famiglie di malati inguaribili.

5. Sul sito della Pinacoteca vi è dedicato un ampio resoconto (<https://pinacotecabrera.org/brera-stories/effetto-farfalla/>).

La mamma che si era lamentata della mancanza di una guida per famiglie (*che arriverà quest'anno n.d.r.*) e la sua bambina di tre anni, hanno fatto invece la visita alla Pinacoteca usando quel volumetto come guida. La mamma mi ha scritto in seguito: "Mia figlia mi ha chiesto due settimane dopo di tornare al museo, e di vedere i *libri volanti*". Era un elemento narrativo del volumetto: il libro volante portava la bambina a voler vedere la pinacoteca, la biblioteca, l'osservatorio. Così, Nicole, tre anni, è tornata con la mamma – da Salerno – a vedere anche gli altri istituti: per il suo compleanno è tornata ancora con i suoi piccoli amici. Tutto questo è stato documentato e riportato a me dalla mamma; allora ho scritto un altro piccolo racconto per Nicole, con i libri "capovolti", quando rientravano a casa dopo la notte a zonzo. La mamma le ha fatto realizzare una "casa per i libri", ha decorato l'albero di Natale con i libri capovolti... Insomma, questo è l'effetto farfalla. Una visita a Brera ha finito per coinvolgere una piccola comunità, la mamma, la bambina, i compagni, il falegname che ha costruito la libreria... intorno a un piccolo racconto basato su una visita a Brera. Non succede con tutti i bambini, ma è un esempio concreto dell'impatto che una visita potrebbe avere.

*Avevate configurato l'esperienza di un ecosistema di comunicazione: c'è un vademecum che possano seguire anche altri?*

Sì, certo: *Museo ABC* riporta in modo epigrafico, voce per voce, gli snodi cruciali: è frutto di una collaborazione con la Erco, che fa illuminazione museale. La versione originale è in digitale sul mio sito personale.<sup>6</sup>

*Quanto tempo durano le didascalie? Che arco di vita ci dobbiamo immaginare?*

Si può immaginare. Renzo Piano, con cui ho lavorato ad Amsterdam, dice che esistono i *rhythms of the buildings*: lo stesso si può applicare a un museo.

Ci sono cose che cambiano spesso, altre che hanno meno bisogno di cambiamenti. Quanto alle didascalie, dipende dal tipo: ce ne sono alcune che dovrebbero stare a lungo, perché sono impattanti,

e altre, come quelle che abbiamo chiamato "d'autore", che possono cambiare spesso.

In ogni caso questo per la Pinacoteca di Brera è il primo riallestimento in quarant'anni. Io credo che almeno ogni sette-dieci anni bisognerebbe ripensarlo, perché il pubblico cambia: bisogna imparare a cambiare anche noi con più snellezza e frequenza: è il modo in cui noi giochiamo i quadri.

*E cosa pensa degli allestimenti che sono diventati "storici" e quindi intoccabili, come quelli di Scarpa e dei BBPR?*

Anche qui io ho lasciato una sala allestita da Gregotti (la sala 24) e un'area firmata da Portaluppi (sale 35 e 36); credo che sia bene usare la sensibilità per quanto riguarda ciò che si può cambiare o meno: ci sono pezzi di cuore, di ricordi... bisogna fare molta attenzione. Non bisogna cambiare tutto, ma nemmeno lasciar stagnare: bisogna trovare un equilibrio, delicatissimo, fra questi due fronti. Ci sono cose che diventano "iconiche" e dovrebbero rimanere.

*In che misura la didascalia è uno strumento di ascolto? In un'altra occasione abbiamo parlato di "ascolto visibile"<sup>7</sup>*

Le didascalie sono sempre uno strumento per l'ascolto: per esempio le didascalie curatoriali, non scritte dal pugno del curatore, sono un modo per ascoltare il curatore e riformulare.

Io sono affascinato dall'idea dello sviluppo di strumenti grazie ai quali il visitatore potrebbe anche contribuire, magari con *devices* digitali. Sarebbe un buon segnale per far sì che il pubblico, entrando nel museo, capisca che gli spetta un ruolo attivo. Questa è una delle ragioni per cui abbiamo creato i kit disegno e anche le "panche per disegnare": non siamo lì per apprezzare passivamente i grandi artisti quanto per capire che anche un grande artista non nasce tale, ma ha seguito un percorso; e ciascuno di noi potrebbe scegliere attivamente un proprio percorso. Vorrei insomma puntare sempre sul lato "attivo" del visitatore. Stiamo quindi lavorando perché il pubblico possa lasciare un contributo.

6. Citato nella nota 1.

7. Vedi nota 2.



*Mi viene in mente una piattaforma della quale mi ha parlato Nancy Proctor, "Be here": mentre la accompagnavo nella visita della Pinacoteca mi chiedeva di registrare quei che le dicevo.*<sup>8</sup>

Nancy è un'amica da vent'anni. E queste idee sono condivise, come gli obiettivi. Il problema è lo slancio e la sostenibilità del progetto con i mezzi dati.

*Ho guardato sul sito le schede delle opere della collezione: mi domandavo come mai le informazioni relative nella scheda online non comprendano anche le altre forme di didascalia, ma solo quelle tradizionalmente curatoriali. Sarebbe bello sollecitare lo sharing online anche delle altre forme.*

Buona domanda. Non è intenzionale, semplicemente la risposta è che al momento non abbiamo le risorse per farlo. Abbiamo buonissimi web designer esterni, ma manca all'interno qualcuno che sappia dedicarsi alla cura dei contenuti in questa direzione: l'ottica e la preparazione del personale sono volte alla tutela.

Mi sembra già un miracolo quello che abbiamo fatto. Ma il miracolo non è sostenibile, se il sistema non cambia: se l'autonomia non si realizza nella sua forma più piena, consentendoci di assumere persone diverse, con competenze diverse, di mettere la persona giusta al posto giusto (abbiamo tanti bravi professionisti nella squadra interna, ma spesso non in grado di esprimersi pienamente): la chiave non è il denaro, ma le risorse umane e le competenze. Lo stesso presupposto della definizione di "funzionario" è la funzione, come se le persone fossero intercambiabili.

La morte del sistema è in questa idea di "funzionario". Le persone per me sono nome, cognome, competenze, e sono tutte diverse, come fiori in un giardino. Se il sistema non cambia, se la riforma non va avanti, è difficile far crescere il giardino come potremmo.

*La difficoltà che il digitale ha portato nei musei è stata quella di mettere in discussione "chi ha voce", "chi può dire" e "che cosa", e quindi in realtà quello che il digitale ha messo in discussione è stato proprio "che cosa fa il museo".*

8. La visita con Nancy Proctor alla Pinacoteca è avvenuta durante la sua visita a Milano in occasione di un appuntamento di Meet the Media Guru, nel 2017. Ne ho scritto qui: <https://www.artribune.com/professionisti-e-professionisti/who-is-who/2017/05/intervista-nancy-proctor-musei-digitali/>.

Questo è un discorso molto interessante: "chi ha voce" è un punto; "quali voci siano legittime" è un altro; la funzione del museo è di avere memoria, sì, ma di quali voci? E in una cacofonia di voci come posso decidere quale sia buona? Come posso fare, se tutte sono uguali? Questo è un tema molto importante. Il punto è proprio questo: un museo è il luogo dell'apprendimento anche di un approccio critico, che ci lascia declinare diversamente le medesime voci; è una sorta di *search function*, bisogna accettare tutte le voci come legittime, ma anche costruire un modo e un metodo per fare delle scelte. Questo è il tema delle "riletture" che ho citato prima: "Brera delle donne" è diversa da "Brera di Napoleone" e da "Il colore giallo a Brera", ma il museo è lo stesso. Io credo sia fondamentale che il museo sia in grado di sostenere non il suo stesso racconto, ma anche il racconto di voci diverse; dobbiamo contestualizzare la "piramide dell'expertise", fatta con al vertice l'esperto e poi gli ignoranti. E questa la rivoluzione del digitale, che non ha un centro, uno "spoke and hub", un broadcast monodirezionale.

Ora invece siamo in un mondo "multicentro": il ruolo del museo è accogliere i racconti diversi e riconoscere che ciascuno può essere un esperto su un diverso tema; l'intelligenza è quella di creare narrazioni coerenti, ma non più lineari.

L'antropologo Robert Archibald, già direttore della Missouri Historical Society, un giorno ha detto: "La questione è se davvero sia possibile continuare a raccontare sempre le stesse storie allo stesso modo e dare per scontato che potremo garantire una qualità di vita decente a chi verrà dopo di noi. Io credo che la risposta sia no. Parte della soluzione è trovare storie nuove che abbiano significati nuovi e implichino nuovi sistemi di valori. Non so quali siano queste storie. E non penso che sia compito dello storico o del museo scriverle. Il nostro compito è creare il contesto in cui la gente può creare nuove storie, e poi ottenere un certo livello di consenso".

*Quindi siamo d'accordo nel pensare che la visita al museo non crei un piccolo storico dell'arte, o un piccolo scienziato, a seconda del tema dell'istituzione, ma che si tratti di sollecitare la capacità di farsi domande e quindi di avere una certa maturità critica: mi sono trovato davanti questo oggetto, che veniva da quale contesto, perché me lo hanno mostrato? E così via.*

Certo che sono d'accordo. Torniamo a Russoli. Il museo è dove troviamo gli elementi che costruiscono la nostra identità; teniamo conto che non c'è più la grande narrazione con punti di vista "nazionali", ma tante narrazioni differenti, legate alla diversità delle persone.



In museo ciascuno potrebbe trovare una parte della sua identità, ma anche dividerla.

Potremmo cioè andare insieme io, un immigrato appena arrivato dall'Africa e un marchese milanese da mille anni e creare una narrazione data dalla nostra esperienza attorno a Caravaggio: tutte valide, è il nostro Caravaggio. Costruiamo la nostra cittadinanza anche attorno a Caravaggio, vivendo insieme a Milano attorno alla nostra casa collettiva: la nostra grande casa, Brera. La parola chiave è 'inclusione'.

Gli oggetti non sono quelli che normalmente noi potremmo avere a casa: è la casa della cittadinanza e nella nostra casa creiamo la nostra comunità e la nostra cittadinanza tramite i racconti che creiamo attorno agli oggetti.

*Quindi gli oggetti, lungi dall'essere "diminuiti", sono "accresciuti" da questi sguardi e queste narrazioni multiple.*

Certo, anzi. Sono le storie che portiamo avanti nel futuro per i nostri bambini; sono gli elementi della nostra identità cittadina: e questo è il ruolo fondamentale che Russoi riconobbe e scelse, in opposizione alla piramide gerarchica di competenze: è una casa in cui tutti abbiamo un ruolo, e le narrazioni saranno diverse, ma tutte parte della nostra identità, la nostra variegata identità, allora ammettiamo un altro approccio al museo. Questo cambia il nostro lavoro.

*Un modo di sollecitare anche l'empatia.*

Sì, assolutamente, l'empatia è fondamentale. Per Wittgens il museo era "l'arma contro la bestialità dell'essere umano" e per Russoi era un'arma antifascista. Un museo è uno strumento di tolleranza, di creatività. Anche a dispetto dei musei creati da "fascismi": il museo scappa, si sottrae da sé a quest'idea. Pensiamo al catalogo della mostra "Entartete Kunst, Arte degenerata":<sup>9</sup> ecco, quelle opere, assemblate per rifiutarle, rigettarle, sono diventate parte della coscienza di tutti.

Il museo visto così è un luogo sovversivo, come la cultura: le narrazioni che nascono sono incontrollabili.

9. La mostra si tenne nel 1937: l'intento della propaganda nazionalsocialista era la condanna degli autori che si allontanavano dai canoni "classici", parte delle opere fu venduta, mentre circa cinquemila furono bruciate a Berlino nel 1939.



Alcune diascallie della Pinacoteca di Brera. Credit: James O'Mara

*Se non si cristallizza sulla difensiva...*

Esatto.

*Mi pare un po' come se l'avvento del digitale avesse dato finalmente l'avvio di "museo forum".<sup>10</sup>*

Sì vero, anche al *musée imaginaire*, l'ideale di Malraux, che è stato anche un partigiano come Russoi. Pensiamo alle generazioni che hanno vissuto l'orrore della guerra: la memoria di Milano non deve essere scordata, i bombardamenti, la distruzione di Brera, del Cenacolo.

Lo abbiamo dimenticato? Io sono impegnato a ricordarlo, soprattutto in questo momento storico in cui la retorica delle destre di 'Italia per gli Italiani' sembra non essere lontana dal celebrare la "dignità della guerra" di Marinetti. Il nazionalismo, come dicono, ha sempre l'odore del fascismo.

10. La messa in discussione del museo come istituzione di conservazione e di affermazione autoritaria con la forma appunto del 'museo tempio' al quale Duncan F. Cameron opponeva il 'museo forum', luogo di partecipazione (*The Museum, a Temple or the Forum*, in «Curator», 1971, 14, 1, pp. 11-24).

**JAMES M. BRADBURN**

Architetto, designer e museologo anglo-canadese, ha progettato padiglioni di esposizioni mondiali, centri scientifici e mostre d'arte internazionali. Ha studiato in Canada e in Inghilterra, si è laureato in architettura presso l'Architectural Association di Londra e ha conseguito il dottorato in Museologia all'Università di Amsterdam.

Negli ultimi vent'anni ha realizzato mostre, progetti di ricerca e convegni su incarico dell'UNESCO, di governi nazionali, di fondazioni private e di musei in varie parti del mondo. Dal 2006 al marzo 2015 è stato direttore generale della Fondazione Palazzo Strozzi, dedicandosi a trasformare il Palazzo in un centro culturale dinamico. Adesso è Direttore Generale della Pinacoteca di Brera e della Biblioteca Nazionale Braidense.

**MONICA CALCAGNO**

È Professoressa Associata di Management presso l'Università Ca' Foscari di Venezia (Dipartimento di Management). È membro sin dalla sua fondazione del Laboratorio di Management delle Arti e della Cultura (mac.lab). La sua area di ricerca riguarda la cultura come motore di sviluppo economico, il design e il management dell'innovazione, la valorizzazione del patrimonio culturale attraverso la costruzione di archivi aziendali e il design del linguaggio nell'ambito di musei, mostre e spazi espositivi. In questo contesto, particolare attenzione viene data ai temi del coinvolgimento dei visitatori e del design dell'esperienza. È autrice del libro *Interpreting innovation. Design, Creativity, Art* (Editoriale Scientifica, 2017) e reviewer di numerose riviste, fra cui 'Museum Management and Curatorship'. Dal 2011 al 2016 è stata membro del Consiglio di Amministrazione della Fondazione Bevilacqua La Masa (Venezia).

**MARIA CHIARA CIACCHERI**

È museologa, esperta in comunicazione accessibile, pratiche interpretative e modalità di apprendimento dei visitatori adulti. Dopo gli studi in Storia dell'arte ed Economia dei Beni Culturali si è specia-

lizzata al Master in Learning and Visitor Studies in Museums presso l'Università di Leicester (UK). Libera professionista, socia di ABCittà, si occupa di formazione, mentoring e ricerca all'interno di progetti nazionali e internazionali, incrociando la competenza degli studi sui visitatori con i metodi della progettazione partecipata e della facilitazione. Possiede conoscenza approfondita degli approcci museali di area statunitense dove, dal 2008, ha soggiornato per lunghi periodi di studio e aggiornamento. In particolare, nel 2014 ha mappato per mesi oltre un centinaio di best practices sviluppate dai maggiori musei americani sui temi dell'accessibilità cognitiva e sensoriale. Dal 2015 è fra i docenti del Master in Servizi educativi dell'Università Cattolica di Milano ed è coinvolta nella prima edizione del master in Museum Experience Design presso IED Venezia.

#### **ANNA CHIARA CIMOLI**

Storica dell'arte laureata all'Università Statale degli Studi di Milano, si è specializzata in Museologia all'Ecole du Louvre di Parigi. Ha conseguito un dottorato di ricerca in Storia dell'Architettura e dell'Urbanistica al Politecnico di Torino.

Socia di ABCittà dal 2001, si occupa dell'impatto sociale dei musei; in questo ambito, insieme a Maria Chiara Ciaccheri, svolge consulenze e cura progetti di formazione sui temi dell'interpretazione e della diversità culturale (in particolare "Senza titolo" e "Museums and Stereotypes").

È titolare a contratto del corso di Tutela e Valorizzazione dei Beni Culturali e del laboratorio di Mediazione ed Educazione al Museo presso l'Università degli Studi di Milano. Ha pubblicato *Musei effimeri. Allestimenti di mostre in Italia 1949-1963* (il Saggiatore 2007), *Che cosa vedi? Musei e pubblici adolescenti* (Nomos edizioni 2017), *Approdi. Musei delle migrazioni in Europa* (Clueb 2018), oltre a numerosi articoli di museologia su riviste nazionali e internazionali. È co-editor del blog "Museums and Migration" e co-direttrice della rivista "rootsroutes".

#### **MARIA ELENA COLOMBO**

Laureata in Conservazione dei Beni Culturali a Udine, ha conseguito un Master in Museologia, Museografia e Gestione dei Beni Culturali a Milano.

È stata redattrice del progetto "Un museo al mese", collaborazione fra la testata "Focus Junior" e il MIBACT. Ha lavorato dal 2011 al 2015 per il Museo Diocesano di Milano e in seguito per il Museo

Bagatti Valsecchi. Insegna in contesti di formazione post-laurea sul tema della museologia e della comunicazione, con focus sul digitale; è docente a contratto di Multimedialità per i Beni Culturali all'Accademia di Brera. Lavora nel reparto Affari culturali del FAI occupandosi in particolare della valorizzazione dei beni. Cura per Attribute la rubrica "Digital museum".

#### **ENRICO GIORI**

È studente di Architettura presso la Rhode Island School of Design (Providence, USA). Come designer, è interessato alla progettazione partecipata e ai processi di co-design che, attraverso metodologie di progettazione sperimentale, mirano ad aumentare il coinvolgimento sia dei progettisti che degli utenti, instillando la pratica necessaria del dialogo designer-utente all'interno delle professioni creative. Affascinato dalle tecniche di rappresentazione visiva, ne esamina criticamente i punti forti e le carenze, integrando questa pratica nella propria attività progettuale.

Nel 2019 ha ricevuto il secondo premio nel concorso di design Dam-Giovani Designer per i Musei Italiani, sponsorizzato dal MIBACT-Ministero per i Beni e le Attività Culturali, Pinacoteca Nazionale di Siena, Comune di Modena, Giovani d'Arte e GAL-Giovani Artisti italiani. Ha inoltre collaborato con la cooperativa ABCittà grazie alla RISD Maharam STEAM Fellowship in Applied Art and Design.

#### **NICOLE MOOLHUIJSEN**

È ricercatrice e freelance, specializzata in Museum Studies presso l'Università di Leicester (UK). Si occupa di interpretazione, studi sui visitatori e accessibilità con un focus particolare sui musei d'arte. Su questi temi ha collaborato con Fondazione Musei Civici di Venezia, British Library, Fondazione Querini Stampalia e We Exhibit.

È stata ricercatrice per l'Università Ca' Foscari di Venezia, dove riveste il ruolo di cultore della materia in Economia e Gestione delle Produzioni Culturali. Ha pubblicato "Questioning Participation and Display Practices in Fine Arts Museums" in *New Trends in Museology* (ICOFOM Study Series, 43A, 2015) oltre ad altri saggi e articoli di museologia per riviste italiane e internazionali. È membro del Board di ICFM (ICOM - International Committee Fine Arts Museums) e dell'International Board della rivista "rootsroutes".

*Art direction*  
We Exhibit

Nomos Edizioni  
via Piave, 15  
21052 Busto Arsizio (VA)  
t +39 0331.382339  
[www.nomosedizioni.it](http://www.nomosedizioni.it)  
[info@nomosedizioni.it](mailto:info@nomosedizioni.it)

© 2020 Nomos Edizioni,  
Busto Arsizio

ISBN 978-88-94811-61-2

TUTTI I DIRITTI RISERVATI

Nessuna parte di questo libro può essere riprodotta o trasmessa in qualsiasi forma o con qualsiasi mezzo elettronico, meccanico o altro senza l'autorizzazione scritta degli Autori, dei proprietari dei diritti e dell'Editore.

Finito di stampare nel mese di marzo 2020  
da Reggiani Arti Grafiche S.r.l., Brezzo di Bedero (VA)

Nell'immaginario comune le didascalie sono strumenti scientifici per eccellenza, precisi e definitivi. In verità si tratta di atti interpretativi, situati nel tempo e nello spazio, imperfetti e provvisori. La museologia recente ci parla infatti di didascalie critiche, "polivocali", sempre più attente all'accessibilità e alla presa in conto di punti di vista e sensibilità diverse.

Chi dovrebbe scriverle? Che cosa includere, che cosa omettere? E soprattutto, come definirne la "correttezza" e valutarne l'efficacia?

Questo libro, che ospita voci e professionalità diverse, vuole suggerire possibili tracce per la progettazione e l'analisi critica di una didascalia; questioni che tengono conto delle caratteristiche dello strumento, del contesto entro cui il suo messaggio si colloca, delle prospettive e degli obiettivi che il museo intende raggiungere in relazione ai propri pubblici.

**Maria Chiara Ciaccheri, Anna Chiara Cimoli e Nicole Moolhuijsen**, museologhe e ricercatrici, sono le curatrici del progetto "Senza titolo", organizzato con la Fondazione Querini Stampalia di Venezia.

EURO 14,50

WWW.NOMOS EDIZIONI.IT



9 788894 811612