

Close(d) to Meet You: cinque modi per trasformare in risorsa il disagio del cantiere museale

di Vittorio Falletti

luglio 2003

"Absence makes the heart grow fonder". Così recita il proverbio inglese, ripreso nell' "Otello" ma già apparso in una poesia, di autore anonimo, raccolta nella "Poetical Rhapsody" di Francis Davidson nel lontano 1602.

Può anche darsi che l'assenza, la lontananza, possano rinsaldare e rafforzare sentimenti e legami. Ma il risultato non è garantito, specie se la comunicazione si interrompe e il 'distacco' dura per un lungo periodo. Ciò vale nel rapporto fra persone; ma anche in quello fra il pubblico di un museo e la sua collezione.

Il problema si pone in particolare nel caso di importanti e lunghi lavori di riqualificazione, rinnovamento o potenziamento di un museo, quali quelli che interesseranno - nel prossimo futuro - il Museo Egizio di Torino. Di qui l'idea del direttore dei Beni Culturali della Regione Piemonte, Alberto Vanelli: perchè non individuare tutte le possibili soluzioni adottabili durante il cantiere museale, capaci di trasformare l'inevitabile disagio provocato dal cantiere stesso in risorsa e approfondire poi le linee-guida che ne hanno informato le strategie di comunicazione nel corso della loro applicazione in casi di best practice? E' stato così attivato il progetto di ricerca "Close(d) to Meet You" ("chiuso per incontrarti", ma anche "prossimo a incontrarti"), realizzato dall'Ires-Piemonte grazie al finanziamento di Regione Piemonte e Fondazione CRT e che ha visto la collaborazione di diversi musei internazionali e di molti Istituti Italiani di Cultura all'Estero. Parte di un programma di ricerca più ampio e ancora in corso, sollecitato dal Ministro Urbani e coordinato dal direttore dell'Ires-Piemonte Marcello La Rosa, che tocca anche aspetti di natura organizzativa e gestionale (analizzati da Luca Dal Pozzolo, Luca Zan e Alessandro Bollo).

Cinque le soluzioni individuate dalla ricerca, grazie soprattutto - in assenza di letteratura specifica - all'impiego di tecniche qualitative: in-depth interviews e una variante semplificata del metodo Delphi, con il coinvolgimento di museologi e museum professionals italiani ed esteri. Vediamole.

Soluzione Louvre: non si chiude mai

Normalmente *la sede* di un museo di qualità esercita sul pubblico una significativa forza di attrazione. Ciò non esclude ovviamente la possibilità e l'opportunità che, parallelamente, vengano realizzate attività di outreach di varia natura, quali mostre temporanee itineranti: ma la gran parte del pubblico del museo visita le sue collezioni all'interno della sede.

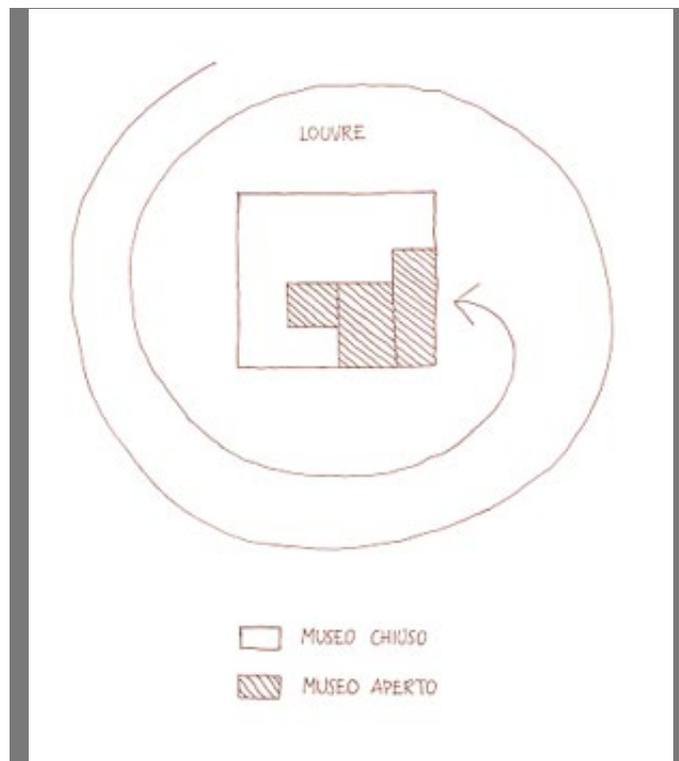
Durante i lavori di ampliamento e riqualificazione che hanno caratterizzato l'operazione 'Grand Louvre', il museo parigino ha deciso di non abbandonare la propria forza di attrazione e di *non chiudere mai*, continuando a esporre al proprio interno una parte significativa delle proprie collezioni.

Questa scelta è stata motivata dalla lunga durata dei lavori (1981-1999) e resa possibile dalla disponibilità di grandi spazi espositivi esistenti e di nuova acquisizione (si pensi all'ampliamento del museo nell'Ala Richelieu, 22.000 metri quadri di superficie precedentemente occupata da circa 6.000 dipendenti del Ministero delle Finanze).

Proprio la colossalità dell'operazione, che ha coinvolto sette dipartimenti con 65 conservatori, quindici studi di architettura e un migliaio di imprese edili e comportato la realizzazione di nuove imponenti strutture (quali la Piramide di I.M. Pei con la grande Hall d'Accueil e l'Auditorium), ha richiesto la definizione di una precisa strategia, che si può così riassumere:

1. lavorare costantemente in équipe, assicurando il costante confronto e la collaborazione fra architetti, conservatori, ingegneri, responsabili dei servizi museografici, ecc.;
2. prevedere e programmare tutto con grande anticipo e massimo dettaglio possibile;
3. fissare delle scadenze precise e significative per il conseguimento delle tappe fondamentali (ad esempio si è scelto il bicentenario della Rivoluzione francese per inaugurare la Piramide, l'Auditorium e la Hall d'Accueil, nel 1989), avendo la certezza di poterle rispettare, e darne poi adeguato risalto mediatico.

"SOLUZIONE LOUVRE": durante il cantiere il museo non chiude mai, continuando a esporre una quota significativa delle proprie collezioni e ad esercitare tramite quelle la sua forza di attrazione sul pubblico.



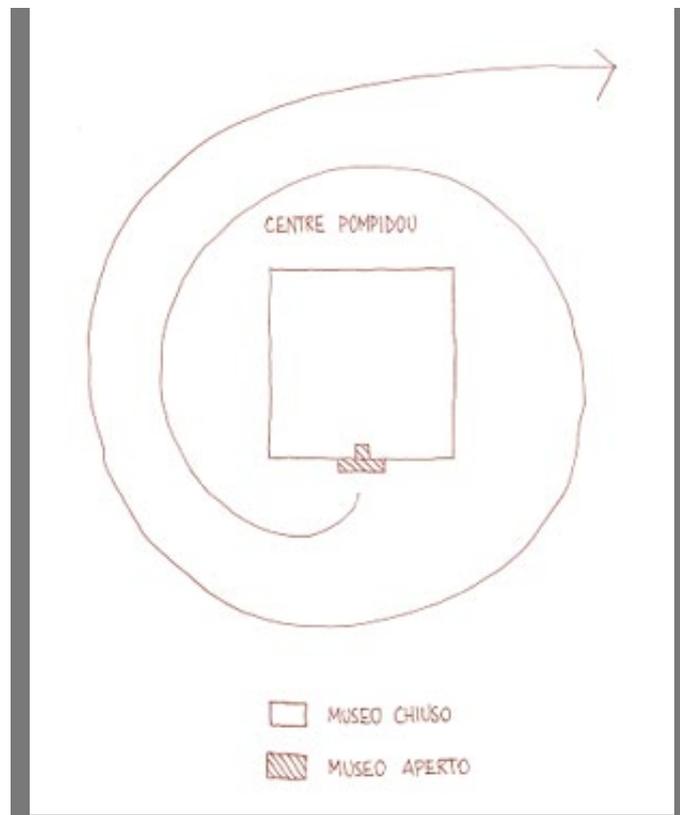
Le linee-guida della strategia di comunicazione adottata dal Louvre si possono così riassumere:

- campagne massicce di comunicazione solo in momenti chiave: si è scelto di evitare la "sovraesposizione", con il rischio di un progressivo calo di sensibilità e attenzione da parte dei media. Sono state realizzate forti campagne mediatiche di livello nazionale e internazionale in occasione del raggiungimento di tappe significative del programma di ampliamento e riqualificazione (inaugurazione della Cour Napoleon, quindi della Cour Carré, della Piramide, dell'Ala Richelieu);
- programma di comunicazione regolare e standard a livello nazionale e internazionale, ma anche con il quartiere;
- omogeneità di "linguaggio", sia per quanto riguarda la comunicazione interna sia per quella esterna.

Soluzione Centre Pompidou: outreach ed effetti speciali

La chiusura di un museo può essere l'occasione per abbandonare la normale forza di attrazione e *andare verso la società*. Questa la filosofia di fondo che ha ispirato la politica ("HLM-Hors les Murs") adottata dal Centre Pompidou in occasione dei lavori di rinnovamento - durati oltre due anni e completati nel dicembre 1999 - che si è concretizzata in un intenso e articolato programma di attività di outreach con mostre tematiche in Francia e all'estero, ma anche con attività e iniziative non espositive (lancio del New Media Encyclopedia Website, ateliers di pittura per bambini nei punti vendita FNAC, ecc.).

"SOLUZIONE CENTRE POMPIDOU": durante il cantiere il museo sostanzialmente chiude, ma dà l'illusione che il contenitore sia ancora "vivo". Nel frattempo raggiunge il pubblico altrove (*Hors les Murs*)



Linee-guida della strategia di comunicazione adottata dal Centre Pompidou:

- spiegare le ragioni del rinnovamento: se le ragioni del progetto "Grand Louvre" erano sufficientemente chiare o comunque facilmente comprensibili, nel caso del Centre Pompidou le cose stavano ben diversamente. Un edificio quasi nuovo stava per essere restaurato!
Un importante asse di comunicazione è allora consistito nel motivare le ragioni del rinnovamento che si possono così riassumere:
 - a) "l'edificio è in buone condizioni ma, essendo altamente tecnologico, ha bisogno di una 'revisione'";
 - b) "la chiusura permetterà di aumentare la superficie espositiva, garantire migliori servizi al pubblico e nuovi spazi".
- chiudere, mantenendo alta la visibilità e "vivo" il contenitore: parallelamente all'intenso programma di outreach, si è deciso di 'dare l'illusione' che la sede del Centre Pompidou fosse "viva" e attiva. Per ottenere questo risultato si è ricorso ad alcuni efficaci escamotage: la piccola Galleria Sud è rimasta quasi sempre aperta durante i lavori e ha ospitato cinque mostre temporanee; la biblioteca ha sostanzialmente continuato a funzionare: è stata installata, di fronte al Centre, una tenda ben visibile con materiale informativo; sulla piazza del Centre è stato installato il "Pot doré" di Jean Pierre Raynaud ed è stato realizzato un programma di animazione;
- fissare una data fortemente simbolica (il 1° gennaio 2000) per la riapertura e fare di questa un grande evento: il messaggio veicolato nei mesi precedenti è stato incentrato sul fatto che qualcosa di importante e prezioso di cui si era stati privati sarebbe tornato ad essere disponibile. Va segnalato che durante il vero e proprio bombardamento mediatico che ha preceduto la riapertura si è anche annunciata una politica tariffaria vantaggiosa.

Soluzione MOMA si NY: il trasloco

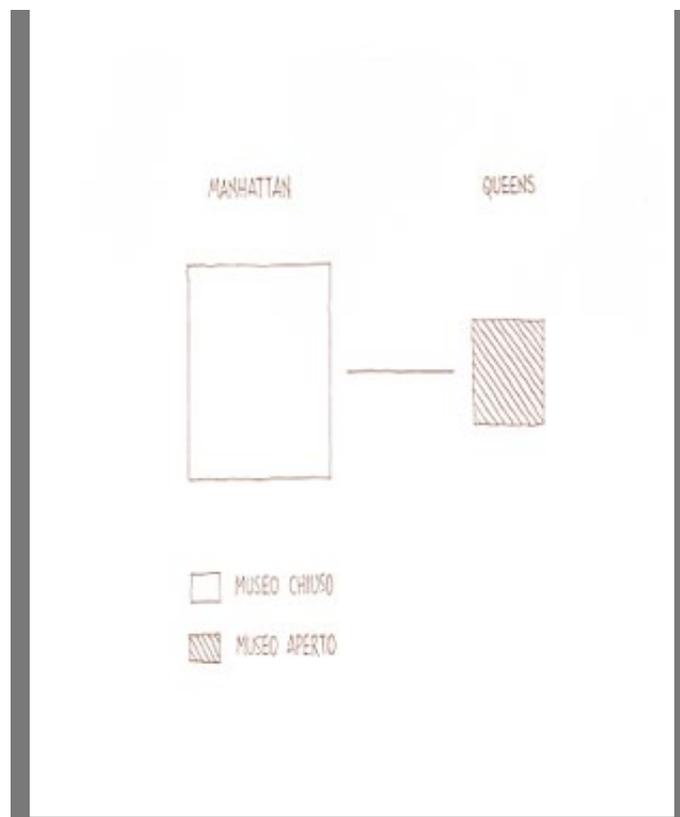
Abbandonare la normale forza di attrazione del museo senza dover programmare una complessa attività di outreach ma spostando il "punto di attrazione" (cioè la sede fisica) altrove.

Questa l'originale soluzione adottata dal Museum of Modern Art di New York durante gli imponenti lavori di rinnovamento e potenziamento della sede di Manhattan sulla 53^a strada, iniziati nel maggio 2002 e destinati a concludersi nel 2005, secondo il progetto di Yoshio Taniguchi.

Chiusa la sede principale, è stata aperta una - più piccola - sede temporanea: il MoMA Queens, nell'omonimo popolare (e popolarissimo) quartiere di New York che si affaccia sull'East River. I 2.500 metri quadri di spazio espositivo ospitano una selezione di capolavori dell'immensa collezione del museo (circa 100.000 opere) e un intenso programma di attività. In generale, la strategia adottata dal MoMA per rimanere nei *public eyes* e mantenere viva l'attenzione del pubblico e dei curatori durante il periodo di chiusura si può così sintetizzare:

- spostare completamente l'attenzione sul MoMA Queens;
- integrarsi nel nuovo quartiere e valorizzarlo.

"**SOLUZIONE MoMA DI NEW YORK**": durante il cantiere il museo chiude completamente la sua sede principale e apre una - più piccola - sede temporanea, nella quale ospita i "pezzi" migliori.



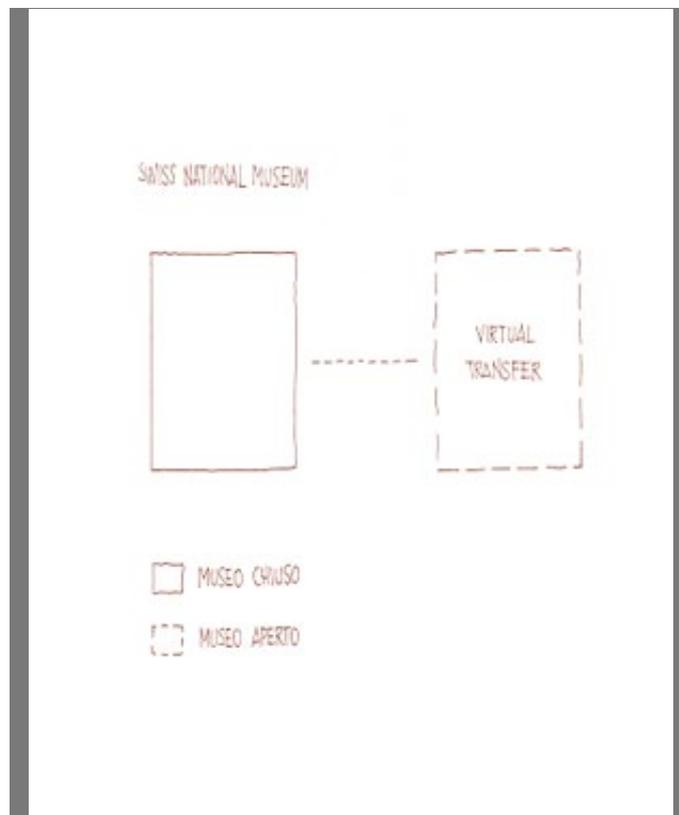
Le linee-guida della strategia di comunicazione adottata dal MoMA si possono così riassumere:

- far conoscere il MoMA al Queens: è stato fatto un grosso lavoro preliminare con la comunità locale, dedicando una particolare attenzione ai giovani e alle caratteristiche di una popolazione che è la più multietnica di New York, cercando soprattutto di rompere lo stereotipo di MoMA come museo elitario, fatto per visitatori ricchi, bianchi e colti;
- far conoscere il Queens e il MoMA Queens a Manhattan e ai turisti: si sono fatti grossi sforzi mediatici per far 'capire' agli abitanti di Manhattan ma anche ai turisti che il Queens è facilmente raggiungibile, non è un quartiere pericoloso e 'non è solo MoMA' ma si caratterizza per un'offerta culturale variegata, che comprende altre importanti realtà artistiche e museali (tra queste P.S.1, storico centro 'alternativo' di arte contemporanea incentrato sulla sperimentazione e recentemente acquisito dal MoMA), ma anche eno-gastronomiche;
- far conoscere l'operazione MoMA Queens agli Usa e al mondo: su questo versante sono state profuse grandi energie, con una programmazione molto mirata di iniziative mediatiche a livello locale, nazionale e soprattutto internazionale, grazie anche all'aiuto di una importante agenzia multinazionale specializzata in comunicazione.

Soluzione Museo Nazionale Svizzero di Zurigo: il cibernazio

Durante il cantiere il museo si può trasferire in una temporanea sede fisica (come ha fatto il MoMA) ma anche in una sede ... virtuale! E' questa la strada scelta dal Museo Nazionale Svizzero di Zurigo che sta realizzando, in previsione di un importante rinnovamento nel periodo 2005-2008, un 'trasferimento' nel cibernazio, grazie a quello che i suoi ideatori - Harald Kraemer (Transfusionen) e Konrad Jaggi (Museo Nazionale Svizzero) hanno definito "Virtual Transfer". Un modello assolutamente innovativo, molto più complesso e sofisticato di ciò che va normalmente sotto il nome di "museo virtuale". Obiettivo del *Virtual Transfer* una sorta di 'traslazione ontologica', di trasferimento dell'essenza-identità del museo in una nuova dimensione. Obiettivi primari dell'operazione mantenere e rafforzare l'interesse per il museo ma anche creare nuovo pubblico per il rinnovato futuro museo.

"SOLUZIONE MUSEO NAZIONALE SVIZZERO" di Zurigo:
durante il cantiere il museo chiude la propria sede fisica e si
"trasferisce" temporaneamente in una nuova sede virtuale.



Le linee-guida della comunicazione del *Virtual Transfer* di Zurigo possono così sintetizzarsi:

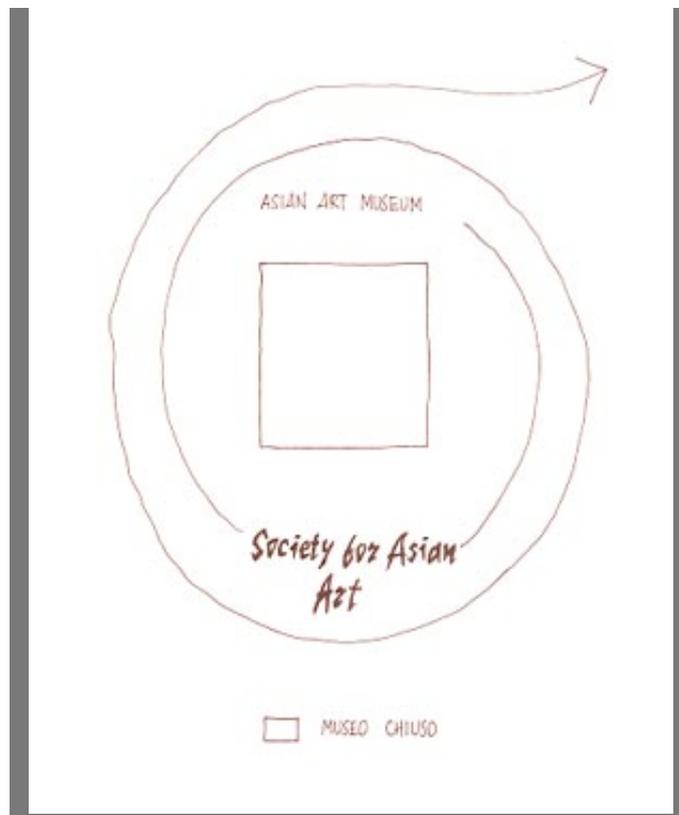
- interattività: il *Virtual Transfer* non segue un taglio enciclopedico e apodittico, ma adotta un approccio ipertestuale e fortemente cognitivista, che presta estrema attenzione ai bisogni del 'consumatore culturale', dialogando in modo 'leggero' ma costruttivo con il 'visitatore', si 'plasma' su di lui, rendendolo protagonista, stimolando e appagando la sua curiosità, invitandolo alla riflessione, offrendogli l'opportunità di dialogare a sua volta con altri 'visitatori' e, se lo desidera, di entrare a far parte di una comunità;
- dinamicità: *Virtual Transfer* non segue un approccio statico. Al contrario è un progetto in progress, in continuo movimento e caratterizzato da un'architettura 'liquida' e in permanente evoluzione;
- rigore: *Virtual Transfer* è un laboratorio incentrato su creatività, originalità e su una comunicazione 'leggera' e stimolante. Il tutto però all'insegna del massimo rigore scientifico (quanto ai contenuti), grafico e metodologico. Il rigore è cifra essenziale dell'intera operazione, che ha richiesto un grosso sforzo di progettazione e sviluppo, con il coinvolgimento dei curatori del museo.

Soluzione Asian Art Museum di S. Francisco: outreach + friends

"With a Little Help from Their Friends": così titola il n. 4, 2002 della rivista internazionale ICOM News, Newsletter dell'International Council of Museums, dedicata agli "amici del museo". Che anche un piccolo aiuto di un vero amico possa talvolta essere determinante lo avevano cantato i Beatles e lo aveva poi urlato Joe Cocker a Woodstock nel 1969. ICOM News ce lo ricorda e l'Asian Art Museum di San Francisco ne costituisce una recente testimonianza.

Durante i recenti lavori di rinnovamento, a cura di Gae Aulenti e completati nel marzo 2003, il museo ha infatti chiuso al pubblico. Analogamente al Centre Pompidou ha abbandonato temporaneamente la propria forza di attrazione, affrontando il *dark period* mediante iniziative di outreach: con l'aiuto, però dei suoi speciali amici del museo, raccolti nella "Society for Asian Art", che si sono prodigati con iniziative di qualità mirate a mantenere alta la visibilità del museo durante il periodo di cantiere, durato più di due anni.

"SOLUZIONE ASIAN ART MUSEUM" di San Francisco: durante il cantiere il museo chiude e raggiunge il pubblico altrove, con l'aiuto dell'associazione "amici del museo".



Durante il periodo di chiusura l'Asian Art Museum e la Society for Asian Art hanno adottato una linea di comunicazione spesso coordinata, ma comunque sostanzialmente omogenea e improntata a:

- *edutainment*: i "Five Final days of Fun" (immediatamente precedenti la chiusura), "Passport to Asia" e le svariate iniziative di outreach, sono state progettate e realizzate sia dal museo sia dalla Society con il preciso obiettivo di contemperare divertimento e rigore, coniugando divertimento e apprendimento, dimensione cognitiva e dimensione emozionale;
- attenzione verso il visitatore: l'approccio adottato, sia durante il periodo di cantiere sia dopo la riapertura del museo è orientato a un approccio il più possibile indirizzato ai visitatori e fortemente individualizzato.

Per approfondire

Le cinque soluzioni che abbiamo sinteticamente descritte sono analizzate in maggiore dettaglio nel rapporto di ricerca dell'Ires (V. Falletti e M. La Rosa, *Close(d) to Meet You*, Torino, draft report Ires-Piemonte, 2003).

Va segnalato che esso è frutto degli incontri e delle interviste di profondità, realizzati nel periodo ottobre-dicembre 2002 a Parigi, New York e Zurigo con oltre quindici curatori, responsabili del marketing e della comunicazione e altri specialisti ed esperti. Fra questi Christiane Ziegler e Françoise Mardrus (Louvre), Jean-Pierre Biron (Centre Pompidou), Peter Foley, Kim Mitchell, Katy McDonald (MoMA NY), Harald Kraemer (Museo Nazionale Svizzero), Emily Sano (Asian Art Museum di San Francisco) e Vincent Fausone (Society for Asian Art).

Un significativo contributo alla ricerca, oltre che da molti Istituti Italiani di Cultura all'Estero, è giunto inoltre dai molti esperti del museo Hermitage di San Pietroburgo da noi incontrati, grazie alla collaborazione del vicedirettore Vladimir Yu. Matveyev cui va il nostro speciale ringraziamento.

La ricerca *Close(d) to Meet You* è online (e integralmente scaricabile in formato pdf) sul sito www.beniculturali.it.