



Un programma per i musei che guardano avanti

Appunti sulla prima fase della ricerca della Fondazione Kainòn con un gruppo di esperti

Il problema

C'è bisogno di una fortissima riscossa culturale. Le società occidentali sono frammentate socialmente, polarizzate economicamente, radicalizzate ideologicamente. Attraversano una crisi dietro l'altra, tra finanza, sanità e geopolitica.

Per affrontare la più grave minaccia della storia per la sopravvivenza dell'umanità, quella che viene dall'emergenza climatica, si invoca una transizione ecologica. Si suppone che la si possa realizzare attraverso una transizione digitale. Si ammette che per motivarla e sostenerla efficacemente occorre una transizione sociale. Ma di fatto ogni decisione coraggiosa sembra insabbiarsi tra mille difficoltà. Pensare e realizzare la complessità di mutazioni che sono necessarie richiede una transizione ancora più profonda e unificante: la tradizione culturale.

Come si può avviare il grande rinnovamento culturale richiesto dalla vastità del problema? Quale può essere il contributo delle istituzioni culturali? Qual è il ruolo dei musei, in questa prospettiva?

Il metodo

La Fondazione Kainòn ha scelto il metodo dell'euristica di esperti. Ha raccolto un gruppo interdisciplinare di esperti e lanciato un programma di lavoro per facilitare il ripensamento e la riprogettazione dei musei, dapprima in generale per poi, ci si augura, in particolare nello

VERSO UN MUSEO DEL FUTURO

Un laboratorio aperto di riflessione



specifico di alcuni musei che vorranno sperimentare le idee più innovative. Interviste, workshop, dialoghi, sono le modalità con le quali si è svolta la raccolta delle idee. L'elaborazione sarà ulteriormente affinata con tavoli di lavoro ancora più allargati.

Le prime evidenze

Il XXI secolo si è aperto all'insegna della grande trasformazione dell'economia, della società, della cultura. Mentre i fatti si incaricano di ricordare ogni anno, o quasi, che il futuro è imprevedibile, le strutture sulle quali si fonda la convivenza degli umani sul pianeta sembrano attraversate da terremoti continui. In questo contesto, alcune infrastrutture diventano ogni giorno più strategiche: il sistema dell'educazione, il sistema dei media, i luoghi e i metodi della progettazione e della deliberazione che gli umani adottano per decidere del proprio avvenire. Inevitabilmente, per la portata di questi cambiamenti, sono coinvolte anche le più alte istituzioni della cultura. Compresi i musei.

Ci sono alcune principali evidenze emergenti dal lavoro svolto.

I musei possono essere pubblici o privati, nazionali o locali, generalisti o specialistici. Ma hanno tutti una funzione orientata a valorizzare la cultura come bene comune;

I musei possono far parte dell'ossatura fondamentale della nuova infrastruttura della formazione permanente necessaria all'adattamento del sistema educativo alle necessità culturali di una società che deve imparare a convivere con il cambiamento;

I musei possono contribuire a rilanciare il sistema dei media che nei primi tempi dell'accelerazione digitale è stato pervaso più dall'esplosione della quantità di informazioni che dall'esigenza di qualità della conoscenza.

VERSO UN MUSEO DEL FUTURO

Un laboratorio aperto di riflessione



La costruzione di un terreno culturale comune può avvenire anche attraverso la valorizzazione del patrimonio culturale, la trasmissione della conoscenza di generazione in generazione, la conservazione dei beni culturali. Ma perché questo avvenga in modo adeguato alla condizione contemporanea, i linguaggi, le forme, i progetti narrativi vanno adeguati.

Non per nulla l'ICOM ha deciso di cambiare la definizione del museo. E, coerentemente, molti musei pensano a riprogettarsi.

Che cos'è il museo

Che cos'è un museo? È più facile riconoscerne uno in pratica che spiegarne il concetto in teoria. Di certo, l'identità di questa istituzione culturale non può più essere quella di mezzo secolo fa. Allora si parlava soprattutto dell'edificio e di ciò che conteneva. Oggi si punta alla funzione sociale. Ed ecco dunque la nuova definizione: «Un museo è un'istituzione permanente senza scopo di lucro al servizio della società che ricerca, raccoglie, conserva, interpreta ed espone il patrimonio culturale materiale e immateriale. Aperti al pubblico, accessibili e inclusivi, i musei promuovono la diversità e la sostenibilità. Operano e comunicano in modo etico, professionale e con la partecipazione delle comunità, offrendo esperienze diversificate per l'educazione, il divertimento, la riflessione e la condivisione delle conoscenze».

Il museo, secondo l'ICOM, non è più le sue mura e le sue collezioni, ma la sua funzione. Una prima discussione è evidentemente collegata alla piena comprensione di quella funzione. Permangono le attività di acquisizione, conservazione, valorizzazione del patrimonio culturale. Ma devono essere confrontate con i loro risultati per la società e per il suo futuro. Paradossalmente, si potrebbe dare il caso di un museo che faccia perfettamente il suo dovere, ma che venga completamente ignorato dal pubblico: in quel caso avrebbe comunque svolto la sua funzione?

VERSO UN MUSEO DEL FUTURO

Un laboratorio aperto di riflessione



Se ci si concentra sulla funzione del museo in rapporto con il pubblico, oggi, la discussione si allarga a diverse caratteristiche della contemporaneità. Certamente, la trasmissione di sapere di generazione in generazione è essenziale: è un percorso che parte dalla conservazione, ma non si ferma alla conservazione. Nella contemporaneità, il pubblico è immerso in un ambiente mediatico quasi del tutto digitalizzato, si trova di fronte a cambiamenti difficili da interpretare e sfidanti per le conoscenze acquisite in passato, può anche essere disorientato da un sistema di comunicazioni nel quale è spesso difficile distinguere i messaggi documentati e quelli falsi, nel quale la critica sconfinata nella violenza personale, nel quale la qualità dell'informazione è meno importante dell'attenzione che riesce a suscitare. C'è bisogno di autorità culturale: ma la funzione dell'autorità culturale non è attribuita in modo scontato, va conquistata.

Intercettando queste caratteristiche dinamiche culturali contemporanee, i musei possono estendere le loro funzioni tradizionali - appunto, acquisizione, conservazione, esposizione per studio, istruzione o diletto - a nuove funzioni trasformative: la partecipazione al sistema dell'educazione permanente reso necessario dalla continua trasformazione delle competenze necessarie ad affrontare il cambiamento tecnico e sociale; il contributo alla qualità della conoscenza che circola e viene fruita nei media sociali digitali; alimenta la ricerca e la progettazione culturale per aiutare la società a pensare il proprio futuro.

In questo senso, il museo è contemporaneamente un'infrastruttura abilitante per l'esperienza, la ricerca e la condivisione della conoscenza. È un insieme di storie da raccontare con il contenuto delle sue collezioni. Ed è ovviamente un'organizzazione - personale, risorse, patrimonio - che deve connettersi con ogni strumento alla società.

Modelli emergenti

VERSO UN MUSEO DEL FUTURO

Un laboratorio aperto di riflessione



Per interpretare queste funzioni, il museo deve avere una visione del suo scopo. Si rivolge a una comunità, unita da una conoscenza che diventa bene comune. O si rivolge a un target, nel quadro di una metafora di mercato? Nel primo caso, deve elaborare la sua idea di valorizzazione, a partire dai valori culturali che coltiva. Nel secondo caso, basta che alla fine faccia soldi, probabilmente inseguendo i gusti più immediati del pubblico. Si tratta di definire un modello di contributo culturale, dunque.

Che a sua volta si declina in tre modelli, tutti da discutere per arrivare a un'idea del museo del futuro. Un modello di fruizione: deve essere digitale, fisico, o ibrido? Un modello di interazione con il pubblico: deve essere come un tempo monodirezionale, o deve diventare bidirezionale, con la partecipazione attiva del pubblico? Un modello di business: con la riflessione sul trattamento degli NFT che può portare il pubblico a essere addirittura comproprietario, oppure con il ricorso a un'utilizzazione creativa della pratica del crowdfunding per progetti innovativi. *(Massimo Sterpi)*

Strumenti di management

Di certo, per tutto questo occorrono strumenti di management più adatti alla complessità della sfida. Innanzitutto un piano strategico. In secondo luogo una trasformazione della concezione del rapporto col pubblico che cessa di essere composto da "visitatori" per diventare un insieme di "utenti". Infine, la consapevolezza che il valore del museo si svilupperà intorno ai suoi valori. Il contributo del museo è culturale: il piano di business è strumento, non fine. Del resto, lo stesso si può dire del digitale: è strumento, non fine. Ma uno strumento, indubbiamente, necessario ad accompagnare la trasformazione. *(Ludovico Solima)*

Uso pratico del digitale

VERSO UN MUSEO DEL FUTURO

Un laboratorio aperto di riflessione



Se il museo è una infrastruttura abilitante, la tecnologia digitale consente di raccogliere il suo patrimonio in modo da poterlo condividere con studiosi, scienziati e artisti: un'architettura informatica aperta, con API condivise che possano consentire di sviluppare analisi e servizi ulteriori intorno alla base di conoscenza del museo: una modalità di valorizzazione affidata al pubblico attivo e competente. In questo modo si supera il concetto di museo che comunica e si passa a una situazione nella quale il pubblico è protagonista della partecipazione della comunità allo sviluppo della conoscenza.

Se il museo è l'insieme delle storie che si possono raccontare sulla base del suo patrimonio, allora queste storie vanno raccontate in modo transmediale. Cioè affidando i diversi passaggi della storia ai media più adatti: dalle mura al digitale, dal videogioco al metaverso.

Insomma, il museo segue un percorso di riprogettazione che da un lato lo trasforma in un'infrastruttura abilitante e dall'altro lo valorizza come luogo di storie da raccontare, in un contesto transmediale. L'approccio, in tutto questo, sarà certamente aperto alla sperimentazione, in funzione della validazione delle idee innovative, ma nel quadro prospettico di una pragmatica azione di progettazione continua.

Prospettive

In questo momento il neoliberalismo è finito e non è ancora cominciata una nuova epoca più attenta alla dimensione della comunità. Non si torna indietro. Ma non si affida più al solo mercato il compito di risolvere i problemi. Occorre una visione del bene comune. La comunicazione in questo nuovo contesto non è più trasmissione di messaggi, ma partecipazione della comunità alla costruzione del suo futuro. Il museo è uno dei luoghi nei quali tutto questo deve avvenire perché costruisce un terreno culturale condiviso sul quale si fonda la dinamica culturale di buona qualità. L'equilibrio tra la sostenibilità economica e la funzione culturale in nome del bene comune è il terreno di innovazione più sfidante e importante: la sua soluzione sarà il messaggio essenziale del museo del futuro. Conquisterà il

VERSO UN MUSEO DEL FUTURO

Un laboratorio aperto di riflessione



pubblico, alimenterà le risorse, costruirà la nuova autorevolezza e la leadership culturale del museo del futuro.

Prese di posizione

Accettate le alternative e posti i diversi argomenti della discussione, occorre prendere anche posizione. E alcuni esperti intervenuti l'hanno presa.

Esperienza

Tra le molte novità della nuova definizione del museo, l'idea di "esperienza" è forse la discriminante essenziale. Il tema è antico. Proprio mentre a Berlino si costruiva l'Altes Museum, Friedrich Hegel si cimentava in una meditazione sulla "morte dell'arte" che avviene quando l'arte entra nel museo. Spiega Stefano Moriggi, epistemologo della formazione: «Quando l'arte entra nei musei, da rappresentazione sensibile del vero, diventa un oggetto di giudizio intellettuale. Avviene un passaggio: dal "fare esperienza dell'arte" come soggetti, al "fare conoscenza dell'arte" come è stata pensata da altri». Ora dunque il museo deve trasformarsi in modo da condurre il pubblico all'esperienza. «E il digitale, o meglio una cultura digitale diffusa e partecipata, sarebbe di grande aiuto». La nuova formazione permanente non può essere strategicamente orientata a inculcare nozioni, ma piuttosto a educare le persone a sapersi trasformare parallelamente al cambiamento del contesto tecnologico, sociale, economico, magari non subendo le mutazioni ma anticipandole e contribuendo a crearle.

Leadership

Significa evidentemente ripensare il rapporto con il pubblico. Antonio Calabrò, presidente della rete Museimpresa, avverte che occorre trovare un equilibrio: «I musei non possono più semplicemente imporre i loro contenuti, ma non devono nemmeno inseguire i gusti immediati del pubblico. Il loro è un compito di leadership culturale».

VERSO UN MUSEO DEL FUTURO

Un laboratorio aperto di riflessione



Ricerca

La rete digitale è una sfida e un'opportunità. La rete è un mezzo per la comunicazione la cui matrice non è la trasmissione di sapere ma la ricerca: è possibile pensarla per la costruzione di musei che non cataloghino ma alimentino l'esperienza. Giovanna Melandri, presidente del Maxxi, sta sviluppando un'idea di museo che diventa laboratorio, che testimonia il cambiamento verso la sostenibilità, che alimenta le opportunità per chi contribuisce all'innovazione: mutazioni culturali che sono il contesto necessario per l'esplorazione artistica contemporanea. Tanto che per Filippo Demma, direttore del Parco Archeologico di Sibari, «il museo non è un contenitore di passato ma un utensile per fare cultura».

Comunità

A fare la differenza, insomma, non è l'uso degli strumenti più moderni per trovare l'attenzione del pubblico, ma un pensiero strategico del ruolo del museo nella comunità contemporanea. «I musei di comunità lo esemplificano» dice Pier Cesare Rivoltella, scienziato della formazione alla Cattolica di Milano: «Nel nostro tempo, servono a coinvolgere le persone nella scelta dei materiali da presentare per le esperienze culturali. Mentre non sono necessariamente definiti dalle mura del museo: anzi, diffondono il loro messaggio in molti contesti, dai centri commerciali alle piazze delle città». La definizione dell'Icom è in effetti già una realtà in molti casi. E non solo superando i limiti dello spazio convenzionale del museo, ma andando dritti all'esperienza che, essa stessa può essere considerata un bene comune: «Il museo può essere una tecnologia di comunità».

Digitale

Mentre al Museo della Scienza di Milano, il rapporto con il digitale si fa sempre più intenso e lo stesso metaverso diventa strumento per nuove esperienze formative, la tecnologia diventa occasione per pensare ulteriori funzioni strategiche del museo.

VERSO UN MUSEO DEL FUTURO

Un laboratorio aperto di riflessione



Jeffrey Schnapp suggerisce che il museo sappia di essere un nodo generativo di una quantità di dati e connessioni possibili. Aprendo la strada a scelte strategiche fondamentali. Il patrimonio digitale del museo diventa piattaforma di attività di generazione di conoscenza anche aprendo le API (interfaccia di programmazione delle applicazioni - application programming interface - ovvero un insieme di definizioni e protocolli per la creazione e l'integrazione di software applicativi) per favorire le collaborazioni prevedibili e quelle imprevedibili. Il digitale del museo va progettato esercitando il knowledge management allo scopo di costruire infrastruttura abilitante per l'avanzamento dell'arte e della scienza, oltre che per facilitare le iniziative educative e associative.

Il digitale è peraltro mezzo che offre un messaggio preciso: è uno strumento di gestione della complessità ed è un modo per raccontare la complessità. *(Tiziana Maffei)*

Il digitale peraltro va pensato anche in relazione alla veloce obsolescenza degli strumenti, al controllo delle infrastrutture, all'innovazione veloce che lo pervade *(Ilaria Bonacossa)*. Con la conseguente necessità di formazione continua e profonda del personale dei musei.

Storytelling

L'azione dei musei si può considerare un contributo narrativo che inquadra le conoscenze in un ordine che può assumere la funzione di accomunare le società. Ma questa narrazione avviene su media costituiti da un insieme di mezzi che comprendono ogni genere di linguaggio (dal video al testo) e ogni genere di oggetto. Lo storytelling transmediale ne è la sintesi operativa. *(Enrico Ferraris)*

Reti

I 5mila musei italiani minori, le centinaia di musei d'impresa, i numerosi musei di comunità costituiscono per l'Italia la sfida e l'opportunità per costruire reti di musei, strategie tali da connettere la dimensione nazionale e internazionale a quella locale, valorizzando la diversità e ricchezza dell'insieme.