

L'organizzazione intellettuale dei musei

Giovanni Pinna

Il museo è un'azienda del tutto particolare, il cui prodotto primario –la crescita culturale della comunità attraverso l'identificazione con il proprio patrimonio culturale- è difficile da quantificare. Per tale ragione si tende a considerare come prodotti del museo, ai fini di una loro valutazione economica, i prodotti secondari: diritti di accesso, vendita di prodotti legati all'immagine del museo, vendita di servizi al pubblico. Ciò ha portato a considerare l'organizzazione della struttura del museo e del suo personale in termini che sono propri delle imprese produttive, e cioè nell'ottica di una finalizzazione all'ottimizzazione delle rendite dei prodotti secondari. Si è invece tralasciato di analizzare quegli aspetti dell'organizzazione interna del museo e delle caratteristiche del suo personale che garantiscono la produzione e la diffusione del prodotto primario, vale a dire l'organizzazione intellettuale del museo e la professionalità degli operatori museali nel campo scientifico e culturale.

È su questi due aspetti del museo che intendo intervenire.

L'analisi dei meccanismi intellettuali in atto all'interno delle istituzioni museali complesse e dei rapporti culturali che all'interno del museo si instaurano fra le diverse componenti, e la rilettura del rapporto fra il museo e i visitatori mi hanno condotto ad alcune riflessioni sull'organizzazione del museo che portano a due conclusioni, non in linea con gli attuali orientamenti della museologia italiana: 1) i musei non devono essere diretti da manager, privi di competenza e di autorevolezza scientifica, 2) il personale scientifico dei musei deve avere alta specializzazione in un preciso settore scientifico-culturale; vale a dire che i cosiddetti conservatori o curatori devono aver frequentato scuole di specializzazione, e non possono quindi provenire da corsi di laurea generici, quali quelli in conservazione dei beni culturali.

Sul primo di questi due aspetti della museologia –la managerialità al potere¹- alcuni recenti avvenimenti sembrano darmi ragione. Mi riferisco soprattutto alle vicende che hanno coinvolto la Guggenheim Foundation, che per la sua aggressività comunicativa era ritenuta fino a ieri un monumento all'efficienza produttiva nel campo dell'economia della cultura, e che hanno portato alla chiusura del centro di Las Vegas², all'abbandono di grandi progetti³ e alla messa sotto accusa della gestione della fondazione e dell'attuale direttore da parte del consiglio di amministrazione. Se si guarda all'Italia non si può dire che le teorie dell'economia della cultura e la gestione manageriale dei musei abbiano dato grandi frutti. Le fondazioni museali italiane, realizzate secondo una teoria economica che considera possibile l'istituzione di fondazioni senza fondi, il cui patrimonio virtuale consisterebbe solo nella speranza di generosi interventi privati⁴, si dibattono fra la mancanza di danaro (dovuta proprio all'assenza dei massicci interventi privati che la teoria economica assicurava) e la mancanza di cultura, in quanto tutti gli sforzi vengono concentrati nella ricerca del danaro indispensabile alla sopravvivenza della fondazione.

¹ Adelaide Maresca Compagna e Emilio Cabasino (a cura di), *Per una gestione manageriale dei musei italiani*. Atti del corso per Direttori di Musei statali, Roma, novembre 1998.

² *El Guggenheim de Las Vegas sierra a los 15 meses de su inauguración*. La Vanguardia, Barcelona, 29 novembre 2002.

³ *El Guggenheim renuncia al gran museo diseñado por Gehry para Manhattan*. La Vanguardia, Barcelona, 1-2 gennaio 2003.

⁴ E. Bellezza e F. Florian, *Le Fondazioni del Terzo Millennio*. Passigli, Firenze, 1998.

Sull'economia della cultura, sull'opzione aziendale e produttivista dei musei si sono scritti fiumi di parole⁵. Parallelamente nuove leggi e nuove direttive sono state prodotte da Stato e Regioni per la gestione dei musei e del patrimonio culturale. Io non voglio essere scettico, ma mi sembra che per quanto riguarda la gestione del patrimonio culturale italiano, la sola legge di riferimento sia ancora la Legge n.1089. Le leggi Ronchey, il testo unico del Ministro Melandri hanno intaccato solo la superficie, ma non hanno certo rivoluzionato la museologia italiana.

La lettura di un articolo di David Alcaud⁶ pubblicato nel 2001 è a questo riguardo illuminante. Sebbene l'autore si sforzi nel dimostrare che per quanto riguarda la gestione e l'organizzazione dei musei vi è stato un "miracle à l'italienne", le vicende che l'articolo considera dimostrano che le nuove normative, le rivoluzioni organizzative del Ministero per i beni culturali, le convenzioni siglate fra Ministero e Confindustria, la tendenza al decentramento regionale o altro, hanno cambiato solo superficialmente il complesso museale italiano. Orari di apertura al pubblico più decenti rispetto al passato, caffetterie, negozietti, librerie e sezioni didattiche che sviluppano un'attività rivolta soprattutto al mondo della scuola, non intaccano l'obsoleta organizzazione intellettuale dei musei italiani. Nessuna nuova legge, nessun regolamento, nessuna autonomia di gestione ha infatti influito fino ad ora sul contenuto dei musei, nessuna normativa, nessuna legge quadro, nessun accordo pubblico-privato ha permesso la trasformazione dei musei italiani da centri di conservazione in centri di ricerca scientifica, di elaborazione e di produzione culturale. Un'arcaica concezione del patrimonio e delle istituzioni, accompagnata da una burocrazia puntigliosa e frustrante, isola le singole intellettualità che operano nei musei e impedisce quindi che nelle istituzioni italiane si generi quel dibattito culturale che altrove produce quella che ho più volte chiamato "la cultura del museo", che è ciò che l'istituzione deve trasmettere ai singoli visitatori e alla società nel suo complesso.

Mi sembra che l'attuale dibattito sulla museologia italiana non entri nel merito dell'organizzazione intellettuale dei musei⁷, della necessità che essi siano –come altrove- centri di produzione culturale, ma mi pare che si soffermi piuttosto sugli assetti istituzionali⁸, e mi pare di notare che quando l'aspetto culturale viene considerato, si tenda ad alienare la capacità produttiva dei musei a favore dell'Università⁹.

E' opportuno ricordare –poiché nel turbinio della passione aziendalista se ne sta perdendo la memoria – che quelle che vengono considerate le missioni principali del museo, e cioè la raccolta e la conservazione degli oggetti di arte, di storia o di scienza, sono sempre finalizzate a un obiettivo superiore: la creazione del patrimonio culturale. Quest'azione non si concretizza solo attraverso la conservazione passiva degli oggetti o attraverso la loro esposizione acritica, ma agendo su di essi con una varietà di azioni: selezione, analisi, elaborazione scientifica e creazione dei significati. Vale a dire che la creazione del patrimonio deve avvenire parallelamente alla

⁵ Luca Zan, *Conservazione e innovazione nei musei italiani*. Etas, Milano 1999.

Silvia Bagdadli, *Il museo come azienda*. Etas, Milano 1997.

⁶ Alcaud D., 2001 – *Musée et politique en Italie: le tournant des années quatre-vingt-dix*. In J.-M. Tobelem: *Politique et musées*. L'Harmattan, Paris, pag.49-78.

⁷ Fanno eccezione i bei volumi della collana Museopoli pubblicata dalla Clueb di Bologna, creata da Fredi Drugman e da lui diretta fino alla sua morte.

⁸ Silvia dell'Orso, *Altro che musei*. Laterza, Bari, 2002.

Daniele Jalla, *Il museo contemporaneo*, Utet, Torino, 2000.

⁹ Si veda il capitolo VIII. "Educazione all'arte, formazione dei quadri" del volume di Salvatore Settis, *Italia S.p.A.*, Einaudi, Torino, 2002.

creazione di una cultura del museo: una cultura specifica, soggettiva, che finisce col rendere ogni museo unico e irripetibile.

L'elaborazione di una cultura del museo è un processo complesso che ha importanti ripercussioni sull'organizzazione delle istituzioni museali e che contrasta in modo evidente con la tendenza attuale all'omogeneizzazione dell'organizzazione e dei meccanismi di azione culturale e di comunicazione del complesso museale italiano.

Per creare una propria cultura e per difendere e proporre la propria identità il museo deve essere un luogo di mediazione interna, ma non può, e non deve essere, un luogo di mediazione con l'esterno.

Ciò significa che all'interno del museo deve avvenire un processo dialettico cui partecipano le diverse componenti intellettuali dell'istituto, e da cui scaturisce, attraverso una mediazione fra queste componenti, la cultura specifica del museo, in cui ogni individualità finisce per riconoscersi. Se ciò non avviene, se la mediazione non ha successo, le diverse componenti intellettuali del museo non produrranno o produrranno isolatamente, comunque non collaboreranno a creare una cultura globale dell'istituzione. La conseguenza di ciò è che, privo di una propria cultura, il museo non avrebbe un prodotto da comunicare, e poiché la comunicazione è l'azione finale nella creazione del patrimonio, il museo perderebbe anche la sua principale funzione culturale.

Mentre dunque la mediazione interna è indispensabile alla capacità comunicativa e produttiva del museo, una mediazione con altre culture –altri musei, università, accademie- incide negativamente su questa funzione dell'istituzione museale. Il discorso è semplice: se ogni museo genera la propria cultura, ha una propria visione del mondo, una propria verità storica o culturale, difficilmente musei diversi potranno condividere uguali *verità*. Per la stessa ragione difficilmente un dato museo potrà condividere le *verità* che affiorano da altri luoghi di produzione culturale. Ora, questa non condivisione va mantenuta se si vuole mantenere attiva l'individualità culturale del museo e con essa la capacità di comunicazione.

Ciò naturalmente non vuol dire rifiutare il dibattito o il confronto con le altre istituzioni culturali della società, ma vuol dire che tale dibattito e tale confronto devono aver luogo su un piano di parità, senza che vengano condizionati dai pregiudizi o dalle false scale di valori che spesso la società utilizza nella classificazione delle sue componenti.

Il mantenimento della individualità e dell'originalità culturale del museo è infatti funzionale sia alla sua capacità di comunicazione, sia all'efficacia del processo comunicativo: un museo che non avesse una propria cultura originale da comunicare agirebbe come la struttura scolastica, si limiterebbe a trasmetterebbe informazioni, idee e significati che non gli appartengono, non sarebbe in grado di instaurare un rapporto con il pubblico, sarebbe uno strumento didattico e non un luogo di produzione.

Perché una cultura del museo possa prendere forma sono indispensabili due condizioni: che all'interno del museo esista un'insieme di culture individuali su cui operare la mediazione e che tale mediazione sia affidata a una figura istituzionale in grado di effettuarla.

La prima condizione viene soddisfatta se ogni elemento del personale scientifico del museo possiede una propria cultura, si è formato una propria identità scientifica in relazione alle collezioni che è chiamato a gestire e alla disciplina cui queste afferiscono. Un personale di questo tipo non può che essere altamente specializzato, deve cioè aver avuto una solida formazione di base nella disciplina cui

afferiscono le collezioni che deve custodire, studiare e comunicare. Ciò mi porta a concludere che l'iter formativo che si sta delineando in Italia per coloro che saranno chiamati a operare nei musei è profondamente sbagliato ed andrebbe ribaltato. I corsi di laurea generici, quali quelli relativi ai beni culturali, dovrebbero prendere la forma di scuole di specializzazione da impostarsi sopra una carriera universitaria precedente, indirizzata a singole discipline. In poche parole io riterrei più coerente specializzare nella gestione dei beni culturali archeologi, storici dell'arte, zoologi o architetti, piuttosto che dare un'infarinata superficiale di queste discipline a soggetti appena usciti dalla scuola media superiore, sperando che si formino poi individualmente una competenza scientifica.

La seconda condizione viene soddisfatta solo se la direzione del museo viene assunta da persona dotata di un'autorevolezza scientifica e culturale che sia identificabile e riconosciuta da tutte le componenti intellettuali del museo. Solo una direzione di alta statura intellettuale e scientifica è infatti in grado di attuare l'azione di mediazione culturale indispensabile alla nascita della cultura del museo. Direzioni manageriali o amministrative, avulse dalla realtà intellettuale del museo e non riconosciute sul piano scientifico, non sarebbero in grado, non solo di effettuare alcuna opera di mediazione e quindi di costruzione culturale, ma neppure di identificare le culture interne al museo su cui operare. La tendenza a sottrarre la direzione dei musei a figure di rilevanza scientifica, cui tradizionalmente queste istituzioni sono sempre state affidate, almeno in Europa, e di porre alla guida degli istituti personale amministrativo o figure manageriali, accampando la necessità di una gestione che garantisca una maggiore economicità di gestione, deve essere letta nella chiave di una diminuzione o di un possibile azzeramento delle funzioni culturali del museo, mentre il non sviluppo di una cultura autonoma e originale del museo può spalancare le porte alla manipolazione storica e politica.

Relazione di apertura al Convegno Internazionale "L'azienda Museo: dalla conservazione del valore alla creazione di valori", Firenze, 6 - 7 Novembre 2003.