

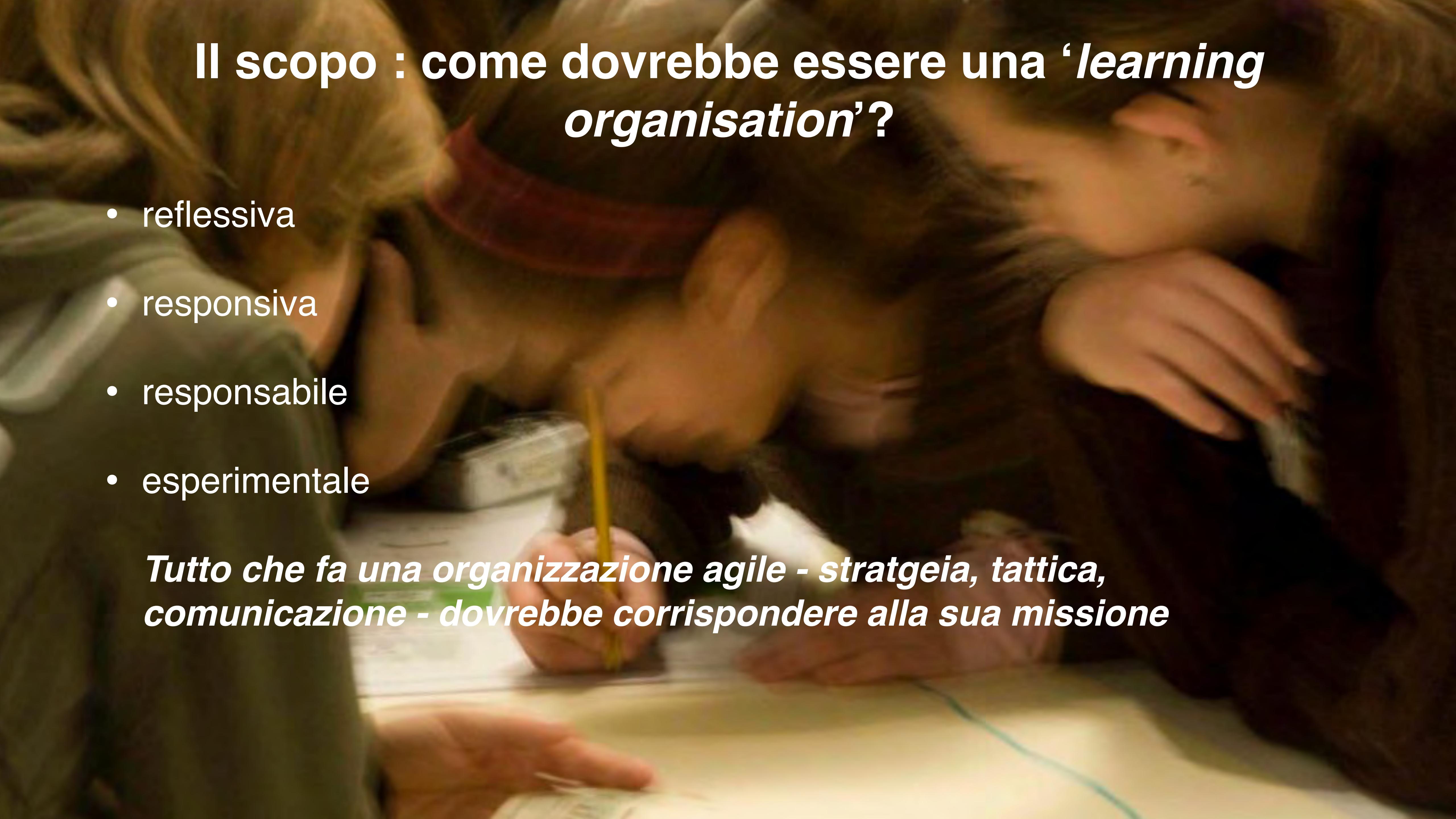
Dr. James M. Bradburne
Direttore generale
Pinacoteca di Brera e
la Biblioteca nazionale Braidense

www.bradburne.org
jmb@circlessquared.org

Volterra 10 novembre 2017

Bellezza fragile, percorso difficile :
come farsi capo
ad introdurre nuovi ordini



A close-up photograph of a person's hands. One hand holds a yellow pencil, writing on a light-colored, textured surface that appears to be a map or a piece of paper. The other hand is visible, resting near the bottom of the frame. The background is dark and out of focus.

Il scopo : come dovrebbe essere una ‘learning organisation’?

- reflexiva
- responsiva
- responsabile
- esperimentale

Tutto che fa una organizzazione agile - strategia, tattica, comunicazione - dovrebbe corrispondere alla sua missione

Gli ostacoli al cambiamento

“E debbesi considerare come non è cosa più difficile a trattare, nè più dubbia a riuscire, nè più pericolosa a maneggiare, che farsi capo ad introdurre nuovi ordini. Perchè l'introduttore ha per nimici tutti coloro che degli ordini vecchi fanno bene; e tepidi difensori tutti quelli che degli ordini nuovi farebbono bene; la qual tepidezza nasce, parte per paura degli avversari, che hanno le leggi in beneficio loro, parte dalla incredulità degli uomini, i quali non credono in verità le cose nuove, se non ne veggono nata esperienza ferma. Donde nasce che qualunque volta quelli che sono nimici, hanno occasione di assaltare, lo fanno parzialmente, e quelli altri difendono tepidamente, in modo che insieme con loro si periclitano.”

Niccolò Machiavelli, Il Principe, capitolo VI, 1526

1. Non-allineamento

Carente gestione crea confusione

Centralizzazione infantilizza l'organizzazione

Riforme hanno sia profeti sia terroristi

Ciascuno tende il suo orticello

Carente trasparenza gli conflitti d'interesse
sono difficili da gestire

2. Compartimentalizzazione

Il sintomo distintivo di una cultura compartmentalizzata è la tendenza per i dipendenti a credere che un problema sia la responsabilità di qualcun altro, non il loro

3. Avversione al rischio

"Una delle cose sul fallimento è che è asimmetrica rispetto al tempo. Quando si guarda indietro e vede il fallimento, si dice: "Mi ha fatto quello che sono!" Ma guardando il futuro, pensa, "non so cosa succederà e non voglio fallire".

Ed Catmull, AD Pixar 2016

4. Inerzia e ‘tradizione’

Quando i dipendenti non hanno la visione del contesto più ampio in cui un'azienda funziona, è meno probabile che riconosca la minaccia di perturbazioni o l'opportunità quando lo vedono e sapere quando il resto dell'organizzazione dovrebbe essere avvisato. Possono solo interpretare ciò che incontrano attraverso l'obiettivo della loro stretta area di sforzo.

5. Funzioni non funzionano

Gerarchia rigida impedisce agilità

Decisioni non meritocratiche demotivano il personale

Carenti consultazione e ascolta crea una cultura di non prendere responsabilità

Non esistano funzioni, e non dovrebbero esistere funzionari. Ciascuno ha le sue competenze e la sua particolarità. È la sfida più importante della direzione di riconoscere le possibilità di ognuno - e promuoverli secondo loro caratteristiche, non secondo loro 'funzione' nella gerarchia.

I traini di cambiamento

La tensione fondamentale è che la gente vuole una chiara leadership, ma ciò che facciamo è intrinsecamente disordinato. Sappiamo, intellettualmente, che se vogliamo fare qualcosa di nuovo, ci saranno alcuni problemi imprevedibili. Ma se diventa troppo disordinato, in realtà si sbriciola. E aderire al piano puro, originario, si distende anche perché non rappresenta la realtà. Quindi sei sempre in questo equilibrio tra una chiara leadership e un caos; Infatti, qui dovresti essere. Piuttosto che pensare: "Ok, il mio compito è quello di impedire o di evitare tutti i disordini," cerco solo di dire: "beh, assicuriamo che non sia troppo disordinato". La maggior parte delle nostre persone hanno appreso che non è utile chiedere chiarezza assoluta. Sanno che la chiarezza assoluta è dannosa perché significa che non stiamo rispondendo ai problemi e che ci fermeremo al di là dell'eccellenza. Non vogliono nemmeno il caos; se diventa troppo disordinato, non possono fare i loro lavori. Se tiriamo la spina su un film che non funziona, provoca molta angoscia e dolore, ma inoltre invia un segnale importante all'organizzazione - che non intendiamo lasciare fuori nulla che non è eccellente. E lo valgono veramente. La regola è che non possiamo produrre un film che fa schifo ...

Ed Catmull, AD PIXAR, 2016

1. Una visione del progetto

IL MUSEO DEVE OPERARE COME UN'ISTITUZIONE PER LA PREVENZIONE DELLA CECITÀ, ALLO SCOPO DI FAR FUNZIONARE LE OPERE...

LE OPERE FUNZIONANO QUANDO, STIMOLANDO LO SGUARDO CURIOSO, ACUTIZZANDO LA PERCEZIONE, SUSCITANDO L'INTELLIGENZA VISIVA, ESSE PARTECIPANO ALLA...

CREAZIONE E ALLA RI-CREAZIONE
DEI NOSTRI MONDI.

NELSON GOODMAN, 1980

Si cerchi dunque in ogni modo di far intervenire il museo in tutte le attività culturali dell'ambiente in cui funziona: non come sede di contemplazione o studio della tradizione, ma come luogo in cui si costruisce e si vive lo sviluppo della realtà contemporanea. Non occupazione per il "tempo libero", bensì per il "tempo impegnato".

2. Valorizzazione delle persone e delle cose



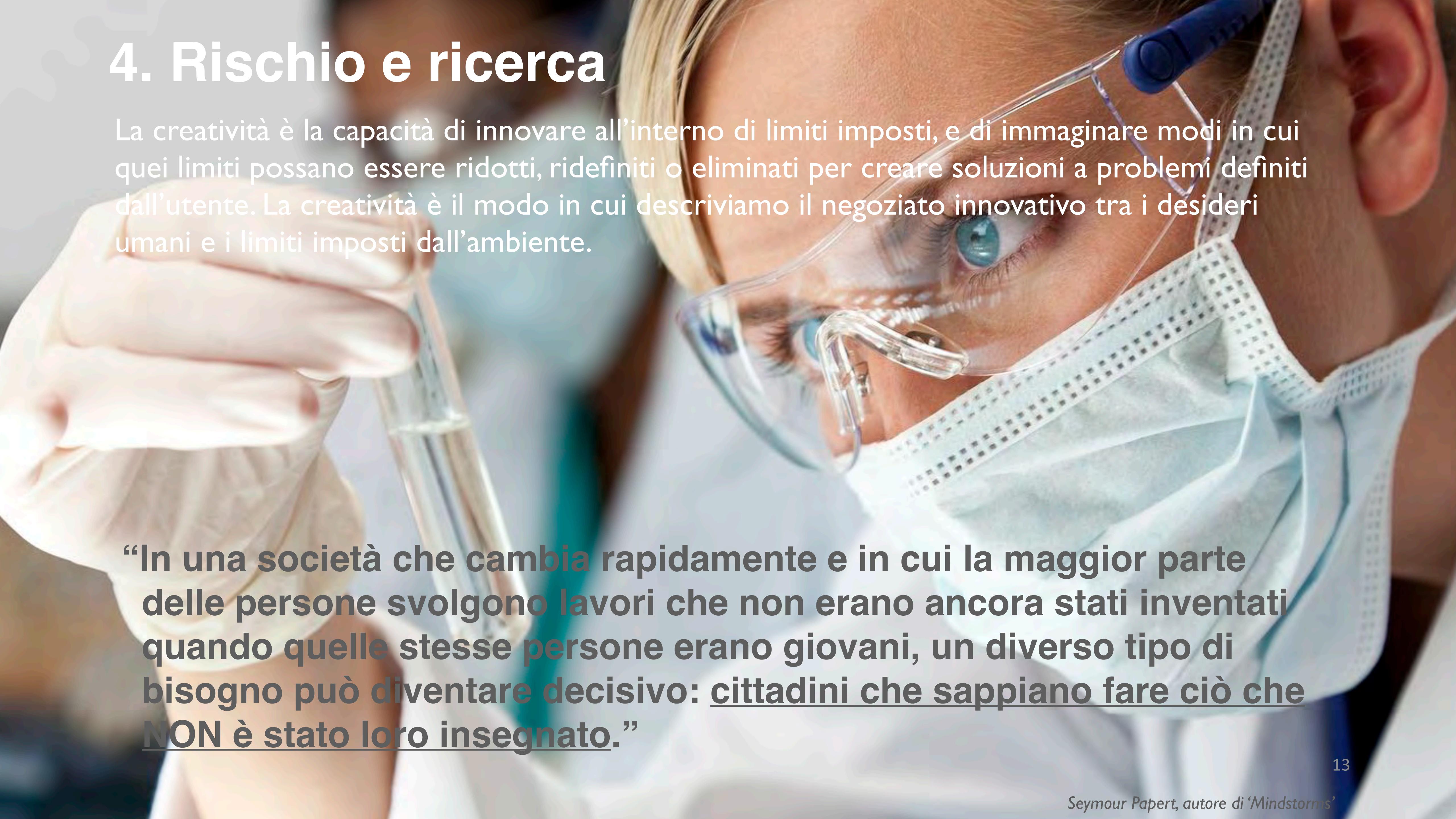
«Il direttore di un museo e quello di un'azienda dovrebbero comportarsi come bravi giardinieri. Le organizzazioni non sono delle macchine e il manager non è un meccanico con pezzi da aggiustare e sostituire, ma è il giardiniere chi coltiva fiori diversi nelle loro caratteristiche e deve valorizzarli, facendo in modo che crescano nel migliore dei modi, che vengano al lavoro con entusiasmo e motivazione. Se questa crescita non avviene, raramente è colpa delle persone, ma del manager stesso che non ha la necessaria sensibilità. Se una rosa non cresce bene in pieno sole non è colpa sua ma della sua natura. I fiori cattivi sono veramente rari: nel 99% un'organizzazione che funziona male dipende dai manager, non certo dalle persone».

3. Comunicazione trasversale e inclusiva

Nell' organizzazione cosiddetta 'matrix' responsabilità segue linee verticali, mentre comunicazione sue linee orizzontali

Il principio di base è la squadra, e punta sull'inclusione e ascolto

4. Rischio e ricerca



La creatività è la capacità di innovare all'interno di limiti imposti, e di immaginare modi in cui quei limiti possano essere ridotti, ridefiniti o eliminati per creare soluzioni a problemi definiti dall'utente. La creatività è il modo in cui descriviamo il negoziato innovativo tra i desideri umani e i limiti imposti dall'ambiente.

“In una società che cambia rapidamente e in cui la maggior parte delle persone svolgono lavori che non erano ancora stati inventati quando quelle stesse persone erano giovani, un diverso tipo di bisogno può diventare decisivo: cittadini che sappiano fare ciò che NON è stato loro insegnato.”



5. L'ascolto : riconoscimento e rispetto

«Il primo passo è ascoltare i dipendenti per capirne le passioni e le competenze. Idealmente, per fare crescere le persone si dovrebbe affidare loro le attività che danno più soddisfazione e per cui hanno le capacità. Il sistema statale top-down è completamente contrario al principio del gardening perché spesso le persone si ritrovano a fare il loro lavoro per dovere, senza il piacere di farlo. Ciò è controproduce e alla fine il lavoro viene fatto male. Il mio obiettivo è aiutare a rilasciare il loro potenziale attraverso un'organizzazione intelligente e agile».

Una bellezza fragile : *la Pinacoteca di Brera*



Brera
A OCCHI APERTI





La missione di Brera

1. Rimettere Brera nel cuore della sua città

2. Rimettere il fruttore al centro del nostro lavoro

1



Rimettere Brera
nel cuore della sua
città

Rimettere Brera
nel cuore
della sua città

Creando un'identità Brera
coerente e riconoscibile



Nuova accoglienza

Nuovi info desk
Videowall
Totem
Stendardi
Panchine

Rimettere Brera
nel cuore
della sua città

Creando un'identità Brera
coerente e riconoscibile

Brera MUSICA

sotto la direzione del Maestro Clive Britton,
con la collaborazione di Philippe Daverio e Michael Nyman

1. Concerti d'inaugurazione
2. Terzo giovedì serale a 3 euro
3. Concerti per bambini e famiglie
domenica mattina
4. Sostegno per giovani
musicisti





Rimettere
il fruitore
al centro
del nostro
lavoro

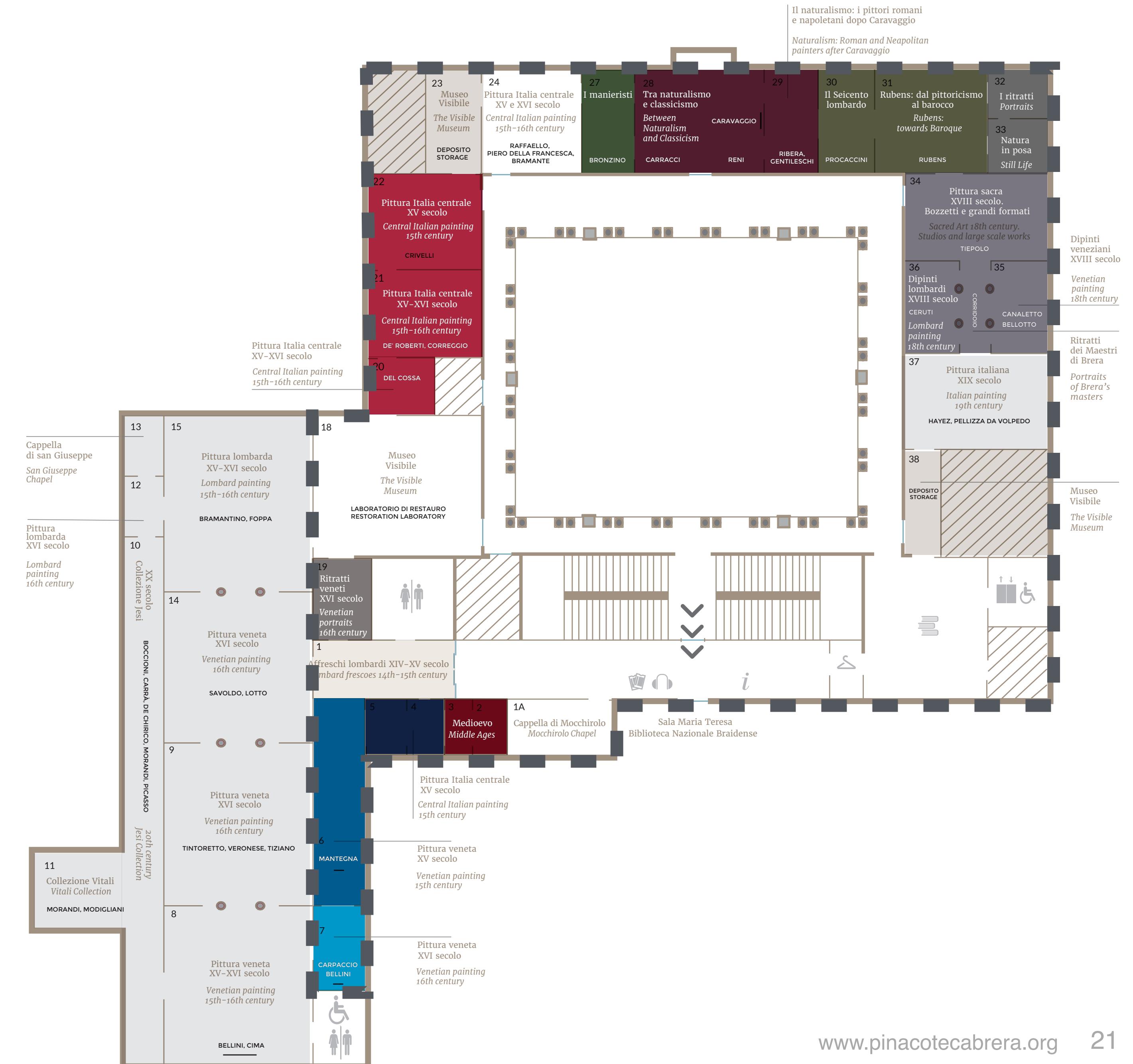
Riallestire tutte le 38 sale in tre anni

1. Nuove divise staff firmate Trussardi

2. Nuova illuminazione

3. Nuove didascalie

4. Totale copertura Wifi



Rimettere il fruttore
al centro
del nostro lavoro

Aumentando l'accessibilità
e l'attenzione per il visitatore

Prima...



Dopo

Il primo riallestimento Sale 20-23

In occasione del primo Dialogo:
Attorno a due Sposalizi della Vergine. Perugino e Raffaello



Rimettere il fruttore
al centro
del nostro lavoro

Aumentando l'accessibilità
e l'attenzione per il visitatore

Prima...



Dopo

Il secondo riallestimento Sale 1-7

In occasione del secondo Dialogo:
Attorno a Mantegna



Rimettere il fruttore
al centro
del nostro lavoro

Aumentando l'accessibilità
e l'attenzione per il visitatore

Prima...



Dopo

Il secondo riallestimento Sale 27-33

In occasione del terzo Dialogo:
Attorno a Mantegna



Rimettere il fruttore
al centro
del nostro lavoro

Aumentando l'accessibilità
e l'attenzione per il visitatore

Prima...



Dopo

Il quarto riallestimento Sala 19

In occasione del quarto Dialogo:
Attorno a Lotto



Rimettere il fruttore
al centro
del nostro lavoro

Aumentando l'accessibilità
e l'attenzione per il visitatore

Prima...



Dopo

Il quarto riallestimento Sale 34-36

In occasione del quinto Dialogo:
Attorno al Settecento



Rimettere il fruttore
al centro
del nostro lavoro

Aumentando l'accessibilità
e l'attenzione per il visitatore

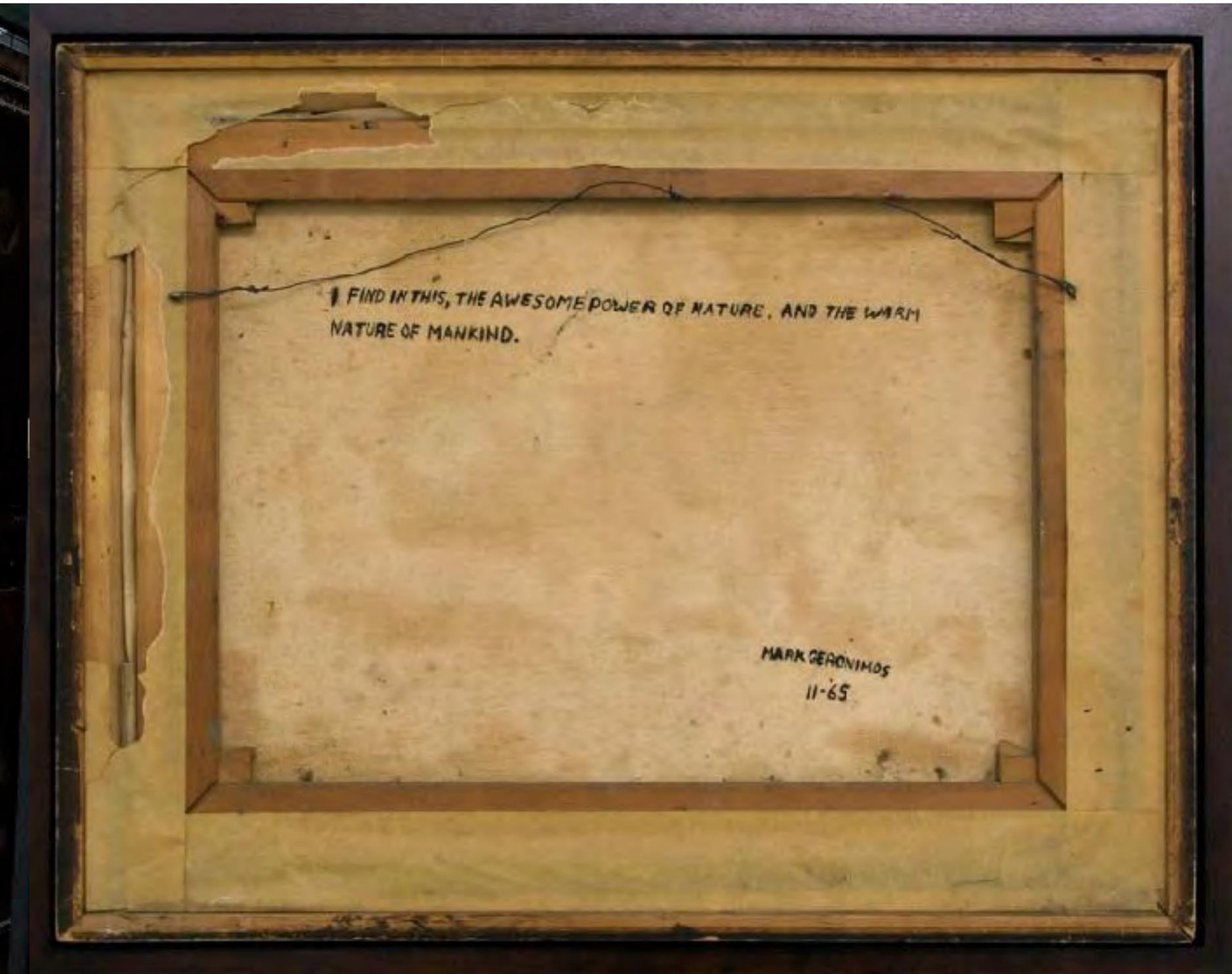
Il museo visibile

NUOVI PERCORSI PER I VISITATORI

SALA 18
LABORATORIO
DI RESTAURO VISIBLE

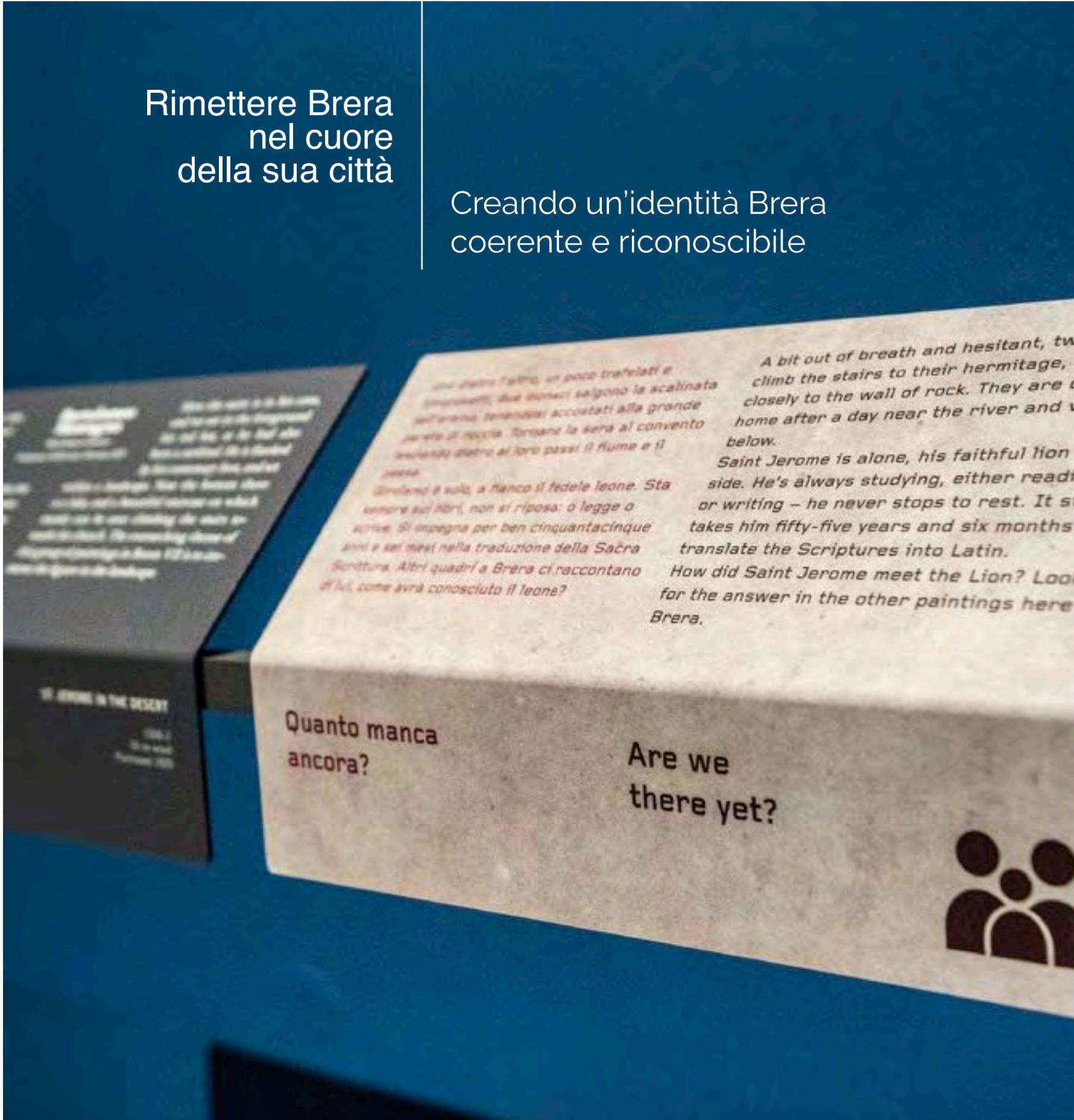
SALA 23
DEPOSITO
VISIBLE (VERSO)

SALA 38
DEPOSITO
VISIBLE (RETRO)



Rimettere Brera
nel cuore
della sua città

Creando un'identità Brera
coerente e riconoscibile

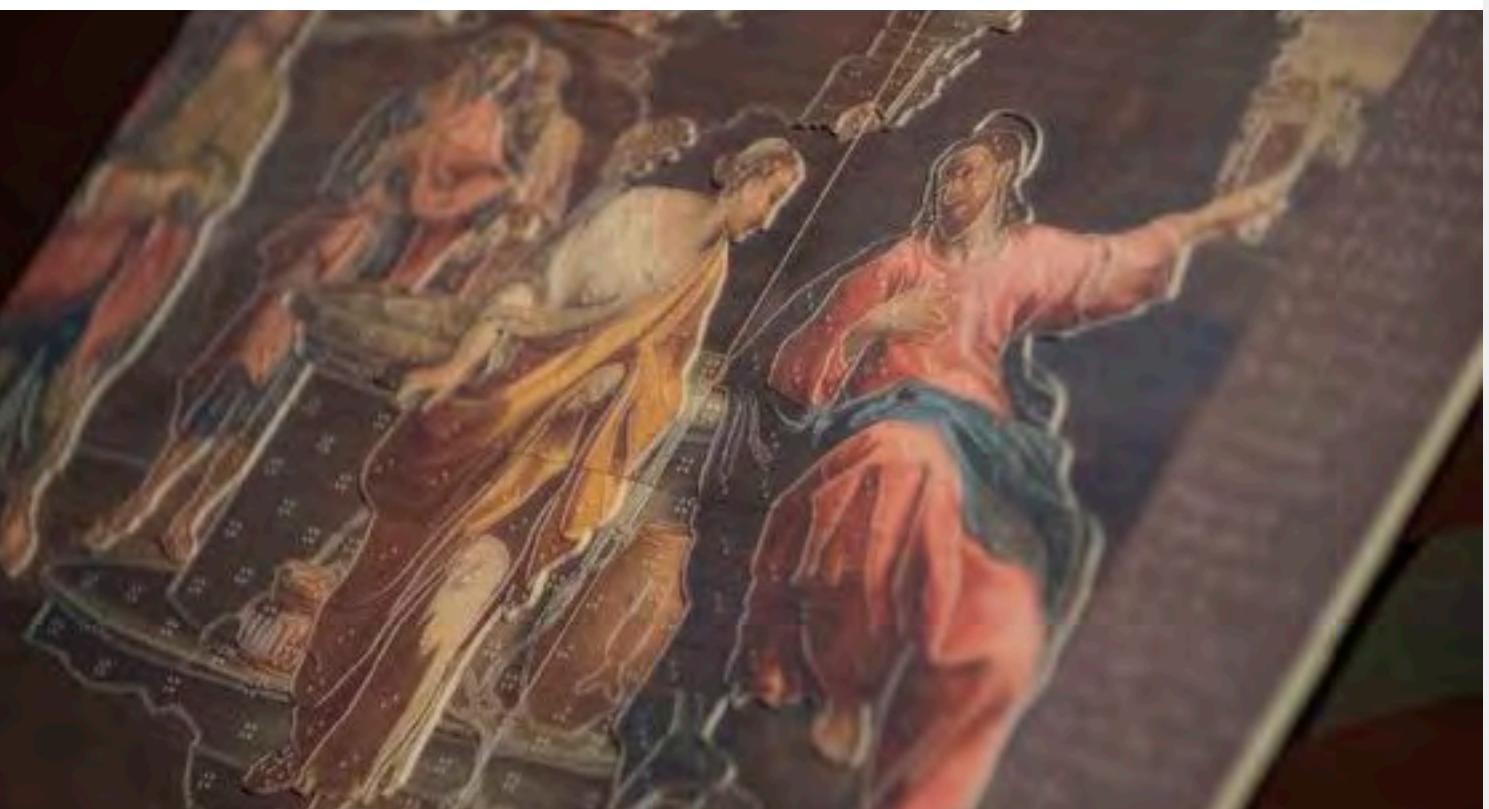
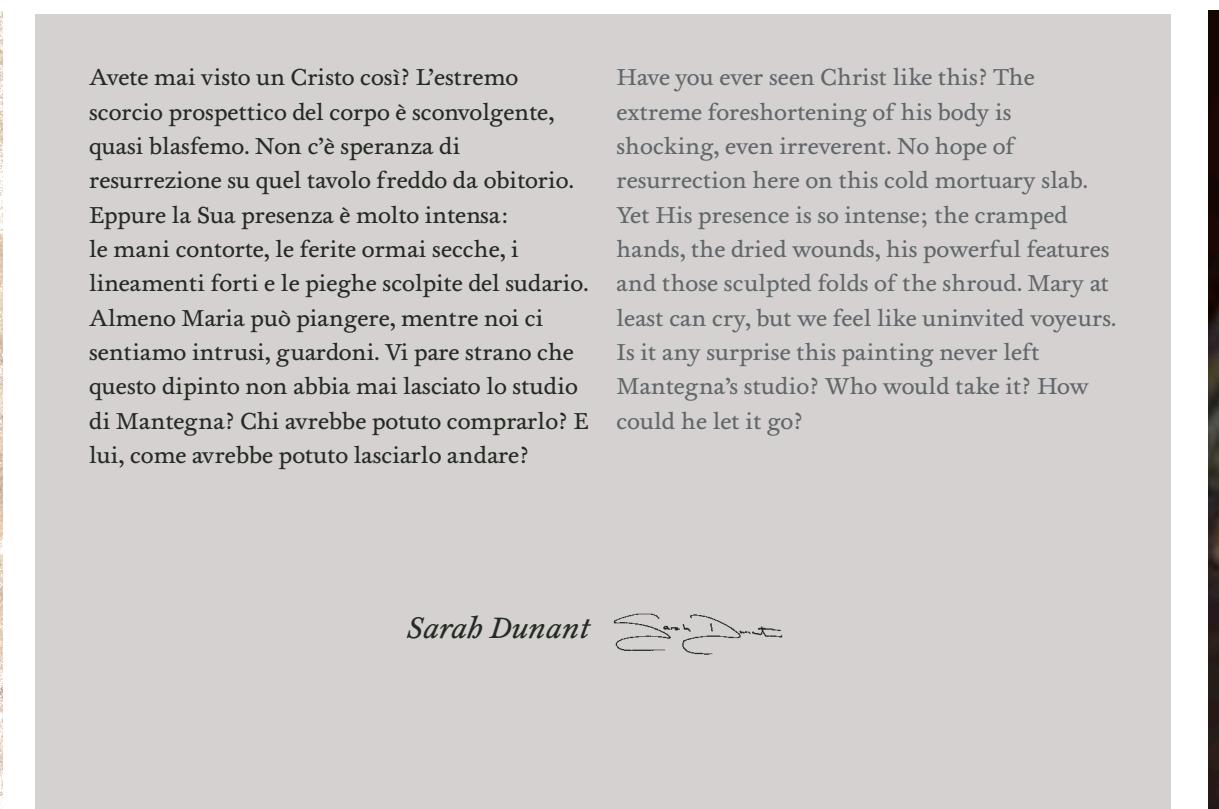
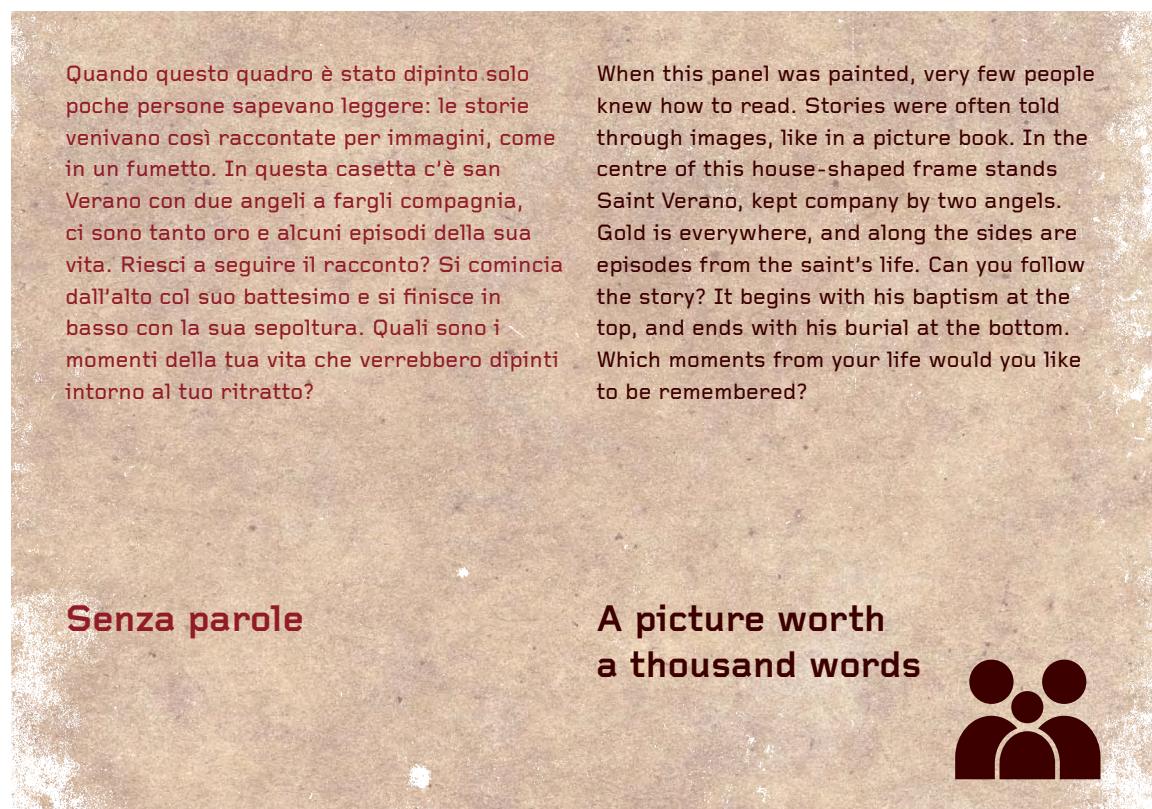


Altre voci nel Museo

Rilettura Storia di un restauro Brera mai vista

- > Didascalie di autori rinomati, artisti famosi, poeti
- > Presentazione pubblica del restauro
- > Alla scoperta dei depositi

Diverse tipologie di didascalie



DEI CURATORI

PER LE FAMIGLIE

DEGLI GLI SCRITTORI

PER IPOVEDENTI

Rimettere Brera
nel cuore
della sua città

Creando un'identità Brera
coerente e riconoscibile



"FAMILYFRIENDLY"

interattività, famiglie e bambini

Passeggino

Borsa di Brera

Top10

- > Tours dedicati alle mamme con bambini con meno di 18 mesi
- > Kit e percorsi per le famiglie
- > Percorso dedicato ai 10 quadri scelti dai bambini

myBrera

LAVORO A BRERA E **MI OCCUPO DI** **DALL'ANNO** . **VENGO DA** **E AMO QUESTO CAPOLAVORO!**

PINACOTECABRERA.ORG — L'ASCOLTO VISIBLE



— CREDITS —



Nuovo Website responsive e newsletter



Dashboard 2016-2017

190

Didascalie curatori

27

Didascalie famiglie

17

Didascalie d'autore

11

Nuovi colori

11

Opere ospiti

Media utenti web
attivi in un giorno

1.500

Visualizzazioni di pagina
in un anno

2.247.467

Sale riallestite

22

Visite guidate

+30%

Visitatori da marzo 2016 ad aprile 2017

443.940

Altri misure utili

Alcune istituzioni sono destinate ad avere un effetto trasformatorio. Il successo di un ospedale non è misurato dal numero di ammissioni, ma il numero di persone è guarito. Il successo di una scuola è misurato dal numero di studenti che si laurea. Il successo di un museo non può essere misurato semplicemente dal numero totale di visitatori, che possono variare ampiamente in base al tasso di cambio, politica internazionale - anche il tempo. Come un ristorante, il vero successo di un museo è misurato dall'aumento dei visitatori ripetuti - quelli che tornano.

	Demografica		Fruizione
International press coverage National and local press coverage Number of visits to website Rating on social media/Travel Appeal	±40% giovani < 35 anni	Total number of visitors/month compared to last year Total number of visitors on free Sundays compared to last year Total number of visitors on late Thursdays	±40% prima visita
Giovedì serali			±80% Milanesi
Capture rate		Number of works on display: Number of works in internal storage Number of works in external storage Number of educational activities Number of public events, concerts, lectures etc. Number of museum publications Number of international loans	Repeat visits

Verso l'autonomia - dalla tutela alla valorizzazione

Libertà da controllo o influenze esterni; indipendenza.

Il diritto o la condizione di autogestirsi: la capacità di prendere decisioni senza il controllo di altri.

Dal greco *autonomia* "indipendenza" da *autonomos* "indipendente, che vive seguendo le proprie regole"

Autonomia significa non dover chiedere il permesso, nell'ambito di regole e linee-guida significative.

L'architettura dell'autonomia

Statuto
Bilancio previsionale 2017
Piano strategico triennale
Conto corrente

Cda

Stefano Baia Curioni
Francesca Colombo
Gianfranco Maraniello
Stefano L'Occaso

Revisori

Presidente: Rosanna Tirone
Gabriele Camillo Erba
Fabio Giuliani

Comitato scientifico

Giovanni Agosti
Philippe Daverio
Fulvio Irace
Lorenzo Ornaghi



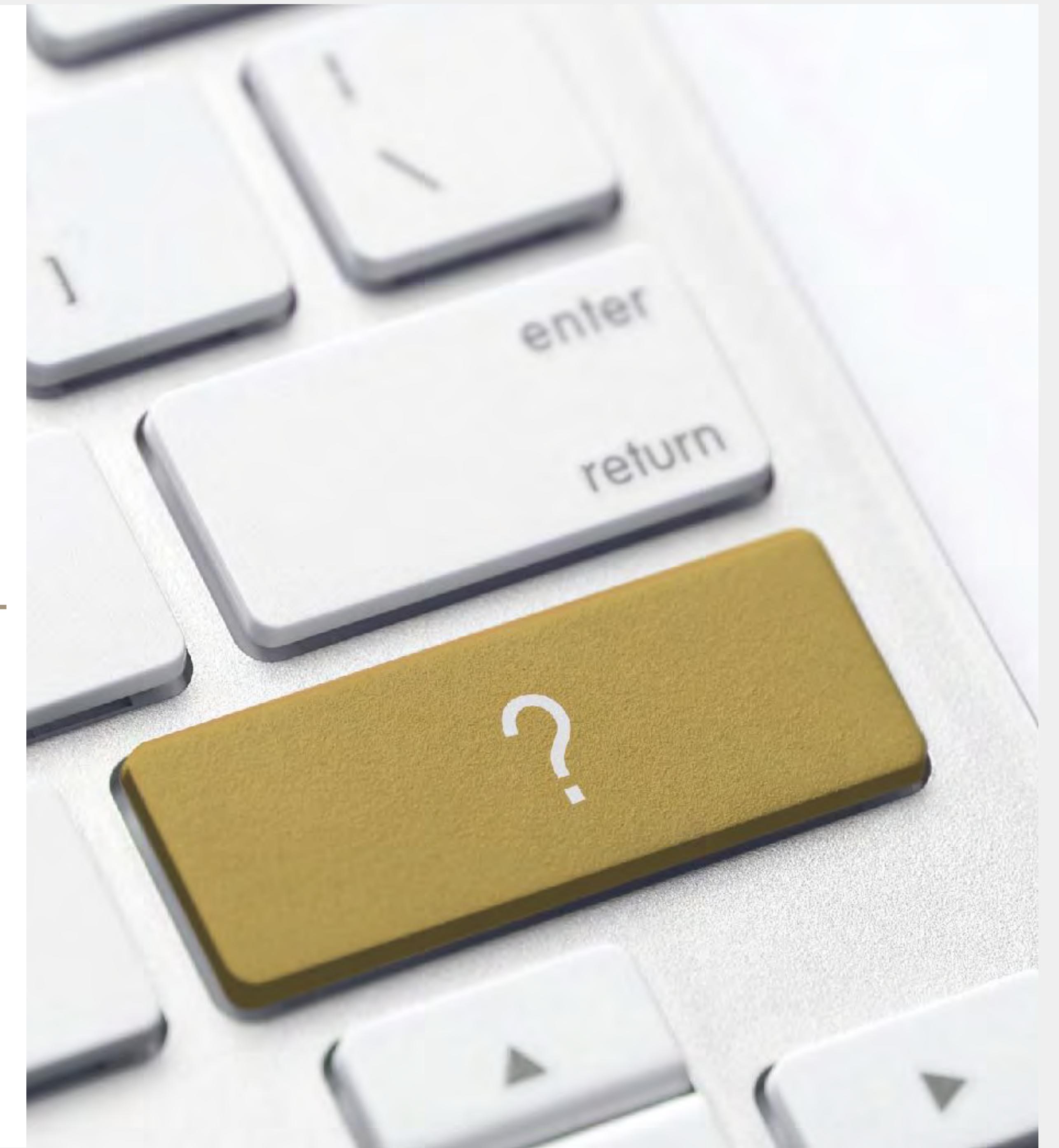
Contro-UBER

Musei come luoghi di ri-mediazione, non disintermediazione

- rlkhwkehr

L'ultima parola
Grazie!

// Domande?





Brera

A OCCHI APERTI