prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

I TEATRI DISPENSATORI DI EMOZIONI: LE COMPETENZE EMOTIVE UN NUOVO PARADIGMA?

Pubblicato il11 Febbraio 2026 di Di Virgilio Francesca



Categoria: Art & Cultural Management

> *"Il teatro non è solamente un avvenimento, è uno stile di vita!*
>
> *Siamo tutti degli attori: essere cittadino non è vivere la società, è cambiarla."*
>
> *A. Boal*

Nello scenario mondiale, nonostante la crescente importanza dell'automazione, della robotica e dell'intelligenza artificiale, il fattore umano permane come un elemento determinante, in quanto capace di influire in maniera significativa sui risultati delle organizzazioni e le competenze trasversali acquisiscono un ulteriore valore aggiunto, in quanto capaci di sostenere e promuovere sistemi organizzativi più efficienti ed efficaci (Das *et al.*, 2024; Di Virgilio, 2024).

L'avvento e lo sviluppo dell'intelligenza artificiale pone alle organizzazioni e agli individui nuove sfide e opportunità, le quali tuttavia non possono essere affrontate solo attraverso il ricorso alle sole competenze di soglia o di tipo specialistico (*hard skill*), bensì richiedono un nuovo paradigma attorno al quale costruire nuovi profili professionali (Ghislieri *et al.*, 2018; Lyu & Liu, 2021; Robles, 2012), orientati alla valutazione e crescita delle competenze trasversali e delle competenze emotive. Negli ultimi anni, un'enfasi crescente è stata posta al concetto di competenze trasversali, nei contesti della formazione pubblica e privata, nei dibattiti scientifici sulle performance, considerate come *soft skill* e complementari delle *hard skill* (competenze tecnico-specialistiche) (Sicca *et al.*, 2024), in quanto componente fondamentale per avere successo nel mondo del lavoro (Duncan & Dunifon, 2012; Mishra, 2014; Parvu, *et al.,* 2014). Le competenze trasversali vengono anche definite competenze volatili o *wicked competencies* (Knight & Page, 2007), poiché possono essere valutate solo mediante il comportamento di un individuo e risultano suscettibili alla natura del contesto nel quale vengono espresse (Heckman, 2003).

In una prospettiva orientata maggiormente sia al livello intrapsichico che a quello interpersonale, nella teoria evoluzionistica, le emozioni sono considerate dei processi adattivi che permettono di valutare varie condizioni ambientali, di attivare un comportamento, di comunicare con gli altri membri della propria specie e di adattarsi all'ambiente nel modo migliore possibile (Nesse, 2000). Le emozioni assumo un ruolo centrale della competenza emotiva definita come la capacità di riconoscere, comprendere e gestire le proprie emozioni e quelle degli altri (Bruzzone, 2017; Livesey, 2017).

L'abilità di un'organizzazione di competere con efficacia nell'economia emergente non può prescindere sia dalle competenze trasversali che da quelle emotive, che devono essere continuamente migliorate e potenziate. In questo scenario il teatro diventa il palcoscenico e luogo della formazione dove coltivare, condividere, creare, trasmettere emozioni. Il teatro come luogo di formazione è una metodologia che ha origine da oltre 30 anni, un metodo in continua evoluzione che si nutre quotidianamente di sperimentazione di nuovi progetti che vengono creati ad hoc per soddisfare i bisogni delle imprese (Buccolo, 2010). Il significato profondo è nelle sue parole ovvero teatro e impresa, nella sua duplice accezione di arte e di luogo, di spazio scenico, di rappresentazione che separa il pubblico dagli attori, dal "mondo magico" dello spettacolo e dal termine impresa, come luogo di lavoro in cui si incontra una comunità che persegue determinati obiettivi economici e sociali (Buccolo, 2008: 40). Grazie a Michel Fustier e successivamente a Christian Poissonneau, il più noto divulgatore di questa metodologia innovativa, il *teatro d'impresa* è stato storicamente concepito per aiutare le aziende a raggiungere i loro scopi attraverso "un'esperienza di intrattenimento" completamente nuova (Buccolo, 2004; Poissonneau & Moisan, 2011).

Negli anni tale metodologia assume "valore e valori" rispetto all'apprendimento, che viene sostenuto dalle capacità logiche, narrative e di orientamento spazio-temporale attivate dal teatro, ma soprattutto rispetto alla costruzione di un sano equilibrio emotivo e relazionale e di un sistema di valori fondato sul rispetto della persona, sulla cooperazione e sulla tolleranza.

L'arrivo della metodologia del *teatro d'impresa* in Italia si deve a Paolo Vergnani e Nicola Grande nel 1997. Nel

2002, a Londra, *Il Management and Skills Institute* elabora delle dichiarazioni in cui vengono spiegate le pratiche comuni che compromettono la qualità della comunicazione sul posto di lavoro (Borgato & Vergnani, 2007).

Il *teatro di impresa* ha la funzione di vettore di cambiamento poiché gioca sull'irrazionale, sulla parte nascosta dell'istituzione che non può essere rilevata attraverso una analisi condotta con delle metodologie di tipo classico. Nei contesti aziendali della formazione il *teatro di impresa* può perseguire molteplici e diversificati obiettivi, spaziando dalla vendita alla formazione, dal team building all'orientamento e alla comunicazione aziendale (Zocca & Prati, 2011).

Il *teatro di impresa* può essere un mezzo educativo non solo nel mondo delle organizzazioni ma anche strumento per le autorità locali, per promuovere la consapevolezza civica, incoraggiando comportamenti corretti o scoraggiando comportamenti scorretti. Attraverso lo spettacolo teatrale, è possibile affrontare tematiche di interesse pubblico in modo coinvolgente e persuasivo, avendo l'opportunità di trasmettere messaggi di sensibilizzazione alla cittadinanza.

Il *teatro di impresa* offre una soluzione a resistenze, poiché la sua natura artistica e interattiva permette di coinvolgere i partecipanti in modo non convenzionale.

In questa direzione assume rilevanza e *best practice* il progetto *InduCCI* di Teatro d'Impresa in collaborazione con il Teatro Stabile del Veneto, promuovendo la collaborazione tra imprese culturali e creative e imprese tradizionali.

Occorre riaffermare uno nuovo paradigma, quello di "teatro e competenze emotive": fatto di persone e di emozioni, uniche, che creano valore in tutti gli ecosistemi di business dove la dimensione umana sia posta al centro e rappresenti il volano dello sviluppo organizzativo.

Bibliografia

Borgato, R., & Vergnani, P. (a cura di), (2007). *Teatro d'Impresa. Il teatro nella formazione dalla teoria alla pratica.* Milano: Franco Angeli.

Bruzzone, D. (2017). La competenza emotiva: una indispensabile risorsa professionale. *Pedagogia generale*. Torino: Pearson, 147-164.

Buccolo, M. (2004) *"Il teatro d'impresa, intervista a Christian Poissonneau"* in E. Rago, *L'arte della formazione,*

metafora della formazione esperienziale, Milano: Franco Angeli.

Buccolo, M. (2008). *La formazione va in scena*, Bari: Laterza.

Buccolo, M. (2010). Favorire l'inserimento degli immigrati in azienda attraverso le metodologie ludiche: il Progetto Europeo TEJACO in G. Alessandrini (a cura di) *Formare al management della diversità*, Milano: Guerini e Associati.

Das, S., Di Virgilio, F., Ianiro, G., & Puccio, A. (2024). Innovation and skills: A contamination lab experience in higher education institutions. In O. Gomes, M. Lins de Moraes, P. Fagandini (Eds.), *The Agent ID model: A multidisciplinary framework of evolutionary human behavior*. Springer Nature, 27-48.

Di Virgilio, F. (2024). Competence and Soft Skills in Higher Education – Innovation in Evaluating the Learning Outcomes of University Students: The TECO Project. In: de Bem Machado, A., Sousa, M.J., Dal Mas, F., Secinaro, S., Calandra, D. (eds) Digital Transformation in Higher Education Institutions. EAI/Springer Innovations in Communication and Computing. Springer, 215-220.

Duncan, G.J., & Dunifon, R. (2012). Introduction to "Soft-Skills' and Long-Run Labor Market Success". In *35th Anniversary Retrospective*. Emerald Group Publishing Limited, 309-312.

Ghislieri, C., Molino, M. & Cortese, C.G. (2018). Work and organizational psychology looks at the fourth industrial revolution: how support worker and organization? *Frontiers in psychology*, 9 (2365), 1-6.

Heckman, J.J. (2003). Human capital policy, in Heckman J.J. & Krueger A. (Eds.), *Inequality in America: What role for human capital policy?* Boston: MIT Press, 23-55.

Knight, P. & Page, A. (2007). *The assessment of "wicked" competence. Report to the practice base professional learning centre*. Url: http://www.open.ac.uk/cetlworkspace/cetlcontent/documents/ 460d21bd645f8.pdf.

Livesey, P.V. (2017). Goleman-Boyatzis model of emotional intelligence for dealing with problems in project management. *Construction Economics and Building*, *17*(1), 20-45.

Lyu, W., & Liu, J. (2021). Soft skills, hard skills: What matters most? Evidence from job postings. *Applied Energy*, 300.

Mishra, K. (2014). Employability Skills That Recruiters Demand. *The IUP Journal of Soft Skills, 8*(3), 50-55.

Nesse, R.M. (2000). Is depression an adaptation? *Archives of general psychiatry*, *57*(1), 14-20.

Parvu, I., Ipate, D.M. & Mitran, P.C. (2014). Identification of employability skill – starting point of the curriculum design process. *Economic, Management, and Financial Markets*, 9 (1), 237- 246.

Poissonneau, C., & Moisan, I., (2011). *Le travail mis en scène*, Paris: Le Cavalier bleu.

Robles, M.M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.

Sicca, L.M., Di Virgilio, F., Ferraro, F., & Scarozza, D., (2024). L'individuo. Microstruttura del lavoro, conoscenza, competenza e potere. In de Vita P., Mercurio R., Testa F. (Eds.) *Organizzazione aziendale: assetto e meccanismi di relazione*. Torino: Giappichelli Editore, 19-55.Zocca, M., & Prati, G. (2011). In scena il Teatro d'Impresa. *Rivista Aif per la formazione: 88 (3)*, 143-144.