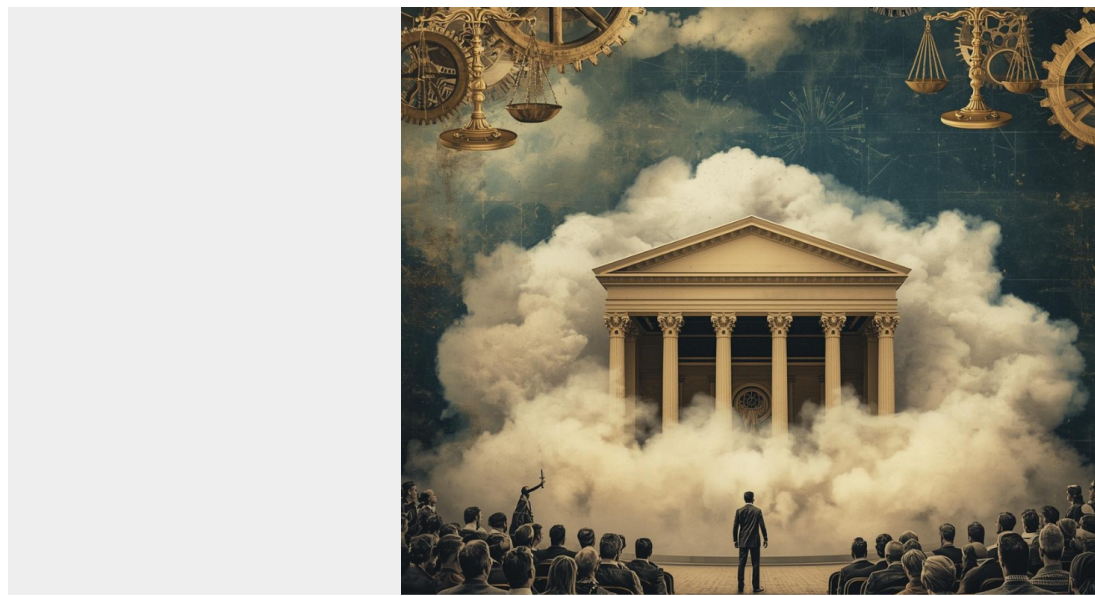




RESPIRARE PUÒ ESSERE SUPERFLUO? RIPENSARE IL TEATRO D'OPERA COME BENE NECESSARIO TRA EFFICIENZA E LEGITTIMITÀ

Pubblicato il 11 Febbraio 2026 di Frigotto Maria Laura



Categoria: [Art & Cultural Management](#)

Molti ricorderanno una delle campagne pubblicitarie più iconiche tra la fine degli anni Novanta e i primi Duemila. Ogni spot seguiva la stessa formula: un protagonista alle prese con un obiettivo significativo, l'elenco degli acquisti necessari per realizzarlo, e, infine, la scena decisiva (un sorriso, un gesto d'affetto, un momento di felicità), accompagnata dall'ormai celebre conclusione: "ci sono cose che il denaro non può comprare; per tutto il resto c'è Xcard". Questa struttura è diventata un vero e proprio modello culturale, replicato in parodie, messaggi personali e omaggi affettuosi. Ma oltre la forma, ciò che risuonava era il messaggio: il valore di un'esperienza non può essere ridotto al suo prezzo.

Quella campagna intercettava un bisogno latente, ossia uscire dal primato dell'economia che caratterizzava il decennio, segnato dalla crescente *economizzazione* della società e dalla managerializzazione delle organizzazioni, soprattutto pubbliche. Paradossalmente, però, quello stesso messaggio ribadiva la centralità della moneta come unico parametro di misura del valore. "Non ha prezzo" diventava efficace proprio perché tutto il resto, ormai, aveva un prezzo. L'emozione veniva celebrata, ma dentro una cornice in cui la logica del



calcolo e l'efficienza della spesa restavano indiscusse.

In Italia, questa trasformazione culturale richiese tempo per generare un dibattito sulla nozione di valore e sulla legittimità delle organizzazioni, e ancora più tempo per diffondersi nei diversi settori dell'azione pubblica. È in quel contesto che ho iniziato a prendere sul serio la retorica dell'"arte e cultura come oro nero italiano", cercando di comprenderne gli assunti e le implicazioni normative. Eppure, per me l'arte non era un astratto "oro nero": era l'aria in cui ero cresciuta. In famiglia, musica e danza erano il centro della vita. Riempivano le stanze la domenica mattina, talvolta con entusiasmo, talvolta con fastidio, ma sempre con intensità. L'arte dava senso, bellezza e fatica, dedizione e identità.

Eppure, io, invece della pratica artistica, ho scelto – direi oggi – una forma diversa di arte: l'arte speculativa della creazione di conoscenza. Affascinata dalle domande sull'emersione del nuovo (idee creative, scoperte scientifiche, tecnologie rivoluzionarie), ho seguito ciò che consideravo un percorso più "pragmatico": il management. Anche io, immersa in un mondo sempre più managerializzato, ho creduto che per cambiare il mondo fosse necessario comprenderlo attraverso le categorie dell'efficienza e delle "cose reali".

Avevo vissuto metà della mia vita a respirare la bellezza della musica; l'altra metà volevo capire se quella bellezza potesse essere preservata, potenziata, salvata attraverso il management. Solo più tardi avrei compreso la contraddizione: la stessa prospettiva efficientista con cui pensavo di proteggere il respiro dell'arte mi stava conducendo a chiedermi se quel respiro fosse superfluo. E, peggio ancora, a costruire argomentazioni per rispondere di sì. Ma respirare può essere superfluo?

Scelsi i teatri d'opera perché incarnano al massimo livello quella tensione: sono organizzazioni complesse e al tempo stesso espressioni artistiche totali. Dentro la loro complessità immaginavo di trovare una risposta diversa dal "chiudiamo i teatri". Iniziai così a esplorare la letteratura manageriale che imponeva più efficienza e meno risorse, che parlava di malattia dei costi, modelli a stagione e a repertorio, equilibrio costi-ricavi. Ma la realtà dei teatri mostrava altro: programmazione senza risorse o ex post, scollamento tra eccellenza artistica e pubblico, generazioni di melomani al capolinea e senza ricambio.

Da lì è nato un percorso di ricerca sui teatri d'opera che è diventato al tempo stesso analisi scientifica e introspezione personale. Studiare il teatro mi ha permesso di filtrare l'esperienza artistica vissuta in famiglia attraverso gli strumenti del management, ma anche di mettere in discussione il management stesso: può davvero rivendicare una funzione normativa? E cosa succede alla mia identità di studiosa e consulente quando passo da suggerire soluzioni a diventare specchio critico per i decisori?

Questa introspezione si è allargata al mondo in cui vivo oggi: l'università. Ho riconosciuto le stesse dinamiche - dibattito sull'efficienza, carenza di risorse, svalutazione delle professioni - e ho capito che studiare il teatro significava studiare l'università, e quindi dotarmi di una visione per abitare il presente. In questo senso si chiarisce il titolo del volume da cui sono scaturiti i contributi qui raccolti e la giornata di studi che ha dato



origine al dibattito con i colleghi intervenuti: *Nulla impresa per huom si tenta invano*. Come Orfeo, viviamo tra due mondi – arte e management; cultura e management – e il rischio di smarrirsi è alto, ma lo è anche la possibilità di creare ponti.

E tuttavia, nel caso del teatro d'opera, la razionalizzazione ha significato spesso contenimento fino al soffocamento o trasformazione profonda. Confusa tra il valore che avevo sempre visto nell'arte e la necessità di capire perché venisse "schiacciato e mortificato", ho compiuto un gesto spericolato con Luigi Maria Sicca: analizzare il teatro lirico attraverso la lente degli studi organizzativi, proprio in Italia, patria dell'opera.

La scintilla decisiva è arrivata in aula. Dopo aver discusso il "triste primato" dei costi di produzione e i diffusi default delle Fondazioni lirico-sinfoniche, gli studenti di Economia e Management - fuori dai ruoli assegnati - si sono schierati, con rispettoso imbarazzo ma senza esitazione, per la chiusura dei teatri. La loro logica era schiacciante: se costa tanto e serve a pochi, se ne può fare a meno, spostando risorse verso salute o istruzione.

Quella domanda, semplice e tagliente, non poteva essere elusa: cosa consideriamo necessario per la vita collettiva? È da lì che nacque il libro: dal bisogno di rispondere con rigore, ma soprattutto dal bisogno di aprire un dialogo tra due modi opposti di guardare al teatro - come organizzazione razionale (efficienza) o naturale (legittimità) - accettando che siano incommensurabili e proprio per questo necessari entrambi.

A partire da questa tensione, il libro interroga la radice più profonda della crisi che attraversa l'opera lirica e, più in generale, il nostro modo di attribuire valore alle cose. Respirare può essere superfluo? Questa domanda paradossale, che nasce dal contatto profondo con la bellezza dell'arte e dall'urto con le logiche dell'efficienza, attraversa tutto il percorso del volume. L'opera lirica, un tempo sinonimo di valore indubbio, oggi viene messa in discussione: è costosa, poco seguita, apparentemente inutile. L'emozione che per decenni aveva giustificato la sua esistenza non basta più. Si insinua un sospetto: ciò che non produce ritorni economici può essere sacrificato. Come un respiro troppo leggero per giustificare la fatica di mantenerlo.

Questa crisi di valore non riguarda solo il teatro, ma l'intera società che sembra aver smarrito la capacità di riconoscere ciò che conta al di là della sua traducibilità economica. La managerializzazione della cultura, così come dell'università - mondi abitati in parallelo, uno come esperienza vissuta, l'altro come ricerca - ha sostituito il criterio del senso con quello dell'impatto. La domanda non è più "cosa significa?", ma "quanto rende?". La bellezza, la dedizione, la trascendenza dell'esperienza artistica vengono risucchiate in un cono d'ombra dove tutto deve essere misurabile, giustificabile, ottimizzabile. In questo scenario, la spinta del New Public Management ha portato a guardare ai teatri lirici come centri di costo inefficienti, da razionalizzare o, nei casi estremi, da chiudere. L'arroganza efficientista ha ridotto l'opera a un problema gestionale, ignorando la sua natura di istituzione culturale, sociale e identitaria.

Ma la managerializzazione non ha solo inciso sui bilanci: ha trasformato le persone. L'artista, un tempo orgoglioso custode di un sapere unico, è stato progressivamente trasformato in un esecutore amministrato, un



“funzionario della musica”. La perdita di senso organizzativo ha generato smarrimento, frustrazione, un’identità infranta. Teatro e università si rispecchiano: in entrambi i casi, la pressione alla performance erode l’essenza professionale, sostituendo la passione con l’adempimento, la vocazione con la rendicontazione. La managerializzazione ha chiesto efficienza, ma ha prodotto impoverimento di senso.

Eppure, il teatro, come ogni organismo vivo, resiste. Il libro mostra che le organizzazioni pubbliche non sopravvivono solo quando sono efficienti, ma quando sono legittimate. La vera resilienza non è la capacità di tagliare i costi, ma quella di cambiare preservando l’essenza. Alcuni teatri, pur tra crisi e trasformazioni, hanno saputo rigenerare il proprio rapporto con il territorio, con i pubblici, con la propria missione. Altri, pur “più efficienti”, sono morti perché privi di riconoscimento sociale. La resilienza, allora, è una forma di fedeltà dinamica: non “difendere il passato”, ma “trasmettere un senso”. Il recente riconoscimento UNESCO del canto lirico come patrimonio culturale immateriale globale va in questa direzione: sposta il discorso dal livello contabile a quello identitario, dalla scarsità delle risorse alla ricchezza del significato.

Arriviamo così al nodo centrale: la necessità di rinegoziare il valore dell’opera lirica. Non per tornare nostalgicamente a un passato idealizzato, né per accettare passivamente la logica del mercato, ma per aprire uno spazio di dialogo tra due visioni apparentemente incommensurabili: il teatro come organizzazione razionale e il teatro come organismo naturale. Da un lato efficienza, dall’altro legittimità; da un lato numeri, dall’altro emozioni; da un lato la tentazione di chiudere i teatri, dall’altro il desiderio di riempirli. La sfida è non scegliere tra le due, ma trovare un linguaggio capace di accoglierle entrambe.

Scrivere questo libro ha significato interrogare l’opera, ma anche interrogare la conoscenza manageriale e l’identità di chi la studia. Iniziare chiedendosi se la bellezza possa essere salvata dal management, e finire per chiedersi se non sia il management ad aver bisogno della bellezza. Abbiamo creduto che l’efficienza fosse la misura del valore, ma abbiamo dimenticato che, come insegna Monteverdi, ciò che rende un’impresa degna non è la sua utilità, ma la sua capacità di farci vivere intensamente. Respirare, allora, non è superfluo. Il teatro non è superfluo. È un modo per ricordarci cosa significa essere umani.

E tuttavia, la domanda resta, semplice e tagliente: perché riempire i teatri? Non è una domanda retorica, ma un atto di verità. Ed è questa la responsabilità - scientifica, politica, esistenziale - che il libro si assume.

Grazie ai colleghi e amici che hanno accettato la grave impresa di attraversare l’Ade e fare ritorno con noi nella giornata di ricerca che si è tenuta a Napoli a gennaio 2025.

Perché riempire i teatri? Per tutto il resto c’è Xcard.