33/2026 ISSN: 2465-175

prospettiveinORGANIZZAZIONE

RIVISTA DELL'ASSOCIAZIONE ITALIANA DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Perché riempire i teatri? Il punto di vista degli studiosi di Organizzazione

https://prospettiveinorganizzazione.assioa.it/

PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE
RIVISTA TRIMESTRALE DI ORGANIZZAZIONE AZIENDALE

Direttore
Martinez Marcello – Università della Campania “Luigi Vanvitelli”

Comitato editoriale di coordinamento
Buonocore Filomena - Università di Napoli Parthenope
Flamini Giulia - Università Politecnica delle Marche
Marrapodi Rosario - Università di Napoli Parthenope
Morelli Chiara - Università del Piemonte Orientale
Tomo Andrea - Università degli Studi di Napoli Federico II
Riemma Filomena - Università Parthenope di Napoli
Rosa Angelo - Università LUM "Giuseppe Degennaro"
Todisco Lucio - Università degli Studi di Napoli Federico II
Tomo Andrea - Università degli Studi di Napoli Federico II
Zifaro Maria - Università Telematica "Universitas Mercatorum" Roma

ISSN 2465-175

Editore
ASSIOA - Associazione Italiana di Organizzazione Aziendale
Università Cattolica del Sacro Cuore
Largo A. Gemelli, 1 -20123 Milano info@assioa.it

Special Issue
Perché riempire i teatri? Il punto di vista degli studiosi di Organizzazione

Journal articles

Introduzione **1**
Enrico Cori, Michela Marchiori

Perché riempire proprio i teatri? Nuovi spazi della cultura tra esclusività e sperimentazione **6**
Domenico Napolitano, Davide Bizjak, Silvio Ripetta

Riempire i teatri: perché… e come **9**
Enrico Cori

Riflessioni su funzione dei beni e spazi di comunità: il teatro come bene comune **12**
Fabrizia Cesarano

I teatri dispensatori di emozioni: le competenze emotive un nuovo paradigma? **18**
Francesca Di Virgilio

Il valore dell'opera lirica **21**
Guglielmo Faldetta

Nulla impresa per huom si tenta invano? Ovvero: un canto sulla soglia e l'organizzare la realtà non deterministica **23**
Luca Orlando

Una riflessione su virtù, conoscenza e intelligenza culturale **26**
Lucia Marchegiani

forse **30**
Luigi Maria Sicca

Una tragedia istituzionale **31**
Luigi Moschera

Respirare può essere superfluo? Ripensare il teatro d'opera come bene necessario tra efficienza e legittimità **34**
Maria Laura Frigotto

Oltre il New Public Management: verso una valutazione multidimensionale del teatro d'opera **37**
Michela Marchiori

Contributi in "prospettive"

Journal articles

Dalla sfida della disuguaglianza alla globalizzazione leggera: La ricetta del Nobel Spence **42**
Pamela Palmi

PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

Perché riempire i teatri? Il punto di vista degli studiosi di Organizzazione

#33

Section
"Art and Cultural Management"

Introduzione

di Enrico Cori[1] e Michela Marchiori[2]
[1] *Università Politecnica delle Marche*
[2] *Università Roma Tre*

Nel 2023 i colleghi Luigi Maria Sicca e Maria Laura Frigotto hanno dato alle stampe un volume intitolato *Nulla impresa per huom si tenta invano*, titolo evocativo dell'impresa di Orfeo, cantata nell'omonima opera lirica di Claudio Monteverdi e risalente ai primi del '600.

Questo titolo, che poteva apparire lontano dal lessico organizzativo, in realtà celava un significato svelato in seguito dagli stessi autori, quello di intraprendere una sfida ardua, un "gesto spericolato" (Frigotto, Sicca, 2023: 9), consistente tra l'altro nel proporre un tema che raramente popola gli studi organizzativi: quello del teatro d'opera e delle sue vicende, storiche e attuali. Esse si intrecciano nel tempo con questioni di efficienza o, come si preferisce dire oggi, di "sostenibilità economica", ma anche con logiche organizzative che il teatro stesso, prima ancora di ogni rivoluzione industriale, concorre a far emergere e in seguito a istituzionalizzare.

La spericolatezza con cui i colleghi si avventurano in tale impresa "con la stessa audacia e incoscienza di Orfeo" (Frigotto & Sicca, 2024: 157) non è stata vana, accendendo un successivo dibattito sul ruolo del teatro lirico e sul suo rapporto con le "leggi" del mercato e del management. Tale dibattito, ispirato in qualche modo dagli stessi autori che in chiusura del libro si chiedono "Perché riempire i teatri?" - domanda retorica o provocazione? - si è arricchito delle riflessioni emerse nella Giornata di Studi tenutasi il 24 gennaio 2025 a Napoli, negli spazi della Biblioteca di Ricerca di Studi Umanistici.

La presente raccolta di contributi nasce proprio con l'intento di non disperdere le riflessioni proposte in quell'occasione dagli studiosi di Organizzazione Aziendale. Tali riflessioni, se da una parte contribuiscono a togliere definitivamente il velo alle intenzioni degli autori e alla scelta di un titolo "intrigante, ma non rivelatore del tema né del messaggio principale" (Frigotto & Sicca, 2024: 157) dall'altra aiutano a orientarsi - e districarsi - nella complessità organizzativa che inevitabilmente si presenta a chi si accinge ad esplorare la poliedrica realtà del teatro d'opera.

Il format che abbiamo scelto è quello di una raccolta di *workshop proceedings*, dove il termine *work-shop* deve essere inteso nella sua accezione letterale, quella di officina di lavoro, laboratorio. Un luogo dove si mette in atto un saper fare, ci si "sporca le mani", ci si ingegna per realizzare qualcosa di nuovo e di diverso dall'esistente. Questo era lo scopo della Giornata di Studi, ideata dagli autori e colleghi Frigotto e Sicca. Nel rispetto di questo intento, abbiamo così deciso di aprire al dibattito la Section di *Prospettive*in*Organizzazione*, da noi curata, dedicata ai temi del management artistico e culturale.

L'idea di proporre una Section finalizzata a stimolare il dibattito scientifico su temi organizzativi di interesse per il settore culturale nasce dalla consapevolezza, da noi condivisa,

che la prospettiva dell'organizzazione aziendale sia ancora troppo poco utilizzata e approfondita in relazione alle dinamiche che interessano questo specifico settore, che tra l'altro rappresenta un eccezionale motore di sviluppo economico e sociale. La varietà di espressioni del Cultural Heritage italiano, riconducibili tanto al patrimonio storico-artistico e paesaggistico (musei, archivi, biblioteche, siti archeologici e monumenti storici) quanto all'insieme delle *performing arts* (teatri, istituzioni e associazioni musicali, di danza, arte drammatica), presentano tra l'altro caratteri di unicità nel panorama europeo. Per quel che riguarda il teatro, e nello specifico il teatro d'opera, alcuni tratti di unicità sono riconoscibili fin dalla sua genesi, quale *imprinting* organizzativo in grado di condizionare le forme successivamente assunte in altri paesi e la loro diffusione.

L'idea della Section dedicata agli studi che mettono in relazione management, arte e cultura si alimenta anche dalla convinzione che lo studio delle espressioni artistiche e culturali richieda di affrontare questioni di approccio e di metodo ben più complesse rispetto ai settori economici tradizionalmente appannaggio delle discipline economico-aziendali e dell'organizzazione in particolare (Sicca & Zan, 2017). La necessità di elaborare soluzioni e approcci alla governance e al management differenti e più complesse rispetto a quelle studiate e applicate per le imprese for profit dell'industria e del terziario deriva dalla natura multiforme di finalità e obiettivi assegnati alle istituzioni dell'arte e della cultura e dalla ricchezza e articolazione delle relazioni con i contesti territoriali di riferimento (Mendoza & Talavera, 2025).

Gli studi più recenti dedicati alla gestione dei beni culturali promuovono approcci diretti a supportare il raggiungimento di entrambi gli obiettivi di cui le istituzioni culturali sono responsabili, ossia: la tutela e la conservazione dei beni culturali (come prerequisito per preservare e trasmettere l'identità culturale del Paese alle generazioni future) e la capacità di affrontare e dare risposte ai bisogni (sociali, culturali e ambientali) espressi dalla comunità in cui le istituzioni stesse sono inserite (Ballart & Tresserras, 2005).

Inoltre, in un prolungato periodo di scarsità di risorse pubbliche, l'attenzione alla sostenibilità economico-finanziaria delle istituzioni culturali richiede al management di mettere in atto strategie complesse e articolate che riguardano la capacità di generare flussi di entrate (derivanti dalla vendita di biglietti e servizi) e di diversificare le fonti di finanziamento (integrando le risorse pubbliche con quelle fornite da privati e da azioni di *crowdfunding*).

La pluralità e la diversità degli obiettivi da perseguire hanno, infine, ricadute sulla scelta delle strutture di governance che devono essere innovate per integrare nei processi decisionali portatori di interessi sia interni (personale e direzione) che esterni (enti governativi locali, soggetti privati, gruppi di volontariato, cittadini e associazioni). La partecipazione di stakeholder e beneficiari delle attività culturali è generalmente ritenuta, negli studi di management culturale, condizione necessaria non solo per migliorare l'efficienza dei processi decisionali ma anche per favorire la soddisfazione dei bisogni degli attori. Processi di co-progettazione e co-creazione possono rafforzare la legittimazione e il consenso della comunità verso le istituzioni culturali e, quindi, promuoverne la sostenibilità anche economica (Sokka *et al.*, 2021).

Queste innovazioni verso una maggiore articolazione (per molti "ibridazione") degli approcci e degli strumenti di management e governance sono sostenute e promosse anche dalle Istituzioni di riferimento del settore. Per tutte, valgano le considerazioni dell'ICOM (International Council of Museums), che reclama l'esigenza di investire in studi interdisciplinari e promuovere la collaborazione tra professionisti della cultura ed esperti di altre discipline per favorire approcci completi e integrati alla gestione dei beni culturali, capaci di aiutare le istituzioni a rispondere alle sfide della società contemporanea (Desvallées & Mairesse, 2016).

È proprio la richiesta di fornire risposte adeguate a interpretare e comprendere una realtà complessa che gli autori del libro *Nulla impresa per huom si tenta invano* si propongono di

affrontare, nell'approfondire, con rigore accademico e onestà intellettuale, le problematiche micro (strategiche, organizzative e identitarie) e macro (di governo e di policy culturale) di un comparto delle arti performative - il teatro d'opera - che potremmo considerare emblematico delle criticità che oggi attraversano molte istituzioni culturali.

Il libro parte dalla situazione paradossale in cui vivono da ormai molti anni le Fondazioni Lirico-Sinfoniche (costi elevati, diminuzione degli spettatori, crisi cronica di bilancio) per porsi una domanda per nulla paradossale: se il teatro è un'attività così costosa e che riscuote poco successo se ne può fare a meno? Perché non destinare le risorse che in esso si investono "ad altre attività che colgono maggiore consenso e che producono un maggiore impatto (anche per visibilità e misurabilità)"? (Frigotto & Sicca, 2024: 156).

Seguendo una prospettiva strettamente economico-finanziaria, che valuta la sostenibilità di un'iniziativa sulla base della sua capacità di creare valore economico-finanziario e mantenere in pareggio il bilancio, la risposta sembrerebbe scontata e porterebbe alla conclusione che il teatro d'opera è destinato alla chiusura.

Per provare a rispondere alla domanda e superare la ristrettezza di un approccio semplificato che focalizza lo sguardo su un singolo punto di vista, gli autori propongono un percorso di riflessione e ricerca che, con la finalità di interpretare e comprendere l'opera come realtà organizzata, cerca di tenere insieme i molteplici aspetti di cui è composta, il contesto in cui è inserita e l'evoluzione delle logiche strategico-istituzionali che ne hanno condizionato/favorito l'esistenza, a partire da una rinnovata concezione del valore da essa prodotto per la comunità globale.

In apertura del volume, un'attenta analisi (a livello sincronico e diacronico) dei modelli di produzione e gestione utilizzati per il teatro d'opera porta gli autori a concludere che non vi sono ricette che possano fornire "una facile strada per la gestione dei teatri" (Frigotto & Sicca, 2024: 159), considerato che il teatro d'opera, così come altri settori che forniscono beni pubblici essenziali (scuola e sanità), soffre della c.d. "malattia dei costi" (Baumol & Bowen, 1968). Gli autori, in seguito, invitano a spostare il ragionamento dalla ricerca dell'efficienza alla produzione del valore creato dal teatro d'opera, adottando una concezione ampia, in cui il valore economico-finanziario rappresenta solo una delle componenti del valore complessivo prodotto da un bene o attività culturale.

L'adozione del concetto di valore culturale negli studi economici per opera di David Throsby (2003: 2010), la prospettiva di analisi dell'ecosistema (Moore,1993) e la teoria degli stakeholder (Freeman, 1984), portano gli autori ad affermare il ruolo centrale dell'opera italiana, riconosciuta anche all'estero non solo come espressione del *made in Italy* ma come eccellenza nella formazione delle professionalità artistiche.

In sintesi, una prospettiva di analisi che, accogliendo il valore creato per la società a livello globale come parametro di valutazione, consente di leggere i finanziamenti destinati al teatro d'opera come "investimenti in distintività complessiva del sistema Italia nei confronti di altri Paesi" (Frigotto & Sicca, 2024: 160).

Il contributo prosegue con una proposta di analisi della traiettoria evolutiva del settore, ricostruita adottando il metodo della ricerca storica (Heller, 2023) combinato alla lente organizzativa neo-istituzionalista, con l'intento di verificare come il cambiamento dei modelli di gestione indotti, promossi e/o imposti dalle politiche legislative e dalle norme abbia influito sulla capacità del settore di creare valore per la società.

L'interpretazione di questo cambiamento approda ad una netta critica dei principi del New Public Management che hanno dominato la logica della spesa pubblica e della legislazione in Italia negli anni '80 e '90 del XX secolo. Tali principi, promuovendo l'adozione di criteri di "aziendalizzazione" in settori distanti da quelli for-profit (per *mission* e valore creato per le comunità di riferimento), hanno portato manager e decisori pubblici a concentrarsi sulla ricerca dell'efficienza (come riuscire ad arrivare al pareggio di bilancio) e sull'impiego di parametri

di valutazione misurabili (per tutti la bigliettazione), con il risultato di trascurare o porre in secondo piano il valore intrinseco - estetico ed artistico - dell'opera (Frigotto & Sicca, 2023: 124-125).

Inoltre, come evidenziano chiaramente gli autori, utilizzando concetti e teorie dell'organizzazione e ricorrendo a casi esemplificativi, le pressioni coercitive alla ricerca di efficienza ed efficacia hanno prodotto effetti anche sull'identità organizzativa dei teatri d'opera (istituzioni orientate a mantenere l'equilibrio di bilancio prima ancora che a produrre cultura di qualità superiore e ad attrarre nuovo pubblico) e sul significato di competenze-chiave (dallo sviluppo di performance artistiche superiori alla capacità di contenere i costi) con ricadute anche sull'identità individuale degli artisti, che percepiscono un cambiamento di status "da professionisti della cultura a impiegati amministrativi".

Ma l'effetto più grave e rilevante delle politiche e delle norme legislative che hanno interessato il teatro d'opera, a parere degli autori, riguarda l'influenza che esse hanno prodotto sulla legittimità dei teatri (intesa come considerazione sociale del loro valore e importanza per la società) e sui processi di legittimazione (intesi come i processi attraverso i quali "la legittimità viene co-costruita, rinforzata o ridimensionata nella percezione degli stakeholder") (Frigotto & Sicca, 2023: 51).

La narrazione e il discorso pubblico che hanno accompagnato il susseguirsi degli interventi legislativi, volti a promuovere l'applicazione dei principi del New Public Management, hanno contribuito a diffondere l'immagine dell'opera come un "centro di costo", con il risultato di erodere progressivamente il consenso alla base della sua legittimità a sopravvivere, e di contribuire ad un progressivo isolamento, già minato dalla scarsa affluenza e dalla disaffezione del pubblico.

E ora che fare? Quale futuro per il teatro d'opera?

Il recupero di una consapevolezza collettiva del valore dell'opera per la società e delle sue funzioni sociali, culturali ed economiche resta, secondo gli autori, la strada da percorrere per ricostruire un consenso diretto a sostenere le ragioni della sopravvivenza del teatro d'opera.

"Programmi di educazione all'ascolto rivolti alla generalità della società, a partire dai più giovani nelle scuole, a gruppi sociali con minore propensione alla cultura o programmi di promozione del primario ruolo italiano nel settore operistico globale" (Frigotto & Sicca, 2024: 162) rappresentano concreti esempi di possibili percorsi diretti a rafforzare la legittimità del teatro d'opera.

Il recente inserimento da parte dell'Unesco (2023) della "pratica del canto lirico in Italia" nella Lista Rappresentativa del Patrimonio Culturale Immateriale costituisce senza dubbio un primo concreto passo in avanti anche se è difficile prevedere se e come questo inciderà sul recupero di "legittimità".

Il libro si conclude con un interrogativo: se il mantra che ha accompagnato l'applicazione dei principi del New Public Management è stato quello di *riempiere i teatri* non è giunto il momento di porci la domanda *perché riempire i teatri*?

Questa domanda, che ha l'obiettivo di stimolare in ciascuno di noi un processo di riflessione sul significato e sul valore che il teatro d'opera assume per la nostra vita e per la vita della collettività a cui apparteniamo, è stata consegnata dagli autori al gruppo di colleghi, studiosi di Organizzazione Aziendale che hanno partecipato alla Giornata di Studi del 25 gennaio 2025.

Le analisi e le riflessioni raccolte in questo testo, oltre a testimoniare la ricchezza di storie individuali, passioni e sentimenti che il tema può suscitare, rappresentano interessanti spunti e passi in avanti nella direzione auspicata dagli autori.

Bibliografia

Ballart, H.J.Y., & Tresserras, J. (2005). *Gestión Del Patrimonio Cultural*. Barcelona: Editorial Ariel.

Baumol, W.J., & Bowen, W.G. (1968), *Performing Arts: The Economic Dilemma*, London: MIT Press.

Desvallées, A., & Mairesse, F. (eds), (2016). Concetti chiave di museologia, International Council of Museums, Armand Colin, Edizione Italiana.

Freeman, R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach,* Cambridge University Press.

Frigotto, M. L., & Sicca, L. M. (2023). *Nulla impresa per huom si tenta invano*. Napoli: Editoriale Scientifica.

Moore, J.F. (1993), "Predators and prey: a new ecology of competition", *Harvard Business Review*, 71(3): 75-86.

Sicca, L. M., & Zan, L. (2017). Art Management: oggetto o metodo? *Prospettive in Organizzazione*, 65.

Sicca, L. M., & Frigotto, M. L. (2024). Perché riempire i teatri? Riflessioni dal libro Nulla impresa per huom si tenta invano. *Studi organizzativi*: XXVI, 1, 2024, 156-165.

Sokka, S., Badia, F., Kangas, A., & Donato, F. (2021). Governance of cultural heritage: Towards participatory approaches. *European Journal of Cultural Management and Policy*, *11*(1), 4-19.

Throsby, D. (2003). Determining the value of cultural goods: How much (or how little) does contingent valuation tell us? *Journal of Cultural Economics*, *27*(3), 275-285.

Throsby, D. (2010). *The economics of cultural policy. Cambridge University Press.*

Perché riempire proprio i teatri? Nuovi spazi della cultura tra esclusività e sperimentazione

di Domenico Napolitano[1], Davide Bizjak[2] e Silvio Ripetta[1]
[1] Scuola Superiore Meridionale, Napoli
[2] Università degli Studi di Napoli Federico II

Senza sminuire la portata della domanda, il contributo prova a esplorarne un aspetto collaterale, ma che sta assumendo sempre maggiore rilevanza nel dibattito su *art and cultural management*. "Perché riempire *proprio* i teatri?" Ovvero, che ruolo spetta alle organizzazioni teatrali e ai luoghi da queste tradizionalmente abitati (i teatri, appunto) in uno scenario che vede la trasformazione e la contaminazione degli spazi della cultura?

Proviamo a rispondere a questa domanda attraverso l'esperienza della musica elettronica sperimentale e della cosiddetta *sound art* (Licht, 2007). Le esperienze contemporanee di sound art si caratterizzano per la loro enfasi sulle condizioni spazio-temporali dell'"evento sonoro" (Di Scipio, 2013), non solo dal punto di vista estetico ma anche antropologico-culturale (Napolitano & Sicca, 2021). Problematizzando la natura relazionale e socio-materiale del suono stesso, ovvero la sua dipendenza da condizioni spaziali (si pensi, ad esempio, alla riverberazione), tecniche (ad es. gli altoparlanti e la loro disposizione) e immaginative (tra cui la connotazione simbolica dei luoghi), queste pratiche considerano la performance come un evento necessariamente situato e irripetibile e, quindi, privilegiano spazi non originariamente progettati per ospitare esibizioni musicali (Licht, 2007). Una volta evidenziati questi aspetti, la performance dal vivo diventa molto più di una semplice ripetizione di un repertorio di composizioni: diventa un momento generativo, esperienziale e cognitivo. Questa considerazione è valida per qualsiasi tipo di performance musicale, ma è stata radicalizzata dalla *sound art* contemporanea, che ne ha esplorato il potenziale in termini di ridefinizione delle forme estetiche, andando anche oltre ciò che tradizionalmente chiamiamo musica.

Si pensi, ad esempio, alla musica acusmatica *site-specific*, basata sulla riproduzione di suoni – spesso non musicali – progettati appositamente per interagire con le risonanze dell'ambiente in cui si svolge l'evento; oppure alla cosiddetta *sound art* o psicoacustica, in cui i suoni non sono composti in base alle forme canoniche di armonia-melodia-ritmo, ma in funzione della loro capacità di avere effetti psico-fisici sull'ascoltatore, sfumando i confini tra sound art, massaggio sonoro e musicoterapia.

Il festival *La Digestion – musica ascoltata raramente*, che ha avuto luogo a Napoli tra il 2016 e il 2020, è un ottimo esempio di fuoriuscita dai luoghi canonici alla ricerca di nuovi spazi per la cultura. Le questioni organizzative affrontate dal festival (Napolitano & Sicca, 2021) mettono in evidenza che tale ricerca non è soltanto una velleitaria manifestazione di originalità, ma un'esigenza vitale per l'evolversi dei linguaggi artistici e delle pratiche culturali di fruizione.

Andando oltre le sale da concerto e i luoghi tradizionalmente dedicati alla musica, queste esperienze rendono esplicita una condizione strutturale dell'organizzazione: il management dell'arte non è solo un insieme di pratiche che circondano l'arte, ma è parte integrante del processo creativo (Sicca, 1998, 2000; Sicca & Zan, 2005). L'organizzazione dello spazio, la distribuzione e il numero del pubblico, l'impostazione della fruizione e i materiali utilizzati non sono solo elementi secondari a supporto della musica già esistente – così come un teatro non può essere visto solo come un "contenitore" della performance musicale. Essi trasformano il senso stesso dell'evento sonoro e contribuiscono a determinarne l'unicità nel "*hic et nunc"* (qui e ora).

Inoltre, questi esempi aprono a un'interrogazione sul tema dell'accessibilità e dell'inclusione, oggi al centro dell'agenda delle politiche culturali e sociali, come confermato anche dalla rilevanza di queste parole chiave nell'Agenda ONU 2030. Il tema dell'accessibilità

culturale riguarda la possibilità da parte di gruppi tradizionalmente marginalizzati (a causa di discriminazioni di genere, classe, razza o disabilità) di prendere parte alla cultura (Cachia, 2023; Napolitano & Bizjak, 2025; Napolitano & Marino, 2024), sia in termini di partecipazione che di rappresentatività. Si tratta di una questione sempre più sentita dalle istituzioni culturali, ma che si scontra con questioni organizzative a cavallo tra sostenibilità e valore simbolico.

Molta *sound art*, ad esempio, prevede la scelta di spazi non convenzionali e situazioni intime, con un pubblico limitato nel numero. Si pensi, per esempio, a un concerto del percussionista Seijiro Murayama eseguito nel 2016 in una stanza d'albergo a Nantes per un solo spettatore alla volta, invitato a sdraiarsi sul letto e ad ascoltare a occhi chiusi. Questo tipo di allestimento contribuisce a creare un senso di esclusività (Hennion, 1997), che però non è facile da conciliare con le necessità di partecipazione e sbigliettamento atte a garantire la sostenibilità economica degli eventi culturali. Questo genere di situazioni mette in evidenza in una forte tensione tra la ricerca, da un lato, di nuovi linguaggi e pratiche che aprano i confini espressivi e sociali dell'arte e la difficoltà, dall'altro, di rendere sostenibili quelle pratiche, dove la sostenibilità non è intesa in senso soltanto economico ma anche sociale – dunque intrecciata con i temi dell'accessibilità e dell'inclusione.

La questione del perché riempire non solo i teatri è, dunque, strettamente legata alla tensione tra l'esclusività della fruizione culturale e il desiderio di apertura a nuovi spazi e con essi a nuovi pubblici. Richiamando il seminale lavoro di Bourdieu (1983), proviamo a meglio comprendere questa tensione come interna a una logica della *distinzione*. Secondo Bourdieu, infatti, la cultura cosiddetta "alta" funziona come uno strumento di separazione sociale, mantenendo chiari confini tra chi è in possesso del capitale culturale necessario a comprenderla e chi ne rimane escluso. In *La Distinzione*, Bourdieu analizza come il gusto e le pratiche culturali siano espressioni di differenze di classe e come la fruizione dell'arte rispecchi rapporti di potere preesistenti. Il teatro, in questo senso, diventa uno spazio in cui si manifestano e si perpetuano le disuguaglianze culturali, ponendo la sfida di rendere accessibili le arti performative senza snaturarne il valore simbolico.

La tendenza della contemporaneità a decostruire questi confini, portando l'esperienza teatrale al di fuori dei luoghi canonici, sembra porsi in maniera dialettica rispetto alle dinamiche della distinzione e dell'esclusività. Spettacoli organizzati in spazi non convenzionali, come strade, fabbriche abbandonate o contesti urbani informali, sfidano la rigida struttura dei teatri tradizionali e cercano di attrarre un pubblico nuovo. In un ipotetico dialogo tra tradizioni di pensiero, potremmo ribattere alla distinzione bourdesiana collegando queste pratiche all'"*organizing outside organizations*" (Czarniawska, 2014; 2023a; 2023b). Barbara Czarniawska utilizza tale espressione per descrivere forme di organizzazione che emergono in modo fluido e informale al di fuori delle strutture consolidate. Tali processi si sviluppano attraverso narrazioni condivise e pratiche partecipative, permettendo nuove configurazioni sociali e culturali. Ciò si traduce spesso in pratiche organizzative che si legittimano proprio in quanto "esterne" alle organizzazioni (Czarniawska, 2014), sollevando al contempo l'attenzione sulla difficoltà di comprendere realmente cosa sia "dentro" e cosa sia "fuori". Un rapporto dialettico tra fuori e dentro che stimola (in un dialogo immaginario tra Czarniawska e Bourdieu) una presenza democratica e universale nel Teatro, qui inteso come epitome dei luoghi della cultura. Una presenza tesa a non produrre e a non togliere i vuoti, bensì a costruire identità e cittadinanza, laddove i luoghi costruiscono e ricostruiscono le società del passato e del futuro. In questo contesto, il teatro diventa un mezzo di aggregazione e sperimentazione, capace di ridefinire la relazione tra arte e pubblico attraverso modelli organizzativi alternativi.

Ci pare, tuttavia, che non ci sia un'opposizione netta tra le esperienze fin qui descritte, in quanto anche le pratiche più sperimentali, nel loro tentativo di andare "fuori" (tanto dai canoni espressivi, quanto dai luoghi codificati), facciano dell'esclusività il proprio tratto distintivo. Un'esclusività legata a quel mix di capitale culturale e sociale tale da fornire l'accesso a

esperienze musicali spesso ostiche e complesse (come nel caso de *La Digestion*), difficili da rintracciare, e ristrette a determinati gruppi sociali "cool". Insomma, anche la fuoriuscita dai luoghi tradizionali della cultura non sembra immune da dinamiche di "distinzione" che riproducono esclusività e una certa componente di inaccessibilità.

Riempire i teatri, dunque, non significa solo aumentare il numero di spettatori, ma ridefinire il rapporto tra arte e società. Se la sfida è trasformare il teatro in un'esperienza inclusiva, allora occorre superare la retorica che affolla i dibattiti istituzionali e confrontarsi con la dimensione profonda delle dinamiche di costruzione di valore. Ciò implica interrogarsi sulla possibilità di separare il *valore* dall'esclusività e dalle forme di distinzione che da sempre contribuiscono a determinare cosa abbia diritto ad accedere al campo dell'arte e della cultura e cosa no.

Bibliografia

Bourdieu, P. (1983). *La Distinzione. Critica sociale del gusto*. Bologna: il Mulino.

Cachia, A. (a cura di). (2023). *Curating Access: Disability Art Activism and Creative Accommodation*. New York: Taylor & Francis.

Czarniawska, B. (2014). *A Theory of Organizing*. Cheltenham: Edward Elgar.

Czarniawska, B., Miscione, G., Raviola, E., Alcadipani Da Silveira, R., & Tarim, E. (2023a). Organising Outside Organisations – Part I. *puntOorg International Journal*, 8(1), 1–2.

Czarniawska, B., Raviola, E., Alcadipani da Silveira, R., & Tarim, E. (2023b), Organising Outside Organizations – Part II. *puntOorg International Journal*, 8(2), 134–135.

Di Scipio, A. (2013). Sound object? Sound event! Ideologies of sound and the biopolitics of music. *Soundscape. Journal of acoustic ecology*, 13, 10-14.

Frigotto, M.L., & Sicca, L.M. (2025). *Nulla impresa per huom si tenta invano*, Napoli: Editoriale Scientifica.

Hennion A. (1997), Baroque and rock: Music, mediators and musical taste, *Poetics*, 24, pp. 415-435.

Licht, A. (2007), *Sound Art: Beyond Music, Between Categories*, New York, Rizzoli International.

Napolitano, D., Bizjak, D. (2025), "Editorial: Organizing for Diversity in Work and Society", *puntOorg International Journal*, 10(1), 1-7.

Napolitano, D., Marino, L. (2024) "Accessibilità e cultura. Il contributo della ricerca artistica agli studi organizzativi", *Impresa Progetto. Electronic Journal of Management*, n. 2.

Napolitano, D., Sicca, L.M. (2021), "Organizing in sound: Sound art and the organization of space", *Studi Organizzativi*, n. 2, 93-120.

Sicca, L.M. (1998), "Il ruolo del management nelle performing arts", *Economia della Cultura*, n. 3, 315-325.

Sicca, L.M. (2000), "Chamber Music and Organization Theory: Some Typical Organizational Phenomena Seen Under The Microscope", *Culture and Organization*, 6/2, 129-142.

Sicca, L.M. e L. Zan (2005), "Much Ado About Management. Managerial Rhetoric in the Trasformation of Italian Opera Houses", *International Journal of Arts Management*, 7/3.

Riempire i teatri: perché… e come

di Enrico Cori[1]
[1] *Università Politecnica delle Marche*

Perché riempire i teatri? La domanda posta dagli autori a sigillo del volume *Nulla impresa per huom si tenta invano* ha un che di volutamente ambiguo, quasi a voler provocare – o ravvivare – un dibattito mai completamente sopito, ma anche a sollecitare riflessioni e risposte riconducibili a differenti prospettive (anche teoriche, ma in primo luogo valoriali). La domanda sembra poi allontanarsi dal filo conduttore dell'opera, ossia l'analisi del processo di cambiamento che interessa il teatro d'opera da almeno trent'anni (o forse da sempre, se per cambiamento intendiamo l'insieme delle trasformazioni organizzative). Non è così in realtà, perché le possibili risposte sottendono il far proprio una delle possibili idee di cambiamento. In una prospettiva efficientista sarebbe fin troppo facile - ma soprattutto sbrigativo - rispondere che riempire i teatri contribuisce (ma non basta) a raggiungere un punto di equilibrio tra costi e ricavi. Una risposta tecnicamente ineccepibile, dettata da una visione iper-razionalista che considera esclusivamente i principi di equilibrio economico propri dell'economia aziendale. Una risposta che tuttavia sta stretta anche agli stessi studiosi di discipline manageriali, ormai avvezzi a confrontarsi con la ricerca di delicati equilibri tra efficienza, qualità, innovazione, nonché a valutare i molteplici impatti (economico, sociale, ambientale, culturale) delle attività di produzione di beni e servizi.

Ma se chi risponde, oltre ad essere consapevole dei principi di sostenibilità economico-finanziaria, ai quali nessuna organizzazione può sfuggire, si sofferma su questioni attinenti al valore della produzione lirica, allo scopo ultimo della sua diffusione, in altri termini se indugia su quello che sempre più spesso chiamiamo *purpose* (Coda, 2020; Ferrando, 2020), le cose si complicano, e non poco. Si potrebbe obiettare che l'appassionato di musica, più che mai il melomane (termine che quasi suggerisce un comportamento morboso, patologico, da curare), sia naturalmente portato a valutare, e sopravvalutare, la dimensione estetica, il piacere quasi fisico dell'ascolto, la sensazione di benessere provate nel momento in cui, seduti in platea, in un palco o in loggione il sipario si alza, e l'opera va in scena. E chi scrive, pur con moderazione, lo è. Ma anche a voler prescindere dalla propria passione per la musica e per l'opera lirica, qualche dubbio potrebbe - anzi dovrebbe - sorgere.

Basti pensare al valore terapeutico della musica (ascolto e pratica), esaltato non solo da specifiche pratiche di musico-terapia, a supporto di obiettivi riabilitativi o educativi, ma dal riconoscimento, scientificamente provato, del ruolo che l'ascolto o la pratica musicale possono avere sul benessere dell'individuo, anche attraverso un miglioramento dello stato d'animo e la riduzione dei livelli di stress (Lorusso, Riva, & Sironi, 2023). Per non parlare dell'impatto sociale, in termini di creazione di connessioni empatiche, relazioni interpersonali, sviluppo di un senso di appartenenza, costruzione di identità collettive che l'ascolto, prima ancora che la pratica musicale, può indurre nelle persone che partecipano e condividono l'esperienza musicale (Edelman, Sloboda & O'Neill, 2016).

Benessere individuale e benessere sociale sono dunque entrambi debitori di un teatro "pieno", dove la pienezza non è misurata unicamente dal rapporto tra posti occupati e posti disponibili, ma anche dalla varietà, dalla ricchezza e dallo spessore delle aspettative di cui ogni persona che entra in teatro è portatrice. Che dire, infine, del carattere di "italianità" della lirica, meritevole di tutela e di promozione (sì, promozione proprio come leva di marketing) non meno di ogni altra espressione del *made in Italy*? O del ruolo che la lirica, anche attraverso il *format* dei festival musicali, gioca nello sviluppo di località e territori spesso ai margini dei grandi flussi turistici (Cori, 2012)?

Un'insufficiente consapevolezza degli impatti individuali, sociali ed economici, percepibile abbastanza nitidamente dall'indagine condotta dagli autori nelle rispettive aule universitarie, rischia di avvalorare l'idea, distorta e riduttiva, di una scarsa "utilità sociale" della lirica, cui conseguirebbe una insufficiente legittimazione a beneficiare del sostegno economico-finanziario a carico della collettività. Perché "sprecare" risorse pubbliche mantenendo in vita non il teatro in generale, ma addirittura un genere come la lirica - nei numeri élitario, anche se spesso radicato nella cultura popolare - quando il sistema sanitario dà segni di collasso e richiederebbe massicce iniezioni di finanziamenti? quando ci sono edifici scolastici che ancora non rispettano le norme anti-sismiche? quando fatichiamo a reperire risorse per mettere in sicurezza ponti e viadotti?

È lecito chiedersi quanto le risposte degli studenti siano frutto di una personale e consapevole convinzione e quanto, invece, siano dettate dall'inconsapevole adesione a una logica "efficientista" (cosa diversa da una virtuosa attenzione all'efficienza nell'uso delle risorse) quotidianamente e più o meno velatamente proposta come criterio dirimente di giudizio. Se questo è il principale problema, allora sembra opportuno chiedersi non solo *perché*, ma anche *come* riempire i teatri.

Una questione centrale, a mio avviso, risiede nella capacità di sviluppare una nuova consapevolezza non solo del *valore* (artistico, storico, culturale), ma anche dell'*utilità* - individuale e collettiva - dell'opera lirica, e della musica in generale, così da "spuntare le armi" di chi ritiene il finanziamento pubblico alla lirica un lusso che non possiamo permetterci, se non a costo di sacrificare il livello o la qualità di servizi primari. È illusorio pensare che la sfida del "riempimento" dei teatri possa essere giocata, in solitudine, dalle singole istituzioni. Essa sembra richiedere un'azione congiunta a tre livelli: quello dell'istituzione teatrale, quello del sistema-teatro, infine quello del sistema-Paese.

Con riferimento ai primi due livelli di analisi/azione, precedenti studi (Sicca, 1999; Cori 2012) hanno messo in luce le potenzialità del festival come modello organizzativo in grado di ampliare il pubblico di lirica; ma al tempo stesso hanno contribuito a indicare le condizioni organizzative necessarie perché il *format* del festival possa generare risultati soddisfacenti. La varietà di esperienze realizzate in Italia suggerisce in particolare come i festival musicali che si distinguono per la capacità di proporre innovazione e qualità sono realizzati grazie a collaborazioni intersettoriali con elevata capacità di integrare competenze diverse ma al tempo stesso di costruire un'identità organizzativa condivisa (Cori, 2004 e 2015). Altrimenti la proposta di un festival rischia di apparire come semplice attività "riempitiva" della programmazione dell'attività del singolo teatro, con possibili benefici in termini di abbattimento dei costi fissi su un maggior volume di attività, ma con limitato impatto sul valore della proposta artistica. Al pari dei festival, la costituzione di reti e circuiti teatrali richiede un'attenta valutazione di idonee condizioni, in assenza delle quali l'unico risultato realisticamente perseguibile è riferibile ad economie di scala e di specializzazione, anziché allo sviluppo di un maggior valore artistico. A questo proposito, una riflessione non banale non può non riguardare la questione dell'identità organizzativa delle singole istituzioni teatrali e la possibilità, non scontata, di sviluppare un'identità comune (Cori, 2015).

A livello di sistema-Paese, un ruolo decisivo potrebbe essere svolto dalla scuola, da una parte potenziando e promuovendo i licei musicali, dall'altra intensificando e innovando, fin dai primi cicli scolastici, le modalità di contatto con il mondo della musica e dell'opera lirica in particolare. Ad esempio, momenti di "immersione" in quel particolare "luogo di produzione" che è il palcoscenico, soprattutto l'opportunità di dialogare con chi è impegnato a "produrre" un'opera lirica potrebbero suscitare interesse e, perché no, appassionare gli studenti, ben più che l'ascolto passivo di una prova generale o di recite dedicate agli studenti. Così come un più efficace raccordo tra storia della musica (in primo luogo della lirica come espressione musicale tipicamente italiana), storia dell'arte e letteratura potrebbe contribuire a superare l'idea che

l'opera lirica rappresenti un fenomeno a sé, avulso dalle trasformazioni che la nostra società ha attraversato dal '600 ai nostri giorni. L'impulso derivante da un rinnovato impegno della scuola nel promuovere la cultura musicale potrebbe, tra l'altro, contribuire a ridurre divari di attenzione e sensibilità percepibili nell'attraversare il "paese del belcanto". Se infatti in alcune zone la lirica sembra essersi ridotta a fenomeno élitario, in altre appare tuttora radicata in ampi strati della popolazione, grazie sia a contaminazioni culturali - in primo luogo di matrice mitteleuropea - sia alla "presa" tuttora esercitata sul territorio di origine da singoli compositori, la cui notorietà alimenta e rafforza l'identità collettiva di quello stesso territorio. Come dire che il riconoscimento del valore della lirica continua ad essere fortemente condizionato, nel bene e nel male, da fattori storico-culturali sui quali difficilmente il singolo teatro può far leva.

Queste brevi e frammentate note vogliono suggerire come i destini dell'opera lirica e delle istituzioni che maggiormente la rappresentano, dipendano meno di quanto si possa ritenere (e di quanto, ahimè, ritengano taluni *policy makers*) dall'adesione ad approcci manageriali e aziendalistici. Questa opzione, "rassicurante quanto pericolosa" per riprendere le parole degli autori (Frigotto & Sicca, 2023: 188), appare intrinsecamente debole non nel tentativo di "raddrizzare i conti" dei teatri - obiettivo peraltro non scontato - ma in quello, certamente più ambizioso, di alimentare una spirale virtuosa che generi interesse, curiosità, o magari qualcosa di più, un qualcosa che abbia le sembianze di una passione.

Bibliografia

Coda, V. (2020). Lo scopo dell'impresa. *Impresa progetto*, 3, 1-26.

Cori, E. (2004). *Aspetti istituzionali e dinamiche organizzative nel teatro d'opera in Italia*. Milano: Franco Angeli.

Cori, E. (2012). Dal festival musicale al "sistema culturale integrale*"*. In *Le imprese nel rilancio competitivo del Made e Service in Italy: settori a confronto*. Milano: Franco Angeli, 217-250.

Cori, E. (2015). Organizational Identity and Organizational Forms: Evidence from the Estate Fiesolana Festival. *The Ecology of Culture*, 156.

Edelman, J. A., Sloboda, J., & O'Neill, S. (2016). Opera and emotion: The cultural value of attendance for the highly engaged. *Participations: journal of audience and reception studies*, 13(1), 24-50.

Ferrando, P. M. (2020). I fini dell'impresa: un evergreen che ritorna. *Impresa Progetto*, 1, 1-15.

Frigotto, M. L., & Sicca, L. M. (2023). *Nulla impresa per huom si tenta invano*. Napoli: Editoriale Scientifica.

Lorusso, L., Riva, M. A., & Sironi, V. A. (2023). *Effects of Opera Music from Brain to Body. A Matter of Wellbeing*. Springer.

Sicca, L. M. (1999). Organizzare i processi di produzione nella lirica. Il caso Rossini Opera Festival, Atti del Convegno Annuale AIDEA*, La gestione e la valorizzazione dei beni artistici e culturali nella prospettiva aziendale*, Bologna: Clueb, 181-235.

Sicca, L. M., & Zan, L. (2017). Art Management: oggetto o metodo? *Prospettive in organizzazione*, 65.

Sicca, L. M., & Frigotto, M. L. (2024). Perché riempire i teatri? Riflessioni dal libro Nulla impresa per huom si tenta invano. *Studi organizzativi*: XXVI, 1, 156-165.

Riflessioni su funzione dei beni e spazi di comunità: il teatro come bene comune

di Fabrizia Cesarano[1]
[1] *Scuola Superiore Meridionale e Visual artist*

Premessa

In qualità di autrice del disegno "Limiti e definizioni", in copertina al volume, vorrei raccontare come la storia di questo disegno si sia intrecciata con il libro *Nulla impresa per huom si tenta invano*. Da questo punto di partenza si dirameranno alcune riflessioni, ispirate da un esercizio che mi accompagna da sempre - quasi inevitabilmente - ogni volta che assisto a uno spettacolo teatrale: quello di immedesimarsi, di mettersi nei panni degli altri.

Il teatro, infatti, e ancor più il suo essere luogo denso di relazioni, intrecci, storie condivise, co-gestioni e organizzazione, attiva una dimensione che si muove su una scala di valori altra rispetto a quella strettamente economica (Frigotto & Sicca, 2023). In questo senso, da spazio fisico, il teatro si trasforma in luogo simbolico (De Certeau, 1980), poiché abitato da una comunità che in esso si riconosce. Quel che rileva, in fin dei conti, è la sua "funzione".

Limiti e definizioni – *Nulla impresa per huom si tenta invano*

Ho cominciato ascoltando l'opera e sono partita dal titolo: *Nulla impresa per huom si tenta invano*. Si tratta di un verso pronunciato dal coro degli spiriti infernali nella prima opera di Claudio Monteverdi, dedicata al mito di Orfeo, con cui si commenta la folle impresa che il protagonista si accinge a compiere. In quel momento, ciò che si celebra è l'impresa umana nella sua tensione contro le avversità.

Una possibile chiave di lettura del titolo mi è venuta alla mente: l'essere umano che si spinge verso il compimento, verso il fare, abbracciando inconsapevolmente le proprie sovrastrutture come parte integrante del cammino.

Ma lo stesso titolo evocava anche un altro pensiero: che nessuna impresa umana sia davvero vana. In ogni esperienza, infatti, è possibile cogliere qualcosa, un insegnamento, una sfumatura, una consapevolezza, persino rispetto a ciò che non desideriamo. Se ci affidiamo al processo, possiamo trarne frutti anche in momenti successivi.

E questo aspetto mi affascina particolarmente, perché sposta l'attenzione dal fine al processo. L'impresa non è più solo *performance* estrema, ma diventa occasione di curiosità, crescita, scoperta.

Alla luce di queste riflessioni, ho scelto come copertina il disegno "Limiti e definizioni" (2021), realizzato proprio in una fase intermedia del processo che ha portato alla mia prima personale *site-specific*, in cui indagavo il ruolo delle sovrastrutture, delle "trame", in un viaggio che da profondamente intimo e individuale, è diventato collettivo.

Ho scelto quel disegno perché, in quel momento, stavo cercando un modo per convivere dall'interno con le mie stesse sovrastrutture

Il mio esercizio quotidiano consisteva nell'imparare a "vedere" le sovrastrutture, perché non ero ancora arrivata a quella parte del processo in cui provavo a superarle, a guardarvi oltre (Cesarano, 2023).

Proprio per questo, il disegno mi è sembrato perfetto per raccontare la tensione tra due prospettive: da un lato, il tentativo di convivere con i propri demoni; dall'altro, il desiderio di non lasciarsi definire da essi.

La lettura della recensione di Luca Orlando (2024) mi ha condotta – e in parte mi conduce ancora – a un ulteriore esercizio: quello dell'immedesimazione.

Mi ha colpito, in particolare, il modo in cui si è messo nei miei panni e, soprattutto, nei vostri. Lui l'ha fatto attraverso la scrittura. Ma esistono molti altri strumenti: uno di questi è il teatro.

Un esercizio per cambiare prospettiva: mettersi nei panni dell'altro

Questo mi conduce al secondo punto del mio intervento: l'esercizio, a mio avviso fondamentale, del mettersi nei panni degli altri.

Elio Germano, in un'intervista[1], affermava che il teatro dovrebbe essere insegnato nelle scuole proprio perché educare all'empatia, al sentire altrui, renderebbe la società migliore. Ed è anche per questo che amo andare a teatro.

Per due, tre, quattro ore, seduta su una poltroncina, non sono più me stessa: divento lui, lei, loro. Sento i loro movimenti, le loro emozioni, le loro parole come se fossero le mie. Indipendentemente dal fatto che lo spettacolo mi piaccia o meno - a meno che non mi annoi al punto da distogliermi del tutto - riesco sempre, almeno per un po', a immedesimarmi nei personaggi. E allora mi domando cosa avrei fatto io, al posto loro. Se ciò che accade in scena fosse capitato a me, nella vita reale, come avrei reagito?

Questo tipo di esperienza teatrale mi spinge a guardare le cose da un altro punto di vista e mi porta inevitabilmente anche a chiedermi come si sarebbero comportati gli altri, al posto mio. Così, inizio a cambiare prospettiva, a uscire - o perlomeno a provare a farlo - dai miei schemi abituali. E questo processo si ricollega profondamente a quello di cui parlavamo poco fa: l'esercizio del superare le proprie sovrastrutture.

Uno dei modi per andare oltre le sovrastrutture è stato proprio riconoscere che quel peso non era solo mio. La pressione che sentivo - culturale, sociale, esistenziale - non nasceva esclusivamente da me, ma affondava le radici in un contesto più ampio, in una società che tende a spingere costantemente verso il raggiungimento di obiettivi, promuovendo una visione individualistica del successo e della realizzazione.

È vero, ho partecipato attivamente a questo meccanismo, alimentando in prima persona quella stessa pressione. Ma, con il tempo, ho compreso che concentrarmi sulla difficoltà di sostenere quel peso rappresentava anche un modo per non confrontarmi pienamente con la mia identità più autentica. Riuscire a raggiungere traguardi "nonostante tutto" mi permetteva di sentirmi forte, resiliente, addirittura invincibile. In retrospettiva, riconosco che questa percezione poteva costituire anche una forma di autoassoluzione, forse persino un riflesso narcisistico: una narrazione funzionale a giustificarmi, a evitare un confronto più profondo con le mie fragilità.

È stato nel rapporto con l'altro che il peso ha cominciato ad alleggerirsi. Nel momento in cui ho provato a mettermi nei panni altrui - e ho permesso agli altri di fare lo stesso con me - si è attivata una forma diversa di relazione. Guardare la realtà da un punto di vista diverso dal proprio aiuta a riconnettersi con ciò che ci circonda, a spezzare quelle dinamiche chiuse e spesso alienanti in cui ognuno tende a restare ripiegato su sé stesso.

Questo esercizio, che è in fondo un atto di apertura autentica, è anche uno dei principi che cerchiamo di coltivare all'interno della Scuola Superiore Meridionale ed è una delle dimensioni che più apprezzo di questo percorso: la possibilità di mettersi costantemente in discussione, accettando il confronto, ascoltando l'altro, lasciandosi trasformare dallo scambio.

Mettersi nei panni dell'altro, insomma, diventa un gesto che ci aiuta a ragionare in un'ottica collettiva, comunitaria. Un esercizio, appunto, tanto necessario quanto trasformativo.

[1] Reperibile al sito https://www.raiplay.it/video/2017/04/Elio-Germano-e-Micaela-Ramazzotti----Che-tempo-che-fa-del-23042017-38588d66-8a35-4145-9996-63476e88b9a5.html

Il teatro è un bene comune

E questo mi porta all'ultima parte della mia riflessione. Santi Romano (1947) ha colto l'essenza del diritto nel suo essere "ordinamento" prima ancora che "norma", con l'intento di ricondurre il concetto giuridico alla realtà sociale che è chiamato a ordinare. In altri termini, il diritto torna a essere concepito come *inventio* (Romano, 1918), ossia come espressione di una dinamica che emerge dai contesti sociali concreti. Tali riflessioni si collegano alla tesi della pluralità degli ordinamenti giuridici che, riprendendo la formula *ubi societas ibi ius*, riconosce l'esistenza del diritto non soltanto nell'ordinamento statale, ma in ogni corpo sociale che presenti una struttura unitaria, organizzata e oggettiva (Romano, 1918: 111-112).

Anche in questa prospettiva, mi sembra che il teatro, secondo l'impostazione degli autori, debba essere interpretato come un vero e proprio "ecosistema", in cui la dimensione economico-finanziaria è solo uno degli elementi (Frigotto & Sicca, 2023: 50-52). Il teatro, in altre parole, non può essere analizzato esclusivamente secondo logiche di mercato (se mi è concesso l'uso di un'espressione forse non del tutto ortodossa), ma deve essere considerato nella sua capacità di generare valore su più livelli. Si tratta dunque di un ecosistema, che gli autori ricostruiscono secondo due cornici teoriche: da un lato, quella dell'ecosistema naturale, inteso come una comunità di organismi in interazione con il proprio ambiente, in una rete di relazioni che ne determina il funzionamento; dall'altro, la teoria degli stakeholders di Freeman (1984), secondo cui il sistema è costituito da una pluralità di interessi e poteri, individuali o collettivi, in costante dialogo e negoziazione (Frigotto & Sicca: 51-52).

Di fatto viene applicata al teatro lirico una prospettiva ESG[2], proponendo di valutarne non solo l'impatto economico in termini di vendite e profitti, ma anche il contributo offerto alla società e alla cultura, nonché la qualità della gestione e della *governance*.

Questo approccio alla gestione dello spazio teatrale si collega direttamente al concetto di "bene comune", una categoria che sfugge alla rigida dicotomia pubblico/privato su cui si fonda il nostro ordinamento, e che trova una sua legittimazione nella rilettura costituzionale della proprietà in chiave personalistica (Perlingieri, 1970; Lener, 1976). Si tratta, infatti, di beni la cui rilevanza è determinata dalla funzione che sono chiamati a svolgere piuttosto che dalla titolarità sulla *res* (Salvatore, 2023). La qualificazione di un bene come "comune" non discende, quindi, dal regime di appartenenza, ma dalla capacità di soddisfare interessi generali e di garantire l'effettivo esercizio dei diritti fondamentali della persona tramite la sua fruizione.

È significativo, da questo punto di vista, che sia stato proprio un teatro - il Teatro Valle di Roma - a rappresentare, nel 2011, il primo caso emblematico di occupazione di un bene pubblico, riaccendendo in modo concreto e simbolico il dibattito sui beni comuni.

A oggi, l'ipotesi di una categoria autonoma dei beni comuni continua a non godere di un consenso unanime all'interno della dottrina (Perlingieri, 2022). L'anno 2011 ha segnato un momento di svolta, non solo sul piano teorico ma anche su quello politico e sociale, grazie al referendum sulla gestione pubblica dell'acqua (Lucarelli, 2013; Albanese & Michelazzo, 2020), che ha contribuito ad affermare il principio secondo cui tutte le risorse - materiali e immateriali - funzionali all'esercizio dei diritti fondamentali e alla soddisfazione dei bisogni collettivi devono essere riconosciute come beni comuni (Capone, 2019).

Parallelamente, si è diffuso su scala nazionale un ampio movimento di occupazione e riattivazione di spazi urbani dismessi, avviato proprio con l'esperienza del Teatro Valle, il 14 giugno 2011. A questa sono seguite numerose altre iniziative, tra cui si distingue quella della città di Napoli (Capone, 2019; Acosta Alvarado, De Tullio, 2020), che ha contribuito a consolidare il concetto di "bene comune urbano", inteso come quei beni immobili, situati in

[2] Dove ESG indica i criteri ambientali, sociali e di governo che le organizzazioni considerano per valorizzare il loro impatto complessivo e la sostenibilità a lungo termine.

contesti cittadini, destinati - anche solo potenzialmente - a ospitare attività culturali, artistiche, sociali e sportive, promuovendo il benessere individuale e collettivo (Nervi, 2016).

Indipendentemente dalla questione definitoria, ciò che emerge è l'urgenza, da parte delle comunità, di riappropriarsi di spazi percepiti come sottratti se sottoposti a processi di privatizzazione.

Si tratta, infatti, non soltanto di spazi fisici, ma di veri e propri luoghi (De Certeau, 1980) di cultura, di arte, di comunità (Borchi, 2018). Luoghi nei quali si costruiscono relazioni, si sperimentano forme di democrazia partecipativa e si concretizzano diritti fondamentali. La spinta alla gestione collettiva di questi spazi nasce dalla necessità di restituirne la funzione pubblica e sociale, e che interroga direttamente il concetto stesso di *governance* (Cesarano, 2025).

È qui che il teatro assume un ruolo paradigmatico. Luogo per eccellenza della condivisione, della pluralità delle voci, dell'espressione culturale libera, il teatro sfugge strutturalmente alle logiche di mercato e alla misurabilità dell'impatto economico. Esso rappresenta, al contrario, uno spazio in cui si costruisce senso, comunità, cittadinanza. Non è un caso che molti dei teatri occupati siano diventati centri propulsori di pratiche culturali orizzontali e non commerciali, dimostrando che la loro sopravvivenza e vitalità non possono essere affidate esclusivamente a logiche di efficienza e redditività.

In tale prospettiva, più che indugiare su aspetti meramente classificatori relativi alla natura giuridica dei beni in esame, appare prioritario concentrare l'attenzione sulle modalità di gestione degli stessi. La riflessione dottrinale in merito (Micciarelli, 2017) si concentra sempre più sulla *governance* del bene comune, intesa come elemento cruciale per garantirne l'accesso e la fruizione collettiva. Come ha osservato Nervi (2017), la gestione rappresenta la sede in cui si bilanciano i molteplici interessi giuridicamente rilevanti che si proiettano sul bene. Essa comprende attività riconducibili sia al godimento che alla disposizione, partendo dalla consapevolezza che il bene in questione costituisce l'oggetto di interessi condivisi, anche da parte di soggetti diversi dal titolare del diritto di proprietà.

Un bene, come il teatro, assume valore proprio in quanto consente lo sviluppo di attività che favoriscono la partecipazione, l'elaborazione collettiva e la diffusione della conoscenza. La fruizione può configurarsi anche attraverso modalità non continuative o strutturate, purché mantenga un'apertura che ne consenta un accesso pluralistico.

Il teatro continua a svolgere un ruolo fondamentale nella promozione di interessi di carattere generale, offrendo uno spazio per la creazione artistica, la riflessione culturale e la condivisione di esperienze collettive.

È in quest'ottica che leggerei la domanda posta dagli autori: "Possiamo chiudere le fondazioni lirico sinfoniche in cui il teatro dell'opera viene messo in scena, studiato e rinnovato, e destinare le risorse ad altre attività che coinvolgono maggior consenso e che producono un impatto maggiore anche per visibilità e misurabilità?" (Frigotto & Sicca, 2024: 156).

Eppure, più che la risposta in sé, ciò che risulta significativo è il percorso che questa domanda ha sollecitato: un esercizio di riflessione che ha stimolato il confronto, ha messo in circolo idee, e ha permesso di approfondire nodi teorici e pratici complessi. Il contributo che questo volume offre risiede anche - e forse soprattutto - nella capacità di attivare un processo: un movimento del pensiero che si costruisce insieme, nell'intersezione di saperi, esperienze e sensibilità diverse.

Un processo che, come accade nei teatri, si apre alla possibilità di nuovi scenari.

Bibliografia

Acosta Alvarado, A. S., & De Tullio, M. F. (2020). *Verso una "proprietà pioniera"? Il dialogo aperto tra l'abitare comunitario e i "beni comuni emergenti"*, in S. Cafora (a cura di), *Abitare pioniere. Innovazione democratica e nuovi paradigmi economici in risposta alla finanziarizzazione*, Milano: Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, 55-78.

Albanese, R., & Michelazzo, E. (2020). *Manuale di diritto dei beni comuni urbani*, Torino: Celid.

Albanese, R. A. (2017). Dai beni comuni all'uso pubblico e ritorno. Itinerari di giurisprudenza e strumenti di tutela, *Questione Giustizia*, 2, 104-111.

Borchi, A. (2018). Culture as commons: theoretical challenges and empirical evidence from occupied cultural spaces in Italy. *Cultural Trends*, 27, (1), 33-45

Capone, N. (2019). L'esperienza dei beni comuni a Napoli e l'inaspettata riscoperta degli usi civici e collettivi. Itinerari amministrativi e nuove prospettive, in S. Rosati (a cura di), *Il cammino delle terre comuni. Dalle leggi liquidatorie degli usi civici al riconoscimento costituzionale dei domini collettivi.* Atti del I Convegno Nazionale sui Domini Collettivi, Società Tarquiniese d'Arte e Storia, Bollettino 2019, 151-158.

Cesarano, F. (2023). *Blocco#4*, Napoli: Editoriale Scientifica.

Cesarano, F. (2025), Comunità inclusive e gestione collettiva dei beni, *Democrazia e diritti sociali*, n.1, 125-161.

De Certeau, M. (1980). *L'invention du quotidien. Tome 1: Arts de faire*, Paris: Gallimard [trad. it. *L'invenzione del quotidiano*, Roma: Edizioni Lavoro, 2001].

Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Cambridge University Press.

Frigotto, M. L., & Sicca, L. M. (2023). *Nulla impresa per huom si tenta invano*, Napoli: Editoriale Scientifica.

Frigotto, M. L., & Sicca, L. M. (2024). Perché riempire i teatri? Riflessioni dal libro Nulla impresa per huom si tenta invano, *Studi organizzativi*, 1, 156-165.

Lener, A. (1976). *Problemi generali della proprietà*, in AA.VV., *Proprietà privata e funzione sociale*, Seminario diretto da Francesco Santoro-Passarelli, Padova.

Lucarelli, A. (2013). *La democrazia dei beni comuni*, Roma-Bari: Laterza.

Micciarelli, G. (2014). I beni comuni e la partecipazione democratica, *Jura Gentium*, XI(1), 58-83.

Micciarelli, G. (2017). Introduzione all'uso civico e collettivo urbano. La gestione diretta dei beni comuni urbani, *Munus*, 1, 135-161.

Micciarelli, G. (2022). Urban commons and urban commoning: Political-legal practices from Naples, Bologna, and Turin, in *Case-Based Contribution to Chapter 4: Commoning*, GOLD VI Report on Pathways to Urban and Territorial Equality.

Nervi, A. (2016). Beni urbani, interessi rilevanti e strumenti di organizzazione e rappresentanza, in F. Di Lascio, F. Giglioni (a cura di), *La rigenerazione di beni e spazi urbani. Contributo al diritto delle città*, Bologna: Il Mulino, 41-64.

Orlando, L. (2024). Maria Laura Frigotto, Luigi Maria Sicca, Nulla impresa per huom si tenta invano, *Economia della Cultura*, 1, 207-209.

Perlingieri, G. (2022). Criticità della presunta categoria dei beni c.d. "comuni". Per una "funzione" e una "utilità sociale" prese sul serio, *Rassegna di Diritto Civile*, 1, 136-163.

Perlingieri, P. (1970). *Introduzione alla problematica della proprietà*, Napoli: Edizioni Scientifiche Italiane.

Pettinari, G. (2023). Beni comuni, azioni collettive e amministrazione condivisa: un inquadramento della materia. La prospettiva di una lettura dinamica sull'attività, in D. Donati (a cura di), *La cura dei beni comuni tra teoria e prassi*, Milano: Franco Angeli.

Romano, S. (1918). *L'ordinamento giuridico. Studi sul concetto delle fonti e i caratteri del diritto*, Pisa.

Romano, S. (1947). *Frammenti di un dizionario giuridico*, Milano.

Salvatore, B. (2023). Diritto alla bellezza, sviluppo della personalità umana e beni culturali, *Rivista di diritto delle arti e dello spettacolo,* n. 1, 107-128.

I teatri dispensatori di emozioni: le competenze emotive un nuovo paradigma?

di Francesca Di Virgilio[1]
[1] *Università degli Studi del Molise*

"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.

Il valore dell'opera lirica

di Guglielmo Faldetta[1]
[1]*Università Kore di Enna*

Una possibile risposta alla domanda provocatoria "Perché riempire i teatri?", stimolata dalla lettura del prezioso volume *Nulla impresa per huom* si tenta invano di Maria Laura Frigotto e Luigi Maria Sicca, va ricercata, a mio avviso, nella riflessione sul concetto di valore applicato alla produzione artistica. Le peculiarità di tale tipologia di produzione, infatti, richiedono una più approfondita e arricchita concettualizzazione del valore da essa generato, al fine poi di giustificare in modo più compiuto il perché i teatri vadano sostenuti, frequentati e, dunque, riempiti.

In relazione al concetto di valore, la scienza economica, tradizionalmente, si è sempre concentrata sui beni scambiati, considerando le parti coinvolte come attori razionali che mirano a massimizzare la propria utilità attraverso il calcolo e il bilanciamento dei costi e dei benefici. Secondo questa prospettiva, dunque, il valore dei beni scambiati viene ridotto alla loro equivalente misura quantitativa, rappresentata da un valore economico determinato dalla legge della domanda e dell'offerta, ovvero il valore di scambio. Nel caso della produzione artistica, ad esempio, tale valore potrebbe essere rappresentato, in termini quantitativi, dal prezzo del biglietto. Il valore d'uso, invece, è inteso come la misura dell'utilità che un individuo può trarre da un bene. A differenza del valore di scambio, il valore d'uso è soggettivo, poiché dipende dalle percezioni e dalle preferenze individuali e indica l'importanza che l'attore coinvolto attribuisce nell'interazione al bene. Per quanto riguarda la produzione artistica, il valore d'uso potrebbe essere rappresentato dalla soddisfazione e dal piacere che il fruitore, ovvero lo spettatore, trae da una performance artistica.

A nostro avviso, però, i concetti tradizionali di valore, quindi valore di scambio e valore d'uso, non sono sufficienti per comprendere il valore sociale generato da una produzione artistica che, spesso, viene considerata, a differenza di altri tipi di produzione, come 'improduttiva' o alla quale, a volte, si attribuiscono i caratteri della gratuità. Per questo motivo, si propone di adottare il concetto di valore di legame (Godbout, 1992). Questo, rifacendosi alla teoria dello scambio di doni (Faldetta, 2011; Mauss, 1950), si riferisce alla capacità che può avere un atto a prima vista gratuito di rafforzare le relazioni sociali e di arricchire coloro che ne sono coinvolti. Il valore di legame è collegato al ruolo che la circolazione dei beni assume nella creazione, nel mantenimento e nello sviluppo delle relazioni sociali, come avviene nei sistemi basati sul dono. Al contrario, assumendo la prospettiva del valore di scambio o del valore d'uso, le relazioni sociali assumono una valenza strumentale, e possono dunque accrescere tali tipologie di valori se risultano funzionali alla circolazione o allo scambio di beni. Il riferimento al valore di legame e, dunque, alla teoria dello scambio di doni, ha tra l'altro il pregio critico di opporsi alla tendenza alla mercificazione e oggettivizzazione, cui tutte le altre stratificazioni del valore fanno in fondo riferimento, di ciò che può essere compreso all'interno della produzione artistica. E dunque, riscattare il valore di legame può voler dire, di fatto, opporsi ad una società il cui trionfo dell'oggetto ha finito per diventare una sorta di cannibalismo (una società che ha finito col consumare persino sé stessa).

Facendo ancora riferimento a quanto proposto da Godbout (1992), questi analizza il mercato dell'arte come luogo in cui, per eccellenza, vige il sistema del dono. Il vero artista, infatti, non si preoccupa immediatamente del suo rapporto con il 'cliente' ma, nel concepire e realizzare il suo prodotto, egli vi si dedica completamente. In questo senso, afferma Goudbout (1992, p.

112), "l'artista è colui che possiede un dono e l'atto artistico è l'atto di ricezione, di trasmissione al produttore di tale dono. […] In realtà, l'opera d'arte non è un prodotto. [….] L'artista riceve qualcosa che trasmette, e che è contenuta nel suo 'dono', che è il suo dono". L'artista, in cambio del proprio talento, non si accontenta solo di una ricompensa economica, ma si aspetta anche un riconoscimento più profondo, come dimostrano, ad esempio, gli applausi del pubblico dopo un concerto. Secondo Godbout, nel mercato dell'arte non avviene ciò che accade in molti altri settori, dove lo scambio è impersonale e il rapporto tra produttore e fruitore è distante. Al contrario, il 'consumatore' di arte entra a far parte di una rete di relazioni in cui condivide i valori dell'artista, diventando così membro della comunità artistica.

La performance artistica, almeno quella di valore, ha in sé i caratteri della gratuità, della spontaneità della sincerità. Come sostiene ancora Godbout, "il mercante deve essere sincero nel fare il suo regalo se vuole che ciò frutti in seguito!". Detto in altri termini, il gesto artistico, che è tanto più prezioso quanto più sincero, disinteressato, e connotato dal dono di sé dell'artista, genera comunque un valore che, andando oltre i tradizionali valori di scambio e d'uso, contribuisce a creare e rafforzare i legami sociali e comunitari propri dell'esperienza artistica. Seguendo, quindi, la logica del dono, la produzione artistica può essere connotata da un interesse verso gli altri, ma da esercitare in modo 'sincero', non in modo utilitario, non come strumento al servizio di un altro scopo, ma come un fine in sé; e, così facendo, allora verrà conseguito anche l'altro scopo, ossia la generazione di valore.

Bibliografia

Faldetta, G. (2011). The logic of gift and gratuitousness in business relationships. *Journal of Business Ethics* 100 (S1), 67–77.

Godbout, J. T. (1992). *L'esprit du don*. Paris: Editions La Découverte.

Mauss, M. (1950). *Sociologie et anthropologie*. Paris: Presses Universitaires de France.

Nulla impresa per huom si tenta invano? Ovvero: un canto sulla soglia e l'organizzare la realtà non deterministica

di Luca Orlando[1]
[1] *Scuola Superiore Meridionale*

Perché riempire i teatri? Secondo uno studio molto autorevole del *Max Planck Institute for Human Cognitive and Brain Science*, pare sia una questione di "neuroni specchio": se osserviamo qualcuno compiere una determinata azione, nella nostra testa si attivano gli stessi neuroni che si attivano in chi compie l'azione (Prinz, 2010).

Il precipitato logico-deduttivo di questa considerazione è che abbiamo già esaustivamente spiegato a cosa servono l'arte, la letteratura, il teatro, il cinema: se in qualche modo – anche artificioso o fittizio – non oltrepassiamo il limite, *qualcuno* potrebbe rischiare di *implodere*. Pascal (2000 [1670]) forse oggi direbbe che abbiamo una spiccata esigenza interiore di raggiungere l'universale e di farlo *evidentemente* nel particolare.

Nell'ottica del cambiamento di paradigma giuridico, organizzativo e creativo che ha visto (e che *mutatis mutandis* tuttora vede) come protagonista il sistema di produzione dell'opera lirica in Italia, il volume "*Nulla impresa per huom si tenta invano*" di Maria Laura Frigotto e Luigi Maria Sicca ha il pregio di contribuire ad ampliare quella letteratura scientifica – solo in certi contesti culturali e sociali diffusa – che vuole ravvivare il dibattito sul teatro musicale (Orlando, 2024).

Seppure attraverso la sperimentazione di linguaggi che sono in linea con la contemporaneità che ci è capitata in sorte (Frigotto & Sicca, 2023:118), il volume non si pone l'obiettivo di scardinare quel consolidato costrutto assiologico che vede nell'opera lirica un'esperienza essenzialmente estetica, che lega in modo indissolubile chi la crea e chi ne fruisce, in quanto frutto di un processo di creazione, composizione o esecuzione (Frigotto & Sicca, 2023: 35; Lapierre, 2001), o ancora, aggiungo io, di interpretazione.

Strutturalmente, il libro si caratterizza per una ripartizione *strategica* in tre capitoli. In aggiunta a quanto è stato già esaustivamente commentato da parte di chi mi ha preceduto negli interventi, può valere la pena soffermarsi anche sul secondo capitolo di questo contributo, che offre una panoramica assai puntuale e dettagliata dei processi legislativi che hanno interessato e che interessano il teatro d'opera in Italia.

In particolare, dal 1996 al 2004, la discussione sulla forma giuridica dei teatri d'opera si era *stagliata* nel solco di quella che potremmo oggi qualificare come una sorta di *privatizzazione strisciante*, peraltro mai realizzatasi in senso pieno. Più di recente, infatti, qualche giurista ha evidenziato come la privatizzazione delle fondazioni liriche sia anche definibile come semi-privatizzazione (Cerrina Feroni, 2012; Forte, 2009), dato lo stretto coinvolgimento dello Stato.

Questa rigorosa disamina giuridica si spinge fino ai giorni nostri, con le ben più note Legge Bray, n. 112/2013, progettata per rispondere alla crisi ormai dilagante nelle FLS che versavano in situazione di comprovato dissesto, e Legge delega n. 106/2022, che, sfruttando come acceleratore giuridico lo stato emergenziale dettato dall'ultima pandemia, ha definitivamente (e finalmente) riconosciuto il «valore formativo ed educativo dello spettacolo, anche per favorire l'integrazione e per contrastare il disagio sociale, e il valore delle professioni artistiche e la loro specificità» (art. 1, lett. b).

In buona sostanza, il ricorso al dato giuridico/testuale diventa imprescindibile e urgente per mostrare come nel corso della storia l'opera sia stata sfidata nella sua sopravvivenza (e *resilienza*) e nella sua identità a più riprese. D'altra parte, è opportuno rammentare come essa sia mutata drasticamente anche in senso molto più pratico, fino alle ipotesi più estreme della modifica delle tradizioni esecutive e del cambio del finale per spiazzare lo spettatore e per contribuire ad alimentare la discussione filo-giornalistica sull'attualità.

In una prospettiva sistemica integrata, Frigotto e Sicca rammentano come, secondo alcuni autori, l'opera si stia spostando sempre più verso il modello di un'impresa orientata al *business* e non verso quello di un'organizzazione culturale (Frigotto & Sicca, 2023: 124; Balzarin & Calcagno, 2018). Infatti, diversamente da quanto accade in genere, qui la riforma di settore non è più percepita ed elaborata come atto decisionale: dal latino "*de-caedere*", ossia *tagliar via*/*distaccare*/*recidere* ogni legame con il passato/eliminare l'alternativa. Il susseguirsi incessante (e preoccupante) di leggi, piuttosto, ha condotto gli interpreti a compiere una sorta di smascheramento *in itinere*, e cioè a discutere di una sedimentazione di versioni successive dello stesso archetipo (Orlando, 2024).

Queste leggi, peraltro, sembrano far *passare un po' in sordina* il più interessante dibattito su quello che dovrebbe essere il fine ultimo dei teatri e dell'opera lirica in Italia, e cioè preservare/tutelare il nostro "*Diritto alla bellezza*", la nostra necessità epistemologica di raggiungere l'universale nel particolare, come pure qualcuno oggi presente sostiene da più tempo di me (Cesarano, 2021; Salvatore, 2025).

Il *vulnus* di questo impianto legislativo è da rinvenire più in un dato ontologico che in un dato giuridico: perfino durante i "*momenti migliori*" (a impatto fortemente teatrale) siamo incapaci di cogliere il "*Bello*" mentre sta attraversandoci, o mentre lo stiamo attraversando, a seconda dei casi. Ci fermiamo e pensiamo: "*Sono dei movimenti talmente stupidi…*". È l'*atto* in sé (teatrale, *lo si capisce*) che appare tendenzialmente fuori luogo.

Oltretutto, di progressi ontologici non ne vedo molti. In alcune delle più recenti e popolari rappresentazioni teatrali, molti uomini di teatro ancora vedono i propri protagonisti come i prescelti di una moltitudine di Dèi – perlopiù benevoli, a differenza di quelli di Orfeo – destinati alla monotonia dell'eternità.

In verità sembrerebbe essere l'uomo stesso, come gli Dèi (benevoli), una *non*-esistenza in procinto di tornare al *Nulla* da cui non è mai realmente uscito, inesorabilmente caduto/perduto/proiettato/ingabbiato nelle sue più inconsce "fantasie deterministiche".

Nelle battute finali di "*Nulla impresa per huom si tenta invano*", la dicotomia tra "fantasie deterministiche" e "realtà non deterministica" riflette due percezioni differenti e, quantomeno nell'ottica di un mero esercizio linguistico, contrapposte. La fantasia deterministica dell'organizzare come panacea della piaga dell'incertezza: un conflitto insolubile, un'impresa impossibile se il tentativo di dare forma alla soluzione si muove e si sviluppa nel perimetro dell'organizzare, per definizione "regno dell'imperfezione" (Orlando, 2024). Insomma: in Monteverdi per Orfeo *nulla impresa per huom si tenta invano* (Monteverdi, 1607, Atto Terzo); eppure, nel celebre poema di Ovidio, *invano* Orfeo scongiurò Caronte di traghettarlo un'altra volta (Ovidio, 2015, X, 72).

Bibliografia

Balzarin, L., & Calcagno, M. (2018). Traces of entrepreneurship in the artistic context. *puntOorg International Journal*, 1(2), 51–55.

Cerrina Feroni, G. (2012). Organizzazione, Gestione E Finanziamento Dei Teatri D'Opera. Un Quadro Comparato. *Atti Convegno Cesifin Organizzazione, gestione e finanziamento dei Teatri d'Opera*. Firenze.

Cesarano, F. (2021). Rigenerazione urbana: le regole per una nuova bellezza. Tra gestione dei beni comuni e rivalutazione del territorio. *Rivista di diritto delle arti e dello spettacolo*, 2, 43-56.

Forte, P. (2009). Fondazioni, privatizzazione, concorrenza nella lirica: un cammino ancora in corso. *Aedon*, 1.

Frigotto, M.L., & Sicca, L.M. (2023). *Nulla impresa per huom si tenta invano*. Napoli: Editoriale Scientifica.

Monteverdi, C. (1607). *L'Orfeo*. Mantova: prima esecuzione.

Orlando, L. (2024). Maria Laura Frigotto, Luigi Maria Sicca, Nulla impresa per huom si tenta invano. *Economia della Cultura*, 1, 207-208.

Ovidio, P.N. (2015). *Metamorfosi*. Torino: Giulio Einaudi Editore, X, 72.

Pascal, B. (2000 [1670]). *Pensieri*. Milano: Bompiani.

Prinz, W. (2010). Mirror in the brain. *MPI for Human Cognitive and Brain Sciences*.

Salvatore, B. (2025). Cultural heritage and the category of the commons: a path to the recognition of a right to beauty?. *puntOorg International Journal*, 10(1), 68–80.

Una riflessione su virtù, conoscenza e intelligenza culturale

di Lucia Marchegiani[1]
[1] *Università degli Studi Roma Tre*

Nulla impresa per huom si tenta invano di Maria Laura Frigotto e Luigi Maria Sicca offre un contributo rilevante e originale agli studi sull'organizzazione dei settori culturali e creativi, ponendo al centro della riflessione la produzione operistica italiana. In un contesto economico globale caratterizzato da forti pressioni competitive, gli autori sottolineano come la riscoperta e la valorizzazione della specificità dell'opera lirica possano assumere un ruolo strategico, non solo dal punto di vista culturale ma anche come orientamento per le politiche pubbliche nei settori culturali e creativi.

Uno degli aspetti più significativi del testo è la ricostruzione storica e normativa dell'evoluzione dei teatri musicali italiani, che consente anche ai lettori meno esperti di comprendere l'attuale configurazione dell'ecosistema operistico. Gli autori analizzano in dettaglio le modalità attraverso le quali le scelte di finanziamento hanno inciso sulle strutture organizzative dei teatri, influenzando non solo la gestione degli organici e dei ruoli, ma anche l'identità delle istituzioni stesse e le logiche che le caratterizzano. Questo approccio storico-normativo fornisce una solida base per comprendere le dinamiche di trasformazione che hanno segnato il settore, in particolare in relazione alle pressioni esercitate dalle politiche di razionalizzazione della spesa pubblica.

Dal punto di vista teorico, il volume si inserisce in modo autorevole negli studi organizzativi, riaffermando la centralità delle scelte organizzative rispetto alla semplice adozione di modelli di business, anche rispetto a tendenze di isomorfismo istituzionale. Gli autori non si limitano a descrivere l'adattamento o la conformazione a modelli esistenti, ma propongono una riflessione critica e articolata sulle dinamiche di cambiamento, resistenza e resilienza che caratterizzano le organizzazioni culturali. Tali dinamiche, spesso trascurate in studi precedenti, vengono qui esplorate con particolare attenzione al ruolo dell'opera lirica come istituzione artistica e culturale soggetta a forti pressioni esterne.

Un ulteriore punto di merito del volume è l'analisi del concetto di "resilienza", che gli autori trattano con rigore, evitando l'uso superficiale o retorico di un termine spesso abusato. Frigotto e Sicca evidenziano come la resilienza, intesa come la capacità di un'organizzazione di trovare un equilibrio tra stabilità e cambiamento, diventi cruciale per le istituzioni culturali, soprattutto di fronte alle trasformazioni indotte dalle politiche di *new public management*. Gli autori mostrano con chiarezza come tali trasformazioni possano, se mal gestite, portare alla perdita di legittimazione delle organizzazioni, con esiti potenzialmente nefasti per la loro sopravvivenza. In questo contesto, il dialogo tra teoria neoistituzionale e *change management* emerge come una delle innovazioni teoriche più rilevanti del testo. Gli autori propongono un approccio critico che supera le tradizionali metriche economiche, invitando a considerare modelli di valutazione dell'impatto che includano dimensioni sociali, culturali e ambientali. Si tratta di una proposta metodologica di ampio respiro, che risponde alla necessità di considerare le organizzazioni culturali non solo come entità economiche, ma come attori con un ruolo più complesso e articolato nella società.

Da un altro punto di vista, non esplicitato nel volume, ma che risponde ad una mia personale lettura, il volume di Maria Laura Frigotto e Luigi Maria Sicca rappresenta un invito prezioso a ripensare l'equilibrio tra razionalità e intuizione, propria non solo delle industrie culturali e creative, ma fondante dell'ontologia umana. Il libro non solo celebra la centralità dell'opera lirica nella produzione culturale, ma ci ricorda che la cultura e l'arte sono il fondamento di quella "virtù" che Dante esorta a seguire nella celebre sestina *"Fatti non foste a viver come*

bruti ma per seguir virtute e canoscenza." La celebre frase, pronunciata da Ulisse nel *Canto XXVI dell'Inferno*, racchiude un messaggio universale che, oggi più che mai, risulta fondamentale: la missione umana è duplice, volta tanto alla ricerca della *virtute* quanto della *canoscenza*. Eppure, nel nostro tempo, sembra prevalere una corsa incessante alla conoscenza - sempre più spesso declinata in termini di progresso tecnologico e innovazione scientifica - a scapito della virtù, intesa come virtuosismo artistico, espressione culturale e riflessione etica. In un'epoca di grandi cambiamenti e di esplosione delle intelligenze artificiali, che complementano e in un certo senso aumentano le intelligenze umane, il bilanciamento tra razionalità e intuizione acquisisce un interesse nuovo e molto importante.

La crescente centralità dell'intelligenza artificiale solleva interrogativi importanti sulla natura della conoscenza e sulla sua governance. Come sottolineato da Davenport e Prusak (1998), la conoscenza non è un mero insieme di dati, ma un costrutto sociale che implica contesto, significato e interpretazione. In questa prospettiva, l'intelligenza artificiale deve essere considerata non come sostitutiva, ma come potenziamento (*augmentation*) dell'intelligenza umana (Wilson & Daugherty, 2018), in un equilibrio continuo tra automazione e umanizzazione dei processi cognitivi.

Virtute, *canoscenza* e il "balancing act" delle organizzazioni ibride

Le organizzazioni culturali e creative, come i teatri d'opera, si trovano ad affrontare una complessità unica, riconducibile a ciò che gli studiosi di management definiscono il "*balancing act*" (Battilana & Dorado, 2010; Ebrahim, Battilana & Mair, 2014). Questo concetto si riferisce alla necessità, tipica delle organizzazioni ibride, di bilanciare obiettivi spesso contrastanti: da un lato la missione artistica e culturale, che richiede libertà creativa e attenzione alla qualità, e dall'altro la sostenibilità economica e le pressioni del contesto istituzionale. Dunque, tali organizzazioni ibride devono bilanciare obiettivi valoriali e di impatto sociale con vincoli economici e istituzionali spesso rigidi, esponendosi a tensioni che richiedono strategie di negoziazione continua e apprendimento adattivo.

Frigotto e Sicca, nel loro volume, illustrano come questa tensione si manifesti nel teatro d'opera italiano, che deve coniugare il virtuosismo artistico (la *virtute*) con le esigenze pratiche e gestionali legate alla sopravvivenza organizzativa. Questo dialogo tra esigenze artistiche e amministrative è affrontato da tempo in maniera solida nel filone multidisciplinare di studi sulla gestione delle organizzazioni culturali e creative.

Virtute e virtuosismo artistico

Nella citazione dantesca, *virtute* può essere interpretata come il massimo sviluppo delle capacità umane, non solo sul piano morale ma anche su quello artistico e creativo. Già dal punto di osservazione della sociologia, Domenico De Masi aveva esplorato proprio l'importanza del dialogo tra emozione e regola nelle organizzazioni creative. Come suggerisce De Masi (2000), la vera innovazione nasce dalla capacità di coniugare la dimensione emotiva con quella razionale, superando la tradizionale dicotomia tra creatività individuale e struttura organizzativa. In questo senso, le organizzazioni culturali rappresentano dei contesti privilegiati per studiare la coesistenza di regole e ispirazione, norma e devianza, identità e trasformazione.

La stessa dinamica emerge nel lavoro di Sicca e Frigotto, che adottano una prospettiva organizzativa, mostrando come il teatro d'opera sia il risultato di una continua tensione tra il talento artistico e le strutture organizzative necessarie a valorizzarlo, esplorando come le organizzazioni culturali possano sopravvivere e prosperare in un contesto di risorse scarse e vincoli crescenti.

Il "*balancing act*" descritto dagli autori emerge chiaramente nell'analisi delle scelte strategiche e delle dinamiche di finanziamento che hanno plasmato i teatri musicali italiani. Questa tensione, tuttavia, non deve essere vista solo come un ostacolo, ma anche come un'opportunità per generare innovazione e resilienza, un aspetto che De Masi enfatizza nel sottolineare l'importanza di integrare creatività e organizzazione per affrontare le sfide del mondo post-industriale.

Canoscenza e tecnologia: il rischio dello sbilanciamento

La *canoscenza*, secondo Dante, è la ricerca incessante del sapere, un desiderio che guida l'uomo verso la comprensione del mondo. Nel nostro tempo, questa tensione si è tradotta in una straordinaria corsa al progresso tecnologico, in particolare nello sviluppo dell'intelligenza artificiale. Tuttavia, come suggeriscono Sicca e Frigotto, questa ricerca della conoscenza non deve mai avvenire a scapito della cultura e dell'arte.

L'innovazione autentica nasce dall'integrazione tra intuizione creativa e struttura organizzativa. La tecnologia, per quanto avanzata, non può sostituire l'intelligenza culturale, ovvero la capacità di creare senso, emozione e appartenenza attraverso l'agire umano, di cui l'arte è somma espressione. Anche Lucio Argano, nei suoi lavori, sottolinea che le politiche culturali e gli investimenti in cultura non possono essere considerati marginali rispetto alle priorità economiche e tecnologiche. Piuttosto, sono fondamentali per costruire una società equilibrata, capace di valorizzare il patrimonio culturale come risorsa strategica. Argano (2011) sottolinea l'importanza di politiche culturali capaci di abilitare processi sostenibili, attraverso una governance multilivello che tenga conto delle risorse immateriali, delle competenze professionali e della capacità delle istituzioni culturali di costruire valore condiviso nel lungo periodo.

Alla luce di queste riflessioni, *Nulla impresa per huom si tenta invano* si inserisce in modo significativo nel dibattito contemporaneo sulla missione umana. Gli autori non solo analizzano il passato della produzione operistica italiana, ma propongono una visione per il futuro, evidenziando la necessità di rimettere al centro le arti e la cultura come strumenti di resilienza e innovazione. Non è possibile costruire un futuro basato solo sulla *canoscenza* tecnologica; servono anche emozione, bellezza e virtù.

Conclusione

Nulla impresa per huom si tenta invano rappresenta un contributo di grande valore per gli studi organizzativi e per la riflessione sulle politiche culturali contemporanee. Coniugando una solida ricostruzione storica con un'analisi teorica di ampio respiro, Frigotto e Sicca offrono un'opera che si distingue per la profondità delle riflessioni proposte e per la capacità di interrogare criticamente le dinamiche che regolano la produzione culturale e la gestione delle organizzazioni operistiche in Italia. Il volume costituisce, dunque, una lettura imprescindibile per studiosi e professionisti interessati al management culturale e alle sfide che attendono i settori culturali e creativi in un contesto globale sempre più complesso.

Come sottolineato nella letteratura neo-istituzionale, la sopravvivenza delle organizzazioni dipende in larga misura dalla loro capacità di mantenere legittimità presso gli stakeholder rilevanti (Suchman, 1995). Questa legittimità non è data una volta per tutte, ma è il risultato di un processo dinamico di adattamento e narrazione coerente con le aspettative ambientali (Deephouse & Suchman, 2008). Le organizzazioni culturali, e in particolare i teatri lirici, affrontano sfide identitarie profonde: sono chiamate a preservare un'eredità storica e simbolica mentre rispondono a pressioni sempre più stringenti in termini di efficienza, accountability e misurabilità delle performance (Zuckerman, 1999; DiMaggio & Powell, 1983).

In tali contesti, il concetto di "legittimità culturale" diventa particolarmente rilevante (Johnson, Dowd & Ridgeway, 2006), poiché coinvolge l'allineamento tra l'identità simbolica dell'organizzazione e le pratiche socialmente accettate. L'equilibrio tra istanze artistiche e requisiti gestionali - tra "arte" e "amministrazione" - rappresenta dunque una tensione costitutiva e ineliminabile, che deve essere gestita non solo con competenze manageriali, ma anche attraverso un'attenta costruzione discorsiva della propria missione e del proprio valore pubblico (Meyer & Rowan, 1977; Scott, 2014). Questo bilanciamento è cruciale per garantire la sostenibilità organizzativa nel lungo periodo, soprattutto in un contesto dove la competizione per le risorse simboliche e materiali è crescente.

Il concetto di "balancing act," tipico delle organizzazioni ibride come i teatri lirici, rappresenta una delle principali sfide del nostro tempo. Se la *canoscenza* guida l'innovazione, la *virtute* rappresenta il fondamento etico ed estetico su cui essa deve poggiare. Il volume di Frigotto e Sicca ci ricorda che la cultura non è un lusso, ma una necessità per preservare la nostra identità umana e costruire un futuro sostenibile.

Proprio come il teatro d'opera italiano ha saputo resistere e adattarsi nei secoli, così noi dobbiamo trovare un equilibrio tra innovazione e tradizione, tra tecnologia e umanesimo, per costruire un futuro degno della missione che Dante ci ha affidato: non vivere come bruti, ma coltivare virtù e conoscenza insieme.

Bibliografia

Argano, L. (2011). *Il management culturale. Principi e strumenti per la gestione dei progetti e delle organizzazioni culturali*. Milano: Franco Angeli.

Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419-1440.

Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.

De Masi, D. (2000). *L'emozione e la regola. Il lavoro creativo tra genio e mediocrità*. Milano: Rizzoli.

Deephouse, D. L., & Suchman, M. C. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. In R. Greenwood et al. (Eds.), *The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism*, Sage.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160.

Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81-100.

Johnson, C., Dowd, T. J., & Ridgeway, C. L. (2006). Legitimacy as a social process. *Annual Review of Sociology*, 32, 53-78.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363.

Scott, W. R. (2014). *Institutions and Organizations: Ideas, Interests, and Identities* (4th ed.). Sage.

Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

Wilson, H. J., & Daugherty, P. R. (2018). Collaborative intelligence: Humans and AI are joining forces. *Harvard Business Review*, 96(4), 114-123.

Zuckerman, E. W. (1999). The categorical imperative: Securities analysts and the illegitimacy discount. *American Journal of Sociology*, 104(5), 1398-1438.

forse

di Luigi Maria Sicca[1]
[1] *Università degli Studi di Napoli Federico II e Scuola Superiore Meridionale*

Non mi è facile reagire al quesito (Perché riempire i teatri?) che io stesso, insieme a Maria Laura, ho scritto come battuta finale del libro *Nulla impresa per huom si tenta invano*. Non mi è facile in senso assoluto trovare risposte, perché sono più propenso a mobilitare domande. Poi, nel caso di questa in particolare avverto, a valle di una giornata di studi così densa di idee, il peso di essere come tutti un replicante: è nella ritualità quotidiana, attraverso lo sguardo dei cicli della vita di ogni tempo, di tempo in tempo, e in quel battito di ciglia dato a ciascuno in sorte, che i nostri gesti tendono ad assomigliarsi inesorabilmente dicendo più o meno sempre le stesse cose. In ogni spazio. È proprio così, è proprio così in questa BRAU[3] che fu Complesso di Sant'Antoniello a Port'Alba, fondato da suor Paola Cappellani nel 1564, e poi venne il Picchiatti, e poi vennero terremoti e ricostruzioni e ancora terremoti e si ricomposero queste stanze affrescate e abitate da vite e ombre invisibili, e famiglie (le Francescane [da 1550 al 1808]; e poi le Servite [1820-1925]; e le Figlie di Maria Ausiliatrice [1925-1976]; e ancora le Piccole Ancelle di Cristo Re [1976-1992]). E l'altro ieri set dell'ottava serie della fiction "La Squadra".

È così anche oggi, qua e ora, proprio come avviene sui palcoscenici del teatro musicale dove per dirsi ti prego, ti amo, ti odio, ti invidio, sono geloso, mi hai tradito, l'amore di mamma e papà, invoco il tuo perdono o la protezione filiale e chi più ne ha ne metta, ci possono volere ore e ore di voci calde, stridenti o vibranti, dure, dolci, insomma liriche ed epiche con lunghissimi movimenti scenici; suoni tesi, chiari o brumosi, in uno scambio che è poi pulsione di corpi e tra corpi.

E di fronte a questa ripetizione, e a questa drammatizzazione di cui siamo tutti attori asfissiati e asfissianti, *forse* fantasmi, mi sovviene che *forse* l'unica carta di smarco da calare è la tridimensionalità dell'altro, nella sua complessità; da riconoscere, intrinsecamente [im]possibile perché *forse* l'unico senso del nostro agire è combattere (e fallire) l'impossibilità di conoscere la morte. La cui profondità si staglia *forse* solo negli affetti e nell'affettività declinata in apertura da Luigi attraverso il lemma "amicizia", poi ripresa nell'immagine del piccolo Enrico al coro dei bimbi e così Davide, Fabrizia, Francesca, Guglielmo, Luca, Lucia, Maria Laura, Michela, Mimmo, Paola e i fantastici Allievi ordinari e di dottorato, e il nostro benvenuto compagno di viaggio Antonio o nelle citazioni più o meno dotte, dono e privilegio, in questa mattina, per il piacere di stare-insieme. Affetti e affettività, anime nude, erotismi che poi guidano proprio tutto, tutto, tutto; e lutti e lutto (infrangendo stole, divise, cravatte, il velo, il saio, tute e costumi o maschere di scena) e, *forse*, danno senso anche alla presentazione del Sé (e della tenerezza, etimologicamente) e alla rappresentazione dentro e fuori le mura di questo o quel teatro. Di questo o quel convento. Qua, su quella ribalta e su questa, si staglia, per definizione, quel *tertium datur est* (in effetti, già) entro cui si consumano le tragedie più universali del mondo. Ma anche le più banali.

È *forse* questa una possibile pista e rispondere (lo so, non si fa, tant'è): "Perché riempire i teatri?"

[3] Biblioteca di Ricerca di Area Umanistica, parte del Centro di Ateneo per le Biblioteche dell'Università degli Studi di Napoli Federico II, intestato al gentilissimo collega Roberto Pettorino.

Una tragedia istituzionale

di Luigi Moschera[1]
[1] *Università degli Studi di Napoli Parthenope*

Nulla impresa per huom si tenta invano offre molti spunti di riflessione, sia relativamente ai framework teorici interpretativi utilizzati, sia nelle interessanti ricostruzioni delle policy culturali italiane che hanno interessato i teatri musicali nell'ultimo secolo e più in particolare negli ultimi decenni.

I due principali filoni teorici - utilizzati per l'analisi e l'interpretazione di quello che è avvenuto e che ancora sta caratterizzando i cambiamenti nell'ecosistema dei teatri musicali in Italia – sono quelli del neoistituzionalismo e gli studi legati alla "prospettiva" identitaria, alla costruzione sociale dell'identità individuale e organizzativa. I due approcci si combinano nel testo principalmente nei processi di resistenza e resilienza alle pressioni e al cambiamento istituzionale. Il tema del cambiamento e delle relative resistenze degli attori istituzionali interessati è centrale in tutto il volume e si esplicita soprattutto nell'analisi dell'impatto delle logiche collegate al c.d. New Public Management: logiche di efficienza e di maggiore attenzione alle *performance* economiche piuttosto che alle *performance* artistiche.

Negli studi organizzativi frequentemente si è ricorso (e si ricorre ancora oggi) all'utilizzo di metafore legate al teatro o alle orchestre sinfoniche per riflettere su tematiche organizzative: gli studi sui "ruoli"; quelli sulla leadership e sugli stili di leadership, ad esempio del direttore d'orchestra; i temi legati alla progettazione organizzativa e alla collegata "messa in scena" più o meno libera, improvvisata, flessibile o fortemente e formalmente ancorata agli script; le riflessioni su spartiti e meccanismi di coordinamento standardizzati, tayloristici e così via (si vedano tra i moltissimi contributi, ad esempio, AA:VV (2004), Koivunen & Wennes (2011); Hatch (1999); Sicca, 2002; Canova & Salvemini, 2007). In una direzione più vicina al volume di Frigotto e Sicca si possono anche ricordare i contributi della Czarniawska (1997) sul parallelismo tra narrazioni organizzative e drammi teatrali nella costruzione dell'identità istituzionale, la più ampia analisi drammaturgica delle interazioni sociali presente in Goffman (1959) o le relazioni tra identità organizzativa e orchestra sinfonica in Glynn (2000).

Prendendo spunto dal Don Carlo di Verdi (1865) - che proprio nei giorni in cui si è sviluppato questo dibattito è rappresentato al Teatro di San Carlo a Napoli - vorrei provare ad offrire qualche veloce spunto di riflessione, utilizzando l'opera in questione come metafora dei processi di cambiamento e di resistenza presentati nel volume: non il teatro e le sue dinamiche, ma un'opera nello specifico e la sua trama, con personaggi visti come "attori" sulla scena istituzionale.

L'opera di Verdi, tratta dall'omonima tragedia schilleriana (*Don Karlos, Infant von Spanien, 1787*), si presta, infatti, ad essere riletta alla luce delle dinamiche istituzionali che hanno caratterizzato negli ultimi trenta anni e caratterizzano tutt'oggi il campo istituzionale dei teatri musicali italiani, delle Fondazioni Lirico Sinfoniche dalla loro costituzione ad oggi.

Il Don Carlo è una "tragedia istituzionale" che evidenzia il rapporto tra struttura e agenzia, tra imposizione della ragion di stato e resistenza dei singoli, ma anche il conflitto tra doveri politici e aspirazioni individuali, tra vincoli "razionali" e desideri individuali di libertà e autonomia.

Lo scontro tra potere temporale (il Re Filippo II) ed ecclesiastico (il Grande Inquisitore) potrebbe allora essere usato per leggere i numerosi e alternativi tentativi di riforma dal 1926 ad oggi; riforme che hanno cercato di introdurre cambiamenti nei modelli di governance e logiche differenti, fino ad arrivare alle attuali logiche di efficienza economica, di mercato che spesso

cozzano con le esigenze artistiche e culturali, con produzioni liriche difficilmente sostenibili economicamente senza il sostegno pubblico o di grandi sponsor privati.

Centrali nell'opera, però, sono le azioni dei singoli per cercare di modificare le razionali "ragion" di Stato o semplicemente di resistere alle logiche dominanti. Rodrigo, il Marchese di Posa che cerca di convincere, invano, il Re Filippo II a concedere più libertà e "autonomia" al popolo fiammingo; Don Carlo, innamorato di Elisabetta di Valois, promessa in sposa al padre di lui (Filippo II) per suggellare la pace tra Spagna e Francia, che subisce questa scelta "razionale". Queste dinamiche sono simili a quelle che caratterizzano i tentativi dei singoli "attori", dei teatri musicali, di resistere alle nuove pressioni, alle logiche di efficientamento e managerializzazione: il tentativo di difendere l'autonomia artistica e gestionale delle Fondazioni Lirico Sinfoniche nelle diverse fasi della riforma, di promuovere onerose produzioni artistiche, prescindendo da razionali vincoli di budget. Analogamente il sacrificio del Marchese di Posa, imposto dall'Inquisitore, si potrebbe usare per leggere la "stagione dei Commissariamenti" - riprendendo una delle proposizioni (Glaser e Strauss, 1967) interpretative delle diverse fasi della riforma usate da Frigotto e Sicca nel volume – dove alcuni Sovrintendi sono "sacrificati" all'altare dell'efficienza economica e del risanamento dei bilanci e vengono sostituiti da Commissari nel periodo 2005-2010.

Nella tavola sottostante sono riportati altri spunti di riflessione, di rilettura della riforma, attraverso la tragedia del Don Carlo, utilizzando ChatGPT. Tra questi è interessante quello suggerito relativamente alla Principessa Eboli, innamorata di Carlo e non corrisposta, vista come stakeholder e sponsor privati che si muovono ambiguamente spinti da interessi propri.

Paralleli simbolici tra *Don Carlo* e il sistema teatrale

Personaggio / Struttura	Metafora teatrale	Interpretazione istituzionale
Filippo II	Ministero della Cultura / Stato centrale	Esercita il controllo politico-amministrativo; sovrano dell'allocazione delle risorse (FUS), ma vincolato da norme e pressioni multiple.
Don Carlo	Direzioni artistiche / Sovrintendenti "visionari"	Figure che vorrebbero innovare e riformare, ma si scontrano con vincoli normativi, bilanci in deficit, governance complesse.
Il Grande Inquisitore	Corte dei Conti / organi di vigilanza	Potere tecnocratico e "sotterraneo" che può bloccare decisioni e imporre discipline di bilancio: "l'ultima parola".
Elisabetta	Il pubblico	Desidera autenticità e bellezza, ma spesso è escluso dalle scelte strategiche; la sua voce emotiva resta inascoltata.
Eboli	Stakeholder privati / sponsor	Attori ambigui, spinti da interessi propri; contribuiscono al sistema, ma possono comprometterne l'autonomia artistica.

Fonte: OpenAI. (2025). *Risposta generata da ChatGPT su "Don Carlo e la riforma dei teatri lirici in Italia"*. ChatGPT di OpenAI

In questo scenario, quali sono le azioni messe in campo dalle Fondazioni e dai singoli Sovrintendenti per rispondere alle pressioni istituzionali e alle nuove logiche dell'efficienza? Negli ultimi anni le Fondazioni (attraverso principalmente Sovrintendenti e Direttori Generali) hanno sempre più agito come "imprenditori istituzionali" mettendo in scena numerose azioni

di resistenza al cambiamento o proattive per mantenere il più possibile l'autonomia artistica e il sostegno di onerose produzioni. Tra queste, ad esempio, le nuove iniziative di fundraising, il crowdfunding, nuovi canali di produzione e generazione di ricavi (digitalizzazione e fruizione web dei contenuti multimediali prodotti via streaming), ma anche micro-azioni che mirano a legittimare il loro ruolo culturale, coinvolgendo maggiormente alcune tipologie di stakeholder. Si pensi alla recente maggiore presenza sui social, alle partnership con sponsor privati, alle importanti iniziative nell'ambito "educational". Il solo Teatro di San Carlo, ad esempio, ha attivato di recente numerose iniziative (https://www.teatrosancarlo.it/educational): la creazione di Officine San Carlo grazie alla riconversione di alcuni stabilimenti industriali nella zona di Napoli est, con la creazione di laboratori per iniziative produttive, ma soprattutto formative; i numerosi "Progetti Scuole", il progetto Scuola InCanto o gli spettacoli dedicati alle Scuole; la formazione Arti e Mestieri dello Spettacolo o quella per i Docenti di scuole superiori; la creazione di una community social e tante altre micro iniziative simili. Analoghe iniziative sono sempre più intraprese anche dalle altre Fondazioni Lirico Sinfoniche italiane.

Nel Don Carlo la struttura vince sull'azione, gli "attori" istituzionali individuali (Don Carlo, Rodrigo, Elisabetta) subiscono le dinamiche istituzionali "razionali", cercano di resistere, intraprendono azioni ma *invano*: tutte le azioni individuali non hanno successo e si concludono tragicamente.

È così pessimistico anche l'attuale scenario in cui si muovono le Fondazioni Lirico Sinfoniche in Italia? L'augurio è che non lo sia e che le azioni di "resistenza" e "resilienza" abbiano successo, che non siano vane, che "*nulla impresa per huom si tenta invano*". Se così, purtroppo, non fosse potremmo però riprendere un'affermazione del Cyrano del Belgerac di Edmond Rostand (1897), Cyrano: "*Che dite? … vana… so… la resistenza adesso, ma non si pugna nella speranza del successo! No, no: più bello è battersi quando è in vano*".

Bibliografia

AA.VV. (2004). Theatre and Organization. Special Issue.*Organization studies*, *25*(5), 691-704.

Canova G., & Salvemini S. (2007).Il teatro dell'organizzazione. *Economia e Management*, n. 5, 125-127.

Czarniawska, B. (1997). *Narrating the organization: Dramas of institutional identity*. University of Chicago Press.

Hatch, M. J. (1999). Exploring the empty spaces of organizing: How improvisational jazz helps redescribe organizational structure *Organization studies*, 20(1), 75-100.

Koivunen, N., & Wennes, G. (2011). Show us the sound! Aesthetic leadership of symphony orchestra conductors. *Leadership*, 7(1), 51-71.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. Chicago: Aldine Publishing Company.

Glynn, M.A. (2000). When Cymbals Became Symbols: Conflict Over organizational Identity within A Symphony Orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285-298.

Goffman, E. (1959). The presentation of self in everyday life. New York: Garden City.

Sicca, L.M. (2002), Management e direzione d'orchestra. Il direttore d'orchestra: leadership o membership? Questione di stile!. *Sviluppo & Organizzazione*, 39, 21-32.

Respirare può essere superfluo? Ripensare il teatro d'opera come bene necessario tra efficienza e legittimità

di Maria Laura Frigotto[1]
[1] *Università di Trento*

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*[4]. 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,

[4] Il titolo rimanda alle origini stesse dell'opera lirica. *Nulla impresa per huom si tenta invano* è infatti un verso dell'Orfeo di Claudio Monteverdi (1607), la prima opera – almeno tra quelle giunte fino a noi – composta sul mito greco di Orfeo. Con queste parole, il coro degli spiriti dell'Ade commenta l'impresa folle che il protagonista sta per affrontare: discendere nel mondo dei morti per riportare alla vita la sua amata Euridice. Nel formularle, il librettista Alessandro Striggio riconosce il coraggio di un'azione tanto valorosa quanto apparentemente impossibile, e celebra la capacità dell'essere umano di tentare imprese ardite anche di fronte alle più grandi avversità.

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.

Oltre il New Public Management: verso una valutazione multidimensionale del teatro d'opera

di Michela Marchiori[1]
[1] *Università degli Studi Roma Tre*

Un grande merito del volume di Maria Laura e Luigi Maria consiste nell'avere reso esplicito, con chiarezza e solida argomentazione storica e teorica, come la risposta alla crisi economico-finanziaria del teatro d'opera in Italia - crisi generata dall'aumento dei costi di produzione e dalla progressiva contrazione del pubblico - sia stata individuata dagli amministratori pubblici nazionali e locali nell'applicazione al settore delle arti performative delle pratiche, dei linguaggi e delle categorie analitiche del New Public Management.

Gli autori mettono in evidenza le conseguenze negative che questa trasposizione di concetti principi e pratiche, elaborati dagli studi economici e aziendali per il settore delle aziende private for profit, ha prodotto, negli anni, sulle scelte di investimento nel settore e sulla stessa identità del teatro dell'opera e dei professionisti che in esso operano.

In particolare, l'evoluzione normativa orientata alla ricerca della sostenibilità economico-finanziaria ha alimentato, da un lato, la rappresentazione del teatro come centro di costo gravante sulla finanza pubblica, offuscandone il potenziale competitivo per il Paese e la capacità di generare valore per la società; dall'altro, ha ostacolato la possibilità di elaborare riforme capaci di indagare in profondità le cause strutturali della crisi, tra cui il tema strategico della trasformazione dei pubblici.

Nel capitolo conclusivo, gli autori avanzano una sollecitazione che intendo raccogliere: quale contributo possono offrire gli economisti aziendali per alimentare il dibattito su questi temi e fornire un contributo teorico e metodologico che aiuti il decisore a livello macro (*policies*) e micro (scelte manageriali) ad assumere scelte consapevoli e coerenti con la specificità e la complessità del settore?

Il volume propone un orientamento chiaro: riconoscere i limiti delle categorie analitiche *mainstream* e promuovere l'adozione di "nuovi o rinnovati costrutti" (Frigotto & Sicca, 2023: 190) più adeguati a comprendere e interpretare "contesti organizzati o istituzionali complessi, e pur definiti da specifiche coordinate" (Frigotto & Sicca, 2023: 192).

A tale riguardo, emblematico è il riferimento alla stagione degli studi di impatto, sviluppati con l'intento di dimostrare la legittimità della "spesa" in arte e cultura, evidenziandone le ricadute economiche indirette, soprattutto in ambito turistico (Frigotto & Sicca, 2023: 187). I limiti di un approccio monodimensionale alla valutazione di impatto applicata alle attività culturali, in più occasioni evidenziati da Luigi Maria Sicca e Luca Zan (Sicca & Zan, 2004 e 2017), sono stati riconosciuti anche a livello europeo durante quella felice stagione di politiche culturali culminata nell'Anno Europeo del Patrimonio Culturale 2018.

Tale stagione ha consolidato una nuova concezione del patrimonio culturale, ispirata alla Convenzione di Faro (2005): il patrimonio come bene comune, al tempo stesso diritto fondamentale di ogni cittadino (al pari del diritto all'istruzione e alla salute) e responsabilità condivisa da trasmettere alle future generazioni ed elemento costitutivo di processi partecipativi e democratici (Sciacchitano, 2019).

Questa nuova concezione delle attività culturali ha determinato un cambiamento cruciale anche nella impostazione alla base degli investimenti in cultura: si è così passati da una logica di spesa (è importante destinare fondi alla cultura) ad una logica di creazione di valore o impatto (ogni investimento pubblico in cultura deve contribuire a creare benefici economici, sociali, culturali e ambientali, generando valore aggiunto per la qualità della vita dei cittadini europei).

Un capitolo di questa nuova *policy* ha riguardato anche il tema della valutazione degli impatti, in considerazione della necessità di disporre di strumenti valutativi capaci di cogliere la natura multidimensionale degli impatti culturali.

In tale quadro si colloca la call Transformation-16-2019 del programma Horizon 2020, che ha portato allo sviluppo del progetto SoPHIA - Social Platform for Holistic Heritage Impact Assessment - promosso da un Consorzio europeo, composto da 7 membri e coordinato da un gruppo di ricerca dell'Università degli Studi Roma Tre (Marchiori *et al.*, 2021). L'esito principale del progetto consiste nella definizione di un metodo innovativo per la valutazione degli impatti dei beni culturali, strutturato lungo tre assi fondamentali: i domini (o aree d'impatto), le persone, il tempo.

Il metodo SoPHIA, infatti:

- propone un'impostazione di tipo *multidimensionale* che supera gli approcci mono-dominio (alla base degli strumenti di valutazione tradizionali) ed è diretta a valutare gli impatti su alcune aree tematiche trasversali, capaci di catturare la natura intersettoriale degli impatti;

- adotta una impostazione di tipo *partecipativo*, che coinvolge le persone interessate ai risultati dell'intervento sia nel processo di valutazione (in qualità di stakeholder), sia nella costruzione degli indicatori utili per la misurazione dell'impatto stesso;

- promuove una valutazione di tipo *longitudinale* che segue l'attività prodotta dall'ente/istituzione culturale in tutte le sue fasi di vita, a partire dalla pianificazione (ex ante), monitorandone lo sviluppo (*ongoing*), fino alla valutazione degli effetti prodotti a medio-lungo termine (*ex post*).

Si tratta di un metodo basato su un solido apparato e su dettagliata procedura di valutazione che consente di rispondere alle diverse esigenze di valutazione delle organizzazioni culturali e delle comunità coinvolte ma, al contempo, fortemente innovativo, in quanto in grado di superare i limiti degli approcci valutativi tradizionali, focalizzati su metriche esclusivamente quantitative e su una prospettiva di analisi degli impatti di tipo unidimensionale e top-down.

La prima sperimentazione del metodo è stata realizzata in un teatro di ricerca e arti performative, il Teatro Akropolis di Genova, realtà riconosciuta a livello nazionale per l'innovazione artistica e la centralità attribuita al dialogo fra linguaggi espressivi. La collaborazione è stata avviata in una fase di trasformazione organizzativa, successiva alla ristrutturazione della sala principale e all'ampliamento delle attività rivolte a pubblici diversificati (Marchiori *et al.*, 2024).

Il teatro manifestava l'esigenza di un disporre di uno strumento non esclusivamente volto a rilevare le performance realizzate nel passato, bensì orientato alla progettazione del futuro.

Gli interlocutori erano, infatti, concordi nel ritenere che la fotografia dell'esistente non fosse la finalità ultima della valutazione ma il mezzo (lo strumento) da cui partire per individuare «elementi utili per progettare il futuro e pianificare il nuovo» o ancora per «rilanciare alcuni cambiamenti su aspetti deboli o deficitari dell'azione di Teatro Akropolis» (Clemente Tafuri, Direttore Artistico del Teatro Akropolis).

Il dialogo che si è sviluppato tra il gruppo di ricerca e Il Teatro ha fatto emergere un elemento nuovo nella letteratura sulla valutazione d'impatto ma ampiamente sviluppato nella letteratura organizzativa. Nel capitolo 7 di *Organizations in action*, Thompson afferma che «la questione rilevante non riguarda cosa (l'organizzazione) abbia realizzato, ma la sua adeguatezza all'azione futura» (Thompson, 1988: 185). Si guarda al passato per cogliere gli elementi positivi, ragionare sui risultati che mancano e come è possibile intervenire per migliorarli.

Un contributo decisivo del modello è la sua multidimensionalità, percepita come l'elemento più innovativo: uno sguardo olistico e trasversale capace di rivelare la pluralità degli effetti

generati dalle azioni teatrali, anche quelli non immediatamente visibili o intenzionali. Tale prospettiva consente di chiarire la logica delle scelte organizzative, rendendo espliciti i nessi causali tra obiettivi desiderati o attesi, attività svolta e benefici o impatti creati e orientando l'azione futura alla generazione di impatti potenziali.

Questo esercizio fa sì che «l'ente nelle sue scelte sia consapevole che ogni azione va a impattare necessariamente su più dimensioni» e aiuta a rendere esplicito il processo decisionale e le scelte di campo. Come afferma Thompson, «Le organizzazioni compiono scelte in situazioni multidimensionali, utilizzando un genere di calcolo che facilita l'ordine di preferenza dei risultati […] Ma il processo che porta alla scelta è assai difficile, proprio perché esige la costruzione di una scala di utilità e di un ragionamento esplicito, fino a quel momento latenti, inerenti le credenze sulla desiderabilità» (Thompson, 1988: 181).

Ritornando allora alla domanda che ha stimolato il dibattito intorno a questo libro "perché riempire i teatri?" mi sembra che l'interrogativo possa assumere un nuovo significato se collocato all'interno di un paradigma valutativo multidimensionale quale quello proposto da SoPHIA.

La questione, infatti, non può più essere ricondotta alla sola dimensione quantitativa della partecipazione - il numero degli spettatori - né alla mera sostenibilità economica dell'ente teatrale (come ricorda il mantra della logica guidata dal *mainstream*).

Attraverso il metodo olistico SoPHIA diventa possibile documentare, analizzare e rendere visibili gli impatti molteplici che la presenza di un pubblico attivo e partecipe può generare sul piano culturale, sociale, economico e ambientale.

In questa prospettiva, il "riempire i teatri" non è un fine in sé, ma un indicatore di un processo più ampio: la capacità dell'istituzione teatrale di produrre valore per la collettività, attivare relazioni significative, contribuire al benessere individuale e comunitario, rafforzare la coesione sociale e produrre occupazione e ritorni economici per il territorio e le organizzazioni che in esso operano.

Il metodo SoPHIA, con la sua struttura multidimensionale e partecipativa, consente di esplicitare tali effetti, di misurarli nel tempo e di restituire un quadro articolato della funzione pubblica del teatro e del potenziale trasformativo che esso esercita sulla qualità della vita collettiva.

In tal senso, la valutazione non rappresenta soltanto uno strumento di controllo o di misurazione delle performance passate, ma diventa un dispositivo conoscitivo che permette di aiutare a comprendere perché e in che modo attivare impatti destinati a generare valore nelle diverse sfere della vita collettiva.

Il metodo SoPHIA e, più in generale, qualsiasi strumento in grado di incorporare una prospettiva olistica e un approccio partecipato, rende visibili tali processi e fornisce un quadro teorico-metodologico per argomentare la funzione strategica della partecipazione teatrale nella società contemporanea che vada oltre il mero incremento della presenza fisica e riconosca la capacità del teatro di generare valore (culturale, sociale, economico e ambientale) attraverso l'attivazione dei suoi pubblici.

Bibliografia

Frigotto, M. L., & Sicca, L. M. (2023). *Nulla impresa per huom si tenta invano*, Napoli: Editoriale Scientifica.

Marchiori, M., Anastasopoulos, N., Giovinazzo, M., Mc Quaid, P., Uzelac, A., Weigl, A., Zipsane, H. (2021). *An Innovative Holistic Approach to Impact Assessment of Cultural Interventions: the SoPHIA Model*, *Economia della Cultura*, Speciale 2021.

Marchiori, M., Baioni, M., Marucci, F., Petrini, C., (2024). *Valutare l'impatto degli interventi sui beni culturali attraverso il modello SoPHIA: il caso Teatro Akropolis*, Roma: TrE-Press.

Schiacchitano, E. (2019). Editorial. European year of Cultural Heritage. A laboratory for heritage-based innovation, *Scires*, 9(1).
Sicca, L. M., & Zan, L. (2004). Alla faccia del management. La retorica del management nei processi di trasformazione degli Enti lirici in Fondazioni, *Aedon*, 2, 1-16.
Sicca, L. M., & Zan, L. (2017). Art management: oggetto o metodo? *Prospettive in Organizzazione*, 8.
Thompson, J. (1988). *L'Azione Organizzativa*, Torino: Isedi (trad. it).

PROSPETTIVE IN ORGANIZZAZIONE

Contributi in "prospettive"

Dalla sfida della disuguaglianza alla globalizzazione leggera: La ricetta del Nobel Spence

Intervista a Michael Spence, premio Nobel per l'Economia 2001

di Pamela Palmi[1]
[1] *Università del Salento*

La 24^ esposizione internazionale "Inequalities" della Fondazione La Triennale di Milano pone al centro del dibattito globale le diseguaglianze economiche, geografiche e sociali, grazie al contributo di economisti, artisti, scienziati provenienti da 43 paesi diversi del mondo. Un tema interdisciplinare di stretta contemporaneità che viene affrontato attraverso una serie di mostre, installazioni e progetti speciali ma anche di dibattiti curati da figure di spicco nel panorama culturale mondiale e che vede la collaborazione scientifica dei cinque atenei milanesi: Bocconi, Cattolica del Sacro Cuore, Statale di Milano, Università degli Studi di Milano-Bicocca e Politecnico di Milano. L'obiettivo è creare un forum di riflessione sulle tendenze e contraddizioni del presente e sulle sfide urgenti che il nostro pianeta sta affrontando e sempre più dovrà affrontare.
Al margine della cerimonia di inaugurazione dello scorso 12 maggio, il professore Michael Spence, premio Nobel per l'Economia, keynote lecturer della giornata, mi concede questa preziosa intervista.

Nasciamo disuguali. Le diseguaglianze e le differenze segnano fin dall'inizio la vita di ciascuno di noi. A volte come opportunità a volte come vincoli. Lei ha spiegato con grafici e numeri che ricchezze immense sono oggi nelle mani di un pugno di individui. Il progresso tecnologico potrà consentire la riduzione delle diseguaglianze planetarie?

È una domanda interessante. Storicamente, il progresso scientifico e tecnologico è stato il motore della crescita. E questo è ancora vero. Ma il suo effetto sull'uguaglianza o sulla disuguaglianza dipende dal modello di diffusione della sua applicazione. La vera crescita in senso moderno è iniziata con la rivoluzione industriale, a partire dalla fine del XVIII secolo. Ha dato origine a una crescente disuguaglianza globale, perché circa il 15% della popolazione mondiale in quelli che oggi chiamiamo Paesi sviluppati ha sperimentato questa crescita in termini di reddito, ricchezza, salute, ecc. Il restante 85%, per la maggior parte, non l'ha sperimentata. Una tendenza andata avanti per quasi due secoli, fino alla metà del XX secolo. A quel punto, le disuguaglianze tra i Paesi erano più grandi di quanto fossero mai state.

Questo schema è cambiato (in realtà si è invertito) dopo la Seconda guerra mondiale e i Paesi in via di sviluppo hanno iniziato a crescere. La tecnologia si è spostata nuovamente dalle economie avanzate a quelle emergenti, in combinazione con un'economia globale aperta e la scomparsa degli imperi coloniali. Quindi, a livello globale, la disuguaglianza è diminuita negli ultimi 75 anni. Centinaia di milioni di persone hanno oggi redditi più alti e maggiori opportunità rispetto al passato. Si tratta di un enorme cambiamento positivo.

È importante tenere presente che il processo di crescita e sviluppo richiede decenni. Un Paese povero con un reddito pro capite inferiore a 1.000 dollari annui può diventare un'economia ad alto reddito. Se cresce del 7% l'anno e raddoppia ogni decennio, in cinque decenni può comunque entrare a far parte dei paesi più ricchi. Tuttavia, una crescita sostenuta al 7% non è solo elevata, ma anche molto difficile da realizzare.

La scienza e la tecnologia sono un elemento critico della crescita e dell'espansione della prosperità. Ma il loro rapporto con la disuguaglianza è complesso e dipende dai modelli di impatto e di adozione.

Possiamo fare qualche esempio?

Sì, credo sia utile. Negli ultimi vent'anni, la tecnologia digitale ha permesso la sostituzione di lavori di routine con macchine digitali. La maggior parte di questi posti di lavoro persi/sostituiti sono quelli a medio reddito. Questo particolare elemento dei modelli di crescita tecnologica delle economie sviluppate ha quindi aumentato le disuguaglianze.
Siamo ora in una nuova fase di trasformazione digitale basata su varie forme di IA. Poiché siamo agli inizi, non sappiamo se la sua adozione ed evoluzione aumenterà o ridurrà le disuguaglianze, anche se aumenterà la produttività. Ma c'è la ragionevole speranza che queste nuove tecnologie possano essere guidate in direzioni che riducano le disuguaglianze.

Il progresso tecnologico è in gran parte legato alla conoscenza, all'uso delle informazioni che creano valore. Oggi si progredisce usando immense banche dati e riuscendo a farle dialogare con algoritmi che elaborano le informazioni. L'IA viene applicata nei campi più disparati, a partire da quelli della knowledge economy (ricerca scientifica, software, medicina, giurisprudenza). Quali saranno le conseguenze sul lavoro di questa rivoluzione tecnologica in atto?

Le prime probabili aree di grande impatto, come lei indica, saranno le scienze. Nel 2024 sono stati assegnati cinque premi Nobel per la fisica e la chimica. Tutti erano direttamente collegati all'applicazione dell'IA in fisica e biologia. Le IA stanno fornendo strumenti potenti che portano a nuove scoperte e accelerano il progresso in molti campi. Le previsioni meteorologiche, comprese quelle accurate e molto precise (in termini di tempi e luoghi) di eventi climatici gravi, sono ora possibili grazie all'IA. In pratica, la scienza raccoglie e utilizza strumenti potenti non appena sono disponibili.

Per quanto riguarda l'economia e l'occupazione, il processo è più complicato. C'è un periodo di sperimentazione ed esplorazione per capire dove e come utilizzare le nuove tecnologie IA. Siamo ancora in questa fase. Poi l'implementazione comporta la modifica dei comportamenti, dei modelli di business, lo sviluppo di nuove competenze e il cambiamento di mentalità. Alcune aziende stanno procedendo più rapidamente di altre. Il processo richiede quindi più tempo man mano che le tecnologie si diffondono nell'economia e oltre i confini nazionali.

Molti fattori influenzano il tasso di diffusione. Ma prima di tutto lasciatemi dire che io e altri economisti crediamo che il potenziale per un aumento della produttività ampio e sostenuto sia reale. Ci sono scettici al riguardo: in verità non lo sapremo finché non accadrà.

Se avremo un aumento sostenuto della produttività, come credo, sarebbe questo il momento migliore. Perché abbiamo bisogno di una forte crescita e di un aumento della produttività come contrappeso in questo momento? Per compensare i vincoli dell'offerta, la frammentazione dell'economia globale, le recenti tendenze di bassa produttività, l'invecchiamento della popolazione, l'aumento del tasso di dipendenza che colpisce negativamente i giovani, l'aumento dei livelli di indebitamento e dei tassi di interesse reali e le complicate questioni legate all'immigrazione.

Credo che il miglior uso naturale dell'IA generativa sia la collaborazione tra l'uomo e la macchina, piuttosto che la piena automazione e la sostituzione degli esseri umani. Il motivo è che gli esseri umani e l'IA hanno punti di forza relativi diversi che, insieme, aumentano la

produttività e migliorano la qualità dei servizi. L'IA alla fine è una macchina di previsione, con una qualità di previsione variabile.

Tuttavia, esiste una sorta di pregiudizio sull'automazione e, almeno per un po', l'IA potrebbe essere utilizzata in modo eccessivo come sostituto piuttosto che come complemento delle persone e dell'intelligenza umana. Inoltre, se l'effetto della produttività fosse grande, nei settori con una minore elasticità della domanda, potremmo assistere a una perdita di posti di lavoro, anche se il modello è quello del potenziamento invece che dell'automazione. Ciò varierà da settore a settore. L'occupazione si espanderà in alcuni e si contrarrà in altri.

Sembra ragionevole aspettarsi che ci saranno sconvolgimenti e turbolenze. Alcuni posti di lavoro scompariranno; molti saranno diversi e richiederanno una nuova formazione, nuove competenze ed esperienze. E ci saranno alcuni nuovi lavori, ma è difficile prevedere quali saranno. Il lavoro cambierà per quasi tutti noi, perché tutti utilizzeremo questi strumenti di IA. Il loro campo di applicazione è quasi universale. Anche nei lavori manuali, le capacità dei robot sono notevolmente migliorate dall'aggiunta dei LLM, che li rendono davvero interattivi per la prima volta.

Nel recente libro Permacrisis, che ha scritto con Mohamed El-Erian e Gordon Brown, si spiega che viviamo in una permacrisi, che non vuol dire una crisi permanente ma un periodo prolungato di instabilità e di insicurezza, derivante da una serie di eventi catastrofici. La lezione è chiara, non si torna più indietro: l'iper-globalizzazione è finita. Come si può riparare il mondo fratturato?

Dopo la pandemia, abbiamo scritto e creduto che l'economia globale fosse cambiata in modo fondamentale e non temporaneo. Uno dei motivi era l'insorgere di shock frequenti e spesso gravi provenienti da più fonti: pandemie, guerre, eventi climatici estremi, tensioni geopolitiche, polarizzazione politica e sociale, nazionalismo crescente e considerazioni sulla sicurezza nazionale che hanno sostituito quelle puramente economiche, prevalenti per gran parte del dopoguerra.

Quando abbiamo scritto il libro, era in corso la guerra in Ucraina. Da allora, si è aggiunto il conflitto israeliano di Gaza e, più recentemente, i cambiamenti dirompenti nella politica internazionale statunitense.

E ci sono forti cambiamenti secolari e tecnologici che spingono a ulteriori scenari, sia positivi che negativi. Ne sono un esempio l'invecchiamento, la frammentazione delle catene di approvvigionamento globali, la carenza di manodopera, le pressioni inflazionistiche che non si vedevano da decenni.

Ci è sembrato e ci sembra tuttora chiaro che l'effetto combinato di questi shock e forze è che il sistema globale e le sue varie parti sono costantemente fuori equilibrio e in continuo adattamento. Questo è positivo ed è meglio della stagnazione. Ma la probabilità di tornare al "vecchio" modello di globalizzazione è molto bassa.

Nessuno ha un piano completo per risolvere le crisi del mondo, tanto meno noi tre. Ma riteniamo che si possano adottare misure concrete e vantaggiose. Una prima serie è quella di guidare, indirizzare e utilizzare con saggezza i potenti strumenti scientifici e tecnologici per cercare di raggiungere modelli di crescita e sviluppo inclusivi e duraturi. Una seconda è quella di mantenere gli impegni sul multilateralismo e i suoi benefici, ma riconoscere che abbiamo bisogno di una nuova versione, più complessa e pratica, che valorizzi le sensibilità in materia di digitale, sicurezza nazionale e distribuzione o disuguaglianza. Una complicazione recente è che la nuova amministrazione americana è aggressivamente disinteressata al multilateralismo e alle istituzioni che lo gestiscono quotidianamente.

Se col ritorno di Trump gli Usa sembrano intenzionati ad abbandonare le istituzioni multilaterali e la cooperazione internazionale, il resto del mondo attraverso quali vie potrebbe costruire una versione light della globalizzazione, un'interdipendenza adattata alla situazione attuale, che mantenga apertura su commercio, investimenti, tecnologia e mobilità delle persone?

Credo che ci siano tre scenari plausibili. Il primo, è un rapido declino della cooperazione internazionale in tutti i settori, compresi quelli cruciali come il cambiamento climatico. Ciò significherebbe abbandonare gli sforzi multilaterali. I costi di questa strada sono molto elevati, quindi non mi sembra l'esito più probabile.

Un secondo scenario è quello di una nuova guerra fredda, con gli Stati Uniti e la Cina come attori principali in ogni ambito. Questo è certamente possibile. Tuttavia, non viviamo in un mondo bipolare: c'è l'Europa, che è un'economia enorme, e ci sono anche molte economie emergenti a medio reddito, grandi e in crescita, tutti attori chiave di un mondo multipolare. Nessuno dei mercati emergenti vuole essere costretto a scegliere tra relazioni economiche e di sicurezza produttive con gli Stati Uniti o con la Cina. E si opporranno, così come l'Europa.

Quindi, il terzo scenario è la costruzione di una nuova struttura multilaterale, più complessa, che potrebbe essere definita globalizzazione leggera. I suoi sponsor per ora dovranno essere l'Europa, la Cina e altri grandi paesi emergenti come l'India. Questo scenario è incerto. Ma sembra più probabile degli altri due, perché i vantaggi sono grandi e, cosa importante, i costi di non percorrere questa strada sono enormi, addirittura catastrofici. Naturalmente, la novità è che gli Stati Uniti non saranno uno sponsor attivo, almeno durante l'attuale amministrazione, e questo è un cambiamento importante e negativo.

La frammentazione non aiuta l'emergenza ambientale e la transizione verso un modello di crescita sostenibile, come lei ha scritto parlando di Descructive decoupling. Saranno inevitabili altre migrazioni di massa?

Spero di no. Ma ci siamo vicini. È tardi per un'azione efficace sul clima. Certo, ci sono stati progressi reali. Ma le emissioni globali di CO2 non hanno raggiunto il picco e il cambiamento climatico è tra noi. Se le crisi derivanti dal riscaldamento globale aumentano perché non riusciamo a ridurre le emissioni di gas serra in modo sufficientemente rapido, allora la migrazione disperata è una possibilità reale e terribile.

È stato da tempo dimostrato che i precedenti cicli di adozione delle tecnologie digitali hanno esercitato una pressione al ribasso sui posti di lavoro e sui redditi di "routine" della classe media. Cosa succederà con l'adozione massiccia dell'intelligenza artificiale in particolare IA generativa?

Si tratta di una domanda importante, sulla quale ho riscontrato una notevole confusione. Il ciclo precedente (o uno di essi, abbiamo i personal computer, internet, l'internet mobile, la fintech, l'e-commerce e ora l'IA) ha comportato la sostituzione di lavori di routine con macchine digitali. In questo contesto, per routine si intendono lavori per i quali esiste una precisa sequenza di processi organizzativi che conosciamo e possiamo specificare. Questi passaggi vengono poi tradotti in un codice informatico e le macchine possono svolgere il lavoro. E questo ha avuto un effetto negativo sui posti di lavoro e sui redditi della classe media, come già detto, simile per certi versi all'impatto della globalizzazione nelle economie sviluppate.

Naturalmente, questa tendenza ha avuto dei limiti. Il motivo è che ci sono molte cose che le persone fanno nel corso del loro lavoro che non si prestano alla codifica. Riconoscere immagini o modelli, fare collegamenti, capire il contesto, sono funzioni cognitive importanti che non possono essere codificate e che gli esseri umani fanno senza codici o liste di controllo. Questo sembrava porre dei limiti all'intrusione delle macchine nello strato cognitivo e di elaborazione delle informazioni dell'economia.

Finché non è arrivata l'IA, in particolare, ma non esclusivamente, l'IA generativa. L'IA espande drasticamente l'impronta delle macchine digitali nell'economia in modi complessi. Un modo per pensarci è in termini di prestazioni relative dell'IA rispetto all'uomo. Il punto di riferimento di base per le IA in compiti cognitivi specifici è la prestazione dell'essere umano medio. A volte le IA sono inferiori di poco. A volte sono più o meno uguali. Sempre più spesso sono molto superiori all'uomo. Tutte queste tecnologie hanno un impiego importante, a beneficio dei lavoratori e delle popolazioni, a volte in settori in cui i servizi convenzionali sono limitati.

Nella categoria dei superumani, siamo vicini ad avere assistenti digitali IA per tutti gli abitanti del pianeta, IA che hanno letto tutto in ogni lingua e che in qualche modo lo hanno capito. Si tratta di un potente strumento per accelerare l'apprendimento in quasi tutte le dimensioni che si possono immaginare. Non si tratta di un sostituto dell'apprendimento umano, ma di uno strumento per accelerarlo.

Quindi pensa che l'IA generativa sarà abitualmente utilizzata anche nelle Università?

Nel campo dell'istruzione si discute se e come utilizzarla. A mio parere, il dibattito dovrebbe finire qui. Mi sembra evidente che l'unica possibilità sia quella di aiutare le persone/gli studenti a imparare a usarla, a rivelare le fonti proprio come si fa ora nelle note a piè di pagina, e non cercare di usarla come sostituto. Gli incentivi sono importanti. Gli studenti possono utilizzarla per scrivere tesine. Ma poi bastano 15 minuti di lezione, senza computer o iPhone, per capire se hanno compreso l'argomento. Quindi questo dovrebbe far parte del sistema di valutazione e degli incentivi per usarla nel modo giusto.

Per risponderle, dovremmo usarla tutti come strumento di apprendimento, come assistente digitale per scrivere la prima bozza di quasi tutto e come strumento per aumentare la produttività, con una definizione ampia di produttività.

L'accumulo di asset digitali può creare un enorme potere di mercato, specialmente per le piattaforme che possono essere nodi di una rete a supporto dell'innovazione. Ciò porta al rischio di comportamenti predatori e discriminatori. Come se ne esce?

Sì, è possibile. E questo richiede attenzione e regolamentazione. Credo che ci sia un consenso generale su questo punto, anche se la forma di regolamentazione è ancora un dibattito aperto. Il potere proviene da tre fonti. Quali siano importanti dipende dal contesto e dal caso d'uso. Le tre fonti sono i dati, in particolare i dati personali che vengono utilizzati per monetizzare la fornitura di servizi personalizzati. La seconda è la potenza di calcolo, che più dei dati è l'ingrediente essenziale per l'addestramento dei modelli di intelligenza artificiale. Non sorprende quindi che i modelli provengano da aziende che dispongono di grandi e potenti sistemi di cloud computing, soprattutto negli Stati Uniti e in Cina. La terza è il talento. Le mega-piattaforme possono competere ad alti livelli per i talenti ingegneristici, in concorrenza con altri e con il mondo accademico. Il mondo accademico è svantaggiato in questo settore così come nell'accesso a una potenza di calcolo comparabile. Correggere questa situazione attraverso investimenti pubblici aiuterebbe il mondo accademico ma, aumentando la

probabilità di nuove startup nel settore dell'IA, ridurrebbe nel tempo il potere dei giganti tecnologici. L'Europa dovrebbe muoversi in questa direzione.

Infine, il rapporto 2025 AI Index di Stanford segnala alcune tendenze positive. I costi di formazione stanno scendendo grazie all'innovazione in Cina. Il divario tra Stati Uniti e Cina si sta riducendo, il segmento open-source è in crescita e si assiste a una proliferazione di modelli più piccoli e meno costosi da addestrare e interrogare. Tutto ciò è positivo per l'accesso a livello mondiale, in particolare per l'Europa, che deve cercare di colmare il divario digitale, e per la concorrenza.

Quali sono le sfide al benessere sociale causate dall'economia digitale?

La risposta breve è l'uso improprio della tecnologia. Ci sono molti possibili abusi e rischi negativi. L'elenco può diventare piuttosto lungo.

1. Internet è già una fonte di disinformazione, prima dell'IA. L'IA aumenta le sue capacità in queste dimensioni. Sebbene la ricerca sia lontana dall'essere definitiva, ciò potrebbe esacerbare in modo significativo le divisioni già esistenti nella società e la polarizzazione politica e sociale.
2. L'IA può essere e viene utilizzata per catturare l'attenzione in modi che creano dipendenza. Gli effetti negativi sullo sviluppo cognitivo, soprattutto nei bambini, sono oggetto di ricerca e sono piuttosto preoccupanti.
3. L'IA agenziale, ovvero l'IA che non si limita a rispondere alle domande ma compie azioni, è potenzialmente pericolosa a seconda del contesto e del caso d'uso, nel senso che possiamo chiedere a un agente di IA di fare qualcosa che poi esegue in un modo tale da violare norme e valori accettati, in parte perché tali norme e valori non sono stati pensati e imposti come vincoli all'agente di IA.
4. Le armi completamente autonome sono, a mio avviso, molto problematiche e richiedono vincoli concordati o un divieto assoluto.
5. Ci sono questioni che hanno a che fare con la proprietà intellettuale e il copyright che vengono sollevate dagli LLM e da altri modelli di IA generativa. Risolverle in modo equo è estremamente importante per le arti creative, in tutti i settori, e naturalmente per i media. Il processo è in corso, ma non è completo.
6. Abbiamo già parlato della perdita di posti di lavoro, della dislocazione e del cambiamento. Si tratta di questioni importanti. Il messaggio principale è che il modo in cui l'IA viene sviluppata e impiegata comporta delle scelte. Nessun percorso è inevitabile. Questo messaggio proviene da più fonti, tra cui il Rapporto sullo Sviluppo Umano di quest'anno, che parla dell'IA e della sua gestione in modo da migliorare il benessere e l'autonomia dell'uomo.
7. Ci sono altre questioni, alcune delle quali rientrano nella categoria dei rischi esistenziali.

La rivoluzione digitale accelera il processo di "distruzione creativa" ed elimina alcuni lavori tradizionali. Sebbene l'economia digitale abbia creato un numero significativo di nuovi posti di lavoro, il reimpiego delle risorse umane esistenti in nuove posizioni non è un processo rapido. Il miglioramento della produttività determinato dalle nuove tecnologie può essere complicato?

Sicuramente sì. La distruzione creativa è un elemento chiave dell'innovazione a livello industriale ed economico. È complicata e dirompente per le ragioni discusse in precedenza: eccessiva automazione, rapida crescita della produttività, declino di specifici posti di lavoro mentre altri aumentano, e tutti i lavori che cambiano con nuove competenze e mentalità. Inoltre, naturalmente, entrano nuove imprese e gli operatori storici cercano di tenere il passo, ma molti

falliscono. Un esempio nel mondo digitale è stato il successo del Blackberry (di Research in Motion), seguito dalla sua scomparsa con l'avvento dell'IPhone, l'internet mobile. E lei ha ragione: spesso non si tratta di un processo rapido.

Le aziende cercano di navigare nella tempesta tra sfide e incertezze. Ha ancora senso dare priorità alla leadership e promuovere una forte cultura organizzativa?

Credo di sì. A patto che "forte", applicato sia alla leadership che alla cultura, non significhi ristretto o inflessibile.

La leadership si rivela cruciale nelle prime fasi di crescita di un Paese. È necessaria una visione che le persone possano comprendere e in cui credere. Non un piano economico o commerciale dettagliato. Si tratta di un viaggio complesso che richiede capacità di navigazione, creatività e flessibilità. È come navigare con carte incomplete e imperfette. E occorre un impegno verso l'interesse pubblico in senso lato, un impegno inclusivo. Qualsiasi altra serie di obiettivi non riuscirà a produrre una crescita e uno sviluppo sostenuti.

Ho quindi concluso che la leadership e la cultura sono fondamentali, e che la leadership non è associata solo a un singolo individuo, anche se a volte può essere importante e fonte di ispirazione – ad esempio Mandela. Ma si tratta di un tipo particolare di leadership: non ostinata, non eccessivamente impegnata in un unico percorso, flessibile, ad alta integrità e particolarmente efficace nella comunicazione.

L'impatto della trasformazione digitale sui processi di cambiamento organizzativo è rivoluzionario. Quale ruolo gioca la governance etica nel garantire trasparenza, responsabilità ed equità durante i processi di cambiamento?

Credo sia fondamentale. È difficile immaginare un processo di cambiamento efficace senza principi etici, senza un quadro di riferimento e senza guardrail.
Sono stato per 15 anni prima preside della facoltà di Arti e Scienze ad Harvard e poi preside della Business School a Stanford. Non pretendo che tutto questo sia originale. Ma sono arrivato a credere che il cambiamento sia costante. In una barca a vela, il vento non soffia mai dalla stessa direzione. In questo contesto, un'organizzazione senza una serie di principi etici chiari e un sistema di governance che li incarni è come una barca senza timone. Soffia con il vento prevalente e va alla deriva. Non raggiunge nessuna meta. E il tipo di persone che si desidera attrarre nell'organizzazione non arriveranno né rimarranno.

Diversità, equità e inclusione possono migliorare l'innovazione, la collaborazione e la risoluzione dei problemi durante le trasformazioni organizzative?

Sicuramente sì. Credo che ci siano molte ricerche convincenti al riguardo. La diversità aiuta in tutti i modi, a capire e a relazionarsi con i vari stakeholder, compresi i clienti e i dipendenti.

L'obiettivo dell'inclusività era quello di assicurarsi che i membri dei gruppi presenti in una lista avessero opportunità pari a tutti gli altri. Spesso i membri di questi gruppi hanno affrontato ostacoli e discriminazioni in passato. Il problema è che se ci sono persone che non fanno parte dei gruppi elencati, ci si chiede se l'inclusività in termini di opportunità li comprenda. La situazione peggiora. Alcuni dei quadri DEI si sono evoluti ulteriormente fino a caratterizzare coloro che non sono inclusi come il problema o come gli oppressori. A parte la discutibile validità di questa idea, soprattutto se applicata a livello intergenerazionale, essa porta a

politiche identitarie e a strutture sociali e vanifica l'idea di inclusività. Divide piuttosto che unire, e alla fine provoca una risposta negativa.

Molte organizzazioni, tuttavia, continuano a impegnarsi per ottenere il giusto tipo di diversità e inclusione, quella globale, nonostante i venti contrari della politica. Si tratta di uno sviluppo positivo, importante per la coesione politica e sociale.

Quali sono le sfide e le opportunità critiche associate all'integrazione della sostenibilità e della responsabilità sociale nelle strategie di cambiamento organizzativo?

Un'altra buona domanda. Adottando l'ESG, le aziende accettano di fatto di fare la loro parte. Promettono di allineare i propri obiettivi, compreso il modo in cui misurano le proprie performance, con imperativi più ampi relativi a sostenibilità, sviluppo e benessere sociale. Ma raggiungere questo obiettivo richiede incentivi efficaci, e crearli non è una questione semplice. Molta attenzione si è concentrata sul passaggio dalla supremazia degli azionisti a un modello multi-stakeholder. Gli Stati Uniti hanno avuto principalmente il modello della massimizzazione del valore per gli azionisti e il recente passaggio (negli ultimi 10 anni) al modello multistakeholder è stato complesso.

Se il modello di business e le pratiche di un'azienda sono percepiti come contrari ai valori ampiamente condivisi, è probabile che essa abbia difficoltà ad attrarre e fidelizzare clienti e dipendenti. Al contrario, se le attività di un'azienda sono considerate responsabili o vantaggiose, sarà molto più facile attrarre e fidelizzare entrambi. Questi possono rappresentare incentivi potenti. Ma dov'è il confine tra responsabile e irresponsabile, vantaggioso e dannoso?

A volte, la risposta è chiara: le aziende hanno subito pressioni pubbliche per affrontare la questione delle condizioni di lavoro non sicure e del lavoro minorile nelle loro catene di fornitura. Ma nella maggior parte dei casi, ci sono dei compromessi; non è possibile massimizzare simultaneamente due o più variabili a meno che non siano monotonicamente correlate funzionalmente (cioè, aumentano o diminuiscono sempre insieme). Consideriamo l'esternalizzazione dell'attività manifatturiera nei paesi in via di sviluppo. Questo riduce i prezzi per i consumatori nel mercato interno dell'azienda e sostiene la crescita, lo sviluppo e l'occupazione nel paese in cui la produzione viene esternalizzata. Ma danneggia anche le comunità che un tempo producevano i beni in questione e dipendevano fortemente da quell'occupazione. Anche se i benefici complessivi superano i costi, la comunità continua ad avere un problema. A complicare ulteriormente le cose ci sono le enormi differenze tra i tipi di imprese. Alcune hanno un'impronta di carbonio elevata, altre no. Alcune danno lavoro a migliaia di persone che potrebbero essere vulnerabili al licenziamento a causa dell'automazione, ma molte altre no. Alla luce di ciò, non può esistere una formula valida per tutti per allineare il modello di business e le pratiche di un'azienda agli obiettivi ambientali e sociali.

Naturalmente la misurazione è fondamentale. Senza un'efficace misurazione dell'impatto, si ottiene il greenwashing, ovvero il trattamento dell'ESG come un problema di marketing. Ma peggio ancora, si sminuisce il valore dell'impegno reale delle organizzazioni nei confronti dell'ESG, perché non è facile distinguerle dal gruppo di greenwashing. Si tratta di un problema di segnalazione o, in assenza di misurazioni e segnali, di una forma di selezione avversa.

Lei vanta una lunga lista di studenti eccellenti, a partire da Bill Gates e Steve Ballmer. Quali consigli dà ai manager di oggi per guidare la transizione e il cambiamento?

È stato un privilegio avere studenti talentuosi e fantasiosi in questi anni. Bill Gates e Steve Balmer erano compagni di classe ad Harvard negli anni '70, laureati in matematica applicata.

Con il mio permesso hanno seguito il corso di dottorato in teoria microeconomica. Se la cavavano molto bene, non sempre in classe. Bill lasciò Harvard prima di laurearsi per fondare Microsoft. Steve finì Harvard, venne alla Stanford Business School e se ne andò dopo un anno (o due), per unirsi a Microsoft e aiutare Bill a costruire l'azienda.

Non sono la persona più qualificata per dare consigli ai manager. Tuttavia, osservando altri ottimi manager e leader nel corso degli anni, emergono alcune evidenze. Il talento è importante, ma è necessario attrarre un team di persone più intelligenti di voi e con una vasta gamma di esperienze e intuizioni.

Avere una visione e saperla comunicare è fondamentale nelle aziende, in altre organizzazioni e persino nel governo. Alle persone piace sapere dove stanno andando.

Parlate con tutti, all'interno e all' esterno dell'organizzazione. Non si sa mai da dove può arrivare un'intuizione importante. Penso che l'integrità e l'umiltà siano davvero cruciali e che la loro assenza sia corrosiva.

La più grande e antica disuguaglianza è forse l'accesso alla conoscenza. Riusciremo mai a eliminarla?

Probabilmente no. Ma potremmo ridurla. Credo che l'economia digitale, soprattutto con la diffusione globale di Internet mobile, e alcune delle potenti innovazioni dell'intelligenza artificiale, ci forniscano gli strumenti per contribuire a colmare le lacune nell'accesso alla conoscenza.

Un esempio speculativo può aiutare il ragionamento. Si stima che nel mondo ci siano ancora 750 milioni di persone (2/3 sono donne) analfabete. È normale pensare che questa condizione renda difficile colmare il divario di conoscenza, compreso l'accesso ai nuovi strumenti digitali emergenti. Ma anche in questo caso credo che i progressi siano possibili. Agli albori del personal computer, l'accessibilità è stata migliorata/trasformata con l'adozione di quella che è stata definita l'interfaccia grafica utente o GUI. È difficile sopravvalutare l'importanza di questa evoluzione nel rendere i computer accessibili alla stragrande maggioranza di noi, che non è addestrata a interagire con il codice informatico. Ora l'interfaccia grafica è onnipresente su tutti i dispositivi che utilizziamo.

Con l'IA generativa e i relativi progressi nel riconoscimento vocale e nella traduzione, si può immaginare la creazione di un'interfaccia utente udibile e funzionale per l'Internet mobile, basata sul linguaggio e sulle immagini. Se fosse vero, ciò contribuirebbe a colmare il "divario di analfabetismo", poiché l'analfabetismo è la mancanza di istruzione nella lettura e nella scrittura, ma non è un problema per il linguaggio, la comunicazione, l'udito e la vista.

Vorrei quindi concludere con una nota moderatamente ottimistica: possiamo ridurre gli ostacoli che precludono a molti l'accesso alla conoscenza, non riusciremo mai del tutto a eliminarli, è chiaro, ma possiamo tentare di fare il massimo, ciascuno la propria parte, per riuscirci.