prospettiveinORGANIZZAZIONE
Rivista trimestrale di Organizzazione Aziendale
ISSN: 2465-1753

UNA RIFLESSIONE SU VIRTÙ, CONOSCENZA E INTELLIGENZA CULTURALE

Pubblicato il11 Febbraio 2026 di Marchegiani Lucia

Categoria: Art & Cultural Management

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

ISSN: 2465-1753

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.