



UNA TRAGEDIA ISTITUZIONALE

Pubblicato il 11 Febbraio 2026 di Moschera Luigi



Categoria: [Art & Cultural Management](#)

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 ambigualmente 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.