

**Maria Laura Frigotto – Luigi Maria Sicca**  
***Nulla impresa per huom si tenta invano***  
**Editoriale Scientifica, Napoli, 2023**

recensione a cura di Teresina Torre\*

*“Scrivere di teatro musicale può apparire un gesto spericolato in un paese come l’Italia, dove l’opera lirica è nata e ha visto il suo fiorire e rispetto al quale, fosse solo per questi motivi, sono state impresse pagine e pagine e pagine di inchiostro, tra le più pregiate del tema. Perimetrare il tema poi, gettando lo sguardo sugli studi organizzativi, fino a qualche anno fa sarebbe apparsa una scelta velleitaria in un clima di ricerca, quello che ha caratterizzato a lungo la cornice delle discipline economico aziendali, poco o nulla dedito a musica e teatro e ben di più, invece, a settore e sistemi di business che hanno scandito i primi secoli di sviluppo industriale” (pag. 9).*

Questo l’esordio del volume. Tanto basta per sollecitare la curiosità di un lettore che respiri l’aria della cultura italiana (e quindi, volente o nolente, senta come parte della propria identità la musica e il teatro, come evento che accade, che attorno a questa si costruisce) e che colga (intuisca, intraveda) l’importanza della prospettiva organizzativa per guardare ai fenomeni sociali (e tutto lo è, compreso questo mondo, divenuto da tempo e come opportunamente rammentato nel testo, oggetto di studio attento e fonte di riflessioni preziose). E quindi la lettura ha inizio....

E come è doveroso per ogni lettore preciso (forse un po’ meno per quello curioso, più portato alla ricerca disordinata di punti illuminanti), si parte dalla prefazione, affidata ad un collega, Enrico Cori - che dell’oggetto della monografia ha grande ed approfondita conoscenza (perché la sua qualifica scientifica si innesta sulla passione, fattore essenziale per entrare al cuore di ogni fenomeno) e che svolge con efficacia e stile il compito che compete (appunto) ad una prefazione, presentare il lavoro. Lo fa mettendo in evidenza il punto centrale della monografia: “l’idea di cambiamento”, tema che la letteratura organizzativa considera necessariamente fondamentale, alla quale si affiancano nello sviluppo del lavoro due altre parole chiave - resistenza e resilienza - cui è dedicato in particolare il terzo capitolo, che racchiude il contributo davvero innovativo offerto dai due autori.

Cambiamento, resistenza e resilienza: costrutti inestricabilmente intrecciati (e già questa associazione molto ci dice del fascino che la prospettiva organizzativa può offrire al lettore interessato ad entrare in maniera non banale dentro ad un fenomeno), modo utile (proficuo) per avvicinarsi a quella realtà che è il teatro d’opera,

---

\* **Teresina Torre**, professore ordinario di Organizzazione e Gestione delle risorse umane, Dipartimento di Economia, Università degli Studi di Genova; e-mail: [teresina.torre@economia.unige.it](mailto:teresina.torre@economia.unige.it).

dove le “tensioni tra razionalità e creatività, tra efficienza e qualità artistica non sono ....giovani figlie delle politiche di razionalizzazione della spesa pubblica italiana, ma si palesavano già nel ‘700, secolo che sancisce la definitiva consacrazione dell’opera lirica” (p. 17)). Insomma, nulla di nuovo (verrebbe da pensare), ma molto su cui riflettere in quella chiave dinamica che fa sì che un oggetto non sia mai uguale a se stesso e che, nello specifico del teatro musicale, mostra quegli elevati gradi di complessità che l’inevitabile originalità della produzione artistica porta con sé.

Ma, come ancora viene evidenziato nella prefazione, gli autori non minimizzano la necessità di fare i conti con “l’esistenza di vincoli economico-finanziari e l’importanza di perseguire adeguate condizioni di efficienza” (pag. 17). Solamente (e non è poco, a dire il vero), prendono le distanze da quel *new public management* che viene presentato come via verso “una maggiore efficacia ed efficienza degli obiettivi” (pag. 23)” che un rinnovato focus sulla dimensione economica e finanziaria della vita” (pag. 24) produrrebbe, come opportunamente viene messo in evidenza nell’introduzione curata dai Frigotto e Sicca. Salvo richiamare quanto appare critico il focalizzarsi su ciò che è misurabile, in particolare laddove il contenuto estetico e immateriale appare dominante (e forse la vera ragion d’essere delle manifestazioni artistiche).

A questo punto non resta che addentrarsi nella lettura. La costruzione complessiva è chiara e ben scandita: tre capitoli e alcune conclusioni, in cui si tratteggiano “possibili scenari futuri tra fantasie deterministiche e realtà non deterministica” (pag. 26) che già, introdotte così, invogliano ad una lettura intensa e rapida delle pagine precedenti per arrivare in fretta a questi intriganti possibili scenari futuri. La lettura dei capitoli si rivela, però, passaggio necessario, perché la riflessione si sviluppa accompagnando il lettore (appassionato o meno che sia) a conoscere questo mondo, a coglierne la portata, a comprenderne l’evoluzione e ad approfondirne la natura identitaria dentro i processi di cambiamento che ne hanno segnato la strada.

Il primo capitolo presenta il sistema di produzione dell’opera lirica, a partire da un’orgogliosamente richiamata centralità italiana in questo mondo, per poi introdurre quali siano i modelli di produzione e i modelli di business (europeo e americano), la cui conoscenza pare fondamentale per comprendere il funzionamento dei teatri e del sistema operistico e per comprendere in particolare “la malattia dei costi”, su cui necessariamente gli autori si soffermano (“l’opera è una forma d’arte molto costosa, la cui capacità di coprire i costi è per definizione incerta sia che si adotti un modello che un altro” (pag. 48). Si tratta, come noto, di malattia comune ad altri ambiti (sanità e istruzione *in primis*); per questo specifico ambito però la spinta all’efficacia e all’efficienza sconfinava nella valutazione su quanto sia opportuno, utile, necessario fare. Insomma: fatto costoso di cui si può fare a meno? Per dirla molto esplicita. Qui si apre il tema della legittimità (e della legittimizzazione, in quanto processo) del prodotto offerto, su cui la domanda è in qualche misura rivolta a tutti (cosa ciascuno di noi considera necessario alla propria vita? Cosa è superfluo? Forse qualche risposta sincera potrebbe aiutarci a ben inquadrare la rilevanza (o meno) del nostro oggetto.

Oggetto che comunque tanto semplice non è. Ecco che allora la prospettiva dell'ecosistema diventa fondamentale per coglierne la reale portata: su questo l'inquadramento offerto apre ad una visione del sistema come popolazione di interessi e poteri individuali (o corporativi) (pag. 51), ma anche alla dinamica della co-evoluzione e della co-creazione delle relazioni che si instaurano, necessarie alla comprensione del teatro musicale in Italia.

Il secondo capitolo affronta con rigore e sistematicità la sfida dell'evoluzione, che si sviluppa con un andamento oscillante tra cambiamenti, avviati da interventi legislativi volti a generare trasformazioni strategiche ed organizzative, e resistenze o inerzie al cambiamento stesso (queste ultime spesso più efficaci delle resistenze palesemente manifestate). Ricostruito in prospettiva storica, ma integrando nella narrazione le dimensioni culturale ed organizzativa, gli autori delineano "il percorso dell'opera come un archetipo organizzativo in continua evoluzione" (pag. 121), che ha reso l'opera un'organizzazione ibrida in cui gli opposti convivono (tradizione e contemporaneità, ad esempio) in una "tensione creativa ma spesso confusa e dove si è tentata un'ulteriore ibridazione con la logica dell'efficienza della managerializzazione tipiche del *new public management*" (pag. 122). Ma, precisano gli autori, gli interventi normativi e le pressioni attivate da attori specifici (e di peso in questo mondo, basti citare Toscanini) "non sono stati in grado di spingere teatri verso una piena adesione alla logica del business" (pag. 123). Su questo la posizione degli autori è chiara e ben argomentata: l'opera non ha rinnegato la sua natura originale di espressione artistica e culturale che combina la riflessione con l'intrattenimento.

È a questo punto particolarmente interessante addentrarsi nel terzo capitolo, quello in cui il contributo di alcuni costrutti organizzativi (tra i più affascinanti e complessi) all'analisi la porta verso una traiettoria innovativa. Il tema forte è quello dell'identità, rapidamente inquadrata nella sua articolata concettualizzazione e orientata su due aspetti che vengono poi approfonditi attraverso un caso, l'anonimo (forse non troppo) caso del Teatro Omega: l'identità degli artisti (emblematicamente inquadrato come passaggio "da artista a impiegato dell'opera" (pag. 130) che lapidariamente dice del fatto e della sua lettura) e l'identità organizzativa (presentata con un prima – legato a valori quali prestigio, innovazione e successo artistico - e un dopo - dove il dopo viene descritto con termini quali confusione, incertezza, decadimento (pag. 139)). Quello che potrebbe essere letto come un nostalgico attaccamento ad un mondo che fu (per cui pare prevalere la prospettiva della passione degli autori), viene invece (ed opportunamente) collegato all'impatto sul raggiungimento degli obiettivi macro ed alle competenze, aspetto centrale dei diversi gruppi identitari, che, nel caso oggetto di studio, conduce al ridimensionamento della qualità artistica (necessario e pianificato o risolto inatteso?).

È su questo crinale che si innesta il tema della resilienza e non resilienza, cui è dedicato l'ultimo paragrafo. Ancora una volta l'analisi si sviluppa con rigore (precisi sono i riferimenti alla letteratura neoistituzionalista, così come a quelli di matrice costruttivista) per atterrare sulla relazione tra stabilità e cambiamento, al centro degli

studi sulla resilienza, che affronta la questione con una domanda empirica (esemplificata da quattro esempi con massima varianza) che è “la” domanda delle domande “cosa rende resilienti?” (pag. 177). Nell’articolata argomentazione che Frigotto e Sicca propongono c’è un aspetto la cui rilevanza si percepisce bene ora, quello della legittimazione. È lì che, alla fin fine, la questione si gioca ed è su questo che le conclusioni (già anticipate quale punto di particolare interesse della monografia) si snodano oscillando tra il sottolineare come il canto lirico sia ora (non ancora all’uscita del libro) patrimonio dell’umanità (da stanare quindi da quell’isolamento in cui è ora, per scelta o per imposizione) ed il triste destino, al pari di molti altri beni pubblici, di volgere alla sua fine (laddove “ridurre i costi non è *sic et simpliciter* un percorso di successo” (pag. 197)), cui forse un’originale riflessione sulle potenzialità della tecnologia può offrire margini di ripensamento, oltre lo spazio e il tempo delimitati. È questo l’invito su cui potranno lavorare gli addetti ai lavori, rispondendo alla domanda “perché riempire i teatri?” (pag. 199), provocatoria domanda che spinge a pensare in modo innovativo ad un contenuto (l’opera) che ha ancora molto da dare.

Il testo si chiude con una postfazione: parte qualificante e connotativa della collana *punto org*, che accoglie il volume di cui qui stiamo ragionando; che dice di uno stile proprio della collana. Stile che ambisce a fare della coralità una sua nota qualificante, che introduce la singola opera in un tessuto relazionale e che, come tale, la propone al lettore finale. Luca Solari si assume questo compito: titolato a partecipare non solo per i legami (anche amicali) con gli autori, ma per (ancora una volta) la frequentazione con il mondo studiato, che rende il suo contributo un ulteriore arricchimento alla riflessione. Come non apprezzare il suo riferimento al “sublime”? “perché caratterizzato da una bellezza che è sovrabbondante rispetto all’umano... sublime perché irripetibile” (pag. 203).

Bellezza sovrabbondante, cogliibile da ogni cuore umano ... Facile ed immediato diventa recuperare nella memoria il ricordo della scena del film, oramai riconosciuto tra i *cult movies*, “Pretty woman”? Quando i due protagonisti assistono alla rappresentazione de “La traviata” e Edward precisa “la reazione della gente che vede l’opera per la prima volta è molto diversa, o l’amaro o la detestano e se l’amaro, l’amaro per sempre, gli altri impareranno ad apprezzarla ma non la sentiranno mai veramente”. Al termine della rappresentazione Vivian, cui una signora chiede se le fosse piaciuta, se ne esce con l’espressione “mi si sono aggrovigliate le budella” – tradotta più sobriamente da Edward alla signora dall’espressione perplessa “le è piaciuta tanto perché era molto bella”.

Qui è chiaro che di amore si tratta ...