

L'ARTE DI DIRIGERE

L'esperienza dei direttori d'orchestra



Olga Annushkina

è SDA Professor dell'Area
Strategia e Imprenditorialità
della SDA Bocconi.
olga.annushkina@sdbocconi.it



Valeria Marsheva

è flautista.
valemars@yahoo.com



Anna Gryaznova

è professore a contratto di
Organizzazione presso la
Graduate Business School of
Business Administration,
Moscow State University.
anna_griaznova@mail.ru

Un piano strategico aziendale non vale la carta su cui è stampato senza le capacità esecutive di management e collaboratori. Allo stesso modo, la partitura di una sinfonia non è che un insieme di note mute senza un'orchestra guidata da un direttore. In questo articolo viene offerto il resoconto puntuale delle principali attività di quattordici direttori d'orchestra di fama internazionale che hanno raggiunto performance eccellenti nel corso delle loro carriere. Lo devono alla meticolosa preparazione del lavoro con l'orchestra e alla definizione di una visione comune chiara e articolata attraverso tecniche, affinate nel tempo, di comunicazione e collaborazione con le proprie "squadre". Ci proponiamo di fornire alcuni spunti per migliorare gli approcci utilizzati nella formulazione e nell'implementazione di strategie aziendali. L'obiettivo è ispirare manager e imprenditori, auspicando che la lettura dell'articolo venga spesso interrotta dalla domanda: "Nella nostra azienda lo facciamo?".

THE ART OF MANAGEMENT: LESSONS LEARNT FROM ORCHESTRA CONDUCTORS

A strategic plan is not worth the paper it is printed on without the execution capabilities of the company management and employees. Likewise, a symphony score is nothing but a set of silent notes without the orchestra guided by its conductor. This paper offers a detailed map of modus operandi of fourteen internationally distinguished orchestra conductors who managed to obtain excellent performance levels during their careers. Their success is a result of a meticulous preparation of their work with an orchestra, of a clear and well-structured definition of a common vision, of refined managerial techniques allowing to achieve efficient collaboration and communication with their "teams". In this paper we aim at providing our readers with some ideas on how to improve their approaches to the formulation and execution of their companies' strategies. Our objective was to inspire managers and entrepreneurs, in the hope that the reading is interrupted from time to time with the question: "And in our firm, how do we do it?".

■ ■ ■ L'ECCellenza GESTIONALE NELLA DIREZIONE D'ORCHESTRA

I ruoli del manager e del direttore di un'orchestra sinfonica sono apparentemente dissimili. Il direttore d'orchestra si muove in un contesto che appare certo e strutturato: le relazioni gerarchiche e i ruoli dei quaranta e più professori d'orchestra sono predefiniti, le posizioni degli strumenti sono note e fisse da tempo, le partiture sono disponibili e conosciute. La professionalità tecnica e artistica degli interpreti è al massimo livello, gli obiettivi sono chiari, ogni incontro con l'orchestra è scandito da riti esistenti da secoli, come le prove e il concerto stesso. Il mestiere del direttore d'orchestra gode delle certezze tratte da un'esperienza quasi bisecolare, da quando cioè i primi violini si servivano dell'archetto per suggerire all'orchestra gli attacchi e l'intensità del suono (Bassi 2000). Le certezze del mestiere del direttore d'orchestra probabilmente finiscono qui. In primo luogo, sarebbe sbagliato e superficiale affermare che il direttore d'orchestra non inventa niente di nuovo e si limita a eseguire la partitura.

“Per capire la diversità tra i direttori d'orchestra, provate a confrontare le interpretazioni di *Parsifal*¹ realizzate al teatro di Bayreuth da Toscanini e da Boulez anche solo dal punto di vista della velocità di esecuzione: il primo atto di Toscanini è durato quasi un terzo in più rispetto a quello diretto da Boulez.”
(MAESTRO P. CARIGNANI)

¹. *Parsifal*: opera lirica del compositore Richard Wagner; Arturo Toscanini: direttore d'orchestra (1867-1957); Pierre Boulez: direttore d'orchestra e compositore (1925).

Il ruolo del direttore varia a seconda della durata del suo impegno con l'orchestra: può essere di pochi giorni, per i direttori ospiti invitati a dirigere una particolare esecuzione, oppure di decenni, per i direttori stabili. La molteplicità dei fattori che un direttore d'orchestra deve tenere in considerazione comprende, per esempio, i diversi livelli professionali e artistici dei professori d'orchestra, le tradizioni interpretative delle orchestre, ma anche le caratteristiche della sala dove il brano musicale viene eseguito.

“Sale diverse creano musica diversa: l'orchestra è uno strumento che dipende anche dalla ‘cassa acustica’ nella quale sta suonando.” (MAESTRO P. CARIGNANI)

Per quanto differenti possano sembrare i contesti interni di un'azienda e di un'orchestra, vi sono tratti di fondo comuni, tanto che l'orchestra è stata più volte oggetto di studi di management, in quanto considerata un ambiente d'eccellenza gestionale. Per esempio, alcuni studi di società di consulenza (Deloitte 2011; Ernst & Young 2012) evocano la figura dei direttori d'orchestra per enfatizzare l'importanza della capacità dei leader di coordinare il lavoro di talenti di altissimo livello. Pasmore (1998) suggerisce che le organizzazioni moderne debbano funzionare come le orchestre jazz, attraverso tre regole molto chiare: **a.** iniziare con un alto livello di competenza e di conoscenza; **b.** aggiungere la sperimentazione e l'apprendimento; **c.** essere organizzati per accogliere il cambiamento. Molti studiosi sono stati ispirati dalla figura del direttore d'orchestra (per es., Soro 2012) e l'hanno utilizzata come esempio di leadership cari-

**L'orchestra è stata più volte
oggetto di studi di management,
in quanto considerata un
ambiente d'eccellenza gestionale**

smatica, passionale, a volte democratica e a volte dittatoriale. Sayles (1964) paragona il direttore di un'orchestra sinfonica al responsabile di produzione che cerca di fare lavorare in armonia le sezioni dell'impianto produttivo attraverso il coordinamento, il controllo della sequenzialità e dei tempi delle attività, e modera l'energia di tutti per permettere a ciascun partecipante di superare le difficoltà personali. Benché alcuni studi trattino le orchestre come sistemi chiusi (Bougon et al. 1977), altri sostengono che il

TABELLA 1A | IMPRESA FOR PROFIT VS. ORCHESTRA SINFONICA: I TRATTI COMUNI

**A. PRINCIPALI ELEMENTI DEL SISTEMA ORGANIZZATIVO:
IMPRESA "FOR PROFIT" VS. ORCHESTRA SINFONICA**

	IMPRESA "FOR PROFIT"	<i>Livello di affinità tra i due ambiti</i>	ORCHESTRA SINFONICA
Obiettivi organizzativi	Creazione sostenibile del valore per gli azionisti		"Esecuzione in pubblico dei brani musicali generalmente classificati come repertorio sinfonico" (Allmendinger, Hackman 1996, p. 34)
Unità organizzative	Le unità organizzative possono essere raggruppate per risultato (prodotto o servizio offerto/canale/tipologia cliente servito), per obiettivi comuni, per geografia, per processo		Le unità organizzative corrispondono alle famiglie di strumenti
Struttura organizzativa e processi	La complessità della struttura organizzativa (funzionale, divisionale, a matrice, a rete ecc.) varia in funzione delle dimensioni dell'impresa, delle caratteristiche del prodotto, dei principali processi e di altri fattori interni ed esterni		Una struttura organizzativa funzionale (per famiglie di strumenti)
Sistema di pianificazione delle attività, di pianificazione finanziaria e di controllo	Un sistema di pianificazione strategica comprende la formulazione di obiettivi a medio-lungo termine, uno studio delle principali caratteristiche del contesto esterno e interno, un elenco di azioni da implementare per ogni funzione/dipartimento, un piano finanziario e un budget		La pianificazione delle attività è impostata per progetto (il calendario delle prove per ogni brano in repertorio); la pianificazione annuale e pluriennale del repertorio e la pianificazione e il controllo finanziario sono eseguite dalla direzione dell'organizzazione artistica alla quale appartiene l'orchestra sinfonica
Sistema di gestione delle risorse umane	Un manager ha un impatto diretto sul percorso di carriera dei collaboratori, mentre la partecipazione al processo di selezione e alla formulazione dei principi del sistema di gestione delle risorse umane è spesso riservata al top management e/o alla funzione del Personale		Un direttore d'orchestra stabile può influenzare il processo di selezione e i percorsi di carriera dei professori d'orchestra, mentre un direttore d'orchestra ospite invitato per una particolare esecuzione si trova a lavorare con una composizione dell'orchestra predefinita
Cultura aziendale	La cultura aziendale può essere influenzata dalle decisioni di cambiamento volute dal vertice aziendale piuttosto che dalle azioni/decisioni da parte di un manager di secondo/terzo livello		La cultura organizzativa di un'orchestra sinfonica può essere influenzata da un direttore stabile, difficilmente da un direttore ospite

FONTE: ELABORAZIONE ORIGINALE SU GRANT (2002), MCNAMARA (2009) E MINTZBERG (1971)

TABELLA 1B | IMPRESA FOR PROFIT VS. ORCHESTRA SINFONICA: I TRATTI COMUNI

B. PRINCIPALI SFIDE MANAGERIALI: MANAGER AZIENDALE VS. DIRETTORE D'ORCHESTRA SINFONICA

MANAGER	<i>Livello di affinità tra i due mestieri</i>	DIRETTORE ORCHESTRA SINFONICA
Pianificazione e previsione (interna ed esterna)		Pianificazione del processo "operativo" realizzazione del brano musicale
Organizzazione (definizione della struttura, dei processi e gestione del personale)		Organizzazione dei processi "operativi" relativi alle prove e all'esecuzione del brano musicale
Leadership ("fare funzionare" l'organizzazione)		Leadership ("fare funzionare" l'organizzazione)
Coordinamento delle attività all'interno dell'organizzazione attraverso processi e strumenti di coordinamento		Coordinamento delle attività "a vista" durante le prove e "a distanza" durante il concerto
Controllo (verifica della conformità a obiettivi prefissati)		Controllo della qualità dell'esecuzione del brano musicale

FONTE: ELABORAZIONE ORIGINALE SU GRANT (2002), MCNAMARA (2009) E MINTZBERG (1971)

TABELLA 1C | IMPRESA FOR PROFIT VS. ORCHESTRA SINFONICA: I TRATTI COMUNI

C. PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL LAVORO MANAGERIALE: MANAGER AZIENDALE VS. DIRETTORE D'ORCHESTRA SINFONICA

MANAGER	<i>Livello di affinità tra i due mestieri</i>	DIRETTORE ORCHESTRA SINFONICA
Un'importante quantità di lavoro a ritmo intenso		Un direttore d'orchestra deve raggiungere un livello di qualità altissimo con un numero limitato di prove
Varietà, frammentazione e brevità delle attività		La varietà delle attività del direttore d'orchestra è inferiore e riguarda prevalentemente l'ambito artistico dell'esecuzione del brano
Decisioni focalizzate sulle questioni urgenti, specifiche e ad hoc		Le decisioni che un direttore d'orchestra prende durante le prove sono urgenti, specifiche e ad hoc
Promuovere collegamenti con un network di contatti esterni all'organizzazione		Un direttore d'orchestra stabile, più che un ospite, partecipa alla creazione del network dei contatti esterni dell'orchestra con gli stakeholder principali
Gestione attraverso la comunicazione verbale		La gestione delle relazioni con i professori d'orchestra avviene prevalentemente durante le prove e durante il concerto, è quindi verbale e "a vista"
Comunicazione e decisioni proattive		Comunicazione e decisioni con i professori d'orchestra proattive, derivanti dalla definizione degli obiettivi dell'esecuzione a priori

FONTE: ELABORAZIONE ORIGINALE SU GRANT (2002), MCNAMARA (2009) E MINTZBERG (1971)

funzionamento di un'orchestra, proprio come quello di un'azienda, è condizionato dalle dinamiche del contesto esterno (Allmendinger, Hackman 1996). Sarebbe sbagliato, tuttavia, pensare a un manager o a un imprenditore come al direttore d'orchestra della propria azienda: le differenze di fondo tra i due ambiti riguardano gli obiettivi, la struttura organizzativa e i principali processi interni. Henry Mintzberg (1998) suggerisce, per esempio, di limitare l'utilizzo della metafora del direttore d'orchestra alle organizzazioni di professionisti di alto livello come società di consulenza e ospedali. Purtroppo, la complessità delle decisioni prese quotidianamente dai manager, dal punto di vista dell'ambiguità e dell'incertezza, chiede l'adozione di nuovi approcci alla ricerca, più *managerial-mind supporting* (Mason, Mitroff 1981). Il nostro articolo si propone di fare riflettere manager e imprenditori sui possibili spazi di manovra e di miglioramento degli approcci gestionali, offrendo loro il resoconto puntuale delle principali attività dei direttori d'orchestra.

Le orchestre e le imprese sono organizzazioni di persone, ovvero “un insieme di persone organizzate in modo sistematico per il raggiungimento degli obiettivi condivisi attraverso una allocazione delle funzioni e delle responsabilità” (Selznick 1948). Nonostante questo importante principio di base condiviso, imprese e orchestre sinfoniche si differenziano per obiettivi, complessità della struttura e dei processi, caratteristiche del risultato finale, tecnologie impiegate. Queste differenze potrebbero quindi limitare la trasferibilità al mondo delle imprese delle best practices adottate dai direttori d'orchestra. Per poter valutare, anche solo qualitativamente, le differenze organizzative di fondo tra imprese e orchestre sinfoniche, e quindi le differenze tra il lavoro del manager e quello del direttore d'orchestra, nella tabella 1 abbiamo sintetizzato le caratteristiche fondamentali delle orchestre sinfoniche, viste e analizzate attraverso i principali elementi di un'impresa (parte A), sfide manageriali (parte B) e caratteristiche del lavoro di un manager (parte C). Gli elementi chiave di un'impresa sono tratti dall'analisi dei principi della progettazione organizzativa proposta da Grant (2002); per definire le principali sfide e caratteristiche del lavoro manageriale ci siamo rivolte ai contributi di Henri Fayol (McNamara 2009) e di Henry Mintzberg (1971).

L'articolo che segue comprende la descrizione della metodologia utilizzata nella ricerca, i risultati dello studio empirico, incluse le testimonianze dirette dei direttori d'orchestra, e le conclusioni dove proponiamo riflessioni sull'applicazione dei risultati della ricerca in ambito aziendale.

■ ■ ■ PRATICHE MANAGERIALI DEI DIRETTORI D'ORCHESTRA: METODOLOGIA

La nostra ricerca è basata sull'approccio *grounded theory* (Bailey 1994), con le seguenti caratteristiche: **a.** avvio dello studio empirico senza ipotesi teoriche; **b.** descrizione puntuale dello studio empirico; **c.** formulazione delle conclusioni strettamente sulla base dello studio empirico.

La ricerca è iniziata con la raccolta e l'analisi della letteratura esistente sulla storia delle orchestre sinfoniche e del mestiere di direttore d'orchestra, sui modelli gestionali e di leadership utilizzati dagli stessi e sulla gestione strategica delle orchestre sinfoniche. Dall'analisi della letteratura sono emersi alcuni elementi chiave caratterizzanti l'interazione tra orchestra e direttore che abbiamo utilizzato per costruire un questionario proposto ai direttori d'orchestra durante la parte empirica della ricerca. Le domande del que-

stionario contenevano una parte “concettuale” e una “fattuale” in quanto i direttori d’orchestra intervistati sono stati invitati a illustrare le risposte con esempi o casi concreti. Il questionario è stato utilizzato per le interviste dirette, di durata variabile tra quaranta minuti e due ore, nel periodo tra gennaio e marzo 2013. Abbiamo intervistato quattordici direttori d’orchestra di fama internazionale: i Maestri Andrei Alekseev, Nurhan Arman, Matteo Beltrami, Douglas Bostock, Paolo Carignani, Daniele Gatti, Wes Kenney, Fabio Luisi, Matteo Pagliari, Daniele Rustioni, Ulf Schirmer, Yury Tkachenko, Takuo Yuasa e Vladimir Ziva (tabella 2). Molti studi hanno già evidenziato l’impatto della cultura nazionale sulle relazioni sociali ed economiche e, in particolare, sui profili della leadership (Gupta, Hanges, Dorfman 2002; Hofstede 1994; Trompenaars 1996), pertanto abbiamo cercato di ampliare il raggio geografico delle nazionalità dei Maestri che abbiamo contattato. I direttori intervistati, infatti, provengono da Italia (sei), Russia (tre), Armenia/Turchia (uno), Regno Unito (uno), USA (uno), Germania (uno), Giappone (uno); la loro formazione professionale è avvenuta in Italia (sei), Russia (tre), USA (tre), Regno Unito (due), Turchia (uno), Austria (uno), Germania (uno), Giappone (uno). Nel corso delle interviste non ci siamo limitate a discutere domande prestabilite, ma abbiamo lasciato spazio a considerazioni, spiegazioni e concetti emergenti che venivano testati e approfonditi durante incontri successivi. Le interviste sono state trascritte e codificate in funzione delle principali attività svolte dai direttori d’orchestra: **a.** preparazione individuale; **b.** prove; **c.** concerto. L’analisi dei risultati delle interviste proposta in questo articolo è illustrata dalle citazioni dirette dei direttori d’orchestra tradotte, ove necessario, dal russo e dall’inglese, e verificate con gli intervistati.

TABELLA 2 NAZIONALITÀ E PAESE DELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE DEI DIRETTORI D’ORCHESTRA INTERVISTATI

	MAESTRO	NAZIONALITÀ	FORMAZIONE PROFESSIONALE
1.	Maestro Andrei Alekseev	Russia	Russia
2.	Maestro Nurhan Arman	Armenia (nato in Turchia)	Turchia/USA
3.	Maestro Matteo Beltrami	Italia	Italia
4.	Maestro Douglas Bostock	Regno Unito	Regno Unito
5.	Maestro Paolo Carignani	Italia	Italia
6.	Maestro Daniele Gatti	Italia	Italia
7.	Maestro Wes Kenney	USA	USA
8.	Maestro Fabio Luisi	Italia	Italia/Austria
9.	Maestro Matteo Pagliari	Italia	Italia
10.	Maestro Daniele Rustioni	Italia	Italia/Regno Unito
11.	Maestro Ulf Schirmer	Germania	Germania
12.	Maestro Yury Tkachenko	Russia	Russia
13.	Maestro Takuo Yuasa	Giappone	Giappone/USA
14.	Maestro Vladimir Ziva	Russia	Russia

■ ■ ■ PRATICHE MANAGERIALI DEI DIRETTORI D'ORCHESTRA: FONDAMENTI TEORICI

Le orchestre sinfoniche (box 1) e i direttori d'orchestra sono stati spesso oggetto di studi organizzativi, sociologici, antropologici e psicologici. La natura esplorativa della nostra ricerca richiedeva l'individuazione dei principali elementi manageriali e organizzativi caratterizzanti le attività dei direttori nella gestione del rapporto con l'orchestra. Tali elementi sono diventati in seguito un punto di partenza per la preparazione e la realizzazione delle interviste. I principali elementi di funzionamento di un'orchestra, analizzati nell'ambito degli studi quantitativi (Allmendinger, Hackman 1996; Bougon, Weick, Binkhorst 1977) e qualitativi (Hackman, Lehman, Galinsky 1994; Mintzberg 1998), possono essere raggruppati nelle seguenti categorie:

- ▶ la percezione della qualità del lavoro (la qualità dell'arrangiamento e del lavoro dell'orchestra; la soddisfazione dopo le prove; la possibilità di inserire i brani nel repertorio);
- ▶ "clima" interno all'orchestra (la soddisfazione e la motivazione, l'accordo sull'interpretazione di un brano musicale, la percezione dei professori della propria importanza all'interno dell'orchestra, l'entusiasmo nel partecipare alle prove);
- ▶ livello e qualità di interazione con i colleghi d'orchestra (l'ascolto degli altri professori d'orchestra durante le prove, il rispetto reciproco, il numero di professori d'orchestra presenti durante le prove);
- ▶ livello di complessità delle attività (il livello di difficoltà del brano musicale, il tempo dedicato alle prove, il numero di critiche ricevute, la varietà del repertorio);
- ▶ disponibilità di risorse per lo svolgimento delle attività (risorse finanziarie, capacità interpretative dei musicisti);
- ▶ comportamento del direttore d'orchestra (definizione e condivisione degli obiettivi musicali e interpretativi, piano per lo sviluppo dell'orchestra, attività di natura organizzativa e di coaching).

La percezione della qualità del proprio lavoro da parte dei professori d'orchestra è influenzata dal livello di consenso all'interno dell'orchestra, dalle sue dinamiche interne,

dal livello di complessità delle attività, dalle caratteristiche del brano musicale eseguito (Weick, Binkhorst 1977; Weick, Gilfillan, Keith 1973). L'autorevolezza e la fama del compositore potrebbero influenzare direttamente la qualità dell'esecuzione del brano da parte dei musicisti.

La maggior parte degli studi analizzati confermano che il ruolo del direttore è imprescindibile per il funzionamento dell'orchestra. Un direttore d'orchestra non è so-

Un direttore d'orchestra non è solo un coordinatore o un dittatore dell'intonazione o degli attacchi giusti, ma anche un leader

lo un coordinatore o un dittatore dell'intonazione o degli attacchi giusti, ma anche un leader che opera affinché i musicisti all'interno dell'orchestra abbiano un alto livello di adrenalina e di energia e che si appassionino al brano musicale eseguito (Bernstein 1965).

Questo aspetto intangibile del ruolo del direttore d'orchestra è sottolineato da Berlioz (1965) che descrive i raggi di energia musicale emanati dal direttore d'orchestra e pa-

BOX 1

L'orchestra sinfonica e il direttore d'orchestra

L'orchestra sinfonica è un gruppo che può arrivare a oltre cento elementi suddivisi in sezioni chiamate famiglie, corrispondenti ai diversi gruppi di strumenti:

- ▶ strumenti a corda: archi (violino, viola, violoncello, contrabbasso) e arpa;
- ▶ fiati: legni (flauto, ottavino, oboe, corno inglese, clarinetto, clarinetto basso, fagotto, controfagotto) e ottoni (corno, tromba, trombone, trombone basso, tuba);
- ▶ percussioni (timpani, rullante, grancassa, piatti, triangolo, tam-tam).

La disposizione delle famiglie di strumenti corrisponde a una logica ben definita: per esempio, gli archi, che per storia e tradizione sostengono la maggior parte della fatica, sono in primo piano, seguiti dai fiati e, ancora più dietro, dalle percussioni. Gli ottoni sono più lontani rispetto ai legni, sia perché il loro suono è più potente sia perché la loro funzione nell'orchestra prevede di solito una minore (ma non meno importante) partecipazione. Gli archi sono disposti in file, due per ogni leggio. All'interno dell'orchestra esiste una vera e propria "comunità" informale, con gerarchie e tipiche dinamiche organizzative. Innanzitutto esiste "la spalla", ovvero il primo violino che "comanda" sugli archi (e, come alcune volte accade, anche sui fiati); all'interno di ogni sezione (percussioni escluse

in quanto ognuno suona uno strumento diverso) esiste la cosiddetta "prima parte": il primo violoncello, il primo flauto, la prima tromba ecc. Occorre sempre ricordare che i musicisti non sono altro che uomini e donne, anche se dotati di talento e tecnica musicale, ognuno con una propria storia e un proprio carattere e non necessariamente sempre in buoni rapporti tra di loro. Le gerarchie informali all'interno dell'orchestra non sono guidate solo dalla posizione rispetto alla prima fila, anche se può capitare che il professore d'orchestra seduto nell'ultima fila di leggio sia considerato meno importante di chi è seduto nella prima, pur suonando la stessa identica parte musicale. Per esempio, il primo strumento (il primo flauto, il primo violoncello) potrebbe avere qualcosa da dire qualora il secondo suonasse più forte. Tra i gruppi di strumenti possono sussistere dinamiche simili a quelle descritte da Fellini nel film *Prova d'orchestra*: sostenendo gran parte dell'esecuzione e avendo "più note", gli archi pensano che i fiati non siano altro che una banda di paese; questi ultimi credono che gli archi possano più facilmente nascondersi uno dietro l'altro poiché suonano la loro parte in gruppo. Gli ottoni, a detta degli archi e dei fiati, non avrebbero niente di meglio da fare se non girare i pollici. Anche se il risultato finale è frutto della bravura e della professionalità di tutti, i singoli componenti dell'orchestra sono impegnati a eseguire nel miglior modo possibile lo spartito per il proprio strumento, spesso "non sapendo" cosa il compagno di leggio sta suonando. Il direttore d'orchestra è il responsabile dell'esecuzione e fa da tramite tra il compositore, l'orchestra e il pubblico. È l'unico ad aver memorizzato e interiorizzato nota per nota la partitura, un insieme di spartiti, organizzati graficamente in modo verticale, che utilizza per controllare la simultaneità delle parti. ■

ragona i direttori indifferenti e freddi ad iceberg il cui arrivo provoca un abbassamento della temperatura. Un direttore d'orchestra stabile abbina molti altri ruoli nell'esecuzione del suo mestiere, ossia il comunicatore, il pedagogo, il diplomatico, il controllore, il pianificatore, l'esecutore, il responsabile di budget, l'esperto di efficienza, il leader visionario (Demaree, Moses 1995).

Il rapporto tra l'orchestra e il direttore è definito da una serie di elementi che abbiamo sintetizzato nella figura 1. Le principali attività intorno alle quali si costruisce il rapporto con l'orchestra sono le prove e la presentazione del lavoro finale, ovvero il concerto e/o la registrazione. Si tratta di eventi fondamentali per l'orchestra: non vi è alcuna possibilità di errore per non danneggiare la reputazione costruita nell'arco di decenni.

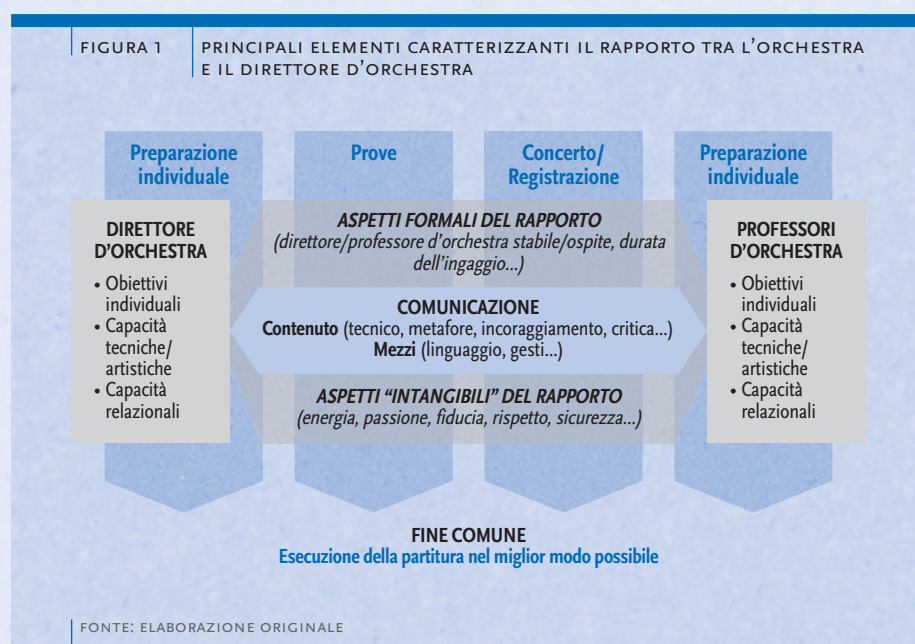
“Un’orchestra, oggi, deve replicare la migliore performance possibile durante ciascuna esecuzione, sempre, perché siamo giudicati dal nostro ultimo concerto.” (MAESTRO N. ARMAN)

Le prove e il concerto sono preceduti dalla preparazione individuale da parte del direttore e dei professori d’orchestra. Durante una prova o un concerto il rapporto tra direttore e musicisti si evolve attorno a basi costruite su aspetti formali (la durata e la tipologia dell’ingaggio del direttore) e su aspetti informali (per esempio, la fiducia e il rispetto reciproco). Gli aspetti informali tra il direttore e l’orchestra sono anche il frutto di una comunicazione quotidiana fatta di contenuti, di mezzi e di modalità (figura 1).

I principali elementi che costituiscono il rapporto tra direttore e orchestra (figura 1) sono stati la base del questionario utilizzato per le interviste. Le domande riguardavano i seguenti quattro temi:

- il contesto in cui lavora il direttore d’orchestra (il ruolo del direttore stabile e del direttore ospite, il livello di preparazione dei professori d’orchestra, le differenze tra le orchestre);
- la preparazione individuale e gli obiettivi del direttore d’orchestra;
- la natura e le principali dinamiche del rapporto tra il direttore e i professori d’orchestra;
- la valutazione dei risultati raggiunti dall’orchestra.

Nella parte successiva dell’articolo presentiamo una sintesi dei principali approcci alla gestione manageriale dell’orchestra emersi durante le interviste: la flessibilità nei processi decisionali, il ruolo e le modalità di preparazione individuale dei direttori d’orchestra, la comunicazione degli obiettivi, la consapevolezza del proprio ruolo e la coscienza della propria responsabilità come fonte di ispirazione e di motivazione.



CINQUE PASSI VERSO L'ECCellenza

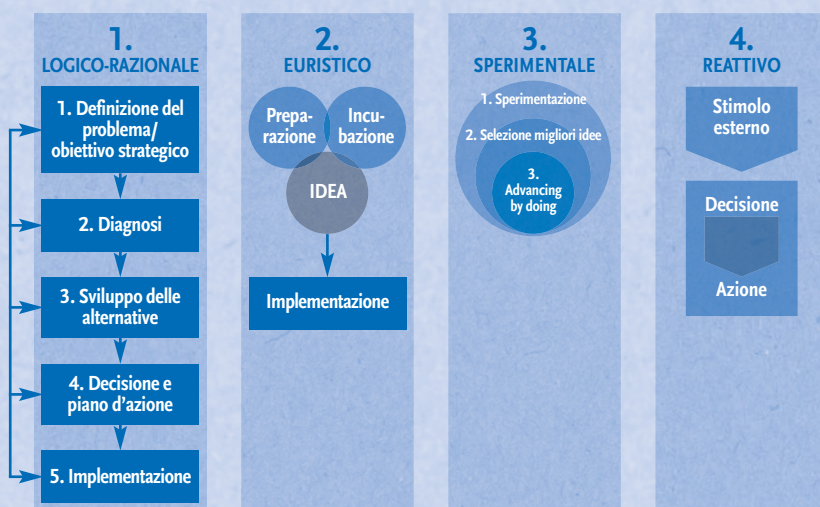
Flessibilità nel processo decisionale

La ricchezza degli approcci ai processi decisionali è un'importante caratteristica del lavoro dei direttori d'orchestra: è quanto emerso dalle interviste. I direttori d'orchestra si attengono infatti a una combinazione, sempre unica, dei quattro approcci alle decisioni: logico-razionale, euristico, sperimentale e reattivo (figura 2).

L'importanza attribuita a ciascun metodo è puramente individuale e funzionalmente derivante dalle caratteristiche personali e del contesto esterno (Mintzberg, Westley 2001). L'approccio logico-razionale, o "tecnico" come lo hanno chiamato i Maestri intervistati, viene utilizzato per lo studio del linguaggio musicale della partitura, accompagnato in contemporanea da una costruzione "euristica" della visione interpretativa del brano musicale. Un direttore d'orchestra inizia quindi la preparazione del nuovo repertorio con l'analisi tecnica, quasi razionale, della partitura. Creerà poi anche una sua idea interpretativa, che durante le prove sarà commisurata, affinata e messa a confronto con le capacità tecniche e artistiche dei professori d'orchestra. La visione interpretativa del direttore viene costantemente confrontata con le capacità e con i suggerimenti interpretativi dell'orchestra e quindi gli approcci "tecnici" ed "euristici" si trovano arricchiti dalla sperimentazione guidata, ovvero dall'*advancing by doing*. Il quarto approccio riguarda le decisioni prese dal direttore d'orchestra sulla base di stimoli esterni: per esempio, l'interpretazione artistica di una parte solistica proposta da uno dei professori d'orchestra, apprezzata e accettata dal direttore.

"Quando fermo l'orchestra dopo quindici minuti dall'inizio della prima prova, ho già individuato, per esempio, sette importanti problemi da risolvere, e decido istantaneamente di correggerne quattro e di lasciarne altri tre per le prove successive." (MAESTRO N. ARMAN)

FIGURA 2 | I QUATTRO APPROCCI AL PROCESSO DECISIONALE



FONTE: ELABORAZIONE ORIGINALE SU MINTZBERG, WESTLEY (2001)

“Un musicista che esegue un ‘solo’ propone una sua interpretazione dal punto di vista del suono e del fraseggio. Un direttore d’orchestra ascolta e, se l’interpretazione è molto diversa dalla propria, gli chiede di adeguarsi. In alcuni casi, però, un direttore d’orchestra, ed è un bene che lo faccia, può considerare l’idea del musicista, e questo significa dargli fiducia, incoraggiarlo, permettergli di lavorare molto bene.” (MAESTRO D. GATTI)

“Un direttore d’orchestra deve essere sempre pronto ad essere flessibile. Potrei avere la mia interpretazione del brano musicale, però se un professore d’orchestra interpreta la sua parte in modo leggermente diverso, e questa interpretazione mi ispira, potrei cambiare il piano.” (MAESTRO D. BOSTOCK)

Per i direttori d’orchestra la necessità di utilizzare tutti e quattro gli approcci contemporaneamente rappresenta un lato positivo del loro lavoro, vissuto come una scelta consapevole e, con l’esperienza, come un’abile oscillazione tra l’analisi logica, la scoperta, la sperimentazione e la reazione immediata agli stimoli esterni.

Preparazione del leader

Per poter guidare i professori d’orchestra verso obiettivi artistici complessi e ambiziosi, il direttore inizia il lavoro con una preparazione puntuale e meticolosa della partitura. Il Maestro Paolo Carignani paragona il direttore d’orchestra a un architetto: si parte dalla progettazione, dalla costruzione di

una visione d’insieme. L’edificio musicale viene scomposto nelle sue parti principali: le fondamenta, le mura, le stanze, per poi proseguire con la costruzione di un unico progetto artistico con l’orchestra, concludendo con la presentazione del lavoro finale al pubblico.

La preparazione di una partitura inizia dall’analisi tecnica del brano musicale, compresa la valutazione a priori degli snodi po-

tenzialmente difficili per l’orchestra in questione, come l’attacco di un coro o la complessità di un passaggio. Lo studio tecnico della partitura avviene contemporaneamente alla sua antitesi, lo studio dei principi concettuali, poetici ed emotivi che il compositore voleva trasmettere.

“I tempi di preparazione variano tra i direttori d’orchestra. Per me, una nuova sinfonia richiede circa trecento ore di studio per essere memorizzata.” (MAESTRO N. ARMAN)

“L’analisi tecnica della partitura inizia con la necessità di comprendere il quadro ‘interno’ del brano, il ‘mondo a parte’, costruito dal compositore. Questa fase del lavoro è fondamentale prima dell’avvio delle prove, in quanto comunicare con i professori d’orchestra senza avere una visione d’insieme non funziona e non permette di lavorare sui dettagli, pratici o poetici.” (MAESTRO U. SCHIRMER)

Per guidare i professori d’orchestra verso obiettivi artistici complessi, il direttore inizia con una preparazione puntuale e meticolosa

“Lo studio di un brano musicale parte dall’analisi tecnica che permette al direttore d’orchestra di sviluppare le sue idee interpretative. Questa prima parte del nostro lavoro, il lavoro poetico, si accompagna con il lavoro artigianale, tecnico, ma non meno artistico, perché le abilità tecniche ci permettono di esprimere l’arte. Lo studio tecnico del brano permette di anticipare anche i passaggi difficili, oppure di capire come abbinare la nostra visione poetica del brano allo stile interpretativo dell’orchestra.” (MAESTRO D. GATTI)

La preparazione di una partitura raramente si basa sull’analisi delle interpretazioni precedenti; ogni Maestro cerca di trovare una sua interpretazione, una sua visione del brano musicale, un suo tributo al compositore da proporre all’orchestra e al pubblico.

“La preparazione di un direttore d’orchestra inizia con l’analisi e lo studio meticoloso della partitura, di quello che aveva in mente il compositore, senza pensare ad altre interpretazioni o a quello che può desiderare il pubblico.” (MAESTRO F. LUISI)

Il risultato del lavoro preparatorio consiste nella creazione di una visione d’insieme da raggiungere con l’orchestra, una visione molto concreta in quanto comprende i dettagli “tecnici” e “poetico-concettuali” da implementare. La necessità di arrivare molto preparati al primo appuntamento con l’orchestra è dettata anche dal numero prefissato di prove: il tempo è una risorsa molto limitata e il direttore d’orchestra deve essere sicuro di ottenere il massimo risultato possibile considerando le sue capacità e quelle dell’orchestra.

“Il fattore tempo incide molto sul modo di comunicare: devi programmare il lavoro nel tempo che hai a disposizione. Se il tempo di lavoro è poco, il linguaggio sarà sintetico al massimo. Per esempio, se hai cinquanta cose da dire in cinquanta giorni, le devi dire una alla volta e manterrai viva l’attenzione; se invece le dici tutte e cinquanta in due giorni, tutti ricorderanno solo i quarantotto giorni successivi in cui o non hai detto nulla o ti sei ripetuto.” (MAESTRO M. BELTRAMI)

“I direttori d’orchestra sono abituati a lavorare con livelli di concentrazione quotidiana molto alti, richiesti proprio dalla musica. Quindi sono eccellenti nella gestione del tempo, in quanto il risultato deve essere raggiunto dopo un numero molto limitato di prove. Come direttore stabile della Leipzig Opera House, trovo queste abitudini molto utili anche nel mio lavoro da manager: durante le riunioni, mi permette di fissare obiettivi molto chiari, andare subito al punto ed evitare lunghe discussioni.” (MAESTRO U. SCHIRMER)

La preparazione del direttore d’orchestra è la base fondamentale dell’avvio della comunicazione costruttiva e collaborativa con l’orchestra.

“La prima prova è cruciale: l’orchestra decide in un batter d’occhio chi guiderà chi, e lo fa semplicemente osservando per la prima volta il direttore d’orchestra.” (MAESTRO N. ARMAN)

“Se nei primi dieci, quindici minuti il direttore d’orchestra non si impossessa delle menti dei professori d’orchestra, per loro non diventerà mai un leader per i suoi meriti (non per la sua posizione) e quindi perderà la possibilità di guidare l’orchestra.” (MAESTRO Y. TKACHENKO)

“La prima prova è molto importante. Dopo i primi cinque minuti – non so spiegare per quale motivo, può essere il linguaggio del corpo, qualche modo subliminale nel porsi o parlare – l’orchestra capisce chi ha di fronte, un direttore collaborativo o arrogante, sicuro di sé o senza idee chiare, sincero o artificiale.” (MAESTRO F. LUISI)

La maggior parte dei Maestri intervistati ha sottolineato che l’orchestra riesce sempre a percepire, a livello intuitivo, la preparazione del direttore d’orchestra dopo tre-cinque minuti dal primo incontro, ancora prima di iniziare a lavorare. L’ingresso nella sala prove, la maniera con la quale il direttore d’orchestra saluta il primo violino e altri professori d’orchestra e il modo in cui apre la partitura permettono all’orchestra di percepire subito se egli ha una visione chiara che gli permetterà di lavorare e di raggiungere i massimi livelli artistici.

Comunicazione e visione comune

La comunicazione tra direttore e professori d’orchestra è una comunicazione tra persone. Ottenere l’equilibrio tra il rispetto, il coinvolgimento e la fermezza nel guidare l’orchestra verso l’obiettivo artistico rappresenta una grande sfida, considerando che l’orchestra potrebbe formalmente eseguire tutto quello che viene richiesto ma produrre un livello di resistenza sottile tale da non permettere al direttore di implementare gli obiettivi prefissati.

Erroneamente si parla delle possibilità del “micromanagement”, del controllo “a vista” da parte del direttore d’orchestra. Nonostante abbia la piena responsabilità del risultato finale, un direttore d’orchestra, in particolare un direttore ospite, raramente influenza la carriera di un professore d’orchestra con una sua decisione unilaterale, né può utilizzare le leve organizzative a disposizione dei manager, motivanti o punitive, per convincere i professori d’orchestra a seguire le sue indicazioni.

Il lavoro su una nuova composizione parte dalla condivisione di un obiettivo comune molto chiaro, ovvero la realizzazione del brano nel miglior modo possibile, e dall’interpretazione della partitura proposta dal direttore d’orchestra.

“Sii te stesso, ma resta assolutamente fermo sui tuoi obiettivi. L’obiettivo finale è fare musica al più alto livello possibile. Il mio ruolo consiste nello stimolare i professori d’orchestra e ricordare loro perché siamo tutti qui.” (MAESTRO D. RUSTIONI)

Le orchestre, in quanto organizzazioni, sono avvantaggiate dato che la musica stessa comunica una scala degli obiettivi concreti espressi attraverso un linguaggio comune e universale. Il lavoro dell’orchestra parte con questo importante assioma della condivisione e lo studio degli obiettivi individuali, in quanto lo spartito rappresenta un predecessore molto efficace e funzionante delle KPI (*key performance indicators*), definite per

ogni singolo membro dell'organizzazione e confluenti in un obiettivo comune – un'opera, una sinfonia, un concerto.

“In ogni caso, la musica ci impone una struttura immediata degli obiettivi.”

(MAESTRO W. KENNEY)

Tuttavia, le KPI non rappresentano una condizione sufficiente per il funzionamento efficace di un'organizzazione. La conoscenza dello spartito da parte di ogni singolo strumentista non garantisce una rappresentazione armonica o emozionante per il pubblico. Così come è impossibile definire con indicatori di performance il livello di attenzione verso il cliente da parte del personale di un'azienda, nello stesso modo durante un concerto le note possono essere suonate correttamente senza creare alcuna “magia”.

“L'obiettivo di un direttore d'orchestra è dare anima e movimento all'esecuzione di un'opera musicale.” (MAESTRO Y. TKACHENKO)

Il lavoro preliminare da parte del direttore d'orchestra gli permette di arrivare alla prima prova con una sua visione della partitura convincente, attraente e comunicabile.

“Il compito del direttore d'orchestra è dare un obiettivo, sì, ma che sia fondato. Se il suo obiettivo non è fondato sulla partitura e su un modello interpretativo ben definito, l'orchestra non ci crede e di conseguenza non segue il direttore. E così non funziona.” (MAESTRO F. LUISI)

“Le orchestre sinfoniche senza direttore d'orchestra sono come navi senza capitano: galleggiano, ma non c'è nessuno che le indirizzi o si assuma le responsabilità. Il direttore d'orchestra è responsabile del lavoro finale e durante le prove assume il ruolo del pubblico, di una terza parte, ascoltando e valutando il quadro generale dell'esecuzione.” (MAESTRO U. SCHIRMER)

“Il compito del direttore d'orchestra è spiegare le caratteristiche della partitura, la sua dinamica, le peculiarità tecniche. Si inizia con il lavoro pratico: l'orchestra suona e il direttore la ferma di tanto in tanto aggiustando il suono, dando suggerimenti.” (MAESTRO F. LUISI)

Tutti i direttori d'orchestra intervistati hanno confermato che, se non hanno già effettuato la prima prova d'orchestra, raramente ricorrono all'uso delle parole per descrivere la loro visione della composizione. Le prove iniziano dopo un breve saluto; l'orchestra viene fermata di tanto in tanto, il direttore corregge l'esecuzione, portando un passo alla volta i professori d'orchestra verso il risultato finale.

Il possesso di una visione artistica e tecnica precisa del risultato finale permette ai direttori di essere consistenti e chiari nel lavoro con l'orchestra, assicurando autorevolezza nella comunicazione. Gli interventi di correzione dell'orchestra si svolgono a un giusto livello di attenzione al dettaglio. Per non scoraggiare o addirittura irritare i professori d'orchestra, professionisti di altissimo livello, occorre interrompere le prove solo quando è necessario. La correzione del loro lavoro deve lasciare spazio per la crescita

personale. Misurare gli interventi serve anche per mantenere alta l'attenzione e l'energia dell'orchestra.

“A mio avviso, è impensabile che un direttore d'orchestra entri nel minimo dettaglio tecnico esecutivo in ogni sezione musicale. Si interviene al microlivello solo per risolvere un concreto problema artistico. Il micromanagement da parte del direttore d'orchestra crea un clima di irritazione.” (MAESTRO V. ZIVA)

“Lavorando con la partitura, dobbiamo tenere d'occhio sia il particolare sia l'insieme. Se ci concentriamo sul secondo perdiamo di vista il primo, se ci dedichiamo solo al primo perdiamo di vista la bellezza del secondo.”
(MAESTRO D. BOSTOCK)

La visione sonora e concettuale del direttore d'orchestra diventa concreta grazie all'aiuto dell'orchestra, che tuttavia non può essere paragonata a uno strumento “suonato” dal direttore. La tecnica, il carattere delle orchestre, le loro esperienze con altri direttori, ma anche i modelli interpretativi proposti dai solisti contribuiscono alla costruzione di una realtà comune, sempre sotto la responsabilità del direttore.

“Durante la fase della ‘costruzione’ occorre essere flessibili. Il direttore deve trasmettere l'idea di un percorso comune e i professori d'orchestra devono riconoscersi nel progetto. Il direttore deve però essere flessibile e ascoltare le idee dei musicisti. ‘Immaginando l'interpretazione ho pensato a un certo suono per il clarinetto, ma, sentendolo, ho capito che il suo modo di suonare è molto valido: lo accetto, lasciando lo spazio alle sorprese’.” (MAESTRO P. CARIGNANI)

“Il direttore ascolta anche quello che l'orchestra ‘offre’, in particolare i singoli musicisti durante le frasi eseguite in ‘solo’. Può lasciare spazio affinché i solisti possano esprimere i loro punti di vista, ma raramente può accadere con gruppi strumentali più ampi. Spesso, in definitiva, prevale l'opinione del direttore d'orchestra che ha la responsabilità diretta del risultato finale: le sue idee non vengono messe in discussione.” (MAESTRO F. LUISI)

“I professori d'orchestra possono avere ragione, può essere utile scendere a compromessi, comprendendo le ragioni e i dubbi sollevati. Se invece si pensa di aver ragione, occorre comunicare le proprie idee in maniera diversa.”
(MAESTRO M. BELTRAMI)

La realizzazione del modello interpretativo definito dal direttore d'orchestra durante le prove comprende i messaggi che arrivano dall'orchestra, anche se il diritto di veto rimane nelle mani del direttore, conseguenza della sua responsabilità finale.

Crescita professionale dell'orchestra

I direttori d'orchestra si trovano a collaborare con professionisti d'alto livello, guidati dalla passione per la musica, ma anche dalla ricerca del successo, aiutati eventualmente dalla professionalità del direttore. Il livello dei professori d'orchestra è elevato, i con-

servatori in tutto il mondo preparano musicisti eccellenti: sono pronti a far parte delle orchestre di primo livello subito dopo il diploma, eppure si ritengono fortunati se riescono a trovare il primo impiego in un'orchestra semiprofessionale.

“Nella nostra orchestra, per ogni singola nuova posizione abbiamo la possibilità di valutare settanta, ottanta candidati, per alcuni gruppi strumentali come i fiati anche trecento o quattrocento.” (MAESTRO N. ARMAN)

“Il livello tecnico dei professori d'orchestra è molto elevato: oggi i giovani dopo il conservatorio sono in grado di suonare tutto, di fare parte sin da subito di una grande orchestra alla pari con gli altri. Il lavoro di un musicista è estremamente specializzato, all'interno dell'orchestra ognuno di essi ricopre mediamente il ruolo corrispondente al suo massimo livello tecnico. Durante le prove e i concerti tutti cercano di dare il meglio, mettendo da parte i raffreddori e lasciando a casa i problemi personali.” (MAESTRO F. LUISI)

“Non penso che oggi i professori d'orchestra debbano essere motivati: sono già motivati proprio perché lavorano in un'orchestra. È importante non demotivarli.” (MAESTRO U. SCHIRMER)

L'elevato livello tecnico e artistico dei professori d'orchestra, da un lato, permette loro di raggiungere obiettivi musicali complessi e ambiziosi, dall'altro rende la conquista dell'autorevolezza da parte del direttore ancora più difficile.

“Se un professore può sempre insegnare qualcosa agli studenti grazie al divario nelle competenze, un direttore d'orchestra si trova a gestire un gruppo di colleghi.” (MAESTRO A. ALEKSEEV)

Chiedendo ai professori d'orchestra di seguire un progetto comune, ogni direttore contribuisce alla loro realizzazione e alla loro crescita professionale attraverso il successo, l'acquisizione di un'ampia esperienza interpretativa, l'ampliamento del repertorio dei brani musicali eseguiti. Il contributo più importante che può dare un direttore all'orchestra è portarla al successo: come dice il Maestro Tkachenko, una volta che l'ha provato un musicista diventa dipendente dal successo. Anche le richieste di carattere tecnico e la fiducia da parte del direttore contribuiscono a elevare il livello delle competenze esecutive dei professori d'orchestra.

“Influenzando i tempi, la dinamica sonora (piano o forte), l'articolazione (lungo o breve, peso e attacco), un direttore d'orchestra può influenzare la maestria esecutiva dei professori d'orchestra portandola a un livello a volte sconosciuto anche a loro stessi.” (MAESTRO W. KENNEY)

“È incredibile come, solo rendendo partecipi i musicisti, nel giro di pochi minuti si possa passare da un atteggiamento di leggera ostilità a uno di entusiastica partecipazione. Occorre dimostrare all'orchestra che si è sicuri che un passaggio difficile sarà eseguito perfettamente in breve tempo, e che si otterranno risultati

eccezionali e, cosa ancora più importante, inaspettati ai musicisti stessi, che saranno inorgoglitli dei propri progressi.” (MAESTRO M. PAGLIARI)

L'evoluzione del lavoro dell'orchestra su un brano musicale passa attraverso la continua correzione degli errori e delle imprecisioni. La scelta del contenuto e dei mezzi di comunicazione da parte del direttore d'orchestra, in particolare per quanto riguarda i messaggi negativi, diventano fondamentali per mantenere alta la concentrazione e l'energia del gruppo.

“Bisogna sempre avere un atteggiamento positivo. Le critiche vanno fatte in maniera costruttiva e sempre positiva, per esempio dicendo ‘così va bene, però proviamo a fare anche in quest’altro modo’.” (MAESTRO D. RUSTIONI)

“Un direttore d'orchestra si permette di urlare in due frangenti. Urlare sotto effetto della musica può soffiare vento sulle vele che fanno viaggiare l'orchestra. Ma passare all'offesa personale e fare domande umilianti rovina il clima di lavoro: dopo l'episodio, il direttore cercherà di tornare quanto più velocemente a relazioni armoniose, ma raramente ci riuscirà.” (MAESTRO A. ALEKSEEV)

“Dire platealmente a un professore d'orchestra che ha sbagliato porta alla negazione. Il modo corretto di comunicare è sollecitare a ripetere la frase ancora una volta, invitando implicitamente a migliorarsi.” (MAESTRO D. BOSTOCK)

“La critica è presente nella comunicazione, ma è sempre costruttiva e non punitiva, occorre suggerire qualcosa e mai andare sul personale.” (MAESTRO P. CARIGNANI)

“Selezionare parole positive (‘fare’ rispetto a ‘non fare’) provoca più facilmente un cambiamento nei comportamenti. È sempre meglio suggerire qualcosa in modo appropriato, lasciando lo spazio all'interpretazione.” (MAESTRO T. YUASA)

“Se l'orchestra o un singolo musicista non ce la fa a eseguire una frase com'è stato concordato, rallento, ricomincio dalla base, costruendo il passaggio difficile frase per frase.” (MAESTRO F. LUISI)

In sintesi, il metodo più efficace consigliato dai direttori d'orchestra per correggere i comportamenti e per guidare un gruppo verso l'obiettivo comune consiste nella scelta di un linguaggio di comunicazione positivo. In più, il livello di dettaglio specificato negli interventi deve lasciare spazio alla responsabilizzazione di ogni membro dell'organizzazione.

Un errore può capitare anche durante il concerto; in questo caso la maggior parte dei Maestri intervistati preferisce evitare di muovere rimproveri o accendere discussioni alla fine della rappresentazione. Anche i componenti di un'orchestra sinfonica possono avere una giornata negativa. Le ragioni dell'errore possono essere anche oggettive, ed è importante per il leader assicurarsi che la parte rimanente del lavoro sia eseguita al massimo livello.

“Il musicista sa di avere fatto un errore e lo sanno anche gli altri, quindi si rischia di concentrarsi su uno sbaglio e perdere la concentrazione. Il mio compito è ristabilire lo spirito dell'esecuzione che è stato abbandonato per alcuni attimi.” (MAESTRO D. GATTI)

“Le critiche dovrebbero essere evitate, è preferibile dire ai professori d'orchestra non solo come una frase può essere eseguita meglio, ma anche perché.” (MAESTRO W. KENNEY)

“Io preferisco chiarire, motivare le ragioni delle mie scelte, soprattutto quando queste, per un motivo o per l'altro, sono in controtendenza rispetto a una consuetudine cui l'orchestra è assuefatta.” (MAESTRO M. PAGLIARI)

L'implementazione della visione creata dal Maestro durante il periodo di preparazione passa quindi attraverso l'utilizzo delle leve comunicative che si susseguono e si sovrappongono durante le prove: la comunicazione della visione comune, un corretto livello di flessibilità nel recepire la risposta dell'orchestra, un contributo tangibile alla crescita professionale e artistica dell'orchestra, l'aiuto e le linee guida in caso di difficoltà e, infine, l'ispirazione dell'orchestra.

L'organizzazione “ispirata”

Il pieno potenziale dell'orchestra rischia di rimanere dormiente qualora non riceva stimoli a livello emotivo che la indirizzino verso la perfezione e la creatività artistica. Nell'Antica Grecia, le Muse sussurravano ai poeti la conoscenza divina e davano loro il linguaggio per esprimere tale conoscenza.

L'ispirazione infonde ai membri di un'organizzazione nuova energia, offre loro un indirizzo per i comportamenti, permette di trascendere gli schemi cognitivi usuali e la percezione iniziale dei propri limiti e di acquisire come conseguenza nuove capacità esecutive. L'ispirazione non arriva da un'azione esterna diretta da parte di un altro essere umano, oppure da un atto di volontà interno, ma viene evocata da meccanismi indiretti ancora poco conosciuti da psicologi e studiosi di leadership (Trash, Elliot 2003).

Il ruolo del direttore d'orchestra è cambiato notevolmente rispetto alla prima metà del Novecento, il dittatore ha lasciato lo spazio a un coach che lavora su un obiettivo comune insieme ai colleghi (anche se dalla sua posizione gerarchicamente diversa). Nel corso delle nostre interviste abbiamo cercato di comprendere le azioni dei direttori volte a ispirare l'orchestra e portarla a un nuovo livello.

“Per avere un risultato soddisfacente il direttore d'orchestra deve creare una certa onda d'energia sulla quale lavorare insieme all'orchestra, come se fosse una squadra di calcio vincente.” (MAESTRO Y. TKACHENKO)

In primo luogo, il direttore d'orchestra deve controllare il livello di energia all'interno dell'organizzazione che sta guidando, per assicurare il massimo risultato durante il concerto.

“Il ruolo del direttore d’orchestra è quello di ispirare. È importante dare un giusto ritmo alle prove, per mantenere un livello d’energia alto per il momento più importante: il concerto.” (MAESTRO N. ARMAN)

Il secondo compito del direttore d’orchestra per creare un’organizzazione “ispirata” consiste nell’assicurare un clima di lavoro in cui vi sia un equilibrio fra essere concentrati e sentirsi a proprio agio. Studi di management confermano che l’atmosfera collaborativa, “felice”, permette ai membri di un collettivo di realizzarsi al meglio e di lavorare in modo efficace (Spreitzer, Porath 2012).

“Il compito del direttore è rendere felici i professori d’orchestra, fare in modo cioè che siano felici di fare quello che stanno facendo. Esistono molti modi per raggiungere questo obiettivo. Potete essere duri o forti o gentili – dipende da voi. È come la bellezza di una donna – la stessa donna non può essere bella per tutti, ci sono delle preferenze, esiste una ‘chimica’ nella relazione. Lo stesso vale per i direttori d’orchestra. Un ottimo direttore non può essere adatto a tutte le orchestre. Il successo per me è un’orchestra felice di rispondere alle mie richieste. Sorridere alla fine della giornata – questo per me è il successo.” (MAESTRO T. YUASA)

“Il direttore deve essere se stesso. Succede che un grande direttore incontri una grande orchestra e tra di loro non scatti alcuna alchimia artistica.” (MAESTRO V. ZIVA)

“Il mio obiettivo primario è trasmettere fiducia nelle loro capacità, rassicurarli sul fatto che possono suonare bene. Rovinare tutto è piuttosto facile: una faccia arrabbiata e tutti diventano molto tesi.” (MAESTRO D. BOSTOCK)

“Un leader deve sempre mantenere il livello di concentrazione molto alto, per assicurare che un alto livello d’energia si trasmetta all’orchestra, magari facendo qualche volta una battuta. L’approccio varia da paese a paese: in Italia, in Israele, in Germania le abitudini dei musicisti sono molto diverse in termini di disciplina, organizzazione, individualità.” (MAESTRO U. SCHIRMER)

In terzo luogo, un direttore d’orchestra deve essere consapevole dell’alto livello di motivazione e di passione per il proprio lavoro dei professori d’orchestra. Affidarsi in misura eccessiva agli stimoli profusi dal direttore d’orchestra potrebbe creare un effetto di cannibalizzazione di questa motivazione implicita; essa potrebbe essere gradualmente sostituita dalla motivazione esterna e regredire allo stato rudimentale.

“I professori d’orchestra devono essere motivati dalla musica. Dico spesso: ‘non fatelo per me, ma fatelo per il compositore’. È un approccio molto più produttivo.” (MAESTRO W. KENNEY)

Infine, per assicurare che l’orchestra abbia il livello di coinvolgimento desiderato, il direttore deve essere sinceramente appassionato ed emozionato dal brano al quale si sta lavorando.

“È importante che il direttore d'orchestra sia totalmente immerso nella musica, che tutti traggano piacere dal processo creativo e dal fatto di lavorare assieme.”
(MAESTRO Y. ALEKSEEV)

I professori d'orchestra, come tutti gli esseri umani, apprendono non solo con l'udito o con la lettura dello spartito (Bandura, Grusec, Menlove 1966) ma anche osservando e, consciamente o inconsciamente, imitando l'atteggiamento del loro leader.

■ ■ ■ IMPLICAZIONI MANAGERIALI

In questo articolo ci siamo ripromesse di sottolineare le best practices manageriali di un mestiere esercitato con eccellenza da alcuni Maestri di fama internazionale. Nel corso delle interviste siamo state colpite dalla molteplicità di idee potenzialmente applicabili al mondo del business. In quante organizzazioni il vertice è pienamente consapevole di avere la massima e finale responsabilità della performance di tutti i membri? Quanto viene presa seriamente in considerazione la presenza di un solo membro dell'organizzazione “stonato”? Quanto è diffuso nelle aziende di oggi l'orgoglio, coinvolgente e motivante, di essere tra i migliori del settore o di fare parte di un progetto unico e vincente?

Nei momenti di forte stress economico il ruolo della persona alla guida di un'impresa diventa decisivo per trovare vie d'uscita dalle situazioni di crisi in tempi rapidi e convogliando tutte le risorse a disposizione. In molte aziende sfidate dalla recessione e dalla crisi strutturale nei loro settori di riferimento il vertice sta dedicando la maggior parte del tempo a fermare l'emorragia di liquidità e a rincorrere le emergenze trascurando il suo compito principale: la definizione e l'implementazione della strategia. La nostra ricerca riporta quindi l'attenzione dei manager, degli imprenditori e degli aspiranti imprenditori alle fondamenta del loro ruolo, che va oltre l'eccellenza operativa.

Il pieno potenziale economico e competitivo di un'azienda può essere raggiunto solo quando i top manager si avventurano nella gestione consapevole dello “spazio bianco”, ovvero del potenziale organizzativo amorfo e libero da processi e strutture esplicite, dai budget, dai sistemi di controllo formali (Maletz, Nohria 2001). Il potenziale della risorsa più importante nello “spazio bianco” – le persone – deve essere coltivato dai top manager e dagli imprenditori attraverso quattro azioni: **a.** definire linee guida strategiche ampie, ma con obiettivi quantificabili; **b.** offrire un supporto tangibile, morale e organizzativo, senza soffocare l'iniziativa; **c.** diffondere l'entusiasmo; **d.** monitorare l'avanzamento verso l'obiettivo.

Le best practices emerse dalle interviste con i direttori d'orchestra più facilmente trasferibili sulle agende dei responsabili di un'organizzazione o di una parte dell'organizzazione sono riassunti attorno a questi quattro principi della gestione dello “spazio bianco”, ovvero del potenziale inespresso presente in ogni organizzazione (tabella 3). Il lavoro poliedrico svolto dai direttori d'orchestra è allineato alle quattro leve della *transformational leadership* (Northouse 2001) che mirano a portare i membri dell'orga-

Nei momenti di forte stress economico il ruolo della persona alla guida di un'impresa diventa decisivo per trovare vie d'uscita

TABELLA 3 | LE BEST PRACTICES DEI DIRETTORI D'ORCHESTRA COME COLTIVAZIONE DELLO "SPAZIO BIANCO" DI UN'IMPRESA

ATTIVAZIONE DELLO "SPAZIO BIANCO"		TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP			
IL PIENO POTENZIALE DELLO "SPAZIO BIANCO" AZIENDALE	BEST PRACTICES DEI DIRETTORI D'ORCHESTRA	INFLUENZA IDEALIZZATA	MOTIVAZIONE ISPIRATA	STIMOLAZIONE INTELLETTUALE	ATTENZIONE INDIVIDUALE
Linee guida strategiche: indirizzare le attività all'interno dello "spazio bianco"	▶ tempo esplicito dedicato da parte del leader alla creazione di una visione comune del futuro, studiata fino all'ultimo dettaglio ▶ condivisione chiara dell'obiettivo comune e degli obiettivi individuali di ogni membro dell'organizzazione	☑			
Supporto tangibile al potenziale umano dello "spazio bianco"	▶ consapevolezza dell'esistenza e riconoscimento della motivazione intrinseca dei collaboratori ▶ flessibilità e ascolto nella fase implementativa	☑	☑	☑	☑
Diffusione e coltivazione dell'entusiasmo	▶ consapevolezza del proprio ruolo nella creazione di un'organizzazione ispirata ▶ comunicazione costante, chiara, fatta di persona e mai punitiva ▶ presa d'atto dell'importanza delle convinzioni e delle passioni del leader, trasmesse sempre e recepite attraverso i messaggi verbali e non verbali dai collaboratori	☑	☑	☑	☑
Monitorare l'avanzamento	▶ riconoscimento della propria responsabilità finale nella performance dell'organizzazione	☑		☑	☑

FONTE: ELABORAZIONE ORIGINALE SU MALETZ&NOHRHA, (2001)

La comunicazione positiva è una scelta obbligata dei leader contemporanei anche perché è un importante fattore motivazionale

nizzazione a raggiungere (e a volte superare) gli obiettivi proposti dal leader (tabella 3): un'influenza idealizzata dei manager che diventano modelli di comportamento per i collaboratori; una motivazione ispirata che permette ai manager di convogliare gli sforzi dell'organizzazione nel raggiungimento degli obiettivi comuni; una stimolazione intellettuale che mette in discussione gli stereotipi organizzativi e ispira all'innovazione e alla creatività; un'attenzione individuale ai membri dell'organizzazione.

L'esperienza dei direttori d'orchestra discussa in questo articolo insegna che l'eccellenza nella performance a breve e a lungo termine non può essere frutto di improvvisazione. Le testimonianze dirette dei Maestri sono legate da un filo conduttore: data per scontata l'ipercompetitività e l'incertezza (il famoso *the new normal*) come caratteristiche importanti dei contesti arti-

stici (ed economici) moderni, la necessaria eccellenza nella performance di un'organizzazione parte sempre dal vertice. Gestire un'organizzazione richiede necessariamente il tempo dedicato alla preparazione individuale e alla creazione di una visione del futuro molto chiara che tenga d'occhio i dettagli, le risorse a disposizione e l'implementazione. Da tutte le interviste emerge la necessità della comunicazione, costante e sempre positiva, come da tempo è stato confermato dagli studi di leadership. La comunica-

zione positiva è una scelta obbligata dei leader contemporanei in quanto non solo corrisponde a una necessità di base degli esseri umani di essere accettati dal gruppo dei pari e dai superiori, affidarsi e formare relazioni con gli altri, in particolare con i propri leader (Daft 2002), ma anche a un importante fattore motivazionale (Cummings, Worley 2004; Hackman, Johnson 2004).

■ ■ ■ NUOVI FILONI DI RICERCA

È doveroso invitare alla cautela nell'applicazione dei risultati di questa ricerca a singole organizzazioni influenzate dalla propria cultura nonché dalla cultura nazionale e dalle logiche del settore. La limitata base empirica, anche dal punto di vista delle tipologie di orchestra e dei ruoli dei direttori, potrebbe rendere le nostre conclusioni non prontamente generalizzabili. Una ricerca *ground-based* sui direttori d'orchestra di ruolo potrebbe fare emergere ulteriori spunti di riflessione sulla riconciliazione sinergica all'interno di un'azienda dei processi creativi ad alto contenuto artistico e tecnologico con i sistemi formali ed espliciti di pianificazione strategica e di coordinamento interno.

I Maestri intervistati rappresentano infatti solo alcuni paesi e i loro modelli cognitivi non possono prescindere dall'influenza delle rispettive culture nazionali. L'analisi empirica degli approcci utilizzati dai direttori d'orchestra, declinata per nazione, tipologia d'orchestra, caratteristiche individuali e ruoli formali svolti dagli stessi direttori, è auspicabile per rendere lo studio svolto più completo e articolato. Un'analisi quantitativa realizzata su un campione statisticamente rappresentativo potrebbe rilevare l'impatto dell'appartenenza del direttore e dell'orchestra a un particolare cluster culturale (Gupta, Hanges, Dorfman 2002).

Un ringraziamento particolare va ai Maestri Andrei Alekseev, Nurhan Arman, Matteo Beltrami, Douglas Bostock, Paolo Carignani, Daniele Gatti, Wes Kenney, Fabio Luisi, Matteo Pagliari, Daniele Rustioni, Ulf Schirmer, Yury Tkachenko, Takuo Yuasa e Vladimir Ziva per il tempo e l'attenzione dedicati alla nostra ricerca. Inoltre, gli autori ringraziano il dott. Giuseppe Cattaneo, la dott.ssa Mariapaola Biasi e la dott.ssa Monica Coppi dell'Aspen Institute Italia, l'Area Strategia e Imprenditorialità della SDA Bocconi, il professor Matsushita della Tokyo University of the Arts, il professor Kiichiro Hatoyama della Tokyo University e il dott. Volker Ballweg per il gentile aiuto nell'organizzazione delle interviste.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

- Allmendinger J., Hackman J.R. (1996), "Organizations in Changing Environments: The case of East Germany Symphony Orchestras", *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n. 3, pp. 337-369.
- Bailey K.D. (1994), *Methods of Social Research*, The Free Press, NYC, NY.
- Bandura A., Grusec J.E., Menlove F.L. (1966), "Observational Learning as a Function of Symbolization and Incentive", *Child Development*, vol. 37, n. 3, pp. 499-506.
- Bassi A. (2000), *La musica e il gesto*, Christian Marinotti Edizioni, Milano.
- Berlioz H. (1965), "On Conducting", in *The Conductor's Art*, Carl Bamberger (Ed.), McGraw-Hill Book Company, New York.
- Bernstein L. (1965), "The Art of Conducting", in *The Conductor's Art*, Carl Bamberger (Ed.), McGraw-Hill Book Company, New York.
- Bougon M., Weick K., Binkhorst D. (1977), "Cognition in Organizations: An analysis of the Utrecht Jazz Orchestra", *Administrative Science Quarterly*, vol. 22, n. 4, pp. 606-639.
- Gioia D.A., Chittipendi K. (1991), "Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation", *Strategic Management Journal*, vol. 12, n. 6, pp. 433-448.
- Grant R.M. (2002), *Contemporary Strategy Analysis*, 4th edition, Blackwell Publishers, Oxford.
- Cummings T., Worley C. (2004), *Organization Change and Development*, South-Western College Publishing, Mason.
- Daft R.L. (2002), *The Leadership Experience*, South-Western College Publishing, Mason.
- Deloitte (2011), "Collective leadership: Getting organizations to work as one", http://www.deloitte.com/assets/Dcom-UnitedStates/Local%20Assets/Documents/us_consulting_HCTrends_CollectiveLeadership_060611.pdf, accessed on 02.12.2013.
- Demaree R.W., Moses D.V. (1995), *The Complete Conductor*, Prentice-Hall, New Jersey.
- Ernst & Young (2012), "The DNA of the CIO. Opening the door to the C-suite", [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/DNA_of_the_CIO/\\$FILE/DNA_of_the_CIO.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/DNA_of_the_CIO/$FILE/DNA_of_the_CIO.pdf), accessed on 02.12.2013.
- Gupta V., Hanges P.J., Dorfman P. (2002), "Cultural Clusters: Methodology and findings", *Journal of World Business*, vol. 37, pp. 11-15.
- Hackman R., Lehman E., Galinsky A. (1994), "London Symphony Orchestra (A)", Harvard Business School Case Collection, n. 494034-PDF-ENG.
- Hackman M., Johnson C. (2004), *Leadership: A Communication Perspective*, Waveland Press, Inc., Long Grove.
- Hofstede G. (1994), "The Business of International Business is Culture", *International Business Review*, vol. 3, n. 1, pp. 1-14.
- Lange M., Luksetich W., Jacobs P. (1986), "Managerial Objectives of Symphony Orchestras", *Managerial and Decision Economics*, vol. 7, n. 4, pp. 273-278.
- Maletz M.C., Nohria N. (2001, February), "Managing in the Whitespace", *Harvard Business Review*, Boston, pp. 102-111.
- Mason R., Mitroff I. (1981), *Challenging Strategic Planning Assumptions*, John Wiley & Sons, Toronto.
- McNamara D.E. (2009), "From Fayol's Mechanistic to Today's Organic Functions of Management", *American Journal of Business Education*, vol. 2, n. 1, pp. 63-78.
- Mintzberg H. (1971), "Managerial Work: Analysis from observation", *Management Science*, vol. 18, n. 2, pp. B97-B110.
- Mintzberg H. (1998), "Covert Leadership: Notes on managing professionals", *Harvard Business Review*, 6.
- Mintzberg H., Westley F. (2001), "Decision-Making: It's not what you think", *Sloan Management Review*, 42 (3).
- Munch C. (1955), *I Am a Conductor*, Oxford University Press, New York.
- Northouse P.G. (2001), *Leadership Theory and Practice*, 2nd edition, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks.
- Pasmore W.A. (1998), "Organizing for Jazz", *Organizational Science*, vol. 9, n. 5, pp. 562-568.
- Sayles L.R. (1964), "Managerial Behaviour: Administration in complex enterprises", McGraw-Hill, New York.
- Selznick P. (1948), "Foundations of the Theory of Organization", *American Sociological Review*, vol. 13, n. 1, pp. 25-35.
- Soro G. (2012), *Democrazia della musica. Leadership e Membership per intonare le organizzazioni*, Celid, Torino.
- Spreitzer G., Porath C. (2012), "Creating Sustainable Performance", *Harvard Business Review*, vol. 90, n. 1, pp. 93-99.
- Trash T.M., Elliot A.J. (2003), "Inspiration as a Psychological Construct", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 84, n. 4, pp. 871-889.
- Trompenaars F. (1996), "Resolving International Conflict: Culture and business strategy", *Business Strategy Review*, vol. 7, n. 3, pp. 51-68.
- Weick K.E., Gilfillan D.P., Keith T.A. (1973), "The Effect of Composer Credibility on Orchestra Performance", *Sociometry*, vol. 36, n. 4, pp. 435-462.