

Management e direzione d'orchestra

Il direttore d'orchestra: leadership o membership?

La metafora dell'orchestra come organizzazione complessa e del direttore come leader in grado di gestire i processi di divisione del lavoro e di coordinamento è stata spesso utilizzata in letteratura. L'idea di fondo di questo articolo è che tra member e leader la relazione biunivoca (ma non sempre simmetrica) che viene ad instaurarsi, assume connotati alquanto più variegati e sfumati che altrove, comprendendo quelli propri del rapporto cliente-fornitore, come quelli della relazione capo-subordinato e ponendosi alla base di workflow virtuosi, ma anche costantemente esposti a rischi di insuccesso. Il problema, viene proposto in questi termini: come rendere conciliabile un tipo di leadership carismatica, così come intesa in questo lavoro, con un funzionamento dei processi organizzativi e di routine che dovrebbero costruire la memoria dell'organizzazione? In altri termini, se la leadership è tanto più carismatica, quanto più tende ad identificarsi con la membership, come rendere compatibile un modello di guida forte con uno di partecipazione? Una possibile risposta a questi quesiti può essere costruita risalendo alla relazione tra attori operanti nel processo e contenuti del processo. 1. In termini di attori è fondamentale porre in rilievo il ruolo che nel "set organizzativo" in questione è svolto dal "middle management" (i così detti primi leggiù, ma anche componenti

riconosciuti come rappresentativi di parti del gruppo), la cui presenza appare determinante nella formazione dell'equilibrio dialettico tra leader (top management) e member dell'organizzazione. 2. Il ruolo di leader e di member (con particolare riguardo ai middle manager) si manifesta, in termini di contenuti, in un processo di scambio in cui le parti di cliente e fornitore si alternano e si sostituiscono, assumendo di volta in volta significati diversi e dando vita ad una struttura relazionale il cui oggetto è essenzialmente la conoscenza, nelle sue componenti tecniche e sociali. Il processo di lavoro di un'orchestra, cioè, può essere rappresentato sinteticamente come insieme di transazioni (culturali, di potere ed affettive) in alcune delle quali il cliente è il leader ed il fornitore il member, ed in altre il contrario. 3. Nel primo caso, ad esempio, oggetti della transazione sono valori tecnici quali le competenze interpretative e le prestazioni esecutive, o sociali, quali il riconoscimento del ruolo nell'orchestra; nel secondo possono essere considerati quali valori "domandati" dai componenti dell'orchestra al leader (nelle vesti di fornitore) le capacità di orchestrazione, le esperienze filologiche e di lettura del testo, le competenze di guida e coordinamento, il linguaggio espressivo, la tenuta emotiva e scenica, la risposta a specifici problemi organizzativi.

1 - Premessa

"Gettare luce sull'unicità delle caratteristiche di coloro che lavorano con la conoscenza richiede ai leader di adottare nuovi modi di pensare e di applicare nuovi modelli di organizzazione nei luoghi di lavoro. Sono d'accordo con quanto dice Rosabeth Moss Kanter di Harvard, in Executive Excellence: 'Le strutture dovrebbero essere molto libere e molto flessibili: meno gerarchia, più opportunità per le persone di giocare molti ruoli differenti. Certe volte si può essere un team leader, ed altre volte si può essere un semplice membro del team. Credo che sia importante essere anche molto flessibili rispetto alle posizioni e molto fluidi in termini di passaggi delle persone da un progetto all'altro, in funzione del proprio orientamento. Ed è importante essere molto orientati al progetto, piuttosto che ad un lavoro fisso'".

Queste parole letteralmente tradotte da un passo del *paper* di Seifter (2001) della Peter Drucker Foundation illustrano in modo eccellente l'impegno di studiosi del calibro di Drucker e Moss Kanter al tema del rapporto teorico ed empirico tra organizzazioni della conoscenza e leadership, con particolare riferimento ad una specifica organizzazione: l'orchestra. In particolare, il dilemma che pone il *paper* di Seifter e si cercherà di sviluppare in questo articolo risiede nella dialettica tra leadership e membership: un trade-off o due volti della stessa medaglia, in qualche modo complementari?

La metafora dell'orchestra come organizzazione complessa e del direttore come leader in grado di gestire i pro-

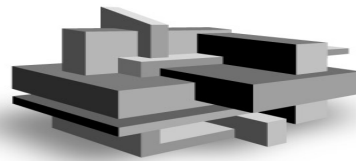
Sull'Autore. Luigi Maria Sicca, professore Associato di Organizzazione Aziendale, Facoltà di Economia, Università degli Studi di Napoli "Federico II". E-mail: lumsicca@unina.it

Desidero ringraziare Paolo de Vita, Riccardo Mercurio, Francesco Vizioli e Buni Zeller pur restando, naturalmente, unico responsabile di quanto scritto.

cessi di divisione del lavoro e di coordinamento è stata spesso utilizzata in letteratura (Hatzis, 2000; Allmendinger-Hackman, 1996; Allmendinger-Hackman-Lehman, 1996). Si è anche analizzata una prospettiva diversa: e cioè che il mondo dei processi di produzione e di organizzazione delle *performing art* nella sua tradizionalità possa essere preso ad “archetipo” dei complessi processi di produzione che interessano l’impresa moderna (Jeffcutt, 1996; Sicca 2000a; 2001). Il tema, dunque, si presta ad ampi e ricchi spunti di riflessione. Tuttavia l’obiettivo di questo lavoro è ben specifico: si vuole riportare l’attenzione del lettore sul primo aspetto del problema. E cioè sull’analisi del direttore d’orchestra come *leader* di un’organizzazione, sia essa l’orchestra che deve dirigere e con la quale deve “costruire” l’esecuzione di un brano occasionalmente, sia essa l’orchestra con cui il direttore d’orchestra istituisce rapporti stabili. I due casi, come avremo modo di vedere, sono diversi tra loro, pur avendo dei comuni denominatori. Nel primo ci si dovrà domandare come si afferma la *leadership* in un gruppo già formato. Cosa avviene, per esempio, quando un giovane direttore di talento deve salire su un podio occupato in passato da grandi nomi dello *star system*? Ma anche, in un’ottica più riduttiva ma realistica, quali condizioni e modalità organizzative giocano nel funzionamento e nei comportamenti interni ad un’orchestra di provincia meno blasonata diretta da un onesto ma ai più ignoto Maestro? Il secondo caso, invece, è quello del direttore con una sua orchestra stabile. Qui i problemi che si pongono sono differenti e sono per lo più paragonabili a quelli di un capo azienda che esercita il proprio stile di *leadership* su un gruppo. Si pensi ai casi di *turnaround* dove, a fronte di un nuovo vertice strategico, le prime “teste a saltare” sono quelle dei dirigenti o si pensi ad un gruppo di ricerca, dove il caposcuola si seleziona i propri allievi. A partire da tali quesiti, il tema della *leadership* verrà affrontato dal punto di vista “infrastrutturale” (Fonbrun, 1989; Martinez, 2000): l’attenzione, cioè, è al complesso mix di elementi di progettazione organizzativa che, insieme agli scambi intellettuali, emotivi ed umani, tracciano i confini (rinvenibili anche nelle orchestre più “democratiche”) tra membri del gruppo e leader, condizionandone in misura significativa le performance artistiche (De Vita, 2000). Attenzione, in altri termini, rivolta ai temi di progettazione che derivano dal modo in cui un *leader* “trasforma” gli *input* che gli vengono dai membri del gruppo in *output* da devolvere al gruppo stesso (concetto di *leadership* e concetto di *membership*) (Spaltro, 2001). In maniera asciutta e forse un po’ brutale, il complesso e delicato tema potrebbe essere sintetizzato nell’interrogativo classico: è il *leader* che fa il gruppo, oppure, viceversa, è il gruppo che “crea” un *leader*? Non esiste, come si vedrà nel prosieguo, una “ricetta”. *Leadership* e *membership* sono due facce della stessa medaglia, che si

completano a vicenda: così tratteremo di gruppi orchestrali in cui la figura del direttore d’orchestra è fondamentale ed, analogamente, vedremo come l’insieme di processi organizzativi ed il forte senso di *membership* possa “creare” una *leadership* “carismatica” e diffusa nell’organizzazione di un’orchestra.

Rimandando ad un recente lavoro di rassegna della letteratura sulla *leadership* (Quaglino-Ghislieri, 2000) l’idea di fondo di questo articolo è dunque che la *leadership* comunque esiste, sia essa una *leadership* autoritaria, oppure una *leadership* distribuita (o “carismatica”) o emergente. Il punto è che tra *member* e *leader* la relazione biunivoca (ma non sempre simmetrica) che viene ad instaurarsi, assume connotati alquanto più variegati e sfumati che altrove, comprendendo quelli propri del rapporto cliente-fornitore, come quelli della relazione capo-subordinato o dei rapporti tra componenti di un’unica squadra, e ponendosi alla base di *workflow* virtuosi, ma anche costantemente esposti a rischi di insuccesso.



1.1 - Metodologia di lavoro

La *metodologia* del lavoro si caratterizza per una presenza sul campo di chi scrive ad un periodo di prove dell’orchestra Toscanini di Parma nella seconda metà del mese di ottobre 2001. In concreto si è svolta un’indagine basata sull’osservazione partecipata di tre testi: Sinfonia n. 3 di Schumann; Mozart, Sinfonia Concertante (solisti Quarta e Rossi); Mendelsolm, concerto per violino (solista Quarta). Così sulla base di alcuni principi di teoria dell’organizzazione e di progettazione delle macro e micro strutture, acquisite attraverso la letteratura e dalla lettura di testi specifici sulla *leadership* (richiamati tutti in bibliografia) si è imbastita un’intervista al Maestro Francesco Vizioli. Questi ha risposto ad alcuni quesiti posti da chi scrive nella duplice veste di direttore d’orchestra (impegnato nel periodo di osservazione nelle prove d’orchestra) e nella veste di titolare della cattedra di Direzione d’Orchestra del Conservatorio di San Pietro a Majella di Napoli. (Una duplice veste, cioè, di chi esercita con la sua professione la *leadership* e di chi deve “insegnare” (?) la *leadership* a giovani aspiranti direttori. Si pongono a confronto, dunque, due “universi linguistici”, apparentemente distanti: quello delle teorie dell’organizzazione e quello della direzione d’orchestra.

Apparentemente, perché l’orchestra ed il suo direttore non sono altro che una manifestazione reale di una tipologia di organizzazione.

2 - Occasionalità e stabilità del direttore d'orchestra: professionalità ed incertezza

Un direttore d'orchestra può manifestare differenti modi d'intendere il rapporto con l'orchestra; sia in termini d'interpretazione delle esecuzioni musicali sia, più generalmente, di approccio umano al lavoro. In realtà i due aspetti non sono separati: il modo di operare del Maestro in orchestra è intimamente connesso al suo modo di concepire, in quanto uomo, la dialettica che lo lega ai suoi interlocutori. Allo stesso modo in cui il capo azienda esercita il suo stile di *leadership*.

Così afferma in proposito il maestro Vizioli:

"Il rapporto 'interprete-repertorio è importante ed accresce la fiducia dell'orchestra nei confronti del leader'.

Una sorta di specializzazione: il direttore X è bravo ad interpretare il compositore Y. In breve, pensa il professore d'orchestra, questo direttore ci farà fare bella figura con uno sforzo relativamente minore".

Nel caso della direzione d'orchestra si possono distinguere due diversi approcci (Tannenbaum-Shmidt, 1958): il *leader* incontra l'orchestra (occasionalmente) pochi giorni prima dell'inizio dei lavori; è il caso, frequente, di un "direttore ospite" che fa "uso dell'autorità"; il *leader* - è la seconda tipologia - collabora più o meno stabilmente con l'orchestra: è il caso di un direttore d'orchestra stabile (per esempio, ma non solo, in un teatro d'opera). L'analisi delle situazioni connesse al primo tipo di approccio riporta direttamente a problemi di tipo interpretativo e musicale benché, nella nostra prospettiva, il discorso musicale non sia comunque separabile da quello organizzativo (si pone ad esempio il problema delle modalità di sopravvivenza e sviluppo di un'orchestra fisiologicamente priva di *leader* stabile e continuamente esposta a cambiamenti non trascurabili di personalità, stili, tecniche organizzative di lavoro, e così via). In questa sede, però, interessa porre l'accento sugli aspetti legati ad una situazione del secondo tipo: la collaborazione stabile del direttore con un'orchestra o con un teatro. Questo approccio è prescelto perché consente di affrontare il tema in chiave organizzativa, al di là della sfera puramente musicale, anche tenendo conto della più ampia gamma di "ruoli" ricopribili da questa figura nel tessuto organizzativo di un ente musicale. Ci si riferisce alle diverse forme di accordi che, a partire dalla "rivoluzione" di Toscanini, si sono differenziate manifestate nella storia del teatro d'opera: "L'altra attività di Toscanini nel '21 mirò a rinnovare artisticamente la Scala [...] Quel tempo resta pertanto memorabile nella storia non solo della Scala, ma anche della vita teatrale in Italia per la gran somma delle cose compiute [...] Gli conferirono ampi poteri, ed egli fu prodigo di consigli e di norme. Come era avvenuto in preceden-

ti occasioni, badò innanzi tutto all'organizzazione, presupposto e garanzia del far bene. [...] Prima di tutto la stabilità, la condizione che rende possibile l'organamento, lo studio, l'allenamento, il progresso, la durata". (Della Corte, 1958 p. 183)

La maggiore attenzione a questo aspetto del problema è legata principalmente al fatto che la "stabilità" del direttore offre un ampio ventaglio di spunti di riflessione in termini organizzativi: il direttore d'orchestra, in queste circostanze, può essere considerato, per molti aspetti, alla stregua di un qualunque *leader*, non solo nel significato attribuitogli dal mondo musicale ("il componente di un insieme musicale che conduce le esecuzioni" come recita il *Longman College English Dictionary*), ma "una persona che ha autorità di comando" come si riscontra ancora nel *Longman Webster English College Dictionary* a prescindere dal mondo musicale.

3 - Organizzazione d'impresa ed orchestre

Il processo di guida (*leadership*) dell'orchestra non può essere compreso appieno se non si fa ricorso ad alcuni concetti dell'organizzazione aziendale che si ritrovano nel processo di produzione artistica. L'orchestra, per sua natura, è un'entità collettiva. Come in qualsiasi impresa più soggetti diversi tra loro (dal primo violino al bassotuba c'è un variegato ventaglio di tipologie umane, professionali e musicali) si trovano a dovere lavorare *insieme* per il raggiungimento del medesimo obiettivo. Ma condurre un'orchestra presenta un vantaggio rilevante rispetto alla conduzione di un'impresa. Mentre, infatti, in un'orchestra l'eterogenea composizione dell'insieme trova il suo punto di aggregazione nella "conoscenza diffusa" della musica presente in ciascuno; nell'impresa l'unità del sistema soltanto teoricamente può essere ricondotta al piano strategico, ai programmi operativi, alla definizione di una struttura organizzativa ed all'assegnazione di specifiche mansioni ai diversi livelli delle aree funzionali. L'esperienza dimostra che il modello di approccio razionale alla gestione, che pure ha trovato ampia adozione negli anni della crescita economica "senza limiti", oggi non può essere più assunto a riferimento neppure concettuale, perché i modi in cui si determinano i cambiamenti sono sempre meno prevedibili e quindi meno inquadrabili in modelli e procedure a cui i componenti della struttura debbano attenersi. Viceversa, soprattutto nel mondo della musica "dal vivo", è fisiologico il clima di forte imprevedibilità "operativa" che istante per istante domina sia nelle prove sia nelle performance pubbliche. Come afferma K. Weick (1988) in un saggio sulle opportunità ed i limiti dell'improvvisazione nella musica jazz, come metafora dell'azione organizzativa: "La pa-

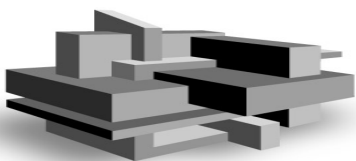
rola improvvisazione affonda le radici in *provisio* che vuol dire accordarsi in anticipo, o fare qualcosa di premeditato. Aggiungendo il prefisso *im* a *provisio*, come nel caso in cui il prefisso *im* è aggiunto alla parola mobile per creare immobile, *improvisio* significa l'opposto di *provisio*. Quindi l'improvvisazione ha a che fare con l'imprevisto, essa opera senza un patto precedente, manipola l'inatteso" (p. 94). Anche su questa riflessione di Weik proposta al Maestro Vizioli durante l'intervista egli esprime una sua opinione:

"l'imprevisto, l'inatteso del jazz è in realtà molto meno imprevedibile di quanto sembri! Il musicista di jazz improvvisa assemblando sul momento scale (melodie) già previste e conosciute su armonie (i famosi standard, giri di accordi rigorosamente stabiliti)".

Ed ancora, il Maestro Vizioli si è soffermato con forza e convincimento:

"Ritengo che il tasso di imprevedibilità sia inversamente proporzionale al livello tecnico di orchestra e direttori. Tanto è vero che con ottime orchestre ed ottimi direttori si riduce sensibilmente il numero di prove necessarie all'esecuzione pubblica. E' comunque possibile, a diversi livelli, per il direttore 'prevedere' eventuali 'anelli deboli' della compagine orchestrale e mettere in atto delle correzioni mirate sia con lo studio in prova che con il gesto in concerto".

Per contro, l'organizzazione di un'impresa ha un vantaggio rispetto all'organizzazione di un'orchestra. Ambedue si pongono la realizzazione di un obiettivo, ma nel primo caso vi è la possibilità di una misurazione "obiettiva"; nel secondo, il risultato dell'azione collettiva è ben difficile da misurare in modo obiettivo e dipende da una molteplicità di fattori contingenti, dal momento in cui la produzione ha luogo, dal tipo di *audience* presente e così via. Come ha recentemente osservato Salvemini (2001) "un libro non è una sedia. E uno spettacolo teatrale non è un'automobile. Assiomi per sottolineare che ci sono beni che hanno contenuti artistici e culturali e altri che hanno lo scopo solamente di soddisfare bisogni primari. I primi sono densi di elementi estetici e di emozione intellettuale; i secondi sono standardizzabili secondo le regole della produzione manifatturiera e rispondono ai criteri delle merci normalizzate" (p. 281).



3.1 - Le caratteristiche organizzative dell'orchestra: la progettazione delle mansioni

In base all'"osservazione partecipata" condotta sul campo a Parma, vediamo quale dovrebbe essere, dal punto di vista organizzativo, il metodo di lavoro "ideale" dell'orchestra, pur nella consapevolezza che implicazioni di carattere artistico, sociale e sindacale (come si dirà) non ne consentono, nelle odierne realtà occidentali, la piena attuazione. Come in ogni organizzazione (sia un'orchestra, un intero cast d'opera o una squadra di calcio) la specializzazione (orizzontale/verticale) delle mansioni costituisce uno degli elementi di progettazione (e valutazione) organizzativa che condiziona fortemente il profilo complessivo dell'organizzazione stessa.

Per chi non abbia conoscenza della produzione musicale va detto che il processo ideale per pervenire all'esecuzione orchestrale dovrebbe cominciare dal singolo professore d'orchestra, che è in grado di prevedere l'imprevedibilità del brano, di procurarsi le singole parti e studiarle a casa i singoli passi più impervi. Per quel che riguarda le prove a sezione - ovvero un lavoro di preparazione dei gruppi (Franco, 1991, 2000) -, generalmente archi e fiati nelle loro due compagini vanno "distribuiti" in base ad una considerazione di metodo e di merito del Maestro. Osserva Vizioli:

"Infatti, gli attuali accordi sindacali prevedono una durata sensibilmente minore per le prove a sezione, rispetto a quelle d'insieme. Sta al direttore scegliere- ad esempio se è più produttiva una prova di cinque ore con tutta l'orchestra o due prove di due sole ore e mezzo con i soli archi e due ore e mezzo con i fiati".

Dall'osservazione della preparazione dei tre testi su indicati (Schumann, Mozart e Mendelssohn), si può giungere a definire il seguente iter di lavoro: superata la fase di preparazione individuale provano separatamente i violini primi, i violini secondi, le viole, i violoncelli, i contrabassi, i legni e gli ottoni (in gergo si chiamano "file"). Successivamente, utilizzando una metafora organicistica (Morgan, 1986) si "aggregano le cellule" ed insieme provano le "sezioni": ovvero le file di violini primi e secondi da un lato; viole, violoncelli e contrabassi dall'altro; legni e ottoni insieme. Il successivo grado di accorpamento prevederebbe uno studio di tutti gli archi da un lato ed ancora di tutti i fiati dall'altro. Quindi seguono le prove d'insieme. Questo schema idealtipico, evidentemente, può mutare in funzione di una serie di variabili. Ad esempio, può essere utile fare provare insieme i violini secondi e le viole quando il "motore" della partitura risiede in quella relazione. Ancora, può essere utile, in altri casi, fare prima una lettura d'insieme e poi iniziare il lavoro "a fila" ed "a sezione". Analogamente il numero e l'intensità delle prove per le masse di fiati può cambiare a seconda delle esigenze del testo, del "materiale professionale" disponibile e - non

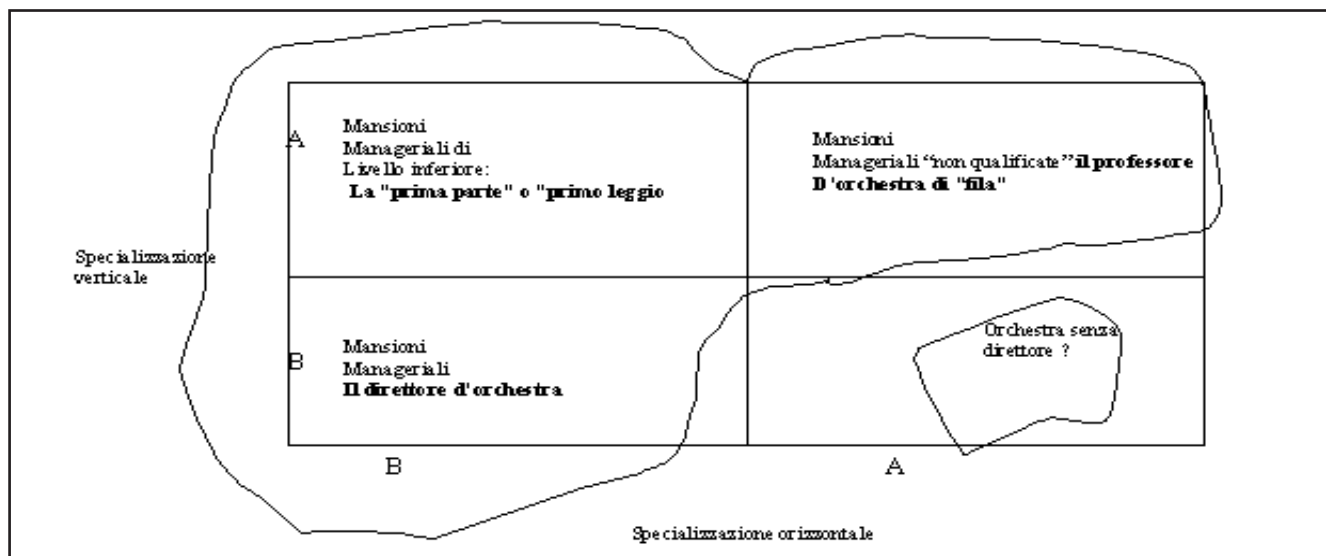


Figura 1

ultimo - dallo “stile di *leadership*”.

Da quanto precedentemente detto si potrebbe dedurre che il ricorso a logiche di forte specializzazione organizzativa sia prevalente nel contesto in esame.

Anche in questo caso, tuttavia, va osservato che non esiste una regola assoluta; ogni realtà richiede una differente intensità nell’uso delle variabili di progettazione: si può dire che ciò che può far bene ad un individuo, può nuocere un altro (Terkel, 1972). Ma, anticipando il tema dell’incentivazione che sarà trattato nel successivo paragrafo 4, in un’orchestra la distribuzione e soprattutto la differenziazione dei compiti viene fortemente condizionata non solo da scelte di “progettazione” asettiche e stabili operate a monte (o addirittura “fuori” dell’organizzazione), ma in grande misura dalla partitura, che rappresenta la trama (il “piano”) su cui si costruisce l’ordito sia dell’azione musicale, sia dell’azione sociale, determinando solo “a valle” un effettivo e visibile sistema di divisione del lavoro a livello individuale. La partitura, cioè, è una costante, una sorta di *conditio sine qua non* che prescinde dalle scelte di progettazione, le quali pertanto debbono costantemente sapere interfacciarsi con essa (coinvolgendo il direttore e tutti gli orchestrali). E’ per questo motivo che la specializzazione nella dimensione verticale può rappresentare un coefficiente cruciale nella capacità di modificare il sistema. A fronte di un ruolo strutturalmente specializzato in senso orizzontale, quello del controllo (verticale) sul processo di lavoro e sulla gestione delle relazioni interpersonali può costituire un momento critico nella ricerca dell’equilibrio tecnico e sociale all’interno della micro organizzazione in esame.

Per chiarire il concetto si può riprendere l’esempio dell’orchestra quale struttura di ordine superiore: un “sistema” in cui le attività ed i comportamenti dei diversi individui sono altamente standardizzati. Ogni “fila” e poi ogni “sezione” deve giungere, per realizzare un buon livello qua-

litativo, ad una *totale standardizzazione* della propria prestazione. La natura professionale dei musicisti che suonano in orchestra viene riportata ad un comune denominatore che è, o dovrebbe (!), essere non solo la disciplina, ma anche omogeneità tecnica, di suono, di intonazione ecc... In questo senso si può ritenere che - a dispetto di una prima apparenza legata alla presenza di elevate professionalità idiosincratiche (Piore, 1971) - l’orchestra tende a manifestarsi con una configurazione del tipo “burocrazia meccanica” - à la Mintzberg - nel senso che c’è una profonda divisione del lavoro ed un particolare accento sulla standardizzazione dei processi ai fini del coordinamento. A tal proposito va detto che nelle grandi orchestre, in cui il processo di studio si approssima a quello descritto, il livello di precisione e di amalgama dell’insieme è tale da giungere fino alla standardizzazione dei respiri: perché da questa deriva l’intensità della mano sull’archetto, sulle corde o sui tasti, da cui deriva, in ultima analisi, l’omogeneità dell’insieme (Osborne, 1990).

Inoltre, al di là delle dinamiche comportamentali legate al carisma delle singole personalità, ogni fila d’orchestra ha un “primo leggio”, una “prima parte” che è istituzionalmente deputata a svolgere proprio le funzioni di capo di linea intermedia. E’ in questo senso che si può dire che questa figura occupa, nell’ambito della logica organizzativa, il ruolo di un “capo di prima linea”: un soggetto, cioè, che funge da collegamento tra direttore e la fila d’orchestra. Utilizzando il concetto di specializzazione orizzontale e di specializzazione verticale, intendendo (come si è già detto) con la prima il grado di ampiezza di una determinata mansione e con la seconda il grado di controllo sull’attività svolta, si può dire che in un’orchestra si viene a creare una situazione del tipo indicata in *figura 1*, in grado di descrivere l’assetto dell’attore-

individuo e l'aggregazione dei compiti in mansioni. Tale matrice, pur nella sua semplicità, va tuttavia spiegata.

Dal punto di vista dell'esecuzione orchestrale il direttore d'orchestra è l'elemento dell'orchestra con i più bassi gradi di specializzazione (orizzontale e verticale). Egli, infatti, deve conoscere gli "elementi" tecnici e musicali di tutti i diversi strumenti, disponendo contemporaneamente del massimo grado di controllo sul suo proprio operato. Si potrebbe riprendere al riguardo il teorema di *Peter* secondo cui si è soliti dire nel mondo delle aziende, che andando avanti nei percorsi di carriera, ci si approssima sempre di più ai *massimi livelli di incompetenza*. All'estremo opposto ci sono i singoli professori d'orchestra: da un lato, infatti sono figure altamente specializzate in termini di competenze orizzontali (almeno dieci anni di studio di conservatorio, più qualche anno di specializzazione ed un concorso per entrare in orchestra), mentre dal punto di vista dell'orchestrazione finale (che è l'output del processo organizzativo) il loro "spazio di controllo" verticale è estremamente ridotto.

"Si tratta di un'incompetenza apparente - conferma Vizioli -. Il direttore può non sapere suonare un dato strumento, ma può avere per esperienza o per l'utilizzo di consulenti specializzati; nozioni tecniche mirate ad una funzione espressiva-emozionale di quello strumento, o di quella famiglia di strumenti. Direttori provenienti da una formazione pianistica hanno spesso una buona conoscenza dei 'colpi d'arco', talvolta migliore degli stessi strumentisti !".

Il quadrante in alto a sinistra è occupato dalle "prime parti" o "primi leggi" (più sopra richiamati) che guidano le file e fungono da "manager di linea intermedia" tra il direttore d'orchestra e la fila. Si tratta quindi di mansioni manageriali intermedie, particolarmente importanti dal punto di vista della formazione dell'equilibrio tecnico e sociale dell'organizzazione, cui viene riconosciuto, attraverso forme di allargamento orizzontale delle mansioni (non solo eseguire, ma - *primus inter pares* - anche dialogare, interagire ed eventualmente negoziare, rinunciando ad una quota di specializzazione orizzontale per canalizzare il flusso musicale nel disegno globale), un ruolo significativo, pur senza che questo porti ad un reale ampliamento del loro grado di controllo (alta specializzazione verticale) sul processo organizzativo proprio ed altrui.

Il quadrante in basso a destra (bassa specializzazione verticale/alta specializzazione orizzontale) dal punto di vista dell'orchestra tipo con direttore potrebbe essere vuoto. Ciò significherebbe che nell'organizzazione-orchestra a fronte di un'elevata specializzazione orizzontale delle mansioni (data dall'idiosincrasia delle professionalità de-

gli orchestrali), non esiste alcun controllo sulle proprie attività, a causa del ruolo dominante del direttore d'orchestra. In realtà va notato che la combinazione di competenze in esame può essere presente in queste organizzazioni, a patto che, però, venga operato un drastico, ma non impossibile, intervento strutturale: l'eliminazione (organizzativa, non fisica) del direttore. Ci si viene a trovare in questo caso di fronte ad una vera e propria variante organizzativa, quella cioè dell'orchestra senza direttore. Al suo interno il controllo sulle mansioni viene assunto dai singoli membri dell'orchestra che secondo una logica "democratica" si alternano nelle scelte di concertazione. E' quanto alludeva la citazione ad inizio articolo. Ma su cui, poi, si tornerà nel prosieguo riferendoci alle modalità di coordinamento assunte ogni qual volta un nuovo membro entra a far parte dell'organizzazione (paragrafo 5.1).

Va anticipato, tuttavia, sottolinea il maestro Vizioli che: *"esistono forti limiti pratici nelle orchestre senza direttore: innanzitutto con organici medio-grandi è difficile proprio per un problema di distanza fisica ascoltarsi l'un l'altro, il che è un presupposto imprescindibile per un controllo ed una omogeneità interpretativa. In secondo luogo nel teatro d'opera - che rappresenta la parte maggioritaria dell'attività delle orchestre - è ancor più arduo coordinare l'orchestra (che risiede nella buca orchestrale) con il sovrastante palcoscenico. In entrambe i casi occorre fare riferimento a quel concentrato di informazioni tecniche, ritmiche ed emotive che è il gesto direttoriale".*

Considerato il quadro di fondo della distribuzione delle mansioni, è necessario tenere conto del tema dell'incentivazione che in un sistema professionale come un'orchestra può assumere una valenza peculiare, oltre che evidenziare problematiche particolari.

4 - Il contesto di lavoro dell'orchestra: i problemi di incentivazione

Lo specifico contesto che caratterizza l'orchestra, è illustrato da numerosi spunti di riflessione offerti dalla scuola sociologica di Francoforte e, come si è accennato, in particolare, da Adorno.

L'Institut für Sozialforschung di Francoforte, fondato nel 1923, diviene un centro significativo con la nomina di Max Horkheimer a direttore. All'avvento del nazismo l'istituto è costretto a chiudere. Con la sua riapertura nel 1950, l'istituto continua l'attività di ricerca recuperando il suo spirito originario: il tentativo di saldare l'atteggiamento critico nei confronti della scienza e della cultura, con la proposta politica di una riorganizzazione razionale della società, in grado di superare la crisi della ragione. In tale contesto, Adorno analizza in "Introduzione alla sociologia della musica" (1962) alcune dina-

niche fondamentali del rapporto di convivenza tra l'orchestra ed il direttore.

Uno dei problemi principali del lavoro d'orchestra è legato ad una contraddizione di fondo espressa nel sostrato psicologico e sociale del gruppo. Da un lato ci sono i professori d'orchestra, portatori di un proprio bagaglio culturale, umano, psicologico; dall'altro, invece, il direttore esprime un diverso modo di porsi di fronte alla musica; un differente modo di concepire il suo rapporto con l'esecuzione. Il "gap" tra direttore ed orchestra è strutturale e, pertanto, impossibile da eliminare *tout court*. Tuttavia è possibile realizzare un clima in cui tale distanza viene vissuta in condizioni di adeguatezza e, quindi, a vantaggio della Musica. Dal punto di vista dell'orchestra il punto nevralgico da contenere è quello dell'incentivazione e della motivazione. Poiché nel mondo delle orchestre, a differenza di quanto avviene nel mondo delle imprese l'incentivazione e la motivazione non può essere realizzata attraverso i consueti strumenti dei premi in denaro o in sviluppi della carriera (Costa, 1997; Manzolini, 1984; Salvemini, 1992), occorre, allora, fare leva su altre dimensioni, alle quali si è già accennato nel paragrafo precedente.

4.1 - Problemi di incentivazione e motivazione

Adorno, nell'opera citata, sottolinea come l'attività dello strumentista d'orchestra non abbia pressoché alcun rapporto con l'utopia cui mirava il bambino alle prime armi con lo strumento. E' proprio nel rifiuto di queste attività che "si rifugia l'amore per qualcosa che un tempo lo vivificava" (Adorno, 1971, p. 142). In sostanza il bambino che un tempo iniziò a studiare la musica intravedeva da un lato un proprio potenziale di sviluppo dell'identità; e dall'altro una propria "visibilità", fama e prestigio artistico e sociale che non hanno nulla a che vedere con il paziente ed "anonimo" lavoro di professore d'orchestra.

La creazione di stimoli al gruppo rappresenta, dunque, il principale strumento di progettazione per consentire all'orchestra di recuperare uno stato psicologico prossimo a quello dal quale era partito ed il cui allontanamento costituisce la principale causa di demotivazione. Attualmente si dispone di un ventaglio di strumenti sufficientemente ampio da consentire l'effettiva realizzazione di validi piani di incentivazione. Si è visto: lo studio per fila, per sezioni, ecc., possono consentire di realizzare una responsabilizzazione dei singoli artisti; questi sentendosi "scoperti" rispetto alla loro consueta posizione di leggio tendono a recuperare la loro dignità di musicisti, riproponendosi problemi (spesso, altrimenti, dimenticati) di intonazione, qualità del suono, insieme e, quindi, tecnica strumentale, capacità di concentrazione ecc.

L'obiettivo cui mirano i piani di incentivazione è, in al-

tri termini, di superare un naturale atteggiamento di ambivalenza dell'orchestra nei confronti del direttore ed il fisiologico crescere di elementi di frustrazione. "Mentre essa, pronta all'esecuzione travolgente, pretende che egli la tratti con durezza, egli è al tempo stesso sospetto in quanto parassita che non deve mettersi a tirare l'arco o a soffiare in uno strumento e che si fa bello a spese di quelli che suonano. La dialettica hegeliana tra padrone e servo si ripete in miniatura" (Adorno, 1971, p. 136). Da un lato, dunque, c'è il direttore d'orchestra, con una visione d'insieme più ampia della "sommatoria di vedute" dei singoli professori, dall'altro questi ultimi sono portatori di un bagaglio professionale prevalentemente tecnico e, al tempo stesso, di un entroterra sociale e psicologico determinante nel definire alcuni comportamenti critici nel contesto d'azione orchestrale (come si è detto in relazione al tema delle aspettative del fanciullo che un tempo iniziò lo studio della musica!).

In questo senso, Adorno individua una sorta di "sociologia della renitenza": riprendendo le parole di Adorno nell'opera citata, egli dice "La psicologia sociale dell'orchestra è quella del carattere edipico, che oscilla tra il saltare su ed il farsi piccino piccino" (p. 136). Così Adorno focalizza da un lato una riluttanza alla sottomissione da parte di individui (gli artisti) che si sentono uomini liberi; dall'altro la tendenza alla sottomissione di fronte all'immensa complessità dell'opera da eseguire e da interpretare, non soltanto sul piano della lettura tecnica, ma soprattutto su quello della comprensione metalinguistica e dell'orchestrazione.

Sull'analisi delle componenti socio-psicologiche che caratterizzano il contesto dell'orchestra ci si potrebbe soffermare ancora a lungo. Tuttavia qui si vuole completare la riflessione sulla dialettica tra *ensemble* e Maestro proponendo alcuni *flash* sulla posizione di quest'ultimo in relazione al contesto umano. Ciò facendo riferimento al tema di questo sotto-paragrafo dell'incentivazione e della motivazione.

Il direttore d'orchestra, come ogni *leader*, deve essere in grado di cogliere tutti i segnali che vengono dall'ambiente-orchestra e ricondurli all'obiettivo di crescita del sistema. "Non appena la musica polifonica [...] ha l'ambizione di conseguire l'unità del molteplice, è necessaria per guidarla anche una coscienza unitaria che sia in grado di raggiungere spiritualmente l'integrazione per poi realizzarla o almeno controllarla" (Adorno, 1971, p. 131). Sulla necessità musicale del direttore d'orchestra come (f)attore motivante, dunque, almeno partendo dalle posizioni di Adorno sembra non vi siano dubbi.

L'insieme risulta, necessariamente, dalla guida di un "centro ordinatore ed equilibratore", che, in quanto tale, reprime, o meglio, coordina le spontaneità individuali. Non solo, dunque, non è assolutamente ipotizzabile giungere ad una situazione di autonomia dal direttore (anche

se sulla validità di questa affermazione ci ritorneremo nei prossimi paragrafi) ma è vitale, per il successo di un tale lavoro, la presenza e la dedizione costante del direttore per la sua orchestra. La costruzione del programma musicale da eseguire deve essere il frutto di una collaborazione costante e duratura tra orchestra e direttore: ciò per consentire alla prima di interiorizzare gradualmente l'idea espressa dal secondo. Una situazione di effettiva collaborazione e sintonia tra le parti può consentire di smorzare quegli stati di frustrazione che, altrimenti, dominano l'atmosfera di lavoro. Alla fine, chi ne paga le spese è la Musica. Riprendendo la citata intervista di Osborne, così H. V. Karajan si esprime parlando dei "suoi" filarmonici: "Rinuncerò a tutto per questa orchestra ma in cambio debbo chiedere che sia mia sinché vivrò [...] dobbiamo fare alcune cose fondamentali. Imparare ad eseguire una corona con il suono pieno. Gli orchestrali pensavano che io intendessi per cinque secondi, ma io li feci esercitare a tenere il suono per 20 o 30 secondi" (Osborne, 1990, p. 107/108).

5 - Leadership o membership?

Il modello di leadership cui s'intende far riferimento (Mintzberg, 1989, pp. 15-22) parte da una duplice considerazione: dall'autorità formale deriva lo status, cioè la *posizione* di un soggetto all'interno di un'organizzazione; la posizione, unita alle *competenze*, implica la possibilità di definire una trama di relazioni. La miscela di posizione e competenze consente, dunque, di mettere a fuoco l'intensità del potere di cui dispone un manager/direttore d'orchestra. Ciò può essere facilmente sistematizzato in quattro ruoli considerati cruciali:

- (1) Ruolo di "figure-head" (figura rappresentativa);
- (2) Ruolo di "Resources allocator" (allocatore delle risorse);
- (3) Ruolo di "negotiator" (negoziatore);
- (4) Ruolo di "leader" (figura carismatica).

Sofferamoci sinteticamente sui primi tre ruoli, per poi focalizzarci più approfonditamente sulla funzione di *leader* carismatico al paragrafo 5.1.

Il direttore d'orchestra che opera con una certa stabilità è, per sua natura, una *figura rappresentativa*. Molto spesso la sorte e la fama di un'orchestra è legata al nome del "suo" Maestro il quale diventa il vero e proprio portatore dell'immagine dell'orchestra verso l'esterno. La storia recente e remota offre numerosi esempi in proposito. Nel caso, poi, in cui il direttore assume altre forme di responsabilità nell'organizzazione (così come ipotizzato in partenza) egli deve intessere una fitta rete di relazioni pubbliche all'esterno (Pick-Anderton, 1996). In realtà questo ruolo assume un maggiore spessore quando lo si integra con quello di *liason*: la funzione, cioè, di collegamento con l'ambiente, al di fuori della catena ver-

ticale di comando. Un esempio significativo è rappresentato da H. V. Karajan. Questi, nel corso della sua prestigiosa ascesa di musicista, ha sempre svolto anche attività come quelle che si stanno descrivendo. A tal proposito è significativa la posizione politica, tanto discussa, di H.V.Karajan. Il maestro sosteneva di avere aderito al Partito Nazionale Socialista solo nel 1935 e che l'adesione rappresentava la condizione per la sua nomina alla carica di GeneralMusikDirektor ad Aquisgrana. Nel mondo delle imprese, ed in particolare in quelle che costituiscono e fondano il loro prestigio sulla fiducia, come ad esempio le banche figure che svolgono questo ruolo sono frequenti ed hanno ampio riconoscimento (ad esempio: Cuccia-Mediobanca; Agnelli-Fiat; Mattei-Eni, ecc...).

Con il termine *allocatore delle risorse* di solito si fa riferimento all'assegnazione delle risorse finanziarie alle diverse attività. Qui, invece, si utilizza per riferirsi all'acquisizione delle risorse professionali. Quella che nel *management* si chiama "acquisizione" delle risorse che entrano a far parte del sistema professionale di un'organizzazione, oppure gestione delle risorse chiave e del personale di alto livello. Di tale funzione, fisiologicamente attribuita al Maestro, va sottolineata l'importanza del processo di acquisizione delle risorse umane (si pensi, ad esempio, ad un direttore d'orchestra che opera stabilmente in teatro lirico ed al suo ruolo nella scelta dei cantanti).

Nel 1977 nell'Orchestra Filarmonica di Berlino c'erano solo sei strumentisti di quelli che erano andati in tournée con Karajan nel 1955 quando questi, dopo la morte di Furtwangler nel 1954, iniziò la collaborazione (a vita!) con i *Berliner Philharmoniker*. "Molti orchestrali stavano avvicinandosi all'età della pensione, e quindi fu possibile in un periodo di sei sette anni ringiovanire il complesso. Fin dal principio ho preteso che ogni membro dell'orchestra possedesse grande capacità professionale e grande cultura. Abbiamo dovuto impegnarci non poco per trovare strumentisti di questa fatta" (Osborne, 1990, p. 109). Riprendendo ancora il caso di un teatro d'opera, per esempio, in cui le responsabilità musicali sono accentrare nelle mani di un maestro di chiara fama (è ad esempio, il caso odierno di R. Muti a La Scala di Milano; o di J. Levine al Metropolitan di New York), la funzione di "allocatore di risorse" va al di là della selezione degli orchestrali. Investe, infatti, per esempio, anche la scelta dei cantanti che in un teatro lirico rappresentano, forse, la più preziosa delle risorse (Sicca, 1997). Su questo punto il maestro Vizioli è drastico:

"il direttore stabile è sempre presente a tutte le audizioni necessarie alla formazione dell'orchestra. Dal primo violino allo strumentista "di fila". Ritengo altrettanto importante la presenza nella selezione dei cantanti che - per lo meno nel sistema italiano dove non esiste il concetto

di 'compagnia stabile di canto'- durano solo durante i
l periodo delle singole produzioni".

Le funzioni di *negoziiazione* vengono esercitate sia nei confronti degli interlocutori diretti (interni o esterni) sia, indirettamente, attraverso differenti combinazioni di posizione e di potere; ovvero di delega del potere. Anche in questo caso, cioè, il potere prende forma all'incrocio tra la posizione e la competenza che, diversamente, tendono a definire la reale funzione di un soggetto all'interno dell'organizzazione. Si può dire che tutta la vita professionale del Maestro, come quella di un manager, consiste in un'attività di negoziazione; con questa espressione, però, non bisogna intendere necessariamente un'attività di contrattazione esplicita. Se la negoziazione viene pensata come una dialettica che sottende tacitamente i rapporti tra il direttore ed i suoi interlocutori, allora ci si rende conto che dal momento in cui il Maestro sale sul podio per la prima prova fino al giorno dell'ultima replica c'è una continua logica negoziale. La scelta del modo di lavorare, l'ordine in cui si provano le differenti parti del lavoro, le scelte dei tempi e di stile sono, di diritto e di fatto, insindacabilmente stabilite dal maestro. La stessa gestualità del direttore, in sostanza, può essere concepita come una pretesa/riciesta che altri facciano qualcosa; in questo senso rappresenta una forma di negoziazione. Il problema, però, è che le musiche sono eseguite sempre da "uomini" (tra l'altro musicisti) portatori di proprie convinzioni, idee e, soprattutto, esperienze. E' evidente che il Maestro di chiara fama esprime il suo "potere contrattuale" con una maggiore facilità rispetto al giovane inesperto, sia nelle scelte musicali che nella loro realizzazione. Il potere di persuasione di un grande Maestro, riconosciuto tale dall'orchestra, è molto maggiore di quello di un giovane direttore che, pur ricoprendo la stessa posizione con piena professionalità riconosciuta, manifesta un minore "ascendente" sui suoi interlocutori. In proposito, afferma Vizioli,

"anche l'orchestra può diventare sensibile allo star system (quando il rapporto con le superstar non diventi inflazionato e deteriorato). Il direttore di grande fama può permettersi, a questo punto, originalità interpretative ai limiti della stramberia che non verrebbero perdonati al giovane sconosciuto".

Ma il problema può essere compreso meglio se si tiene presente che nell'universo dei direttori d'orchestra non ci sono solo le grandi *star* del firmamento musicale: Abbado, Muti, Kleiber e pochi altri hanno un potere di persuasione estremamente incisivo. Diventa pertanto difficile parlare di negoziazione che, in questi casi, assume una fisionomia molto sfumata. Si deve ricordare che esistono tanti musicisti che pur non avendo l'esperienza e

l'ascendente dei grandi, sono dei buoni professionisti. Questi da un lato esercitano, per loro natura, un peso specifico più contenuto (rispetto alle *star*) nei confronti dei loro orchestrali (che, magari, hanno lavorato con i più grandi direttori del mondo); dall'altro sono costantemente sottoposti al confronto sia con i grandi nomi che hanno occupato, precedentemente, lo stesso podio (anche per una sola produzione), sia con le grandi pietre di paragone della letteratura discografica.

Ma su questo punto conclusivo, Vizioli fa notare che:

"tutti i musicisti (direttori, solisti, orchestre) a differenza del pubblico di appassionati ed, ahimé, talvolta dei critici musicali, sono assai diffidenti nei confronti del modello discografico, per lo meno nei confronti della sua perfezione tecnica, generalmente ottenuta con abili lavori di 'sartoria' negli studi discografici".

5.1 - figura carismatica: è nato prima l'uovo o la gallina?

Ed arriviamo al punto centrale del *paper*: si vuole richiamare il concetto di *figura carismatica*. Il Devoto e Oli (p. 507) definisce il *carisma* in senso figurato: "Quanto concorre a determinare un ascendente o un'influenza indiscutibile e generalizzata sugli altri (autorità, saggezza, dottrina, prestigio fascino)" ecc... Nella sua opera Weber identifica tra i tre tipi ideali di potere legittimo, proprio il "potere carismatico": con esso, nell'opera weberiana si intende un "dono della Grazia" attribuito ad una persona che viene riconosciuta come capo. Nella sua forma pura questo potere è *irrazionale e rivoluzionario*.

L'apparato *burocratico* di questo tipo di potere è formato da *discepoli* (sfera religiosa, sfera politica, sfera imprenditoriale, ecc..) (Weber, 1961, p.221). Dal punto di vista dell'analisi organizzativa, la terminologia può trarre in inganno, poiché si può supporre che il carisma riguardi una ed una sola persona. Come è stato recentemente osservato in uno studio comparato tra *leadership* organizzativa e direzione d'orchestra "il movimento che si sta sviluppando fortemente sta cambiando il concetto di *leadership* in quello di *membership*. Questo significa essenzialmente due cose: che un soggetto è un *leader*; se prova un'emozione chiamata *leadership* e se vive in un gruppo che lo fa sentire tale, provocando in lui questo specifico sentimento. Significa poi che non vi può essere idea di *leader* senza idea di gruppo, senza quella che è stata chiamata *group assumption*, il fondamento del gruppo. Questo vuol dire essenzialmente che la *leadership* è un *fenomeno di gruppo*. Non ha senso parlare di un leader senza tener conto del gruppo in cui si esprime. Oggi il sentimento di *leadership* si sta perciò sempre più identificando con l'idea di *membership*, cioè di appartenenza. Il *leader* può così essere considerato come il soggetto che possiede il più forte sentimento di appartenenza in gruppo. Che sia precedente uno o l'altro dei due sentimen-

ti è questione di opzione. E' nato prima l'uovo o la gallina?" (Spaltro, 2001, p. 109). E' su questo piano di scambio reciproco, come si vedrà nel seguito, che si inserisce il problema del rapporto cliente/fornitore. Chi è cliente di chi? E chi è fornitore di chi? In che misura cioè, *leader e member* possono considerarsi in una relazione cliente/fornitore? Su questi quesiti torneremo nelle conclusioni.

In realtà con riferimento ad un'organizzazione complessa come un'orchestra l'espressione "carisma" va intesa con una variante: la *leadership* carismatica non fa necessariamente riferimento ai singoli, isolatamente presi, ma ad una collettività che sa, di volta in volta, delegare e "distribuire" la *leadership* all'interno del gruppo. *Leadership* che assume poi le vesti di potere carismatico à la Weber, o secondo il dettato del Devoto-Oli. E' il cosiddetto *Orpheus process* cui alludeva la citazione all'inizio dell'articolo. Questo è un processo che in tutto il mondo sta facendo discutere i teorici dell'organizzazione e riguarda l'*Orpheus Chamber Orchestra* di New York. "E' l'unica orchestra che da trent'anni fa prove e dà concerti senza direttore. I suoi ventisette membri, tutti altamente qualificati, hanno sviluppato una forma di democrazia interna - nota ormai come "the Orpheus process" - che si risolve in un impegno e coinvolgimento che ha portato a questa orchestra i più prestigiosi riconoscimenti internazionali". (Antiseri, p. 29).

Come si è avuto modo di scrivere in altra occasione (Sicca, 2000a) e con riferimento al quadrante in basso a destra della figura descritta al paragrafo 3.1., in effetti l'*Orpheus Chamber Orchestra* probabilmente è uno dei rari casi di successo di orchestra senza direttore, a fronte di numerosi tentativi (di palese significato politico) di realizzare una struttura orchestrale "democratica" senza una *leadership* forte (Semenov, 2001). In organizzazioni di questo tipo è facile riscontrare quel che Nonaka e Takeuchi (1997) intendono per *Knowledge Management*. La socializzazione di un nuovo membro e la sua integrazione in uno schema di coordinamento avviene attraverso la "educazione" al modello estetico condiviso dal gruppo. Questa condivisione si realizza attraverso un vissuto di partecipazione a conoscenze tacite, che interessano le esperienze passate, magari in altre orchestre (dimensione esperienziale), il vissuto estemporaneo (il suonare qui e ora, con questa orchestra che ha i suoi modelli estetici di riferimento) e una metacomunicazione tra gli individui che si sviluppa nella pratica delle prove d'orchestra e delle esecuzioni in pubblico (la dimensione analogica). Tutto ciò è il risultato di una comunicazione di tipo estetico, soggettivo e tacito: riprendendo quanto osservato da Gagliardi (1996), il modo di percepire e sentire la realtà (il *pathos*, che afferisce all'esperienza estetica) si somma così al mondo dei saperi codificati (il *logos*) ed ai valori

esplicitati ed esplicitabili (*l'ethos*). I principi su cui si basa questo modo di intendere la "modalità carismatica" sono stati recentemente affrontati in nel già citato articolo di H. Seifter (2001) in cui si mettono in evidenza otto variabili in grado di supplire ad una *leadership* forte - à la Adorno - così come descritta nei paragrafi precedenti. Essi sono:

- (1) affidare il potere nelle mani di chi esegue il lavoro (si rammenta la differenza evidenziata da Adorno tra il direttore d'orchestra che "non si sporca le mani" ed i professori d'orchestra);
- (2) incoraggiare la responsabilità individuale per i prodotti e la qualità; (e qui si rammenta i temi dell'incentivazione e della motivazione che non avvengono con premi monetari o con sviluppi di carriera, ma con una maggiore specializzazione verticale ed orizzontale delle mansioni);
- (3) creare una chiarezza nei ruoli (e qui torna tutto il discorso sulle modalità ideal-tipiche del lavoro dei gruppi, "file", "sezioni", ecc...) e,
- (4) creare un lavoro di gruppo per "processi" (e qui si rammenta il passaggio da una modalità lavorativa "verticalistica" ad una "trasversale", attraverso cui produrre un output);
- (5) condividere e ruotare la *leadership* (è questo il caso in cui si traslano le logiche della musica da camera a quelle della musica sinfonica, Sicca, 2000b);
- (6) imparare ad ascoltare ed imparare a parlare (e qui si apre tutto il discorso della comunicazione con se stessi per comunicare con gli altri nelle organizzazioni Broms-Gahmberg, 1983);
- (7) guadagnarsi il consenso e soprattutto creare un sistema che favorisca il consenso (che non è il risultato di singole espressioni della *leadership*, ma il prodotto dell'essere, di volta in volta, figura rappresentativa, "carismatica", di allocatore delle risorse e di negoziatore);
- (8) dedicare passione alla propria missione (che è implicito nel processo di allargamento orizzontale delle mansioni). Il concetto di "carisma" che si segnala, cioè, pone l'accento sul "processo politico" proponendone una definizione che registra la transizione da una visione sostanzialmente *personalizzata, esecutiva, funzionalista, eterodiretta, volta al controllo* ad una visione che si sottrae alla dinamica relazionale duale per sottolinearne invece una fondata sull'interdipendenza multipla e reciproca. Si è registrato cioè il passaggio da una visione che pone al centro il ruolo e la funzione del *leader* come di chi 'fa succedere le cose', fa fare, eseguire e si fa seguire (è di chi guida - dal verbo *lead* - avere appreso chi segue, ovvero i *follower*) ad una versione che potremmo ora etichettare *sociale, coevolutiva, costruttiva, autodiretta, volta all'apprendimento ed all'empowerment*" (Piccardo, Benozzo, Cecchinato, 1998, p. 84) ed in questo senso "carismatica". Questa modalità di coordinamento del gruppo ten-

de a traslare i processi tipici della musica da camera (Sicca, 2000b) al contesto dei grandi gruppi sinfonici. Ora “accordare” un grande gruppo è cosa assai diversa da “accordare” un piccolo gruppo (per esempio un quartetto) sia dal punto di vista musicale (come dimostra la fisica delle vibrazioni), ma anche dal punto di vista sociale, come mostra la teoria dell’organizzazione (Vaccani, 1984).

Riprendendo il citato articolo di Seifter (2001), si può dire che la differenza tra un lavoro d’orchestra con *leadership* accentrata ed uno con *leadership carismatica* è drammatica. Così afferma Don Palma, membro fondatore dell’*Orpheus Chamber Orchestra*:

“I took one year from Orpheus at the very beginning and went to Los Angeles Philharmonic. I just heated it. I didn’t like to be told what to do all the time, being treated like I wasn’t really worth anything other than to be a good soldier and just sit there and so I was told. I felt powerless to affect things, particularly when they were not going well. I felt frustrated and there was nothing I could seem to do to help make things better. Orpheus keep me involved. I have some measure of participation in the direction the music is going to take. I think that’s why a lot of us have stayed involved for so long”.

Ebbene le dichiarazioni di questo musicista vanno contemporaneamente lette in linea ed in contrasto con le posizioni di Adorno descritte nei paragrafi precedenti. Mentre la *leadership* non è fissata in una particolare posizione o in una particolare persona, può accadere che un “carisma distribuito” consenta di avere chiari dei ruoli sociali che si sovrappongono a quelli musicali stabiliti dalla partitura. Ciò, dunque, non elude affatto il principio fondamentale dell’organizzazione aziendale come disciplina che studia la divisione del lavoro ed il coordinamento (Mercurio-Testa, 2000), ma riconferma questo principio, attraverso una rinnovata logica “distributiva”.

Conclusioni

A conclusione, si ritiene opportuno porre una serie di riflessioni per suscitare in modo esplicito alcuni quesiti ed alcune contraddizioni che sono emerse nel corso di questo scritto, intorno al tema della *leadership*. Il *leader* “serve” o non “serve”? Ponendo come premessa che non interessa, dal punto di vista metodologico inferire una generalizzazione, il problema, allora, va riproposto in altri termini: come rendere conciliabile un tipo di *leadership* carismatica, così come intesa in questo lavoro, con un funzionamento dei processi organizzativi e di *routine* che dovrebbero costruire la memoria dell’organizzazione? In altri termini, se la *leadership* è tanto più carismatica, quanto più tende ad identificarsi con la *mem-*

bership, come rendere compatibile un modello di guida forte con uno di partecipazione? “I direttori d’orchestra hanno bisogno dei musicisti, di quelle mani, di quelle teste, di quei cuori che vibrano allo stesso momento, ed è questo quello che fa la grande esecuzione: quando in un unico momento si sente un unico palpito. Se il direttore e l’orchestra palpitano all’unisono questo passa anche al pubblico. In esecuzioni particolarmente ben riuscite si ha un po’ la sensazione che tutti si respiri con la stessa cadenza, quasi come se i cuori battessero con lo stesso ritmo dettato dalla musica. [.....]. Al pari del mondo della produzione, al direttore, al leader, si chiede di ottenere valore aggiunto dal comportamento delle persone riuscendo a dare alle persone il senso di quello che fanno” (Nosedà, 2001, p. 100-101).

Una possibile risposta al quesito può essere costruita risalendo alla relazione tra attori operanti nel processo e contenuti del processo.

a) In termini di *attori* è fondamentale porre in rilievo il ruolo che nel “set organizzativo” in questione è svolto dal “middle management” (i così detti primi legghi, ma anche componenti riconosciuti come rappresentativi di parti del gruppo), la cui presenza appare determinante nella formazione dell’equilibrio dialettico tra *leader (top management)* e *member* dell’organizzazione.

Vi è un momento organizzativo, che a tale riguardo ci sembra quanto mai idoneo ad una lettura di carattere generale delle organizzazioni, che consiste nella considerazione del differente ruolo che svolgono i *manager* ai diversi livelli (*top e middle*). Come si è evocato nei paragrafi precedenti, il ruolo del *middle management* può essere rappresentato dalle “prime parti” che fungono da capi di prima linea, soprattutto nel coordinamento dei processi di apprendimento. Il mondo delle orchestre rende evidente tale ruolo: se è vero che nel mondo delle organizzazioni d’impresa il principale compito delle strutture di vertice è di assicurarsi che la struttura “processi” le competenze acquisite secondo il “grande disegno” espresso dal *top management*, spetta al management intermedio il compito di realizzare dialetticamente il progetto utilizzando le competenze e conoscenze presenti in campo. Si badi, non mera esecuzione da parte della struttura di ordini che il (direttore di un’orchestra) *top management* per la sua stessa peculiarità potrebbe anche non essere competente ad impartire, ma realizzazione di un processo culturale di cui possono essere artefici soltanto figure professionali che alle capacità tecniche aggiungono una conoscenza profonda della realtà e degli interlocutori sociali con i quali istituiscono relazioni (i primi legghi ad esempio). Il *middle management* svolge, dunque, un ruolo cruciale nel processo di creazione e trasmissione della conoscenza sia attraverso l’attivazione delle risorse di cui dispone, sia grazie ai *feedback* che riceve

dagli esecutivi e che elabora facendo leva sul proprio patrimonio di conoscenze per ritrasmetterle al *top management* (Vicari e Verona, 2000). Quest'ultimo assume sempre più un ruolo di *leadership*, inteso non più solo come capacità di guidare, bensì anche di formulare e trasmettere un disegno produttivo da realizzare. Il management, inteso nel senso di "come" fare le cose decise da chi esercita la *leadership* (quali cose fare) s'identifica sempre più con il *middle management* lasciando al *top* la sola funzione di *leadership*.

b) Il ruolo di *leader* e di *member* (con particolare riguardo ai *middle manager*) si manifesta, in termini di *contenuti*, in un processo di scambio in cui le parti di cliente e fornitore si alternano e si sostituiscono, assumendo di volta in volta significati diversi e dando vita ad una struttura relazionale il cui oggetto è essenzialmente la conoscenza, nelle sue componenti tecniche e sociali. Il processo di lavoro di un'orchestra, descritto nei paragrafi precedenti, cioè, può essere rappresentato sinteticamente come insieme di transazioni (culturali, di potere ed affettive) in alcune delle quali il cliente è il *leader* ed il fornitore il *member*, ed in altre il contrario.

Nel primo caso, ad esempio, oggetti della transazione sono valori tecnici quali le competenze interpretative e le prestazioni esecutive, o sociali, quali il riconoscimento del ruolo nell'orchestra; nel secondo possono essere considerati quali valori "domandati" dai componenti dell'orchestra al *leader* (nelle vesti di fornitore) le capacità di orchestrazione, le esperienze filologiche e di lettura del testo, le competenze di guida e coordinamento, il linguaggio espressivo, la tenuta emotiva e scenica, la risposta a specifici problemi organizzativi.

La formazione dell'equilibrio della transazione avviene per momenti successivi in un susseguirsi di fasi (riscontrabili tipicamente nei processi economico-sociali) che vanno dalla definizione della domanda, alla definizione della prestazione, alla sua erogazione fino alla sua valutazione e riconoscimento (Sicca-Zeller, 2000).

1 - Nella fase di *definizione della domanda*, viene sviluppata la strategia del *leader* (progettazione del prodotto) fondata sulle basi culturali e relazionali che si vengono a costituire tra *leader* e gruppo. La strategia del *leader* dovrà essere sviluppata da quello che abbiamo chiamato il *member*, per poi tradursi in progetti artistico/musicali realizzati da diversi attori interni (es. i professori d'orchestra nel loro insieme) ed esterni (es. i diversi *stakeholder* con cui il sistema-orchestra deve interagire). Dal punto di vista del *leader* la domanda si viene a delineare come espressione di un posizionamento strategico che egli vuole dare al "prodotto". Solo in questo modo i criteri di valutazione artistici e cultura-

li potranno essere ancorati alla definizione della domanda: in base ad essa, infatti, sarà possibile valutare il prodotto e il suo impatto sulle strategie del cliente/*leader*.

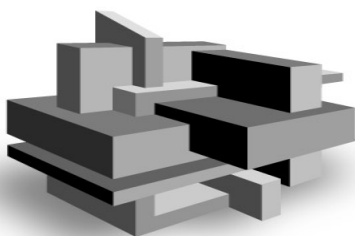
2 - Nella fase di *definizione della prestazione* si considerano tutte le azioni che assicurano una corretta valutazione della fattibilità e delle condizioni per fornire la prestazione ed eventualmente negoziarle tra *leader* e *member*. Qui si realizza infatti la selezione delle risorse artisticamente, economicamente e socialmente compatibili. In questa fase si realizzano decisioni conseguenti alle strategie produttive definite nella fase precedente ed iniziano a prendere forma le modalità di quello che nei precedenti paragrafi abbiamo chiamato la specializzazione orizzontale e verticale delle mansioni.

3 - Nella fase di *erogazione della prestazione*, si considerano tutte le azioni che consentono di progettare, realizzare, fornire, consegnare la prestazione richiesta, nonché monitorarne l'avanzamento e gestire eventuali variazioni. Questa è la fase delle prove, articolabili in vari modi in base alla negoziazione che avviene tra *leader* e *member*. Qui si passa, quindi, dal "progetto" al "prodotto". Si assiste al lavoro per fila e per sezione che abbiamo descritto nel corso del lavoro. Al termine della fase, cioè, con il rilascio del "prodotto" estetico, clienti e fornitori, ciascuno dai propri punti di vista, potranno valutare la *performance* in termini musicali.

4 - E' a questo punto che assume significato la fase della *valutazione* e riconoscimento della prestazione. E' evidente che la valutazione dipenderà dalle premesse estetiche, artistiche e musicali formulate dal cliente fin nella prima fase di definizione della domanda. Pertanto qui si considerano tutte le azioni che consentono di verificare sotto il profilo della relazione *leader/member* la prestazione fornita e di riconoscerne il valore sotto vari aspetti. Questa fase comprende tipicamente il "momento della verità" (Normann, 1999) in cui il prodotto viene fruito anche all'esterno e da cui possono derivare ulteriori stimoli per una nuova definizione della domanda in un virtuale circolo che può ricominciare. Naturalmente il livello di complessità (ed in qualche caso l'esistenza stessa) di ciascuna fase del processo dipende dal modello di relazione che s'instaura tra cliente e fornitore. E questo, come si è detto, è determinato dal contesto umano, sociale, artistico e professionale che caratterizza l'azione sociale di un'orchestra. In generale, sulla base di quanto esposto precedentemente, tanto più la relazione cliente/fornitore è standardizzata o standardizzabile, tanto più si può ritenere che si riduca la complessità nelle fasi 1, 2 e 4. Per esempio il piccolo complesso di musica che esegue il repertorio

del settecento napoletano in modo sistematico sviluppa certamente un processo meno “variabile” di un’orchestra sinfonica che deve incontrare per la prima volta un giovane direttore per l’esecuzione di un lavoro del grande repertorio romantico o decadente. Si può avere invece una relazione “complessa” nelle fasi 1 e 2 ed una relazione “standardizzata” (o meno incerta) nelle fasi 3 e 4 quando ci si avvicina al modello *Orpheus* trattato nei paragrafi precedenti.

Ma a fronte di modalità di coordinamento più basate sulla negoziazione e sulla gerarchia insieme ad altre meno “ingegnerizzabili”, basate sulla logica del clan e della fiducia, l’interrogativo resta: nasce prima l’uovo o la gallina? Questione di stile!



BIBLIOGRAFIA

- Adorno, Theodor W. (1962) *Einleitung in die Musiksoziologie. Zwölf theoretische Vorlesungen*, Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, Trad. it. 1971, *Introduzione alla sociologia della musica*, Torino, Einaudi.
- Allmendinger, J., Hackman, J. (1996) Organizations and Changing Environments: The Case of East German Symphony Orchestra, in *Administrative Science Quarterly*, 41.
- Allmendinger, J., Hackman, J., Lehman, E.V. (1996) Life and work in Symphony Orchestras, *The Musical Quarterly*, 80/2.
- Atik, Y. (1994) The Conductor and the Orchestra. Interactive Aspects of the Leadership Process, in *Leadership and Organization Development Journal*, 15/1.
- Aquadro Maran, D. (2001) *Leadership ed immagine dell'eccellenza*, Milano, Franco Angeli.
- Antiseri, D. (2002) Prove d'orchestra, ma senza direttore, *Il Corriere della Sera*, sabato 12 Gennaio, p. 29.
- Broms, H., Gahmberg, H. (1983) Communication to Self in Organizations and Cultures, *Administrative Science Quarterly*, 28/3.
- Costa, G. (1997) *Economia e Direzione delle Risorse Umane*, Torino, Utet.
- Della Corte, A. (1958) *Toscanini visto da un critico*, Torino, Ilte
- De Vita, P. (2000) I confini dell'azione organizzativa, in Mercurio, R., Testa, F., *Organizzazione assetto e relazioni nel sistema di business*, Torino, Giappichelli.
- Devoto, G., Oli, G.C., *Vocabolario illustrato della lingua italiana*, Milano, Sezione dal Reader's Digest.
- Ferraro, F. (2000) L'individuo, in Mercurio, R., Testa, F., *Organizzazione assetto e relazioni nel sistema di business*, Torino, Giappichelli.
- Fonbrun, C.J. (1989) Convergent Dynamics in the Production of Organizational Configuration, *Journal of Management Studies*, 26/5.
- Franco, M. (1991) *I piccoli gruppi strutturati. Impatto sui modelli organizzativi aziendali*, Torino, Giappichelli.
- Franco, M. (2000) Il Gruppo, in Mercurio, R., Testa, F., *Organizzazione assetto e relazioni nel sistema di business*, Torino, Giappichelli.
- Gagliardi, P. (1996) Exploring the Aesthetic Side of Organizational Life, in S.R.Clegg, C.Hardy, W.R.Nord (ed.), *Handbook of Organization Studies*, London, Sage.
- Gerloff E.A. (1985) *Strategie organizzative*, Milano, McGraw-Hill.
- Hackman J.R., Oldham G., Janson R., Purdy K. (1975): A New Strategy for Job Enrichment, *California Management Review*, vol.17.
- Hatzis, C. (2000) The Orchestra as Metaphor, *Armony*, 11.
- Horkheimer M. - Adorno T.W (1947) *Dialektik der Aufklärung*, Philosophische Fragmente, Amsterdam: Querido Verlag.. (Traduzione italiana, 1966) *Dialettica dell'illuminismo*, Torino, Einaudi.
- Jeffcutt, P. (1996) The Organization of the Performance and the Performance of Organization, *Studies in Cultures, Organizations and Societies*, vol. 2.
- Manzolini, L. (1984) Il ciclo di sviluppo del personale in impresa, *Sviluppo & Organizzazione*, 84 (supplemento).
- Mercurio, R., Testa, F. (2000) L'analisi organizzativa del Business System, in Mercurio, R., Testa, F., *Organizzazione*

zazione assetto e relazioni nel sistema di business, Torino, Giappichelli.

- Mercurio, R., Testa, F. (2000) *Organizzazione assetto e relazioni nel sistema di business*, Torino, Giappichelli.
- Mintzberg, H. (1989) *Mintzberg on Management Parte I: The manager's Job*. New York: The Free Press, A division of Macmillan.
- Morgan, G. (1986) *Images of Organisation*, London, Sage Publications Inc.
- Nord W.R., (1978) *Dreams of Humanization and the Realities of Power*, *Accademy of Management Review*, vol.3.
- Nonaka, I. - Takeuchi, H. (1997) *The knowledge-creating company. Creare le dinamiche dell'innovazione*, Milano, Edizioni Angelo Guerini e associati (ed. orig., 1995).
- Normann, R. (1999) *Service Management. Strategy and leadership in service business*, John Wiley & Sons Ltd, Chichester 1984 (trad. it., *La gestione strategica dei servizi*, Milano, Etas).
- Nosedà, G. (2001) Nuove forme nella leadership d'orchestra, in Acquadro Maran, D. (2001) *Leadership e immagine dell'eccellenza*.
- Osborne, R. (1990) *Conversazioni con Herbert von Karajan*, Parma, Ugo Guanda Editore.
- Piccardo, C., Benozzo, A., Cecchinato, F. (1998) *Insegnare e apprendere la leadership, Sviluppo & Organizzazione*, n. 165.
- Pick, J.-Anderton, M. (1996) *Arts Administration*, London, E&FN SPON.
- Piore, M.J., Sabel, C.F. (1984) *The Second Industrial Divide*, New York: Second Book (trad. it. *Le due vie dello sviluppo*, Torino, Isedi, 1987).
- Quaglino, G.P., Ghislieri, C. (2000) Il tempo della leadership, *Sviluppo & Organizzazione*, n. 182.
- Salvemini, S. (1992) La gestione delle carriere, in Costa, G., *Manuale di gestione del personale*, Torino, Utet.
- Salvemini, S., Soda, G. (2001) *Artwork & network. Reti organizzative e alleanze per lo sviluppo dell'industria culturale*, Milano, Egea.
- Seifter, H. (2001) The Conductor-less Orchestra, *Leader*

to leader, n. 21.

- Semenov, V. (2001) L'evoluzione del ruolo sociale del direttore d'orchestra in Russia, in Acquadro Maran, D. (2001) *Leadership e immagine dell'eccellenza*.
- Spaltro, E. (2001) Leadership e membership, comando e partecipazione, in Acquadro Maran, D. (2001) *Leadership e immagine dell'eccellenza*.
- Sicca, L. M. (1997) The Management of Opera Houses. The Italian experience of the Enti Autonomi, *The International Journal of Cultural Policy*, 1/2.
- Sicca, L. M. (2000a) *Organizzare l'arte*, Milano, Etas.
- Sicca, L. M. (2000b) Chamber Music and Organization Theory. Some typical Organizational Phenomena Seen Under the Microscope, in *Studies in Cultures Organizations and Societies* (SCOS), vol. 6, n. 2.
- Sicca, L.M. (2001) Può lo spettacolo dal vivo essere "maschera" dell'organizzazione d'impresa, *Scienza e Business*, vol. n. 7-8.
- Sicca, L.M., Zeller, B. (2000) L'analisi delle organizzazioni artistiche attraverso il modello cliente-fornitore, *Rivista di Economia della Cultura*, n. 2.
- Spaltro (2001) Membership and Leadership, *Book of Abstract, The Thenth European Congress on Work and Organizational Psychology*, Praga, 94.
- Tannenbaum A.S.-Schmidt, W.H. (1958): How to choose a leadership partner, *Harvard Business Review*, n. 36.
- Terkel S., (1972) *Working*, New York, Pantheon.
- Vaccani, R. (1981) Compiti organizzativi e stadi di sviluppo del gruppo, in *Sviluppo & Organizzazione*, n. 84.
- Vicari, S., Verona, G. (2000) La generazione del vantaggio competitivo. Recenti sviluppi e nuove implicazioni per il Resource-based Management, *Finanza Marketing e Produzione*, n. 2.
- Weber, M. (1961) *Economia e Società*, trad. it., 2 vol., Milano, Comunità.
- Weik, E.K. (1988) Il Jazz e l'improvvisazione organizzativa, *Sviluppo & Organizzazione*, 175. (Edizione originale in *Organization Studies*, vol. 9, n. 5).
- Wolff J., (1983) *Sociologia delle arti*, Bologna, Il Mulino.

Quale direzione d'orchestra: leadership carismatica oppure condivisione delle responsabilità e rotazione della leadership?

di Mauro Graziani

La figura del direttore d'orchestra in senso moderno nasce all'inizio del XIX secolo. Prima di allora la direzione non era concepita come entità autonoma. Fino alla fine del '700, infatti, le funzioni di direzione venivano svolte dal primo violino o dal clavicembalista, e consistevano semplicemente nel tenere il tempo e nell'indicare gli attacchi: la musica non raggiungeva, nel '700, un livello di complessità tale da richiedere l'intervento di un coordinatore esterno.

Le ragioni per cui, nell'800, si rese necessaria la presenza di un direttore vero e proprio sono, da un lato, prettamente artistiche, come la crescente complessità delle partiture orchestrali e altri problemi connessi con la prassi esecutiva, ma derivano anche dalla necessità di allargamento del repertorio imposta dal declino del mecenatismo e dall'entrata della musica nel mercato.

Se i primi concerti a pagamento di cui abbiamo notizia si tennero a Londra già nel 1672 per opera di Bannister, violinista e compositore, e lo stesso Händel dà notizia dell'esecuzione delle proprie opere con "vendita di biglietti alla porta" fin dal 1741, è soltanto nel 1770 che un gruppo di mercanti apre, a Lipsia, una sala da concerto, dapprima su base saltuaria e poi, a partire dal 1781, in pianta stabile. Inizia, più o meno gradualmente, il passaggio dalla nobiltà alla borghesia e nello stesso tempo la musica si trasforma da attività oggetto di mecenatismo e non vendibile in quanto simbolo di potere ad attività con un valore determinato dal mercato e simbolo di un altro potere.

Questo complesso di nuove necessità, di carattere sia artistico che di mercato, altera profondamente le posizioni sia del compositore che dell'esecutore e crea nuove figure professionali, come quella del direttore d'orchestra e dei funzionari di quelle istituzioni

che dovranno gestire l'apparato organizzativo che ruota attorno al mondo musicale.

Anche in orchestra, quindi, la risposta al cambiamento è la creazione di una organizzazione. Al direttore viene destinata un'ubicazione ben visibile a tutti gli esecutori, fuori dalle aree orchestrali o corali, e un leggio particolare mentre le sue funzioni diventano via via sempre più ampie, passando dalla semplice sincronizzazione fino ad investire molti aspetti dell'esecuzione, prova essendone l'evoluzione della partitura di direzione che si trasforma da un semplice rigo indicativo delle entrate strumentali fino a comprendere tutte le parti.

I direttori ottocenteschi, infatti, usavano le partiture complete solo per il proprio studio, dirigendo, poi, con la sola parte del primo violino sulla quale erano aggiunte le entrate degli altri strumenti (nella direzione di opere teatrali, vi era anche un rigo per i recitativi). Successivamente fu adottata una forma riassuntiva, detta del "violon principal" comprendente il rigo superiore del primo violino, quello inferiore del basso, un duplice rigo contenente una riduzione delle parti restanti, un rigo con le entrate più importanti dei solisti e del coro.

Un ulteriore e definitivo assestamento all'arte direttoriale fu dato da Berlioz e Wagner. Le loro orchestrazioni e composizioni innovative, esigendo capacità esecutive altamente progredite, imposero la necessità di un'arte direttoriale del tutto svincolata dalle concezioni fino ad allora vigenti. In tal modo il direttore arrivò gradualmente ad occupare la posizione di leadership che oggi detiene.

Mutamenti di notevole portata si ebbero anche nella posizione degli orchestrali al punto da dar vita a una organizzazione piramidale direttamente mutuata dal mondo militare, anche in considerazione della scarsa autonomia

lasciata all'orchestrale. In primo luogo, si crearono quelle figure di "middle management", corrispondenti al primo violino (detto anche violino di spalla o semplicemente spalla) e ai primi leggii, il cui compito è quello di supervisionare la propria sezione.

La "spalla", in particolare, è vista come il rappresentante dell'intera orchestra: è a lui che il direttore stringe la mano al termine dell'esecuzione quando intende complimentarsi con tutti gli orchestrali ed è lui che dovrebbe mediare con la direzione (almeno sulle questioni artistiche perché ormai, di fatto, per le altre questioni è sostituito dai rappresentanti sindacali).

Seguono poi, in ordine di importanza, i cosiddetti primi leggii (o prime parti) di ogni sezione. Poi vengono le seconde parti dei fiati e infine i singoli strumentisti di fila. Ovviamente, in un tale gruppo, si attivano dinamiche molto complesse. Non sempre tutti lavorano a favore; spesso qualcuno rema contro. Occorre sempre tenere presente che, se confrontata a quella di un elemento aziendale o di un giocatore in una squadra di calcio, la libertà di cui gode un professore d'orchestra nell'esercizio delle proprie funzioni è minima.

Un giocatore di calcio, anche in una squadra di livello non eccelso, è inserito in una situazione dinamica. Deve continuamente prendere decisioni e può anche godere di un'ampia discrezionalità, ma in orchestra, istruzioni come "se vedi l'occasione - cioè a tuo giudizio - inserisciti sulla fascia", non si danno. È infatti il direttore l'unico depositario del sapere interpretativo ed egli è l'unico che, in quanto autorizzato ad un ascolto "esterno" può giudicare sull'aderenza dell'esecuzione ai suoi canoni estetici. Dall'interno dell'orchestra, infatti, non c'è alcuna possibilità di giudizio perché la valutazione del bilanciamento globale è compromessa dal volume del proprio strumento e di quelli vicini.

Di conseguenza, l'orchestra deve fidarsi e ha, nei riguardi di un direttore con cui il rapporto non sia ormai consolidato, un atteggiamento ambivalente. Il direttore viene dapprima messo alla prova: deve forzatamente subire un giudizio.

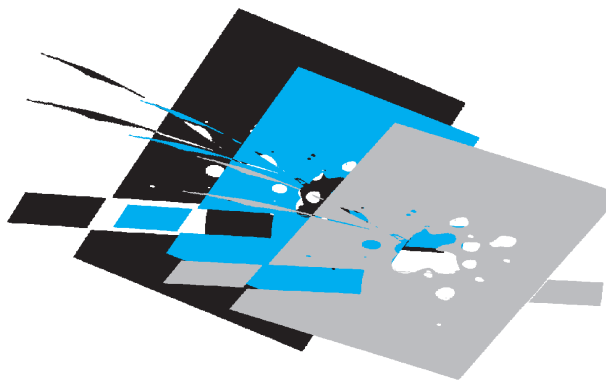
Se è prestigioso, ci si aspetta da lui che sia anche carismatico, in grado di coinvolgere il gruppo e ottenere buoni risultati con un numero ragionevolmente basso di prove o in alternativa, capace di chiedere un duro lavoro a fronte

di una effettiva crescita della qualità, anche tecnica, del gruppo. In ogni caso, la fiducia del gruppo deve essere conquistata e, come in altre realtà, i migliori risultati si raggiungono con un mix di autorità e coinvolgimento tale da generare una condivisione di vedute e quindi di obiettivi.

Ma è possibile un'altro tipo di organizzazione? L'Orpheus Chamber Orchestra ottiene da anni prestigiosi riconoscimenti pur lavorando senza alcun direttore sulla base della condivisione delle responsabilità e rotazione della leadership. Per ogni esecuzione, i membri dell'orchestra eleggono al proprio interno sia un direttore principale che i direttori di ogni sezione.

In tal modo sono essi stessi a investire qualcuno che già conoscono e in cui ripongono fiducia del ruolo di guida. Questi strumentisti costituiscono il gruppo centrale il cui ruolo è di dare forma al concetto iniziale del brano, affrontare e valutare i problemi di esecuzione e predisporre un piano di prove. Durante le prove, poi, tutti i membri possono prendere la parola per osservazioni sull'esecuzione e nel corso delle prove di insieme ogni strumentista può, a rotazione, sedere in sala per giudicare il risultato sonoro complessivo. Nello stesso modo, durante l'incisione di un disco, tutti i componenti, a gruppi, si recano in sala regia per ascoltare quanto già registrato. Inoltre, nel corso del tempo, si cerca anche di ruotare le posizioni ai leggii in modo che tutti, prima o poi, possano guidare la propria sezione.

Ovviamente, questo ensemble, richiede un notevole livello sia tecnico che culturale in quanto si tratta di condividere le decisioni interpretative, ma soprattutto, la capacità di assumersi le responsabilità legate a una situazione di auto-governo.



La gloria e lo schienale

di Sergio Capranico

La fertilità del pensiero analogico e il valore delle metafore è importante, anche nella scienza. La pura e rigorosa applicazione della logica, sostenne Wittgenstein, finisce per condurci solamente a tautologie. La letteralità senza margini e fantasia, si può aggiungere, rischia di estinguersi in se stessa, di bloccare. Dare a una cosa il nome che appartiene a un'altra cosa: è la metafora.

Così possiamo passare dal genere alla specie o dalla specie al genere; possiamo persino passare da specie a specie, sulla base di una analogia, come già sostenne Aristotele (*Poetica*, 21, 1457b7).

Ma perché ricorrere alle metafore? Per difendersi dalle cose? Forse, in certi casi. Ma in altri la metafora è uno strumento necessario (lo sostenne Tommaso, *ST*, I, 9ad. 1-2), perché talora i concetti spirituali non possono essere espressi che attraverso immagini sensibili. Non so se il concetto di organizzazione sia spirituale. Mi sembra piuttosto che il termine stesso "spirituale" sia poco frequentato, e nel discorso quotidiano e in quello della sociologia dell'organizzazione, o della formazione, o del management. Forse lo spirituale emerge nella gestione simbolica, nei temi che ruotano intorno alla cosiddetta *soft organization*, quando si parla di identità, visione, comunicazione, clima organizzativo, valori e infine cultura di un'organizzazione. Ma: se la metafora mostra le sue utilità quando l'oggetto cui ci si riferisce il nome non ha concretezza univoca, è anche vero può prestarsi ad essere ora una distrazione pura e semplice e ora uno schermo proiettivo, più che un rimando efficace. Organizzazione è termine polisemiotico, è nozione o costruito o concetto che si presta poco ad essere rappresentato, ad esempio da un grafico che deve mostrare con una icona a quale realtà rimanda il nome. Interrogando dirigenti sulla loro organizzazione succede spesso che inizino a disegnare l'organigramma, nonostante tutti sappiano che rappresenta in modo molto riduttivo l'organizzazione, limitandosi a indicare i pur importanti rapporti di autorità legittima e formale. Così si ricorre alle metafore dell'organizzazione: e il libro famoso di Morgan ampliò e autorizzò il lavoro di metaforizzazione nei confronti delle organizzazioni. Ma le metafore rilevano somiglianze o finiscono per crearle? Di fatto il significato letterale e quello metaforico finiscono per interagire, e il linguaggio (che vive ed è storico, in continua trasformazione) le recepisce. Pensiamo a quelle familiari: la matrice, la filiale. Pensiamo a quelle somatiche: il capo, il corpo sociale, le braccia e la mente. O a quelle macchiniste: le leve organizzative, i flussi e i processi, la meccanica delle procedure e dei "meccanismi" organizzativi.

L'uso della metafora non è quindi solamente espressivo, evocativo. L'ambito dell'*explanandum* finisce per essere modificato e ridescritto dall'*explanans*. Ciò consente un arricchimento nella descrizione e nella comprensione dell'oggetto indagato. Ma può indirizzare il pensante verso prati, magari ameni e divertenti, ma pur sempre prati. Forse è qui il caso di riprendere una delle differenze cruciali tra scienza e letteratura: le metafore della scienza, al contrario di quelle letterarie, vanno sottoposte a verifiche empiriche, anche se la logica e le metodologie del nostro secolo sono meno diffidenti nei confronti dell'analogia di quanto non fosse la scienza dell'800.

L'analogia ci serve soprattutto perché consente di sondare l'uguaglianza dei rapporti. Così la creazione di simboli che abbiano somiglianze maggiori o minori con le situazioni reali, i cui rapporti riproducano quelli inerenti agli elementi di tali situazioni. Ogni modello è un esempio di analogia: è proprio di un modello riprodurre fra i propri elementi gli stessi rapporti degli elementi della situazione reale. Ma in questi trasferimenti di significato, che estendono la validità di una proposizione utilizzando una proposizione genericamente simile, bisogna stare attenti, come ho detto pocosopra, a non andare per prati. E veniamo all'orchestra. Gli strumentisti della musica classica, solisti od orchestrali, sono detti esecutori. E' ben vero che interpretano, ad esempio scelgono il tempo, laddove l'autore non l'abbia indicato con la cifra esatta del metronomo, come succede per molta musica dell'800 e contemporanea. Interpretano l'agogica, dosando il forte, il fortissimo (fino a tre, quattro f) o il piano e il pianissimo (pppp). Aggiungono respiri e fraseggi. Immettono l'anima e il tono. Ma restano impegnati ad una fedele esecuzione delle note scritte sullo spartito, vincolati al manufatto cartaceo dell'autore. E' consueto, nelle lezioni di musica, chiedere prima l'esecuzione fedele delle note (senza note false o omissioni) e poi l'interpretazione. Forse è proprio ciò che distingue il dilettante dal professionista: il rigore riproduttivo di tutto quanto c'è nello spartito, perché un fa diesis deve essere quello e così un si bemolle. L'interpretazione è quindi un importantissimo quid, ma è un quid che si aggiunge alla esecuzione fedele e rigorosa del manoscritto, dandogli vita e consentendone l'ascolto. Così in una orchestra. Il vincolo strettissimo è la partitura. Vincolo che dura sino al secolo scorso, quando alcuni autori (penso a Maderna) scrivono partiture con spazi liberi di improvvisazione creativa. Ma sono casi rari, sperimentali, di un modello compositivo che mi sembra poco seguito. Se la metafora è utile, mi pare debba essere usata come un biglietto di anda-

ta e ritorno. Nell'andata verifichiamo le differenze e le similitudini. E già qui ne abbiamo vista una: le organizzazioni moderne si flessibilizzano, non scrivono più mansionari rigidi e prescrittivi, chiedono agli attori dell'organizzazione di adattare le minime "responsabilità chiave" alla circostanza, immettendo non solo buon senso ma anche creatività, innovazione, ritmi e intelligenza. Nell'orchestra ci sono esecutori di uno spartito preciso. Sono in progressivo decremento le organizzazioni che richiedono esecuzione, se non a ruoli, appunto, esecutivi. Altra possibile grande differenza, oltre alla articolazione dei livelli di responsabilità (nell'orchestra ce ne sono tra "prime parti" e "fila", mentre le qualifiche aziendali sono ben maggiori) riguarda i processi di valutazione: la valutazione del pubblico sul concerto e le valutazioni del direttore nei confronti dei professori d'orchestra. Ricordo che uno dei motivi che indussero Sergiu Celibidache ad abbandonare i concerti con l'orchestra Rai di Torino, fu la impossibilità (per diritto sindacale) di far eseguire ad un solo orchestrale una parte. Il compianto e grande direttore possedeva un orecchio assoluto, sentiva che un orchestrale non era a posto, nell'esecuzione, e avrebbe preteso, interrompendo le prove, che lui si alzasse ed eseguisse la sua parte di fronte a tutta l'orchestra muta, in ascolto. Questo non era possibile allora, e credo neppure ora. Ma l'intransigenza del mistico, Celibidache fu allievo di Hsserl e aveva una cattedra di fenomenologia della musica, non poteva accettare che un collaboratore poco preparato si potesse nascondere nel collettivo e potesse eseguire sommariamente un passo difficile. Ero un liceale quando scrissi sul giornalino del liceo D'Azeglio di Torino (lo battezzammo Il Loggione!) che mi sembrava scandaloso sapere che dopo aver vinto il concorso ed essere entrati in orchestra, molti professori lasciassero lo strumento nella sala da concerto non suonassero più una nota fuori del contratto di lavoro, e non studiassero più. Mi dicono ora che in Francia l'egemonia sul mondo della musica di Pierre Boulez ha indotto una contrazione dei contratti a tempo indeterminato nelle orchestre e nei conservatori, sostituendoli gradatamente con contratti a tempo determinato, rinnovabili a fronte di performance accettabili, trasformando in continua la valutazione concorsuale. In Italia, per contro, ho sentito dire che un professore di conservatorio è tenuto a non avere altri redditi musicali. Ciò ha indotto ottimi didatti e ottimi esecutori a lasciare le cattedre per la libera professione. Il dibattito è aperto. Come è sotto gli occhi di tutti il fatto che molti archi, nelle orchestre, suonano appoggiati allo schienale, espressione (metaforica?) che allude alla passione ridotta a un filo di gas, alla esecuzione quasi burocratica. Ma quanto, a ben pensarci, un'intera vita da violino di fila può essere analoga a quella di un operaio che rimane tale per tutto il suo tempo di lavoro? Sarà pur vero che anche nelle professioni alte c'è ripetizione, e che l'innovazione delle tecniche solo in parte consente varia-

zioni che arginino la noia e la demotivazione. Ma il lavoro di un orchestrale rimane molto ripetitivo, sembra. E nelle orchestre grandi e famose, pensiamo alla London, ai Berliner o ai Münchner e anche ad alcune nostre italiane eccellenti, molti orchestrali accompagnano il ruolo con altre attività, fanno quartetto, piccola orchestra da camera, danno lezioni, compongono. Mi sembra sano. Mi sembra difficile ridurre il sacro fuoco che presiedette a dieci anni di studio per il diploma a una carriera solo orchestrale. Anche questa è una differenza che troviamo con il biglietto di andata e ritorno. E questa differenza riguarda anche la fama, la reputazione, potremmo dire la gloria. Si è andata affermando, parallela ai processi di democratizzazione dei luoghi di lavoro, l'abitudine dei direttori, durante gli applausi, di far alzare in piedi i comparti che più si sono impegnati nel brano appena terminato, oltre a quella di dare una stretta di mano al primo violino, ora prima e ora dopo il concerto. Ma il protagonismo rimane del direttore, e la trovata, condivisibile all'interno del dovuto riconoscimento all'impegno, un po' nell'ombra, degli orchestrali, lascia inalterate o quasi le dinamiche della notorietà: la fama del direttore è sproporzionata a quella degli orchestrali, anche se in molti programmi di sala vengono riportati i nomi di tutti loro. In ultimo non vanno dimenticate le differenze di retribuzione. Non solo il direttore d'orchestra - quasi sempre a cachet, anche quando è stabile con un contratto a tempo determinato, fuori del sistema delle garanzie - guadagna enormemente di più anche delle prime parti. Ma nel differenziale retributivo, in modo diverso dalle aziende, non ci sono molti gradi e livelli: tra direttore e orchestrali c'è insomma una discontinuità retributiva grande, non ricoperta da altre scalari retribuzioni. Detto tutto ciò, la metafora dell'orchestra non sembra inutile, anche se per certi versi parrebbe più vicina quella del jazz, per le improvvisazioni che lo caratterizzano, anche se sono variazioni su tema. Non sembra inutile perché resta pur sempre un, per compito dei dirigenti e direttori aziendali, quello di "orchestrare" sforzi, energie e azioni degli uomini, infondendo loro spirito e anima, dando la visione, creando condizioni di uso fertile delle motivazioni soggettive, coordinando tempi, ritmi e intensità degli sforzi. Le metafore sono utili e possono fuorviare. Le generalizzazioni induttive possono creare problemi, se non si ritorna a bomba. Ma fare sinergia concettuale tra l'organizzazione e i suoi analoghi può sempre essere interessante.

