

Come un'orchestra Così è il lavoro. Così è la vita

di Luciano Ballabio

L'esperienza di cantare in un coro polifonico, composto da voci differenti, come quella di suonare in un'orchestra sinfonica, in cui sono presenti strumenti musicali differenti, per chi la vive in prima persona è intrinsecamente e straordinariamente affascinante. Ma l'orchestra può diventare una metafora e un modello di riferimento permanente per ogni nostro comportamento, professionale e aziendale, e per ogni nostra azione, personale e sociale, anche se non siamo musicisti di professione.

Per fare musica insieme abbiamo infatti bisogno di studiare e di provare costantemente, insieme e da soli. Similmente per poter vivere e lavorare nel mondo di oggi, e in quello di domani, abbiamo e avremo sempre più bisogno di imparare ad allenare 'creativamente' e 'innovativamente' non soltanto mente e corpo, ma anche emozioni e azioni, atteggiamenti e comportamenti, trasformandoci in coach di noi stessi sempre più competenti.

Perciò 'Come un'orchestra' è diventato un progetto di team e personal coaching, che ha già dimostrato di saper generare risultati eccellenti.



Luciano Ballabio laureato in filosofia, dopo varie esperienze in scuole e aziende, dal 1997 è formatore e coach. Nel 2004 ha avuto la Certificazione di Qualità AIF - Associazione Italiana Formatori. È stato socio di ICF - International Coach Federation ed è socio fondatore dell'Università delle Persone, creata nel 2008 da Enzo Spaltro. Autore di tredici volumi, tra cui COME UN'ORCHESTRA (FrancoAngeli, 2010), dal 2006 è violinista nella più importante Orchestra Sinfonica Amatoriale italiana: laVerdi per tutti.

Poli-fonia e sin-fonia

“Abbiamo un gran bisogno di polifonia oggi. Perché siamo umiliati dalla cacofonia che risuona nei dibattiti televisivi, nelle parole della nostra classe politica, e nel modo di ragionare di troppi manager. Impedire all'altro di esprimersi, non ascoltare l'altro, irriderlo, dargli sulla voce, urlare. Dove può portarci tutto questo? Perciò, dico, serve polifonia. Diverse voci, certo, ciascuna con una propria distinta individualità. Ma voci che si parlano, ritenendo possibile che dalla diversità nasca un discorso dotato di un senso complessivo”.

Leggendo queste parole, scritte da Francesco Varanini nell'editoriale del numero 66 (febbraio 2011) di *Persone&Conoscenze*, ho immediatamente avuto un sussulto: un'improvvisa percezione di integrale assonanza, consonanza e risonanza con tutte le più importanti esperienze, personali e professionali, che ho avuto l'opportunità di vivere in questi ultimi anni. E la scelta del titolo 'L'azienda come polifonia' per il percorso 'Risorsa Umane e Non Umane 2011' ha ulteriormente rafforzato quella mia percezione.

Polifonia e sinfonia, come i corrispondenti aggettivi polifonico e sinfonico, sono infatti, anche dal punto di vista linguistico, etimologico, in evidente assonanza reciproca: nella sin-fonia, rispetto alla poli-fonia, c'è in più il significato della congiunzione, dell'integrazione e della fusione, senza confusione, delle differenti sonorità prodotte dai diversi strumenti musicali, che sono presenti in un'orchestra, oltre che dalle diverse voci in cui si esprime il coro polifonico.

Ed è proprio un'esperienza sinfonica quella che ha segnato più profondamente gli ultimi cinque anni della mia vita. Oltre a essere coach e formatore, sono infatti violinista non professionista e nel 2006 ho avuto la grande fortuna di entrare a far parte della più importante, e per ora unica, Orchestra Sinfonica Amatoriale italiana di grande organico: laVerdi per tutti. Insignita nel 2008 del prestigioso Premio della Critica Musicale Franco Abbiati e attualmente diretta dal Maestro Jader Bignamini, laVerdi per tutti, creata dalla Fondazione Giuseppe Verdi di Milano nel cui Auditorium suona e prova settimanalmente, è oggi composta da quasi cento strumentisti non professionisti, che provano e suonano in concerto senza ricevere alcun compenso economico.



L'Orchestra Sinfonica Amatoriale *la Verdi per tutti*, diretta dal maestro Jader Bignamini

Suonare insieme

Quella di suonare in orchestra, solo su partiture originali, un repertorio che spazia da Haydn a Mendelssohn, da Mozart a Verdi, da Beethoven a Dvorak, da Schubert a Gershwin, è per tutti, ma è soprattutto per dei musicisti non professionisti, un'esperienza mistica. Altro è infatti parlare, o sentir parlare, di polifonia e di sinfonia, altro è ascoltare, sia pure dal vivo, musica eseguita da musicisti più o meno competenti e ben altro ancora è suonare dal vivo, in prova e in concerto, immergendosi, anima e corpo, nella sterminata gamma di sonorità della Quinta Sinfonia di Beethoven, del Concerto per Violino di Mendelssohn o della Sinfonia dal Nuovo Mondo di Dvorak.

L'esperienza sinfonica, vissuta in prima persona, è un'esperienza estremamente affascinante e motivante, eccitante, inebriante, esaltante. È un'esperienza in cui puoi arrivare a perdere la percezione dei confini tra te e gli altri, in cui puoi riuscire a percepire una fusione psicofisica assolutamente inconsueta, molto simile a quella che si realizza nel coro, nella polifonia, in cui le diverse voci si integrano, unendosi a volte anche ai suoni emessi dagli strumenti dell'orchestra, e nella danza, nella coreografia, in cui il movimento dei corpi si integra con quello dei suoni prodotti dalla musica stessa.

Ma quella di suonare insieme è anche un'esperienza estremamente *responsabilizzante*, perché non è ammeso l'errore: perché da te, anche da te, dipende il successo finale, ma può dipendere al tempo stesso l'incombente disastro. Una sola caduta di attenzione, una sola perdita di concentrazione di uno solo dei musicisti può infatti rovinare un'intera sinfonia: quel prodotto immateriale, così delicato, impalpabile, evanescente, che costituisce il risultato del lavoro di decine di persone, preparato in ore e ore di studio individuale e di prove collettive.

Rispetto e responsabilità

Se, come scrive Chiara Lupi ('Il palco e la ramazza',

Personae&Conoscenze, n. 66, p. 58), "noi abbiamo il dovere di andare oltre le immagini che abbiamo sotto gli occhi e lavorare per costruire una società, un'impresa, una famiglia in cui il rispetto e la responsabilità siano valori fondanti", allora l'esperienza di suonare insieme in un'orchestra sinfonica, come quella di cantare insieme in un coro polifonico o di danzare insieme in una coreografia condivisa, costituisce una via maestra per apprendere, ri-generare e moltiplicare, in modo esponenziale, il valore del rispetto e della responsabilità.

In assenza di questi due "valori fondanti" infatti non c'è nemmeno la possibilità di cominciare a suonare e, tanto meno, c'è la possibilità di arrivare a produrre un risultato che sia apprezzabile e migliorabile nel breve periodo, ma che possa anche essere apprezzato e ulteriormente migliorato nel medio e nel lungo periodo. Rispetto e responsabilità, che spesso rappresentano un optional sia nelle aziende che nella società in cui viviamo, costituiscono invece un must per tutti i componenti di qualsiasi orchestra sinfonica, stabile o occasionale, amatoriale o professionale, infantile o giovanile.

Proprio per questo il progetto 'Orchestra e cori infantili e giovanili', ormai noto in tutto il mondo come *El Sistema*, che è stato ideato e realizzato negli ultimi trentacinque anni in Venezuela da José Antonio Abreu e che è poi stato promosso e rilanciato in Italia da Claudio Abbado, si sta rivelando sempre più lungimirante. *El Sistema* infatti, mentre offre alle nuove generazioni una prospettiva educativa estremamente attraente, divertente, quale è quella di imparare a cantare e a suonare insieme, crea le condizioni affinché i valori altrettanto importanti, fondanti, dell'attenzione, della concentrazione, della collaborazione, della condivisione, della solidarietà, dell'ascolto e dell'aiuto reciproco, oltre che del rispetto e della responsabilità, siano gradualmente, ma progressivamente e inesorabilmente, interiorizzati da ciascuno e da tutti.



Disciplina e auto-disciplina

Suonare in orchestra, ma al tempo stesso pensarci come un'orchestra anche quando lavoriamo in una piccola o in una grande azienda e anche quando ci ritroviamo a vivere ogni altra relazione sociale, in un microgruppo relativamente semplice quale è la famiglia o in macrogruppi più complessi quali sono le varie comunità alle quali volontariamente e involontariamente apparteniamo, comporta molte altre ricadute positive.

Alla luce della mia esperienza, la prima di queste ricadute riguarda la relazione tra disciplina e auto-disciplina. Immersi come siamo in una realtà culturale e sociale, ma anche professionale e aziendale, sempre più scissa tra le intenzioni e le tentazioni della prevaricazione autoreferenziale, dell'imposizione autoritaria, e le involuzioni e le degenerazioni dell'omologazione lamentosa, della deriva rinunciataria, sentiamo sempre più forte il bisogno di una forte disciplina che sia condivisa. Ma, per non essere imposta e per non essere subita, la disciplina deve e può solamente coincidere con l'auto-disciplina.

Ed è proprio una disciplina che coincide con l'auto-disciplina quella che si afferma in un'orchestra, in un'azienda, che funziona divertendosi e che, mentre funziona in modo divertito e divertente, migliora continuamente il proprio output. La gerarchia c'è e non viene messa in discussione da nessuno perché non è una gerarchia fra poteri, che virtualmente o realmente si contrappongono, bensì è una gerarchia tra funzioni, che si integrano, che sono complementari, che hanno tutte una stessa visione e uno stesso obiettivo e che come tali si riconoscono. In assenza di questo reciproco riconoscimento, e in presenza di quella contrapposizione, l'orchestra, l'azienda, più o meno rapidamente si deteriora, arrivando anche a disgregarsi, oppure sopravvive a se stessa nella gestione di una provvisoria mediocrità.

Fra i tanti insegnamenti che il grande Sistema venezuelano e che tutte le altre più circoscritte esperienze di musica fatta insieme ci hanno offerto e continuano a offrirci c'è anche questo: l'esperienza di suonare insieme, in coro o in orchestra, viene concepita, percepita e vissuta come una grande occasione per sperimentare creativamente e per praticare abitualmente comportamenti costruttivi, alternativi a quelli che così spesso sono caratterizzati dall'imposizione unilaterale o dalla subordinazione superficiale, dall'omologazione culturale o dalla devianza sociale. Suonare in orchestra, fare musica insieme, significa prima di tutto scegliere, in modo non episodico, ma durevole, prolungato nel tempo, di

sottoporsi a un'auto-disciplina generale, che si integra e che finisce per coincidere con l'auto-disciplina da cui sono caratterizzati lo studio e l'esercizio individuale.

Leader e follower

La nostra cultura organizzativa, anche quella più innovativa, è tuttora fortemente concentrata sulla *leadership*: sulle numerose competenze che la caratterizzano, sui diversi stili che la connotano, sul valore che essa assume sia nei contesti aziendali che in quelli sociali. "Bisogna imparare a essere leader di se stessi per poter diventare leader di altre persone" si sostiene e si argomenta giustamente. Ma insieme alla funzione della *leadership* è altrettanto importante, e si rivela sempre più decisiva, quella della *followership*.

Se la *leadership* si traduce essenzialmente nella capacità di guidare se stessi e gli altri, la *followership* consiste principalmente nella corrispondente capacità di seguire, di farsi guidare, non in modo passivo, bensì attivo, collaborativo, creativo, esprimendo convinzione, flessibilità, lealtà e mantenendo un costante orientamento al conseguimento dell'obiettivo, alla produzione del risultato. Qualsiasi azienda, qualsiasi organizzazione complessa, può funzionare solo se (e funzionerà

tanto meglio quanto più) tutti coloro che devono guidare lo sanno fare e lo fanno davvero al meglio, mentre tutti coloro che devono seguire lo sanno fare e lo fanno davvero al meglio.

In orchestra questa verità, che solo in apparenza è un'ovvietà, trova una verifica immediata e permanente anche nella complessità delle sue diverse articolazioni, poiché non c'è mai una rigida separazione tra chi deve condurre e chi deve farsi condurre. Il primo violino, o il primo violoncello, deve saper guidare la fila dei violini, o dei violoncelli, ma deve anche saper seguire il direttore d'orchestra: se prevale una funzione sull'altra si creano immediatamente tensioni e squilibri, che molto rapidamente possono danneggiare l'output o diventare addirittura ingovernabili.

Saper dirigere, ma essere incapaci di (o insopportabile nel) farsi dirigere, può rivelarsi un limite molto penalizzante. E comunque imparare l'arte della *leadership*, conoscendo e avendo praticato a fondo l'arte della *followership*, può rivelarsi un vantaggio competitivo molto importante. Del resto anche il leader massimo, il direttore d'orchestra, deve saper quando e fino a dove guidare e quando e fino a dove seguire, quando e fino a dove forzare e quando e fino a dove assecondare, ricercando e sviluppando un continuo equilibrio dinamico, una continua armonizzazione, fra le diverse sezioni di strumenti e fra le differenti individualità dei musicisti, che sono i soli artefici della produzione del suono,





L'Orchestra del Conservatorio di Ferrara diretta dal maestro Giorgio Fabbri

sempre in funzione dell'unica cosa che conta davvero: il risultato finale.

Team e personal coaching

Tante sono le condizioni necessarie per poter arrivare a generare quel risultato finale: un risultato che è comunque sempre provvisorio perché, finito un concerto, si riprende subito a studiare per prepararne uno nuovo, con un programma nuovo, che ti costringe a resettare ciò che è appena stato realizzato per ricominciare tutto da capo. Ma tra quelle condizioni ce n'è una che prevale sulle altre e che, assumendo un valore universale, si estende ben oltre il contesto orchestrale e musicale.

Questa condizione si chiama allenamento orientato al miglioramento: esercizio, individuale e generale, finalizzato non soltanto alla ripetizione, ma al continuo perfezionamento e alla continua innovazione del complesso processo di produzione del risultato finale.

Un simile allenamento, un simile esercizio, che secondo Peter Sloterdijk (*Devi cambiare la tua vita. Sull'antropotecnica*, Cortina 2010) si traduce in una pratica della ripetizione contro la ripetizione, comprende, finendo per coincidere con essa, una componente fondamentale: la resilienza, la capacità, non soltanto tecnica, ma soprattutto mentale, emozionale e comportamentale, di affrontare tutte le difficoltà che, in modo parzialmente uguale e parzialmente diverso, continuamente si ri-presentano per ciascun musicista e per l'orchestra nel suo insieme.

Imparare a imparare e allenarsi ad allenare creativamente e innovativamente (se stessi e gli altri) per poter affrontare la sfida delle ricorrenti novità e delle crescenti difficoltà, che abbiamo e avremo davanti a noi, sono forse le due decisive meta-competenze del futuro prossimo venturo. Queste meta-competenze trovano un esemplare campo di sperimentazione e di applicazione proprio nel contesto musicale del coro polifonico e dell'orchestra sinfonica.

L'orchestra può tuttavia diventare una metafora e un modello di riferimento permanente per ogni nostro

comportamento, professionale e aziendale, e per ogni nostra azione, personale e sociale, anche se non siamo musicisti di professione.

Come un'orchestra

Ciò si rivela possibile perché la visione e la missione di chi suona, come di chi canta e di chi danza, può coincidere integralmente con quella di chi svolge, da solo o insieme ad altri, qualsiasi altro tipo di attività. Armonia e bellezza, ben-essere e bell-essere, etica ed estetica, sono alcune delle parole che possiamo utilizzare per indicare le componenti essenziali di quella visione e di quella missione. Ma ciò si rivela possibile anche perché il metodo di studio e di lavoro di chi suona, come di chi canta e di chi danza, essendo fondato sull'esercizio creativo e sull'allenamento innovativo, può coincidere integralmente con quello di chi svolge, da solo o insieme ad altri, qualsiasi altro tipo di attività.

Per fare musica insieme abbiamo bisogno di studiare e di provare costantemente, insieme e da soli. Similmente per poter vivere e lavorare nel mondo di oggi, e in quello di domani, abbiamo e avremo sempre più bisogno di imparare ad allenare creativamente e innovativamente non soltanto mente e corpo, ma anche emozioni e azioni, atteggiamenti e comportamenti, trasformandoci in coach di noi stessi sempre più competenti.

Perciò 'Come un'orchestra' è diventato un progetto di team e personal coaching destinato a chi lavora in azienda a qualsiasi livello di responsabilità: un progetto che ha già dimostrato di saper generare, nelle persone che lo hanno utilizzato, risultati eccellenti. Questo progetto incrocia coaching individuale e coaching di gruppo per apprendere, attraverso i linguaggi di musica, danza, film e poesia, una metodologia di miglioramento permanente, che può essere utilizzata in ogni contesto personale e professionale, aziendale e sociale. Come è possibile? La risposta a questa domanda sta, molto semplicemente, nella doppia metafora seguente. Come un'orchestra, così è il lavoro. Come un'orchestra, così è la vita.