

IL DIRETTORE D'ORCHESTRA COMPRENDE ED INTERPRETA LA MOLTEPLICITA' DEI RUOLI

Daniele Agiman

Quando sono chiamato a condurre un'orchestra, cosa mi viene richiesto? C'è un'osservazione che io cito sempre di Furtwangler, che è stato un grande direttore d'orchestra ma soprattutto una grande uomo di cultura. Non s'infurino le signore, ma egli diceva sempre che un'orchestra è come una donna e va costretta alla propria felicità. Togliamo la parte femminile, ma questo è vero per l'orchestra e sicuramente anche per tutti i gruppi. Così, quando finisco un lavoro con un'orchestra o quando finisce un concerto, la domanda che mi faccio è se siamo stati felici e che grado di felicità ho realizzato con questo gruppo e se la felicità che avevo in mente è stata trasmessa agli altri e al gruppo. Trovare i meccanismi per arrivare a questo è difficile e ne parlerò successivamente.

Vi leggo alcuni appunti che ho annotato tratti dal gran numero di testi pubblicati sulla leadership. Domenica ero a Parigi a dirigere un'orchestra. Sono andato in libreria durante una pausa e c'era una parete piena di testi sulla leadership. Siamo tutti alla ricerca di formule magiche, che ci dicano che cosa fare. Invece l'argomento di oggi, per quanto mi riguarda, è che cosa sia la felicità e come si faccia a realizzarla in gruppo. La prima cosa che un direttore d'orchestra impara è che realizzare dei buoni concerti, ossia coinvolgere un gruppo in un progetto di realizzazione della felicità, è una modalità dell'essere e non dell'avere: sono delle cose che succedono non che si applicano. Vi leggo qualcosa da questi "manualetti" da cui traspare questo aspetto.

Leggo: "I fattori che portano al fallimento della capacità di coordinare e di guidare sono perdersi nel particolare a scapito della visione d'insieme... l'incapacità di assumersi delle responsabilità... l'inconscio desiderio di essere qualcosa, l'inconscio desiderio di essere qualcun altro... troppa precipitazione, scarsa ponderazione, l'incapacità di far posto agli altri e di lavorare in collaborazione.... La resistenza all'autorità, l'arroganza nei confronti dei dipendenti, gli schemi mentali, i pregiudizi che impediscono la libertà di giudizio...fanatismo per il lavoro, nessuna sosta per riposare e riflettere... paura del successo e delle responsabilità... incapacità di coordinare le idee, confusione mentale".

Un altro esperto del management e dell'organizzazione dell'impresa dice: *"Le capacità del leader come capo di uomini sono: la capacità di trovare soluzioni che consentano di realizzare importanti cambiamenti migliorativi, la capacità di definire la strategia più adatta per realizzare le soluzioni trovate, la capacità di interagire con le persone affinché questi cambiamenti siano effettivamente realizzati"*

I concetti sui quali vorrei soffermarmi sono due: la collaborazione con gli altri e l'organizzazione del progetto. Uno dei direttori d'orchestra che amo di più è Carlo Maria Giulini, ha suonato la viola per moltissimi anni. Egli mentre suonava aveva la possibilità di vedere i direttori d'orchestra dal punto di vista dello strumentista e, quindi, di studiarne i meccanismi, la capacità di coinvolgimento. Non ha mai avuto bisogno di autorità perché aveva autorevolezza: ecco due concetti molto diversi e centrali nella mia esperienza personale. Egli diceva che per realizzare i progetti di un direttore d'orchestra, ossia l'interpretazione di una partitura, processo complesso di assimilazione emozionale e corporea, sono due i mezzi necessari: il podio e la bacchetta.

Spendo un minuto per spiegarvi come è nata la figura del direttore d'orchestra. Il direttore d'orchestra nasce storicamente come un esecutore che ha man mano una disposizione spaziale diversa. All'inizio non c'era bisogno del direttore e molto spesso era il compositore stesso che dirigeva i propri pezzi. I primi grandi compositori che ebbero un successo commerciale al di fuori del proprio paese furono Vivaldi, Haendel. La musica di Bach ebbe una diffusione limitatissima. C'erano orchestre che non avevano una grande difficoltà ad andare insieme quando erano coordinate dal compositore. Tuttavia fra la fine del Settecento e l'inizio dell'Ottocento si nota che le pagine musicali diventano sempre più complesse e le esigenze poste al gruppo di persone diventano più complesse. Il primo violino, ossia quello più esterno, diventa un primo tra pari perché continua a suonare insieme con gli altri ma per iniziare tutti insieme fa un gesto con l'archetto e per dirigere il ritmo fa grossi movimenti con la testa. Questo strumentista comincia a staccarsi e ad avere una collocazione fisica e geografica diversa. Fino al 1820 le complessità di insieme diventano sempre maggiori e il primo violino scopre la necessità di farsi vedere il più possibile. L'archetto diventa man mano la bacchetta: non è più uno strumento per suonare ma un oggetto che segna un tempo. E' una spiritualizzazione di quella prima esigenza di andare insieme. Il direttore d'orchestra nasce dall'orchestra stessa, dal fatto che un'orchestra suoni insieme. Egli è uno tra gli altri che fa musica con altri e il podio aveva solo l'esigenza della visibilità e non era un simbolo di potere e d'autorità.

Vi ho detto questo perché avere dei compiti di responsabilità e avere uno spazio in cui questa responsabilità ha un luogo deputato – il podio – può far sì che il podio diventi un podio mentale, come dice Giulini, ossia un luogo che ci si porta dietro sempre, come un modo di essere.

Vi leggo una sua intervista ad una giornalista americana: *“In tutti i casi non mi va assolutamente il concetto di direttore e sarei molto più felice se potessi sedermi anche io in mezzo agli altri e se non ci fosse l'assoluta necessità di avere un podio perché tutti possano vederci e seguire il tempo. Ma il podio è una cosa pericolosa: facilmente può diventare un podio mentale, un posto che il direttore d'orchestra può arrivare a considerare come quello che gli spetta di diritto e dal quale può sovrintendere al mondo intero e alla vita umana. In questo senso dirigere può essere una professione pericolosa. Noi direttori dobbiamo perciò essere umili in tutto, specialmente nel nostro atteggiamento nei confronti del compositore, della sua partitura e i nostri colleghi che materialmente producono il suono. D'altra parte, dal momento in cui saliamo sul podio, non è più permesso essere umili. So bene che può sembrare una contraddizione ma da quel momento dobbiamo avere la sensazione che l'opera che stiamo per dirigere ci appartenga, che siamo una sola cosa con essa e che stiamo vivendola con ogni fibra del nostro essere. Ma ogni volta che la prova o la rappresentazione termina dobbiamo, all'istante, ritornare umili perché il podio non è la base di una statua o di un monumento a noi stessi ma è semplicemente una necessità tecnica”*.

Penso che in queste dieci righe ci sia gran parte di quello su cui vorrei richiamare la vostra attenzione oggi. Uno degli aspetti più interessanti di ciò che scriveva questo autore di management a proposito del fallimento di un manager nella realizzazione del progetto è “fanatismo per il lavoro, nessuna sosta per riposare e riflettere” e insieme la *“troppa autorevolezza che non permette di relazionarsi con il gruppo”*. Questi sono due aspetti che, nella mia esperienza di oggi, marzo 2004, sono fondamentali per crescere e per diventare un migliore costruttore di felicità per le orchestre che mi chiamano a dirigere.

Il *podio mentale*, ossia il fatto di essere chiamato a prendere una posizione di dominio anche dal punto di vista spaziale rispetto al gruppo, è un momento necessario. Mi preparo e vi dirò quando mi sento pronto per prendere quello spazio e quella posizione. Esso è una necessità bloccata nel tempo. Il rischio di un direttore d'orchestra è che questo podio mentale diventi un modo di essere, trasportato nella vita,

che non permette di relazionarsi mai con le esigenze del gruppo. L'orchestra diventa così un modo di realizzare delle cose che sono soltanto nella testa del direttore. Le persone diventano, come prima conseguenza, degli oggetti e questo è terribile nel fare musica perché lo spirito di un direttore dovrebbe essere lo spirito della musica da camera: il direttore è uno del gruppo che ha un'esigenza tecnica diversa, ma a cui gli altri si devono relazionare con lo stesso spirito con cui un quartetto o un quintetto fa musica da camera insieme.

La seconda e più importante conseguenza di questo podio mentale, che è un modo di relazionarsi al mondo, è che si è sempre convinti di non aver più da imparare ma soltanto da dare, che ci si prosciuga completamente continuando a ripetere cose già fatte. La routine per un direttore d'orchestra: dirigere sempre la stessa sinfonia qualunque sia il gruppo, la città, la gente che viene ad ascoltare. A mio modo di vedere, questa è la morte del direttore d'orchestra, di un essere vivente. Ci sono anche direttori che hanno diretto mille volte la stessa sinfonia ma ogni volta l'hanno rivissuta, pur mantenendo alcune idee di base. Mettersi in relazione con il tutto in quel preciso momento, che non tornerà più, può essere un problema, ma per far questo sono fondamentali due cose: vedere e relazionarsi durante le prove con chi sta facendo musica, durante il concerto avere delle antenne sensibili per percepire cosa stia succedendo. E' importante sentire cosa sta succedendo e su questo punto richiamo la vostra attenzione affinché la possiate ritrovare nella vostra esperienza. I grandi direttori d'orchestra non sono quelli che si muovono meglio o di più o danno di più all'orchestra, ma quelli che fanno un grande concerto. Al pubblico deve arrivare un messaggio emozionale e cognitivo fortissimo: questo è importante.

Ecco il secondo punto: se ci si mette in comunicazione con gli altri, si impara che il direttore d'orchestra deve trasformare una partitura muta in una cosa che gli risuona dentro. Se c'è stato un buon lavoro di studio della partitura e di assimilazione, c'è il rischio che l'idea che risuona nella mente diventi una specie di casco che blocca il cervello e le orecchie del direttore. All'inizio della carriera, quando un giovane direttore finisce l'esecuzione di un concerto o delle prove, egli è convinto di aver fatto una buona esecuzione, ma quando riascolta le registrazioni scopre che il risultato è stato diametralmente opposto all'attesa. Ci si rende allora conto che quello che si ha in mente è talmente coinvolgente e obbligante che quello che realmente succede con l'orchestra non è quello che si ascolta. E' un problema di percezione ma anche di forza dell'idea che non consente poi di vedere quanto della propria idea passa nella realizzazione e che cosa arrivi al pubblico.

Vi leggo un'ultima cosa. Seji Ozawa è un grande direttore d'orchestra e con questo inglese stranissimo, reso con un italiano altrettanto strano, dice: *“Perché dirigere è lavoro molto faticoso, usiamo molto nostro corpo proprio per bilanciare nervi, se uno usa soltanto suoi nervi, diventa pazzo. Devi usare braccia, gambe, tutto cosicché compensa. Ma per dirigere devi essere più che solo fisicamente rilassato: nervi e muscoli in tua testa, anche tutti tuoi nervi intorno ai tuoi orecchi, devono essere rilassati cosicché tue orecchie possono aprirsi al suono e una delle cose più difficili da imparare è come non chiudere tue orecchie mentre muovi tue mani perché devi continuare ad ascoltare tutto il tempo e al principio non è facile fare due cose insieme”*.

Questa è un'altra cosa strepitosa nella mia esperienza. Spero che voi riconosciate alcune cose della vostra esperienza. All'inizio la rigidità di un direttore d'orchestra giovane la si riconosce perché è autoritario e ha un sacco di incertezze ed è rigido fisicamente perché ha paura di sentirsi preso in esame. Ci si rifugia quindi nella propria immagine mentale del pezzo e si è convinti di realizzarla attraverso rigidità muscolari. Pensate ad un braccio che dirige un'opera di Wagner: tutto il corpo in movimento ed in tensione. Dal braccio la tensione va al collo, sorgono problemi di cervicale e si bloccano le orecchie. Non si sente cosa sta succedendo. Alla fine la registrazione fa sentire quello che

realmente è arrivato agli ascoltatori e non corrisponde a quello che si pensa di aver fatto. Un'esperienza ben gestita del proprio lavoro è un lasciarsi andare che non è una rinuncia di responsabilità, ma è un'assunzione di un maggior grado di responsabilità, mettendosi in relazione e vedendo cosa sta succedendo. Questo è estremamente difficile.