

---

## micromega - micromega-online

---

### Orchestre senza podio: è possibile una leadership distribuita e consensuale?

di *Nicolò Bellanca*

Spira Mirabilis, fondata nel 2007 e composta di giovani musicisti provenienti da molti paesi, è un'orchestra di musica classica priva di direttore. I concerti sono preparati discutendo e provando i brani in ogni sfumatura, fin quando gli strumentisti si coordinano da soli. La "spirale miracolosa", da cui l'orchestra prende il nome, è una figura geometrica che, disegnata in qualsiasi dimensione, si sovrappone sempre a se stessa, avendo ogni sua parte la stessa forma del tutto. Allo stesso modo l'orchestra può passare, senza mutare il proprio funzionamento, dai pochi elementi richiesti dal repertorio cameristico, fino ai 123 musicisti coinvolti nell'esecuzione della Nona sinfonia di Beethoven. Mentre le tradizionali formazioni orchestrali, calate in una logica di business, danno il numero massimo di concerti con la quantità minima di prove e costringono i propri membri a una carriera di routine, Spira Mirabilis sollecita gli orchestrali a conoscere l'intera partitura, anziché soltanto la parte riguardante il proprio strumento, ad ascoltarsi l'un l'altro, impegnandosi creativamente alla ricerca di un consenso interpretativo, e a realizzare i concerti in luoghi spesso poco paludati, aprendosi all'ascolto e alle reazioni di un pubblico ampio non necessariamente già esperto. [\[1\]](#) [\[# ftn1\]](#)

Ponendo al centro della propria attività la condivisione paritaria della musica, Spira Mirabilis si contrappone al "senso comune", secondo cui un'orchestra sinfonica non può che organizzarsi come una struttura gerarchica centralizzata, sottomettendosi al potere autocratico del direttore. L'immagine di maestri che, assisi sul podio, puntano la bacchetta per comandare i musicisti, e che agitano chiome fluenti per affermare il loro carisma, è talmente forte e diffusa, che abbiamo difficoltà a concepire una *conductorless orchestra*. Eppure l'esperienza di Spira Mirabilis ha importanti precedenti, tra i quali la newyorkese Orpheus Chamber Orchestra che, fondata nel 1972, opera con una leadership distribuita: i suoi circa trenta membri si autogestiscono, scambiandosi i ruoli di governo, dibattendo le possibilità interpretative e imparando a darsi l'attacco da soli senza aspettare un gesto o uno sguardo. I risultati sono di eccellenza planetaria. I brani più complessi e con organico più ampio sono affrontati dall'Orpheus riprendendo una procedura introdotta negli anni 1920 dalla sovietica Persimfans, la prima orchestra *self-conducted* della storia: i membri nominano un *core group*, costituito di una decina di strumentisti, che a rotazione rappresenta le diverse sezioni (violini, violoncelli, fiati, e così via). Questo sotto-gruppo stabilisce le coordinate dell'esecuzione e rende omogenee le varie parti dell'orchestra; soltanto nei casi di permanente dissenso, le decisioni vengono messe ai voti. Si sviluppa nel tempo una cultura che, enfatizzando la creatività collaborativa e le scelte condivise, facilita i rapporti tra *core group* e orchestra. Sono

inoltre eletti dei manager che curano gli aspetti gestionali, logistici, finanziari e commerciali, pur essendo i loro interventi controllati dagli orchestrali.<sup>[2]</sup>  
[\[# ftn2\]](#)

Che un gruppo possa ottenere ottime performances senza una guida esterna e formale, è un tema cruciale della riflessione libertaria. Le migliori esperienze di *self-managing organizations* aiutano a relativizzare la struttura gerarchica che, nelle società capitaliste, pervade le imprese private e pubbliche. Ciò non equivale, ovviamente, a sottostimare le difficoltà. Nel caso delle orchestre senza podio, va anzitutto segnalato che l'impostazione democratica è *time consuming*: occorre più tempo per una deliberazione collettiva, che non per la decisione arbitraria di un capo. Ciò ha conseguenze sulla redditività dell'orchestra. I membri di Spira Mirabilis suonano per lo più in altre orchestre di alto livello, scegliendo di trascorrere assieme alcune settimane l'anno, per studiare ed eseguire partiture musicali: la partecipazione diventa un lusso gratificante, da pagare con attività tradizionali. I membri dell'Orpheus se la cavano vendendo il loro modello organizzativo: un sistema nel quale tutti, a tutti i livelli, esprimono capacità decisoria e di *problem solving*, diventa un "marchio" cui dedicare seminari di management presso imprese private, organizzazioni non profit e business schools; l'illustrazione remunerata delle pratiche di *team building*, risoluzione dei conflitti e conduzione partecipativa, forma la seconda voce del conto economico dell'orchestra. Un'altra difficoltà concerne la grandezza dell'orchestra: più si allarga, maggiore è l'esigenza di un *core group* al quale delegare alcune fasi del processo decisionale. La terza difficoltà riguarda il mantenimento della cultura di ascolto e responsabilizzazione: a tale scopo, la selezione dei nuovi membri dell'Orpheus avviene tenendo conto anche del loro grado di adesione al progetto collettivo, dopo una fase di prova. Infine, sembra indubbio che l'*unconducted orchestra* sia favorita dall'elevata competenza professionale dei suoi membri: mentre i "lavoratori della conoscenza" hanno forti motivazioni a rifiutare i vincoli gerarchici, tale propensione più risultare più debole tra i lavoratori esecutivi.

Queste difficoltà possono essere intese in due opposte maniere. La prima interpretazione suggerisce che l'organizzazione autogestita richiede, per prosperare, condizioni peculiari né facili né frequenti, e che dunque l'esperienza delle orchestre senza podio appare poco estendibile. La lettura alternativa osserva, piuttosto, l'estrema rilevanza di sperimentazioni in cui una grande orchestra priva di direttore esegue (molto bene) brani tra i più impegnativi del repertorio sinfonico, oppure in cui un'orchestra da camera con 45 anni di vita giunge ad essere, a parere di autorevoli critici musicali, la prima al mondo.<sup>[3]</sup>[\[# ftn3\]](#) Simili sperimentazioni mostrano che *quando la condivisione e il consenso emergono come dimensioni importanti, nulla impedisce di eliminare la gerarchia, mediante modelli di leadership distribuita, per quanto possa essere oneroso e impegnativo farlo*. È il grande tema che Étienne de La Boétie formulò a metà del 1500: «decidetevi a non servire più, ed eccovi liberi». <sup>[4]</sup>[\[# ftn4\]](#) Il leader autocratico non è necessario nemmeno per eseguire la Nona di Beethoven. Anche un gruppo con un'organizzazione complessa può adottare una *self-leadership*: i suoi membri promuovono una leadership come arte della guida, e non del comando, cui riconducono, e grazie al quale regolano, il proprio comportamento. Non si tratta di cancellare la dimensione della leadership, quanto di rovesciarne il funzionamento, costruendola, ed eventualmente revocandola, all'interno del gruppo.

Cosa c'entra questa breve riflessione con le vicende dell'attualità, dal prossimo voto referendario ai successi del neopopulismo? Tantissimo, per contrastare l'ideologia dell'uomo solo al comando.

## NOTE

[1][# ftnref1] Vedi <http://www.spiramirabilis.com/>  
<http://www.spiramirabilis.com/>

[2][# ftnref2] Vedi <http://orpheusnyc.org/> <http://orpheusnyc.org/>. Tre ottimi saggi sull'Orpheus Orchestra sono: Moshe Banai et al., "Leadership in self-managing organizations", *Journal of leadership studies*, 7(3), 2000, pp.3-17; Harvey Seifter & Peter Economy, *Leadership ensemble. Lessons in collaborative management from the world's only conductorless Orchestra*, Times Books, New York, 2001; J. Richard Hackman, "Rethinking team leadership or Team leaders are non Music directors", in D. M. Messick e R. M. Kramer, a cura di, *The psychology of leadership*, Lawrence Erlbaum, London, 2005, pp.115-142.

[3][# ftnref3] Vedi [https://en.wikipedia.org/wiki/Orpheus\\_Chamber\\_Orchestra](https://en.wikipedia.org/wiki/Orpheus_Chamber_Orchestra)  
[https://en.wikipedia.org/wiki/Orpheus\\_Chamber\\_Orchestra](https://en.wikipedia.org/wiki/Orpheus_Chamber_Orchestra)

[4][# ftnref4] Étienne de La Boétie, *Discorso della servitù volontaria* (1549 circa), Feltrinelli, Milano, 2014, p.37.

(29 dicembre 2016)

---

Copyright © 1999-2016 Gruppo Editoriale L'Espresso Spa - P.Iva 05703731009