

**UN NUEVO MODELO PARA AUMENTAR LA CONFIABILIDAD DE LABORATORIO DE LA ORQUESTRA SINFONICA A LA "L.I.A." LABORATORIO DE SINTONIA Y DE ESCUCHE"
UN NUOVO MODELLO PER INCREMENTARE L'AFFIDABILITA'. DAL LABORATORIO DELL'ORCHESTRA SINFONICA AL (L.I.A.) , LABORATORIO D'INTONAZIONE E D'ASCOLTO**

Giorgio Soro, Sara Giordano

Dipartimento di Psicologia

I.C.A.R.O. (International Center Applied Research in Organization) Università degli Studi di Torino;
Torino, 10123, via Po 14; tel. +39.011.6703057 www.icarocenter.eu

<https://doi.org/10.17060/ijodaep.2014.n1.v5.645>

Fecha de Recepción: 28 Febrero 2014

Fecha de Admisión: 30 Marzo 2014

OBIETTIVO

Obiettivo di questo scritto è presentare una nuova procedura per implementare l'alta affidabilità (High Reliability) in contesti sociali e nel lavoro di gruppo utilizzando particolari forme di Long Life Learning. Si tratta del Laboratorio di Intonazione e di Ascolto (L.I.A.) che è stato individuato come spin-off della ricerca che l'équipe del Dipartimento di Psicologia di Torino ha condotto dal 2001 al 2009.

IL PROBLEMA TEORICO E SPERIMENTALE.

L'esperienza di formazione-intervento in corso di realizzazione come forma di educazione permanente (*Life Long Learning*) programmata e realizzata in particolari Laboratori simulativi denominati L.I.A. (*Laboratori di Intonazione e Ascolto*) è stata possibile a partire dagli ultimi anni della ricerca che un'équipe del Dipartimento di Psicologia dell'Università ha realizzato studiando le performance di eccellenza delle orchestre sinfoniche (1). Nell'ambito del Centro I.C.A.R.O., costituitosi nel 2008 in una rete di altre Università e Dipartimenti europei (2), e grazie agli scambi realizzati, il gruppo di Torino ha cercato di sviluppare alcune delle nuove tecnologie individuate, applicandole a organizzazioni ad alta affidabilità (High Reliability Organization o HRO) e a processi di cambiamento che richiedevano l'orientamento al Life Long Learning. E' il caso dei L.I.A. realizzati per lo sviluppo dell'alto management (3) e ora programmati per popolazioni di giovani e giovanissimi delle scuole dell'obbligo.

Alla base dei L.I.A. c'è l'analisi della condizione di "Presenza" (*Presence*) come dimensione psicologica e motoria corporea intonata (*Tune's Embodiment*) applicata alla vita delle organizzazioni, considerate unitariamente sia negli aspetti logistici e psicomotori che in quelli simbolico-relazionali. Le forme di Presenza Intonata o *Tune's Embodiment* (T/E) sono state rilevate e descritte nella

UN NUEVO MODELO PARA AUMENTAR LA CONFIABILIDAD DE LABORATORIO DE LA ORQUESTRA SINFONICA A LA "L.I.A." LABORATORIO DE SINTONIA Y DE ESCUCHE"

ricerca sulle Orchestre Sinfoniche a partire da sensazioni di grande benessere vissute e descritte dai protagonisti del lavoro in gruppo (professori e direttore) quando si determinavano le condizioni di contesto ambientale favorevoli a produrre eccellenza: il cosiddetto Member/Leadership Context. (M/L C.) (4)

La situazione organizzativa delle orchestre sinfoniche quando incontrano grandi direttori è un contesto del tutto particolare per più di un motivo. Tutti i protagonisti sono professionisti di altissimo livello; la comunicazione verbale può essere ridotta al minimo in quanto l'obiettivo è il suono comune; per produrre un eccellente risultato il processo fondamentale è l'intonazione del gruppo; questa non è solo un fatto di tecnica esecutiva: essa viene realizzata con un accordo profondo tra gli atti psicomotori e l'accettazione del senso profondo dell'espressione musicale. Quando il direttore guida l'orchestra ai massimi livelli di performance il rischio di errori e *défaillance* è altissimo; solo una incrollabile fiducia reciproca (High Membership Context) ed una fiducia nella guida del direttore (High Leadership Context) permette che essi non avvengano (5).

Quando il gruppo orchestrale ed il direttore che lo guida riescono ad ottenere la massima intonazione per la migliore performance, si riattiva in loro una sorta di *M/L Context originario*, indipendentemente dalla consapevolezza dei protagonisti, Senza esserne coscienti tutti i partecipanti vivono tra loro un'adesione consensuale, una fiducia, delle emozioni positive e un benessere ad un livello difficilmente raggiungibile nella vita comune. Gli stessi protagonisti, intervistati in profondità dopo le loro migliori performance musicali, ammettono spontaneamente che quello è per loro uno stato di "grazia," desiderabile al punto che "*se fosse possibile non vorrebbero mai smettere*" (6)

Questa condizione del tutto eccezionale, prodotta dai musicisti di alto livello nelle loro migliori performance, è stata considerata dall'équipe di Torino una forma inconsapevole di regressione al contesto antropologico originario (*Originary Context*). E' come se, in circuiti profondi del cervello, si riattivassero emozioni e tracce sensoriali depositate da decine e decine di millenni. Emozioni e tracce mnestiche che si sono configurate per i nostri antecedenti *Sapiens* quando, forse casualmente, compresero per le prime volte quale fosse la forza che permetteva loro di imporsi ai primati ed alle altre specie che popolavano l'orbe terraqueo centinaia di migliaia di anni fa (7).

Nell'ipotesi antropologica ricavabile dal M/L Context dell'orchestra sinfonica, due sono le aree che sostengono l'eccellenza delle performance di gruppo: 1) l'instaurarsi progressivo e incrementale di una grande e reciproca fiducia: fiducia articolata dal livello corporeo fino a quello simbolico creativo; 2) una sensazione di grande appartenenza, indotta dalla possibilità di produrre liberamente ed in autonomia il senso delle proprie azioni e relazioni. Abbiamo definito la prima area: Circolo della Fiducia (*Circle of Trust*), perchè continuamente alimentabile in un processo che inizia dalla fiducia di base (quella neonatale) e si conclude nella fiducia adulta nel risultato da raggiungere. Abbiamo definito la seconda con il termine a suo tempo introdotto da Karl Weick di *Sense Making* o produzione di senso sociale e istituzionale (8).

I due processi sono strettamente intrecciati in un processo complessivo di *incorporazione dell'intonazione* (*Tune's Embodiment*) e del benessere per il contesto favorevole (*M/L Context*) che è descrivibile nell'osservazione fenomenica tramite la dinamica della *presenza intonata e incorporata* (*Tune's Embodiment Presence*). Questa ci è apparsa come una dimensione importante da sottolineare, in quanto rappresenta una democrazia relazionale che noi troviamo naturalmente in noi stessi, attraverso la nostra antropologia millenaria, trascritta nel nostro cervello e nei nostri atti, dal suono, dal ritmo, dalla musica. Ci è sembrato giusto definirla: Democrazia della Musica (9).

Nelle ricerche sulle orchestre, le dimensioni corporee e sensomotorie degli atti, quelle simbolico-relazionali della fiducia (*Circle of Trust*, e quelle di costruzione del senso organizzativo (*Sense Making*) vengono trattate unitariamente e considerate nella concretezza fenomenica dell'esperienza

di lavoro in gruppo. In questa prospettiva l'impianto sperimentale della nostra équipe si avvicina ad una riflessione teorica oggi sempre più frequentata, che intende studiare e comprendere "l'intersoggettività sociale senza eludere il problema della soggettività e dell'esperienza che la fonda" (10).

Seguendo le linee tracciate alla fine dello scorso secolo da Morin e da Varela e Shear (11), alcuni neurofisiologi stanno definendo un nuovo approccio scientifico della condizione umana che parte dallo studio della dimensione corporea della cognizione: il cosiddetto approccio alla "cognizione incarnata (Embodied Cognition)(12). In questo ambito, il problema del soggetto vede oggi convergere la prospettiva fenomenologica e quella neuroscientifica.

Si tratta in sostanza di pensare il comportamento dei soggetti a partire dalla dimensione storico individuale e non dai presupposti universali della soggettività. Questo permette di considerare i fenomeni concretamente osservabili senza prescindere dalla concretezza dei soggetti che storicamente noi siamo. Permette anche alla ricerca di "*adottare una strategia bottom-up che privilegia il corpo come campo di indagine. Questo approccio consente di mettere in relazione il sistema cervello-corpo ed i suoi processi con il tema dell'intersoggettività*" e della socialità, mostrando come queste siano tra loro inscindibilmente interrelate.

Adottando questa promettente prospettiva di indagine interdisciplinare la nostra équipe ha considerato, accanto ai contributi sostanziali della neurofisiologia sulla "Embodied Cognition" e sulla "Mente Relazionale" (13), le più recenti ricerche della paleoantropologia moderna. In particolare gli studi che hanno indagato i processi fondamentali attraverso cui la razza umana ha compiuto il salto decisivo al linguaggio evoluto ed alla cultura superiore. E' stato in particolare adottato il contributo di Stephen Mithen sul ruolo dei processi fonetici di "intonazione" presso gli ominidi (14) e gli studi sul linguaggio come introiezione degli atti di segnalazione di M. Tomasello (15).

IL FENOMENO DELLA TUNE'S EMBODIMENT PRESENCE.

In base a queste premesse concettuali, abbiamo ipotizzato che nel contesto orchestrale si riproduca inconsapevolmente un contesto (il M/L Context) antropologicamente originario, favorito dai processi di intonazione globale che caratterizza i professori d'orchestra. Questa sarebbe anche la spiegazione delle emozioni di benessere, e della grande efficacia operativa che deriva loro dalla fiducia incondizionata nel fare comune.

Abbiamo definito il processo come "*Tune's Embodiment Presence*" o "*presenza di una intonazione incorporata*" che agisce inconsapevolmente nel contesto orchestrale e che, in alcune particolari condizioni generali, arriva anche a coinvolgere per alcuni attimi il grande pubblico che assiste alle migliori performance".

Sono i momenti magici di cui parlano tutti i grandi direttori e che Leonard Bernstein definì così: "*Dopo le esecuzioni che io chiamo buone (un'esperienza incredibile come se componessi in quel momento...), devono passare alcuni minuti prima che riesca a ricordare dove mi trovo, in quale sala o teatro, in quale Paese, o chi sono. Una sorta di estasi che corrisponde in tutto e per tutto alla perdita di coscienza*".(16) Per cercare di intuire il processo di cui trattiamo abbiamo un filmato che ci fa assistere ad una di queste magiche situazioni. Sono i pochi minuti del finale del Requiem di Giuseppe Verdi che Claudio Abbado, il grande direttore italiano recentemente scomparso, ha diretto a Berlino nel 2002, con una delle primissime orchestre al mondo: quella dei Berliner Philharmoniker. La concentrazione e l'immersione nel *Tune's embodiment* (incorporazione tonale) è alla fine dell'esecuzione, così totale che, come potete vedere, il pubblico non applaude e ci sono alcuni lunghi momenti finali di silenzio e di "quasi estasi"; che perdurano finché lo stesso Abbado, dopo 15 lunghissimi secondi, non si rilassa e si ricompone la giacca. Solo allora il pubblico applaude (17). Cos'è avvenuto ?

Noi crediamo che quasi miracolosamente, con il contributo di un pubblico di migliaia di perso-

UN NUEVO MODELO PARA AUMENTAR LA CONFIABILIDAD DE LABORATORIO DE LA ORQUESTRA SINFONICA A LA "L.I.A." LABORATORIO DE SINTONIA Y DE ESCUCHE"

ne, sia avvenuto un processo che è iscritto nel nostro stesso patrimonio antropologico; e che ancora ci coinvolge a questo livello perchè i nostri antichi progenitori ne furono tanto coinvolti e travolti da arrivare a trasformare completamente la loro stessa natura e la loro vita.

Questa è la "*tune's embodiment presence*", ovvero la presenza di una intonazione con tutti, sentita profondamente nel proprio corpo e coinvolgente tutta la dimensione psichica. Noi riteniamo che questo possa ancora avvenire in un pubblico moderno perchè lo stesso processo di "attivazione della presenza" (*Presence Acting-out*) è iscritto filogeneticamente in noi.

Attraverso processi analoghi che avevano una profonda radice nella socialità e nelle relazioni reciproche, i nostri antenati *Sapiens* costruirono i punti di forza con cui si emanciparono dalle scimmie antropoidi con le quali condividevano il 98% del patrimonio genetico. Questa fu presumibilmente una delle tecnologie relazionali da cui si sviluppò anche il patrimonio di competenze cognitive che permise loro di scambiarsi sempre più precisamente segnali di comunicazione, fino a creare il linguaggio e la cultura superiore che da loro abbiamo ereditato. Come abbiamo detto e visto, questo processo avviene presso il grande pubblico solo in circostanze rarissime e del tutto particolari.

Nel lavoro di prova con le orchestre, come testimoniano i grandi direttori da noi studiati in profondità, questo è invece il presupposto più importante per un lavoro comune eccellente. Senza una profonda e spontanea *Tune's Embodiment Presence* è molto difficile coinvolgere i professori d'orchestra in un lavoro di approfondimento e di impegno relazionale alquanto faticoso ed a volte sorprendente.

L'INTIMITÀ DEI RAPPORTI COME BASE ANTROPOLOGICA.

Nelle grandi orchestre ciascun musicista ben conosce la parte musicale e molte volte ricorda le sensazioni dell'ultima esecuzione con un altro direttore, a volte di grande competenza. Come si apre spontaneamente alle proposte di suono e di intonazione del nuovo direttore? Cosa valuta? A cosa fa riferimento? Proprio cercando di rispondere a queste domande, fondamentali per comprendere la motivazione ed il commitment della performance orchestrale, ci siamo imbattuti nell' ipotesi antropologica.

Nella ricca documentazione di filmati, codificati e poi confrontati con le interviste in profondità (18) emergevano in continuazione affermazioni e spiegazioni di comportamenti e performance osservate che non erano completamente interpretabili con le ipotesi della psicopsicologia organizzativa e del lavoro in gruppo, pur considerando la peculiarità attribuibili ad un gruppo artistico di alto livello. Consideriamone alcuni esempi.

In alcuni casi l'alta performance musicale avveniva anche in presenza di difficoltà relazionali connesse ad atteggiamenti potenzialmente conflittuali e di pregiudizio; si manifestava così una aperta scissione tra i due momenti: "*Quel direttore è poco disponibile nei rapporti sociali e ci rimane sostanzialmente antipatico come uomo, ma...quando dirige... i suoi gesti per noi (orchestrali) sono musica!*"

In altri si manifestava una disponibilità poco spiegabile ad accettare il rischio che il direttore proponeva: "*Quando un direttore ci propone di suonare a questa velocità esecutiva, l'errore è facilissimo. In sostanza è come correre sull'autostrada nella nebbia fitta a cento all'ora...!*" Alla domanda: "*E perché lo fate?*" la risposta era: "*Perché di lui ci fidiamo fino in fondo e sappiamo che se ce lo chiede è possibile farlo bene, , anche se non lo abbiamo mai fatto prima.*" Una fiducia senza limiti apparenti che le compagini orchestrali sono alquanto restie a dare in tutte le fasi contrattuali che le caratterizzano; talchè esse appaiono tra le categorie più rigide nella contrattazione sindacale.

Oppure ancora la possibilità di superare un grave pregiudizio culturale rispetto al proprio lavoro, "*A me questa musica (di autore contemporaneo e vivente) non piace affatto! Anzi la giudico una vera e propria p.....! Ma quando suono con lui (direttore) riesco a sentirmi coinvolto, nonostante*

tutto...”. Altrettanto difficile da spiegare quello che più volte il direttore Nosedo aveva modo di confessarci con molta familiarità nelle interviste per spiegarci l’ottimo livello di performance raggiunto con il gruppo. “*Per ottenere certe alte performance con l’orchestra serve creare un rapporto di intimità...*”. Alla domanda : “*Ma l’intimità è un aspetto molto privato e riservato...*” la preciazione era “*No, serve l’intimità perchè nell’intimità c’è la verità e la trasparenza: nel nostro lavoro nulla può rimanere nascosto. Se si crea questa intimità c’è la possibilità che la stessa passi al pubblico che ascolta. Solo allora può avvenire quello che Bernstein affermava; che cioè tutti cuori (degli strumentisti e degli ascoltatori) battano all’unisono e ci sia il grande atto d’amore*” (19).

Dopo aver osservato in tutte le situazioni di eccellenza questi particolari che ora possiamo ritenere caratterizzati da una particolare “*intimità*” che allude chiaramente al corpo, abbiamo introdotto l’ipotesi della sussistenza prioritaria di una *presenza corporea intonata (Tune’s Embodiment Presence)* che le ricerche neurofisiologiche e antropologiche ci aiutano ad articolare. In questa nuova prospettiva l’orchestra, quando si determina il M/L Context adeguato, può essere considerata uno degli esempi più efficaci di organizzazioni ad alta affidabilità (HRO, High Reliability Organizations). Il processo di affidabilità nel lavoro orchestrale dipende tuttavia da circostanze che, lungi dal poter essere considerate connesse alle strutture organizzative, dipendono ogni volta dal “*contratto psicologico e relazionale di lavoro comune*” che il direttore e gli orchestrali sono in grado di realizzare.

“*In pochi minuti*”, ci ripetevano più volte le prime parti orchestrali nelle interviste, “*siamo in grado di valutare il direttore e comprendere cosa vuole veramente da noi*”. Abbiamo considerato a lungo anche questa affermazione, ripetuta in moltissime circostanze, come un atteggiamento preconcetto degli orchestrali rispetto ai direttori ospiti. Leader designati e musicalmente onnipotenti che loro accolgono ogni volta e che poi abbandonano dopo pochi giorni per ritrovarsi con altri direttori.

Con l’ipotesi antropologica l’affermazione è diventata trasparente ed altamente indicativa. In pochi minuti la grande esperienza professionale delle prime parti orchestrali permette loro di comprendere se il direttore presenta o meno, un suo lavoro di approfondimento e riflessione precedentemente fatto nel suo studio privato sulla tessitura musicale. In pochissimo tempo con il loro atteggiamento, essi sono in grado di coinvolgere il gruppo ad aprirsi ad un contratto psicologico di lavoro “*intimo*” e quindi coinvolgente, appassionante e creativo per tutti. Se c’è la condizione reciproca per il contratto, il gioco diventa serio e “vero”, altrimenti scatta lo standing professionale. Come loro stessi ci hanno altrettante volte affermato: “*Lui dirige e noi suoniamo seguendolo; ma alla fine sappiamo bene che noi abbiamo dato* (il suono, la disponibilità formale alla performance, etc.) *e lui ha solo preso qualcosa ma ci ha dato molto poco. Purtroppo*”-concludono – *nel nostro lavoro ci sono anche situazioni di questo tipo...*”.

L.I.A. : UN PARTICOLARE LABORATORIO AD ALTA AFFIDABILITÀ (HR)

Dopo le esperienze di applicazione dei presupposti dinamici della Presenza Intonata (*Tune’s Embodiment Presence*) alla formazione manageriale, realizzata negli anni 2004-2009 con risultati di grande rilievo, è apparso chiaro che vi potesse essere una modalità per “esportare” i presupposti della alta affidabilità comportamentale delle prove d’orchestra ad altri contesti organizzativi.

I top manager avevano risposto positivamente non solo per l’interesse mostrato nel “*vivere in diretta e dal di dentro*” il processo di costruzione dell’affidabilità relazionale e quindi della leadership di eccellenza. In loro si era quasi costantemente evidenziata una sorta di identificazione spontanea e di alta empatia emotiva in tutti i processi nei quali erano coinvolti : 1) assistere alle prove, 2) discuterne con il direttore, 3) assistere alla performance teatrale, 4) vivere con lui la cena dopoconcerto, 5) discutere di tutto il mattino dopo in aula. E questo avveniva nonostante la maggioranza di loro, per una sciagurata incultura musicale italiana ormai diffusa, dichiarassero poi in privato di non essere mai stati ad un concerto sinfonico.

UN NUEVO MODELO PARA AUMENTAR LA CONFIABILIDAD DE LABORATORIO DE LA ORQUESTRA SINFONICA A LA "L.I.A." LABORATORIO DE SINTONIA Y DE ESCUCHE"

La nostra conclusione era che si fosse determinato anche per loro, e quindi per un pubblico lontano dalla musica ma esperto di gestione e leadership, il processo di incorporazione di presenza intonata (*Tune's Embodiment*). Era per noi la prova della trasferibilità dei processi e delle dinamiche ad altro contesto organizzativo, salvaguardando e programmando però il M/L Context specifico e favorente la regressione psico-antropologica.

Vi era infatti un aspetto tecnico che andava presupposto e garantito. L'alta affidabilità (*High Reliability*) non era, come già detto, un presupposto strutturale connesso alle prove d'orchestra in ogni possibile contesto, ma era una condizione particolare connessa al buon esito del "*contratto psicologico nel lavoro comune*", che il direttore aveva loro fatto rivivere nei fatti. Nell'incontro tra direttore e musicisti era dinamica scatenante l'esistenza del Member/Leadership Context (M/L C.) che li coinvolgeva profondamente e che permetteva l'instaurarsi nel loro lavoro dei processi di regressione psico-antropologica, favoriti dall'attività di "intonazione", ma non scontati a priori, né indipendenti dal particolare contesto fenomenico.

Nella classificazione delle diverse esperienze con i manager (20) era infatti evidente che non sempre il coinvolgimento dei singoli e del gruppo nel suo insieme era ottimale, e da verifiche che regolarmente facevamo con i direttori testimonial, questo dipendeva dal livello a cui, per stessa loro ammissione, si era realizzata l'esperienza musicale nel lavoro di gruppo. Una alta performance di concertazione riconosciuta dai protagonisti – direttore e musicisti – corrispondeva sempre ad un alto livello di incorporazione intonata (*Tune's Embodiment*) dei manager.

Si trattava quindi di definire le condizioni processuali che, ricavate dal modello di prove d'orchestra, erano esportabili in altro adeguato contesto, e che favorivano l'instaurarsi della *Tune's Embodiment Presence* (T.E.P.). Dandosi questa condizione per i partecipanti si sarebbero anche determinati i processi "laboratoriali" di implementazione dell'affidabilità. E questo sarebbe avvenuto non per dichiarazioni o simulazioni proposte dal formatore ma per spontanea e naturale regressione identificativa ed empatica con gli eventi. Questa ci sembrava la grande risorsa che permetteva di ipotizzare dei Laboratori di coinvolgimento e stimolazione allargata a diversi interlocutori possibili.

Inizialmente il contesto o M/L C. proposto dall'orchestra sinfonica, ci appariva una condizione strutturale ineliminabile, in quanto le tecnologie applicative erano in via di sperimentazione e non era ancora chiaro se il processo di incorporazione dell'intonazione (T.E.P.) potesse prescindere completamente dalle condizioni favorite dallo specifico contesto musicale.

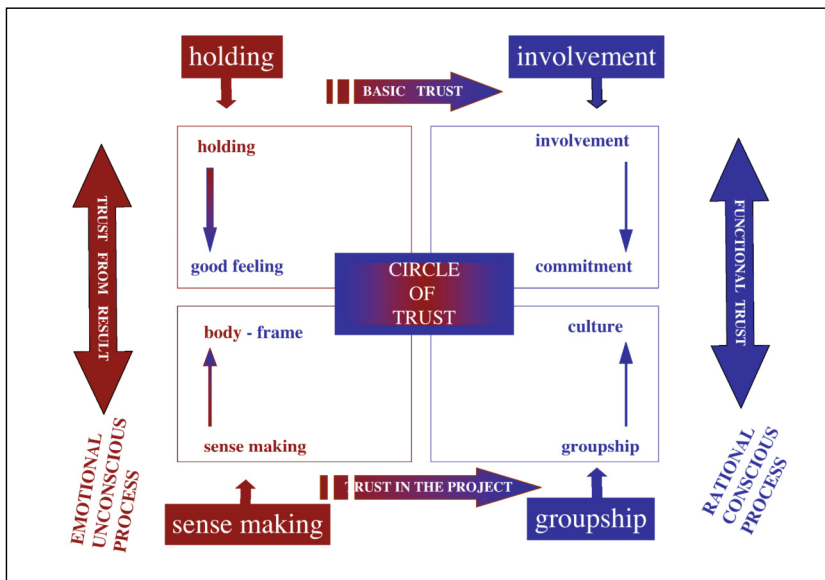
Si ponevano alcuni problemi tecnici. Avendo a che fare con fenomeni che si riteneva coinvolgessero i soggetti con modalità e forme solo parzialmente consapevoli, pur se di lieve entità, occorreva mantenere il presidio organizzativo e strutturale connesso alla forma "laboratorio". Questo per stessa deontologia di professionalità psicologica. Era bene rimanere garantito un contesto protetto e organizzato per esperienze e sensibilità parzialmente inconsapevoli. I singoli soggetti dovevano rimanere protagonisti, ma anche essere garantiti per effetti impreveduti di tipo personale pur di lieve entità. Condizioni che diventavano significative quanto più l'esperienza attiva e spontanea dei partecipanti favorivano l'instaurarsi di diverse e personali modalità di regressione empatica che si manifestavano immediatamente nelle dinamiche di gruppo. Rispetto ad esse non ci sarebbe mai stato né il tempo né il contratto d'aula adatto per l'elaborazione ed il debriefing. Era anche evidente che la particolare esperienza che veniva proposta, muovendo da aspetti che coinvolgevano la personalità degli individui e interessando la stessa corporeità vissuta ed elaborata da ciascuno, non poteva che collocarsi in un'ottica formativa sul ciclo di vita o di *Long Life Learning*. L'obiettivo dell'alta affidabilità (*High Reliability*) di performance era infatti connesso in questa prospettiva, proprio alla possibilità di trasferire, con adeguate tecnologie di stimolazione/coinvolgimento, il processo di Presenza Intonata (T.E.P.) anche a soggetti non dotati di specifica competenza musicale.

LE ESPERIENZE DI L.I.A. REALIZZATE.

Nel corso degli anni 2010-12 vi è stata la possibilità di realizzare alcuni L.I.A. in via sperimentale in due ambiti di applicazione tra loro molto differenziati. Il primo in ambito sanitario specializzato, dove l'alta affidabilità appare una condizione prima non solo per l'eccellenza ma più comunemente per raggiungere un buon livello di servizio. All'interno di grandi strutture ospedaliere i L.I.A. sono stato sperimentati in settori Emato-oncologici e di Terapia del dolore e Cure palliative. La buona disponibilità dei colleghi medici ed infermieri che hanno accettato di condividere con un piccolo gruppetto di esperti questo tipo di processi, è stato importantissimo per comprendere un limite ed al contempo una opportunità del Laboratorio (21).

E' apparso subito chiaro che in settori a così specifica ed alta qualificazione professionale, strettamente connessa alla gestione del rischio (*Risk Management*), era impossibile ipotizzare un decentramento identificativo, emotivo ed empatico sul contesto musicale in dettaglio, o immaginare trasferimenti di contesto nel tempo e nello spazio. Si è quindi da subito seguita la via di trasporre i processi di Tune's Embodiment con un modello di processualità assimilabile nell'esperienza di contesto (M/L C.) e quindi trasferibile, in forme adeguate e specifiche all'esperienza e all'ambiente operativo ospedaliero. Dall'esperienza comune realizzata con gruppi sanitari è stato definito lo schema di trasferibilità della Tune's Embodiment o (o Presenza di Intonazione Incorporata) secondo quattro momenti/processo tra loro complementari ed evolutivamente connessi. Il cosiddetto Circolo della Fiducia (*Circle of Trust*) esprime il livello possibile di ingresso nei processi empatici e di regressione identificatoria per i quattro momenti evolutivi della Tune's Embodiment Presence: Holding originaria; Involvement relazionale; Groupship socio-culturale; Sense Making ottenuto (22).

FIGURA 1



Seguendo una tecnica di coinvolgimento dei partecipanti al Laboratorio che qui è troppo lungo descrivere, ai singoli vengono proposti con forme simulate adeguate, esperienze di coinvolgimen-

UN NUEVO MODELO PARA AUMENTAR LA CONFIABILIDAD DE LABORATORIO DE LA ORQUESTRA SINFONICA A LA "L.I.A." LABORATORIO DE SINTONIA Y DE ESCUCHE"

to nella propria specifica attività, che possono essere analizzate in base alle differenti dinamiche di livelli di fiducia sopra indicate. Si può muovere indifferentemente da una delle quattro aree: fiduciosità di base, fiducia nella relazione funzionale; nel progetto comune; nel risultato; ed è sempre da diagnosticare prima dell'inizio del laboratorio da quale sia meglio iniziare. Questo è il lavoro iniziale che l'équipe deve fare con interviste differenziate al responsabile e ai membri del gruppo (23).

In seguito alle dinamiche che l'analisi del circolo di fiducia esprime nel contesto di gruppo, viene riservatamente elaborata nella prima fase del lavoro una diagnosi del gruppo in questione, in base ai quattro momenti, valutati come punti di forza (disponibilità identificativa individuale e del gruppo in ciascuno di essi) e punti di debolezza o di difficoltà empatico-razionale. Quanto più i processi di fiducia sono presenti e coerenti nella loro articolazione complessiva e di dettaglio, quanto più vi è una buona opportunità di incorporazione intonata tra i membri del gruppo. I punti di debolezza nella fiduciosità empatica inconsapevole e quelli della fiduciosità razionale e cosciente sono da trattare in modo differenziato per la ricostruzione di una via di transabilità ai diversi aspetti del Laboratorio di Intonazione e d'Ascolto.

La stesura di una prima diagnosi sul Circolo della Fiducia da parte degli esperti (di solito 2 – 3 psicologi) è orientata a predisporre le tecniche di stimolazione (individuale e di gruppo) per il prosieguo del lavoro: vengono definite le forme specifiche di Tune's Embodiment da attivare e le modalità di gestione da adottare al fine di massimizzare il risultato possibile.

Solo a questo punto l'équipe coinvolge il gruppo nel vero e proprio Laboratorio che presenta a quel punto anche la sua parziale novità, in quanto decentra dall'operatività quotidiana degli argomenti e dei problemi per aprirsi al possibile piacere del processo di intonazione, come alternativa possibile. La diagnosi delle diverse forme di fiduciosità orienta gli esperti a guidare il gruppo e i singoli nei percorsi di regressione identificativa e di empatia più utilizzabili ed opportuni rispetto al risultato.

Dal 2011 ad oggi sono stati realizzati L.I.A. utilizzando anche i contesti originari della musica sinfonica da cui è nata la sperimentazione. In un primo tempo utilizzando l'interesse e la disponibilità degli studenti universitari che hanno frequentato i corsi di "Analisi della Presenza Organizzativa" al Corso di Laurea Magistrale in Psicologia del Lavoro e del Benessere dall'Università di Torino, e poi con dei progetti ad hoc concordati con vari Enti musicali: Teatro Regio di Torino, sede Orchestra R.A.I. di Torino, Conservatori.

In questa versione i L.I.A. sono oggi in via di realizzazione e in programmazione per incrementare l'alta affidabilità dei rapporti sociali nei gruppi di giovani. Per un verso iniziando dai giovanissimi delle scuole dell'obbligo (8-10 anni) con particolare attenzione alle sofferenze sociali delle nuove generazioni. Queste ultime infatti, sia per "natività digitale", che per difficoltà relazionali indotte (Bulling, e disturbi evolutivi del comportamento), sembrano particolarmente bisognose di migliorare e potenziare l'affidabilità socio-relazionale dei loro comportamenti in gruppo.

Grazie alla collaborazione di alcuni Enti musicali di rilievo nazionale (24) si stanno programmando L.I.A. a Torino, Milano, Firenze, Roma e Bari. Con essi si tende a inserire la tecnica-stimolazione di Tune's Embodiment Presence in iniziative strutturate in cui alcuni operatori specializzati, ed appositamente formati, coinvolgono gruppi di giovani di varie età in specifici programmi di Life Long Learning, orientati al miglioramento della socializzazione di base e al contenimento di alcuni disturbi relazionali del comportamento.

Di particolare interesse il programma che con alcuni Enti Lirici si sta elaborando per programmare stabilmente all'interno degli Enti stessi, una figura professionale di "Intonatore della Socializzazione" (*Social Play In-tuner*) che deve essere formato appositamente da un Master Universitario di I^a livello. Si pensa di formare alla expertise del *Tune's Embodiment* allievi diplomati nei Conservatori Musicali per poterli inserire organicamente negli Enti Lirico Musicali.

Con la presenza di questi nuovi attori di socializzazione gli Enti Musicali stessi, oggi molto in difficoltà nei loro programmi per i sempre più limitati finanziamenti, si potrebbero aprire ad un più ampio ruolo sociale, giustificando meglio i loro costi di esistenza nella società contemporanea.

Si ritiene di poter programmare un Master internazionale con finanziamento europeo avendo al momento alcune adesioni dell'Università e del Teatro Regio di Torino, dell'Università e del Teatro nazionale di Bruxelles dell'Università del Piemonte Orientale e del Teatro Coccia di Novara. Rivolgiamo volentieri ai colleghi spagnoli e portoghesi eventualmente interessati, il nostro invito a partecipare.

BBL

1) D.Acquadro Maran, (2001), *Leadership e immagine dell'eccellenza*, Angeli, Milano; G. Soro, (2002) Il "gioco comune" per la leadership. In: *Psicologia e lavoro*, 120; Soro, (2011), *Psicologia, senso, organizzazioni*, (Cap 5,6,7), Celid, Torino.

2) Il Centro e l'Associazione I.C.A.R.O. (International Center Applied Research in Organizations) dal 2008 svolgono un ruolo di interconnessione tra ricercatori e Università in prevalenza dell'area mediterranea: Grecia, Francia, Spagna, Portogallo (di veda: www.icarocenter.eu). Relazioni ancora attive e preesistenti alla nascita del Centro coinvolgono anche Berlino, Harvard (U.S.A.) e San Pietroburgo.

3) Grazie alla disponibilità di uno dei maggiori direttori contemporanei, Gianandrea Noseda, attuale Direttore Musicale del teatro Regio di Torino, dal 2004 al 2009 è stato possibile realizzare seminari-laboratorio con centinaia di manager di alto livello che hanno vissuto "dal di dentro" e poi analizzato l'esperienza di produrre eccellenza nel mondo delle orchestre sinfoniche.

4) G.Soro, (2002), Il "gioco comune" per la leadership. In: *Psicologia e lavoro*, 120.

5) G. Soro,(2012), *Democrazia della musica*, Celid, Torino

6) Tipologia unitaria di dichiarazioni raccolte da "prime parti" orchestrali al termine di un concerto particolarmente riuscito e che ha soddisfatto in modo completo il direttore e gli orchestrali. La valutazione del pubblico, sempre evidentemente buona, non risulta indicativa e immediatamente connessa al livello della performance musicale.

7) I.Tattersall, (1998), *Il cammino dell'uomo*, Garzanti, 2004; Chip Walter, (2013), *Last Ape standing*, Walker&Company, N.York, 2013

8) K.E.Weick, (1995), *Senso e significato nell'organizzazione*, tr.it. Cortina Milano, 1997

9) G. Soro,(2012), *Democrazia della musica*, cit.

10) V.Gallese,(2013), L'approccio della "embodied cognition" applicato al tema dell'intersoggettività, in *Mente, Cervello e Psichiatria*, giugno.

11) E. Morin, (2001), *La Méthode 5. L'Humanité de l'humanité. L'identité humaine* » Ed. du Seuil 2001 ; trad. it. "*L'identità umana*" Raffaello Cortina, 2002 ; Varela, F.J. and Shear, J.,(1999) The View from Within: First-person Approaches to the Study of Consciousness, *Journal of Consciousness Studies*, 6: 2-3.

12) V.Gallese,(2013), L'approccio della "embodied cognition", cit. ; V. Gallese, (2) (2008) , Il corpo teatrale . Neuronmi specchio e simulazione incarnata. Vedi http://www.unipr.it/arpa/mirror/pubs/pdf/cultureteatrali_2008.pdf

13) D. Siegel, (1999), *La mente relazionale*, Cortina, Milano, 2001; D. Siegel, (2010), *Mindsight*, Cortina,Milano, 2011

14) S. Mithen, (2005), *Il canto degli antenati*, Codice, Torino, 2007

15) M. Tomasello,(2008), *Le origini della comunicazione umana*, Cortina,Milano, 2009; M. Tomasello, (2009), *Altruisti nati*, Boringhieri, Torino, 2010

16) Leonard Bernstein, Compositore e direttore d'orchestra statunitense: 25 agosto 1918,14 ottobre 1990

UN NUEVO MODELO PARA AUMENTAR LA CONFIABILIDAD DE LABORATORIO DE LA ORQUESTRA SINFONICA A LA "L.I.A." LABORATORIO DE SINTONIA Y DE ESCUCHE"

17) C. Abbado con l'orchestra dei Berliner Philharmoniker, Giuseppe Verdi : *Requiem*, "Libera me domine", A. Georgiu, Berlino, 2002 (vedi : http://www.youtube.com/watch?v=9Vm_ulKVHQo)

18) La ricerca sulla "Leadership di eccellenza nelle orchestre sinfoniche" ha raccolto dal 2001 al 2008 circa 68 ore di filmati originali di prove d'orchestra con diversi grandi direttori. Sono stati analizzati in profondità circa 35 filmati di interviste con prime parti d'orchestra e alcuni questionari somministrati dopo le prove. Su Gianandrea Noseda e le orchestre da lui dirette si sono raccolte circa 40 ore di materiale tra prove d'orchestra e filmati di interviste. Non possiamo che ringraziare il Maestro per la preziosissima collaborazione.

19) G. Soro , *Democrazia della musica*. cit.; si veda la testimonianza del direttore Noseda nel DVD, 9 "L'intimità nell'orchestra"

20) Nei diversi anni vennero realizzate quasi una cinquantina di esperienze con ambiti professionali e manageriali differenti ma tutti di livello superiore: alti potenziali in carriera, dirigenti se non anche direttori di area o di funzione direzionale centrale.

21) Le esperienze applicative sono state realizzate in Dipartimenti e Reparti dell'Ospedale S. Giovanni Battista di Torino (Molinette) nel periodo 2009 –11.

22) G. Soro (2001) Multidimensional Leadership through Presence and Context. in D. Acquadro Maran (a cura di) *Leadership e Immagine dell'Eccellenza*, Franco Angeli, pp. 133-147; G. Soro, (2011), *Psicologia, senso, organizzazioni*, (Cap 5,6,7), Celid, Torino; G. Soro, (2012), *Democrazia...*.cit.

23) E' importante sottolineare che questo tipo di Laboratorio vede sempre la presenza continuativa nelle sue sessioni, del responsabile (primario o altro) e della sua équipe. Con contatti differenziati tra i diversi livelli si elabora preventivamente un contratto d'aula condiviso da tutti (con l'obiettivo, i tempi e le forme previste nel lavoro).