

DA PIANISSIMO A CRESCENDO! PASSIONE, INTEGRITÀ E SERVANT LEADERSHIP CON LA BACCHETTA DELLA DIRETTRICE D'ORCHESTRA



Tiffany Chang



Yasmina Khelifi

Riportiamo qui l'intervista pubblicata sul "Project Management World Journal" di Yasmina Khelifi alla direttrice di orchestra Tiffany Chang incentrata sulla servant leadership.

(Libera traduzione di Claudia Spagnuolo)

Introduzione all'intervista

La dottoressa Tiffany Chang è una direttrice di orchestra e conduttrice d'opera nota perché ispira gli artisti a sentirsi visti, apprezzati e realizzati quando comprendono che il loro lavoro è importante.

Dopo l'entusiasmante debutto alla Portland Opera e all'Opera Columbus, ha ricevuto premi dalla Solti Foundation U.S., The American Prize, OPERA America e gli internazionali LIT Talent Awards. Tiffany è anche autrice di un blog sulla leadership chiamato "Conductor as CEO" col quale persegue l'obiettivo di aumentare la soddisfazione sul lavoro dei musicisti professionisti concentrandosi sulla creazione di culture *purpose-driven* (orientate allo scopo), sulla promozione della sicurezza psicologica e sulla costruzione di luoghi di lavoro *employee-centric* o che pongono al centro i dipendenti.

La sua leadership "rinfrescante e premurosa", sul podio e fuori, l'ha portata a essere un'attiva relatrice, oratrice e collaboratrice di organizzazioni artistiche come la Canton Symphony, Girls Who Conduct, Sound Mind e Notes from the Podium.

Dopo aver conseguito un dottorato in direzione d'orchestra e lauree in violoncello, educazione musicale, teoria musicale e composizione musicale, è stata anche professoressa all'Oberlin Conservatory, alla Boston University, al Baldwin Wallace Conservatory e al Berklee College of Music.

La Rivista desidera qui pubblicare la sua intervista per le sensibili analogie e l'interesse per i valori universali di leadership orientata ai gruppi di progetto.

Prima di tutto, grazie per aver accettato una richiesta di intervista dal PMWJ¹. Ci racconti come sei diventata direttrice d'orchestra?

Grazie, Yasmina, per il tuo invito. È un vero piacere condividere la mia storia!

Ho iniziato la mia vita da musicista come strumentista suonando il violoncello e il pianoforte. Durante gli anni del college, ho subito scoperto che ogni aspetto della musica mi affascinava. Non mi interessava solo esibirmi al violoncello. Ero sia curiosa della parte relativa all'attività di composizione musicale (su quale fosse il processo creativo nello scrivere musica) sia della teoria musicale (analisi e *reverse engineering* di come i compositori mettono insieme il loro lavoro). Mi piaceva anche l'idea di guidare un gruppo di persone dal punto A al punto B. Adoro vedere la mente di qualcuno aprirsi grazie alla mia leadership e trarre ispirazione per fare musica in modi che non avrebbero mai creduto possibili.

Essere una direttrice d'orchestra mi ha permesso di combinare tutte le mie curiosità in un unico lavoro: posso esibirmi e creare arte in tempo reale sul palco, posso pensare a come funziona la musica dalla mentalità di un compositore, posso risolvere misteri cercando di capire come i compositori creano i loro lavori insieme e, infine, posso guidare e ispirare altri musicisti.

¹ Project Management World Journal, rivista con cui il Project Manager ha un accordo di collaborazione.

Un project manager viene spesso paragonato a un direttore d'orchestra. Esaminiamo alcuni confronti e lacune di questo paragone nelle prossime domande. Come conduttore di una nuova squadra, come costruisci la tua credibilità?

Uno dei miei valori principali è l'integrità. Credo che sia la spina dorsale di tutto ciò che faccio.

Generalmente, nel campo, ho costruito la mia credibilità essendo molto coerente nel sostenere questo valore nel mio lavoro e nel modo in cui interagisco con gli altri. Quando incontro una nuova squadra, non solo porto con me la mia integrità, ma mi assumo anche la responsabilità di essere una leader, e questo significa essere al servizio delle persone a me affidate.

Mi impegno a sottolineare che non ho tutte le risposte e che ogni membro del team può portare valore. Siamo realmente più forti insieme. Come direttrice d'orchestra, in realtà non ero abituata a pensare in questo modo.

Sono stata addestrata a pensare che devo imparare e sapere tutto, e che è mio compito avere ragione. E la maggior parte dei musicisti che lavorano nelle orchestre sono addestrati ad aspettarsi che il direttore abbia ragione e che abbia tutte le soluzioni. I direttori d'orchestra che non lo fanno non sono considerati bravi. Una conseguenza di questo è che i musicisti smettono di esercitare la creatività e non si assumono quei rischi che possono portare a una (loro) crescita sul lungo termine.

Mi ci è voluto molto tempo per di-

simparare e sganciarmi da quelle aspettative.

Sono arrivata a capire che il leader è responsabile non solo di ottenere il meglio dalle persone, ma anche di creare uno spazio in cui possano andare oltre il loro meglio, verso obiettivi personali che (idealmente) siano allineati con gli obiettivi collettivi del gruppo. E l'unico modo per accedere a quella zona "oltre" è dimostrare vulnerabilità come leader, empatia per le persone della mia squadra e per ciò che desiderano, e chiarezza sul perché siamo tutti qui.

So di aver guadagnato la mia credibilità quando le persone che coordino credono che io abbia a cuore i loro migliori interessi, oltre che l'interesse del progetto collettivo.

In un progetto, alcuni membri del team fanno da backup di altri; se un musicista non suona come previsto, come puoi gestire la situazione?

Faccio domande per cercare di capire cosa si frappone sulla loro strada e come posso aiutarli. Non sempre conosciamo i motivi delle prestazioni scadenti. Ciò potreb-

be non essere sempre correlato alle abilità. Potrebbero esserci circostanze al di fuori del lavoro (qualcosa di personale o l'attuale occorrenza di un evento). Potrebbero essere le condizioni di lavoro a intralciare (per esempio una sedia scomoda per suonare il proprio strumento in modo ottimale). Potrebbe essere la mancanza di feedback o di coaching (potrebbero non avere idea che ci sia qualcosa che non va).

Comprendere il contesto dietro ai problemi rivelerà le soluzioni appropriate e chi debba essere delegato a gestirle. A quel punto, si lavora con la persona in questione per creare un piano d'azione per migliorare il suo lavoro, con obiettivi, tempistiche, definizioni di successo chiaramente definite e modi in cui io, come leader, potrei essere di supporto.

Nel mio immaginario l'ego è importante nella musica. Come gestisci i conflitti tra i musicisti?

Sono incuriosita dalla tua domanda! Sì, i musicisti possono ritrarre un'immagine dell'ego, ma molte volte è un'armatura protettiva.

È costruita per proteggere un fragile senso di autostima dopo decenni in un ambiente competitivo, per compensare la sensazione di non avere identità senza i loro strumenti o per resistere a quelli che spesso sembrano attacchi personali quando qualcuno critica il loro modo di fare musica.

Nella mia esperienza, i conflitti derivano da queste paure e insicurezze accumulate nel tempo. Come in molti settori, da quando siamo giovani, attraverso l'istruzione e la società, veniamo condizionati a cercare uno status e definizioni specifiche di successo. Ci sono solo pochi modi in cui i musicisti possono essere tradizionalmente considerati "di successo". E siamo spinti dal nostro ego a porre l'accento sugli status symbol, come esibirsi alla Carnegie Hall o laurearsi alla Julliard, una delle migliori scuole di musica del mondo, e su una *scarcity mindset*, attitudine mentale in cui la vittoria di un altro equivale alla propria sconfitta.

Siamo costantemente nello stato in cui percepiamo che "non siamo abbastanza" o che "dobbiamo dimostrare il nostro valore".

Il conflitto si verifica quando le circostanze si avvicinano o innescano quelle sensazioni.

Quando tento di gestire il conflitto, il mio obiettivo è scoprire e comprendere le vere ragioni dietro di esso. Da dove viene davvero? Perché qualcuno si sente minacciato? Stiamo davvero avendo la stessa conversazione? A volte una soluzione è semplicemente riconoscere l'esistenza di queste preoccupazioni ponendo le domande appropriate. Questo mi ricorda la saggia abitudine di Stephen Covey²: «Cerca prima di capire, poi di essere compreso». Purtroppo, non sono una maestra nell'aver conversazioni difficili di questo tipo e sto lavorando sodo per migliorare.

² Steven Covey, guru di leadership e autore del testo "Leadership emotiva". Il libro più noto di Covey è "Le 7 regole per avere successo", edito da FrancoAngeli (Ndr).



Figura 1 - Tiffany Chang dirige la Tosca (fonte: www.tiffanychang.net).

Mi hai detto che a volte sei stata un guest conductor (direttore ospite) per alcune settimane. Come si può lavorare con i musicisti in così poco tempo?

All'inizio cerco di non imporre il "mio modo" di fare le cose. Prendo nota di quale sia la loro cultura. Il chirurgo Atul Gawande descrive la cultura come "la somma totale di abitudini e aspettative". Comincio ascoltando attivamente³ come fanno musica e osservando i loro comportamenti. Prendo atto di quelle che sembrano essere le loro abitudini e aspettative non solo di lavorare insieme, ma anche di lavorare con un leader. Poi mi chiedo: come posso aiutarli a stare meglio? C'è qualcosa che posso portare *sfidando* il modo in cui fanno le cose o cercando una nuova idea che possa migliorare la loro cultura esistente? In breve tempo non posso apportare cambiamenti drastici, ma posso piantare semi che potrebbero avere grandi influenze in seguito per quelle persone e quelle organizzazioni.

Suppongo che tu abbia diverse squadre di musicisti nelle orchestre. Hai avuto una formazione alla comunicazione o una formazione interculturale? Oppure il linguaggio della musica ti aiuta a superare le sfide interculturali?

E una mia domanda, forse ingenua: il modo di scrivere spartiti è lo stesso in tutti i paesi?

Sento di poter sempre migliorare nella comunicazione, inclusione, empatia, gestione dei conflitti, responsabilizzazione - tutte quelle competenze trasversali che non impariamo a scuola.

Non ho avuto una formazione ufficiale, ma sono stata proattiva nel trovare opportunità di sviluppo professionale per acquisire quelle competenze.

³ Concetto di ascolto attivo - Le soft skill sono oggi indispensabili per ogni lavoro e tra queste compare l'ascolto attivo che richiede di prestare attenzione alle componenti verbali e non verbali della comunicazione lasciando che l'interlocutore si esprima alla sua maniera.

Ad esempio, ho approfittato dei seminari del Berklee Faculty Development Office, come "Gestire conversazioni difficili" e "Assunzioni al meglio". Ho partecipato agli Akimbo Workshop, incluso l'altMBA, che mi ha permesso di imparare da diversi settori e prospettive. Ho anche imparato semplicemente leggendo libri e ascoltando podcast sulla leadership e sulla psicologia organizzativa.

Detto questo, la comunicazione non verbale dei gesti legata alla conduzione d'orchestra può facilmente aiutare a trascendere qualsiasi barriera linguistica o differenza culturale.

Penso che sia piuttosto emozionante essere un direttore d'orchestra. Non devi parlare il linguaggio verbale e puoi comunicare con tutti con le mani sollevando in modo specifico un dito.

Il mestiere di dirigere, per me, è sempre stato legato a un rapporto di causa ed effetto con il suono: tu fai questo e causi uno specifico suono. Se vuoi un suono diverso, lavori per trovare un gesto diverso per suscitare quel suono. C'è una connessione viscerale tra ciò che sta accadendo fisicamente nel mio corpo e il suono che proviene da un'orchestra. E questo non richiede parole!

E, infine, le partizioni (o spartiti) per la musica classica occidentale tradizionale sono scritte allo stesso modo ovunque. Questa universalità aiuta i musicisti a provare immediatamente un senso di cameratismo e di appartenenza in modo naturale.

Come direttore, puoi parlare in favore della direzione dell'orchestra e chiedere che venga fatta della formazione o altro per i musicisti?

Penso che una tale formazione sarebbe fantastica per tutti i musicisti, principalmente perché manca in gran parte nella nostra educazione musicale tradizionale. Anche se, per quanto ne so, tale formazione non è comune-

mente offerta nelle grandi organizzazioni.

Come direttore d'orchestra, mi considero spesso membro del "middle management" dove ci sono diversi livelli più in alto nella gerarchia. La maggior parte delle persone pensa naturalmente che il direttore sia al vertice e possa avere il pieno controllo, ma non è sempre così. Quindi mi trovo in una posizione in cui devo difendere i miei musicisti e "gestire". A volte ho successo nell'ottenere il cambiamento, altre volte no.

Nel mondo della gestione dei progetti, la servant leadership e i team auto-organizzati sono usati comunemente. Come si applicano questi concetti al tuo lavoro di direttore d'orchestra?

Come direttrice d'orchestra credo fermamente nella *servant leadership* per il mio lavoro.

Voglio aiutare le persone a crescere in modo che possano percepire i progressi individuali verso i propri obiettivi personali, con una mentalità che li spinga a migliorare ogni giorno. Voglio aiutarli a vedere l'importanza del loro lavoro per il gruppo, anche se la loro parte è una parte di basso profilo e "noiosa".

E voglio riconoscere i loro contributi il più possibile, avendo meccanismi a disposizione in cui posso mostrare regolarmente il mio apprezzamento per loro. In definitiva, voglio aiutare i musicisti che dirigo a sentirsi realizzati e apprezzati sapendo che il loro lavoro ha un impatto sul pubblico ed è importante per il successo del concerto.

Le squadre auto-organizzate si trovano certamente nella cultura orchestrale⁴. Sezioni di musicisti spesso prendono in mano la situazione per discutere tra di loro e garantire che tutto corrisponda artisticamente. Potrebbe volerci del tempo, oltre a quello previsto per le prove, per lavorare in

⁴ L'auto-organizzazione è uno dei principi del project management agile (NdR).

un piccolo gruppo (queste sono chiamate sezioni). Il direttore non ha sempre bisogno di prendere parte al dibattito, ma può offrire supporto nel rispondere alle domande o, talvolta, essere una sorta di ago della bilancia quando ci sono opinioni divergenti.

Cosa può imparare un direttore d'orchestra da un leader aziendale?

Quello che spesso mi eccita nell'apprendere la leadership aziendale è che trovo che le discussioni siano molto più avanti di quelle nell'industria della leadership musicale.

I leader aziendali stanno facendo passi da gigante per migliorare le culture organizzative aprendosi a discussioni su scopo e valori fondamentali. Stanno sottolineando l'importanza di mettere le persone al primo posto (essere incentrati sui dipendenti, essere *employee-centric*) e prendersi cura delle persone che servono i clienti (forse come un modo per essere incentrati sul cliente, *customer-centric*). Stanno parlando di riforme nelle strategie di assunzione, motivazione e avanzamento, nonché formazione alla leadership. Soprattutto, le loro discussioni sulla sicurezza psicologica possono essere cruciali nell'aiutare l'industria musicale a creare luoghi di lavoro in cui i musicisti si sentano al sicuro per parlare, in modo che le cose possano essere migliori e correre rischi per innovare e crescere come artisti.

Hai pubblicato molte cose sulla leadership sui social media: perché?

Innanzitutto, condivido idee di leadership che ho imparato e su cui ho riflettuto perché le trovo interessanti e penso che il mio settore potrebbe trarre grandi benefici dall'essere messo alla prova da quelle idee.

Voglio anche usare i social media come strategia per trovare persone che la pensano allo stesso modo, da cui potrei trovare supporto reciproco e conoscenza aggiuntiva. Voglio avviare degli

scambi di opinioni con persone che vogliono condividerle, quindi prima devo trovarle. Il mio lavoro ha attratto tutti i tipi di persone provenienti da vari settori e sono ancora sorpresa che questo continui ad accadere!

Infine, ad essere onesti, un altro motivo è egoistico: voglio usare il mio interesse per la leadership come un modo per posizionarmi in modo univoco nel mercato dei direttori di orchestra. La mia strategia sui social media consiste nel dipingere un'immagine di "Tiffany come direttore d'orchestra che mi sfida con idee interessanti sulla leadership". Spero che il mio settore cominci a vedermi come una risorsa preziosa per l'innovazione nella leadership e nella riforma organizzativa, nonché come un importante agente di cambiamento che si vorrebbe far salire sul podio.

Cosa può imparare un leader aziendale da un direttore d'orchestra?

Penso che i leader aziendali possano imparare da come i direttori d'orchestra uniscono una squadra attraverso la visione artistica fin dal primo giorno. Il direttore d'orchestra di solito deve avere una visione super chiara di come dovrebbe suonare la musica prima di mettere piede in uno spazio di lavoro con i musicisti che guida.

Questo richiede molto lavoro. Mi piace sempre pensare che il mio obiettivo di preparazione sia riuscire a dirigere il concerto al 100% entro la prima prova. Certo, non sarà un vero concerto in quella prima lettura, ma la mia preparazione nella mia esibizione e il livello di chiarezza artistica sono già lì. Penso che questa sia la mia integrità di cui ho detto prima.

È quella chiarezza di visione che rende efficace la leadership di un direttore d'orchestra e coinvolge i musicisti molto rapidamente. Prima sono a bordo, più efficiente in termini di tempo può essere il lavoro di squadra. Lungo la strada, quella visione può trasformarsi in base agli input e alle intuizioni dei

musicisti dell'orchestra, ma parte da una visione praticabile e avvincente con cui lavorare. Su tale questione, la mia ipotesi è che a volte la chiarezza della visione possa venire dopo, poiché potrebbe essere generata attraverso il processo e informata dal lavoro iterativo svolto. Forse questo è fondamentalmente ciò che è diverso nel campo dalla musica. Mi chiedo quali benefici potrebbero essere raggiunti se la visione fosse abbastanza completa al punto di partenza.

Hai un ultimo messaggio per i nostri lettori, per favore?

Non ho mai sentito l'analogia che confronta i project manager con un direttore d'orchestra! Sono curiosa di sapere com'è dal punto di vista di un project manager.

Da outsider, non so nulla di project management. Mi chiedo quali ipotesi sto facendo su questo campo. Allo stesso tempo, mi chiedo quali ipotesi possano avere i project manager sui conduttori. Sento di poter imparare molto parlando con i project manager per trovare più approfondimenti su questo confronto e forse, con quella conoscenza, potrei rispondere meglio alla domanda precedente (perché probabilmente sto facendo così tante ipotesi!).

Nota

PM World Journal (ISSN: 2330-4480) *Interview with Dr. Tiffany Chang* Vol. XI, Issue VII - July 2022 by Yasmina Khelifi <https://pmworldjournal.com/> Interview © 2022 Yasmina Khelifi www.pmworld-library.net.

Tiffany Chang

Pluripremiata direttrice d'orchestra e d'opera, Assistant Professor al Conservatorio di Oberlin; Professore Associato all'Università Berklee College of Music di Boston nel Massachusetts (USA) - <http://tiffanychang.net>
LinkedIn: <http://linkedin.com/in/outatime123>
Instagram: <http://instagram.com/outatime123>

Yasmina Khelifi

International Correspondent, PM World Journal Paris, France.
Yasmina Khelifi, PMP, PMI-ACP, PMI-PBA, è una project manager esperta nel settore delle telecomunicazioni. Ha all'attivo 20 anni di carriera presso Orange SA (la grande multinazionale francese delle telecomunicazioni). È un membro volontario attivo di PMI France e PMI UAE e membro di PMI Germany Chapter.