

# El director invisible. Lecciones para directores impartidas por la Orquesta de Cámara Orfeo.<sup>1</sup>

Por John Lubans (hijo)

*JOHN LUBANS, (hijo), Licenciado en Humanidades, escribe sobre dirigir y acatar en las organizaciones. Estudios recientes incluyen a equipos de agentes de rampas en Southwest Airlines, la tienda de alimentos Zabar's, de Nueva York, y al equipo de baloncesto femenino Duke. Como profesor visitante, enseña en la Escuela de Bibliotecología y Ciencias Informáticas en la Universidad Central de Carolina del Norte. Obtuvo el título de Licenciado en Administración Pública por la Universidad de Houston y de Licenciado en Bibliotecología por la Universidad de Michigan. Puede escribirle a: Lubans1@aol.com.*

En su trigésimo tercer año, la Orquesta de Cámara Orfeo de la ciudad de Nueva York todavía deslumbra. El ¡ah! ¡pa! de los que la escuchan por primera vez y los brillantes elogios de la crítica musical internacional; “una de las grandes maravillas del mundo de la música...”, confirman el éxito musical de Orfeo.

Orfeo interpreta su música sin un director, núcleo de la música para orquesta. No hay un podio ni nadie agita la batuta para instruir a los músicos qué compás mantener o qué sonido hacer. El hecho que nadie dirija va en contra de las “mejores” prácticas aceptadas en el autocrático mundo de la música y en el mundo empresarial; alguien tiene que estar al mando, de lo contrario sería la anarquía, una cacofonía que no conduce a ninguna parte. El método contrario de Orfeo demuestra invariablemente lo que teóricos de la dirección, ya en tiempos tan inmemorables como Lao Tzu, el taoísta del siglo VI A. de C. afirmaba como posible: la autodirección y un alto rendimiento.

La ausencia de un director no es precisamente la razón de ser de Orfeo. Su principal propósito es hacer una música bella, según sus términos. Es así como Orfeo logra hacer de una idea un producto, como estos músicos trabajan de conjunto para lograr una interpretación perfecta, que ofrecen tanto al mundo empresarial; en particular, a grupos de profesionales que desean mantener sus planas estructuras libres, con gran energía y participación, y productos nuevos y creativos.

Orfeo no está falto de dirección. Ellos son los primeros en decirlo: “cada pieza musical requiere liderazgo”. Orfeo difiere en que el director (el maestro de concierto, director del proceso para cada pieza musical) y los que lo siguen se rotan con frecuencia y deliberadamente para mantener frescas la perspectiva y la música. Alrededor de una tercera parte de los músicos actúan como maestros periódicamente. El maestro de concierto y los músicos de primera categoría de las secciones musicales constituyen lo que se llama un núcleo, por lo general, compuesto por seis músicos, con cuatro partes centrales para un concierto.

Los músicos de los núcleos son responsables de las decisiones iniciales sobre la forma y el carácter de la música. Queda por parte de ellos determinar la “voz” de la orquesta, que decide la interpretación de la

<sup>1</sup> Traducido del Inglés. Fuente original: OD Practitioner VOL. 38| NO. 2 | 2006

partitura del compositor. Es en el núcleo donde el proceso de integración brilla por primera vez, donde lo mejor del pensamiento de los virtuosos se mezcla y se convierte en algo más que lo que una persona podría imaginar.

## **NORMAS PARA EL ENSAYO:**

### **LO QUE SE ESCUCHÓ EN EL ENSAYO:**

Un ensayo de Orfeo es un trabajo de colaboración entre expertos, existen desacuerdos dentro del marco del respeto mutuo. Se exploran dos o tres puntos de vistas opuestos y se fusionan, en algunas ocasiones surge una tercera interpretación superior, en otras, se decide por el mejor de los dos puntos de vistas. Todas las ideas tienen su turno, incluso las malas. Se limita el tiempo de manera estricta para lograr que el debate sea económico.

*No hay problema en decir “no sé” :*

-“No entiendo, ¿puedes tocarla?”

*Si no se está de acuerdo, dígalo y explique sus razones:*

-“Necesita algo que pegue más.”

-“Esto deberíamos hacerlo un poquito más lento, algunos no lo pueden seguir.”

-“Los vientos, respondan a nuestros movimientos (las cuerdas). Y no solo entrar a tiempo, respondan a nuestro movimiento.”

*Por encima de todo, mantenga el sentido del humor.*

Después de un largo debate sin llegar a un acuerdo, el desconcertado intérprete dice al grupo: “tengo que tocar”. El grupo responde: “Y nosotros tenemos que escuchar”. (Todos ríen)

*No dejes de preguntar hasta que hayas entendido de verdad:*

-“¿Existe alguna manera de acelerar el tempo? Uno de los vientos manifiesta al grupo, “¿quieren sonido de órgano o sonido coral? ¿cuál estilo quieren?”

*Critica la música, no al intérprete:*

“Tratamos de ir a la par contigo, señala al oído, no te oímos.”

“Hay demasiados sonidos, como en el bosque.”

“Deja que salga, no lo fuerces.”

El núcleo es la concesión que hace Orfeo a la eficiencia, toma menos tiempo el arreglo y la adaptación musical en comparación con la orquesta entera. Antes de inventar el núcleo, toda la orquesta solía realizar ensayos maratónicos hasta bien entrada la noche, que sobrecargaban hasta los intérpretes más resueltamente democráticos de Orfeo.

Si la afamada teórica de la gestión Mary Parker Follet viviera, consideraría al núcleo como un magnífico ejemplo de lo que es el mejor liderazgo, “El director y los seguidores siguen todos al director invisible, el objetivo común”. Esta concepción del liderazgo a “penetrado” a la organización.

## **NO EJECUTAR MECÁNICAMENTE**

En el núcleo hay un compromiso tácito: ser sinceros, no conformarse con lo suficientemente bueno. Ese compromiso se extiende al ensayo general, en que los músicos, además de los del núcleo, debaten con comentarios precisos manifestados en forma económica, con gran afinación en los matices y las interpretaciones. (Véase el recuadro.)

Seguir la partitura del compositor no es hacer algo mecánicamente. En el mejor de los casos, la partitura del compositor es una hoja de ruta incompleta donde son posibles numerosos giros e interpretaciones, como claro, oscuro, tenso, relajado, somnoliento, malhumorado, eufórico. Simone Young, director de orquesta, define la conducción de la manera siguiente “Soy un defensor del compositor, mi papel es llevar la voluntad del compositor (de la manera más honesta que pueda interpretarla) a las mentes de los músicos y a los corazones del público”. Por consiguiente, los directores (y Orfeo) son aclamados como genios o injuriados como “aspirantes”, sobre la base de lo bien que hayan interpretado la intención del compositor.

Cualquier músico que crea que la interpretación es deficiente, puede parar la música y decir a todos lo que le molesta. Partiendo de lo que he observado en varios ensayos, cerca de la mitad de los intérpretes (diferentes en cada ensayo) se comprometen firmemente a perfeccionar la pieza que se ensaya. “Dila, cántala, tócala”, es el eslogan para las habilidades comunicativas establecidas como imprescindibles en un ensayo de Orfeo. El recuadro ilustra las varias normas que prevalecen, que se sobreentienden tácitamente y que dan permiso a los músicos para criticar. Todas estas normas son aplicables a grupos no musicales por ejemplo, “No hay problema en decir no sé”.

El alto nivel de compromiso de Orfeo, lo que aspira a la excelencia tiene un costo personal. Estos músicos estudian toda la partitura, no solo los segmentos de sus instrumentos. Escuchan grabaciones de toda la pieza y practican de manera individual la mayoría de los días. Para un solo intérprete, mejorar un 10% en su interpretación equivale a trabajar 30% más que en un ensayo con director. Hacerlo exige sacrificio y hasta hace poco, no era debidamente compensado. Ese sacrificio representa la necesaria participación que produce un producto mejor. “Con este nivel de participación, nosotros somos los dueños de la compañía”, comenta un miembro de Orfeo.

## **PRESCINDAMOS DEL DIRECTOR**

“Deben de odiar a los directores”, es lo que algunos oyentes suponen de Orfeo. Un año el folleto publicitario de Orfeo mostró una batuta rota, representación de lo que no es esta orquesta. El hecho de que Orfeo haya prescindido del director nos confunde en cuanto a las formas de trabajar, de seguir y ser dirigido. La manera de trabajar de Orfeo pone en tela de juicio la definición convencional de director, de prever y dirigir.

Sin embargo, Orfeo le dirá, “No odiamos a los directores”. Lo que sí odia Orfeo es no asumir una responsabilidad personal. Esos músicos quieren jugar un papel en su música. Quieren espacio, como todo el mundo, para tomar las decisiones que influyen en su trabajo. Además, quieren que sus opiniones especializadas se escuchen. De hecho, Orfeo es un terreno de entrenamiento impensado para directores,

con dos intérpretes que en la actualidad empuñan la batuta de vez en cuando y tres directores eméritos, ¡uno a tiempo completo!

Otra prueba de la distensión de Orfeo respecto al reino de la dirección es que el recién creado Consejo de Consultoría Artística de Orfeo tiene como protagonista al maestro director, James Levine, del Metropolitan Ópera.

El contraste entre un ensayo dirigido por un director y un ensayo de Orfeo se percibe al instante. Bajo la dirección de la batuta, la comunicación va, casi siempre en una sola dirección. Un chelista comenta que el rápido intercambio que se produce en Orfeo nunca ocurre en una gran orquesta. Sencillamente, “no se puede hacer ese tipo de comentarios a un director sinfónico”. Y agrega, “La gran orquesta se constituye con la idea de que la autoridad del director es absoluta. Si él o ella aceptaran alguna vez un consejo o sugerencia de un miembro de la orquesta, tendría que ser en privado...Cualquier otro escenario indicaría debilidad...”

Una viola sustituta dice que la “diferencia entre tocar con Orfeo y los directores tradicionales es que uno participa plenamente, no solo se sigue al director. “ Si dos personas tienen ideas diferentes, ponen ambas a prueba y deciden después de conjunto qué se va a hacer al final. “En realidad ponen ambas a prueba no sin tensión.” El debate honesto de un ensayo de Orfeo es más “riesgoso”, sin embargo, para ella, todo el trabajo adicional y lo que uno pone de sí mismo hace que al tocar uno se sienta más realizado.”

“Aprendí más sobre cómo dirigir al verlos ensayar, que lo aprendido en todas mis clases de dirección.” Eso es lo que un estudiante de dirección musical de la Julliard School of Music tuvo que decir después de haber observado un ensayo de Orfeo. Si bien ese estudiante será director un día, ahora entiende mejor el proceso y el valor de solicitar ideas a los músicos, las personas que hacen el trabajo. Y aunque eso pueda parecer obvio para la mayoría de los directores, es una lección que vale la pena repetir y practicar.

## **EL DIRECTOR MODELO**

No todos concuerdan con que el modelo de hacer música de Orfeo es el mejor. Un crítico favorece la variante del director; “Un director lo haría mejor, pero con un director no sería Orfeo”. Paradójicamente, el crítico parece pensar que un jefe mejoraría el sonido de Orfeo. El director no se encuentra solo en lo que puede ser una predisposición genética hacia la jerarquía social, al Darwinismo social. Alguien debe estar a cargo para que las cosas realmente funcionen. Para este mismo crítico, el sonido de Orfeo no es tan preciso ni refinado como podría ser debido a mínimas incertidumbres típicas de las democracias puras. Determinar con precisión la concordancia de tono y gesto llega a ser una especie de inocua vaguedad.”

¡Además, algunas personas simplemente no pueden confiar en el proceso, es preciso que haya un jefe, y ahí están! Cuando la cantante teutona, Ute Lemper, actuó como invitada de Orfeo “se aseguró de que no hubiera malentendidos, hasta en la... orquesta, la cual se mantuvo dirigiendo con su brazo izquierdo.”

## CONSEJOS DE ORFEO PARA QUIEN DIRIGE FUERA DE LA MÚSICA

Altérnese en la dirección y cumpliendo órdenes.

Aliente el pensamiento crítico independiente y claro.

Controle el yo, exprese su desacuerdo de forma agradable.

Escuche con todo su corazón.

Sea responsable con la organización.

Muestre una filosofía de trabajo que valore a los que dirigen y a los que cumplen las orientaciones.

Existen imperfecciones y limitaciones en el modelo de Orfeo. En un ensayo, el timbalero nunca apartó su mirada de la revista de fútbol que estaba leyendo, de igual forma, uno de los que tocaban el cuerno dividía su atención entre la partitura y el *Daily News*. Lo que es más importante, un antiguo director ejecutivo me dijo que, a veces, Orfeo puede decidir “no hacer las cosas que no nos gustan; como hacemos responsables de lograr los más altos niveles de maestría musical o enfrentar a intérpretes que ya no tocan suficientemente bien.” Por ejemplo, los miembros de Orfeo aún hablan de la violinista que se convertía en tirana cada vez que le tocaba ser maestra de concierto. Transcurrieron cinco o seis años para que, al fin, se le enfrentara. Para alivio de todos, abandonó la organización.

Desde luego, puede que la jerarquía no logre mucho más al tratar con las cosas que no nos gusta hacer, a veces, tal vez sea peor.

Orfeo reconoce que las orquestas que sobrepasan los 40 ó 50 músicos pueden ser demasiado complejas para el modelo Orfeo: las distancias entre los asientos de 120 músicos interrumpe la necesaria intimidad y dificulta la visión.

Por tanto, si bien el modelo de Orfeo no encaja en todo tipo de organización o situación, tiene elementos convenientes para la mayoría de las organizaciones. Sus ideas pueden ser más aplicables para mantener fresco el liderazgo en organizaciones de un tamaño apropiado y un repertorio que no varíe. Me vienen a la mente muchas empresas sin fines de lucro, entre ellas, agencias de servicios y empresas educacionales.

Connie Steensma, presidenta de la Junta Directiva de Orfeo, atestigua la importancia de Orfeo para el mundo empresarial. Ha sido su ferviente fanática desde 1987. Al principio, la belleza de la música le llamó la atención, “estas son mis estrellas de rock.” Después, a principios de los noventa, como presidenta de una consultoría, le llamó la atención la manera de trabajar de Orfeo: la dirección compartida, la aceptación de responsabilidad individual y el literal movimiento de intérpretes para adecuarse al sonido musical. Cayó en la cuenta de que la manera de trabajar de Orfeo podría aplicarse al mundo empresarial. Puso en práctica varias ideas inspiradas por Orfeo, cuando se enfrentó a la fusión de dos departamentos de Tecnología Informática de la empresa. Alternó a los jefes de los departamentos antes mencionados y mezcló a jefes y empleados para lograr el mayor provecho. Debido a la influencia de Orfeo y, lo que es más importante, al “consumado profesionalismo del colectivo de tecnología informática involucrado”, y sus deseos de éxito, la fusión de los departamentos fue exitosa.

## SÍNDROME DE LOS FUNDADORES

Todo no ha sido color de rosa para Orfeo. Julian Fifer, el chelista fundador de Orfeo, dejó el grupo en 1999. Desde entonces ha habido tres directores ejecutivos. En 2002, tras una serie de crisis financieras y directivas, Orfeo estuvo al borde de la disolución, faltó poco para que se apagara su música. Los síntomas clásicos del síndrome de los fundadores habían socavado la confianza de los músicos y algunos habían quedado traumatizados por la incertidumbre y la ambigüedad.

Connie Steensma, en su primer período como presidenta de la Junta Directiva de Orfeo, los guió a través del fuego regenerador de ese tumultuoso trigésimo aniversario. En respuesta a las súplicas de los músicos: "Tiene que salvar a Orfeo", aplicó sus conocimientos como consultora, no solo para ayudar a los músicos a pasar la crisis inmediata, sino para decidir que querían ser.

La orquesta se reagrupó y acordó que quería ser una institución viable y perdurable. Si bien su música permanece en el corazón del público después de cada concierto, Orfeo cree que su forma de trabajar, cómo lo hace, es gran parte de su legado. Según varios músicos, ahora Orfeo "tiene una visión de futuro...una visión común." Una visión compartida que trata de perpetuar la forma única de hacer música del grupo y su forma de dirección.

La tarea primordial, tras casi experimentar la muerte musical, fue reestructurar la infraestructura administrativa de Orfeo para ayudar a la organización a lograr un desarrollo bien planificado y dirigido. Los músicos recuerdan cómo cambió la dinámica, no para bien, cuando el chelista fundador dejó de tocar y se convirtió en el director ejecutivo a tiempo completo. Tampoco olvidan la intervención de los dos siguientes directores ejecutivos. Muchos intérpretes tomaron al penúltimo ejecutivo, en medio de noticias sobre griterías y resentimientos, más por un jefe que por un colega, alguien que imponía su voluntad empresarial y se entrometía en la toma de decisiones sobre música.

La organización optó por un modelo de mayor riesgo, un retorno a las raíces, reemplazando el cargo de director ejecutivo por un músico/director, bien relacionado con la idea de socio gestor de algunos bufetes de abogados. En 2002, se convenció a un violinista que tocaba desde hacía tiempo en Orfeo, para que dirigiera la organización y se mantuviera tocando. Para ayudarlo a nivelar ambas funciones, acordaron que la parte empresarial de la organización fuera tan profesional como la artística. Por la parte empresarial hay un director general, encargado de gran parte de las operaciones cotidianas. Él, el músico/director y tres coordinadores musicales principales que son electos comparten la dirección de la organización, que tiene un presupuesto anual de cuatro millones de dólares.

Sin pretensiones y con sencillez, el músico/director prescindió del título de Director Ejecutivo y transformó la antigua oficina del Director Ejecutivo en un salón de reuniones. Parece ser el perfecto jefe no jefe, con su aire amable y sencillo, exactamente lo que necesitaba Orfeo. Tres años más tarde, Orfeo es solvente y los ánimos están muy arriba. Las nuevas iniciativas incluyen al Instituto Orfeo de Juilliard, un espacio para difundir el enfoque de Orfeo en materia musical. Además, existe una maravillosa colaboración con la Escuela de Música de Manhattan (MSM) mediante la cual los músicos de Orfeo preparan a la orquesta de estudiantes de la MSM para tocar sin director.

En la actualidad, hay varias iniciativas para asegurar la estabilidad a largo plazo de Orfeo y disminuir la tensión financiera y las preocupaciones que Orfeo (y la mayoría de los grupos artísticos de este país) padece con frecuencia. Una donación ayudaría. Los miembros de Orfeo le dirán que, en un pasado reciente, "nuestra "donación" era la tarjeta de crédito de American Express (miembro de la Junta) del Sr. \_\_\_\_\_". Ese ángel anualmente (y con gran generosidad) sacaba a la organización de sus apuros

financieros. Una donación, por supuesto, estabilizaría a Orfeo y disminuiría la previsible angustia administrativa por un déficit.

Otra ventaja es que el músico/director, el Director General y los tres coordinadores comparten con gusto la carga de dirigir la organización, versión administrativa semipermanente de un núcleo musical de Orfeo.

## **SE REVELA EL LEGADO**

Es la noche del estreno de Orfeo en el Carnegie Hall en la temporada 2005-2006. Comparten esta noche con el legendario pianista Richard Goode, en la interpretación de piezas de Mozart y J.C. Bach. Además, Orfeo ejecutará dos solos, uno es la Obertura de Faniska de 1801 de Luigi Cherubini

Una recién llegada de 23 años es la maestra de concierto de la pieza de Cherubini. Su ambición musical, que rememora el Orfeo mítico, homónimo de la orquesta, es “crear aunque sea un solo momento mágico para alguien que realmente esté escuchando”.

Con un gesto imperceptible de ella, la música se inicia suavemente, es un despertar, una mezcla de suavidad y aspereza, después, la unión de las fuerzas musicales conmueve al público. Se levantan las cabezas y se arquean las cejas. El lirismo de Cherubini se remonta a las alturas del Carnegie, traspasa mágicamente las doradas luces de la sala y llega al corazón de los oyentes.

## REFERENCIAS

Burns, J. M. (1978). Leadership. Nueva York: HarperCollins.

Follett, M.P. (1996). The essentials of leadership with commentary by Warren Bennis. P. Graham (Ed.) Prophet of management: A celebration of writings from the 1920s, 163-181. Boston: Harvard Business School Press.

Kellerman, B. (2004). Bad leadership: What it is, how it happens, and why it matters. Boston: Harvard Business School Press.

Kelley, R. E. (1998). In praise of followers. Harvard Business Review, 66 (nov.-dic.), 142-148.

Kouzes, J. M., & Posner, B.Z. (2003). The leadership challenge (tercera edición). San Francisco: Jossey-Bass.

Lubans, J. (hijo). (2004) Leading from the middle. Library Administration & Management, 18: 205-207.

Marshall, P. (1992). Taoism and Buddhism. P. Marshall, Demanding the impossible: A history of anarchism 53-60. Londres: Harper Collins.

Rehm, R. (1999). People in charge: Creating self managing work-places. Hawthorn House: 1 Landsdowne Lane, Stroud, Gloucestershire, Gran Bretaña: Hawthorn Press.

**Traducción:** Equipo de Servicios de Traductores e Intérpretes **(ESTI)**

**Revisión:** Ángela Casaña

Grupo Cambio Humano y Desarrollo Organizacional

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

Los contenidos de los textos son responsabilidad de los(as) autores(as).