

Caso 15.1: Rotación de líderes: la Orquesta Orpheus

Estamos en la segunda semana de enero, en la escuela preparatoria Baruch High School, de Manhattan. Los adolescentes transitan ruidosos de salida de unas clases y entrada a otras. Abajo, en la calle, una sirena ulula por Union Square. Y en un aula de un piso de la preparatoria, los músicos leen y tocan una pieza. Después de varios frustrantes intentos, la chelista Melisa Meell se detiene por fin y se encoge de hombros. "Estamos muy lejos de Carnegie Hall", comenta.

Esta clase de sarcasmo sería habitual en una hábil preparatoriana a punto de egresar, que estuviera luchando con su primera sinfonía mozartiana con la esperanza de

calificar en su audición para la orquesta de la ciudad y de lograr alguna vez una oportunidad de tocar en la venerada sala de conciertos Carnegie Hall. Pero en realidad Meell tiene 44 años y es músico profesional, miembro de Orpheus, una orquesta de cámara nominada para el Grammy, considerada por muchos una de las mejores de su clase en el mundo. Aunque ella y sus colegas músicos están a sólo 19 días de su próxima aparición en Carnegie Hall, aún suenan muy mal.

Con tan imponente fecha de estreno encima, ¿por qué este prestigioso grupo de músicos ensaya en tan ruidosos contornos? Resulta que la escuela es su hogar. Orpheus es la orquesta residente en Baruch High School desde hace más de tres años, lo mismo que en la escuela de comercio Zicklin School of Business, afiliada al sistema de universidades de la ciudad de Nueva York, desde septiembre de

1999. Orpheus es una orquesta sin director, y fue precisamente por esa razón que Baruch quiso que la orquesta fijara su residencia allí, para que los estudiantes pudieran ver los ensayos de Orpheus y observar de manera directa cómo el conjunto utiliza la colaboración y el consenso para zanjar sus diferencias creativas. Los estudiantes de preparatoria recibirían así lecciones en vivo de resolución de conflictos. Y los estudiantes de comercio, que pronto trabajarán en un mundo en el que poca gente cree que un director general tenga todas las respuestas, aprenderán que el autogobierno constituye un modelo digno de consideración, y que el liderazgo es más efectivo cuando todos los niveles de una organización tienen voz.

Sus capacidades de autogobierno y liderazgo han hecho de Orpheus más que sólo un grupo de músicos talentosos. Orpheus es ya en realidad una metáfora del cambio estructural: la clase de cambio que atormenta a tantas grandes compañías y exaspera a tantos directores generales. El fundador de Orpheus, Julian Fifer, de 49 años, se percató por primera vez de la metamorfosis del grupo cuando un funcionario de una compañía editora japonesa se dirigió a él hace unos años. "Me dijo cuánto disfrutó nuestro concierto", recuerda Fifer. "Pero luego me confió que no quería que sus empleados nos descubrieran." A Fifer le divirtió... y le intrigó. Si los líderes de negocios de la vieja guardia se oponían a su proceso de autogobierno, era de suponer que habría funcionarios corporativos indómitos a los que les atraería. Su suposición resultó acertada. En el curso de los últimos dos años, varias grandes empresas, Kraft Foods y Novartis AG entre ellas, contrataron a Orpheus para que hiciera demostraciones de su proceso a sus ejecutivos.

¿Qué es lo que les parece tan atractivo del sonido y sistema de Orpheus a estos ejecutivos? Para ellos es un experimento radical para averiguar si la democracia arraigada y el apego al consenso pueden conducir a un desempeño trascendental, o si acabarán en un caos organizacional y en una mezcla de resultados. Así, ¿cuál es la clave del continuo éxito de la orquesta? Un conjunto de conceptos profundos sobre la motivación, toma de decisiones, desempeño y trabajo; tan relevantes en la sala de juntas como en la sala de conciertos.

Motivación: el hermoso sonido de la satisfacción

Quienes aspiran a una carrera en la música clásica y estudian en uno de los principales conservatorios tienen pocos caminos obvios de carrera. Claro está, cuanto más talentoso se sea, más opciones se tendrán. Los que ganan o se colocan bien en las grandes competencias pueden seguir firmando contratos de grabación y disfrutando carreras de solistas. También pueden optar por unirse a los grupos de música de cámara. Prácticamente todos, no importa cuán

exitosos o famosos, dan clases. Sin embargo, algunos se ven forzados a hacerlo para sostenerse económicamente. La mayoría de los músicos de orquesta que quieren actuar de tiempo completo se unen a orquestas sinfónicas.

Esos empleos ofrecen una relativa estabilidad y un ingreso decente, pero son difíciles de conseguir. Aun así, remontándonos al principio de la década de los setenta, cuando los miembros fundadores de Orpheus salían lentamente de las escuelas de música y entraban en la escena del trabajo eventual, aceptar un empleo así no estaba en primer lugar de sus metas de carrera. "Muchos de nosotros creíamos que entrar en una orquesta tradicional nos llevaría a un punto muerto creativo", dice Ronnie Bauch, de 47 años, violinista con Orpheus desde 1974, "porque se estaría bajo el pulgar de su director los siguientes 30 o 40 años".

"Es irónico, pero la formación de conservatorio lo deja mal preparado para tocar en grandes orquestas", añade Frank Morelli, de 49 años, bajista que se incorporó a Orpheus a fines de los años setenta pero que a veces toca en grupos con director. "Se supone que si se dedica tanto tiempo a estudiar música es porque se tiene una necesidad de expresión personal. Si se estudió en una escuela superior los últimos cuatro años o cosa así, invirtió también un poco de orgullo y ego en su carrera. Y está automotivado por lo duro de la competencia. Pero todas estas cosas pueden atravesarse en el camino cuando uno se sienta con una orquesta y un director dice lo que hay que hacer."

Algunos observadores en el escenario de las orquestas de hoy creen que la rectitud moral de los primeros miembros de Orpheus fue profética. "El ambiente en la mayoría de las orquestas dirigidas es descorazonador", dice Harvey Seifter, de 46 años, director ejecutivo de Orpheus, quien dejó el mundo del teatro hace dos años para asumir la delicada tarea de administrar para las necesidades de esta empresa de autogobierno. "Las orquestas toman un montón de personas muy listas, muchas de las cuales aprendieron a leer música antes de aprender a leer palabras, y si son violinistas los sientan en la última fila de la sección de segundos violines, donde tienen que seguir sin discusión a alguien que mueve un palo ante ellas. El éxito se define como la habilidad para que su arco salte despedido de su violín en el nanosegundo exacto que los arcos de los demás violinistas."

Esta interpretación es acorde con los resultados de un estudio llevado a cabo por un profesor de psicología de Harvard, Richard Hackman. A principios de los años noventa, Hackman buscó satisfacción en el empleo entre músicos sinfónicos en 78 orquestas, en cuatro países, y se encontró con un extendido descontento. Sin duda, en este estudio ahora muy conocido, los miembros de las sinfónicas experimentan los mismos niveles de satisfacción en el empleo que los guardias de las prisiones federales a los que Hackman había estudiado antes. No obstante, los mú-

sicos sinfónicos estaban más contentos que los jugadores profesionales de hockey.

"La mayoría de ellos se adapta", explica Hackman. "Pero a menudo lo hacen con otras formas de desarrollarse musicalmente. Un hombre dijo que tenía que ser muy cuidadoso para no dejar que su trabajo sinfónico se interpusiera en su carrera de hacer música."

Para Fifer, la inspiración de Orpheus provino de sus experiencias de música de cámara tiempo atrás, en Juilliard. Él descubrió la sensación de intimidad y conexión que experimentó con otros músicos en esos grupos emocionantes e inspiradores, y anhelaba encontrar la forma de recrear esa experiencia en una escala mayor. "Me encantaba la claridad de sonido y la flexibilidad de temperamento de la música de cámara", dice. "Quería llevar esa camaradería y espíritu a un escenario mayor. Y a modo de que todo mundo pudiera comunicarse de mejor manera, parecía necesario hacerlo sin conductor."

Así que Fifer invitó a un selecto grupo de músicos a ese primer ensayo, y eligió con cuidado entre quienes sabía que podían aceptar críticas, al igual que aportarlas. Nombró al grupo Orpheus, por el dios griego que creaba música tan perfecta que las piedras se levantaban y lo seguían. "No teníamos un método particular para presentar las interpretaciones e ideas en una pieza, pero nuestro estado de ánimo estaba alto y teníamos mucho entusiasmo", recuerda. "Era como si gritáramos a cualquiera que escuchara: '¡Mira, mamá, sin manos!'"

Toma de decisiones: todos son líderes (pero no todos a la vez)

Pero ¿era posible hacerlo? Cuando la idea de Fifer tomó forma por primera vez, no conocía ningún modelo precedente para un grupo sin director del tamaño de Orpheus... en ninguna parte. Así que su idea era ambiciosa: ensamblar a un número de músicos renegados y crear una empresa sostenible, alimentada sólo (al menos en su principio) por idealismo y satisfacción. Con todo, el grupo persistía, reuniéndose en restaurantes chinos, ensayando en iglesias, y actuando en bibliotecas públicas y proyectos de viviendas, porque no había que pagar renta en instalaciones de propiedad municipal. Con el tiempo, el grupo obtuvo unas cuantas aportaciones anuales de la comisión para las artes de Nueva York, creó una cinta de demostración y, en 1974, reservó una pequeña sala en Lincoln Center para su función de estreno. En 1979, Orpheus hizo su primera gira de conciertos por Europa, y cinco años después firmó un contrato de grabación con la prestigiosa marca Deutsche Grammaphone.

Aun cuando las actuaciones en público le ganaron reconocimiento y atrajeron auditorios mayores, los ensayos aún eran un trabajo en progreso. Al principio, los 27 miembros del grupo participaban en cada decisión que

había que tomar para cada pieza: cientos de minúsculos detalles referentes a dinámica, fraseo y tiempos. Así, para que Orpheus no sonara como un duelo de estereos, cada decisión tenía que ser unánime. Y eso podía tardar, en especial cuando había 27 músicos tercetos y la responsabilidad recaía en todos ellos. "Los ensayos se estaban volviendo un 'se vale todo'", dice Martha Caplin, de 48 años, violinista con el grupo desde 1982. "Necesitábamos el doble de ensayos sólo para probar todas las ideas."

Toda organización que opere por consenso se arriesga a la posibilidad de llegar a decisiones por completo ineficaces. Si el proceso de llegar al acuerdo es en sí caótico, ese riesgo es todavía mayor. Para combatir ese problema, Orpheus decidió experimentar con un nuevo método de ensayo. En lugar de simplemente ceder el foro a quienquiera que tuviese una interpretación que ofrecer, Orpheus formó grupos básicos menores, cuyos miembros cambiarían de modo regular, que ensayarían cada pieza antes de que el grupo entero empezara a trabajar con ella.

"Estos grupos básicos formulan una interpretación de una pieza", subraya Bauch. "No es necesariamente la interpretación. A veces es sólo un punto de partida." Un grupo básico hace la misma clase de trabajo que haría un buen director: investigar las demás obras del compositor, aprender la historia de la obra particular que se ejecutará y escuchar las grabaciones de esa pieza musical. Luego el grupo presenta sus ideas al conjunto entero durante la primera lectura completa.

Otro aspecto desusado de Orpheus es el papel que representa su maestro de concierto. En las orquestas con director, el maestro de concierto es por lo general un capitán de equipo. Pero en Orpheus, esa función (que tiene una rotación regular) es semejante a la del entrenador en un equipo de fútbol. Los maestros de concierto de Orpheus son responsables de que se hagan los ensayos, de moderar los debates entre los miembros, de sugerir resoluciones a esos debates y de asegurarse de que esas discusiones no se queden atascadas. Aunque el grupo básico ejerce su influencia sobre todo en las etapas iniciales de ensayo de una pieza, el maestro de concierto tiene más influencia a medida que se acerca el día de la ejecución del concierto.

Según Fifer, hacer que personas diferentes se turnen como maestro de concierto parecía la única manera lógica de manejar a un grupo impulsado por el idealismo de los años sesenta. La decisión de someter a rotación a los miembros de los grupos básicos, sin embargo, era más pragmática: "Ese método de rotación alivia en realidad parte de la presión de tratar de que las cosas se hagan al modo de uno todo el tiempo", admite Bauch. "Tener que modular nuestras personalidades y de asumir papeles diferentes nos da oportunidad de desarrollar habilidades de liderazgo así como de ser de apoyo." Al principio, el grupo completo votaba por quien sería el maestro de concierto para cada pieza. Con el tiempo, Orpheus eligió

a un comité ejecutivo que nombra a un maestro de concierto de acuerdo con la pericia musical particular de un individuo.

Los grupos básicos y los maestros de concierto cambian no sólo de un concierto a otro, sino también de una pieza a otra. Cambios tan frecuentes en el liderazgo requieren alguna planeación previa a la actuación. Al concluir cada pieza, los músicos de Orpheus hacen una reverencia y salen del escenario. Cuando regresan para la siguiente selección del programa, ocupan asientos diferentes, de acuerdo con su parte en cada pieza. Estas maniobras son similares a las de los pequeños grupos de cámara que Fifer imaginaba cuando formó Orpheus.

Y también así como esos pequeños grupos de música de cámara, los diferentes miembros de Orpheus se dan indicios musicales entre sí. Los miembros de audiencia alerta notarán que un músico se vale de una inclinación de cabeza o un ademán con un arco en una forma que invita a un colega músico a unirse a la "conversación", ofreciéndole a esa persona oportunidad de recoger un pensamiento musical. "En cualquier momento, usted puede dirigir o seguir." "Apoyo" es la palabra que nos gusta", dice Bauch. "Cuando estoy a punto de conseguir una pista, a menudo me encuentro moviéndome con el músico que está tocando." Ese estilo físico de tocar no se suele experimentar en una orquesta sinfónica común. Es como si todos los miembros de Orpheus respirasen con un solo par de pulmones.

Para las funciones, los músicos de Orpheus se sientan en semicírculo con el espacio central vacío (el que por lo general se reserva al director). Resulta de esto que los observadores casuales y algunos críticos se refieren erróneamente al conjunto como "sin líder". De hecho, "Orpheus ejerce más liderazgo que cualquier otra orquesta que haya yo examinado", dice Hackman, de Harvard.

Ejecución: actos de liderazgo aleatorios de práctica

Los solistas ajustan con frecuencia el volumen con que tocan una pieza y el tiempo que deben sostener una nota para la acústica de una particular sala de recital. A quienes nunca han trabajado con el grupo, estos métodos pueden parecerles fascinantes. "Uno de los preparativos más pulcros de Orpheus es que uno de sus músicos baja y se sienta

en el auditorio para oír cómo suena cada pieza a los oídos de un asistente", dice Susan Botti, de 38 años, cantante y compositora que escribió una pieza que Orpheus programó entre los números principales durante su serie de conciertos de fines de enero. "Yo vengo del teatro, así que estoy acostumbrada a contar con ayudantes que se sientan en lugares del auditorio para tomar notas y hacernos observaciones durante un repaso general rápido, pero nunca he visto que ocurra eso con una orquesta."

Además de que el maestro de concierto de una pieza sea en particular expresivo o que el grupo básico sea más obsesivo de lo común, todos los miembros de Orpheus muestran gran fe en la retroalimentación de un colega que verifica el sonido. "Es una parte crucial de lo que hacemos", dice Bauch. "En el escenario, no se puede oír cómo suena una pieza musical al auditorio, así que hay que confiar en los oídos de su colega. Solíamos votar de último minuto sobre esa clase de cosas. Ahora que nuestras habilidades de escucha están más refinadas, creo que podemos confiar más unos en otros." (Bauch ha tenido también oportunidad de afinar otro de sus sentidos... sólo para el caso de necesitarlo en el escenario de conciertos. Ayudó a una prueba de sabor del helado New York Super Fudge Chunk para sus amigos de infancia, Ben y Jerry.)

Bauch observa que el cambio de participantes de grupo básico y de maestro de concierto le ha dado a cada miembro de la orquesta un curso intensivo de capacitación de liderazgo. "Siempre he sido una persona callada, pero en este grupo hablar es cuestión de supervivencia", dice Susan Palma-Niedel, de 53 años, flautista con Orpheus desde 1980. "Esta experiencia me permitió descubrir fuerzas que ignoraba que tenía. No sólo he ayudado a dirigir al grupo, sino he respondido a las entrevistas de los medios... algo que nunca pensé que haría. Si no me hubieran forzado a esto, estoy segura de que nunca lo habría hecho."

Preguntas:

1. ¿Qué ganarían organizaciones de negocios como Kraft Foods con observar a Orpheus en acción?
2. Orpheus turna por rotación la función de maestro de concierto entre los miembros del grupo básico. ¿Cuál es la lógica de hacer circular el papel del líder?
3. ¿Cuáles son algunos sustitutos de liderazgo permanente que existen dentro de Orpheus?