

# ESADE

Salvador Mas



# La direcció d'orquestra: un altre tipus de lideratge

Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica

Sessió acadèmica  
ESADE • Barcelona  
15 de juny de 2011

## **La direcció d'orquestra: un altre tipus de lideratge.**

Transcripció de la sessió acadèmica realitzada el dia 15 de juny de 2011 a ESADE Barcelona.

Salvador Mas

Lloc de publicació: Barcelona

Edició: Càtedra LideratgeS i Governança Democràtica

Any d'edició: 2011

En el marc universitari mundial, sovint es dóna un tracte diferencial i específic a l'estudi d'alguns temes que destaquen per la importància del seu contingut o per la rellevància pública. Aleshores, una de les opcions preferents i amb més prestigi és la creació d'una càtedra. Entenem, doncs, que es tracta d'una unitat acadèmica d'excel·lència.

La Càtedra Lideratge*S* i Governança Democràtica d'ESADE es proposa desenvolupar un programa que afavoreixi l'aprofundiment dels interrogants que es plantegen al voltant d'aquesta temàtica. La Càtedra té la vocació de promoure un fòrum de diàleg permanent entre les organitzacions (empreses, administracions, ONG) i els actors (empresaris, directius, representants polítics, socials, cívics, sindicals, etc.) que actualment assumeixen de manera compromesa i responsable els reptes i desafiaments que comporta governar un món global i local a la vegada. Així mateix, vol assumir el repte d'estudiar i promoure formes innovadores de lideratge adequades als nostres entorns complexos.

Són promotors de la Càtedra:



**ESADE**  
Business School

Executive Education



## MAS

... de l'Orquestra Simfònica de Barcelona i de l'Orquestra de Cambrai. També ha estat director d'orquestra de l'Orquestra de Cambrai i de l'Orquestra de Cambrai. És també director d'orquestra de l'Orquestra de Cambrai i de l'Orquestra de Cambrai. És també director d'orquestra de l'Orquestra de Cambrai i de l'Orquestra de Cambrai.

## CIÒ D'ORQUESTRA: E TIPUS DE LIDERATGE

... de l'Orquestra Simfònica de Barcelona i de l'Orquestra de Cambrai. També ha estat director d'orquestra de l'Orquestra de Cambrai i de l'Orquestra de Cambrai. És també director d'orquestra de l'Orquestra de Cambrai i de l'Orquestra de Cambrai.



# **LA DIRECCIÓ D'ORQUESTRA: UN ALTRE TIPUS DE LIDERATGE**



### Àngel Castiñeira

Bona tarda a tothom, benvinguts de nou a aquestes sessions de petit format, que ens estimem molt en la mesura que afavoreixen el què anomenem una comunitat d'aprenentatge.

La sessió d'avui és, per a nosaltres una sessió especial i especialment estimada. Quan dic nosaltres, em refereixo als membres de la Càtedra, indubtablement, però també diria que a les escoles de negoci en general, perquè quan parlem de la funció directiva, de l'exercici de lideratge, utilitzem de vegades la imatge del director d'orquestra com a metàfora d'un estil de dirigir i d'entendre els equips.

El fet de tenir avui un director d'orquestra parlant, precisament, d'aquesta funció de direcció i d'exercici del lideratge, ens sembla especialment encertat.

També fa temps, que, des del deganat d'ESADE, concretament en Manel Peiró, especialista en gestió sanitària, ens deia: «Ens preocupa molt a ESADE el tema del lideratge en organitzacions de professionals, com per exemple ESADE mateixa, els bufets d'advocats, els músics etc.» Per què? Perquè la direcció en organitzacions de professionals és molt més complicada que en altres col·lectius, perquè ens trobem amb virtuosos, amb *prime donne*, amb persones que són els galls del seu propi galliner i, per tant, intentar conjuntar veus, projectes i visions és especialment difícil. La sessió d'avui s'apropa a les organitzacions de professionals i precisament, a la dificultat, de fer-les conjuntar.

La sessió d'avui ens fa una il·lusió especial, atès que per diverses raons, algunes d'elles musicals i d'altres personals, la Càtedra té un vincle i un grau d'admiració especial cap a la figura de Salvador Mas.



Heu pogut llegir el seu currículum, que acompanyava la targeta digital que us hem enviat. Per no repetir el què hi diu, simplement destacaria dos elements que avui, mentre preparàvem aquesta sessió, em feien veure els companys de la Càtedra: El primer fet rellevant és que ell mateix es considera fill de l'Escolania de Montserrat i fidel a l'esperit benedictí. El segon element que també voldríem destacar té a veure amb la influència de la figura del director Sergiu Celibidache. Avui és possible que puguem veure, si tenim temps, algunes imatges d'aquest director d'orquestra, i d'altres, que il·lustraran la força, la capacitat d'influència de determinats directors sobre els músics.

Per a nosaltres avui és un moment molt especial. Hem somniat i hem desitjat aquesta sessió; pensem que, encara que sembli molt lluny de l'àmbit del *management*, tenim l'oportunitat d'aprendre'n molt. Com ja sabeu, la sessió comptarà de dues

parts, una primera part de conferència i una segona part de col·loqui, obert a tots vosaltres.

Per tant, res més per part meva. Benvingut a ESADE, Salvador, ets a casa teva. Moltes gràcies per haver acceptat la nostra invitació.

### Salvador Mas

Senyores i senyors, molt bona tarda. No acostumo a donar conferències cada dia i menys encara en escoles d'alta direcció, com és ara el cas d'ESADE, així que miraré d'acomodar-me a la nova situació. Hauré de fer apel·lació a la vostra benevolència, perquè és veritat: no sóc pas un orador. És quan em trobo entre dos focs, entre una partitura i uns músics, i darrere un públic –i una crítica–; en aquest espai és on faig la meva feina, i on em moc amb una certa comoditat, no pas davant d'un auditori acadèmic i d'empresaris. També us hauré de de-



manar paciència perquè la meua intervenció haurà de ser al principi una mica general, per a introduir la qüestió; també us hauré de demanar, deia, que us apunteu al diàleg, perquè em sembla que és la millor manera de tirar endavant la nostra trobada. Vull dir que, si ens posem d'acord aviat i comencem de preguntar i discutir els uns amb els altres, em sembla que serà més profitós que si faig una exposició purament teòrica del cas.

Parlem doncs de direcció d'orquestra. Què vol dir direcció d'orquestra? La primera aproximació podria ser lingüística. D'on ve la paraula direcció? Ja ho veiem, ve del llatí, com la majoria de les paraules de la nostra llengua, *dirigere*; tanmateix també n'hi ha una altra: *conducere*, que ha donat el *conductor* en anglès. Ambdues ens indiquen que es tracta d'*anar a*, però *acompanyat de*. És a dir, quan con-duïm és *duïm* amb *con*, no *se-duïm* o *in-duïm*, sinó que *con-duïm*, és a dir, que estem al servei d'alguna cosa –potser en podrem parlar després de què–, que és el camí que hem de

seguir. I en aquest camí anem junts: tant el director, com els músics, i el públic, celebrant i vivint alguna cosa, que fem entre tots, que això deu ser la música. Perquè la música, ja ho avanço, no la fa només l'orquestra. Per descomptat que tampoc no la fa només el director. La música és una cosa que la fem entre tots; una sala buida on hi sonés música, no seria música pròpiament: serien notes, sons... La música esdevé en el moment que hi ha algun receptor amb sensibilitat d'escolta, que la pot aprehendre i que la pot fer seva, que la pot viure: quan hi ha consciència. Llavors és quan podem parlar de música. Bé, doncs, què vol dir, dirigir una orquestra? Ja ho hem vist, ve de l'arrel llatina de *dirigere* i de *conducere*.

En què consisteix, aquest ofici? Bàsicament en dues activitats. Una primera que tothom ja veu, i és la del concert i els assajos previs, que és l'acte en si de dirigir el conjunt. I, després, una segona –que no sempre és– la de la direcció de la institució. Cal dir que hi ha directors que no són directors estables,



sinó que dirigeixen només invitats per orquestres, sense responsabilitat diguem-ne institucional.

Bàsicament però, la nostra funció consisteix en la direcció de concerts i d'assajos previs, i en major o menor mesura, la direcció de la institució que tenim encarregada. En què consisteix la segona part d'aquesta feina? Em fa l'efecte que és fàcilment deduïble: primer, la programació i, si no és la programació en si, ho són les directrius que han de guiar el desenvolupament dels concerts que s'han de dur a terme: els programes, els directors i els solistes invitats, etc.; després, el desenvolupament general de la casa, això vol dir, decidir sobre admissions de nous membres de l'orquestra, incidències, enregistraments, gires etc. El tema de les admissions és molt més important del que hom creu i moltes vegades es menysté; fins i tot hi ha hagut algun director famós a Barcelona que precisament sembla que ha estat gentilment invitat a plegar, perquè no es comprometia amb la feina aquesta de vetllar el desenvolupament de les admissions, la programació i les incidències en general. Quan passa això, l'orquestra se sent desemparada, i hi ha forces –que sempre n'hi ha– que actuen inexorablement... Ja sabeu que si un no pren les decisions, algú les prenen en contra d'un. Aquest seria, en general, les dues vessants de què consisteix el nostre ofici: la direcció musical pròpiament dita i la direcció institucional.

### L'origen de l'ofici

D'on ve, aquesta pràctica? Per què existeix aquesta pràctica? Em fa l'efecte que també és fàcilment entenedor, si pensem que una cosa és tocar el piano: començo quan vull i acabo quan vull, i ho faig com jo vull. Ara, si hem de posar-nos d'acord més d'una persona, hi ha d'haver-hi algun criteri per mínim que sigui, que ens unifiqui. Si som dos, ens mirem i comencem. Si som tres, també. Ara, en el quartet ja hi ha algú que ha de prendre decisions, que acostuma a ser generalment el primer violí, que en el cas de dubte pren decisions: «Això ho farem així, o ho

farem aixà». «Aquest cop d'arc el farem a la punta o al taló, *spiccato* a la meitat de l'arc, *legato*, *staccato*, tercera posició...». És a dir, en el moment que passem d'un cert nombre de músics, és necessari que hi hagi algú que posi d'acord el conjunt; això és així fins i tot en la música anterior a la música polifònica, que és el tipus de música a què estem més avesats d'escoltar.

Penseu que, per exemple, fins i tot en la música gregoriana, que ja hem dit que encara no era polifònica –d'això en diem música monòdica–, en el cant pla, en el cant gregorià també era necessària la figura del director, el cap de la *schola*.

Què feia aquest director? Primer de tot entonava –donava el to– el començament, l'*incipit* d'una antífona, per exemple: «*Saaalve...* ». Amb aquesta entonació tothom seguia. Després amb la mà dirigia el cant. D'aquest tipus de direcció en diem *quironomia* –del grec *quirós*, mà–. Heu de pensar que antigament no tothom tenia un llibre a la mà, per poder llegir les notes que s'havien de cantar. De fet havien d'aprendre de memòria els cants litúrgics. Com s'ho feien, doncs, per anar junts i no perdre's pel camí? El *caput scholæ* doncs, amb la mà insinuava la línia melòdica del cant: la melodia puja amunt? alçava la mà –*arsis*–; que la melodia baixa? *thesis*, avall. Ho enteneu? Heu de pensar que aquesta música no és rítmica en el sentit modern del terme. No hi sentireu una regularitat d'accents, ni un contrast estructural entre llarg i curt, només un desplegament –meravellós– melòdic, melismàtic. És un sistema de direcció aquest que pot semblar molt precari, però que durant segles va funcionar així. De fet, amb el que us he explicat ja he definit els dos moments cabdals de l'activitat d'un director: l'impuls per començar –l'entonació– i el guiatge per el desenvolupament d'aquest impuls –la *quironomia*–. Això històricament s'ha anat complicant, però en essència és el mateix. A Montserrat encara hi havia vist, de petit, els mestres de cant gregorià, Dom Beda M. Moragas i Dom Odiló M. Cunill, grans savis, dirigint exactament així tota la música gregoriana.



Bé, deixem ara el gregorià. Més endavant apareix la polifonia, la gran conquesta espiritual del cristianisme. La direcció és més complexa, però en essència ve a ser el mateix, el que realment es complica és la composició: unes veus canten una línia melòdica i unes altres una altra, cadascuna d'elles amb un ritme diferent. Què n'unifica el desenvolupament en l'execució? El *tactus*, és a dir la mesura del temps, semblantment al compàs posterior. Ara el director marca amb la mà l'*arsis* i *thesis* però regularment, de tal manera que a cada *thesis* hi coincideixi un *tactus*. El director bat el *tactus*, és a dir, la divisió del temps, per orientar els cantors. Aquests tot cantant i llegint llur part –de la reunió escrita de totes les parts de la composició en direm partitura– s'orienten amb la mà del mestre de capella que bat el *tactus* i van coincidint junts en cada cada *thesis*. En fi, ara sona una miqueta complicat tot això, i certament que ho és, però això és l'essència de la direcció. Bàsicament doncs, la necessitat de la direcció, en el fons, és la necessitat d'unificar la multiplicitat. Algú ha de donar l'*incipit*, algú ha de

donar un *levare*, un impuls per començar. Aquesta és la funció bàsica del director, dóna l'impuls per començar i controla, guia, dirigeix condueix la composició a partir d'aquest moment, per arribar al final tots sans i estalvis, sense que hi hagi hagut accidents mortals.

Ja dic, això s'ha anat desenvolupant al llarg de la història, desenvolupament que va lligat al desenvolupament estilístic de la música. Us parlava ara de la música gregoriana, després de la polifonia. Bé, a partir del segle XVII, per posar una data per entendre'ns, al primer Barroc, amb el naixement de les primeres òperes de Monteverdi sobretot, la música es comença d'emancipar de la potència, o de la força de l'Església, constant fins en aquell moment, i amb el conreu més sovintejat de la música profana va adquirint de mica en mica una autonomia davant el monopoli eclesiàstic medieval. En el moment que això s'esdevé, quan la declamació del text cantat exigeix una certa elasticitat rítmica, com en el cas del *recitativo* de l'òpera, hi ha d'haver algú



que quadri, de tant en tant, l'esdevenir musical de la funció en aquell moment. Es fa necessari, inqüestionablement doncs, un director, que generalment és, o bé el primer violí de l'*orquestra*, o el claveïmbalista. El claveï què fa? El claveï toca el baix instrumental de la composició i improvisa una harmonia sobre aquest baix, i al mateix temps controla tot el conjunt. I així anem passant tot el segle xvii i xviii, pràcticament sense gaire canvis pel que fa al nostre ofici. La música de Mozart i de Haydn, encara no era dirigida amb directors com avui dia; era dirigida per un o per dos directors. En el cas de Haydn està ben documentat, el primer violí, que dirigeix la seva corda, i el claveï –en aquest cas Haydn mateix, per exemple a Londres–, que dirigeix tot el conjunt i es posen d'acord per començar i anar junts fins al final.

Aquesta figura del director, com que prové –ja ho he dit– bàsicament del servei religiós en els monestirs i a les catedrals, se n'ha dit tradicionalment mestre de capella. El pare Ireneu Segarra, de Montserrat,

era exactament això, un *mestre de capella*, un ofici que ve del segle xv/xvi i que s'ha anat practicant sense interrupció a tota Europa. En el nostre país no tant, perquè hi ha hagut tants trasbalsos històrics, però a Anglaterra encara continua, i en els països germànics encara continua incòlume la figura i la denominació del *Kapellmeister*, que vol dir això, mestre de capella i director. És a dir, en Daniel Barenboim, per exemple, a l'Òpera de Berlín, és el GMD –General Musik Direktor– i el Kapellmeister. Sí, encara se'n diu mestre de capella, tot i que no és pas una capella el que dirigeix ell, ni molt menys, més aviat en diríem una casa de pecat, oi?

El que sí que voldria recalcar en aquest moment del desenvolupament estilístic d'aquest ofici, és que qui dirigeix no és una persona especialitzada en dirigir –aquest perfil encara no existia. Qui dirigeix és un compositor, el compositor de la casa, que dirigeix la seva obra o les obres que li han estat encomanades. És a dir, el senyor Bach té un contracte amb l'ajuntament de Leipzig per fer de Kantor –una

altra denominació de Kapellmeister o de director– a l'església de *Sankt Thomas*. Ha de dirigir les seves obres cada diumenge, les famoses cantates dominicals, n'és director. I cada setmana durant anys ha d'escriure una nova cantata per a cada diumenge de l'any. No hi havia pas les facilitats que hi ha avui dia: l'ha de fer copiar a mà, escliar (ah, les fotocopiadores, quin invent!), l'ha d'assajar i ha d'arribar el diumenge i s'ha de cantar en públic, i dilluns sant tornem-hi. Això durant anys i anys. Deixo apart tota l'altra feina que ha de fer, des de compondre tota mena de música, vocal, instrumental per a orquestra, per a conjunts de cambra, per a orgue, clavecí, violí... fer peritatges sobre organeria i construcció d'instruments de tecla en general, classes de llatí a uns escolars enjogassats, donar classes particulars, barallar-se amb els cap-grossos de l'ajuntament i de l'església... i mantenir una família més que nombrosa. En fi, ho deixo aquí, perquè em roda el cap.

Insisteixo: el director és en aquest moment una persona lligada estretament a la composició, no és una persona que ve de fora i diu: «Ara jo dirigiré» No, és una persona que ve de l'ofici de la composició, que defensa les seves obres en cada ocasió.

Arriba un moment, però, que aquest desenvolupament es torna més complex. L'òpera s'ha fet prou difícil de controlar i la necessitat d'una professionalització de la nostra activitat com a tal reclama veritables especialistes. És a la primeria del segle XIX apareix ja la figura del director semblant a la visió que en tenim avui dia, amb batuta i tot. És quan apareixen les figures com la de Carl Maria von Weber, per exemple amb el seu *Freischütz*. O la d'un Berlioz, Mendelssohn etc. compositors directors. L'ofici però s'estilitza poc a poc, i paral·lelament a l'aparició del virtuós instrumental –brillantor, jocs d'artifici i charme– va apareixent el director traductor de sentiments col·lectius i emocions arravatades llàgrimes i cabellera inclosos. Misèries de l'època apart, convé retenir el fet que les grans figures segueixen sent, fins ben entrat el segle XX com-

positors que dirigeixen: ja hem citat Weber, Berlioz, Mendelssohn, ara cal afegir-hi una segona i tercera generació de Liszt, Wagner, fins a Mahler i Richard Strauss –hi podeu afegir encara, si voleu en Bernstein, o el mestre Toldrà.

Després d'això, fruit també d'un desenvolupament cultural general en tota la nostra cultura, la cosa s'ha anat especialitzant, i avui dia, els joves ja entren al conservatori per ser directors d'orquestra. Em recorda una mica allò d'aquell que quan entra al seminari li pregunten: «I tu, fill meu, per què vols entrar al seminari?» «Oh, és que jo vull ser cardenal o Papa de Roma» «Bé, molt bé, fill meu, però potser primer caldrà que facis i acabis els estudis, i després hauràs de passar una temporada de vicari d'un rector de poble, i així anar fent, i després ja en parlarem, oi?». En el món musical també ens passa una mica això: gent de fora del currículum tradicional volen posar-se en aquest camí sense cap base, ni instrumental ni teòrica ni res de res... en fi, en podem parlar en un altre moment, en la discussió, sobre el problema de l'educació musical.

És necessària la figura del director? Bé, pel que acabo d'explicar suposo que ja s'intueix que més o menys necessària ho és, no? Evidentment, hi ha orquestres de cambra que funcionen sense un director –visible–, però sempre n'hi ha un de tapat, que és el concertino o el clavicembalista, o potser el primer violoncel·lista. Sempre hi ha algú que dóna l'entrada a tot el conjunt per començar i marca el tempo que s'ha de seguir.

En el segle passat, després de la revolució russa, amb l'optimisme que va caracteritzar aquell moment –i també contra la figura opressiva burgesa de l'autoritat–, es van fer experiments a la URSS, de crear una orquestra sense director. I sembla que va arribar a un grau de perfecció notable. Però es van adonar d'una cosa, i és que havien arribat a tocar junts, però que no n'hi havia prou amb tocar junts. Hi ha una certa música en què sí que tocar



junts ja és molt, i fins i tot suficient. Però hi ha un altre tipus de música –apunto per exemple a la música de Beethoven ençà–, en la que ja veurem que no n'hi ha prou amb l'anar junts. Hi ha d'haver una direccionalitat del moviment musical. El director ha de ser director en aquest sentit també. És a dir, s'ha de plantejar l'obra, no com a projecte mecànic i posar-la en funcionament, sinó que, a més, l'ha de dirigir internament. És una mica complexa, la cosa. El director ha d'agafar una construcció orgànica com ho és l'obra d'art, i com a orgànica, tractar-la. Un cop assegurada la correcta execució, ha de fer per manera que es transformi en una cosa viva: és a dir, fer-la néixer, fer-la créixer i deixar-la morir, per entendre'ns.

Als meus alumnes de direcció, una de les coses que més maldo per transmetre'ls, és que aprenguin d'escoltar, escoltar en aquest sentit que us deia. Que al començament d'una obra tinguin present el final i al final, tinguin present l'inici. La unitat i l'organicitat de tota composició. Si no

és així, anirem fent sons i notes, però no farem música encara. Farem una mera execució, però encara no haurem fet possible l'aparició d'una obra d'art.

És comparable el lideratge del conjunt d'una orquestra amb el d'altres grups humans? Evidentment, que és comparable, evidentment que sí. En tots dos casos cal liderar. Ara bé, en el nostre cas concret, com? En el cas de l'orquestra, com s'expressa un director? Bé, ja ho veiem, té un pal als dits, això sembla com el pal del senyor alcalde que acaba de ser elegit, que té una vara als dits i mana. Bé, és una possibilitat. Em fa l'efecte, que hauríem d'explicar, per tant, per qui no ho sàpiga, que aquest palet en diem la batuta, perquè serveix per *batere*, per marcar el compàs, portem aquest bastonet perquè amb ell és més fàcil d'orientar-se que no pas amb la mà només. Què vull dir? Que si jo per indicar una cosa haig de moure tot el braç, m'és més fàcil si puç fer-ho amb una lleugera oscil·lació dels dits, i a la punta es fa prou gran perquè tothom

em vegi. Hi ha directors que llegeixen sense batuta i també els va molt bé, i fins i tot alguns tenen uns comptes prou sanejats.

Però com ens expressem, els directors? Com ens fem entendre? En general, perquè també hi ha excepcions en tot, utilitzem un llenguatge que com que és tan senzill s'ha fet universal i entenedor. El director marca el compàs i el ritme, que no sempre coincideixen, la dinàmica, l'articulació... Hi ha uns esquemes que tots els músics saben, un compàs de quatre, es porta així, un, dos, tres, quatre: fem una creu. Aquesta creu orienta els músics, saben que ara som al primer temps, ara som al segon temps, ara som en el tercer, i ara som en el quart. Això tan senzill és el nostre llenguatge bàsic. Que el compàs és de tres? Fem un, dos, tres: un triangle. Que el compàs és de dos? Fem un gest vertical –no, la vertical!–: un i dos. I vet aquí, ja està. Aquests són els esquemes bàsics. És clar que la cosa es pot complicar una mica, però la cosa va per aquí.

Ara bé, ens expliquem amb el gest al braç, però suposo que ja veuen que amb això estem només parlant d'una part més aviat mecànica de l'ofici. Després hi ha altres coses, altres aspectes també molt importants, com la mirada, el contacte amb els músics. És curiós de constatar que hi ha músics que no miren mai, el director, mai! Se'n guarden bé prou! I d'altres músics que sempre estan pendents de la mirada del director. Haig de confessar que és de les coses més boniques que hi ha, veure com es pot conèixer amb els altres, fent música.

Cal tenir en compte que la vida de músic és una vida molt, molt especial. Molt especial i molt poc valorada, i sovint molt dura, encara que no ho sembli. Com que figura que s'ho passen bé, doncs a patir s'ha dit! Què volen aquests? A sobre de passar-so bé, encara volen cobrar! I ha encara allò tan conegut de músic pagat fa mal so! Etcètera. Cal saber però que el músic d'orquestra, abans d'entrar i per entrar a una orquestra, s'ha de sotmetre a un entrenament tremendament dur; són anys i anys

d'estudi duríssim; és una activitat d'esport d'alt risc; i no faig broma. A més, el risc és de veritat: molts músics pateixen xacres més o menys greus i doloroses en l'exercici de llur professió: de les orelles, moltíssims tenen problemes musculars o nerviosos, de la dentadura, en el cas dels instrumentistes del vent. Ja dic, és un ofici molt específic, molt difícil i molt més dur del que la gent es pensa. Ara bé, si tota una societat actués amb el mateix rigor que toca un músic d'orquestra, aquesta seria la societat ideal!

Per què ho dic, això? Sona a broma, ja ho sé, però hi ha una part de veritat, en això. Si aquest dit de la mà esquerra, que està tocant un mi, al violí, el moc mig mil·límetre més amunt, desafino. Només mig mil·límetre: desafino. Si quan passo l'arc el moc una mil·lèsima de segon diferent que el primer violí, ja no anem junts. Ho veuen? Quan el lampista ve a casa i em fa una feina, si ho fes així, em fa l'efecte que tot aniria molt millor, no us sembla? És una feina tremendament esgotadora per la tensió nerviosa, per la necessitat de concentració extrema, per la responsabilitat, i molt, molt difícil de fer-la bé. Molt difícil de fer-la bé i que comporta una càrrega d'anys d'estudi i preparació fortíssima –després parlarem també de la manera de ser admesos en el conjunt. I després, un cop superats els obstacles d'aquesta preparació, moltes vegades el músic es veu defraudat, i no parlo ara dels diners, que aquest és un altre capítol: en això passa com a tot arreu, sempre se'n volen més... I bé per què parlo de frustració? Bé, tots sabem que la vida –ondulant com diu Montaigne– és com és: perquè la hipoteca complica la vida de la gent, perquè han tingut una criatura, perquè la dona... ja ho sabem.

Ara bé, hi ha però, a més hi ha un altre fet gravíssim, que ho desballesta tot: el director dolent, incompetent, el director que arriba al davant d'una orquestra i no sap de què va, ni què vol, i a sobre acostuma a ser un pinxo! I això cada dia es dona més, fins i tot entre premis internacionals. I, és clar, la persona que ha hagut de sotmetre's



a una formació molt sòlida, molt exigent que veu que se li exigeix malament, que se l'hi exigeixen coses que no tenen cap sentit o coses de mal gust, és molt fàcil que se senti frustrada, que s'enfonsi de mica en mica. Arriba un moment que es recobreix d'una cuirassa, de cinisme; ja no creu en res, és allò de: «Mestre, com ho vol, això, a talls o a daus?». I apateix indefectiblement el pitjor enemic de qualsevol activitat creativa, el pitjor enemic de la música: la rutina!

Un directiu d'una empresa pot dir a la seva secretària o a un col·laborador seu: «Hem de fer tal tal cosa» I què diu, el col·laborador? «D'acord, ja ho farem, no es preocupi», i se'n va a prendre un cafè, fa un parell de telefonades per, després, iniciar el projecte. En el cas nostre no és pas així. El director arriba a l'assaig i diu: «Bon dia a tothom! Comencem!» I el músic ha de començar en aquell precís moment que li ho manen, sense possibilitat de resistir-s'hi, amb el màxim de perfecció, si no, hi ha esbroncada. A més, el director

li està exigint que hi posi el millor de la seva ànima, perquè es tracta de tocar una obra musical magnífica –o no tan magnífica, ja se sap–, li està demanant un lliurament total, una identificació total, perquè sense identificar-nos-hi no podrem apropar-nos gaire a una gran obra, el màxim d'ell mateix. És clar, que és dur això! La situació pot esdevenir molt i molt difícil.

### Les fonts del lideratge del director d'orquestra

Amb això entrem en el tema de com es pot comunicar el director amb l'orquestra, més enllà de l'esquema més o menys mecànic de què us parlava. Com pot obtenir el millor, el director, dels seus músics? Manant i imposant? O seduïnt i persuadint? Bé, no tinc cap dubte que la recepta oscil·la entre aquests verbs que acabo d'anomenar. Perquè, evidentment, si no hi ha la possibilitat de manar, evidentment tampoc no funcionarà la cosa. Amb seducció –diària– és difícil. Tampoc el matrimoni

no s'aguanta sobre la base de la seducció –manant, tampoc, almenys per part dels homes...-. Bé, però s'ha d'intentar alguna cosa. Ara, la seducció potser es pot canalitzar no cap a la persona, que ja hem vist que no es pot permetre de seduir diàriament, potser sí que es pot projectar, canalitzar cap a les obres. Com que estem tractant d'obres que ens emocionen –o que ens haurien d'emocionar, encara– es tracta de fer descobrir, a aquells que toquen amb tu, tot allò que l'obra porta dins i allò que ells porten dins, i fer-ho coincidir, per dir-ho d'alguna manera. Vindria a ser com la funció de la llevadora, de què parlava Plató, a propòsit de la filosofia: treure de dins de l'altre allò que ja té i que no ho sap que té, o si més no, desvetllar-li-ho. O que ho té amagat, o que ho té més o menys velat. Fer-li descobrir per ell mateix la veritat davant la que està confrontat, convèncer-lo en definitiva. No és pas gens fàcil això, ja ho veieu.

Lligat amb aquests verbs que conjugava ara, podríem establir una de les possibles dicotomies referides a l'ofici, dir que hi ha dos tipus de directors: el director controlador i el director inspirador. Si es donen els dos casos alhora, tenim un director perfecte. Si no, doncs, bé, tenim un director normal, potser bo i tot, però lluny de l'ideal. Posats a fer dicotomies, també n'hi ha per fer barrila: també es diu que hi ha dos tipus de directors, els que tenen la partitura al cap i els que tenen el cap a la partitura (buscant on són...), que no és ben bé el mateix, oi?

D'on prové aquesta autoritat que se li exigeix a un director i que necessita per poder treballar? Bàsicament, i al meu entendre, és del saber. Si el músic té la sospita que aquell que està davant seu sap menys que ell, no anirem enlloc. El director ha de tenir autoritat, i molta, però pel seu saber. Per això, històricament no hi havia tan problema, primer perquè es vivia en un món més autoritari que no pas avui dia, i segon perquè el director era el propi compositor, i del compositor es dona per descomptat que és qui més en sap de tots, perquè és qui ha escrit totes les notes que estem tocant.

Això avui dia, ja ho he dit, no és ben bé així, però es pressuposa del director un saber, a molts nivells: compositiu, instrumental, estilístic, històric... Ara: hi ha un fet determinant, una capacitat física inapel·lable: l'oïda. El bon director és qui les pesca totes, diuen, oi? Tots els nyaps que s'hagin acumulat en un moment determinat, han de poder ser detectats i corregits en aquell moment. Per això Toscanini, per exemple, un cas genial d'un home que ho sentia absolutament tot, gaudia d'un prestigi incommensurable entre els músics d'orquestra. També, i per aquesta raó, era el terror de l'orquestra, perquè, és clar, no n'hi passava ni una. A part que maltractava els músics d'una manera escandalosa. Avui dia aniria a la presó, el sindicat el posaria a la presó. En això també ha canviat el nostre món. No sé si heu vist mai un vídeo d'algun assaig de Toscanini, hi ha dises també: Uns escàndols increïbles, assajant en el seu anglès proverbial: «*Cretiiiiini, andate a caaasa!*» En aquest cas però, també s'ha de dir, la seva era una ira molt teatral, molt italiana, i acceptada malgrat tot per la seva gran humanitat, i suportada pel seu nivell artístic indiscutible. Ara, avui dia, ja ho he dit, això seria totalment impossible, o bé el posarien a la presó o li donarien calmants.

Un altre motiu que apropa músics i director és l'èxit. És ben bé una mena de droga, necessària, que apropa els esperits. Directors i orquestres que no s'estimen gaire mantenen la relació –de conveniència–, això sí, si tenen èxit. Si no en tenen, no mantenen la relació, encara que s'estimin una mica –molt ja és demanar massa. La cosa va per aquí.

I després, una altra cosa importantíssima: el músic ha de veure que el director està convençut d'allò que està fent, que s'estima allò que fa. Ara bé, posats a estimar, em sembla que, encara seria més bonic que a més d'estimar-se allò que fa, el director s'estimés també els seus músics, com ho feia per exemple el gran mestre Eduard Toldrà. S'ha d'estimar i s'ha d'estar convençut d'allò que es duu entre mans, sens dubte, però, si la funció del





director ha de ser i és en gran mesura pedagògica, aleshores l'estimació personal, humana, és absolutament imprescindible.

### La naturalesa de la direcció d'orquestra

És la direcció d'orquestra un ofici? És un art? És una activitat espiritual? O, per contra, és un *business*? Em fa l'efecte que ens posaríem fàcilment d'acord d'entrada que és un ofici. Evidentment, sense ofici no hi ha activitat, però un cop dit això, immediatament hi hem d'afegir que aquest ofici s'ha d'estilitzar i ha d'arribar a ser art, i encara, que sent art, ha de transcendir aquest art.

I aquest és el punt, crec, més important d'aquest ofici, i que ens motiva a continuar treballant-hi i a intentar superar-nos tota la vida –en el meu cas, i suposo que en d'altres: que l'art esdevingui una activitat que superi el propi art, que el transcendeixi i que esdevingui una activitat espiritual.

Què vull dir amb activitat espiritual? Vull dir que la música, sobretot la gran música, duu en ella alguna cosa, que no és demostrable, però que hi és, que és una càrrega moral impressionant. Estic parlant de la gran música de Bach, estic parlant de la gran música de Händel, de Mozart, de Haydn, de Beethoven, hi ha dins d'aquesta música alguna cosa de molt profunda (que no es veu) que ens fa millors. Sempre penso que la humanitat seria –tot i que és el que és– molt pitjor sense una Novena de Beethoven. La humanitat va ser diferent el dia en què es va estrenar *La flauta màgica* de Mozart.

Hi ha coses en la nostra vida que no són tangibles, però que hi són de veritat, que són veritat, i que cal creure-les, i que ens ajuden. Crec que és important que el director ensenyi els seus músics a estimar això, que cal escoltar. Cal escoltar sempre. La nostra feina consisteix en això, en escoltar i ensenyar a escoltar: «No anem junts encara. Escoltem-nos».

Bé, tenim davant una partitura amb mils de signes i hem de llegir-la. És la partitura música? No pas. És només el full de ruta, per dir-ho d'alguna manera. Esquemàtic, sí, però no n'hi ha d'altre. Tota la informació és a la partitura, però aquesta només és un esquema. Per exemple, ja ho sabeu: els compositors escriuen **f**, de *forte*. O **p**, de *piano* en les seves partitures. No confonguem **p** amb '*preteu* ni **f** amb '*fluixeu*, com diríem en broma!. Ara bé, què vol dir realment, *forte*? Esclar, tocar fort, i *piano* vol dir tocar flux. Molt bé. Però quant, de fort o de flux? A partir de quan és fort? Per un pianista, per exemple, quan és fort? Quants quilos de pes en el dit, en la mà, fan un fort? No se sap, això. Seria ben idiota de preguntar-s'ho. Tot arribarà, però, no us preocupeu! Si el que fem diem que és un art, ja som al cap del carrer, vol dir que ens hem d'orientar per altres paràmetres que no són els de la quantitat. Vol dir que com que estem parlant d'art, hem d'organitzar, hem d'estructurar, equilibrar; en resum hem de fer orgànic. El director, quan assaja amb la seva orquestra, d'entre els milions de possibilitats d'execució ha d'intentar trobar-ne una que funcioni, la veritable. Quin és el criteri? La consciència! Com? Primer de tot descobrint el tempo –la cosa més difícil de totes en música; no ho dic jo, ho diu ni més ni menys que el mateix Mozart. No m'entretindrè ara fent una dissertació sobre aquest fenomen cabdal. Per entendre'ns, només apuntaré que és aquell moviment físic amb correspondència anímica que englobant-ho tot permet que la música es desplegui en tota la seva riquesa. Vet aquí el secret: aprendre d'escoltar! Escoltar –si em permeteu– no és pas només una activitat física, també ho és espiritual. Hem d'aprendre d'escoltar per dins: què ens està dient la música, en aquest moment? No es tracta només de notes i sons, hi ha alguna cosa més. Hi ha una presència allà, que està per sobre de nosaltres. Sentir això, em fa l'efecte que és molt important, importantíssim, i poder-ho arribar a transmetre seria la il·lusió de la meua vida. Als meus músics i al públic, perquè ja hem dit al començament que junts som els que fem els concerts.

Aprendre d'escoltar, aquesta és la gran lliçó que hauríem d'aprendre. I quan dic això em faig també ressò de paraules bíbliques: «Qui tingui orelles per escoltar, que escolti!» No ho recordeu, això? Sempre, sempre és el mateix. Tots els grans mestres de l'espiritualitat ens porten cap aquí: Aprendre d'escoltar, per dins, no tal sols amb les orelles.

### Les perspectives de futur

Les perspectives de futur d'aquest ofici em fa l'efecte que aniran lligades, com sempre ha estat, al desenvolupament estilístic de la música. En aquest moment, la música que en diem –no sé per què– clàssica, la tradició culta, sembla estancada. No és cap excepció, perquè em sembla que a la pintura li passa el mateix i en general a les arts plàstiques també. I a l'arquitectura, molt més lligada des de sempre a les necessitats físiques de l'habitabilitat, em sembla que a també li passa el mateix. En fi, totes les manifestacions artístiques passen per aquest moment, que ja dura, ja fa temps que dura. Ho tenim doncs difícil, no sabem exactament cap a on anirà la nostra cultura.

Si hi ha algun compositor a la sala, dels dits contemporanis, que em perdoni, però li haig de dir que no anem bé, gens bé, que fa molts anys que parlem d'avantguardes i que la cosa no es desenvolupa satisfactòriament al meu entendre. Hi ha, evidentment, compositors catalans, compositors europeus, compositors de tota mena, però encara no hem (re-)trobat una música que parli un llenguatge universal com el que havia parlat Haydn, per exemple. Haydn, quan ja de gran, se n'ha d'anar a Anglaterra, s'acomiada del seu amic Mozart, i li diu: «Me'n vaig cap a Anglaterra. He firmat un contracte, hi haig de presentar noves composicions. Estic encantat de la vida». I Mozart li diu: «I l'anglès, què faràs amb l'anglès, com t'ho faràs amb la llengua?» Ja veieu que la cosa aquesta de l'anglès no és d'avui. Perquè Haydn parlava alemany, un dialecte no gaire selecte, sabia una mica de llatí i francès, i passablement l'italià. «Com t'ho faràs?» I a l'altre



no se li acut res més que respondre, espontàniament, sense pensar-s'ho: «Oh! La meua llengua l'entén tothom!». Amb això estava dient una cosa extraordinàriament certa, que hem oblidat: hi ha un punt, en la història de la música, atenció, durant segles! que la música ha estat universal, que ha parlat un llenguatge que tothom entenien, en aquella època, i avui dia. Quan dic entendre, uso una metàfora, perquè la música no s'entén, la música l'escoltem i la vivim; gaudint-ne, la vivim. No cal entendre-la, no cal ser un intel·lectual per entendre la música. I si s'exigeix ser intel·lectual per la música vol dir que no anem bé, perquè la música no és una activitat intel·lectual. Que no em surti ara ningú reclamant-me que Bach és tan complicat intel·lectualment, perquè li diré que les sales de concerts s'omplen de milers de persones per escoltar les seves obres i no tots deuen ser professors d'universitat. La potència de la seva música està per sobre de l'intel·lectualisme. Primer, és una activitat de gaudi, i sobre aquest gaudi podem després bastir tota una filosofia i tota la intel·lectualitat que vulguem. Però primer hi ha d'haver l'*home*, no el cervell, no una part de l'home, tot l'home. I això, aquesta visió total de l'home, avui dia no existeix. Encara no existeix. No sé quan durarà. Fa anys que parlem d'avantguarda, però jo no he vist cap guàrdia enllac, encara. Estem així des de començaments del segle xx, i això encara no s'ha produït.

Si això passa, vol dir que el nostre llenguatge orquestral evoluciona poc. Es fan molts experiments, certament, però aquests experiments passen molt ràpid i no en queda res. Si mirem enrere, l'estil gòtic va durar segles. Es van bastir catedrals amb més de cent anys, i encara eren modernes quan es van acabar. Aquest és el problema. Avui dia, els estils passen cada setmana i, és clar, això no qualla, no pot crear un pòsit d'experiència generalitzada. Perquè la bona música també té una altra característica: ens interpel·la a tots per igual. El que Husserl en diu la «*intersubjektive Betroffenheit*». És a dir, el fet que ens emociona a tots i fins i tot potser en el mateix moment. Ah caram! Això no

passa amb la pintura! Amb la música, passa. Tots recordem, després d'haver escoltat una obra, allò que ens ha emocionat. I tots hi coincidim. Si perdem això, no hi ha possibilitat d'entendre'ns.

Imagíneu-vos una obra de teatre, en què cadascú parla una llengua diferent. És impossible d'entendre-la. Algú postula fins i tot que cada obra ha de crear un llenguatge propi. No pot ser més fals. No és possible crear obres amb un llenguatge diferent cada vegada, perquè no ens podem entendre mai de la vida. I ja fa anys que anem per aquest camí. De l'Escola Darmstadt de després de la guerra suposo que n'han sentit a parlar. Doncs ha estat la concentració de xarlataneria més gran d'Europa. No ha donat cap fruit, no hi ha res que hagi quedat aquí, ni *monsieur* Boulez. Ja en parlarem què queda de tot això. Em sembla que el *Marteau* segueix *sens maître*.

Una altra característica de la situació actual és la potència abassegadora i eixordadora dels mitjans de comunicació. La ràdio i el disc han donat a conèixer molta música a gent que no tenia accés fàcil a les sales de concerts, i això és un guany evident. La fotografia ens ha apropat paisatges exòtics que no coneixíem. Des de casa, per la televisió podem veure el centre de la Xina, els camells del Sàhara i els boletaires del Montseny. Però això no és la pas la realitat. Només és una reproducció, en petit, de la realitat. I confonem molt sovint aquest fet, confonem la fotografia amb la realitat o la televisió amb la realitat. I això tan banal que estic dient ara, traslladat a la música, és la força del disc o del CD. No nego el fet que això ha donat a conèixer molta música a molta gent, però ha arribat un punt que hem confós el mitjà amb la realitat, i això és una qüestió que crec que és molt greu. Des de les orquestres hem de potenciar l'apropament a la música en si, i no una disfressa o un record o una foto d'alguna cosa que fou –el concert– però que ja no és. Tampoc està solucionat el problema de la música a la televisió, generalment de qualitat mediocre. En

canals europeus de països més civilitzats, com *Arte*, la cadena franco-alemanya per exemple, ja donen ja, molts bons concerts, ja donen bones produccions, però, és clar, això no és la música, això són records de música, són aproximacions o documents d'execucions musicals. Però no és música en si: aquella interpel·lació a tu, al teu ésser més profund. El problema greu, molt greu, és quan convertim el disc –la reproducció mecànica– en un *Ersatz*, en un substitut, quan podem substituir olímpicament una cosa per l'altra. Vet aquí un gran problema cultural, de civilització, diria jo. I si continuem per aquest camí, allunyant-nos de la realitat i de la humanitat, arribarem a un punt de no retorn, o serà molt difícil, ens haurem deshumanitzat tant –serem de plàstic, reciclable, això sí– que no ens reconeixerem nosaltres mateixos. El disc ha accentuat encara, en el cas del meu ofici, la relativització, que és un dels mals recorrents de la situació cultural actual. La relativització del «tot és igual, tot depèn de com es fa, si ho fas convincentment, ja val». Vet aquí una de les bestieses més acceptades actualment.

Els meus estudiants de direcció a Viena, que, és clar, tots han escoltat discs i no paren de fer-ho, acostumen a fer una barreja: una mica de Karajan per aquí, que com diuen al Corte Inglés “*siempre es un valor seguro*”, una mica de Bernstein per allà, que va molt bé per a la transpiració, i així anar fent, i ja tenim una “nova visió” d'una simfonia de Beethoven. És clar, què en surt, d'això? Un nyap. De tota manera, no cal preocupar-se gaire: ja sortirà una casa de discos que sabrà untar els crítics i tindrem una nova estrella al firmament, i el negoci seguirà rutilant ben greixat. El què cal fer però és anar al fons del document, de la partitura no del disc. La nostra imaginació ha de créixer en aquesta partitura –i en el so real–, no a partir del disc. El disc, a més, el sentim en unes condicions acústiques diferents d'on ha estat enregistrat. Si jo he enregistrat una simfonia de Mahler en una sala determinada, amb un nivell d'acústica determinat, i després l'escolto en el vàter de casa,

oi que no sona igual? Les dimensions no són les mateixes, certament. Per tant, estic traient inexorablement el missatge musical. L'estic convertint en cosa. D'això no ens n'adonem avui dia. No ens n'adonem, i fa que el camí sigui molt difícil de redreçar. Ara, si em pregunteu personalment, responc. Jo sóc partidari de la guerrilla: «No s'ha de jugar a segons quin jocs, ni cal fer segons quins papers –sobretot els d'estrassa–, i si la música és quelcom íntimament lligat amb la veritat –que ho és, no en dubteu– s'ha de jugar fort i ser valent, i si molt convé, cal guanyar menys diners –això la crisi actual ens ho posa molt fàcil–. Perquè cal fer les coses d'una manera responsable i humanament més digna». Deixo la conferència en aquest punt, i espero les vostres intervencions, per poder-nos barallar ben cordialment.

Gràcies.



**COL·LOQUI**



### Àngel Castiñeira

Ja sabeu com va ara. Únicament heu de demanar d'intervenir, i us passaré la paraula a partir del micrò de l'hostessa, perquè tothom ho pugui sentir i per enregistrar-ho. Raimon, endavant.

### Raimon Ribera

Voldria comentar dues coses. M'ha agradat molt la imatge que has evocat en associar la batuta amb el bastó de l'alcalde i aquella etapa en què es dirigia amb un bastó. Em recorda aquella anècdota de Lully donant-se un cop la peu ell mateix, ferida que el va acabar portant a la mort. Però hi ha una altra metàfora de la batuta que també m'agrada, que és la de la vareta màgica. I això ho vull lligar amb una certa reflexió sobre el paper del carisma. En la reflexió sobre el lideratge, jo sóc de la minoria defensora del carisma com a part indestriable de la funció del lideratge. Crec que en tot lideratge hi ha un component incontrolable i irracional,

que no es pot aprendre, que no es pot manegar a voluntat i racionalment. Quan Max Weber parla del carisma, l'associa amb la màgia. Fins a quin punt el director necessita aquesta incontrolable dimensió màgica?

L'altra cosa que volia comentar és que m'ha agradat molt el que has dit sobre la música com a vehicle de millorament moral de la humanitat. Es tracta d'una dimensió real, però que jo no identificaria totalment amb una altra dimensió que també has esmentat, que és la del millorament espiritual. Per mi, la música té totes dues capacitats, la de millorament moral i la de millorament espiritual. Em sembla cert i important que en alguna interpretació d'alguna obra, aquella obra, en aquell moment precís, esdevé símbol per a alguna de les persones que l'estan sentint o fent.. Símbol vol dir porta oberta a un altre món, per dir-ho d'una manera curta. I aquesta és una capacitat que no només té la música però que també té la música.





### Salvador Mas

No estem pas en desacord. No estem gens en desacord, no ens podem barallar. El carisma hi és, evidentment. El que passa és que això no ho puc reclamar ni ho puc ensenyar ni puc conjurar-ho. Això es té o no es té. Ara, sí que puc dir que amb el coneixement aprofundit de l'ofici és més fàcil d'aconseguir. Per una raó, i és que el director que fa tocar bé, que fa gaudir a fons, de la música; adquireix immediatament aquesta dimensió carismàtica. Ha demostrat que podem passar el mar Roig. Aquesta figura del lideratge –de Moisés, en aquest cas– és exactament això: la demostració del camí. Hi anem tots junts i hem arribat al final, i hem tingut èxit i tot. O sigui que, sí, el carisma existeix certament. No el puc ensenyar però, no el puc conjurar ni per a mi ni per a ningú, però evidentment sense això és difícil tirar endavant.

Després, pel que fa a la dimensió moral de la música, tens també tota la raó. El que passa és que poques vegades el que escoltem és veritable música.

Anem a concerts o fem concerts, amb molts tararits finals, i fins i tot braves, però la majoria de les vegades no hi ha hagut res. De vegades fins i tot són veritables nyaps, musicalment parlant. Per què? Doncs, perquè les coordenades no han funcionat. És a dir, que el tot no s'ha reflectit en les parts i les parts en el tot, per dir-ho d'alguna manera. Tot allò que havia de ser orgànic ha estat mecànic. Hem fet les notes, les hem fetes afinades, les hem fet junts, però no hem assolit la veritable dimensió musical.

La feina del director és crear les condicions perquè arribi un moment que això pugui transcendir i es converteixi en música. I en el moment que es converteix en música és quan apareix aquesta força alliberadora, que ens millora, que ens neteja. Que no se'm prengui per immodèstia, però puc parlar d'alguns concerts en què, un cop acabats, en mi hi havia una altra dimensió, que hi havia guanyat alguna cosa. Alguna cosa havíem fet bé, que ens havia fet tots una mica millors. I això passa amb alguns músics i amb d'altres no tant o gens. Amb



Wagner, per exemple, no passa, o no em passa, costa molt. O fins i tot és al revés: hi ha música, com la de Wagner mateix, que és grandiosa, genial, sens dubte. Però moltes vegades fa la sensació que t'han embrutat, que t'han seduït i t'han grapejat l'ànima. En canvi, hi ha altres músiques, la música de Haydn, la música de Bach, la de Beethoven, la de Mozart, que fa com si et rentessin, que et fan millor. Jo no sé si en aquest cas coincidim tots. Us ho desitjo ferventment, perquè és una experiència meravellosa. Mahler, per exemple, de vegades també ho té, això. No sempre, però de vegades sí. I tant, una quarta de Mahler és una música neta.

### **Àngel Castiñeira**

Una altra intervenció. Josep, endavant.

### **Josep Fuster**

Tinc dues preguntes sobre coses que no veiem els que anem a escoltar i a veure. En primer lloc,

l'orquestra és un equip humà força nombrós. Voldria saber la relació que té el director amb l'orquestra en els assajos, en les preparacions, en la relació del dia a dia. És una relació de conjunt o hi ha petits equips, micro equips, comitès de delegats, amb els quals es discuteix com orientar això o allò?

I la segona pregunta és: a l'hora de la veritat, en un concert, m'imagino que hi ha petites crisis que s'han de gestionar. Això com ho feu, els directors? Sols? Mirant als tres de confiança? Donant un cop? Com gestioneu els imprevistos a l'hora de veritat?

### **Salvador Mas**

Quan hi ha un accident es fa el que es pot, i cadascú reacciona com pot. Es tracta de reaccionar el més sàviament possible. Si a un pobre trompa, que té un passatge difícil, abans ja me'l miro amb posat ferreny, segur que farà una nota falsa, d'això no en tinguis cap dubte. Ja ho diu al decàleg del director Richard Strauss: el director que no miri mai direc-

tament a les trompes, que els deixi tocar, que els tingui controlats, però que no se'ls miri de cara! En Swarowsky, el meu professor, ens deia: «Quan hi ha merder en un concert, que algú s'ha equivocat i comença a anar malament les coses, no feu res, no ho vulgueu arreglar –deia– perquè com més feu, serà pitjor. Ja veureu com es posa bé tot sol en un moment o altre». Bé millor aviat que massa tard, esclar. De tota manera, creieu-me, l'orquestra té una capacitat de reaccionar en grup sorprenent.

Com funciona per dintre l'orquestra? Des d'un punt de vista musical, el director, arriba i assaja. Hi ha les partitures preparades als faristols, el director s'enfila al podi: «Comencem. Ep! Això no va bé, tornem-hi». Fins aquí està clar. Ara, pel què fa a l'organització interna, la majoria d'orquestristes tenen un comitè artístic. Una reunió de persones qualificades –el concertino, els solistes de vent etc.– que es reuneixen periòdicament amb mi, en el cas de Granada. Per què? Doncs, per parlar de com anem i per compartir el camí que haguem de fer. «Ens convé pensar què fem amb la plaça del segon trompeta, que no acaba de funcionar; o hauríem de trobar la manera de fer més concerts per a escolars». Jo què sé. Es tracta de parlar de l'organització artística col·legiadament. Dic parlar, no decidir.

I després hi ha el Comitè d'Empresa, com a tot arreu. Generalment per alguna misteriosa raó no acostumen a ser els músics més brillants, encara que hi ha de tot. I bé, fan la guerra que els pertoca de fer: lluitar per les millors condicions laborals del col·lectiu. Casualment, com a tot arreu, volen més diners i menys feina, cosa totalment original, com podeu veure. Bé, amb això s'hi ha de conviure, és un fet, aquí i a tot arreu, a la Filharmònica de Berlín també. Ells parlen amb més zeros al final que nosaltres, però la cosa va per aquí.

En aquest moment, per exemple, s'està estenent molt la lluita a propòsit de l'oïda. Ara sembla que s'han adonat que és difícil de tocar en orquestristes

i conservar les orelles com Déu mana. No faig cap mena de broma: la cosa és seriosa. Tocar en un fossat d'orquestra davant d'un pavelló d'un trombó, per exemple, és realment molt perillós. Una trombonada o un cop de timbal ben donat, en un moment determinat, pot deixar irremissiblement sord a un músic.

En fi, són coses d'aquestes que estan arribant. La cosa es mou, sobretot, a Alemanya i també ens arribarà aquí. De fet, ja hi és. S'ha intentat de posar unes mampares per reduir l'agressivitat sonora de segons quins instruments. En el moment però que apareixen aquestes mampares, resulta que són molts més els músics que tenen problemes. Sembla que la qüestió serà complicada de resoldre, i ja veurem com acabarà. Ara, si la cosa continua així, haurem de plegar totes les orquestristes. Perquè si surt un buròcrata de Brussel·les i ens diu: «No es poden suportar més decibels que els establerts en el paràgraf tal de la llei tal», aleshores hauran de tancar totes les orquestristes. Evidentment, sempre es trobarà una excepció i continuarem tirant. Però vull dir que hi ha un problema greu, en aquest sentit, que bé caldrà resoldre.

D'altra banda, a les orquestristes acostuma haver-hi grups diguem-ne naturals. Per raons d'edat (joves i vells), d'afinitat (els dels escacs o les bicies), nacionals o "ètnics" (els russos, els valencians). El director ha de vigilar molt de no ser amic de cap grup com a tal. Jo intento tenir bona relació amb tothom, però no amb grups concrets. Cito els valencians i els russos perquè són dos grups que són molt presents arreu i es noten. A propòsit de València: potser no se sap prou que València ha estat sempre i és per antonomàsia la pedrera d'instrumentistes de vent, per la tradició de les bandes de música. De fet València i el Limburg holandès –ho dic per haver estat durant anys director a Maastricht–, són els llocs on produeixen més bufadors d'Europa. En moltes orquestristes, no tan sols en les de l'Estat, sinó arreu, molts dels llocs de solistes de vent són ocupats per músics valencians, molt brillants, amb una

traça tremenda. Hi ha gent molt, molt bona entre els valencians. En fi, el director a d'intentar en la seva posició de no fer-se amb un grup, només.

Però, grups a part, el que compta és l'hora de l'assaig. I vet aquí una cosa que no s'ensenya en cap conservatori ni en cap escola superior de música: com assajar. Aquesta és una de les grans dificultats d'aquest ofici, perquè es tracta d'establir una dinàmica de treball eficaç, que no s'ensenya enlloc. Cal exigir, ja us ho he dit abans, amb exigència –radical, si se'm permet de dir-ho així–, però al mateix temps haig de tenir algun mecanisme de descompressió per suportar aquesta pressió enorme, que faci lliscar, en certa manera, el mecanisme: algun acudit, dolent o bo, o agrair generosament la col·laboració d'algú que acaba de tocar esplèndidament. No és fàcil, dominar aquesta situació. Penseu que, com deia un col·lega amb molt d'encert, l'orquestra deu ser l'únic col·lectiu en assemblea permanent, i això a Esade, ja sabeu què vol dir!

També hi ha el sistema sàdic, és clar, bastant més estès del que sembla, que jo he viscut i patit –ep! que no he emprat mai–. He vist col·legues que ho feien i els anava la mar de bé: «Bravo! Molt bé tothom... menys vostè. Vostè no, molt malament!». El grup s'infla, no us cregueu, els instints perversos desseguida es desenvolupen, i aquella persona queda destruïda, possiblement per anys. Jo això ho he vist, això. I funciona. Però, és clar, el preu és un preu de sang.

Hi ha directors fins i tot molt famosos que no saben assajar. No n'han après. Han començat dirigint orquestres molt bones –que per dir-ho barroerament, ja van soles– i no han tingut l'oportunitat de passar anys aprenent l'ofici des de baix de tot. Hi ha exemples notables: el que va succeir Karajan a Berlin li passa això. Gran talent, concerts magnífics, perquè en el moment és capaç de crear no sé què. Parlàvem de carisma, de suggestió o del que sigui... Vet aquí un cas claríssim. Cadaseu l'enfila per allà on pot.

Si volen podem entrar en el tema de l'admissió. És un dels temes no resolt al cent per cent. Evidentment, poder entrar en una orquestra és el desideratium de la majoria dels estudiants de música. És difícilíssim guanyar-se la vida com a solista. A solistes n'hi ha pocs que hi arribin, i cada cop és més difícil ser-ne. S'ha d'haver guanyat un premi internacional més o menys quan tens tres o quatre anys. I tot i així, ja en parlariem. I una vida de quartet també és molt complicada. Es poden tocar molts quartets, però pocs *quartos*. La sortida normal d'un instrumentista és buscar lloc en una orquestra.

Les orquestres han canviat enormement. Fa cent anys el nivell de les orquestres era incommensurablement més baix que ara. En aquest moment, les orquestres de segona, ja tenen uns músics molt bons. El difícil d'això és que no és equilibrat. És a dir, que a totes les orquestres hi ha un parell o tres de llocs foscos, i que amb això s'ha de tirar endavant. Els músics, per entrar-hi, han de passar unes audicions. Passar aquestes audicions és molt difícil, perquè no hi ha ningú que sigui tan despietat com els mateixos músics. Ho dic seriosament. El violinista per exemple, toca un dels concerts de Mozart, que és allò que o bé sona o no sona, no hi ha interpretacions aquí: o es toca perfectament bé o no va; no hi ha camuflatge possible. Els músics escolten: el canvi de posició, el pas de l'arc, l'afinació d'aquella nota... Al concert en La major de Mozart, al començament hi ha un passatge que en Schering, quan el va enregistrar, el va haver de repetir catorze vegades! En Schering, que era la perfecció; estem parlant del *top level* dels violinistes. Això és una de les obres que toca qualsevol violinista per entrar en una orquestra. Podeu imaginar-vos el nivell d'exigència.

Quin és el *procedere*? Quins procediments s'empren? Hi ha la possibilitat –teòrica, que ja no existeix– que el director decideixi unilateralment. Ja ho he dit, això, aquest moment ja no existeix, perquè els sindicats hi estan totalment en contra, perquè hi hauria diferències de possibilitats d'entrar. Per tant,



hi ha d'haver una audició. Molt bé, ara tenim audició. Es pot fer un tribunal de persones de *reconocido prestigio*, que diuen: s'inviten especialistes, els responsables de l'orquestra, el director, el concertino, etcètera, i s'escolten els candidats, i trien. Això és una possibilitat. Té un problema: la persona triada pot no ser del gust de l'orquestra. Sempre es pot llegir com «ens han fumut fulano de tal entre cap i coll, i nosaltres no el volíem...»

L'altra possibilitat és que la totalitat de l'orquestra voti. Que voti l'orquestra –amb vot de qualitat més elevat pels membres de la secció a la qual haurà de pertànyer aquest candidat–. Si ha d'entrar un viola, els violers tenen alguna cosa a dir, més que no pas el segon trompeta. És lògic. Això és bo, perquè ajuda a la integració de la persona, és acollida al grup perquè aquest ho vol. Però pot haver-hi també abusos: l'amic, el simpàtic, les afinitats –tornem'hi... sobretot les ètniques, de què us parlava. «Un amic meu, que jo conec; ja mirarem de fer per manera... aquesta noia no toca gaire, però té altres virtuts»

Enteneu? La situació pot degenerar, no pas sempre, no cal exagerar, però pot degenerar. El cent per cent de garantia no existeix. S'ha d'apel·lar sempre a valors, d'aquests que s'han de repetir cada dos per tres: la responsabilitat, l'honestetat... Si s'ensuma que hi ha alguna trampa, cal tenir el coratge de plantar-hi cara, i jugar-se-la. Som humans, vet aquí, i passa de tot.

D'altra banda, hi ha la zona fosca, a què em referia abans. A totes l'orquestrs n'hi ha, sigui perquè algú s'ha fet gran més d'hora, ha envellit; o ha tingut problemes familiars molt grossos; o té desequilibris; o pateix de mil coses, de les xacres de què us parlava. Un trompetista –un instrumentista del metall, per exemple– a qui li ballin les dents, no pot tocar; i se li ha de trobar una sortida digna. Què es fa, amb aquest pobre home? Primer de tot, parlar-ne, mirar d'ajudar-lo a superar el problema. Després hi ha el cas, també molt freqüent del músic que s'ha abandonat, que ja no està en forma, que no hi arriba, que diem.

Què es pot fer? No es pot anar amb amenaces, des del primer moment. S'ha d'intentar no fer sang. Se li ha de dir la veritat: «Escolta'm, has de mirar de remuntar; t'has d'espavilar; tots esperem que milloris i, d'aquí un temps, en tornarem a parlar». Hi ha la possibilitat, si les coses segueixen anant malament, que el director hagi de decidir convocar-lo a una audició interna. Això teòricament és possible, però molt sovint aquesta decisió genera una reacció de l'orquestra, que equivocadament se sent agredida, i tothom fa costat a aquesta persona. Les coses poden acabar molt malament; pot acabar envorinant la relació orquestra-director i que aquest se'n vagi –o que se n'hagi d'anar, vaja–. Em direu que això és corporativisme? Sí, és corporativisme i ben lleig, que és; però també s'ha d'entendre que despatxar algú i posar-lo al carrer és molt gros. Per tant, què s'ha de fer? El què es pugui.

El que sí que crec que és important, almenys des del meu punt de vista, és no desanimar i donar sempre la mà. De vegades una lloança generosa per un petit assoliment pot ajudar molt més que una amenaça. Hi ha situacions que la mà esquerra, aquella que no dirigeix amb el palet, ha de fer màgia també, i ha d'ajudar, hi ha de donar la mà i ha de conduir els seus músics.

### Àngel Castiñeira

Hi ha dues paraules més demanades.

### Jorge Cuervo

Em dic Jorge Cuervo. Has parlat molt de l'ànima de la música, de l'esperit de la música. I, de tota manera, m'ha semblat que el director és com un guardià, com un pontífex que connecta això també amb el públic. El públic tampoc anem preparats molt sovint. És a dir, a la moda, per exemple, hi ha l'alta costura i el *prêt à porter*. Nosaltres parlem de sentir música, quan et poses els cascs per córrer o quan vas a un concert. Però no és la mateixa cosa. M'ha semblat entendre que sentir la música de la

manera que has dit té a veure amb certa proactivitat, amb ganes d'implicar-se amb la música. I això, com es fa, d'esquena al públic?

### Salvador Mas

El què has dit és cert, és a dir, la música té sentit, pot esdevenir quan hi ha algun receptor. Aleshores la música la fan el qui toca, amb el que dirigeix i el que escolta, entre tots fem música. Nosaltres no som intèrprets, som músics. No interpretem res: fem música. L'intèrpret, qui interpreta és el públic, és ell qui interpreta la música que escolta. És un acte que fem comunitàriament i, aleshores, és clar, no té res a veure amb els casos i amb totes aquestes històries. Hi havia un gran director, en Sergiu Celibidache, que, referint-se a l'audició de discos, amb la pobresa d'experiència que això suposa, deia: «No és el mateix estar al llit amb la Brigitte Bardot, que amb una fotografia de la Brigitte Bardot!» Bé, ara només caldria canviar el nom de la senyora en qüestió, perquè sigui entenedor. I és cert, no és ben bé el mateix.

### Gracia Rodríguez

Moltes gràcies, per una preciosíssima intervenció. Jo diria que ara mateix val més la fotografia de la Bardot, que ella en persona. Bé, primer de tot, és una sorpresa tenir un director que parla, que ens explica coses, quan, en general, és algú que, com ha dit el company, habitualment ens gira l'esquena i no sabem molt bé què fa. Ha estat molt interessant veure'l de cara i poder-lo escoltar.

A mi m'interessa la tensió que hi ha entre la necessitat del talent del músic i el fet d'haver de formar part d'un grup, d'un equip. Com es concilia això? Què n'ha après, vostè, d'això i què ens en pot explicar?

### Salvador Mas

Miri, és un dels punts latents, habituals en totes les orquestres. Molts músics, sobretot entre els



instrumentistes de corda, se senten frustrats per no haver arribat a ser solistes. Avui dia, molt menys que abans, però això és un fet. I crec també que és fruit d'un error. És un error que ve de baix de tot, des de la formació. Quan un nen comença a tocar el violí no se li ha de dir: «Tu, nen, seràs com en Heifetz». Perquè això no és veritat. Això passa de vegades, però només molt poques vegades. Més valdria orientar els estudiants ja des del començament, que si volen fer música, han de pensar que aquesta gairebé sempre té una dimensió col·lectiva –pianistes, organistes, guitarristes etc. a banda–; que la seva activitat serà en la gran majoria dels casos la d'instrumentista dins d'una orquestra. El ressentiment de no haver arribat i el fet d'haver d'estar sota les ordres d'un impresentable, crea frustració, i cinisme. Hi ha un llibre, *La sociologia de la música*, d'Adorno, que parla amb detall sobre el microcosmos de l'orquestra. Hi diu que l'orquestra és com un mirall, reduït, en petit, de la societat en general. I el que està passant a la societat, passa també a l'orquestra, en

petit, i amb l'anàlisi del petit món de l'orquestra es poden entendre fenòmens socials més complexos, i a l'inrevés. En la comparació d'ambdós mons s'aprofundeix el coneixement tan de l'un com de l'altre. El ressentiment social, que produeix després els feixismes o els comunismes, a l'orquestra també hi és: el músic que està de tornada de tot, a qui ja res no l'importa, que s'ha avesat a tocar *piano* aquí, *forte* allà, sense veure-hi cap sentit, perquè ho ha hagut de tocar mil vegades diferent, i tot ja li rellisca; un director vol les notes curtes, l'altre les vol llargues... La nostra feina també és mirar de salvar aquesta gent. De tornar-los a posar en marxa i il·lusionar-los. No cal pas dir-ho, com n'és de difícil guanyar-se a aquesta gent! Hi ha casos que són impossibles. En aquest darrer cas, cal crear anticossos perquè no et faci mal. I mirar que no en faci als del costat, perquè aquest tipus de patologia s'estén molt fàcilment.

Això que us deia d'Adorno val la pena de repensar-ho, i de llegir-ho de tant en tant. Parla sobre



el desenvolupament de l'orquestra paral·lelament amb el desenvolupament de les societats. En la música barroca, per exemple, diu «tothom sap el que ha de fer, perquè tot té un sentit». El violoncel és el baix, la base de tot l'edifici, el violí té una funció que qui l'escolta, constata el resultat immediat d'allò que està tocant, la viola té una funció de coixí harmònic, que li dóna sentit. Tot té sentit: és el món dels menestrals, el petit món, diguem-ne, menestral. En canvi, és quan arribem a les simfonies de Mahler, per exemple, o a Anton von Webern o Schönberg... Un parell de notes per aquí, un parell de notes per allà, una vegada piano, una vegada *forte*, i no he tocat mai cap melodia sencera: «De què va, tot això?» He d'estar esperant comptant compassos i tot d'una: *tururut*, tururut, un parell de notes aïllades... –ja em *perdonareu* la caricatura–. Quin sentit té, tot això? És igual que la societat industrial actual: treballem en una cosa que no sabem ni a qui pertany ni a qui beneficia ni de qui depèn? I ni sabem per a què serveix? Aquesta dissociació de l'ànima, que no sabem ni

on som ni què fem ni per què ni per a què, això també es produeix i es palpa en l'orquestra.

### Jordi Soler

Em dic Jordi Soler, sóc consultor i gestor cultural. Has parlat que calia que el director fos una persona que conegués molt bé el seu ofici i que fos exigent. Això em fa pensar en el tipus de direcció que hi havia a les empreses antigament. El meu avi va crear una empresa i ell era la persona que més en sabia dins de l'empresa i això, juntament amb ser-ne propietari, li donava autoritat.

Les empreses han esdevingut molt més complexes i tenen personal molt més qualificat i això pot posar en entredit l'autoritat del líder. L'orquestra, tinc la impressió, reflecteix una mica aquest tipus de nova empresa, on s'ha de gestionar gent molt qualificada. Una qualificació que deriva del temps de preparació i que els dóna certa autoritat moral. Quines eines té el director per gestionar aquestes individualitats?



### Salvador Mas

Això que acaba de dir, està molt ben vist. Jo sóc partidari de ser arcaics, sense acomplexar-nos, de tornar al què deia del seu avi. Perquè no m'imagino que pugui funcionar millor d'una altra manera. Em fa l'efecte que la millor manera, l'única manera possible, és respectant les lleis d'aquest ofici, que ja des del començament de l'aprenentatge és arcaic. Avui dia, si algú pensa que es pot aprendre música amb el *computer* i aquestes històries, s'equivoca. L'ensenyament tampoc no pot ser amb classes de quaranta alumnes, encara que ho diguin els socialistes, que fa més modern; la classe d'instrument ha de ser amb un professor particular, amb un mestre. És a dir, l'aprenentatge mestre-aprenent de tota la vida. Com en els oficis. I s'ha d'acceptar aquesta idiosincràsia del nostre ofici. El contacte directe, el respecte mutu, certa esportivitat, saber entomar segons quines coses i, al mateix temps, fer-se respectar en allò que és necessari, és a dir, si aquí el ritme és de tres, no me'l facis de quatre, el sí bemoll és massa baix... Saber exigir allò que és incontestable i, al mateix temps, tenir una bona relació, si és possible, uns amb altres. Sobretot, no desnaturalitzem el tipus de d'ofici, que és arcaic, que ens ha pervingut a través de segles d'història.

Ara, el lideratge del director, ja que surt el cas, de vegades també va en contra del gestor cultural. És un dels aspectes que no he tocat abans i que potser val la pena deixar apuntat. Precisament per aquesta idiosincràsia del llenguatge musical en si, i la coneixença dels músics que un té encomanat, moltes vegades porta a enfrontar-se amb el seu gerent –o el polític de torn– i dir-li: «No, no és possible assajar dilluns. L'orquestra ha de descansar. Després d'haver tocat una simfonia de Mahler diumenge, no es pot tornar a assajar immediatament. No hi ha cap cervell que pugui resistir una cosa així». El gerent, el polític, replicarà: «És que aquests músics treballen massa poques ho-

res!» I el director dirà: «És clar, però treballen amb una intensitat que no hi ha cap ofici del món que pugui passar-li al davant». Bé potser els cirurgians hi podrien dir alguna cosa...

En aquestes situacions un director també ha de saber defensar els seus músics contra el seu gerent, contra el polític o la premsa –aquests figura que també en saben...–, que voldria les hores completes a final de mes, com si fos la Seat. No és que hi hagi un cert antagonisme, però els papers han de quedar clars sempre: hi ha coses que des d'un despatx no es poden entendre. «Aquest director que ha plegat l'assaig mitja hora abans, avui. Què és això? Que no treballa, aquest home?!» De vegades convé donar mitja hora de descans, perquè ha anat molt bé i demà sonarà millor. En canvi, si ara continuo assajant mitja hora més, només malmetré el que ja ha sonat bé. El mestre Toldrà deia: «Hi ha coses que no s'han de voler forçar, s'ha de saber parar a temps: quan un rierol baixa net, no hi fiquis les mans dins, que en trauràs llot i ho embrutaràs tot».

### Àngel Castiñeira

Una pregunta més, Salvador, per part meva. Els directors d'orquestra i la direcció i el lideratge en el món de l'orquestra, teniu data de caducitat? En l'àmbit polític, en l'àmbit esportiu o en l'àmbit empresarial, veiem lideratges que comencen, tenen èxit i que després decauen. En el camp dels músics parlem que hi ha gent que té *duende*, oi? Hi ha directors d'orquestra que perden l'estat de gràcia o que perden la capacitat de lideratge? I si és així, què feu per recuperar-ho?

### Salvador Mas

Aquest ofici és un ofici que com la majoria d'oficis s'aprèn fent-lo. El que pugui aprendre un director d'orquestra en els seus anys de formació en el conservatori o en l'escola superior,



és ben poca cosa. És molt, és clar, però és ben poca cosa de cara a l'ofici. Puc estudiar-me totes les simfonies de Beethoven, puc estudiar-me totes les simfonies de Haydn, però no sé res fins que no em poso davant d'una orquestra. És a partir d'aquest moment, que començo d'aprendre alguna cosa. Vol dir que els resultats d'aquest coneixement meu no es veuen fins passats una colla d'anys de pràctica. Evidentment, hi ha talents i talents, com en Gustavo Dudamel. Aquest és un xaval i ja té un talent extraordinari i un coneixement enorme –ep! que s'ha passat tocant en una orquestra des que era petitet–, però no tothom es desenvolupa igual. Es necessiten anys de maduració.

Karajan li deia a un director que acabava de guanyar el Premi Karajan de direcció d'orquestra: «Molt bé, el felicito, anirà molt bé això! Sap què ha de fer ara? Ara vagi-se'n a una orquestra de províncies, on no el conegui ningú, i faci deu anys de repertori, deu anys

d'anar dirigint les simfonies i les obres de repertori, el més normal. Després comenci a dirigir orquestres més importants». És a dir, que hi ha uns anys que el director dirigeix, però també aprèn. Sempre aprèn, sempre, però hi ha una època principalment de formació. Vol dir que els resultats artístics, a diferència d'altres oficis, comencen a tenir importància a partir d'una certa edat, diguem-ne, granada. A més, ja sabem de casos de Karl Böhm, que dirigeixen fins a molt grans. Jo l'havia vist dirigir quan tenia prop de noranta anys. Pobret, l'havien de treure dos músics, i l'asseien a la cadira, es canviava les ulleres, llegia el títol de l'òpera, a veure, no fos cas que ens equivoquéssim, i començava Electra: fulminant! Amb un gest així de petitet, perquè no es podia moure, però allò tremolava d'intensitat. I tenia prop de noranta anys! També hi ha casos que es passen de rosca i no s'aguanten els pets, que diem, i encara els veiem en públic i tothom diu: «Oh! Que meravellós.» I no ho és. Però,



en fi, les coses són així. En aquest ofici, fent broma diem que tot comença bé quan s'acaba de fer la primera comunió: «Caram, aquest xavalet, quina empenta que porta, quin talent!». I després, fins que no s'arriba als vuitanta anys, no tornem a treure el cap, perquè entremig la vida és complicada...

### **Àngel Castiñeira.**

En el cas d'escriptors o de pintors, un pot ser granat i tenir una etapa totalment estèril, què passa amb els directors d'orquestra?

### **Salvador Mas**

Hi ha de tot. Schumann va començar escrivint meravellosament bé, les seves primeres obres són impactants, i quan es va anar fent gran, doncs, no tot és tan bo, hi ha agulles dalt de tot (concert de violoncel...) i baixades més grises. Verdi va començar sent un compositor

una mica de pastorets, amb perdó, i va acabar escrivint un un *Otel·lo* o un *Falstaff* meravellosos. Vull dir que cada cas és el que és. Hi ha gent que avança i hi ha gent que tira enrere. Mendelssohn no va acabar tan bé com va començar. I amb molts directors passa igual, hi ha gent que espiritualment van creixent i que van tenint una visió cada cop més serena de les coses. Altres, en canvi, es van convertint en rutinaris, i no aporten res de nou. Les coses van com van, no hi ha, crec, cap recepta que sigui per a tothom igual.

### **Víctor Medem**

Jo tinc una pregunta sobre una cosa molt important quan es fan concerts, que és el marc dels concerts, la sala. Un dia toca una sala, un altre dia en toca una altra. Hi ha acústiques que es consideren molt bones. N'hi ha molts exemples, a tota Europa. Per què és tan difícil reproduir bones acústiques i quina influència



haurien de tenir els músics o els directors sobre el disseny d'aquestes sales?

### Salvador Mas

Això és un fet constatat mil vegades. Jo no sé si haurien de tenir-nos tant en compte a nosaltres, com al fet més senzill de copiar. Una sala de concerts és un instrument que sona – que hauria de sonar–. Si jo vull fer un violí, no el faig triangular, no el faig com una carbasa. No, miro de copiar-ne un d'algú que ja va fer-ho molt bé, que és deia Stradivarius, per exemple. I miro de copiar-lo tan bé com puc. Si he de fer una sala de concerts, jo el que faria seria copiar, perquè no hi ha pitjor impostura que voler ser original en qüestions d'art. Un compositor que vulgui ser original, malament. Un director que vulgui ser original –no que ho sigui, que vulgui ser-ho–, malament. Hi ha coses que no s'han de voler fer diferent, s'han de copiar. Això ja ho deia Josep Pla: «Què ha

de fer un escriptor amb una ploma als dits? Copiar!», diu, «Sí, perquè tot el que pugui dir, ja ho han dit d'altres. Es tracta de copiar bé, però». Amb la qüestió de l'acústica jo crec que el que s'ha de fer sempre és copiar. Hi ha exemples meravellosos que són molt fàcilment estudiables: el Concertgebouw d'Amsterdam, el Musikverein de Viena, etcètera. I no costa res. És una llàstima que es gastin milions d'euros i després no funcioni. Us imagineu que els músics en els concerts ho féssim tan malament com tants d'arquitectes ho fan en llurs auditoris? Ens hauríem de retirar tots i fer crítics! I pensar que els grecs, sense cap aparell, ja havien trobat les millors acústiques del món!

### Victor Medem

És que, a més, resulta que les millors orquestres del món són les que toquen a les millors sales del món!



### Salvador Mas

Víctor, em permeto una xulada, i aquí queda. Si l'Orquesta Ciudad de Granada és de les millors orquestres que hi ha en aquest moment a l'Estat, és, entre d'altres coses, degut a la bona acústica de la seva sala de concerts, i d'assaigs. És a dir, té un molt bon instrument per fer música. Un bon violinista que tingui un mal instrument, sempre tindrà un so lleig. Amb una bona orquestra passa el mateix: necessita d'una bona acústica per poder-se desenvolupar, perquè a és partir d'aquí que es pot començar de filar prim. Una cosa és fer notes, i fins i tot fer-les junts. Però una altra cosa molt més compromesa i difícil és fer art i fer música de debò. És evidentment tota una altra dimensió, i això només pot passar quan en una bona sala es poden escoltar tots els detalls i tota la riquesa de la música.

### Àngel Castiñeira.

Molt bé. Com a moderador em toca posar punt i final a la sessió d'avui. En Salvador ha dit, en algun moment, que en els millors moments de la música hi ha un element transcendent que ens fa millors. Avui potser no hem tingut l'ocasió ni la sort de poder escoltar la música, però penso que en el discurs ens emportem alguna cosa que segurament també ens farà millors. Per tant, aquí tenim una invitació a entendre no només la música, sinó fonamentalment aquest art, aquest ofici o fins i tot aquesta acció espiritual, que és la de dirigir.

Moltíssimes gràcies, Salvador i bona nit a tothom.

- nº1. GARRIGUES, Antonio; PUJOL, Jordi y GONZÁLEZ, Felipe, (2005); *Europa: la necesidad de nuevos liderazgos*, Barcelona: ESADE.
- nº2. INNERARITY, Daniel (2006), *El poder cooperativo: otra forma de gobernar*, Barcelona: ESADE.
- nº3. VARIOS AUTORES (2006), *Los retos del liderazgo hoy*, Barcelona: ESADE.
- nº4. PIO, Edwina (2006), *Management Gurus: An Indian Soundtrack on Leadership and Spirituality*, Barcelona: ESADE.
- nº5. LOWNEY, Christopher (2006), *What 21st Century leaders can learn from 16th century jesuits*, Barcelona: ESADE.
- nº6. JENSEN, Michael C. (2007), *A New Model of Leadership*, Barcelona: ESADE.
- nº7. MAS-COLELL, Andreu (2007), *Lideratge i recerca a Catalunya: necessitats i possibilitats estratègiques*, Barcelona: ESADE.
- nº8. PUJOL, Jordi (2007), *Pensar el Lideratge. Què significa ser líder?*, Barcelona: ESADE.
- nº9. BRUFAU, Antoni (2007), *Pensar el Lideratge. Lideratge i Globalització*, Barcelona: ESADE.
- nº10. EABIS (2006), *Cualidades del liderazgo y competencias de gestión para la responsabilidad de la empresa*, Barcelona: ESADE.
- nº11. OLIU, Josep (2007), *Moments de Lideratge. La sortida a borsa del Banc de Sabadell*, Barcelona: ESADE.
- nº12. OLLÉ, Ramon (2007), *Moments de Lideratge. Liderar el canvi en un entorn multinacional i multicultural: el cas EPSON*, Barcelona: ESADE.
- nº13. TERRIBAS, Mònica (2008), *Els lideratges intangibles de l'era mediàtica*, Barcelona: ESADE.
- nº14. CASTIÑEIRA, Àngel; LOZANO, Josep M. (2008), *Pensar el Liderazgo. El valor de los liderazgos*, Barcelona: ESADE.
- nº15. VARIOS AUTORES (2007), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. Una reflexión desde Cataluña y España*, Barcelona: ESADE.
- nº16. SAUQUET, Alfons (2008), *Pensar el Liderazgo. Organizar y liderar: el qué, el cómo y el cuándo*, Barcelona: ESADE.
- nº17. AGUILAR, Luis F. (2008), *Gobernanza: normalización conceptual y nuevas cuestiones*, Barcelona: ESADE.
- nº18. IMAZ, Josu J. (2009), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo político y liderazgo empresarial*, Barcelona: ESADE.

- nº19. MARTÍN MARURI, Ignacio (2009), *Liderazgo adaptativo y autoridad*, Barcelona: ESADE.
- nº20. GOMÁ, Javier (2009), *Ejemplo y carisma*, Barcelona: ESADE.
- nº21. VARIOS AUTORES (2009), *Liderazgos clave en las sociedades avanzadas. ¿Políticos sin ideas, intelectuales sin poder?*, Barcelona: ESADE.
- nº22. TODÓ, Adolf (2009), *Pensar el Lideratge. El lideratge en temps de canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº23. JULIANA, Enric; PUJOL, Jordi; VALLESPÍN, Fernando (2010), *La deriva de España y Cataluña*, Barcelona: ESADE.
- nº24. BOTIFOLL, Jordi (2010), *Momentos de Liderazgo. La evolución del liderazgo en la era internet del siglo XXI*, Barcelona: ESADE.
- nº25. VARIOS AUTORES (2010), *Empresa y liderazgo: ¿Qué liderazgos empresariales necesita nuestro país?*, Barcelona: ESADE.
- nº26. SOLANA, Javier (2010), *Pensar el Liderazgo. Liderazgo y Gobernanza en la nueva estructura de la Unión Europea*, Barcelona: ESADE.
- nº27. MAS, Artur (2010), *Moments de Lideratge. Liderar un projecte de país en temps de relleu i canvis*, Barcelona: ESADE.
- nº28. SERLAVÓS, Ricard (2010), *Pensar el Liderazgo. Las competencias en el ejercicio efectivo del liderazgo*, Barcelona: ESADE.
- nº29. ZAFRA, Manuel (2010), *El liderazgo en el ámbito público local*, Barcelona: ESADE.
- nº30. SEVILLA, Jordi; MARINA, José Antonio (2010), *Ética pública y valores para la gobernanza*, Barcelona: ESADE.
- nº31. LOSADA, Carlos (2010), *Pensar el Liderazgo. El entorno cotidiano donde se ejerce el liderazgo*, Barcelona: ESADE.
- nº32. VALLESPÍN, Fernando (2010), *Las consecuencias políticas y sociales de la crisis económica*, Barcelona: ESADE.
- nº33. VARIOS AUTORES (2010), *El liderazgo en tiempos de crisis: La gobernanza de la geopolítica global. Una agenda de cambio económico y social*, Barcelona: ESADE.
- nº34. CRUANYES, Toni (2011), *Tony Blair versus Gordon Brown. Dos lideratges contraposats i en competència*, Barcelona: ESADE.
- nº35. MAS, Salvador (2011), *La direcció d'orquestra: un altre tipus de lideratge*, Barcelona: ESADE.

# ESADE

Per fer consultes o sol·licitar més informació sobre la Càtedra Lideratges i Governança Democràtica, podeu dirigir-vos a:

Pau Mas i Codina

Av. de Pedralbes, 60-62

08034 Barcelona

Tel.: + 34 932 806 162

Fax: + 34 932 048 105

a/e: [catlideratges@esade.edu](mailto:catlideratges@esade.edu)

abertis

Agrollmen

gasNatural  
fenosa

Wierfen Group

IZASA

QUADIS

**ESADE**  
Business School

Executive Education