



La creatividad paso a paso

Una conversación
con la coreógrafa **Twyla Tharp**

LA IDEA DE QUE ALGUNAS PERSONAS simplemente nacen siendo artísticas –y de que existe un perfil determinado que puede ayudar a las empresas a identificarlas– está muy afianzada. Sin duda, todo lo que se dice hoy en día sobre la determinación genética promueve esta idea. Pero la idea de que la creatividad es una característica innata de

la personalidad probablemente es atractiva a nivel psicológico porque las personas pueden usarla como una excusa para no innovar o iniciar cambios por sí mismas, lo que reduce el problema de la creatividad a un desafío de reclutamiento.

Es importante destacar que los genios creativos son los que menos creen en la idea de que la creatividad está predeterminada. Un ejemplo es la coreógrafa Twyla Tharp, quien definitivamente no cree en la idea del arte sin esfuerzo, y su opinión es de gran validez ya que ella revolucionó la danza. Ganadora de una beca MacArthur (conocidas popularmente como las “becas para genios”), dos premios Emmy y un premio Tony; ha escrito y dirigido programas de televisión, ha realizado producciones en Broadway, y ha coreografiado escenas de baile para las películas *Hair*, *Ragtime*, y *Amadeus*. Tharp, quien actualmente tiene 66 años, también ha creado más de 130 coreografías –muchas de las cuales se han convertido en piezas clásicas– para su compañía, el Joffrey Ballet, el New York City Ballet, el Ballet de la Ópera de París, el Royal Ballet de Londres, y el American Ballet Theatre. También es autora de dos libros y en este momento está preparando simultáneamente nuevas coreografías para el Miami City Ballet, el American Ballet Theatre y el Pacific Northwest Ballet.

En su casa de Manhattan, Tharp se reunió con Diane Coutu, editora senior de la revista *Harvard Business Review*, para hablar de qué se necesita para ser coreógrafo. En las siguientes páginas, ella comparte lo que ha aprendido sobre cómo fomentar la creatividad, iniciar el cambio e incluso despedir a destacados artistas cuando ya no hay otra opción. Con su estilo directo, habla de su “absorción monomaniaca” con el trabajo y la necesidad de ser estricta, incluso implacable, cuando el trabajo está en juego. A continuación, una versión editada de la entrevista.

En su libro *The Creative Habit* habla de la creatividad como una actividad pragmática, casi parecida a los negocios.

Creo que el término “hábito” (*habit*) puede sonar un poco aburrido. En realidad, en el libro hablo del placer de la creatividad, algo que todos podemos sentir. No creo en la idea romántica del artista que sufre; no creo en el sufrimiento de nada. Creo que todos podemos ser creativos, pero que

En lo personal, no me preocupa la originalidad en absoluto.

¿Alguien ya había hecho antes lo que acabo de hacer? Sí, es probable.

hay que prepararse para ello con una rutina. No hay otra forma posible. Es un error absoluto pensar que el arte no es práctico, o que los negocios no pueden ser creativos. Los mejores artistas son extraordinariamente prácticos. Los pintores más creativos que conozco mezclan su propia pintura, la muelen y le agregan fijador. Usan todo lo que está a su disposición. En mi trabajo, todo es materia prima. Pero sin la preparación adecuada –el hábito, si quiere llamarlo así– yo no sería capaz de ver esa materia prima ni saber cómo utilizarla.

Obviamente, las personas nacen con talentos específicos. En la danza se ve que algunas personas son más

coordinadas que otras. Nunca he trabajado con niños, pero realmente pienso que incluso en los movimientos de un bebé se puede observar que algunos están más cómodos con sus extremidades que otros. Esto no se enseña; es algo genético. Sin embargo, no me gusta utilizar la genética como excusa... “No puedo hacer esto porque no tengo el don innato necesario”. Supérese a sí mismo. La mejor creatividad es resultado del hábito y el trabajo arduo. Y la suerte, por supuesto. Creo que todos concordamos en que la fortuna rige cada día. Mozart era el hijo de su padre. Leopold Mozart era un hombre culto, tolerante, famoso en toda Europa como compositor y maestro. En primer lugar, Mozart tuvo la suerte de tener un padre así.

Usted aconseja a las personas que quieren ser creativas que se esmeren copiando. ¿Deberíamos preocuparnos por la falta de originalidad?

Claro que no. Lo que intento decirle a la gente es que no debe desalentarse ante los grandes logros de otras personas. Brahms es el ejemplo típico. Él era un músico consumado, y dado que era tan respetuoso de los grandes compositores y en especial de Beethoven, no pudo terminar su primera sinfonía hasta pasados los cuarenta años de edad. Qué pérdida de tiempo fue ésa, realmente. Y todo porque Brahms estaba totalmente intimidado. ¿Y sabe qué? Hay cierta arrogancia en esa intimidación. Solemos creer que tiene que ver con la modestia. Al contrario, tiene que ver con el siguiente pensamiento de Brahms: “Diablos, mi primera sinfonía no va a ser mejor que la novena de Beethoven”. Y es verdad, probablemente no sea mejor, ¿así que por qué no la compone y sigue adelante? En lo personal, no me preocupa la originalidad en absoluto. ¿Alguien ya había hecho antes lo que acabo de hacer? Sí, es probable. Pero no me va

a preocupar eso; lo voy a utilizar y voy a seguir.

El aprendizaje verdadero no consiste en copiar. Ésa no es la palabra correcta. Copiar es usar las soluciones que otra persona propuso. Aprender es tomar los problemas de otra persona. Aunque en algún momento Braque y Picasso hacían pinturas que se parecían muchísimo, eran artistas totalmente diferentes, con valores, filosofías y formaciones completamente distintas, entre otras cosas. Trabajar con el mismo problema no interfirió de ninguna forma con su aprendizaje ni contribuyó a una falta de originalidad.

Usted se siente cómoda con el cambio. A menudo, crea una coreografía y la que le sigue es diametralmente opuesta.

Era una estrategia mía para mantenerme creativa y no estancarme. No me interesa repetir mis experiencias, ya sean exitosas o no. No puedes permitirte seguir cómodo con aquello que te hace sentir cómodo, porque entonces querrás hacer sólo eso. Ahora estoy haciendo algo distinto y estoy trabajando en tres piezas nuevas simultáneamente, lo que significa un enorme esfuerzo y un nuevo desafío que me propongo. Si no me sintiera cómoda con implementar cambios en mi forma de trabajar, estas coreografías no se crearían nunca.

El cambio impulsa mi trabajo, y es tan importante en el proceso creativo como el hábito. Puede que aceptar el cambio sea más fácil para mí que para algunas personas dedicadas a los negocios, dado que el cuerpo cambia en forma constante de modo que lo que yo puedo hacer también cambia constantemente. No puedo pedirle a una bailarina que haga exactamente lo que hizo ayer, y menos que lo repita en seis meses más. De todos modos, será diferente.

Incluso tengo todo tipo de hábitos para fomentar el cambio en otros aspectos de mi vida. Cuando busco

una palabra en el diccionario, por ejemplo, leo la palabra anterior y la que sigue; nunca se sabe de dónde surgirá la próxima buena idea. También uso la lectura como una forma de intercambio. Hace mucho tiempo que no leía algo de Tolstói, y por eso hace poco me puse a leer *La guerra y la paz*. Pero, ¿cree usted que lo hago para entretenerme? No, este autor era un gran escritor, y yo quiero escribir otro libro. No soy escritora, entonces hago lo que puedo para educarme a mí misma. El cambio fundamental es una iniciativa, es un verdadero emprendimiento, no es algo que simplemente sucede. Uno elige continuar evolucionando y creciendo.

Hoy en día, la literatura de negocios se refiere a menudo a la necesidad del fracaso en la búsqueda de la excelencia. ¿Está de acuerdo?

Claro que sí. Tarde o temprano, todo verdadero cambio involucra el fracaso, pero no en el sentido en que mucha gente lo entiende. Si usted hace sólo lo que sabe hacer y lo hace muy, muy bien, lo más probable es que no fracase. Sólo se estancará y su trabajo será cada vez menos interesante y ése es el fracaso por erosión. El verdadero fracaso es una señal de logro en el sentido de que se ha intentado algo nuevo y diferente. La manera ideal de fracasar es en privado. En mi trabajo, la relación del fracaso sobre el éxito en los bailes creo que es aproximadamente de seis a uno. Creo alrededor de seis veces más material para mis coreografías de lo que termino utilizando en la pieza final. Pero necesito ese material sin usar para alcanzar esa cuota de éxito. También hubo veces en las que fracasé en público, y eso es muy doloroso. Pero el fracaso, aún de esta manera, no es inútil. Te obliga a superarlo y a producir algo nuevo. Nunca hubiese existido *In the Upper Room* sin *Singin' in the Rain*, la cual no fue tan bien recibida por los críticos. Dejemos que la historia me juzgue en 50 años, pero yo creo que

In the Upper Room es una pieza muy importante.

Durante estos años, a menudo ha tenido que despedir a bailarines ya sea porque no podía pagarles o simplemente porque no eran los indicados para el papel. ¿Cómo logró hacerlo? Me dolió mucho, como seguramente le duele a cualquiera. Todos mis bail-

Si usted hace sólo lo que sabe hacer y lo hace muy, muy bien, lo más probable es que no fracase. Sólo se estancará y su trabajo será cada vez menos interesante.

nes tenían gran pasión y compromiso, pero yo les decía: "Mira, por esta razón te tienes que ir". Era devastador para ellos. Pero las personas muy inteligentes entienden que hay que considerar la situación en general, la que va mucho más allá de sus propios intereses. Quizá lo inusual en mí es que trabajo con gente extraordinaria. Cuando tenía mi compañía, a veces entrevistaba a 900 bailarines para contratar sólo a cuatro. Odio decirlo, pero quiero que todo sea absolutamente perfecto; soy muy exigente y nunca hago concesiones a menos que no exista otra opción. Verá, cuando el trabajo de uno está en juego,

uno tiene que estar dispuesto a poner el mundo al revés. No hay otra opción. Es una analogía horrible, pero cuando se trata de mi trabajo, hay una guerra

Es una analogía horrible, pero cuando se trata de mi trabajo, hay una guerra por ganar; y en la guerra hay muertes.

por ganar; y en la guerra hay muertes. No tengo reglas inflexibles para otras personas, pero eso es lo que yo hago. Mi desafío personal siempre ha sido ver cuánto puedo crear o cambiar lo que se considera como danza en nuestra época. Si ése es mi mandato, entonces haré lo que sea para lograrlo.

Hablemos de mentores. Sólo se reunió tres veces con George Balanchine, el fallecido director artístico del New York City Ballet, y aún así él fue su “mentor invisible” durante 20 años.

Sí, lo admiré durante mucho tiempo porque sus bailes demostraban una comprensión tan acabada de la lógica. Pero Balanchine realmente no estaba disponible para mí. Como no enseñaba al público, no pude seguir ese camino. Aun así, reconocí que él era la persona que más sabía de su trabajo, tanto en lo estructural como en lo musical. En consecuencia, intenté aprender todo lo que pude de él. Lo ubiqué mentalmente en el rincón de mi estudio, y la insistencia en el detalle que yo veía en él se convirtió en mi modelo. Tuve

suerte en darme cuenta a tiempo de que es mejor que uno elija a sus propios mentores antes de que ellos lo elijan a uno. Incluso hoy en día, cuando alguien me pregunta cómo encontrar un mentor, le digo, “sólo ve a la librería Barnes & Noble y toma un libro del estante, elige un escritor, un pensador. Elige a alguien que pueda enseñarte algo, no a alguien que se siente contigo a chismear. No es muy complicado: ¿Quieres a alguien que te tome de la mano o quieres aprender algo? Si quieres aprender, ve por ello y punto”.

Ha dicho repetidas veces que todo acto de creación es un acto de violencia y destrucción, y que uno de los estados más valiosos del artista es “estar encabronado”.

No es la ira *per se* lo que es valioso, sino la energía que puede brotar de ella. La gente las suele confundir. No hablo de la ira cuando digo que uno debería hacer un berrinche para lograr algo. Me refiero a algo como lo que se ve en el entrenamiento para levantar pesas; cuando hay un hombre que está levantando un peso muerto de 250 kilogramos, y justo antes de levantar el peso le parten una cápsula de amoníaco debajo de la nariz. Entonces, una ráfaga de energía le recorre todo el cuerpo y hace que realice esta increíble hazaña. ¿Es ira? Ésta no es la mejor palabra para describirlo. ¿Se origina en la ira? Sí, pero prefiero pensar que es el amoníaco.

¿Piensa que ha tenido que pagar algún precio por comprometerse tanto con su arte?

Al final, todos pagamos un precio por las elecciones que hacemos. Yo trabajo todo el tiempo; eso es lo que hago. No celebro mis logros; ensayo. Hace mucho tiempo que no tomo vacaciones. Me comprometo con muy pocas relaciones interpersonales exceptuando aquellas de las que puedo aprender algo. Mi concepto favorito por estos días es *entusiasta*.

Las personas entusiastas son aquellas con las que me puedo conectar inmediatamente y en quienes puedo confiar, porque son personas que no limitan su energía, ni su optimismo ni su fe en que todo es posible. Creo que las personas que han logrado un nivel de excelencia en sus áreas son optimistas y entusiastas, y yo puedo comunicarme con esas personas. Hay alrededor de 10 personas –y no los llamaría amigos íntimos– con los que puedo abordar algún tema espinoso sin tapujos. Diez es mucho. Puedo disfrutar de un buen momento socializando con estas personas pero, en última instancia, sé que tengo que recurrir a mi propio juicio.

Si Steve Jobs viniera a verla ¿Qué le aconsejaría?

“Tírese al suelo y haga 30 flexiones de brazos”. Eso sería lo primero que le diría a cualquier persona dedicada a los negocios: muévase. Porque una de las cosas que considero que puedo ofrecerle a las personas es enseñarles cómo el uso del cuerpo ayuda a que la mente funcione mejor. El movimiento estimula el cerebro de una forma que no apreciamos, algo que los expertos en neurociencia nos enseñan cada vez más. Entonces empezaríamos con nuestras flexiones de brazos; no hay excusa para no estar en forma.

Quizá me critiquen por esto, pero también aconsejaría a los líderes de negocios que viajen menos. No entiendo cómo pueden viajar de la manera que lo hacen y al mismo tiempo esperar mantenerse en forma. El año que trabajé en *Amadeus*, di la vuelta al mundo cinco veces. Lo que aprendí fue que no hay que hacerlo. Es casi imposible mantener la rutina, la dieta, dormir lo necesario, y tener tiempo para hacer ejercicios. Sufro mucho cuando viajo, por eso viajo cada vez menos. Entonces, le diría al Señor Jobs: “¡Bailemos!”



Reimpresión R0804B-E