

Voorwoord

“The man that hath no music in himself nor is not move'd with concord of sweet sounds, is fit for treasons, stratagems, and spoils; the motions of his spirit are dull as night, and his affections dark as Erebus. Let no such man be trusted.”

William Shakespeare

Ik had vroeger een hekel aan jazz. Ik associeerde het met een groepje muzikanten dat op een receptie in een hoekje wat vaag muzikaals stonden te doen en met James Last-achtige bigbands die optraden voor een groep ouden-van-dagen met een hang naar nostalgie. Weinig inspirerend, nauwelijks de aandacht waard. Toen ikzelf saxofoon begon te spelen, kwam ik meer en meer in aanraking met deze muziek. De mooiste muziek voor saxofoon is immers door jazzmusici gemaakt. En ik kwam er achter dat veel muziek die ik kende en mooi vond ook tot de jazz behoorde, dat jazz in de jaren '20 en '30 net zo opruiend en swingend was als de rock-'n-roll in de jaren '50 en '60, dat je er ook op kon dansen. Ik kwam erachter dat veel van de hedendaagse muziek zijn wortels heeft in deze muziekvorm of er sterk door geïnspireerd is. En ik leerde bovenal dat er niet zoiets



bestaat als dé “jazzmuziek”. Jazzmuziek kent stromingen en diversiteit net zoals de klassieke muziek of de popmuziek. Ik ontdekte welke jazz ik mooi vond en welke ik liever niet hoorde. En ik werd verliefd op het virtuoze plezier van Louis Armstrong, de swingende perfectie van Benny Goodman, de gestructureerde chaos van Charles Mingus, de bittere traan van Nina Simone... Door zelf jazzmuziek te spelen kwam ik er achter dat improviseren (dat wat jazzmusici doen als ze de melodielijn van een stuk loslaten) iets is wat geleerd kan worden en wat je kan oefenen. Ik maakte mee dat sommige muzikanten met een conservatoriumopleiding technisch en muzikaal excelleerden maar volkomen verloren waren zonder hun partituren. En ik ervoer dat jazzmuziek je dwingt om in alles wat je speelt jezelf te laten zien.

In mijn werk heb ik me de afgelopen jaren beziggehouden met innovatie en creativiteit in organisaties. Hoe stimuleer je creativiteit? Hoe vind je de goede balans tussen structuur en vrijheid? Hoe zorg je ervoor dat organisaties tijd hebben voor innovatie, want het is altijd belangrijk, maar zelden urgent? En ik liep aan tegen de dilemma's die bedrijven ervaren als ze innovatief willen zijn:

De spagaat waarin bedrijven zitten tussen enerzijds de flexibiliteit die nodig is om in te spelen op veranderende omstandigheden en anderzijds “de organisatie” zelf waarin de neiging bestaat om zoveel mogelijk vast te leggen.

De noodzaak om de creativiteit van je medewerkers zo optimaal mogelijk te gebruiken en er tegelijk voor te zorgen dat je bedrijf niet in een creatieve chaos terecht komt.

Het spanningsveld dat er bestaat tussen het waarborgen van de continuïteit van de organisatie en het faciliteren van medewerkers bij hun persoonlijke ontwikkeling.

Dit zijn, en op het eerste gezicht lijkt dat misschien wat vergezocht, dezelfde dilemma's waar jazzmusici tegenaan liepen toen de jazz nog in zijn kinderschoenen stond. In de loop van de 20ste eeuw heeft de jazz zich verder ontwikkeld en hebben de jazzmusici gezocht en vaak ook gevonden hoe ze met deze dilemma's om kunnen gaan. En het is buitengewoon interessant om eens te kijken op welke manier managers in het bedrijfsleven nu, kunnen leren van de bevindingen uit de jazz.

De metafoor business-jazz is niet nieuw¹. De eerste keer dat ik geconfronteerd werd met jazz als metafoor voor het succesvol managen van organisaties was door een uitspraak van John Kao, Director Innovation Management op Stanford University:



“Improvisation is probably one of the two or three cardinal skills for businesses to learn in the future, and the process of improvisation must underlie how organizations formulate strategy going forward”.

Omdat ikzelf met improvisatie bezig was, maar dan niet in de context van organisaties, werd ik erg benieuwd naar wat hij daarmee bedoelde. Ik ben hierover gaan lezen en gaan nadenken en ik ontdekte gaandeweg dat vele lessen die ik de afgelopen jaren heb geleerd over het managen van organisaties, hun analogie vinden in de jazzmuziek. In dit boek wil ik u kennis laten maken met wat managers kunnen leren van jazzmusici.

¹ Zie ook “Bronnen van inspiratie” aan het einde van dit boek.

Een kort overzicht van wat in dit boek behandeld wordt:

In “Prelude” geef ik aan waarom ik geïnteresseerd ben in de analogie tussen het managen van bedrijven en het improviseren van jazzmusici.

In “Creativity Without Purpose” wordt ingegaan op de noodzakelijke creativiteit van jazzmusici. Er wordt aangegeven waarom managers en bedrijven zo’n moeizame relatie hebben met “creativiteit” en waarom “creativiteit” alleen niet voldoende is.

In “Jamming To A Vision” wordt aangegeven wat ik in dit boek bedoel met improviseren: de balans in organisaties tussen enerzijds structuur en discipline en anderzijds vrijheid en creativiteit. Hier wordt duidelijk wat de impact is van een duidelijke strategie op de keuzes die medewerkers maken.

In “Fluid Leadership” wordt de starre manier waarop meestal aangekeken wordt tegen leiderschap in organisaties voorzien van een flexibel alternatief.

“A Swinging Reward” behandelt de invloed van de “beloning” op het gedrag van medewerkers.

“There’s No Such Thing As A Fatal Mistake” geeft aan hoe belangrijk het is dat organisaties een zekere mate van tolerantie hebben voor “fouten maken” en “falen”.

“Who’s Buying” gaat in op innovatie. Op welke manier gaan bedrijven om met nieuwe wensen van klanten? Begint innovatie bij de klant of is er meer aan de hand?

In “Totally Jazzed Up” kijk ik naar het belang van plezier en passie in je werk.

In “Throw Away Your Sheet Music” probeer ik op een rijtje te zetten wat er nodig is om managers en medewerkers, maar ook jazz-musici, te laten improviseren.

En in de “Coda” proberen we een paar lessen te trekken uit alles wat in de voorgaande hoofdstukken aan de orde is geweest.

Tussen deze hoofdstukken staan de resultaten van gesprekken met managers uit de industrie, bouw, ICT, zorg.. die in hun manier van werken of in de wijze waarop ze hun organisatie aansturen, illustreren wat “improviseren” in het bedrijfsleven kan betekenen én laten zien hoe het tot resultaat kan leiden. Ik hoop en verwacht dat hun verhaal een inspiratiebron kan zijn voor velen.

Nog twee opmerkingen vooraf:

In dit boek wordt jazz gebruikt als metafoor voor hoe improviseren kan werken binnen organisaties. “Improviseren” wordt echter ook gebruikt in Latijns-Amerikaanse muziek (salsa, mambo, bossanova...), in verschillende muziekstijlen uit de Balkan, én bijvoorbeeld in allerlei vormen van improvisatietheater. Ik gebruik “jazz” in dit boek omdat dat is wat ik het beste ken.

En tenslotte: een metafoor is een metafoor en niets meer. De analogie jazz-business is interessant, vernieuwend en verfrissend, maar zoals elke metafoor die in de managementwereld gebruikt wordt (voetbal, zeilen, bergbeklimmen...) loopt die, wanneer je probeert hem in extremis door te trekken, mank. Per slot van rekening is een bedrijf geen jazzorkest, niet wat betreft organisatie, of

complexiteit, niet wat betreft het “product” of de “dienst” die geleverd wordt. Desondanks zijn de oplossingen uit de jazzwereld voor managers inspirerend en nodigen ze uit tot nadenken. En dat is exact de bedoeling van dit boek.

Gert Poppe
Valkenswaard, 2009

www.de-improviserende-organisatie.nl

1. Prelude

“Life is a lot like jazz... it’s best when you improvise.”

George Gershwin

Een paar jaar geleden woonde ik tijdens “Jazz in Duketown”, het jaarlijkse jazzevenement in Den Bosch, het optreden bij van de “Duketown All Stars”, een gelegenheidsband gevormd door jazzmusici uit de USA, Italië, Duitsland en ook Nederland. De muzikanten waren goed op elkaar ingespeeld en ze wisten elk num-



mer net even iets extra te geven. Ze speelden swingende mainstream jazz, hadden een flamboyante zangeres bij die het publiek op een bepaald ogenblik zelfs aan het dansen kreeg. Tegen het einde van het optreden bedankte de trompettist het publiek voor zijn aanwezigheid en enthousiasme en hij zei toen iets wat mij tot

op de dag van vandaag is bijgebleven. Hij zei: *“En dan te bedenken dat wij elkaar gisteravond pas voor het eerst hebben ontmoet”*. Ik werd daar even stil van...

Ik houd mij beroepsmatig bezig met innovatie- en verandermanagement en kom dus regelmatig in bedrijven waar samenwerking tussen mensen, afdelingen en organisatieonderdelen belangrijk is, zelfs essentieel om te overleven. En samenwerking tussen mensen... dat is niet zo gemakkelijk. Het duurt soms weken en maanden voor een projectteam op elkaar ingespeeld is. Er zijn soms talloze vergaderingen, workshops en “sessies op de hei” nodig alvorens organisatieonderdelen in staat zijn, of zelfs bereid zijn om op een vruchtbare manier met elkaar samen te werken. En een groepje jazzmusici komt op vrijdagavond bijeen, gaat wat “jammen” en geeft op zaterdagavond een fantastisch concert waarbij het lijkt alsof ze al jaren samenspelen. Ik besloot op dat moment om erachter te komen wat het geheim is van deze jazzmusici...

Bedrijven zitten tegenwoordig in een spagaat. Enerzijds voelen ze de noodzaak om flexibel in te spelen op veranderingen. Veranderingen die hoe langer hoe sneller gaan: klanten willen steeds wat nieuws, regelgeving wordt hoe langer hoe stringenter en lijkt ook steeds meer vanuit allerlei hoeken (Nederland, Europa, Kyoto...) op je af te komen. En internationaal worden we geconfronteerd met allerlei fenomenen zoals de concurrentie vanuit China en de kredietcrisis, waarvan we niet weten wat nu en op de lange termijn de consequenties zullen zijn. Maar één ding is zeker, als die consequenties duidelijk worden is het een kwestie van heel snel reageren en je aanpassen of je zou de boot wel eens gemist kunnen hebben.

Anderzijds lijkt het de essentie van veel organisaties te zijn geworden om zoveel mogelijk vast te leggen. Een organisatie hangt, het is bijna de definitie van een organisatie, aan elkaar van afspraken, regels en certificeringen: ISO, GMP, TQM... De opmars van de drieletterwoorden. Dit is een contradictie. De bewegingen in de buitenwereld vereisen flexibiliteit en organisaties professionaliseren

door zich op veel manieren vast te leggen in procedures. Hoe komen we hieruit...?

In zijn artikel “The Peters Principles” zegt management goeroe Tom Peters: *“Successful organisations must be masters of improvisation”*. “Improviseren” heeft, in het dagdagelijkse taalgebruik een vrijblijvende bijklank: we doen maar wat, we kijken wat er gebeurt en reageren daar dan wel op. In de context van een bedrijf dat aangestuurd moet worden klinkt dat weinig vertrouwenwekkend. Maar jazzmusici laten zien en horen dat “improviseren” (het loslaten van de melodie tijdens het spelen) geen synoniem hoeft te zijn voor chaos, dat “improviseren” niet betekent dat je in je acties geen rekening houdt met de anderen om je heen, dat “improviseren” kan leiden tot samenhangende muziek op de toppen van hun creativiteit. Wat dat betreft kunnen managers een hoop leren van jazzmusici. Om George Gerschwin te parafaseren: *“Business is a lot like jazz... it’s best when you improvise”*.

