

Introduzione

Mi sveglio per dormire, e mi sveglio lentamente.
Andando imparo dove devo andare.
–Theodore Roethke, *Il risveglio*

Questo libro è solo in apparenza sull'improvvisazione jazz. Perché tra voi che vi accingete a leggerlo, i musicisti sono verosimilmente pochi e a molti è probabile che la musica jazz non piaccia neppure – anche se spero ardentemente che dalla lettura di questo libro possa nascere (in modo non del tutto involontario) un più profondo apprezzamento per il jazz. A onor del vero, questo è un libro sulla leadership come atteggiamento mentale e sul tipo di attività e competenze che aiutano i leader a comprendere e a favorire i processi di innovazione¹.

Il mio personale percorso può sembrare improvvisato o fortuito. Alla fine degli anni Ottanta, mentre mi stavo laureando in Comportamento organizzativo presso la Case Western Reserve University, andai a una conferenza durante la quale il relatore della mia tesi, Suresh Srivastva, mi presentò a Karl Weick come «lo studente di dottorato che amava suonare il jazz». Ricordo due cose di quell'incontro. In primo luogo, non riuscivo a credere di essere veramente di fronte a Karl Weick né tanto meno di avere l'opportunità di parlargli. Io e gli altri miei compagni dottorandi tenevamo le sue idee in altissima considerazione tanto che nella nostra mente egli aveva raggiunto vertici di perfezione tali da meritarsi un posto nel pantheon. La seconda cosa che mi ricordo è ciò che Karl mi disse dopo che Suresh gli raccontò della mia precedente carriera di musicista jazz. Karl mi chiese: «Stai preparando la tesi sul jazz come organizzazione innovativa?». Balbettai una risposta che ora non ricordo, ma rammento di aver pensato «Eh? Che cos'ha mai a che fare l'improvvisazione jazz con il com-

portamento organizzativo?». In realtà, all'epoca, ero tutto concentrato sulla mia tesi visto che di lì a breve mi sarei laureato, ma la domanda di Karl continuò a riecheggiarmi nella mente e alla fine cominciai a intravedere quel collegamento che ora appare così ovvio. Attraverso le parole di Theodore Roethke citate in apertura stava avvenendo il mio lento risveglio.

Divenni così sempre più interessato a scandagliare il possibile collegamento tra le mie due passioni, il jazz e il comportamento organizzativo. Nell'agosto 1995, all'Academy of Management di Vancouver, British Columbia, collaborai con Mary Jo Hatch alla progettazione e organizzazione di una conferenza e tavola rotonda sul tema «Improvvisazione jazz e complessità organizzativa». Karl Weick partecipava a quella tavola rotonda. Le dissertazioni che io e altri partecipanti scrivemmo in occasione di quella sessione furono pubblicate in un numero speciale di *Organization Science* che uscì nel 1998. Sia la conferenza di Vancouver sia il numero speciale della rivista acuirono il mio interesse sull'argomento dell'improvvisazione nelle organizzazioni. Cominciai ad attingere alla metafora del jazz come un modo per comprendere creatività e innovazione ed elaborai moduli formativi per manager utilizzando l'improvvisazione come una lente d'ingrandimento attraverso cui approfondire i concetti di innovazione collaborativa e apprendimento organizzativo. Fui sorpreso dal grande interesse che la mia ricerca suscitò.

Tale interesse, unitamente a una crescente consapevolezza, mi ha portato a scrivere questo libro. Cominciai ad apprezzare la ricchezza della metafora del jazz per capire la natura delle attività all'interno delle organizzazioni. Iniziai anche a rendermi conto che sfidarsi sul fronte del jazz era una provocazione analoga a quella delle sfide che devono affrontare i manager. Col tempo mi sono reso conto che il jazz è più di una metafora dell'organizzazione. I gruppi jazz *sono* di fatto organizzazioni progettate per l'innovazione, e gli elementi progettuali insiti nel jazz possono essere applicati ad altre organizzazioni che vogliono rinnovarsi. Inoltre, per avere successo, i gruppi jazz devono votarsi a un determinato atteggiamento mentale, una cultura, delle prassi e delle strutture, nonché un approccio alla leadership che è sorprendentemente simile a quello necessario per promuovere l'innovazione all'interno delle organizzazioni.

In questo libro uso l'improvvisazione jazz come punto di contatto per delineare sette principi che rappresentano la struttura di supporto necessaria a comprendere e coltivare l'improvvisazione e l'innovazione strategica. Questi sette principi sono diventati i titoli dei capitoli. In ogni capitolo alterno esempi tratti dal mondo del jazz a storie del mondo imprenditoriale, con un occhio sempre volto a evidenziare come tali principi siano già messi in pratica in molte organizzazioni e come i leader possano sostenere e ampliare le opportunità di innovazione. La mia speranza è che i manager possano acquisire utili intuizioni in merito alle scelte e alle attività che i jazzisti compiono quando improvvisano, preparandosi a essere spontanei e a giostrarsi, nelle esibizioni pubbliche, tra vincoli e sperimentazioni. I leader farebbero bene a prendere in considerazione questi sette principi, utilizzando queste idee per creare una cultura dell'innovazione che incoraggi l'improvvisazione in termini di impegno e ideazione strategica.

Il primo principio, «Jazz e ancora jazz. Conoscere l'arte di scomparire» (Capitolo 1), è un invito a difendersi dal potere seduttivo della routine. Spesso il primo passo per acquisire la nuova sensibilità necessaria all'innovazione è scomparire. Gli individui, in particolare nell'ambito di strutture consolidate, tendono a fare affidamento su logore consuetudini e regole familiari. Nel corso del tempo determinati *modi operandi* assumono un carattere sacro e indiscusso. Le consuetudini costituiscono degli ostacoli all'apprendimento. Per resistere alla tentazione di ripetere ciò che sanno fare bene ed evitare così di rischiare un insuccesso, i jazzisti più navigati tentano deliberatamente di rinunciare a percorsi musicali codificati, ad assolo memorizzati o ad abitudini e modelli che in passato hanno ritenuto vincenti. Al contrario, si sfidano a esplorare il limite estremo del loro livello di sicurezza, a estendere il processo di apprendimento a nuovi e diversi ambiti. Alle imprese non potrebbe che giovare attingere a una pagina di sceneggiatura ambientata nel mondo del jazz. Quando le organizzazioni rimangono imprigionate in un progetto dominante, anche le persone sono intrappolate nell'immobilità di ruoli specifici, a scapito del dinamismo. Questo capitolo pone un interrogativo: come possono i leader seguire le orme dei musicisti jazz, cioè interrompere di proposito i propri processi routinari per «scompare» ed essere più vivi, vigili e aperti a un orizzonte di nuove possibilità?

Il secondo principio, «Largo al disordine. Sviluppare competenze positive», è l'argomento del Capitolo 2. I manager si trovano spesso a dover gestire situazioni intricate di cui non sono responsabili, piovute sulle loro teste dall'esterno, e a dover adottare azioni e iniziative senza alcuna garanzia di riuscita, sulla base di informazioni imperfette. I jazzisti devono affrontare gli stessi problemi, ma ciò che rende loro possibile improvvisare, operare aggiustamenti e mettere a punto una strategia operativa è una risposta affermativa, un implicito «sì» che permette loro di progredire anche su un terreno disseminato di incertezze.

La risoluzione dei problemi di per sé non genera soluzioni innovative. Ciò che serve è la risoluta convinzione che una soluzione esista e che da essa emergerà qualcosa di positivo. In realtà questa è una facoltà della fantasia, è la capacità di eliminare ogni ombra di scetticismo buttandosi a capofitto nell'azione, senza garanzie oggettivamente valide sulla direzione intrapresa. Gli individui danno il meglio di sé quando sono aperti al mondo, in grado di percepire ciò che occorre e dotati delle competenze necessarie per reagire in modo significativo alle problematiche del momento. L'improvvisazione nasce dall'essere ricettivi a ciò che la situazione presenta, pertanto la prima mossa è «largo al disordine», uno stato di ricettività radicale cui tutti i musicisti jazz anelano.

Il terzo principio, «Agire e sperimentare allo stesso tempo. Gli errori come fonte di apprendimento» (Capitolo 3), esamina l'importanza di creare una cultura dell'apprendimento. I leader devono prendere esempio dai jazzisti: ovvero capire che quando si è incoraggiati a sperimentare una nuova strada, i risultati saranno inaspettati e «imprevedibili», così come gli errori. Le culture innovative ottimizzano l'apprendimento mediante un approccio che invita a procedere per tentativi ed errori illuminanti, consentendo ai leader di sfruttare gli errori per offrire nuove intuizioni. Ciò richiede la creazione di una zona di comfort psicologico in cui sia possibile parlare liberamente degli errori e di ciò che si può imparare da questi.

Questo tipo di cultura non pretende che non si commettano errori, né li penalizza esageratamente. Al contrario, concepisce gli insuccessi come opportunità di apprendimento.

Il principio successivo è contenuto nel titolo del Capitolo 4: «Struttura minima, autonomia massima. In equilibrio tra libertà e restrizio-

ni». Tale principio favorisce una struttura flessibile, un modello organizzativo caratterizzato non solo da un numero sufficiente di vincoli, ma anche da una struttura e da un coordinamento essenziali, tali da consentire di massimizzare le diversità. Le jazz band e le organizzazioni innovative creano condizioni idonee a un'autonomia guidata. Generano opportunità di scelta per non farsi appesantire da norme inutili e al tempo stesso massimizzare la diversità, favorendo il miglioramento e incoraggiando l'esplorazione e la sperimentazione. Per favorire l'innovazione, i leader si guardano bene dal cadere nella trappola del «consenso eccessivo», offrendo alle persone la libertà di sperimentare e reagire alle proprie intuizioni. L'ipotesi implicita è che quando due individui non sono d'accordo hanno entrambi ragione. Pertanto, le organizzazioni di questo genere tollerano e incoraggiano il dissenso e il dibattito.

Il quinto principio, «Improvvisare e stare insieme. Imparare facendo e parlando», è ripreso nel Capitolo 5. Nel jazz, apprendimento e idee innovative si sviluppano durante le *jam session*, l'equivalente creativo delle conversazioni che avvenivano nei caffè del XIX secolo. È nell'ambito di queste sessioni che i musicisti acquisiscono idee innovative e verificano se e in quale misura la loro musica sia all'altezza. Per gli esordienti e per coloro che non sono veramente dei professionisti, queste sessioni sono un luogo in cui apprendere ciò che serve per pensare e agire come un vero jazzista.

Le organizzazioni hanno bisogno di creare uno spazio simile a quello delle *jam session*, come Steve Jobs aveva così profondamente compreso. Devono saper organizzare intenzionalmente opportunità impreviste e fortunate, per incoraggiare casualità proficue e scoperte inaspettate. La chiave per ottenere tutto questo all'interno delle organizzazioni è generare *discussioni opportune*. Le grandi intuizioni scaturiscono da un contesto di scambi e relazioni, nella condivisione delle mansioni e sollevando interrogativi (spesso ingenui).

Il sesto principio è «Ora solista, ora spalla. Il gregario come nobile vocazione» (Capitolo 6). Oggi poniamo così tanta enfasi sulla leadership che abbiamo dimenticato l'importanza del ruolo del gregario, quello che i jazzisti chiamano in gergo «spalla». Nelle organizzazioni questo ruolo di supporto che incoraggia gli altri a pensare ad alta voce e a dare il meglio di sé, dovrebbe essere un'arte più articolata, ricono-

sciuta e premiata. Questo capitolo esorta i leader alla flessibilità, sostenendo l'importanza di alternarsi nel ruolo di leader e gregario, proprio come fanno i grandi musicisti jazz. Quella del gregario può essere una nobile vocazione e le organizzazioni devono consentire che si esplichino ed evolva.

Il settimo principio è «Leadership come competenza provocatoria. Coltivare una duplice visione» (Capitolo 7). Provocare in modo competente è un'abilità molto speciale dei leader e incoraggia ad affrancarsi dalle trappole della competenza tradizionale. Per essere competenti e provocatori, i leader devono prima esercitare la propria immaginazione a percepire le potenzialità di un individuo o di un gruppo anche quando non sono immediatamente percepibili. I leader hanno la facoltà di sovvertire progressivamente la situazione esortando le persone ad abbandonare il proprio ambito di tranquillità per cimentarsi in azioni nuove e poco conosciute. In altre parole, i leader possono suscitare la «vulnerabilità all'apprendimento», ovvero momenti di irrequietezza (ed eccitazione) in cui le persone esplorano l'ignoto. Infine, provocare in modo competente agevola la ricerca di un nuovo orientamento. Duke Ellington e Miles Davis erano maestri in questo; avevano compreso che si tratta di una forma d'arte in sé. I leader di ogni settore farebbero bene a seguire questa lezione.

Il Capitolo 8 «Finalmente il disordine. Procedere con impegno e improvvisazione strategica» offre una sintesi e uno sguardo al futuro, un kit di strumenti in materia di improvvisazione con misure concrete che i leader possono adottare per divulgare una cultura che integri e valorizzi il concetto di improvvisazione.

Siamo cresciuti con svariati modelli organizzativi che spesso si sono affidati, fino a un certo punto, a una visione meccanicistica del cambiamento, fondata su approcci di tipo verticistico. I modelli di leadership basati sul comando e controllo accentuano le routine e le regole. Richiedono strutture organizzative rigorose e chiare, rafforzate da regole, piani, bilanci, grafici PERT, orari, ruoli ben definiti, e l'uso di coercizione o intimidazione per ottenere il rispetto da parte dei lavoratori. Questi fattori potevano funzionare all'inizio del ventesimo secolo, quando le organizzazioni erano progettate come macchine, le mansioni frammentate in piccoli ruoli facilmente replicabili e le persone tranquillamente sostituibili come pezzi di ricambio. Ma di

fronte alla sempre crescente sete di conoscenze del ventunesimo secolo, dobbiamo cambiare prospettiva e arricchire i nostri strumenti di leadership andando oltre i modelli gerarchici, per apprezzare più pienamente il potere delle relazioni.

La nuova era richiede che ci si concentri più sul concetto di team che sul singolo individuo, incoraggiando un processo continuo di apprendimento e innovazione piuttosto che il rispetto di piani pre-stabiliti. I leader non hanno il privilegio di potere anticipare o prevedere tutto, di formarsi e provare per poi arrivare pronti e preparati al momento di agire. Al contrario, devono far propria l'arte di imparare *contestualmente* all'azione, diffondendo questa capacità in tutti i loro sistemi. Ecco perché le jazz band costituiscono modelli provocatori impossibili da ignorare nell'organizzazione di team e strutture aziendali del ventunesimo secolo.

Come può un'organizzazione prosperare in un mondo pervaso da cambiamenti radicali e dominato dall'incertezza? Costruendo la capacità di sperimentare, imparare e innovare: in breve, impegnandosi a favore dell'improvvisazione in termini di impegno ed elaborazione di strategie. Il modello dei jazzisti che improvvisano insieme offre un esempio lampante e di grande effetto di come le persone e i team siano in grado di coordinarsi all'insegna della produttività e di creare innovazioni sorprendenti senza tutti i sistemi di comando invocati dalla classe dirigente nell'era industriale. Un modello organizzativo basato sull'improvvisazione crea una sorta di apertura, un invito alla possibilità, invece di barricarsi nell'angusto perimetro del controllo.

Questo libro vuole spingere i leader ad adottare un approccio all'innovazione solido, nel quadro di culture stimolanti che valorizzino il concetto di scoperta, evitando di ricadere nella prevedibilità limitata del mondo conosciuto. È un invito rivolto ai leader a rompere con le rigide convenzioni che li imprigionano, a sperimentare ciò che si prova quando si va oltre le certezze. Dire «largo al disordine» è una sfida per ciascuno di noi a creare culture, comunità e organizzazioni impegnate, appassionate e fantasiose, in grado di favorire il progresso e il benessere di tutto il sistema.

I musicisti jazz cercano di vivere una vita improntata a una radicale ricettività. Gli esseri umani danno il meglio di sé quando agiscono

allo stesso modo: quando sono aperti al mondo, in grado di percepire ampi orizzonti di possibilità, pienamente impegnati in proficue attività e capaci di vivere in contesti che sollecitano risposte riconducibili a nuove scoperte. Come possiamo organizzarci per consentire alle persone di eccellere? Questo è l'interrogativo da cui scaturisce l'indagine alla base di questo libro.

Note

¹ F.J. Barrett, «Creativity and Improvisation in Jazz and Organizations: Implications for Organizational Learning», *Organization Science*, 9 (1998), pp. 605-622. Questo articolo è stato modello e ispirazione per il presente libro.