

Jazz e cucina, tra creatività e rigore.

Contributo e ispirazioni tratti dal volume **Disordine Armonico** di Frank J. Barret, edito da Egea, 2013, pp.200.

Frank J. Barrett è professore di Management della Naval Postgraduate School in Monterey, California. Dal 2008 al 2010 è stato Visiting Scholar presso la Business School di Harvard sulla Negotiation. Consulente presso numerose organizzazioni e grandi aziende, Barrett è anche pianista jazz. Partendo dalla sua esperienza di jazzista e di studioso dell'organizzazione Barret afferma che "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."

**La jazz cuisine indica un modo di cucinare in cui non vi è sudditanza verso le ricette e, partendo da solide conoscenze gastronomiche elabora proposte armoniche nuove, espressive, originali.**

Quali sono i margini di creatività che una partitura musicale consente nello sviluppo di un tema e quali le variazioni che si possono adottare per creare un nuovo piatto? Un'occasione per approfondire i rapporti tra creatività, regole, armonia.

Il jazz è più di una metafora dell'organizzazione: proviamo ad immaginarla traslata sul cibo, le preparazioni e l'organizzazione dove chi cucina, in presenza di determinati vincoli quali materie prime presenti, sistemi di produzione disponibili, tempo a disposizione, gusti dei commensali cercando di dare un senso alla dimensione della creatività controllata.

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.

Il primo principio, «Jazz e ancora jazz. Conoscere l'arte di disimparare» (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 disimparare.

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.

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.

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

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.

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».

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 espliciti 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.

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.

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.

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.

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.