

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

JAZZ METAFORA IN IMPROVIZACIJA V ORGANIZACIJI

Ljubljana, junij 2011

NINA STRNAD

IZJAVA

Študent/ka Nina Strnad izjavljam, da sem avtor/ica tega diplomskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom mag. Matjaž Žigon, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____ Podpis: _____

KAZALO

UVOD	1
1 JAZZ METAFORA	2
2 IMPROVIZACIJA	3
2. 1 Improvizacija v organizaciji.....	4
2. 1. 1 Kdaj pride do improvizacije v organizaciji	4
2. 1. 2 Kako pride do improvizacije v organizaciji	5
2. 1. 3 Možne posledice improvizacije v organizaciji.....	6
2. 2 Improvizacija v jazz ansamblu	7
2. 2. 1 Osnove jazz improvizacije	7
2. 2. 2 Kako se naučimo improvizirati	8
2. 2. 3 Značilnosti jazz improvizacije	9
3 KLJUČNI DEJAVNIKI ZA USPEŠNO IMPROVIZIRANJE V ORGANIZACIJI	10
4 IMPLEMENTACIJA JAZZ METAFORE V ORGANIZACIJO	13
4. 1 Podobnost med jazz improvizacijo in improvizacijo v organizaciji ter razlogi za implementacijo jazz metafore v organizacijo.....	13
4. 2 Kako jazz metaforo vnesemo v organizacijo	14
4. 2. 1 Spodbujanje procesiranja informacij med in po ukrepanju.....	14
4. 2. 2 Premikanje meja sposobnosti	15
4. 2. 3 Možnost soliranja za vse člane tima.....	15
4. 2. 4 Spodbujanje medsebojnega podpiranja	15
4. 2. 5 Pridobivanje odvečnih informacij	16
4. 2. 6 Napake so pomemben vir učenja	16
4. 2. 7 Prevelika kontrola ovira miren tok dogodkov	16
5 PRIMERI UPORABE JAZZ METAFORE V PRAKSI	17
5. 1 Izogibanje ustaljenim vzorcem.....	17
5. 1. 1 Primer Sony.....	17
5. 1. 2 Primer British Airlines	17
5. 2 Napake kot vir učenja.....	18
5. 3 Fleksibilnost znotraj minimalne strukture in neprestano pogajanje za dinamično usklajenost.....	18
5. 4 Smiselno povezovanje preteklih idej s sedanjimi	19
5. 5 Občutek pripadnosti	19
5. 6 Prehajanje med soliranjem in spremljanjem	19
6 KRITIKE JAZZ METAFORE	20

6. 1 Jazz metafora kot vir elitizma	20
6. 2 Nevarnost seksizma.....	20
6. 3 Jazz glasba ni samo swing.....	21
6. 4 Kompetentnost članov skupine	21
6. 5 Napake včasih niso dobrodošle	21
SKLEP.....	22
LITERATURA IN VIRI.....	24

UVOD

Ko sem se odločala za temo diplomskega dela, sem želela izbrati nekaj, kar bi povezovalo obe stroki, s katerima se v svojem življenju najpogosteje srečujem – torej jazz glasbo in ekonomijo. Zanimiva se mi je zdela teorija, ki opisuje podobnosti med tema področjema, imenovana jazz metafora. Metafora povezuje improvizacijo v organizaciji z improvizacijo v jazz ansamblu in razlaga, kako lahko značilnosti slednje vnesemo v organizacijo zato, da izboljšamo njeno poslovanje. Predvsem se mi zdi pomembno dejstvo, da v slovenskem jeziku ni objavljena nobena publikacija, ki bi obravnavala to zanimivo temo.

Namen mojega diplomskega dela je predstaviti jazz metaforo kot eno od teorij za učinkovitejšo uporabo improvizacije v organizaciji. V slovenščini strokovnih in znanstvenih zapisov s tega področja še ni, zato želim tudi tistim, ki ne govorijo angleško, omogočiti poznavanje jazz metafore. Cilj mojega diplomskega dela je v eni publikaciji združiti čim več znanstvenih in strokovnih del, ki opisujejo tematiko jazz metafore, in njihove ideje združiti v smiselno celoto.

Teza, ki jo bom zagovarjala v diplomskem delu, je: »jazz metafora je dober način uvajanja improvizacije v organizacijo«. Podkrepiti jo bom skušala s tremi hipotezami:

- improvizacija je dober način reševanja problemov v organizaciji, ker je človeku prirojena in je najbolj naraven način reševanja problemov;
- jazz improvizacija in improvizacija v organizaciji sta si v veliko pogledih podobni, ker gre za kolektivno improviziranje;
- uvedba jazz metafore v organizacijo je preprosta, saj smo ljudje nagnjeni k improviziranju.

V svojem diplomskem delu bom poskušala zaobjeti vse vidike jazz metafore. Najprej bom razložila pojem jazz metafora, kot ga opisujejo tuji avtorji. V tem poglavju bom, predvsem zaradi boljšega razumevanja nadaljnjega razvijanja tematike, поближе predstavila jazz glasbo in njene značilnosti. Za razumevanje jazz metafore je pomembno, da vsaj v grobem poznamo jazz glasbo in njeno naravno obliko izvajanja, saj je slednje osnova te teorije. Sledil ji bo bolj podroben opis improvizacije kot dela poslovanja v organizaciji in improvizacije kot dela jazz glasbe. V tem poglavju bom predstavila vlogo obeh vrst improvizacije v vsaki od strok, njune značilnosti ter zakaj in kako do improvizacije sploh pride. V tretjem poglavju se bom dotaknila ključnih dejavnikov, ki vplivajo na uspešno improvizacijo v organizaciji. Poglavje, ki sledi, bo zajemalo bistvo tega diplomskega dela, in sicer kako vnesti značilnosti jazz improvizacije v organizacijo. Opisala bom podobnosti med eno in drugo vrsto improvizacije ter navedla razloge, zakaj bi značilnosti jazz improvizacije sploh vnesli v organizacijo. Kasneje pa bom razložila, kako to izvedemo in kakšno obnašanje moramo v organizaciji spodbujati, da dosežemo kar največji učinek. Ker improvizacija v organizaciji ni novost, lahko značilnosti jazz metafore povežemo z mnogimi primeri. Primere dobre prakse bom

opisala v petem poglavju. Razdeljeni bodo na enak način kot značilnosti jazz improvizacije v tretjem poglavju. Nazadnje pa bom predstavila kritike jazz metafore in predloge za njeno izboljšanje ter s tem dosegla zaključeno celoto.

1 JAZZ METAFORA

Organizacije se neprestano srečujejo s spremembami, ki se danes pojavljajo hitro in imajo lahko usodne posledice za njihovo delovanje. Da bi ublažile ali pa sebi v prid obrnile učinke, ki jih te spremembe prinašajo, se zatekajo k različnim teorijam, med katerimi se jih veliko dotika pojma improvizacije (Kamoche, Cunha & da Cunha, 2003, str. 2023).

V zadnjih letih je improvizacija v organizacijah postala pravi fenomen, saj se povezuje z mnogimi različnimi pojmi v poslovnem, socialnem svetu pa tudi v umetnosti. Med drugim se dotika tem, kot so improvizacijsko gledališče (Crossan, 1988, str. 593), »sam svoj mojster« (angl. *bricolage*) (Cunha, da Cunha & Kamoche, 1999, str. 302) in kaos (Cornelissen, 2005, str. 751). Povzročila je, da organizacije razmišljajo izven svojih okvirov in se poslužujejo oblik poslovanja, ki jih v preteklosti niso poznale.

Ena od teorij, ki govorijo o improvizaciji v organizaciji, je tudi jazz metafora. Ta predpostavlja, da sta si improvizacija v organizaciji in improvizacija v jazz ansamblu med seboj podobni in da se lahko karakteristike slednje prenesejo v organizacijo kot dobra praksa. Jazz metafora je bila ena od prvih teorij, ki so preučevale problem improvizacije v organizaciji. Opisuje vse ravni improvizacije od izvora, spodbuditve do kasnejšega sprejemanja oz. zavrnitve in uresničevanja ideje. Jazz metafora je omejena s strukturo, ki nam omogoča stabilnost za delovanje, po drugi strani pa ne omejuje uporabe domišljije in spodbuja improvizacijo. Zagovarja enakost med člani, ki improvizirajo in daje možnost menjave vloge vodje tima. Temelji na zaupanju med člani in na odprtem mišljenju brez predsodkov, obenem pa od vpletenih pričakuje profesionalnost in visoko raven poznavanja področja, za katerega so zadolženi (Barrett, 1988, str. 615–616). Jazz metaforo dobro opisuje citat priznanega jazz glasbenika Charlesa Mingusa (Barrett & Peplowski, 1998, str. 558): »Ne moreš improvizirati iz nič, moraš imeti nekaj«.

Ena od pogostejših kritik jazz metafore pravi, da se preveč nanaša na osnovne stile jazz glasbe in ne vključuje sprememb, ki jih je ta zvrst doživela skozi svoj stoletni obstoj. Njena osnova je namreč obdobje tradicionalnega jazza in swinga, improvizacija pa je bila v tem obdobju še vedno precej omejena (Zack, 2000, str. 228–229). Kljub temu teorija vključuje dobre predpostavke, ki jih organizacije lahko uporabijo za osnovo poslovanja in jo nato nadgrajujejo.

Da bi razumeli, kako jazz improvizacija deluje, in na ta način dobili boljši vpogled v jazz metaforo in njeno delovanje v organizaciji, pa moramo najprej razumeti osnovne zakonitosti jazz glasbe.

Jazz glasba velja za zahtevnejši glasbeni žanr. Običajno je pri laični publiki dojeta kot prezapletena in nerazumljiva zvrst, ki jo največkrat poslušajo visoko intelektualni krogi. Kot jazz pevka opažam, da ljudje večinoma ne razumejo, za kaj pri jazzu pravzaprav gre. Njihovo mnenje je že v osnovi negativno, ker se ne spuščajo v samo strukturo jazza, in menijo, da glasbeniki na odru izvajajo nekaj, kar za laično uho ni sprejemljivo in se sliši kaotično. Vendar ni tako, jazz glasba je v svoji osnovi strogo strukturirana (Barrett & Peplowski, 1998, str. 558).

Žanr znotraj jazza, ki ga za primer jemlje jazz metafora, je swing. Ta zvrst je ena bolj komercialnih in zato najprimernejša za razlago osnov jazza. Kot pravi že omenjeni citat jazz basista Charlesa Mingusa (str. 2), moramo improvizirati na nečem. Ta »nekaj« v jazz glasbi predstavljajo akordi in njim predpostavljene lestvice (Barrett & Peplowski, 1998, str. 558). Na njihovi podlagi jazz glasbeniki izvajajo svojo improvizacijo.

Osnova vsake swing skladbe so akordi. Akord sestavljajo najmanj trije toni, ki jih igramo naenkrat in ki posledično določajo neko lestvico. Akordi so nanizani v takte, ki določajo dolžino skladbe. Vsaka skladba ima svojo osnovno melodijo, t. i. temo, ki jo glasbeniki zaigrajo vsaj enkrat med izvajanjem, ostali del skladbe pa sestavlja improvizacija, ki je dogovorjena vnaprej ali pa je nedogovorjena. V swing žanru je improvizacija omejena z akordi, ki smo jih prej igrali ob temi. Ob igranju pesmi na primer najprej zaigramo temo, katere podlaga so določeni akordi, temi pa sledi improvizacija na akorde v istem zaporedju kot prej, ampak čeznje ne igramo teme, temveč nekaj, kar si izmislimo v tistem trenutku. To, kar je izmišljeno, imenujemo improvizacija.

Jazz glasbo se izvaja v različnih zasedbah. Najpogostejša in tista, ki jo jazz metafora opisuje, je kvartet. To je skupina štirih glasbenikov, v kateri vsak igra drug inštrument, npr. bobne, bas, klavir in saksofon. Glasbeniki se med seboj dogovorijo, kakšna je vloga vsakega od njih. Eden je določen za vodjo ansambla in je neke vrste usmerjevalec glasbe. Njegova zadolžitev je, da narekuje, kateri izmed so-glasbenikov je zadolžen za izvajanje teme in kako si sledijo improvizacijski vložki vsakega glasbenika v ansamblu. Na ta način ima vsak možnost, da izrazi svojo idejo, s katero prispeva k nastajanju glasbe (Peplowski, 1998, str 560–561).

2 IMPROVIZACIJA

Jazz metafora je teorija, ki temelji na improvizaciji in njeni vlogi v organizaciji. Beseda improvizacija izhaja iz latinskega izraza »improvizus«, ki pomeni »ne videno vnaprej« (Barrett, 1998, str, 605). Predstavlja torej nekaj, česar vnaprej ne moremo predvideti, kar

nastane spontano. Z improvizacijo se srečujemo na vseh področjih in spremlja človeka že od njegovega nastanka. Ljudje smo naravnani k temu, da si stvari »izmišljamo«, da smo inovativni.

Zamislimo si obdobje pred civilizacijo; zlahka si predstavljamo, kako nepopisan list papirja smo bili. Naši predniki so si morali z improvizacijo zagotoviti preživetje in prek nje ukoreniniti v naši kulturi določene zakone obnašanja. Vse to nam je omogočilo, da danes lahko govorimo o kulturi, umetnosti, tehnologiji in seveda tudi organizaciji (Mirvis, 1998, str. 586). Improvizacija postane veliko sprejemljivejši pojem, ko se zavemo, da je pravzaprav osnova za vse.

V nadaljevanju vam bom predstavila, kako improvizacijo dojemajo v organizacijah in kako jo obravnavajo v jazz ansamblih, kasneje pa ju bom med seboj primerjala.

2. 1 Improvizacija v organizaciji

Improvizacija v organizaciji je lahko eden od načinov reševanja problemov. Deluje pri večjih in manjših težavah in nam omogoča pogled iz ustaljenih okvirov dosedanjega ravnanja. Kljub temu, da je improvizacija spontane narave, lahko iz prejšnjih izkušenj sklepamo, kako in kdaj se bo pojavila ter kakšne so lahko njene posledice. Predstavila bom, kako značilnosti improvizacije obravnava teorija.

2. 1. 1 Kdaj pride do improvizacije v organizaciji

Improvizacija se v organizaciji pojavi nenamerno, in sicer v situacijah, ki so nenadne in nepredvidene. Predvsem se jo uporablja, kadar je treba hitro odreagirati. Cunha et al. (1999, str. 314) pravijo, da se pojavi v primeru, ko sta izpolnjena sledeča pogoja: potreba po hitrosti in ukrepanju ter nepričakovan in nenačrtovan dogodek. Obenem se pojavijo tri vprašanja, na katera moramo znati odgovoriti:

- Od kod izvira potreba po ukrepanju?
- Zakaj je prišlo do nepričakovanega dogodka?
- Zakaj moramo na nastalo situacijo hitro odreagirati?

Seveda mora biti dogodek sam po sebi za organizacijo pomemben in znotraj njenih meja ukrepanja. Kadar katera od teh karakteristik ni izpolnjena, se organizaciji ne zdi dovolj pomembno, da bi ukrepala z improvizacijo.

Improvizacija praviloma ne nastopi, kadar imamo za nek dogodek, tudi če je nepričakovan, že vnaprej določen postopek ukrepanja. Najbolj banalen primer je, ko v letalu pade zračni pritisk. Narava dogodka je nepričakovana in ukrepanje je nujno, a je postopek ukrepanja že vnaprej določen (Cunha et al., 1999, str. 314).

2. 1. 2 Kako pride do improvizacije v organizaciji

Cunha et al. (1999, str. 318) trdijo, da improvizacija v organizaciji nastopi zaradi enega izmed treh razlogov:

- eksperimentalne kulture (angl. *experimental culture*),
- minimalne strukture (angl. *minimal structure*),
- nizkega števila rutinskih postopkov (angl. *small number of routines*).

Eksperimentalna kultura je rezultat skupka vrednot, ki jih ima organizacija. Njena značilnost je, da ne spodbuja načrtovanja ali refleksije, temveč spodbuja dejanja in eksperimentiranje. Da lahko tako klimo vpeljemo v organizacijo, moramo biti sposobni sprejemati napake, ki jih eksperimentiranje prinese. Več kot 90 odstotkov eksperimentiranja namreč ne prinese pozitivnih rezultatov, tisti pa, ki so pozitivni, so praviloma zelo uspešni. Take organizacije verjamejo, da se učimo na napakah in da je le iz predhodnih izkušenj mogoče izluščiti dober načrt za poslovanje. Za spodbuditev take kulture lahko organizacije uporabijo dva mehanizma: nagrajevanje zaposlenih za število kompetentnih napak¹, ki so jih naredili, in spodbujanje širjenja zgodb pozitivnih učinkov kompetentnih napak med ostalimi člani organizacije. Obenem, kot sem omenila že v prejšnjem podpoglavju, mora organizacija vzbujati občutek nujnosti reševanja določenega problema (Cunha et al., 1999, str. 319).

Minimalna struktura se nanaša na obliko nadzora, ki je bila v organizacijo vpeljana v želji po uspešni improvizaciji. Dougherty (v Cunha et al., 1999, str. 320) opisuje, da se nadzor v organizaciji deli na tri stopnje:

- Prva stopnja: neposredni nadzor
- Druga stopnja: standardizacija
- Tretja stopnja: posredni nadzor prek kulture in ideologije

Večina preučevalcev improvizacije v organizaciji zagovarja, da se nadzor nad improvizacijo izvaja prek tretje stopnje, tj. kulture in ideologije. Novejše raziskave pa so pokazale, da je nadzor mogoč tudi prek prve in druge stopnje. V teh dveh stopnjah je pomembno, da se tega nadzora ne razkazuje, ampak je skoraj neviden, npr. s spodbujanjem kreativnosti. Ponovno je, kot pri eksperimentalni kulturi, pomemben dejavnik občutek nujnosti reševanja problema, ki se ga lahko spodbudi s pomočjo zastavljanja rokov. Obenem so roki dober način preverjanja razvoja reševanja nekega problema, dajejo občutek strukturiranosti in napredka, kar posledično spodbuja improvizacijo.

Nizko število rutinskih postopkov predstavlja položaj, v katerem se organizacija znajde, kadar za veliko število problemov nima začrtanih postopkov reševanja. V tem primeru se improvizacija uporablja kot osnovno orodje za reševanje nastalih problemov. Kadar so

¹ Cunha et al. (1999, str. 320) **kompetentno napako** opredeljujejo kot posledico nove ideje in ne nekaj, kar je izpeljano iz že izvršene ideje, ki je bila neučinkovita.

postopki reševanja vnaprej določeni, improvizacija ni pričakovana. To lahko obrazložimo z dejstvi, da:

- za organizacijo vlaganje resursov v rešitev problema, za katerega že imamo predpisan učinkovit postopek reševanja, ni učinkovito;
- kadar je postopek reševanja že vpeljan v sistem, ga organizacija sprejme kot rutino in je uporaba rutine bolj učinkovita kot vpeljevanje nove rešitve v sistem (Cunha et al., 1999, str. 321).

2. 1. 3 Možne posledice improvizacije v organizaciji

Improvizacija ima lahko dobre ali slabe posledice. Cunha et al. (1999, str. 327) kot pozitivne posledice navajajo fleksibilnost, učenje, motivacijo in učinkovite rešitve, kot negativne pa pristransko učenje, past priložnosti, čezmerno spuščanje v nastali problem, odvisnost od improvizacije in čezmerno zaskrbljenost.

Pozitivne posledice:

- **Fleksibilnost** (angl. *flexibility*) je pojem, ki opredeljuje zmožnost prilagajanja spremembam. Za organizacijo je fleksibilnost pomembna, ker omogoča hitro in učinkovito prilagajanje spremembam iz okolja oz. zmanjšuje prostor med nepričakovano situacijo in hitrim odzivom organizacije.
- **Učenje** (angl. *learning*) se v organizacijah pojavlja na tri načine: prek učenja improviziranja, prek uvajanja rutin, ki so bile sprejete skozi improvizacijo, prek komponente ukrepanja v improvizaciji.
 - Učenje improviziranja: improvizacija je z vajo učinkovitejša, zato moramo spodbujati večnost v improviziranju. Bolj kot smo improvizacijo izpilili, bolj je učinkovita.
 - Uvajanje rutin: pomembna je uporaba rešitev, ki smo jih pridobili iz improvizacije, saj na ta način spodbujamo boljše rešitve in pozitivno naravnost k nadaljnji improvizaciji.
 - Komponenta ukrepanja: prek ukrepanja ugotovimo, kaj prinaša pozitivne in kaj negativne posledice.
- **Motivacija** (angl. *motivation*) se lahko odraža kot motivacija za delo ali kot motivacija za improviziranje. Model Hackmana in Oldhama zagovarja, da raznolikost, pomembnost in samostojnost naloge, feedback in celostnost naloge (angl. *task identity*) pripomorejo k višji motivaciji za delo. Improvizacija ima podobne značilnosti, kot jih opisuje model Hackmana in Oldhama, zato, kadar je sprejeta pozitivno, motivira.
- **Učinkovite rešitve** (angl. *effective outcomes*) prinašajo pozitiven občutek zaradi premagovanja ovir. Kadar skupina reši nepričakovan problem hitro in učinkovito, se v njej ustvarijo pomembne vezi med vpletenimi, kar pripomore k pozitivni klimi v organizaciji in k občutku pripadnosti.

Negativne posledice:

- **Pristransko učenje** (angl. *biased learning*) predstavlja premočno posploševanje problema. Rešitev nekega problema se posploši na ostale probleme, v resnici pa je uporabna samo za reševanje problema, za katerega je bila ustvarjena. V tem primeru je rezultat improvizacije neučinkovit.
- **Past priložnosti** (angl. *opportunity trap*) se pojavi, ko organizacija preveč časa vложи v izkoristek neke priložnosti oz. želi vedno boljšo rešitev v procesu iskanja prave ideje. Na ta način lahko na primer izpusti ključne priložnosti, ker je ujeta v procesu kristalizacije ideje.
- **Čezmerno spuščanje v nastali problem** (angl. *amplification of emergent actions*) je neučinkovito, ker lahko organizacija med postopkom reševanja problema odkrije druge probleme, ki morda v tem trenutku niso ključnega pomena. Na ta način se ujame v spiralo, ki mnogokrat ne privede do rešitve.
- **Odvisnost od improvizacije** (angl. *addictiveness on improvisation*) se lahko pojavi kot posledica neprestanih pozitivnih učinkov improvizacije, kar lahko daje občutek prevelike samozavesti. Vpleteni pozabijo, da so nekateri problemi učinkoviteje rešljivi s pomočjo načrtovanja.
- **Čezmerna zaskrbljenost** (angl. *increased anxiety*) je lahko posledica nenadne potrebe po rešitvi problema. Rešiti ga je treba v tekočem času in pod velikim pritiskom. Praviloma se zaskrbljenost pojavi v skupinah, ki nimajo dovolj izkušenj, kar jim otežuje reševanje problemov z improvizacijo.

2. 2 Improvizacija v jazz ansamblu

Ena od najpomembnejših značilnosti jazz glasbe je improvizacija. Najdemo jo praktično v vseh žanrih jazz glasbe, skozi jo pa se kaže razvitost in osebna nota posameznega glasbenika. Jazz improvizacija je sama po sebi kompleksna, zato jo bom skušala v naslednjem poglavju razčleniti tako, da bo postala bolj razumljiva. Improvizacija v jazz ansamblu bo kasneje predstavljala osnovo za značilnosti jazz metafore, ki jo vpeljemo v organizacijo.

2. 2. 1 Osnove jazz improvizacije

Improvizacija je eden od ključnih delov jazz glasbe. Njen namen je ustvarjanje glasbe na mestu in v tekočem času brez vnaprej določenega scenarija ali načrtovanja. Za njeno izvajanje pa je potrebno dobro poznavanje osnov jazz improvizacije, to so akordi in njim predpisane lestvice.

Barrett in Peplowski (1998, str. 559) sta za primer razlage postopka improvizacije vzela skladbo »All of me«. Tako kot druge jazz skladbe je tudi ta sestavljena iz zaporedja akordov. V primeru pesmi »All of me« je prvi akord C, sledi pa mu akord E7. Vsak od njiju ima predpisano lestvico oz. modus, na podlagi katere glasbenik improvizira. V primeru akorda C

je to ionski modus, E7 pa miksolidijski modus. Modusa sta si med seboj različna, torej sta sestavljena iz različnih tonov.

Bistvo improvizacije je, da glasbenik iz teh modusov naredi novo melodijo. V primeru, ko glasbenik improvizira čez akord C, lahko uporablja tone izključno iz ionskega modusa; toni, ki ne sodijo v ta modus, so neprimerni in označeni za napačne. Akordi in z njimi modusi se lahko menjajo zelo hitro ali počasi, kar je odvisno od tempa skladbe. Glasbenik mora moduse poznati, da jih lahko v improvizaciji uporablja in dobro improvizira (Barrett & Peplowski, 1998, str. 559).

Jazz glasbenik Stan Getz improvizacijo primerja z jezikom (Maggin, 1996, str. 548). Predpostavimo, da so črke v abecedi toni. Vsaka od črk je različna in prav tako so si toni med seboj različni. Abeceda, ki jo črke sestavljajo, so lestvice. Igra improvizacije bi torej pomenila, da iz črk ustvarjamo nove besede in stavke, ki imajo smiseln pomen. Prav tako iz tonov lestvice sestavljamo novo melodijo.

2. 2. 2 Kako se naučimo improvizirati

Igranje jazza ima veliko skupnega z učenjem teorije in upoštevanjem pravil, ki jih podaja glasbeni material (Barrett, 1998, str. 606). Da lahko jazz glasbeniki igrajo, morajo poznati akorde, vedeti, katere lestvice so jim sorodne, in jih znati uporabljati tako, da zvenijo melodije celostno.

Glasbeniki svoje znanje razvijajo na podlagi imitiranja, ponavljanja in učenja improvizacije drugih, bolj večjih glasbenikov. Na nek način potrjujejo rek: »Vaja dela mojstra. « Prek vaje in poslušanja pridejo do stopnje, pri kateri so sami sposobni razločiti, kateri vzorci so primerni za določeno situacijo, tj. akord in lestvico. Pomemben del učenja improvizacije je tudi preučevanje strateškega procesa, ki ga izkušenejši glasbeniki uporabljajo med improviziranjem (Barrett, 1998, str. 607). Ta proces nas uči, kakšen učinek ima določen ton in kaj pomeni za celoten potek improvizacije. Katere tone uporabljajo v katerih primerih in kaj določen ton pomeni za celoten potek improvizacije.

Ko glasbenik doseže stopnjo, pri kateri je sposoben ločiti in razumeti zgoraj omenjene pojme, jih začne uporabljati v različnih kontekstih. Iz njih ustvarja nov ali dodelan material s pomočjo dodajanja, variacij, kombiniranja, spreminjanja in uporabe poudarkov na različnih mestih (Barrett, 1998, str. 607). Tako svoje znanje preoblikuje v nekaj novega. Cilj improvizacije je vpeljava idej in preusmerjanje pozornosti, tako da lahko glasbenik strateško izbira svoje tone skozi celotno improvizacijo.

Zavedati pa se moramo, da je znanje dvorezen meč. Po eni strani spodbuja kreativnost, če pa je znanja preveč oz. če se nanj preveč nanašamo, lahko ostanemo ujeti znotraj okvirov in nismo pripravljeni na tveganje. Za glasbenike je zato pomembno, da so sposobni kontrolirati

svoje ideje, a se obenem prepustiti toku, ki ga narekuje glasba (Barrett, 1998, str. 607). To je težko predvsem takrat, ko je tempo glasbe hiter in nimamo dovolj časa, da bi svoje misli lahko razvili. Takrat se glasbeniki po navadi naslonijo na že znane vzorce (Weick, 1998, str. 553).

2. 2. 3 Značilnosti jazz improvizacije

Jazz improvizacija se je skozi čas spreminjala, vseeno pa lahko povzamemo nekaj značilnih potez, ki se pojavljajo v skoraj vseh obdobjih. Za jazz improvizacijo je ključna dinamičnost na vseh področjih, ki se jih dotika. Izpostavila bom nekaj pomembnih značilnosti jazz improvizacije.

Izogibanje ustaljenim vzorcem (angl. *interrupting habit patterns*) je ena izmed glavnih značilnosti jazz improvizacije (Barrett, 1998, str. 608). Pomembno je, da se izvajalci glasbe zavedajo, da je dobrodošlo, če poizkušajo ustvariti nove melodije in dosežati individualne presežke. Na ta način spodbujajo ostale, da svoj del opravijo kar se da kreativno (Peplowski, 1998, str. 561). Kako močna je želja po kreativnosti, dobro prikaže citat enega najboljših jazz glasbenikov Keitha Jarretta (Barrett, 1998, str. 608): »Glasba je boj. Moraš si želeli boriti se. Večina vodij je žrtev svobodne volje in se ne želijo boriti. Takrat je konec. Na vse skupaj lahko kar pozabimo!«

Napake so vir učenja (angl. *embracing errors as source of learning*) in so do neke mere sprejemljive (Barrett, 1998, str. 610–611). Jazz glasbeniki pogosto delajo napake, ko improvizirajo. Za izpolnitev prejšnje točke in izogibanje rutini, se morajo biti pripravljeni prepustiti toku in tako včasih ne vedo točno, kam jih bo ta tok ponesel. To spodbudi nastanek napak, ki pa so lahko dobra odskočna deska za učenje in nadaljnjo kreativnost. Napake so dober vir feedbacka in odkrivanja novih področij, ki jih brez njih ne bi mogli odkriti. Jazz glasbeniki lahko tudi takrat, ko naredijo napako, iz nepredvidljive situacije ustvarijo priložnost in s pomočjo pravilnega ravnanja napako prikažejo kot namerno (Peplowski, 1998, str. 561). Namesto iskanja vzroka za napako in njenega popravljanja raje igrajo naprej in se na napako ne osredotočajo.

Minimalna struktura, ki omogoča maksimalno fleksibilnost (angl. *minimal structures that allow maximal flexibility*) je v primeru jazz glasbe pesem (Peplowski, 1998, str. 561). Ta je sestavljena iz akordov, kar je osnova za improviziranje. Pesmi oz. zaporedja se ne spreminja, zato lahko to obravnavamo kot strukturo. Obenem pa je znotraj te strukture dovolj prostora za fleksibilnost, ki se jo spodbuja.

Neprestano pogajanje za dinamično usklajenost (angl. *continual negotiation toward dynamic synchronization*) predstavlja nenehno sodelovanje med glasbeniki (Barrett, 1998, str. 613–614). Med seboj si podajajo idejo, jo oblikujejo in izpopolnjujejo. Vsak doda svoj pečat k ideji, ki pa mora biti usklajen s pečati ostalih. Igranje jazzja je skupinsko delo in če želijo

akterji ustvariti dobro glasbo, morajo med seboj sodelovati in se poslušati (Peplowski, 1998, str. 560). Bistvo igranja jazza je, da ustvarijo »groove²«, kar pa ni mogoče zgolj z igranjem pravih tonov, ampak z deljenjem idej in občutkov.

Smiselno povezovanje preteklih idej s sedanjimi (angl. *reliance on retrospective sense making as form*) je ključnega pomena (Barrett, 1998, str. 615). Ideja, ki jo oblikujejo glasbeniki, mora imeti logično nadaljevanje v prihodnosti. To dosežejo prek retrospektive, s katero iz predhodnih motivov izpeljujejo nove oz. smiselno preoblikovane motive. Na ta način improvizacija deluje kot celota in ne kot nepovezano igranje not.

Občutek pripadnosti (angl. *membership in communities of practice*) daje občutek sproščenosti (Barrett, 1998, str. 616). Glasbeniki pripadajo skupini; s člani te skupine si lahko izmenjujejo mnenja, ideje in izkušnje. V jazz družbi se glasbeniki stalno udeležujejo tako imenovanih »jam sessionov³«, kjer se novinci učijo o osnovnih znanjih, npr. katere pesmi so v repertoarju obvezne, kako poteka igranje v jazz ansamblu ipd. S tem gojijo občutek pripadnosti.

Prehajanje med soliranjem in spremljanjem (angl. *altering between soloing and supporting*) je stalna praksa med jazz glasbeniki. Vodenje ansambla praviloma rotira, vsak ima torej priložnost, da skupino vodi in spremlja (Barrett, 1998, str. 617). Rotiranje se doseže prek soliranja in podpiranja drugega solista med njegovim soliranjem. Oboje je pomembno, saj en brez drugega nista smiselna, ker sama ne ustvarjata glasbe oz. je ta »prazna«. Ključno je, da se glasbeniki med seboj poslušajo in s tem omogočajo sebi in drugim oblikovanje dobre improvizacije (Peplowski, 1998, str. 560).

3 KLJUČNI DEJAVNIKI ZA USPEŠNO IMPROVIZIRANJE V ORGANIZACIJI

Improvizacija sama po sebi ni nujno uspešna. Kot sem opisala v prejšnjem poglavju, za jazz improvizacijo potrebujemo pravo znanje, da jo lahko korektno izpeljemo. Ni dovolj, da igramo, kar nam pade na pamet. Tudi za improviziranje v organizaciji je potrebno izpolniti določene kriterije ali se zavedati dejavnikov, ki na improvizacijo vplivajo.

Cunha et al. (1999, str. 321) pod ključne dejavnike uspešnega improviziranja vključujejo:

- vodenje
- značilnosti članov
- tok informacij

² Beseda »groove« je ameriškega izvora in se veliko uporablja v jazz krogih. Opisuje stanje zadovoljstva in enotnosti v ansamblu med igranjem.

³ Izraz »jam session« predstavlja neformalno srečanje glasbenikov z namenom igranja improvizirane in vnaprej nepripravljene jazz ali rock glasbe.

- dejavnike, povezane s spominom
- lastnosti organizacije
- resurse

Vodenje (angl. *leadership*) je v nepredvidljivih situacijah ključnega pomena. Pomembno je, da imamo dobrega vodjo, ki zna odreagirati tako, da tudi ostale člane tima spodbudi k reševanju problema. Cunha et al. (1999, str. 321) zagovarjajo, da mora biti vodja en, in ne, da se slednji menjavajo, kot zagovarja jazz metafora (Barrett, 1998, str. 617). Potrebo po enem vodji argumentirajo z nalogami vodje, kot sta zmanjševanje napak med poslovanjem in tekoče vodenje. Oboje je pogojeno s stalnim vodjo.

Značilnosti članov (angl. *member characteristics*) Cunha et al. (1999, str. 324) delijo na tri sklope. Prvi sklop pravi, da je glavna značilnost članov tima znanje. Vsak od članov mora biti strokovnjak na svojem področju, da lahko skupaj dobro improvizirajo. Pravijo tudi, da homogene organizacije in posamezniki niso nagnjeni k iskanju novih rešitev, zato morajo imeti različne poglede na problem, vendar še vedno tako podobne, da lahko pridejo do končnega sporazuma. Tretja značilnost, ki jo avtorji omenjajo, je zmožnost članov tima, da lahko upoštevajo svoje občutke in o njih govorijo.

Tok informacij (angl. *information flow*) se po besedah Cunhe et al. (1999, str. 325) deli na dva dela: dejavnike, povezane s tokom informacij med organizacijo in njenim okoljem, in dejavnike, povezane s tokom informacij znotraj organizacije. Prvi so z improvizacijo povezani prek prikazovanja improvizacije izven okolja: ali organizacija improvizira prikrito ali odkrito. Znotraj organizacije pa so tokovi informacij pomembni, ker omogočajo deljenje mnenj o improvizaciji in tistih, ki jo izvajajo.

Dejavniki, povezani s spominom (angl. *memory-related factors*) so pomembni, ker nam predstavljajo povezavo s sedanjimi odločitvami in odločitvami, ki jih bomo sprejemali v prihodnosti. Spomin se deli na proceduralni spomin in deklarativni spomin. Deklarativni spomin je pomemben pri improvizaciji, kajti več kot ima organizacija izkušenj in znanja, bolj raznolika je njena kreativnost in posledično improvizacija sama. Velik pomen ima tudi vaja improvizacije, saj se tako pilijo veščine improviziranja in zmanjšuje število napak. Pri spominu pa je treba biti pozoren, saj včasih improviziranje zavre in omeji.

Lastnosti organizacije (angl. *organizational configuration*), ki jih Cunha et al. (1999, str. 326) poudarjajo, so:

- klima v organizaciji, ki spodbuja medsebojno zaupanje in trdne odnose;
- nenamerne strukture (angl. *collateral structures*), ki se oblikujejo znotraj organizacije in imajo tri funkcije: omogočajo oblikovanje idej; predstavljajo prostor, kjer improvizatorji lahko razvijejo svoje ideje, preden jih predstavijo javnosti; in prostor, kjer lahko improvizacijo razvijajo tudi, ko po njej ni potrebe;

- oblikovanje skupin pravih velikosti.

Resursi (angl. *resources*), s katerimi organizacija razpolaga, morajo biti fleksibilni, da so uporabni v čim več primerih.

4 IMPLEMENTACIJA JAZZ METAFORE V ORGANIZACIJO

Ko želi organizacija v svojem notranjem okolju uporabiti nove metode za doseganje rezultatov, mora vedeti, v kaj se spušča. V primeru jazz metafore je preskok kar velik, saj spreminjamo kulturo organizacije – temu primerno se spreminjajo tudi vsi procesi, ki v organizaciji potekajo. Zakaj bi se organizacija sploh odločila za kaj takega, kako naj to izvede in v čem sta si jazz improvizacija in improvizacija v organizaciji sploh podobni?

4. 1 Podobnost med jazz improvizacijo in improvizacijo v organizaciji ter razlogi za implementacijo jazz metafore v organizacijo

Kadar želi organizacija razvijati kreativnost, se lahko poslužuje različnih teorij, ki ji pri tem pomagajo. Jazz metafora je ob svojem odkritju vzdignila veliko prahu. Zanimiva je zato, ker prikazuje, kako podobni sta si med seboj jazz improvizacija in improvizacija v organizaciji (Weick, 1998, str. 554). Ravno zato je za organizacijo pozitivno, da preuči teoretična ozadja jazz metafore. V nadaljevanju bom predstavila pozitivne razloge za implementacijo jazz metafore, ki bodo predstavljeni s pomočjo primerjave podobnosti med eno in drugo vrsto improvizacije.

Prva podobnost se kaže v stopnjah razvoja nove ideje (Weick, 1998, str. 545). V organizaciji si po vrsti sledijo: **premik** (angl. *shift*), **preklop** (angl. *switch*) ali **dodajanje** (angl. *adding*), **spreminjanje** (angl. *altering*), **ustvarjanje** (angl. *creating*) ali **odkrivanje** (angl. *discovering*). Tem stopnjam so v jazz improvizaciji enakovredne: **interpretacija** (angl. *interpretation*), **olepšava** (angl. *embellishment*), **variacija** (angl. *variation*), **improvizacija** (angl. *improvisation*). Kot lahko opazimo, se iz stopnje v stopnjo mera kreativnosti zvišuje in dopolnjuje predhodno stopnjo.

V obeh primerih moramo imeti situacijo, iz katere izhajamo, in jo rešujemo z znanjem, ki smo ga pridobili do sedaj (Weick, 1998, str. 546). V primeru organizacije je ta situacija problem, v primeru jazz improvizacije pa je to skladba. Obenem obe vrsti improvizacije podpirata odkrivanje nečesa novega.

Tretja podobnost se kaže v podpiranju retrospektive (Weick, 1998, str. 547). Obe vrsti improvizacije temeljita na preteklih izkušnjah in dogodkih. Za razvoj miselnega procesa moramo imeti dober spomin in znati izkušnje, ki smo jih v preteklem času pridobili, v sedanjem smiselno uporabiti.

Da lahko oblikujemo spomin, moramo biti sposobni poslušati in upoštevati mnenje drugih članov tima (Weick, 1998, str. 547). Poleg tega moramo poslušati tudi sebe, svoje komentarje in na njih graditi smiselno celoto. Na ta način se držimo rdeče niti in ne zaidemo.

V obeh primerih člani tima sočasno odkrivajo nove tarče in na njih ciljajo. V tem procesu ustvarjajo nova pravila, omejitve za boljše in hitrejše reševanje problemov. Njihovo delovanje je uravnava in kontrolirano, a ni vnaprej določeno (Weick, 1998, str. 549).

Za obe vrsti so ključnega pomena izkušnje in vaja improvizacije (Weick, 1998, str. 552). Brez znanja je improvizirati nemogoče, z vajo pa se človek nauči na nastali problem hitro reagirati in ga reševati.

Skupna jima je tudi minimalna struktura za uspešno delovanje, znotraj katere se spodbuja fleksibilnost (Pasmore, 1998, str. 562). V primeru, da strukturo popolnoma odstranimo, pride do kaotične situacije oz. hrupa (angl. *noise*), čemur se želimo izogniti.

Te podobnosti potrjujejo teorijo jazz metafore, saj dokazujejo, da sta si jazz improvizacija in improvizacija v organizaciji podobni. Kot trdi jazz metafora, se zato lahko značilnosti jazz improvizacije v organizaciji vnesejo kot dobra praksa improviziranja.

4. 2 Kako jazz metaforo vnesemo v organizacijo

Veliko organizacij se pod pritiskom zanaša na pragmatične in racionalne ukrepe, namesto da bi že v samo kulturo organizacije vpeljali ekspresivnost, kreativnost in spontanost (Barrett, 1998, str. 617). Vse navedene namreč spodbujajo improvizacijo, ki je mnogokrat boljša rešitev kot že ustaljeni ukrepi.

Organizacije, ki potrebujejo improvizacijsko klimo, delujejo na področjih razvoja in raziskav, visoke tehnologije, hitrih sprememb in tam, kjer je potrebno urgentno ukrepanje (Barrett, 1998, str. 617). S pomočjo jazz improvizacije lahko na teh področjih improviziramo bolj sistematično. V nadaljevanju bom opisala, kakšno obnašanje spodbujamo v organizaciji za boljšo improvizacijo.

4. 2. 1 Spodbujanje procesiranja informacij med in po ukrepanju

Jazz glasbeniki se med improviziranjem ozirajo na že zaigrane vzorce. Prav tako bi morali improvizatorji v organizaciji upoštevati, kar so že ustvarili in kar ustvarjajo; se zavedati ciljev in moči tistega, kar so do sedaj že odkrili (Barrett, 1998, str. 618). To naj obenem vpliva na prihodnje ravnanje. Do tega lahko pridejo s pomočjo spodbujanja procesiranja informacij med in po ukrepanju v neki situaciji.

Tako obnašanje lahko v organizaciji spodbujamo s prirejanjem seminarjev, na katerih člani timov rešujejo izmišljene probleme (Barrett, 1998, str. 618). Ti problemi so lahko povezani z organizacijo ali ne. S tem pospešujemo miselne procese in zavedanje o tem, kako so oblikovanje idej in dejanja članov tima povezana s končnimi rezultati ter kako si med seboj smiselno sledijo. Obenem se naučijo ločiti uporabne informacije od neuporabnih. Bistvo teh seminarjev je učenje nadgrajevanja ideje prek improvizacije.

4. 2. 2 Premikanje meja sposobnosti

Organizacije so nagnjene k temu, da se ujamejo v rutinske postopke, ki niso vedno tudi najbolj učinkoviti. Veščina, ki jo mora imeti vodja, če želi, da člani njegovega tima improvizirajo, je spodbujanje odkrivanja novih, boljših praks reševanja problemov (Barrett, 1998, str. 618). Na ta način organizacija širi svoja obzorja preko meja že rešenih problemov in ne zapade v rutino.

Premikanje meja sposobnosti lahko vodje timov v organizaciji dosežejo z višanjem standardov do mere, ko še spodbujajo odkrivanje novih rešitev. Cilji, ki so zastavljeni nad mejo zmožnosti posamezne skupine, spodbudijo improvizacijo, saj postavijo skupino izven njene komfortne cone. Tako so na nek način prisiljeni odkrivati in postavljati nove meje udobja, sodelovanja in pogajanja (Barrett, 1998, str. 618).

4. 2. 3 Možnost soliranja za vse člane tima

V jazz ansamblu ima vsak od članov možnost soliranja. Prav tako lahko organizacije spodbujajo deljenje in upoštevanje različnih mnenj tako, da pustijo vsakemu članu tima do besede. To je uporabno predvsem zato, ker imajo člani lahko različna mnenja in je lahko neko dejanje uporabno na področju enega od članov, na področju drugega člana pa popolnoma nesprejemljivo (Crossan, 1998, str. 596).

Ena izmed tehnik, ki se je lahko organizacije poslužujejo, je viharjenje možganov (angl. *brainstorming*). Vsak od članov tima je primoran razmišljati naglas in tako razvijati idejo (Delbecq, Van De Ven, Gustafson, 1977, str. 81). Drugi člani ga poslušajo in mu ne skačejo v besedo. Spodbuja se, da član, ki ima v trenutku besedo, nadgrajuje ideje, ki jih je slišal od predhodnikov. Nihče v skupini ne sme govoriti dvakrat, dokler niso prišli vsi na vrsto. Člani tima lahko govorijo odprto in prosto ter brez občutka pritiska po boljši ideji.

4. 2. 4 Spodbujanje medsebojnega podpiranja

Za organizacije, ki želijo improvizirati, je pomembna pozitivna klima, zato se morajo izogibati kritiziranja, obsojanja ter nezaupanja, ker lahko uničijo idejo. Namesto tega naj v organizacijo vnesejo klimo, ki podpira mentorstvo in medsebojno spodbujanje, podpiranje in

poslušanje. Dejanja, ki kažejo na tako obnašanje, naj bodo nagrajena in spodbujana. Potrebno je verjeti, da se iz vsakega dejanja lahko izpelje pozitivna situacija, če je dejanje podprto s strani članov tima (Crossan, 1998, str. 597).

4. 2. 5 Pridobivanje odvečnih informacij

Kot sem že omenila, je za organizacijo pomembno, da so njeni zaposleni izkušeni na svojem področju. Obenem pa je pomembno, da razumejo tudi druga področja in se na njih znajo orientirati. Odvečne informacije so v tem primeru pozitivne, saj zaposleni vedo več kot le znanje, ki so ga pridobili izključno na svojem področju. Tako lahko delujejo tudi zunaj svojega področja in sodelujejo v celotnem procesu improviziranja. Široko znanje poveča odzivnost članov tima na določen problem (Barrett, 1998, str. 619).

4. 2. 6 Napake so pomemben vir učenja

Pri jazz improvizaciji se napake spodbuja, ker omogočajo razmišljanje izven okvirov naučenega. Prav tako je v organizaciji lahko pozitivno, ko postopki niso popolnoma vnaprej določeni in omogočajo nove oblike razmišljanja in procesiranja informacij (Barrett, 1998, str. 619). Kadar želimo improvizirati, se težko izognemo napakam, zato je dobro, da jih sprejmemo kot del improviziranja in kot del učenja.

Pozitivno nagnjenost k napakam v organizaciji pridobimo prek ustvarjanja estetike nepravilnosti in estetike odpuščanja, ki omogočata, da člani tima delajo napake, a se hkrati naučijo ključnih znanj, ki jih lahko uporabijo pri reševanju prihodnjih problemov (Crossan, 1998, str. 598). Vodje morajo napake sprejemati in članov tima z njimi ne smejo obremenjevati, saj to zavira tveganje in posledično odkrivanje ter razvoj novih idej.

4. 2. 7 Prevelika kontrola ovira miren tok dogodkov

Jazz glasbeniki morajo biti dobri koordinatorji med strukturo in svobodo (Barrett, 1998, str. 619). Njihova improvizacija mora biti svobodna, vendar se mora nanašati na minimalno strukturo, ki jo vsaka skladba predpisuje. Kadar so glasbeniki preveč obremenjeni s strukturo, lahko to zavira njihovo kreativnost in jih omeji pri doseganju zelenega toka.

Podobno se lahko zgodi v organizaciji, kadar se zavestno loti reševanja problema in ne opazi, kaj se dogaja v njenem okolju. Namesto da bi ravnala z okoljem in iz njega črpala, želi okolje preoblikovati, kot ji je po godu (Quinn, 1988, str. 27). Na ta način si reševanje problema oteži.

Barrett (1998, str. 620) v svojem članku predlaga, da naj reševanje problema vzamemo kot igro. Igrati se predamo in smo pripravljeni opustiti popoln nadzor. Tako spodbudimo pozitivno klimo, ki nas vrne k sodelovanju in ravnanju s tokom dogodkov.

5 PRIMERI UPORABE JAZZ METAFORE V PRAKSI

Da bi dobili boljši vpogled v samo uporabo jazz metafore, bom izpostavila nekaj primerov dobre prakse uporabe improvizacije v organizacijah, ki imajo značilnosti jazz metafore. Organizacije, ki so opisane spodaj, ne uporabljajo jazz metafore kot take, ampak uporabljajo delčke jazz metafore. Razdelila jih bom po enakem vrstnem redu, kot sem razvrstila značilnosti jazz metafore (poglavje 2. 2. 3, str. 8). Večina primerov je iz poznih devetdesetih let.

5. 1 Izogibanje ustaljenim vzorcem

Barrett (1998, str. 619) v svojem članku kot primer izogibanja rutini opisuje problema dveh podjetij: Sony in British Airlines.

5. 1. 1 Primer Sony

Podjetje Sony si je želelo odkriti nov način shranjevanja in predvajanja glasbe v času, ko so bili na trgu najmanjši predvajalniki glasbe CD predvajalniki. Problem, s katerim se je podjetje srečalo, je močno povezan z rutino.

Inženirji, ki so sodelovali pri ustvarjanju nove vrste predvajalnika, so bili prepričani, da predvajalnika, ki je manjši od zgoščenke ni mogoče oblikovati. Lahko bi rekli, da so bili ujeti v rutino in do neke mere »obsedeni« s tehnologijo, ki so jo do tedaj odkrili. To mišljenje jim je preprečevalo dostop do improvizacije.

Menedžment podjetja se je odločil ta problem rešiti na sledeč način:

Na naslednji sestanek je eden od nadrejenih prinesel leseno deščico v velikosti 12,5 centimetrov. Dal jim je nalogo, da naredijo predvajalnik, ki ne bo večji od te lesene deščice. Na ta način jih je spodbudil, da razmišljajo izven okvirov in improvizirajo. Izumili so predvajalnik mini diskov.

5. 1. 2 Primer British Airlines

Podjetje British Airlines je želelo svojim strankam ponuditi bolj udobne letalske sedeže v prvem razredu. Na seminarju zunaj mesta, kjer je sedež podjetja, so v hotelskih sobah uslužbencev postelje zamenjali z letalskimi sedeži. Uslužbenci so morali na teh sedežih prenočiti in ugotoviti, kakšne so možnosti izboljšave sedežev.

Zaradi prekinjene rutine so bili uslužbenci bolj motivirani k reševanju problema. Obenem so imeli izkušnje s problemom letalskih sedežev, zaradi česar so bile njihove ideje bolj smiselne.

Na ta način so prišli do vrste rešitev, ki so sedeže izboljšale, ena boljših je bil počivalnik za noge (angl. *footrest*).

5. 2 Napake kot vir učenja

Jazz improvizacija spodbuja napake in pravi, da so vir učenja. Nekatere organizacije to spodbujajo. Primer takšne organizacije je podjetje Nordstrom.

Podjetje Nordstrom svoje uslužbence spodbuja k odzivanju na čudne prošnje strank (Kotter, Collins, Porras, Duck, Pascale & Athos, 1998, str. 93).

Zgodbe, ki to potrjujejo, so:

- uslužbenec je eni izmed strank ponudil plačilo kazni za parkiranje s strani podjetja, ker je zavijanje daril trajalo predolgo;
- uslužbenec je eni izmed strank zamenjal spuščeno gumo na avtu;
- dostavili so paket, naročen po telefonu na letališče, ker je morala stranka v naglici oditi na službeno potovanje.

Nordstrom hrani takšne rešitve nenadnih in nepredvidljivih problemov v svoji knjigi »heroičnih dejanj« in s tem nagraduje svoje zaposlene in jih spodbuja k improviziranju. Takšna dejanja bi lahko druga podjetja zavirala in jih dojemala kot nedopustne napake. Podjetje Nordstrom pa se na ta način uči sodelovanja z okoljem, v katerem deluje, in tako izboljšuje svoje poslovanje.

5. 3 Fleksibilnost znotraj minimalne strukture in neprestano pogajanje za dinamično usklajenost

Ker je težko predstaviti vsako od značilnosti jazz improvizacije v organizaciji posebej, sem ju združila v enem primeru, in sicer Kodakovem oblikovanju fotoaparata »Fun saver«.

Podjetje Kodak je želelo ustvariti fotoaparat za enkratno uporabo (Barrett, 1998, str. 612–613). Reševanja tega problema so se lotili tako, da so meje med uslužbenci zbrisali in v skupini pomešali inženirje in uslužbence iz marketinga in proizvodnje. Na ta način so dobili mešano skupino ljudi, v kateri je vsak k mizi prinesel svoj pogled na problem. Razvoj ideje je bil dostopen vsem uslužbencem, tako da so lahko vsi nadgrajevali svoje ideje in jih predstavljali sodelavcem. Ustvarjali in nadgrajevali so prototipe, ki v tem primeru predstavljajo minimalno strukturo. Potek razvoja produkta je bil jase in učinkovit, obenem pa je vsak dodal svoj pečat.

5. 4 Smiselno povezovanje preteklih idej s sedanjimi

Retrospektiva je pomemben element jazz improvizacije. Kot bomo videli na primeru podjetja Xerox, je pomembna tudi pri improvizaciji v organizaciji.

V primeru podjetja Xerox ne gre za dobro, ampak slabo prakso. Podjetje je želelo omejiti število napak na kopirnih strojih, tako da so dokumentirali vsako napako, ki se je pojavila (Barrett, 1998, str. 616). Svojim tehnikom so na ta način želeli olajšati delo, saj bi lahko s pomočjo dokumentiranih napak hitreje prišli do rešitve. Tehnik naj bi sledil navodilom za popravilo in drevesu odločanja, ki je tam določeno.

Kljub dobrim namenom se je podjetje uštel, saj je velikokrat prišlo do javljanja napak, ki še niso bile dokumentirane. Tako je tehnik porabil ogromno časa, da bi našel napako, ki še ni bila javljena in neučinkovito porabil čas. Nekoč so zaradi napake, ki še ni bila dokumentirana, že skoraj zamenjali kopirni stroj, a so se odločili preveriti, če napako znajo odpraviti z improvizacijo. Po petih urah improviziranja, poskusov in napak sta tehnika prišla do rešitve. Improvizacija je bila torej v tem primeru edina pametna rešitev.

5. 5 Občutek pripadnosti

Če želimo, da so zaposleni v organizaciji sproščeni in nagnjeni k improvizaciji, moramo za to ustvariti tako klimo. Podjetje Google je eno podjetij, ki pozitivno klimo spodbuja.

Google je eno najbolj kreativnih podjetij na svetovnem trgu. Klima podjetja je zelo pozitivna in spodbuja druženje in izmenjavanje informacij. Način, na katerega ustvarjajo občutek pripadnosti, je precej preprost, na primer:

- podjetje najame kinodvorano in zaposlene povabi na ogled novih filmskih uspešnic;
- v podjetju se oblikujejo klubi, v katere se lahko zaposleni včlanijo (npr. Google ženske inženirke);
- na 1. april krožijo okrog šale na temo podjetja;
- imajo svoj intranet, ki zaposlenim nudi informacije o sodelavcih, kar omogoča navezovanje tesnejših stikov.

Vse te malenkosti, ki jih podjetje zaposlenim ponuja, zaposlenim dajejo občutek pomembnosti in pripadnosti. Na ta način podjetje ustvarja prijazno in sproščeno klimo, v kateri sta kreativnost in improvizacija veliko lažji (Nightingale & Girija, 2008, str. 15).

5. 6 Prehajanje med soliranjem in spremljanjem

V jazz ansamblu se vloge članov menjavajo, vsak od njih ima priložnost solirati in povedati svoje mnenje. Ostali člani ga v tem času spremljajo in poslušajo. Prav tako je to mogoče v organizaciji.

Podjetje IDEO podpira idejo, da ima vsaka oseba pravico do izražanja mnenja. V podjetju redno uporabljajo tehniko viharjenja možganov (angl. *brainstorming*), pri kateri ima vsak od članov možnost izraziti svoje mnenje (Brown & Wyatt, 2010, str. 31). Zaposlene spodbujajo, da se jim porodi čim več idej in potem izbirajo tiste, ki so najboljše. Vsak od članov tima je torej pomemben vir ideje in mora imeti možnost soliranja. Obenem v podjetju niso pristaši hierarhične funkcijske strukture (Kokabian, 2008, str. 7).

6 KRITIKE JAZZ METAFORE

Kot vsaka novo predstavljena teorija je tudi jazz metafora podvržena kritikam. V strokovni literaturi se pojavljajo take, ki se nanašajo predvsem na značilnosti glasbene zvrsti jazz. Glede na to, da jazz metafora temelji na značilnostih jazz glasbe, so te kritike tudi kritike jazz metafore. V nadaljevanju jih bom nekaj predstavila.

6.1 Jazz metafora kot vir elitizma

Ker jazz metafora izrazito poudarja znanje, izkušnje in soliranje, se pojavljajo kritike, da je lahko jazz metafora osnova za elitizem s strani menedžmenta (Hatch & Weick, 1998, str. 601).

Argument, ki podpira to idejo, je, da jazz glasbeniki glasbo igrajo zase in si prizadevajo za neprestano individualno rast, obenem pa so popolnoma osredotočeni na igranje drugih članov ansambla. Na ta način je vsa pozornost usmerjena v ansambel in ne vidi dogajanja zunaj njega, ne opazi publike (Hatch & Weick, 1998, str. 602). Problem lahko nastane, če kdo v ansamblu misli, da je njegov način edini pravi in zanemarja mnenje publike. Organizacija, ki bi uporabljala jazz metaforo, bi torej vpeljala nekaj, kar spodbuja individualnost in ne kolektivnost, kar je samo po sebi v nasprotju s kolektivnim improviziranjem.

Podporniki jazz metafore argument zavračajo s trditvijo, da v organizaciji ozkoglednost, ekskluzivnost ali egoizem niso zaželeni in da je skrb v tej smeri nepotrebna, saj je pomembno, da izbiramo prave ljudi (Hatch & Weick, 1998, str. 602).

6.2 Nevarnost seksizma

Izvajalci jazz glasbe so pretežno moški, ženske pa so praviloma pevke. Kritiki metafore pravijo, da je to lahko znak seksizma, ki je v današnjem času popolnoma nesprejemljiv (Hatch & Weick, 1998, str. 602). Obenem pravijo, da je med poslušalci občutno manj žensk kot moških in da tudi to kaže na seksizem. Za organizacijo je seksizem danes lahko velika težava.

Diskriminacija je, razen, ko je pozitivna, označena za skrajno neprimerno in je lahko kaznovana. Organizacija, ki zavira vključevanje žensk v svoje delovanje, velja danes za

močno nazadnjaško in staromodno. Zaradi seksističnega pridiha za organizacijo ni pozitivno, da se povezuje z jazz glasbo.

6. 3 Jazz glasba ni samo swing

Ena izmed kritik pravi, da jazz metafora temelji na prezgodnjem obdobju jazza (tj. swinga) in da se je sama glasba od takrat močno razvila. Obenem se preveč naslanja na eno samo zvrst znotraj jazza, medtem ko bi lahko potegnila najboljše iz vsake od zvrsti (Zack, 2000, str. 228–229).

Poleg tega pravi, da je preozko zastavljena v smislu improvizacije in da v praksi ne dopušča tako široke improvizacije, kot jo v teoriji zagovarja. Swing jazz podzvrst namreč ne dopušča tako širokega improviziranja kot ostale podzvrsti v jazzu. V današnjem času je bolj popularna oblika improvizacije, kjer ni »slabih« in »dobrih« not, ali napačnih in pravilnih. Tudi minimalne strukture danes v jazzu praktično ni več (Zack, 2000, str. 229).

Organizacija, ki bi sprejela jazz metaforo, bi torej sprejela teorijo, ki je sama po sebi zastarela. Glede na trend sprejemanja novih teorij in svežega načina razmišljanja je to precej nesmiselno. Teorijo je potrebno nadgraditi in ji dati sodobnejši pogled.

6. 4 Kompetentnost članov skupine

Kritika pravi, da v resničnosti vsi člani skupine niso enako kompetentni in da je mišljenje, da so, idealizirano. Tudi če se med seboj poslušamo, podpiramo in sodelujemo, ne pomeni, da bomo prišli do smiselne rešitve. Spodbujanje med člani tima lahko omogoči individualno rast, lahko pa jo tudi zavre (Barrett, 1998, str. 620). Člani, ki so manj izobraženi ali slabši na svojih področjih, se lahko zaradi ljubosumja ali nizke samozavesti slabo počutijo in s tem zavirajo napredovanje skupine. Ni pa realno pričakovati, da bodo imeli vsi člani enako raven znanja na svojem področju in enako mero samozavesti.

6. 5 Napake včasih niso dobrodošle

Kljub temu, da metafora zagovarja pozitivno naravnost k napakam, kritiki pravijo, da napake niso vedno dobrodošle in da so lahko vir hudih negativnih posledic. Predvsem so nezaželene v organizacijah, ki morajo biti visoko zanesljive, saj lahko majhna napaka predstavlja velik problem (Barrett, 1998, str. 620).

SKLEP

Organizacije se neprestano borijo za dobro pozicijo na trgih, na katerih delujejo. Uspešnost organizacije je velikokrat odraz njene notranje strukture in klime, predvsem pa je odraz načina reševanja problemov, s katerimi se srečujejo. Različne organizacije ubirajo različne taktike in se delijo na tiste, ki so zaposlenim bolj prijazne, in tiste manj prijazne. Skozi diplomsko delo sem ugotovila, da je sama kultura organizacije zelo pomembna pri reševanju problemov. Kako se odzivamo na situacije in kako jih rešujemo, nas lahko okrepi ali pa oslabi.

Improvizacija je eden od načinov reševanja problemov in veliko vprašanje je, ali je način učinkovit ali ne. Po temeljiti preučitvi problema improvizacije lahko potrdim hipotezo, da je improvizacija dober način reševanja problemov. Predvsem je učinkovita v primerih, ko za reševanje nimamo vnaprej načrtanih postopkov. Vendar pa v primerih, ko so rutinski postopki načrtani, ni prvi način reševanja problemov. Do njene vpeljave prihaja v primerih, ko rutinski postopek problema ne reši.

Kot sem načrtala v uvodu, sta si jazz improvizacija in improvizacija v organizaciji v mnogih pogledih podobni. Res gre za kolektivno improviziranje in oba načina improvizacije zahtevata določeno vrsto strukture. V obeh primerih je ta struktura minimalna. Obenem obe zagovarjata, da so za reševanje problemov potrebni znanje in izkušnje, da moramo med seboj enakopravno delovati in se spodbujati. Bolj ko improvizacijo vadimo, bolj smo je veščji in hitreje rešujemo probleme. Pozitivna klima je za obe vrsti improvizacije ključnega pomena. Seveda pa se improvizaciji v nekaterih pogledih tudi razlikujeta. Največja razlika se kaže v posledicah, ki jih napake, nastale zaradi slabe improvizacije, lahko povzročijo. V organizaciji so napake veliko bolj usodne kot v jazz glasbi. Za glasbenika, ki zgreši pravo noto, napaka praviloma ni usodna, ko pa organizacija ubere napačno strateško pot, lahko izgubi velik tržni delež, kar vpliva na njen promet in obstoj. Kljub temu lahko potrdim hipotezo, da sta si jazz improvizacija in improvizacija v organizaciji v mnogih pogledih podobni.

Kljub temu, da sem v uvodu trdila, da je uvedba jazz metafore v organizacijo preprosta zaradi naše nagnjenosti k improviziranju, moram to hipotezo ovreči. Zavedati se moramo, da je v to, da dosežemo stopnjo, na kateri naj bi jazz metafora uspešno delovala (njena učinkovitost namreč ni zagotovljena), treba vložiti veliko energije in na nek način v celoti spremeniti mišljenje celotnega menedžmenta in zaposlenih. Ne zgolj v odnosu do improvizacije, ampak predvsem v medsebojnih odnosih. Med preučevanjem jazz metafore sem ugotovila, da je zasnovana bolj po človeku kot po organizaciji, zato je ta preskok morda za nekatere organizacije prevelik. Za njen uspeh je namreč potrebna močno pozitivna klima in primerna mera kritike. Ne dopušča blatenja zaposlenih ali stroge hierarhije in se bolj nagiba k enakopravnosti. Ljudje smo mogoče res nagnjeni k improviziranju, a nismo vedno nagnjeni k pozitivnemu, zato je uvedba jazz metafore v organizacijo lahko težaven proces.

Kadar v organizacijo vpeljujemo novo kulturo, je potrebno dobro razmisliti, ali se nam to splača ali ne. V tem primeru zagotovljenih uspehov ni. Organizacija, ki se odloči za vpeljavo takšne teorije, se mora zavedati, da je poudarek predvsem na ljudeh, ki jih zaposluje in njihovem odzivu na kulturo, ki jo ta teorija predpostavlja. Ljudje smo si različni, zato niso vsi ljudje primerni za vse situacije. Kljub temu pa trdim, da je jazz metafora dober način uvajanja improvizacije v organizacijo. Uvedba je morda postopna in dolgotrajna, a prinaša ogromno pozitivnih sprememb. Ena ključnih se mi zdi pozitivna klima, ki jo jazz metafora nedvomno spodbuja. Obenem daje poudarek na samo obnašanje ljudi, na uporabo njihovega intelekta in iznajdljivosti. Učinkovita se mi zdi tudi njena delna vpeljava, ki ne zajema tako drastičnih sprememb, organizacije pa morajo seveda same ugotoviti, ali se v taki strukturi vidijo oz. katere od značilnosti so za njih primerne in katere ne.

Kot sem že omenila v uvodu, je namen mojega diplomskega dela predstaviti jazz metaforo slovenskemu trgu, zato se mi v sklepnih besedah poraja vprašanje, ali je jazz metafora lahko učinkovita tudi pri nas. Če se kot bodoča ekonomistka poskušam postaviti v vlogo menedžerja neke organizacije, bi se na slovenskem trgu verjetno najprej srečala s problemom trga dela. Predstavljam si, da je za doseganje učinkovite uporabe jazz metafore potrebna visoka stopnja fluktuacije, kar pa za slovenski trg ne drži. Preden bi torej našli ekipo, ki bi lahko učinkovito delovala v takem okolju, bi porabili kar nekaj časa. Vendar pa so to samo domneve; da bi to tezo lahko potrdili oz. ovrgli, bi bilo treba narediti obsežno raziskavo trga, ki bi nas pripeljala do novih ugotovitev in pripomogla k boljšemu delovanju slovenskega trga.

Ob pisanju diplomskega dela sem se srečala s problemom, ki ga na začetku nisem predvidela. Ugotovila sem namreč, da je zelo malo publikacij, ki se opisovanja in razčlenjevanja jazz metafore lotevajo teoretično. Publikacije, za katere sem bila prvotno prepričana, da mi bodo dale dober vpogled v problem, so me do določene mere napeljevale na druge teorije oz. so bile preveč nestrokovne, da bi jih v diplomskem delu lahko uporabila. Tako sem s prvotnega seznama dvajsetih člankov lahko bistvene ideje svojega diplomskega dela zasledila samo v treh.

Jazz metafora je odlična ideja, ki lahko v organizacijo vnese veliko pozitivnih sprememb. Prednosti se kažejo predvsem v medsebojnih odnosih in v spodbujanju k neprestanim izboljšavam. Verjetno pa je njen največji problem že njeno ime samo. Jazz včasih zveni nekoliko boemsko in za poslovni svet odbijajoče. Za oživitev jazz metafore v praksi bi bilo potrebnih veliko več strokovnih publikacij, ki dokazujejo njeno učinkovitost in sistematično razlagajo njeno vpeljavo v organizacijo.

LITERATURA IN VIRI

1. Barrett, F.J. (1998). Coda: Creativity and improvisation in jazz and organizations: Implications for organizational learning. *Organization science*, 9(5), 605–622.
2. Barrett, F.J., & Peplowski, K. (1998). Minimal structures within a song: An analysis of "All of Me". *Organization science*, 9(5), 558–560.
3. Brown, T., & Wyatt, J. (2010). Design thinking of social innovation IDEO. *Development outreach*. 12(1), 29–31.
4. Cornelissen, J.P. (2005). Beyond compare: Metaphor in organization theory. *The academy of management review*. 30(4), 751–764.
5. Crossan, M.M. (1998). Improvisation in action. *Organization science*, 9(5), 593–599.
6. Cunha, M.P., da Cunha, J.V., & Kamoche, K. (1999). Organizational improvisation: What, when, how and why. *International Journal of Management Reviews*, 1(3), 299–431.
7. Delbecq, A., Van De Ven, A., & Gustafson, D. (1975). *Group techniques for program planning*. Glenview, Scott-Foresman.
8. Hatch, M.J., & Weick, K.E. (1998). Critics corner: Critical resistance to the jazz metaphor. *Organization science*, 9(5), 600–604.
9. Kamoche, K., Cunha, M.P., & da Cunha, J.V. (2003). Towards a theory of organizational improvisation: Looking beyond the jazz metaphor. *Journal of Management Studies*, 40(8), 2023–2051.
10. Kokabian, P. (2008). *Entrepreneurship process: A case study on IDEO*. Toronto: York University – Schulich school of business.
11. Kotter, J.P., Collins, J., Porras, J., Duck, J.D., Pascale, R., & Athos, A. (1998). *Harvard business review on change*. Boston: Harvard business school press.
12. Mirvis, P.H. (1998). Practice improvisation. *Organization science*, 9(5), 586–592.
13. Maggin, D.L. (1996). *Stan Getz: A life in jazz*. New York, Morrow.

14. Nightingale, F., & Girija, P. (2008). Google's HR practices: A strategic edge?. Chennai: ICFAI Business school.
15. Pasmore, W.A. (1998). Organizing for jazz. *Organization science*, 9(5), 562–568.
16. Peplowski, K. (1998). The process of improvisation. *Organization science*, 9(5), 560–561.
17. Quinn, R. (1988). *Beyond rational management: Mastering the paradoxes and competing demands of high performance*. San Francisco, Jossey–Bass.
18. Weick, K.E. (1998). Improvisation as a mindset for organizational analysis. *Organization science*, 9(5), 543–555.
19. Zack, M.H. (2000). Jazz improvisation and organizing: Once more from the top. *Organization science*, 11(2), 227–234.