

# Het spel van organisatievernieuwing.

## *Gaan we het improviseren beheersen?*

---

*Dr. A.A. Peter Everts*

### **De innovatie-paradox**

Een kenmerkende paradox voor organisaties is het enerzijds streven naar vernieuwing en innovatie en anderzijds de bewaking van kwaliteit van processen, diensten en producten door het hanteren van een planning & control cyclus, handboeken en strakke kwaliteitssystemen.

Ook voor organisaties geldt dat we ons bevinden in een tijdperk van transitie, waarin de bestaande systemen en modellen ons niet langer bedienen, incrementele veranderingen geen soelaas meer bieden en de gangbare oplossingen voor problemen niet langer sluitend zijn. Wat niet meer goed werkt is vaak helder, hoe het wel moet echter (nog) niet. Dit betekent dat we de voorwaarden nodig hebben om te experimenteren en uit te proberen. Living labs, pilots en 'vroeg falen' zijn hierbij sleutelbegrippen. Dit vergt niet alleen moed en doorzettingsvermogen maar ook investeringsbereidheid van alle partijen. Nieuwe ingangen vinden vraagt om een open blik, experiment, durf, originaliteit en doorzettingsvermogen.

In dit verband levert Kao (1997) een scherpzinnig uitgewerkte analogie met de muzikwereld en het improviseren binnen de jazzmuziek. Alle aspecten van de (improviserende) jazzmuziek krijgen hun organisatorische evenknie; van de dynamiek in het samenspelen, het creatieve proces, de rolverwachtingen, vakbekwaamheid, voorbereidingen, context, communicatie, persoonskenmerken en leiderschap.

Tot de verbeelding spreekt het metaforisch dilemma waarvoor hij de manager plaats: moet de organisatie zijn zoals het klassieke orkest waarbij alles tot in detail is uitgewerkt en voorgeschreven, iedereen volgens de partituren (regels, protocollen, richtlijnen en kwaliteitssystemen) te werk gaat en elke vorm van interpretatie wordt gereguleerd door de dirigent? Of moet de organisatie zijn zoals een jazzband waarin iedereen actief inbreng levert, niet van bladmuziek wordt gespeeld, waar ruimte is voor ideeën, fouten als zodanig niet bestaan, regels vrijwillig geaccepteerd worden, discipline de functie heeft elkaar betrokken en scherp te houden, clichés zoveel mogelijk vermeden worden en men actief op zoek is naar vernieuwing?

Improvisatie is nauw verbonden met spel. Huizinga (1952) stelt dat het spel van een hogere orde is dan ernst. Immers; het spel laat wel ruimte voor ernst maar andersom sluit de ernst de ruimte voor het spel uit. Spel niet beschouwd als gedachteloos entertainment, maar als een vrijwillige activiteit of bezigheid die wordt uitgevoerd binnen bepaalde vastgestelde grenzen van tijd en plaats, in overeenstemming met regels die vrijwillig geaccepteerd maar absoluut bindend zijn, een doel in zichzelf vormt en begeleid wordt door een gevoel van spanning, vreugde en het 'bewustzijn' dat het verschilt van het 'dagelijks leven'. (Huizinga 1952, pp. 8 -12)

Deze opvatting heeft betekenisvolle implicaties voor het managen van probleemoplossing in organisaties. Als we namelijk de ernst van een vraagstuk vertalen naar een ernstige werkwijze tijdens de oplossing ervan, sluiten we alle speelse manieren om tot een oplossing te komen categorisch uit. Met andere woorden: willen we creativiteit bevorderen en oplossingsrichtingen optimaliseren dan zal het spelelement ruimte moeten krijgen. De mogelijkheid te improviseren is hier een antwoord op de 'hoe' vraag.

Dit leidt tot de gedachte dat managers er goed aan zouden doen een omgeving te creëren waarin mensen uitgenodigd worden het spel te spelen en zodanig gefaciliteerd worden dat ze er ook plezier aan kunnen beleven. We doelen hiermee op het spel van de probleemoplossing; het spelen met de problematische werkelijkheid en de nieuwe werkelijkheid of werkelijkheden waarin het probleem niet (langer) bestaat. Het toestaan van het oproepen van een illusionaire werkelijkheid zal moeten worden aangemoedigd omdat deze de onmisbare ingrediënten vormt voor een oplossingsgericht spel-proces. Het verwijt van luchtftietserij of gebrekkige realiteitszin kan in een dergelijke situatie de spreekwoordelijke 'dood-in-de-pot' zijn. De nadruk moet liggen op het disruptieve karakter; door het toepassen van het 'spel-element' worden bestaande denk en handelingspatronen doorbroken.

Systemische veranderingen van organisaties vragen om kleinschalige experimenteerruimte. Blauwdrukken bestaan immers niet en organisatie brede veranderingsprocessen brengen de continuïteit in gevaar. Creativiteit is de conditio sine qua non voor innovatie. De menselijke factor staat daarmee centraal bij fundamentele of radicale verandering. De mind set van organisaties zit opgesloten in de systemen die gehanteerd worden. De experimenteerruimte vraagt daarom om het loslaten van de systemische condities en om ruimte maken voor spel. Spel hier niet opgevat als gedachteloos entertainment, maar als 'het anders doen'. Zo kan men spelen met rollen, processen, conventies en dergelijke.

Dat spel als zodanig niet zonder basale kaders kan, wordt duidelijk in de geïmproviseerde muziek. Hierbinnen wordt niet van papier gespeeld, is het voortdurend anticiperen en reageren op wat komen gaat een belangrijke waarde. Fouten als zodanig bestaan niet; ze zijn hoogstens een aanwijzing voor toekomstig handelen. Eigenaarschap bestaat uit de collectieve ambitie om samen tot een goed product te komen met wederzijds respect en het individueel nemen van verantwoordelijkheid hiervoor. Tegenover een grote mate van onvoorspelbaarheid staan de vaste uitgangspunten van tempo en toonsoort en de beschikbaarheid van instrumenten.

## **Improviserend ontwikkelen**

Binnen de muziek wordt improvisatie ook wel aangeduid als 'instant composing'. Voeren we hier de analogie met organisatieverandering door dan is improviserend werken een vorm van 'instant innovatie'. Gepassioneerd werken aan split-second oplossingen met inzet van al het beschikbare vakmanschap en deze oplossingen meteen toetsen om ze na reflectie aan te passen of te adapteren is feitelijk een zeer korte innovatiecyclus. Problematische tegenstellingen worden ondergeschikt gemaakt aan de uitgangspunten van het spel waarin het blijven handelen een voorwaarde is; lang nadenken over wat te doen is geen optie, men

kiest, handelt en toetst bijna tegelijkertijd. De vrijheid om dit te doen wordt gewaarborgd door het spelelement dat zegt dat fouten als zodanig niet bestaan, maar slechts een aanwijzing vormen voor toekomstig handelen.

Bij improvisatie staat veel meer het proces centraal dan het product. Deze zienswijze verklaart voor een belangrijk deel waarom 'improviseren' binnen bepaalde omgevingen met enig dedain wordt beschouwd. Alsof het eerder een diskwalificatie betreft - "Hij moet wel improviseren, want hij weet niet wat hij moet doen." - dan een aanduiding van een specifiek vermogen en bijzondere vaardigheid waarmee iemand zich weet te onderscheiden - "Hij is in staat te improviseren!". Overeenkomstig de beschrijving van Huizinga (1952) van het fenomeen spel en de belangrijke rol die de (acceptatie van) regels daarbij speelt, benoemt Kao het belang van kaders waarbinnen het vrije spel zich afspeelt. In een organisatiecultuur waar het spelelement (Huizinga, 1952) onvoldoende erkenning of ruimte krijgt of waar de kaders (protocollen en procedures) te bepalend zijn, waar het proces denken ondergeschikt is aan het product denken, zal improvisatie onvoldoende erkend en benut worden als waardevol instrumentarium. Voor zover innovatie gebaat is bij het improviserend vermogen van een organisatie, zal deze eerst kritisch moeten kijken naar de knellende en beperkende voorschriften, aannames en opvattingen die improvisatie bemoeilijken als ook naar die welke er bestaan ten aanzien van improvisatie *an sich*.

Daarnaast is improvisatie onlosmakelijk verbonden met het fenomeen van creatieve vernietiging. Het improviserend spel is gericht op het vermijden van de platgetreden paden en bekende oplossingen, het zoekt een voortdurende ontwikkeling van harmonieën, spel en tegenspel, uitdagingen en niet voor de hand liggende wendingen. Organisaties die teveel gericht zijn op het perfectioneren van het bestaande en vrees hebben om het oude door het nieuwe te vervangen zullen weinig ruimte geven aan de improviserende mogelijkheden van haar medewerkers. Nieuwe muziek, in termen van uit de organisatie voortkomende innovaties, zal dan niet snel ontstaan. Dit laatste nog los gezien van het dreigende verlies aan geïnspireerde medewerkers die hun speelruimte beknot zien en het hieraan gekoppelde natuurlijk selectieproces dat leidt tot een te eenzijdig samengestelde medewerkerspopulatie. Een organisatie vol bladmuzikspelers krijgt het lastig in het nastreven van een innovatiedoelstelling. Weg die een geïnspireerd product ontwikkelingsteam kan afleggen, wanneer het iets nieuws bedenkt dat de klant zal aanspreken. Wanneer een bedrijf de smalle weg tussen analytische ernst en geïnspireerde passie bewandelt, wanneer het de bladmuziek vergeet en nieuwe horizonten gaat verkennen, dan gaat het bedrijf jammen."

Dat improviserend werken ook een zeer aantrekkelijke kant heeft komt wellicht omdat improvisatie je onherroepelijk in het nu plaatst, meer dan het creatieve proces *an sich*. Verkeren in het nu wordt als een bevrijdende mentale toestand beschreven door Tolle (2008) Tijdens het creatieve proces kun je als het ware om het idee heenlopen, enige afstand nemen om erop te reflecteren en daarbij beelden uit het verleden of ideeën over de toekomst te betrekken. Het moment van improvisatie zuigt je volledig naar het hier en nu. Wanneer een dergelijk improviserend handelen langere tijd duurt ervaren mensen dat vaak als een flow (Csikszentmihalyi, 1990), een mentale toestand waarbij de persoon volledig opgaat in zijn activiteiten. Dat deze beleving niet alleen voorkomt tijdens de beoefening van de schone kunsten verwoordt Koa (1996, p. 46) als hij stelt: "Het wezen van

het jammen is de improvisatie. Wanneer we een fantastisch gesprek hebben, zijn we aan het jammen”.....”

## **Creativiteit en eigenaarschap**

De zogenoemde ‘wicked problems’ laten zich niet meer oplossen door de inzet van expertise alleen. We hebben de bijdrage nodig vanuit een breder terrein. Eigenaarschap (van het vraagstuk) dient zich aan als een betere parameter voor het bepalen wie er aanschuift. Omdat instant oplossingen en blauwdrukken niet voorhanden zijn wordt van allen gevraagd over langere tijd betrokken te blijven in het oplossingsproces. Dit vereist een meer gepassioneerde belangstelling en de bereidheid uit de comfortzone te stappen. Beide laatste zijn meer verbonden met eigenaarschap dan met expertise.

Daarnaast zal een grotere rol moeten worden toebedeeld aan creativiteit dan ooit voorheen. Op veel gebieden wordt ons denken gekenmerkt door tunnelvisie, koker denken en mantra’s als ‘winstmaximalisatie’ en ‘kostenreductie’. Zolang beheersing en controle de sleutelbegrippen of centrale waarden zijn sneuvelt innovatie in de discussie vaak, want zij is per definitie niet efficiënt: innovatie kost immers geld. Kiezen voor experimenteren, het spelelement, loslaten en anders doen vereist durf en moed. Er wordt nog teveel geredeneerd vanuit angst en problemen in de eigen belangensfeer in plaats van te denken vanuit voorstellingen van een collectief gewenste werkelijkheid.

We hebben behoefte aan het doorbreken van (denk)patronen en vastgeroeste opvattingen. Dit vraagt om een disruptieve inbreng, om vragen die wij elkaar niet meer stellen, om laterale denkwijzen. De representanten van dit ongemakkelijkheidsvirus vinden we vooral in de wereld van kunst & vormgeving. Inherent aan hun metier en werkwijze is vaak het verstorende karakter ervan. Daarnaast zijn het veelal degenen die ons een andere blik op de werkelijkheid, of op de toekomst, bieden vanuit hun imaginaire vermogens. Laten we daarom vooral ook hen uitnodigen in het vinden van oplossingen

Als organisaties een nieuwe wereld van samenwerken, uitgangspunten waarden of een andere mores betreden, zullen ze een nieuwe taal moeten gaan spreken. Een nieuwe taal met fundamenteel andere waarden. Er zullen nieuwe narratieven ontstaan die de onderkende waarden overdragen alsook een nieuwe semantiek met nieuwe betekenissen. Het vehikel voor deze nieuwe narratieven zal in belangrijke mate gevonden worden in nieuwe communicatieve technologie en social media.

Aansprekende voorbeelden zijn er voldoende; er is veel gaande in samenleving op het gebied van innovatie, dat zich echter niet afspeelt in de volle aandacht. Bottom-up innovaties verhouden zich niet altijd goed met de bestaande belangen van grote organisaties en diep gewortelde belangen in de ‘oude’ economie. We zullen een zoektocht moeten ondernemen naar de vindplaatsen, en eenmaal getraceerd proberen te helpen met aanmoediging, ondersteuning of advies. Radicale Vernieuwers en andere social entrepreneurs (De Singularity University, Start-ups, Bright.nl-ers, TED-ers, vloggers, crowdfunders) en aan dergelijke initiatieven verwante gremia geven een aardige indicatie van het nieuwe veranderen. Ze staan haaks op de traditionele industrieën in hun visie, aanpak, denkbeelden en waarden. In de kern omarmen ze systemische en radicale veranderingen en trachten een

bespoedigende rol te spelen ten aanzien van de maatschappelijke transitie. Dit in tegenstelling tot bestaande industrieën en sectoren die hier juist een remmende rol spelen, die proberen vast te houden aan het oude en hoogstens kiezen voor incrementele veranderingen.

## Nieuw leiderschap

Bestaande organisaties, veelal gefocust op beheersing en controle, maken het opkomen van dergelijke initiatieven lastig, zo niet onmogelijk. Er is behoefte aan nieuw leiderschap dat andere karakteristieken kent dan we in de oude economische context vorm hebben laten krijgen. Leiderschap moet niet langer gekenmerkt worden door het hebben van een lange termijn visie, het uitzetten van een strategie voor de toekomst en het declameren van de bijbehorende waarden.

Zolang leiderschap blijft gerelateerd aan macht zullen gelaagde structuren blijven bestaan die ervoor zorgdragen dat de uitgezette lijnen efficiënt en effectief worden doorgevoerd. Daarnaast zullen alle initiatieven van onderop die hiervan afwijkend zijn worden tegengehouden of gefilterd totdat ze in het beleid passen. Dit laat hoogstens ruimte voor incrementele veranderingen, radicale innovaties van onderaf krijgen weinig tot geen kans. Maar wat nu als we leiderschap simpelweg definiëren als ‘het vermogen om anderen te inspireren tot het behalen van gewenste doelen’? Dan mag leiderschap zich overal manifesteren. Leiderschap kan zodoende overal tot coalities leiden om te groeien en een collectieve ambitie te vormen.

Sociale innovatie begint vaak bij het benutten van het sociale kapitaal dat organisaties en netwerken bezitten. Elke speler heeft zijn eigen sociale systeem, eigen maatschappelijke en persoonlijke waarden en zicht op hoe maatschappelijke behoeften kunnen worden beantwoord. Hier ligt vaak de grondslag voor ideeën die men heeft met betrekking tot de dingen ‘anders doen’.

Om dit meer ruimte te geven kunnen we het ‘spelelement’ bevorderen. Niet als gedachteloos tijdverdrijf maar als een volkomen vanzelfsprekende manier om uit te proberen of een andere benadering of werkwijze meer oplevert, om te ervaren hoe het is om de ander (klant, leverancier, collega, manager) te zijn. We kunnen mensen uitnodigen om uit hun comfort-zone te stappen en laten beleven dat hier meerwaarde aan verbonden kan zijn. We moeten de verbeeldingskracht stimuleren en over en weer een grotere foutentolerantie toepassen. Creativiteit als *conditio sine qua non* voor innovatie is een kwetsbaar gegeven.<sup>1</sup>

Restrictief beleid, ingegeven door de vrees dat men controle verliest, wordt meestal gelegitimeerd door het streven naar kwaliteit. De kwaliteitssystemen zijn tot dwangbuizen van het innovatief potentieel geworden. Nieuw leiderschap kenmerkt zich onder meer door een actieve rol in het zoeken naar een nieuwe balans tussen beheersen en innoveren. Deze

---

<sup>1</sup> Ter illustratie; na enkele decennia communisme heeft China als een van de meest creatieve samenlevingen in de menselijke historie, nu behoefte aan scholen voor creativiteit, die door Europese ondernemers worden opgezet.

rol dient haar vertrekpunt te zoeken in het experimenteren en 'spelen', door plezier en zelfverwezenlijking op de agenda te zetten, eigenaarschap te vormen en te verspreiden, nieuwe betekenis te creëren en nieuwe narratieven te laten ontstaan.

## HR Implicaties

Belangrijke persoonsvariabelen bij het improviseren zijn: zelfvertrouwen, stressbestendigheid, analytisch vermogen, snel kunnen denken en handelen, deskundigheid, vakbekwaamheid, een ideaal hebben, in het moment kunnen zijn, positief en energiek samenwerken, open staan voor veranderingen, fouten durven maken, zelfreflectie, grenzen kunnen en willen verleggen en flexibel kunnen schakelen in gedrag om beter aan te kunnen sluiten op anderen (klanten, collega's en omgeving).

Het laat zich raden dat de improviserende mens zich in een aantal opzichten onderscheidt van de degene die goed is in het opvolgen van concrete opdrachten en/of uitvoeren van repetitieve werkzaamheden. Deze constatering heeft gevolgen voor het maken van keuzes ten aanzien van wie gevraagd wordt deel te nemen aan het improviserende proces. Daarnaast is de samenstelling van de groep gebaat bij diversiteit, waarbij bekend is dat niet zozeer uiterlijk waarneembare diversiteit (sekse, leeftijd, huidskleur) binnen een groep de creativiteit bevordert, maar juist de onderlinge verschillen in ideeën, opvattingen, behoeften en wensen relevant zijn.

In de praktijk zal dit meestal betekenen dat er voor de improvisatie-omgeving een nieuwe groep uit bestaande werknemers wordt samengesteld, dan wel dat er bij de selectie van nieuwe instroom voor een dergelijke groep met de genoemde variabelen rekening wordt gehouden.

## Tot slot

Het moge duidelijk zijn dat het fenomeen van improvisatie van grote waarde is voor de innovatiedoelstellingen van organisaties in het huidige tijdsgewricht. Tegelijk gaat improviseren niet zonder kaders en randvoorwaarden. Willen we hierbij zorgvuldig te werk gaan en de kans op bruikbare uitkomsten optimaal faciliteren dan stelt het ons voor een aantal boeiende uitdagingen. Niet in de laatste plaats voor die welke in de ondertitel van dit stuk is vervat; gaan we improvisatie beheersen door het aan banden te leggen of juist door ons erin te bekwamen?

Januari 2016

### **Geraadpleegde literatuur**

Bateson, P., & Martin, P., Play, Playfulness, Creativity and Innovation, Cambridge University Press, 2013

Csikszentmihalyi, M., Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention, New York, HarperCollins, 1996

Everts, P., Creativiteitscreatie; Het spel, de passie en de verbeelding, Tilburg University, 2011

Everts, P., Acquoy, van, T., Gebben, M., Sociale Innovatie: Meerwaarde in krachtig samenspel, in SIGMA, juli, 2014

Huizinga, J., Homo Ludens, Beacon Press, Boston MA, 1952

Kao, J. J., Jamming, the art and discipline of business creativity, HarperCollins Publishers, Inc., New York, 1997.

Tolle, E., De kracht van het Nu, Ankh-Hermes bv, Deventer, 2008.