

Mary M. CROSSAN–Henry W. LANE–Roderick E. WHITE–Leo KLUS

## AZ IMPROVIZÁLÓ SZERVEZET

– Hogyan lehet figyelembe venni a tervezésben a kínálkozó lehetőségeket? –\*

*Ha a jövő bizonytalan, a legjobb, ha megtanulunk improvizálni!  
Hogy hogyan? A legjobb, ha megfigyeljük,  
hogyan csinálják a színészek és a dzsesszmuzikusok!*

A legjobb vállalatok azzal emelkednek ki a többiek közül, hogy képesek alkalmazkodni a gyorsan változó, gyakran kiszámíthatatlan körülményekhez, sőt a változásokat hasznukra tudják fordítani. Tekintsük például az IBM-et. Mialatt a nagyszámítógépek uralták a számítástechnikát, és az IBM fölénye jellemezte a számítógépgyártást, a vállalat magáévá tett egy gyökeresen új koncepciót – a személyi számítógépet –, amely pedig már közvetlen veszéllyel fenyegette elsődleges üzletágát. Annak ellenére, hogy többen azt jósolták: ez az innováció nem lesz hosszú életű, az IBM a személyi számítógépek esetében is uralni tudta a hardver-ágazatot.

Ez az alkalmazkodóképesség azonban nem folytatódott, hanem a Microsoft, az Intel és más számítógép-szállítók rugalmasabbnak bizonyultak. Most viszont az új menedzsment, az átszervezés, a költségcsökkentés és a Lotus felvásárlása révén az IBM-nél ismét az alkalmazkodás jelei kezdtek mutatkozni.

Sok nagyvállalat kemény időket él át, mert képtelen innoválni és megújulni. Ezenkívül, mint az IBM példája világosan mutatja, nem elég egyszer eleget tenni a kihívásnak, ez még nem biztosíték arra, hogy a cég megint felülkerekedjen. Az alkalmazkodási kudarc csak ritkán vagy talán sohasem a tervezés hiányának a következménye. Ezek a vállalatok rendszerint belső tervezők és

külső tervezési tanácsadók egész hadát foglalkoztatják. Függetlenül attól, hogy Henry Mintzberg, Tom Peters és társaik hányszor mondták a menedzsereknek, hogy nem tudják a jövőjüket megtervezni, mégis hatalmas vállalati tervezési és irányítási kapacitással rendelkeznek. A jövőbeni üzleti környezetre vonatkozó nagy horderejű elképzeléseik továbbra is érvényben vannak: a körülmények jórészt kiszámíthatóak, a cég teljesítménye pedig irányítható ebben a környezetben.

A vezetők továbbra is úgy gondolják, vagy legalábbis úgy tesznek, mintha úgy gondolnák: a siker attól függ, hogy prognosztózni tudják-e a környezeti változásokat, és képesek-e olyan taktikai-stratégiai terveket készíteni, amellyel kezelni tudják ezeket a változásokat. A menedzserek ragaszkodnak az olyan konvencionális technikákhoz mint a vízió kinyilatkoztatása, a hosszú távú tervek és a stratégiai „benchmarking“ abban a reményben, hogy ezek lehetővé teszik: a szervezet sikeresen tűzi ki a jövőbe vezető utat. Vajon miért támaszkodnak a menedzserek még mindig ehhez a szűkös eszköztárhoz? Jórészt azért, mert semmivel sem tudják helyettesíteni vagy kiegészíteni a hagyományos tervezési formákat. Ha nem tudnak előrejelezni és tervezni, akkor mit tudnak?

Az a véleményünk, hogy az improvizáció mint vezetési technika jól hasznosítható a gyorsan változó üzleti környezet által előidézett új helyzetben. Sokat lehet tanulni a színházi és a

\* Organizational Dynamics 24.k. 1996. 4. sz. 20–34. pp.

zenei rögtönzésből (improvizáció), sok mindent átvehet belőle az üzleti élet. Ezenkívül az előadóművészetben szokásos próbákat is fel lehet használni arra, hogy az improvizációs módszereket az üzleti környezetbe átvigyük.

### **Milyen a környezet: megismerhető? Igen! Kiszámítható? Nem!**

Az üzleti környezet a leggyakrabban tárgyalt téma a menedzserképző iskolákban és az igazgatótanácsokban. A vállalatok és ügyfelek, megrendelők, a versenytársak és az állam közötti bonyolult kapcsolatok, valamint a gyors műszaki változások hatásainak kellő ismerete valóban nagyon fontos. A menedzserek sajnos túlságosan hangsúlyozzák a jövőbeni feltételek tervezését, ill. előrejelzését, valamint stratégiák és cselekvésmódok kidolgozását abból a célból, hogy ezekre az előrejelzésekre fel lehessen készülni. Ez a szemlélet abból a közismert hiedelemből származik, hogy az üzleti környezet kiismerhető terület, ebből kifolyólag prognosztizálható is, s így a menedzser úrrá tud lenni rajta. A helyzet azonban más. Rosabeth Moss Kanter így ír erről az *Amikor az óriások táncolni tanulnak* c. könyvében:

Sok vállalat számára az a kontextus, amelyben vannak, egyre kevésbé hasonlít a baseballra vagy más hagyományos játékra, viszont egyre inkább hasonlít az Alice Csodaországban c. könyvben leírt krokettjátékhoz, amelyben a játékos arra kényszerül, hogy az állandó változással megküzdjön. Ebben a képzeletbeli játékban semmi sem marad sokáig stabil, mert minden él és mozog a játékos körül, amely feltétel nagyon is ismerős sok menedzser számára. Az Alice által használt ütő valójában egy flamingó, amely fejét mindig másfelé fordítja, amikor Alice ütni próbál. A labda viszont sündiszónó, szintén saját akarattal rendelkező élőlény. Ahelyett, hogy feküdne és várná, hogy Alice beleüssön, kigombolyodik, felkel, a pálya másik részére mászik, majd megint leül. A krokettkapuk kartonpapírkatonákból állnak, akiket a Szív Királynője vezényel ide-oda. A Királynő a játék felállítását látszólag kénye-kedve szerint változtatja úgy, hogy vezényszavakat kiált a kapuknak, hogy rendeződjenek át a pályán.

A menedzser Alice képzeletbeli világának folytonos változásaiba képzelheti magát. A

menedzser azonban úgy gondolja, hogy saját helyzetük sokkal kiszámíthatóbb, mint Alice-é, ezért igyekeznek még aprólékosabb elemzéssel, előrejelzéssel és még bonyolultabb tervezéssel úrrá lenni környezetén. Nagyon valószínű azonban, hogy nem rendelkeznek azokkal az eszközökkel, illetve olyan felkészültséggel, hogy bármilyen más módon tudjon cselekedni. Ezenkívül lehetséges, hogy feltételezi: a környezet kiszámíthatatlansága káros, a termelékenységet hátrányosan befolyásolja, sőt még magát a munkát is veszélyezteti.

A „káoszelmélet“-nek nevezett nagyhatású új paradigma az Alice világához hasonló, természetüknél fogva dinamikus, komplex rendszerek bemutatásával segít megérteni a bizonytalansági feltételeket. Ezek a rendszerek ugyan időnként relatíve nyugodtak és stabilak is lehetnek, de még ezek a periódusok sem láthatók előre. Vegyük például az időjárás alakulását. E szerint az elmélet szerint ennek a komplex rendszernek a kaotikus elemei tágabb, jellegzetesebb formátumokon – mint amilyenek pl. az évszakok – belül nyilvánulnak meg. A prognóziskészítők azonban mostanában elismerik, hogy egy hétnél távolabbi időtartamra nem képesek pontosan előre jelezni a konkrét időjárási jellemzőket. Így a káoszelmélet erősen vitatja, hogy a tudósok képesek megismerni és megmagyarázni, valamint – ha nem is nagyon pontosan, de – előre jelezni a korábban megmagyarázhatatlan jelenségeket.

A káoszelmélet határozottan állítja, hogy a vállalati vezetőknek tudatosítania kell: komplex, dinamikus rendszerek mélyebb megismerése egy bizonyos ponton túl alig javít azon a képességükön, hogy e rendszerek előrejelzési határait kitolja. Függetlenül attól, hogy mennyit tudunk az időjárásról, függetlenül attól, hogy mekkora teljesítményűek a számítógépek, a konkrét hosszú távú előrejelzés nem valószínű meg. Megismerni tudunk, de prognosztizálni nem.

Az üzletet, akárcsak az időjárást ezer meg ezer egymásra kölcsönösen ható tényező jellemzi. Ennek következtében ki tudunk számítani nagyobb arányú, sajátos jelenségeket, mint pl. az eladások mértékének idényjellegét, valamint az üzleti ciklust, de nem tudjuk biztonságosan megjósolni a konkrét dolgokat, pl. hogy valamely termék népszerű lesz-e az idén. Bár, mivel a vállalatok egyre inkább szembesülnek a „hiperversennyel“, a gyors műszaki fejlődéssel, a fogyasztói ízlés gyors változásával és azzal, hogy a versenytársak szinte folyamatosan újabb és újabb termékeket kínálnak, sok szakértő az

improvizálást ajánlja, mert szerintük ez a technika a legalkalmasabb a termékfejlesztésre.

Vegyük például az Internet hallatlan népszerűségét, ami szintén azt mutatja, hogy a nagyvállalatok képtelenek megmondani, hogy mi várható a jövőben. Amikor a távközlési vállalatok, a filmstúdiók és a számítástechnikai vállalatok buzgón hozták létre szövetségeiket az informatikai szupersztráda megalkotására, és igyekeztek azt amerikai milliőnek otthonába bevinni, az Internettől teljesen elzárkóztak. Szerintük az Internet bonyolult ahhoz, hogy szupersztráda lehessen belőle. Eleinte még a Microsoft sem vette észre a benne rejlő lehetőségeket. Közben az Internet használata gyorsan terjedt, külön iparágga nőtte ki magát sokféle új versenytárral.

A menedzsernek akkor is csak kevés technika áll rendelkezésére, hogy a környezet eredendő kiszámíthatatlanságával szembeszálljon, ha ezt felismeri. Úgy látjuk, hogy az improvizáció a potenciális kapocs a kiszámítható tervezése iránti igény és a kiszámíthatatlanra való ezzel egyidejű reagálás képessége között.

#### **Másfajta nézőpont: az improvizáló szervezet**

A menedzser akár azért, mert hisz a környezet kiszámíthatóságában, vagy a megfelelő technikák hiányában, továbbra is a hagyományos előrejelzési és tervezési módszereket alkalmazza az új problémák megoldására. A hagyományos paradigmát folytatva azt feltételezi, hogy a környezet a folyamatok és módszerek megfelelő kombinálásával előrejelezhető és menedzselhető, és hogy a tartós siker a pontos és szigorú elemzés eredménye, amellyel a rövid és hosszú távú tervet megfogalmazza és teljesíti.

Ezzel nem azt akarjuk mondani, hogy a hagyományos tervezési eszközök semmit sem érnek a szervezet számára, vagy hogy azokat el kellene vetni. E módszerek nagy része lehetővé teszi az alapos üzleti elemzést és a környezet jobb megismerését. S bár ezek az eszközök hasznos funkciót töltenek be, nem elégségesek. A veszély akkor áll fenn, ha a menedzser túlságosan is az új és másfajta üzleti feltételek közötti tervezésre támaszkodik. Ennek hatására a tervezés többre vállalkozik, mint amire képes.

Ezzel szemben az új feltevések azt fejezik ki, hogy az üzleti környezet jórészt előre kiszámítható, s hogy a menedzser fő feladata az, hogy kaotikus körülmények között tudjon tájékozódni és innoválni. A szervezetnek alapjában véve elég

rugalmasnak kell lennie ahhoz, hogy alkalmazkodjon, elég kreatív ahhoz, hogy innováljon, és elég fogékony ahhoz, hogy tanuljon.

Az a klasszikus esettanulmány, amely leírja a Honda belépését a hatvanas évek elején az amerikai motorkerékpár-piacra, jól szemlélteti a tervezés és az improvizálás közötti feszültséget. A Honda teljesen logikusan úgy tervezte, hogy a nagyobb méretű és teljesítményű motorkerékpárja nyissa meg a sort az USA-piacra történő belépéshez kaliforniai indítással. De előre nem látható események szóltak közbe. A nagyobb igénybevétellel járó vezetési feltételek váratlan motorhibákat idéztek elő, ami erősen korlátozta a nagyobb kerékpárok eladását. A Honda emberei azonban magukkal vittek néhány kisebb, 50 cm<sup>3</sup>-es Supercub-ot. Mivel a Honda USA-ban székelő menedzserei úgy gondolták, hogy ezeknek a kisebb motorkerékpároknak az USA-ban nincs piacuk, csak saját közlekedésükre használták őket. Az állítólagos történet úgy folytatódik, hogy amikor a Honda igazgatója Supercub-jával robogott, egy Sears-vásárlóval találkozott a szupermarket parkolójában. Beszélgetni kezdtek, érdeklődés mutatkozott ez iránt a kerékpár iránt, a többi pedig már bekerült a kerékpár (s végül is a gépkocsiipar) történetébe.

A Supercub és a Honda ezt követő pályafutása a motorkerékpár-piacon alapjaiban változtatta meg a motorkerékpározás imázsát Amerikában, s gyökeresen megmásította a motorkerékpár-forgalmazás jellegét, valamint meggyorsította a Honda előrehaladását az iparágban a globális dominancia felé vezető úton. A siker egy sor valószínűtlen esetnek volt köszönhető: Supercub-ok kezdeti szállítása az USA-ba annak ellenére, hogy a köztudatban az élt: az USA hagyományosan a nagy kerékpárok piaca; véletlen találkozás a Sears-vásárlóval; a Honda USA-beli menedzsereinek az a szándéka, hogy tőkét kovácsoljanak ebből a véletlen, szerencsés találkozásból. A Honda menedzserei úgy érezték, hogy az eredeti terv nem köti meg a kezüket; készek voltak arra, hogy az aktuális helyzetnek megfelelően dolgozzanak, más szóval improvizáljanak.

Az 1. táblázat a környezetre és az annak megfelelő vezetési feladatokra, valamint az egyes felfogásokhoz való eszközökre vonatkozó „rég” és „új” felfogásokat összesíti. Az új eszközök és a régi eszközök azonban nem egymást kizáróan kizáró módszerek, hanem a környezetre és a szervezet szükséges és lehetséges működésére vonatkozó egészen eltérő felfogásokon alapulnak.

A környezetre vonatkozó régi és új felfogás

	Környezet	Feladatok	Eszközök
Régi felfogás	<p>1. Általában ismert, kiszámítható, objektív, kvantifikálható és szabályozható.</p> <p>2. Hosszú távú stratégiai tervek készíthetők ezen a kereten belül.</p> <p>3. Bár gyorsan változik, a vezetési folyamatok viszonylagos biztonsággal navigálhatók.</p>	<p>A környezeti változások előrejelzése céljából rövid és hosszú távú tervek kidolgozására van szükség, hogy e változásokat kezelni lehessen és szabályozni lehessen a terv teljesítését. A siker jórészt a pontos és alapos elemzésen és előrejelzésen múlik.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1970 előtt: döntési fa, vezetési rács, ötletbörze.</li> <li>• 1970–80 között: Z-elmélet, konglomeráció.</li> <li>• 1980-tól napjainkig: diverzifikáció, tapasztalati görbe, stratégiai üzleti egységek, nulla alapú költségvetés, értékrend, decentralizáció, minőségi körök, kiválóság, átalakítás, portfóliómenedzsment, „management by walking around“ (a dolgozókkal fenntartott bizalmas viszonyon alapuló vezetés), mátrix, kanban, belső vállalkozás, vállalati kultúra, „one-minute managing“ („egyperces vezetés“), EVA (economic value-added – gazdasági értéktöbblet), játékelmélet</li> </ul>
Új felfogás	<p>1. Jórészt megismerhetetlen, kiszámíthatatlan és zavaros.</p> <p>2. Szubjektív: a valóság társadalmi alapokra épül és alakítható.</p> <p>3. A természetben előforduló kaotikus rendszerekkel (pl. az időjárással) sok közös jellemzője van. A hosszú távú előrejelzés lehetetlen.</p> <p>4. A változás folytonosan irritálja a szervezetet.</p>	<p>1. A jelentés vizsgálata, értelmezése és kifejtése, részvétel a változó környezet kialakításában.</p> <p>2. Olyan szervezet kialakításának az elősegítése, amely a tanulási, innovációs és kreativitási lehetőségeket kiaknázza.</p>	<p><b>Az improvizáló szervezet fő alkotórészei:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A gyakorlást és a teljesítmény fokozását célzó tanulási folyamat.</li> <li>• A munka és a szerep megváltoztatására irányuló vezetés.</li> <li>• Figyelés és kommunikáció.</li> <li>• A történetkidolgozás (stratégia), szereposztás (szervezeti tagok), légkör (kultúra) és a közönség (fogyasztók) sajátos szerepe.</li> </ul>

### Az improvizálás mint új vezetési technika

Mialatt a szervezeti megújulásra vonatkozó kutatást folytattuk, néhány új megközelítést vizsgáltunk, amelyeket a szervezetek alkalmazhatnak, s ezek közé tartozik az improvizálás. Az improvizációval annak a kihívásnak a hatására kezdtünk el foglalkozni, hogy az elterjedt nézettel ellentétben a szervezeteknek talán nem is kellene megújulniuk. Sok vállalat minden anyagi, szellemi és érzelmi vagyonát egy konkrét stratégiának szenteli. Hogyan versenyezhetnek ők azokkal az új szereplőkkel, amelyek jobban tudják vagyunkat az új üzleti módszerekre fordítani. Se szeri, se száma az olyan vállalatoknak mint az IBM és a GM (General Motors), amelyeknek a valamikor sikeres stratégiai orientációját kikezdték a változó környezethez jobban alkalmazkodó új piaci

szereplők. Az In Search of Excellence (A kiválóság nyomában) című besztszellerükben Peters és Waterman számos vállalatot nevezett korszerűnek. Öt éven belül már ugyanezen vállalatok közül egy sem bizonyult kitűnőnek, mert nem tudtak alkalmazkodni.

Összehasonlítottuk a hagyományos színházat – ahol úgy tűnik, hogy a színdaraboknak előre meghatározott élettartamuk van – az improvizációs színházzal, amely állandóan megújul. Szerettük volna megtudni, hogy tudunk-e valamit tanulni ebből az állandóan megújuló és változó színházi módszerből, amely esetleg az üzleti életre is átvihető. A hagyományos és a rögtönzéses módszer szembeállításával jobban meg tudtuk állapítani a különbségeket e régebbi megközelítés, a környezet szabályozásán alapuló régebbi és a környezet tanulmányozásán alapuló újabb megközelítés között. Az improvizálást a terület

klasszikusainak olvasásával, a Second City improvizációs együttes által bemutatott műhelymunkák látogatásával és a Second City tagjainak a menedzseri csoportok munkájába való bevonásával tanulmányoztuk.

A színházi módszerek szembeállításán kívül a hagyományos szimfonikus zenekar és a dzsesszkvartett zenei előadása közötti különbségeket is vizsgáltuk. A dzsessz improvizáció folyamatának alapos elemzésével betekintést nyertünk a gyakorlás és előadás kapcsolatába, a vezetés szerepébe, valamint az egyén és a csoport szerepe közötti eltérésbe. Több tanulságot vontunk le a régi és az új felfogás egyesítését illetően is.

Tapasztalataink alapjaiban változtatták meg a rögtönzéssel kapcsolatos eredeti elképzeléseinket. Olyan véleményt alakítottunk ki, amelyet szerintünk a menedzseri csoportok is alkalmazhatnak. Az improvizálás sem nem egzakt tudomány, sem nem művészet, amelyet csak egyes tehetséges személyek művelhetnek, de nem is olyan alkalmi valami, hogy „minden jól jön, ami úgy hirtelen az eszünkbe jut“, hanem komoly képesség, igazi szakma. Ez a képesség, ez a tudás folyamatos gyakorlással és tanulással sajátítható el, és az adott helyzetre alkalmazható. Az improvizáció nem annyira egyénre, hanem inkább teamre épülő technika, s mint ilyen minden mástól eltérő probléma- és feladatmegközelítési módszert jelent.

### **Improvizálás a színházban**

A hagyományos színház speciális szöveggel kezdődik, amely az előadás irányát és tartalmát meghatározza. A rendező kiválaszt néhány színészt, akik az előírt szerepeket játsszák, s amelyek jól körül vannak írva, és többnyire nem nagyon lehet rajtuk változtatni, s ez biztosítja, hogy a szöveggel hűségesen követik. A szereposztás ezekből a színészekből áll, akiket kor, külső megjelenés, képességek és nem szerint választanak ki. A díszlet teremti meg az előadás mondanivalójának leginkább megfelelő atmoszférát. A jelmezek tovább erősítik és hangsúlyozzák a helyzetet, a színészi szerepeket. Ritka esetben, mint amilyen például a Miss Szaigon vagy az Opera Fantomja Torontóban (Kanada), a színházat kifejezetten ezekre a színdarabokra tervezték.

Az improvizáció ettől elsősorban és leginkább abban különbözik, hogy nincs hozzá szöveggel. A közönség és a szereplők közötti

kölcsönös kapcsolat gyűjtja fel a színészek képzeletét. Nincs díszlet, jóllehet kisebb jelzesszerű tárgyak és jelmezek segíthetnek a történet fonalának hangsúlyozásában, illetve segíthetik a színészt a játékban. Nem megírt szerepet vagy előre megtervezett jelenetet adnak elő, hanem a színészek szabadon határozzák meg szerepüket a közönség által megjelölt tágabb paramétereken belül, amelyet nem korlátoznak olyan tényezők mint a kor és a nem. Ebből következik, hogy a rendező nem tervezi meg a cselekményt, hanem segíti a színészeket abban, hogy gondolkozzanak el játékokon, s ezáltal tapasztalataikból tanuljanak.

Míg a hagyományos darab szükségszerűen koncentrált és jól szabályozott, ellenőrzött, előre kijelölt környezetben zajlik le, addig az improvizálás rugalmas, nyitott és kiszámíthatatlan. A hagyományos színházban a tervezés a sikeres előadás próbaköve, mivel a szöveggel, az igazgató és a színészek uralják a környezetet: a jeleneteket összehangolják, a játékot próbálják. A rögtönzés esetében a jelenetek spontán módon alakulnak, s a színészek a közönségre építenek.

Az e két előadási módszer közötti ellentét jól szemlélteti a környezet menedzselését és vizsgálata közötti néhány alapvető különbséget. Viola Spolin, a színházi improvizálás egyik kiemelkedő írója erről a következőképpen nyilatkozik:

A spontaneitás hozza létre azt a robbanást, amely egy pillanatra felszabadít bennünket a régi tényekkel és információval és más emberek megemésztetlen elméleteivel és technikával agyonterhelt előre megadott vonatkoztatási keretektől és emlékektől. A spontaneitás a személyi szabadság pillanata, amikor szembesülünk a valósággal, az a szemünk elé tárul, vizsgáljuk és ennek megfelelően cselekszünk. Ebben a valóságban minden ízünkben szervezett egésként funkcionálunk. Ez a felfedezés, a kísérletezés, a kreatív újjáteremtés pillanata.

A mi számunkra az improvizációnak ez a jellemzése „horizontális menedzsment“-nek, sok vállalat által alkalmazott szervezeti felépítésnek tűnik. De az is lehet, hogy fordítva áll a dolog. Azok a munkacsoportok és szervezeti képviselők, akik a fogyasztókhöz közel állnak gyakran vannak kapcsolatban velük, akik döntenek és a változó igényekhez és feltételekhez alkalmazkodnak, minden bizonnyal improvizálnak. Ha ehhez hozzátesszük a sikeres horizontális menedzs-

menthez szükséges magatartásformákat, képességeket és kultúrát, többek között azokat, amelyeket a Mercer Management Consulting cég javasol, akkor kezünkben van a sikeres improvizálás kulcsa. Ezek közé az általános jellemzők közé tartozik a változással szembeni türelem, a kezdeményezés és a csoportmunkába és együttműködésbe vetett hit, valamint az improvizáción, rugalmasságon, kockázatvállaláson és adaptív tanuláson alapuló kultúra. Tulajdonképpen úgy véljük, hogy a rögtönzés oktatása segíthet abban, hogy az emberek megállják a helyüket a horizontális menedzsment szokatlan feltételei között.

Ezenkívül párhuzamot vonhatunk a hagyományos színház és az üzleti élet között is. A vállalat általános vállalati stratégia és politikai elvek (szöveggönyv) hatása alatt működik, ahol is ez a stratégia és ezek az elvek határozzák meg az üzleti tevékenység jellegét célok, termékek, piacok és versenyelőnyök tekintetében (terv, grafikon). A szervezeti felépítés jelöli ki a dolgozók (színészek) működési körét, akiknek az a feladatuk, hogy ezen a stratégián belül egy konkrét funkcióra kijelölt specialistaként funkcionáljanak. A vezérigazgató (rendező) lényeges szerepet játszik abban, hogy a stratégia a tervezett módon alakuljon. A vagyon (a díszlet) és sok esetben az egyenruha (jelmez) segíti a stratégia érvényesülését. A hagyományos színdarabhoz hasonlóan a vállalatokra általában egységesen az a jellemző, hogy a koncentráció és az ellenőrzés, irányítás fontosságát kiemelő tervező szervezetek. Sok vállalatnak azonban sokkal nagyobb súlyt kell helyeznie az improvizálásra, ha nem akarja, hogy véget érjen, mint egy színelőadás.

Andy Grove, az Intel vezérigazgatója felismerte, hogy a vállalat stratégiája (szöveggönyve) s személyesen ő mint igazgató (ill. rendező) akadályozza az Intel-t abban, hogy a változó környezetben is versenyképes maradjon. A csúcsmenedzsment két évig semmibe vette a versenypiaci környezetből jövő jelzéseket, amelyek szerint az Intel nem lehet egyszerre a memóriachipben is és a mikroprocesszorban is vezető. Grove így adja elő a történeteket:

Lehet, hogy a menedzsment úgy érezte, hogy a bolondot járattuk vele ezzel a stratégiai retorikával, de az élvonalban levők jól tudták, hogy fel kell hagynunk a memóriachippel... Az ember az ösztönös megérzéseire hagyatkozik, amikor a stratégiát megfogalmazza. Legjelentősebb stratégiai döntésünket nem valamilyen kristálytisztá vállalati vízió alap-

ján hoztuk, hanem az élvonalbeli menedzserek marketing- és beruházási döntése, vagyis olyan menedzserek döntése alapján, akik valóban tudják, hogy mi a helyzet.

Sok vállalat nagy arányokban váltja valóra az improvizációs elveket. Ricardo Semler brazil gyáripari konglomerátuma, a SEMCO alighanem az egyik legnagyobb „improvizáló” szervezet. A vállalatnak az a politikája, hogy nincs politikája. A vállalatnál senki sem tudja pontosan, hogy hány dolgozó van, mert a munka állandó mozgásban van a házon belüli termelés és a vállalat által támogatott telephelyei között. Nincs szervezeti séma, mert a menedzserek úgy gondolják, hogy „a struktúra hierarchiát teremt, a hierarchia pedig korlátokat”. Ezenkívül a SEMCO külön ruhaviseleti előírások, illetve egységes munkaidő nélkül dolgozik, az alkalmazottak pedig saját maguk állapítják meg a fizetésüket.

A hagyományos színház szembeállítására a rögtönzéssel nagyon tanulságos metafora a szervezetek számára, mert ennek alapján megvizsgálhatják, hogy milyen paradigma szerint működnek. Az improvizálás azonban több, mint metafora: az improvizálás olyan képesség, amely fejleszthető. A zenei rögtönzés vizsgálata feltárja a főbb jellegzetességeket ezen a téren.

### A zenei improvizálás

A zenei improvizálás, de különösképpen a dzsessz jól mutatja a zenész által elsajátítandó hagyományos képességek és a később kifejlesztett kevésbé hagyományos képességek egységét. Ezenkívül a tanulás két különálló, de egységes szakasza – a gyakorlási és az előadási fázis – létfontosságú az egész tanulási folyamat szempontjából mind egyéni, mind csoportszinten. A hagyományos képességek és az improvizációs képességek ebben a két szakaszban olvadnak össze, s teszik lehetővé az innovációt.

**Az egyéni gyakorlás.** Az általános, de téves felfogás szerint az a zenész, aki improvizál, öltetszerűen játszik a hangszeren, vagy „menet közben találja ki a dallamot”. Valójában az improvizálás művészetével szemben elkötelezett zenész szigorú szabályok szerint tanulja az improvizálás képességét, amely megköveteli, hogy először az alapvető zenei ismereteket, képességeket, többek között a hangképzést, a kottáról való olvasást és a kézügyességet sajátítsa el. A sikeres improvizálás esetében különösen sok múlik a kézügyes-ségen, amelyet a zenész csak szigorú gyakorlás-

sal (drill) és skálázással tud fejleszteni. Ezzel szemben a mesterségbeli tudás gyakorlással történő fejlesztése során a zenész gyakran eljut a rögtönzéshez, és olyan új ötletek kitalálásához, amelyeket be tud építeni a repertoárjába. Az előadás során ezek az ötletek új és kreatív módon jelennek meg az előadásban, amelyeket előre nem tervezett be. Más dzsesszelőadók hallgatása, amint improvizálnak, valamint dzsesszegyüttesekben való részvétel szintén gazdagítja a zenész repertoárját, miközben folytatja az új ötletek ki-munkálását a régiék megszilárdítása mellett.

Ily módon az improvizálás megtanulható, de a hagyományos ismeretekre kell alapozni. Az előadó csak ekkor tud a status quón túllépni, és új ötletekkel kiegészíteni az addigi ismereteket, és állandóan valami újat kihozni saját magából. Ahhoz, hogy az egyén improvizálni tudjon a szervezeti környezetben, komoly képzésen kell átesnie mielőtt a technikákat a vezetési gyakorlathoz tudja igazítani. Ezért először a szervezői készségeket – a figyelmet, a kommunikálást, a felkészítést és az időbeosztást – kell elsajátítania az adott szakma alapvető ismereteivel párhuzamosan. Az együttes rögtönzése csak akkor lesz hatékony, ha a tagok, az egyének alapos vezetési és szakmai ismeretekkel rendelkeznek.

**Az együttes gyakorlás.** Ha megvizsgáljuk a különböző zenei együtteseket és szembeállítjuk a szimfonikus zenekarban gyakorlókat a dzsessz-kvartettben játszókkal, akkor további tanulságokat tudunk levonni. Minden egyes zenekari tagnak kellő gyakorlási időt kell fordítania arra, hogy valamely zeneművet mind szakmailag, mind zeneileg elsajátítson, mert csak így érheti meg a zeneszerző szándékait. Az elsőhegedűsnek például a hegedűsök csoportjával való gyakorlással kell biztosítania, hogy ez a csoport megfelelő színvonalon játsszon. Végül is minden zenész minden csoportban a karmester utasításait követi, mert ő vezet és irányít, ő finomít, ő támaszt követelményeket, ő adja meg és teremti meg a darab hangulatát. A karmesternek víziója van, és azért dolgozik a zenekarral, hogy ezt a víziót valóra váltsa.

Ezzel szemben egy dzsesszkvartett gyakorlása laza, strukturálatlan és kísérleti jellegű – ekkor születnek az ötletek vagy vetik el őket, és ekkor teremtik meg a zenei összhangot az együttesen belül. Az együttes nem egyszerűen a karmester interpretációját követi pl. egy olyan darab esetében mint Duke Ellington klasszikus alkotása, a „Szentimentális hangulat“, hanem a tagok egyéni stílusának ötvözésével éri el az összhan-

got. Az együttesnek nem kell feltétlenül és pontosan azt játszania, ami a papírra van írva. Azokat az alapvető akkordváltásokat is követheti, amelyek az adott dalt meghatározzák, de a vonósnegyes kísérletezni fog, hogy egy csak rá jellemző friss és dinamikus hangzást hozzon létre. Azoknak az egyéneknek, akik az alapismereteket már elsajátították, és akik vállalják ezt a kreativitási folyamatot, együtt kell gyakorolniuk az improvizálást az előadásra való felkészülés során.

A szervezetek fontos tanulságot vonhatnak le az együttes gyakorlásnak ezekből a szempontjaiból. A szimfónia esetében a partitúra és a karmester tölti be a koordináló és integráló mechanizmus szerepét. A zenészek szakmai minőségben szerepelnek, ami az egyének többségének esetében azt jelenti, hogy „nem feltétlenül kell szeretniük egymást“. Ezzel szemben a dzsessz-improvizálás magas fokú bizalmat és kölcsönös elismerést feltételez: ezek a zenészek feloldódnak az együttesben és gyakran jó barátok.

Ha a szervezet rögtönözni szeretne, akkor el kell vetnie a mesterséges integrációs mechanizmus ismérveit, s a bajtársiasságra, a kölcsönös bizalomra és tiszteletre kell helyezni a súlyt. John Seely-Brown, a Xerox kutatási elnökhelyettese nagyra becsüli a „munkaközösség“-et, ahol az egyének csoportokba szerveződnek, amelyeknek közös elveik vannak. Ők annak alapján választják ki a csoport tagjait, hogy kivel szeretnének együtt dolgozni, és kitől tudnak tanulni.

A csoportmunkának ezek az elemei szintén bizonyos mértékig korlátozzák a csoport méreteit. Ahhoz, hogy az egyének fel tudjanak oldódni a csoportban, jól kell ismerniük egymást. Ricardo Semler ezzel kapcsolatban kidolgozta az „oszd meg és virágozz“ elvet. Ahhoz, hogy az egyes személyek „teljes gőzzel“ dolgozhassanak, mindenkit ismerniük kell maguk körül. Ezért a hatékony szervezet legfeljebb 150 főből állhat. Az e csoporton belüli hatékony improvizálás még kisebb számokat igényel. Az improvizációs csoportok többségének csak három-hat tagja van egyszerre.

## A vezetés

Improvizálás esetén a vezetés új tartalommal telik meg. Képzeljünk el egy dzsesszkvartettet, amely előadni készül a „Szentimentális hangulatban“-t, amely lazán felvázolt zenei témával (stratégia), a zenészekkel (dolgozókkal), hallgatósággal (vevők) és hangszerekkel (vagyon) kez-

dódik. A szaxofonos (a vezérigazgató) vállalja a vezető szerepet. Amikor az együttes előad, a tagok biztonságérzetüket és magabiztosságukat abból merítik, hogy hangszerükön jól tudnak játszani, és hosszú órákig próbáltak együtt. Ez a magabiztosság nem csupán a zenei vagy előre rögzített minták memorizálásából fakad, hanem a többi tag személyiségének, stílusának és reakciójának ismeretéből, valamint olyan környezetben való gyakorlásból, amely elősegíti az ötletek folyamatos és közös megvalósítását.

A zenészek (dolgozók), akiknek mindegyike elszántan, minden erejével fejleszti a tudását, az egység szerves részei. Az egyes személyeknek feszülten kell figyelniük és elképzeléseiket világosan kell kifejezniük hangszerükkel akkor is, ha vezető szerepet játszanak, és akkor is, ha közreműködők egy dal eljátszásában, egy szóló improvizálásában vagy egy szólista kísérésében. És fordítva, a zenekari zenészeknek speciális feladatot kell végezniük, amelyek nagy része kifejezetten támogató jellegű. Jóllehet a többi zenész is döntő fontosságú, a résztvevőknek olyan helyzetben kell játszaniuk, amely nem vezet új ötletek kitalálásához vagy mások ötleteire való egyéni reakcióhoz.

**Ahhoz, hogy az egyén improvizálni tudjon a szervezeti környezetben, komoly képzésen kell átesnie, mielőtt a technikát a vezetési gyakorlathoz tudja igazítani.**

Ahogy a dzsesszdallam folytatódik, a négyes tagjai érzik a közönség (a vevők) energiáját, vagyis az állandóan változó környezetet. Ily módon a zenészek beépítik az alkotás folyamatába a közönség hangulatát. Hagyományos előadás alatt a zenekar teremti meg a hangulatot a közönség számára.

Ekkor a zongorista szólót kezd játszani, a szólam egyre erőteljesebbé válik, és a négyest izgalmas változatossággal vezeti. A többi játékos követi ezt a vezérdallamot és díszíti, támogatja az ötleteket, kísérletezik velük. A szaxofonos (a vezérigazgató) a szokásostól eltérő vezetési stílust alkalmaz, és sokféle szerepet vesz fel az előadás alatt. Ez a zenész nem irányít, nem utasít sőt még csak nem is kér, hanem támogat és követi a többi szólista vezérdallamát, figyeli a többi tag ötleteit, kapcsolatba lép a közönséggel, ezenkívül részt vesz a szóló rögtönzésében.

A szaxofonművész „kiszolgáló vezető”-nek tekintett vezetési stílust jeleníti meg. Az a ve-

ző, aki megtanulja, hogy elsőként cselekedjen, hajlamosabb arra, hogy a vevő reakálásának és a munkatárs magatartásának nüanszait érzékelje. A kiszolgáló vezetőnek előrelátásra is szüksége van: kell, hogy érzéke legyen ahhoz, hogy a kiismerhetetlen és előre nem látható helyzetben menedzseljen. Ebből a szempontból a szaxofonjátékos kiszolgáló vezető, aki feszülten figyeli az együttes többi tagját, aki kommunikál velük, olyan feladatokat teljesít, amelyek az együttes többi tagját segítik, lehetővé teszi, hogy a többiek vezessenek, és teljesen kibontakoztathassák elképzeléseiket, és akinek odafigyelése és kommunikálása megkönnyíti az együttes többi tagjának munkáját.

Ennek a vezetési módszernek a legszemléletesebb példája alighanem Ricardo Semler, aki öt másik személlyel együtt felváltva tölti be a SEMCO vezérigazgatói posztját. Ő büszke a vállalat önállóságára és arra, hogy tisztségét már ketten is betöltötték anélkül, hogy tudott volna róla, mialatt hosszú ideig távol volt.

### Gyakorlás és előadás

Sokan kijelentették már, hogy bármely területen a legtöbbet a gyakorlási fázisban lehet tanulni. A gyakorlat és a teljesítmény azonban a szervezeti tanulási folyamat két fő alkotóeleme. A kulcsfontosságú innováció egyéni és csoport szinten ebben a két fázisban, valamint a kettő közötti gondolkodási stádiumban születik meg. Dzsessz-improvizálás esetén az együttes a gyakorlás során határozza meg a dal stratégiáját. Kijelöli azt a keretet, amelyen belül kell előadni, szemben az a megállapított programmal, amelyet a szimfonikus zenekar pontosan követ.

Nem szeretnénk azt a látszatot kelteni, mintha az improvizálást előnyben kellene részesíteni a hagyományos gyakorlással és előadással szemben. A sikeres rögtönzéshez alaposan kell ismerni a hagyományos módszereket és előadási módokat. Az improvizálási feladat azért is nagyobb, mert mindkét tanulási módot – a hagyományos és az improvizálási módot – feltételezi.

Ugyanakkor viszont az improvizálás sok esetben gazdagítja a hagyományos előadást. Az improvizált előadási szituációban játszott sok nagy szóló hangjegyről hangjegyre való átírás, ezért semmi sem vesz el a szóló értékéből. Ezt az új „intézményesített” szólót nem improvizáló is eljátszhatja, aki azt hagyományos módon gyakorolja be és adja elő. Amennyiben az együttes ezt a megközelítési módot alkalmazza, az együttes



magáévá teszi a múltbeli előadások és gyakorlások során egyénileg és együttesen megtanult ismereteket. Egyrészt az együttes biztosítja, hogy a revidált szóló rendkívüli és kreatív sajátosságait a következő előadás során juttatja kifejezésre. Másrészt viszont, amikor a zenészek a múltbeli tanulást intézményesítik, s az így válik a jövőben tanulás és interpretálás keretévé, azt kockáztatják, hogy eredetiségük legmélyebb rétegeit, az egyes dalok laza, strukturálatlan megközelítését bolygatják meg.

A művészetekben alkalmazott rögtönzés sok fontos tanulsággal szolgál. A sikeres improvizálás akár a színművészetben, akár a zenében, akár az üzleti életben az alapképességek gondos ki munkálására épül. Az improvizálók számára a teamen belüli és a közösséggel folytatott kommunikáció a spontán előadás legfontosabb forrása. Ez a gyakorlással és az előadásokkal kifejlesztett képesség feltételezi, hogy az előadó hozzáállása rugalmas legyen, mert így tud alkalmazkodni a közönség, a munkatársak és a vezető követelményeihez. Nem elegendő ugyanis a vevőre figyelni, a változásokat nyomon követni és érzékeltetni a lehetőségeket; az előadónak ezenkívül formanyelv és cselekvés tekintetében egyaránt reagálni kell ezekre a változásokra. S végül az együttes sikere az egyes személyek képességein múlik.

### **A menedzsment feladatai: a kínálkozó lehetőségek kiaknázási képességeinek fejlesztése**

Az elmélet és a gyakorlat közötti távolság egy sor, a színpadi képzés számára kidolgozott improvizációs gyakorlattal hidalható át, s ezek a gyakorlatok képezik a vezetői csoportokkal végzett csoportos képzés alapját is. Ezek a gyakorlatok a környezettel, a történet kidolgozásával (stratégia), a szereposztással (szervezeti tagok) és az előadás hangulatával (szervezeti kultúra) kapcsolatos készségek fejlesztésére szolgálnak. De először hadd figyelmeztessünk arra, hogy nem elégséges a rögtönzésről olvasni: ki kell kísérletezni, hogy miképpen tudjuk a hatását érzékeltetni. A kísérletezés az improvizálás lényege.

#### **A környezet**

A szervezetnek javára válik, ha tagjai az ismerős termékeket, piacokat és ágazatokat másképpen és más szemmel tudják látni. Sok szervezet azonban megnehezíti a kreatív gondolkodást, mert az egyéneket nem csak a konvencionális szemlélet-

mód korlátozza, hanem a konvencionális politika és eljárás is, amelyek szűklátókörűséget idéznek elő.

Az improvizálás megköveteli, hogy az egyén ne menedzselni vagy szabályozni, ellenőrizni próbálja a környezetet, hanem igyekezzen tanulmányozni és együttműködni vele (hagyja, hogy a környezet alakítsa). Ahogyan a menedzser elkezdi megismerni az üzleti környezet kiszámíthatatlan jellegét, egyre inkább igényli, hogy az alakítsa, és egyre inkább érzi a rögtönzés igényét. Ha hagyjuk, hogy a környezet alakítson bennünket, akkor a minimálisra kell csökkentenünk az előítéletet és a részrehajlást, amely figyelmünket a megszokottra és a várhatóra irányítja. Ha feltárjuk a jobb oldali agyféltekére jellemző intuitív képességeket, akkor ezzel a minimálisra csökkentjük a logikát és a racionalizmust, vagy más szóval a jobb agyféltekére jellemző gondolkodást, amely többnyire a kreativitás ellen hat.

A Second City színházi improvizációs együttes sokféle egyéni és csoportos gyakorlatot végez a jobb agyféltekére jellemző gondolkodásmód erősítésére. Ezek a gyakorlatok sokszor túlságosan egyszerűnek és kezdetlegesnek tűnnek, márpedig érdekesekek, izgalmasak és jól megalapozott elveken alapulnak, főképpen azon, hogy a racionális gondolkodást kiiktatják a spontaneitás hangsúlyozásával, amely ellentétes cselekvések végzésével történik.

Az egyik gyakorlat, amely az *Értelmetlen megnevezés* nevet kapta, abból áll, hogy az illetőnek gyorsan körbe kell járnia a szobában, s közben rá kell mutatnia és meg kell neveznie egy tárgyat. Az egyetlen kikötés, hogy a tárgyat nem szabad igazi nevével nevezni. A *Tapsolj és mutass rá* nevű csoportgyakorlaton az egyik személy egy másik nevét mondja, miközben tapsol, de valaki másra néz és másra mutat rá. Ezután az a személy folytatja a gyakorlatot, akinek a nevét mondták. A résztvevők hamarosan felfedezik, hogy nagyon nehéz ellentétes cselekvéseket végrehajtani. Ezenkívül az is nehézséget okoz a résztvevők számára, hogy ellentétes jelzéseket fogadjanak. Gyakran az a személy kezd válaszolni, akire rámutattak, s nem az, akinek a nevét mondták.

A harmadik, a *Szinkronizálási* gyakorlatban két személynek két másik által mondott szavaknak megfelelően kell cselekedniük. A csoport többi része úgy teremti meg a hátteret, hogy megjelöli szerepüket és a helyzetet. A két „színész” tulajdonképpen egy hangból és egy testből áll, amelyek a szoba különböző részein

vannak. Mindegyik testnek nagy nehézséget okoz, hogy a hang szabályozza, a két hangnak pedig nehéz beszélgetést folytatnia a test mozgásához. Végül a különálló részek megtanulják a szavak és a cselekvés koordinálását.

### Történet kitalálása (üzleti stratégia)

A *történetkitalálás* megtanítja, hogyan készítsünk forgatókönyvet vagy hogyan alkossunk történetet a környezet és más emberek jelzései alapján, s aztán hogyan dolgozzuk ki a részleteket. Improvizálás esetén a szereplők fokozatosan fejlesztik a történetet. A helyzet minden apró nüanszát, illetve jellegzetességét magukba építik, s mindegyiket felerősítik a játék során, s ez lehetővé teszi a mélyebb vizsgálódást és a teljességre törekvő kibontakoztatást.

Jóllehet úgy tűnik, hogy a történetkitalálás inkrementális jellege ellentétben áll az átalakulással járó változás gyakran emlegetett szükségességével, szerintünk a kettő kiegészíti egymást. Minden átalakulással járó változás mögött az egyéni gondolkodásban beálló inkrementális változások állnak. Szervezeti átalakulás többnyire akkor következik be, amikor az inkrementális változási folyamatban keletkező gátak, amelyek hosszú idő alatt halmozódnak föl, egyszerre csak megszűnnek, s lehetővé válik a cselekvés. Az improvizálás inkrementális változásokat idéz elő a gondolatban is és a cselekvésben is, s ez nem válság idején kulminál, hanem idővel szervezeti átalakulássá válik. Nagy ugrásokra csak akkor van szükség, ha a szervezet nem hangolódik rá a környezetben végbemenő inkrementális elmozdulásokra.

Az *Alkossunk történetet* elnevezésű másik gyakorlat azon alapul, hogy a résztvevők csoportjának tovább kell építeniük egymás történetét. A nem játszó résztvevők adják a csoportnak a történet címét, pl. azt, hogy „Holdbéli western“. Az egyik tag hangolja össze a cselekmény szálainak szövését, ő mutat rá az egyik résztvevőre, hogy mondjon néhány nyitó mondatot. Mondat közben egy másik személyt is kiválasztanak, hogy ő a történetet úgy folytassa, hogy egy keveset hozzáad és így tovább. Néhány személynek van elképzelése arról, hogy a történet szálát hogyan kell tovább szőni, de nem tud arra építeni, amit a többiek elkezdtek. A történetek így nagy, egy témából és helyzetből kiinduló és egy másikba átnövő összefüggéstelen kiágazások lesznek, ami nagyon hasonlít sok szervezet stratégiájára. Más személyek annak ellenére sem hajlandóak

elkalandozni a tárgytól, hogy a történet egészen más, de esetleg sokat ígérő irányba fejlődött.

A történetkitalálás szorosan összefügg a stratégiakialakítással. A menedzsernek azt kell menedzselnie, ami egy adott pillanatban „terítéken van“, s nem nagy, utólagos döntéseket kell hoznia, hanem a kisebb, előremutató fejleményekre kell koncentrálnia, akárcsak a folyamatos fejlesztés technikája esetében. Kutatásunk sajnos azt jelzi, hogy sok észak-amerikai vállalat nem azzal foglalkozik, hogy miképpen tudná a tevékenységét inkrementálisan javítani, hanem egy csapásra szeretné a problémát megoldani.

### A szereposztás (a szervezeti tagok)

Az *Alkossunk történetet* gyakorlat az improvizálásnak egy másik döntő szempontjára – a szereplők közötti kapcsolatokra – is irányul. Amennyiben az adott helyzet uralásáról lemondunk, de nem tudjuk pontosan, merre tartunk, akkor bízunk kell csoporttársainkban és a kísérletezésben. A viszonzás a bizalom kialakításának döntő alkotórésze. Feltételezi, hogy képesek vagyunk információt és jelzéseket adni, kapni és elismerni. A rögtönzés jótékony összhangját az biztosítja, erősíti, hogy a résztvevő személyek nagyvonalúan jó alapanyagot bocsátanak egymás rendelkezésére a munkához. Ugyanígy a hivatásos jégkorongozók tanulmányozása során kiderült, hogy ha nagyfokú bizalom van a játékosok között, akkor sokkal pontosabban és hatékonyabban adják át egymásnak a korongot, s ennek folytán sokkal több gólt érnek el, mint azok a csapatok, ahol a bizalom kisebb mértékű.

Az improvizálás interaktív csoportmunkájának sok eleme megtalálható a „*Képzeltbeli kötélhúzás*“-ban. Két külön csapat tagjainak meg kell fejtenie a jelzéseket és együtt kell dolgozniuk azon, hogy hatékonyan tudják menedzselni az „adok-kapok“ viszonyt, hogy a kép életszerű legyen. A két csapat különböző időpontban veszi át a vezetést. A csapatoknak együtt kell működniük, miközben azt a látszatot kell kelteniük, hogy versenyeznek.

Hogyan lehet a színielőadás elveit a szervezeti tagok menedzselésére és a velük való munkára alkalmazni? Először is, ha olyan környezetet hozunk létre, amely erősíti a bizalmi légkört, segít abban, hogy kibontakozzon a kreativitás. Másodsor, felülről lefelé nézve a dolgozóknak is és a menedzsereknek is el kell sajátítaniuk a viszonzás három fajtáját: az adást, a kapást és az elismerést. E képességek elsajátítása nemcsak a

bizalmat erősíti, de a kommunikáció javítását is, valamint a történet, illetve stratégiaalakítás folytatását is megkönnyíti.

### A légkör (szervezeti kultúra)

A rögtönzési tevékenységhez pozitív légkörre, kultúrára van szükség. Az improvizálási készségfejlesztő gyakorlatokhoz és a valós időben való improvizáláshoz olyan környezetre van szükség, amely nem bünteti a hibát, nem kritizálja azt, ami a felületes szemlélő számára butának tűnik. A szemrehányástól, a szégyentől való félelem az egyik fő oka annak, hogy az emberek azt választják, amiről tudják, hogyan kell megtenni, ami már addig is bevált, annak ellenére, hogy a környezet megváltozott. Guy Claxton szerint a tanulást akadályozó négy tényező a következő: a magabiztosságra, a kényelemre, a következetesre és a hozzáértésre való törekvés. Az ismer-

etlen kifürkészése sajnos azt jelenti, hogy az egyének e feltételeket félre kell tennie. Ez pedig többnyire vagy lelkesítő vagy rendkívül nyomasztó.

A lelkesedés és a félelem közötti különbség mutatkozik meg a biztonsági háló esetében. Annak a személynek az érzései, aki ezt a négy feltételt félreteresi, a trapézművészeire hasonlítanak, aki elengedi az egyik rudat, és a levegőben függve bízik abban, hogy a következő rúd a helyén lesz. Az az előadó vállalkozhat ugyanis kockázatos műveletre, aki biztos abban, hogy az érzelmi és anyagi biztonsági háló a helyén van.

A szervezetnek el kell gondolkoznia azon, hogy mely biztonsági tényezőket kell rendelkezésre bocsátani ahhoz, hogy a szervezeti tagok kitégyék magukat a kockázatnak. Bizalom nélkül az emberek nem vállalják a veszélyeket, enélkül pedig nem vállalják azt a kockázatot, ami a status quo feladásával jár.

2. táblázat

Az improvizálás alkalmazása az üzleti életben

Improvizálás	Improvizálási jelmondatok	Az improvizálási jelmondatok megfelelői az üzleti életben
<b>Környezet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A környezet megtanít arra, amire szükségünk van, ha hagyjuk.</li> <li>- Tekintsük a környezet egész gazdagságában és összetettségében.</li> <li>- Ne mi alakítsuk a környezetet, hanem hagyjuk, hogy a környezet alakítson bennünket.</li> <li>- Ellentétes cselekedetekkel hangsúlyozzuk a spontaneitást.</li> </ul>	<p><b>Környezet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Kutassuk ki, működünk együtt vele, tanuljunk belőle, ne igyekezzünk uralmunk alá hajtani.</li> </ul>
<b>Történetkitalálás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Azzal gazdálkodjunk, amink van; arra koncentráljunk, ami a rendelkezésünkre áll.</li> <li>- Egy mindennapos helyzetre koncentráljunk; dolgozzunk ki egy témát; maradjunk meg ennél a témánál.</li> <li>- Ne ugorjunk nagyot.</li> <li>- Ne aggódjunk amiatt, hogy a történet merrefelé halad, ill. hogyan alakul.</li> <li>- A tagadás megszakítja a történet továbbfűzését.</li> </ul>	<p><b>Stratégia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Inkrementális fejlődés.</li> </ul>
<b>Szereposztás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teremtsük meg a bizalom légkörét.</li> <li>- Tanuljunk meg viszonzni: adni, kapni, elismerni.</li> <li>- Találjunk valami módot vagy helyet, ahová csatlakozhatunk.</li> <li>- Figyeljünk egymásra,</li> <li>- Készüljünk fel arra, hogy más időpontban másképpen kell vezetni.</li> </ul>	<p><b>Szervezeti tagok</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bízunk, kommunikáljunk, legyünk rugalmasak, gyakoroljuk a többféle szerepet, feladatot.</li> </ul>
<b>Légkör</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nem baj, ha butának vagy ostobának látszunk.</li> <li>- Találjunk olyan helyet, ahol nyugodtan tünhetünk butának (pl. az improvizációs műhelyt).</li> <li>- Kötelességünk, hogy meggyőző hatást keltsünk.</li> <li>- Ne olyat cselekedjünk, ami könnyű.</li> </ul>	<p><b>Kultúra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Teremtsük meg az elkötelezettség, a kockázatvállalás és az innováció kultúráját.</li> </ul>
<b>Improvizálás</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A jelenben vagyunk, itt és most kell cselekednünk.</li> <li>- Ha a jövőbeni cselekvésre koncentrálunk, ez gátolja a jelenben való cselekvésünket.</li> <li>- A gondolkodásról térjünk át a tettekre; ne gondolkodjunk túl sokat.</li> <li>- A közönség azért jön, hogy abban a pillanatban lásson bennünket.</li> </ul>	<p><b>Tevékenység</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Koncentráljunk arra, hogy a jelenben kiválóit nyújtsunk, de működjünk együtt az érdekeltekkel a jövő megteremtésében.</li> </ul>

## Finálé helyett

Ha összehasonlítjuk a hagyományos színházat az improvizációs előadással, a hagyományos szimfóniát pedig az improvizációs dzsesszkoncertyával, akkor ezzel a környezethez való viszonyulás és a környezetben való működés különböző módjait világítjuk meg. A hagyományos színház, amelyre a szövegek, a jelenetek, a kellékek, színészek, jelmezek és rendező a jellemző, többnyire előre kiszámítható, ellenőrizhető és előre meghatározott módon nyújt élményt a közönségnek. Amikor a darabnak vége, a szervezet felbomlik.

Ezzel szemben a rögtönzés alig-alig rendelkezik a hagyományos színház kellékeivel, s ezzel az együttesnek maximális rugalmasságot kölcsönöz, s így alkalmazkodni tud a közönség igényeihez. Az anyag minden előadás után megváltozik, de a társulat együtt marad, a szervezet tovább él. Jóllehet a vállalatok többsége hagyományos színházként funkcionál, a menedzser nem olyan mint a színdarab rendezője, aki tudja, hogy a produkció csak meghatározott ideig fog tartani. Emiatt sok vállalat tovább igyekszik ezt az üzemet meghosszabbítani, mint ameddig a vásárló (a közönség) ezt támogatja, ezért megbukik.

Míg a különböző színházi stílusok példájával a környezetre vonatkozó „rég” és „új” felfogás közötti különbséget kívántuk érzékeltetni, addig a dzsessz improvizálással a kettő közötti összefüggést igyekeztünk megvilágítani. Az improvizált és hagyományos zenei forma alapját képező specifikus készségek olyanok, mint az üzleti életben a „tervezési” funkció. A jó improvizátornak azonban még más készségekre is szüksége van, hogy ki tudja használni az adott pillanatban meglévő lehetőségeket.

A színházi rögtönzés gyakorlati módszer arra, hogy a menedzser megismerje az üzleti környezetben való improvizálást. Ezek a gyakorlatok megkönnyítik az egyéni és a csoportos gyakorlást és előadást. A szervezeteknek azonban ezenkívül még sok más kérdést kell figyelembe venniük, ha ki akarnak dolgozni egy olyan folyamatot, amelynek során ki tudják használni a tervezési folyamatot kiegészítő lehetőségeket. Ezek a kérdések a következők: Segítik vagy akadályozzák a szervezet struktúrái és módszerei az improvizálást? A szervezet félelem és büntetés nélkül elősegíti-e a

kísérletezést? Hogyan illenek a gyakorlás és az előadás szempontjai a napi tevékenységbe? Ha valamely szervezet egy színdarabhoz vagy egy szimfonikus zenekarhoz hasonlóan működik, akkor a döntő kérdés a következő: Fel kell-e oszoznunk miután a darab véget ért, vagy részt kell-e vennünk egy improvizációs folyamatban, amely lehetővé teszi a folyamatos megújulást? A szervezet meghosszabbíthatja élettartamát, ha improvizációs jellegű teameket alkot. A szervezetnek azonban képesnek kell lennie arra, hogy elviselje a töréseket, kényelmetlenségeket és az esetleges tévedéseket.

Előfordul olyan helyzet, amelyben a kiváló tervezés mindennél előbbre való, míg más esetekben a spontaneitás a döntő. Még az olyan improvizációs együttesek is megterveznek bizonyos részeket a műsorukban, mint a Second City. A Second City sikeres improvizációs darabjai valamely show-nak csak a harminc százalékát veszik alapul mindenkor műsorfejlesztéséhez. A színészeknek minden show-ban legalább egy olyan jelenetük van, amelyről tudják, hogy korábban már bevált. Ugyanígy vannak olyan vállalatok, mint pl. a 3M, amelyek nagyon sikeresek az improvizációs kultúra termékfejlesztésben való ápolásában. A tájékoztatósi feljegyzések sikeres feltalálása mutatja, hogy a 3M hogyan intézményesíti az improvizálást.

Így tehát lehetséges, hogy a mai üzleti környezetben mindkét orientációra egyszerre van szükség. A hagyományos vezetési eszközök megkönnyítik a tervezési és végrehajtási kapacitás kiépítését. A rögtönzés sokat segíthet a lehetőségek maximális kihasználásában. Az, hogy a szervezeti tagok mennyire hatékonyan tudnak reagálni a lehetőségekre, nagymértékben függ improvizációs képességeiktől.

Ennek a cikknek a pusztán elolvasása még nem teszi lehetővé, hogy a vezető a vállalatot improvizáló szervezetté alakítsa át. Mégis, Johnson szavaival élve „A spontaneitásról való olvasás nem tesz bennünket spontánabbá, de legalább megakadályozhat bennünket abban, hogy az ellenkező irányban haladjunk.” Hozzá kell tehát kezdenünk az improvizálás gyakorlásához és előadásához.

(Fordította:  
Bihari Gábor)