



MATERIAŁY
W WERSJI
ELEKTRONICZNEJ

ĆWICZENIA IMPROWIZACYJNE W PROGRAMACH SZKOLENIOWYCH

KAT **Koppett**



Wolters Kluwer

ĆWICZENIA IMPROWIZACYJNE W PROGRAMACH SZKOLENIOWYCH

Przełożył Grzegorz Łuczkiewicz

Tytuł oryginału

TRAINING TO IMAGINE

Practical Improvisational Theatre Techniques for Trainers and Managers to Enhance Creativity, Teamwork, Leadership, and Learning

Wydawca

Kamila Dołęgowska-Narloch

Redaktor prowadzący

Janina Burek

Opracowanie redakcyjne

Joanna Holdys

Korekty i skład

Wydawnictwo JAK

Projekt graficzny okładki

Studio Kozak

Zdjęcie wykorzystane na okładce

© *iStockphoto.com/Yuri*

© Stylus Publishing, LLC, 2001, 2013

All rights reserved.

Translation from the English language edition published by Stylus Publishing, LLC.

© Copyright for the Polish edition by Oficyna Ekonomiczna,

Oddział Polskich Wydawnictw Profesjonalnych Sp. z o.o. 2003

© Copyright for the Polish edition by Wolters Kluwer SA, 2016

All rights reserved.

Wydanie II

Wydanie I ukazało się pod tytułem *Techniki teatru improwizacji w programach szkoleniowych*

ISBN 978-83-264-8270-0

Wydane przez:

Wolters Kluwer SA

Dział Praw Autorskich

01-208 Warszawa, ul. Przyokopowa 33

tel. 22 535 82 19

e-mail: ksiazki@wolterskluwer.pl

www.wolterskluwer.pl

księgarnia internetowa www.profinfo.pl

*Dla Liï,
mojej ulubionej towarzyszki
zabaw improwizacyjnych i nauczycielki*

Spis treści

Podziękowania.....	11
Przedmowa do pierwszego wydania.....	13
Przedmowa do drugiego wydania	19
Wprowadzenie	23
Część I. Zasady.....	29
Rozdział 1. Przegląd	31
Zaufanie.....	33
Spontaniczność.....	33
Przyjmowanie propozycji.....	34
Słuchanie i świadomość.....	35
Opowiadanie.....	36
Komunikacja niewerbalna	37
Rozdział 2. Zaufanie.....	39
Reguła.....	39
Praktyka.....	44
Rozdział 3. Spontaniczność.....	48
Reguła.....	48
Praktyka.....	55
Rozdział 4. Przyjmowanie propozycji.....	62
Praktyka.....	74
Rozdział 5. Słuchanie i świadomość.....	77
Praktyka.....	86
Rozdział 6. Opowiadanie.....	91
1. Obserwuj uważnie.....	93
2. Twórz związki	94

3. Znajdź zabawę	96
4. Nadawaj zdarzeniom strukturę	97
5. Uwzględniaj żywe opisy	101
6. Bądź elastyczny	103
7. Gromadź bibliotekę i przeglądaj jej regały	105
Praktyka	107
 Rozdział 7. Komunikacja niewerbalna	112
Doskonalenie narzędzia	113
Zestrojenie umysłu i ciała	114
Zachowania związane ze statusem	117
Praktyka	121
 Część II. Ćwiczenia	125
Wprowadzenie	127
Brzmiący krąg	133
Budowanie metafor	135
Chlapu, chlapu, chlap	137
Czytanie w myślach	141
Eliminacja	143
Emocjonalne zebranie	147
Fotografie i matematyka	151
Głupie pytania	155
Historia mojego imienia	159
Informacje	161
Jednostronny dialog	165
Karciany status	169
Konferencja prasowa w tajemniczym języku	173
Krąg pomysłów	177
Liczenie grupowe	179
Mówienie unisono	183
Nasiona opowiadania	187
Na sznur!	189
Nie udało mi się!	191
Niewidzialne piłki	193
Obserwacja	197
Odbijanie piłki	199
Odpadasz!	201
Opowiadanie jak sznur pereł	203
Opowiadanie z dyrygentem	207
Opowiadanie z wizją	211
Opowiadanie ze szkieletem	215
Poezja obrazu	219
Pokaz statusu	221
Pokaż się!	225

Prawda czy zmyślenie?	227
Przekazywane klaśnięcia.....	231
Przekazywanie gestu.....	235
Przekazywanie historyjek.....	237
Przekazywanie statusu	241
Przełączana mowa	243
Rozgrzewka.....	245
Rozmowa z trzystuletnią luką.....	249
Rysowanie parami	251
Rzucanie piłką.....	253
Schematy słów.....	257
Słowna musztra	261
Słowo po słowie	263
Snucie wizji	267
Spacer z zamkniętymi oczami	271
Splot opowiadań	273
Spontaniczny marketing.....	275
Strefa bezpieczeństwa.....	279
Superbohaterowie	281
Tak, ale.../tak, i.....	283
Test spostrzegawczości	287
Trzy cechy wspólne	291
Tworzenie postaci.....	293
Ubarwić – kontynuować.....	297
Wręczanie prezentów	301
Wywiad z ekspertem	305
Zgódź się!	309
Zmiany statusu.....	313
Zwierciadło klasyczne	317
Zwierciadło w kręgu	319
 Dodatek	 323
Literatura	333

Podziękowania

Lista ludzi i organizacji, którym zawdzięczam wiedzę i doświadczenia znajdujące odzwierciedlenie w tej książce, wciąż się wydłuża. Są na niej między innymi:

Zespoły teatralne, z którymi miałam okazję pracować i od których mogłam się uczyć – Freestyle Repertory Theatre, BATS Improv, Chicago City Limits, Unexpected Company i moja obecna teatralna rodzina The Mop & Bucket Company (www.mopco.org).

Alain Rostain z Creative Advantage, który dał mi pierwszą pełnoetatową szansę zawodową i był pionierem wykorzystania improwizacji w świecie działalności gospodarczej.

Członkowie Applied Improv Network (AIN), sieci kontaktów zainicjowanej przez Alaina Rostaina i Paula Z. Jacksona, która łączy dziś tysiące praktyków improwizacji stosowanej z całego świata. Uzyskałam dzięki niej dostęp do niezmiernie wartościowej skarbnicy wiedzy, mądrości, umiejętności i postaw. Cała ta wspólnota wciąż rozwija żywotny obszar naszej działalności zawodowej i oddziałuje na nią mocniej, niż zdajemy sobie z tego sprawę. Członkowie AIN dają mi nadzieję na przyszłość i z całego serca dziękuję im za cały „materiał”, który wykorzystałam w tej książce.

Ludzie z Performance of a Lifetime – Cathy Salit, Maureen Kelly, David Nackman – którzy konsekwentnie wynoszą pracę moją i całej naszej branży na coraz to wyższe poziomy. Jestem im głęboko wdzięczna za całą współpracę i za to, że przedstawili mnie kilku moim najdroższym koleżankom i kolegom.

Moi zawodowi mentorzy, koledzy i przyjaciele; wśród wielu innych: Sivasailam „Thiagi” Thiagrajan, nestor i mentor nas wszystkich, Andy Kimball z Qube Learning, Rebecca Stockley, William Hall, Rich Cox, Dan Klein, Patricia Ryan Madsen, Kenn Adams, Laura Livingston, Matthew Richter, Kevin Eikenberry, Elizabeth Doty, Kimberly Mohne Hill, Cal Sutliff, Adam Grupper, Sevanne Kessarjian, Shannon Polly, Michael Rock, Geoff Tarson, Dion Flynn i Zohar Adner.

John von Knorring, mój wydawca, który jeszcze raz zgodził się pracować nad tą książką i którego wnikliwe, stanowcze i uprzejme uwagi za-

owocowały tekstem zasługującym, mam nadzieję, na to drugie wydanie. Dziękuję również redaktorce Alexandrze Harnett, adiustatorce Lindzie Carlson i korektorce Sue Boshers za sumienną i pomocną pracę nad moim manuskrytem.

I oczywiście mój cudowny mąż i partner Michael Burns, z którym na najbardziej zachwycające sposoby improwizuję w domu i w pracy każdego dnia w naszym życiu. Jak to możliwe?

Przedmowa do pierwszego wydania

Moja koleżanka Kat Koppett, pisząc tę książkę, wykonała twórczą i rzetelną zarazem pracę. Możliwość napisania przedmowy do niej sprawiła mi prawdziwą przyjemność.

W mojej pracy zawodowej zajmuję się projektowaniem i realizacją szkoleń z zarządzania. Moi przyjaciele ze świata akademickiego nad wyraz chętnie podkreślają, że projektowanie szkoleń i gry improwizacyjne nie dają się pogodzić ze względów zasadniczych. Mówią mi więc, że efektywne szkolenie opiera się na eliminowaniu zmienności i takim opracowaniu ćwiczeń, by mogły być powtarzalne. Powinno się ono koncentrować na treści, na tym, co „trzeba wiedzieć”, a co bezpośrednio przyczynia się do osiągnięcia ustalonych z góry i mierzalnych celów, unikając zarazem ćwiczeń zabawnych wprawdzie, ale mało treściwych. Kiedy pisałem pracę doktorską na temat projektowania szkoleń, dowiedziałem się bardzo wiele o znaczeniu analizy, struktury i kontroli. Obecnie jednak projektuję i realizuję szkolenia, opierając się na tym, czego nauczyłem się jako uliczny sztukmistrz.

W swojej książce Kat przedstawia scenę szkoleń i zarządzania w nowej perspektywie. Dostarcza praktycznego przewodnika szkoleniowcom i menedżerom, którzy uświadamiają sobie, że chaos dzisiejszego miejsca pracy wymaga czegoś innego niż metody standardowe – systematyczne i racjonalne. Wielu badaczy proponuje nowe, uwzględniające improwizację ramy pojęciowe nauki zarządzania i projektowania szkoleń. Kat, zamiast pisać kolejny tego rodzaju podręcznik akademicki, oferuje czytelnikom praktyczny poradnik.

Metodę Kat mógłbym uzasadnić empirycznie, opierając się na mojej znajomości psychologii poznania. Wolę jednak w tym celu opowiedzieć kilka anegdot.

Każdego lata wraz z żoną wyjeżdżamy do Indii – do Chennai (zwanego też Madrasem), miasta, w którym spędziłem pierwsze 30 lat życia. Lato co prawda nie jest najlepszą porą roku, by zanurzać się w piekielny skwar Chennai, ale jest to czas wakacji żony (która uczy w szkole). Spędzamy tam miesiąc, odwiedzając rodzinę i poświęcając nieco czasu na związaną z wieloma przykrymi doznaniem działalność charytatywną na rzecz lokalnej

wspólnoty – na pracę w szkole, w której kiedyś uczyliśmy, oraz w wiosce, gdzie mój dziadek założył sierociniec.

W roku 1999 postanowiłem jednak zrobić coś innego – przeprowadzić przekrojowe badania etnograficzne nad efektywnością nauczania. Zamierzałem, innymi słowy, odszukać moich byłych uczniów z czasów, kiedy pracowałem w szkole średniej jako nauczyciel przyrody i matematyki, oraz przeprowadzić z nimi wywiady. Aby maksymalnie uprościć sondaż, ograniczyłem moją ankietę do dwóch otwartych pytań:

- Co pamiętasz z czasów, kiedy cię uczyłem?
- Co z tego, czego cię uczyłem, okazało się dla ciebie najbardziej przydatne?

Rezultaty poszukiwań były przygnębiające. Kilku moich uczniów już nie żyło – zmarli wskutek różnych chorób i wypadków. Paru najulubieńszych nie udało mi się odnaleźć. Kilku moich uczniów, z którymi rozmawiałem, nawet mnie sobie nie przypominało. A żaden nie mógł przypomnieć sobie tego, czego ich uczyłem – na przykład dowodu twierdzenia Pitagorasa czy sformułowania prawa Archimedesesa.

Ale były też wyniki ekscytujące: najwyraźniej wywarłem znaczący wpływ na życie paru osób.

Oto historie dwóch dziewcząt z mojej klasy. Obie są dziś czterdziestoparoletnikami, szczęśliwymi żonami i matkami.

Córka Suseeli uczy się dziś w college'u. Przypominam sobie, że słyszałem jakieś plotki, iż Suseela – inteligentna dziewczyna z kasty braminów – uciekła z pochodzącym z niższej kasty konduktorem autobusu.

Co pamiętam? Byłyśmy w klasie dziewcząt, a pan opowiadał nam historie. Co poniedziałek rano miałyśmy mieć lekcje z nauki moralności, ale pan ciągle opowiadał nam romantyczne historie o Lajli i Madżnunie, o synu Akbara i Anarkali i o innych nieszczęśliwych kochankach. Czy wie pan, co było najważniejsze z tego, czego pan mnie nauczył? Że nie muszę być taka jak te tragiczne bohaterki. Że jeśli moi rodzice czy moja wspólnota nie chcą, bym poślubiła kogoś, kogo kocham, mogę nie namyślać się i zrobić to i tak.

W tej samej klasie była Vasantha. Dziś jest żoną zamożnego sklepikarza i często pracuje w sklepie.

Czy wie pan, co pamiętam? Pańskie spojrzenie wyrażające łagodny sprzeciw. Czy pamięta pan dzień, gdy moja matka wdarła się do sali podczas pokazu doświadczenia chemicznego? Zaczęła wrzeszczeć, że nie dba pan o dyscyplinę w klasie. Była rozgniewana, ponieważ dzień wcześniej poszłam wieczorem do kina z moją przyjaciółką Banu. Nie powiedziałam jej o tym – przyłapała mnie dopiero, gdy skradałam się do domu. Matka zarzuciła panu, że zachęca pan dziewczęta z niższych kast do psucia jej córki. A potem chwyciła zlewkę ze sto-

łu i rzuciła nią o ścianę. Szkło się rozprysło, a ona opuściła salę w wielkim gniewie. Wszystkie byłyśmy wstrząśnięte i zakłopotane – a pan nie powiedział nic. Po prostu pozbierał pan kawałki szkła i włożył je do zlewu. A potem napełnił pan drugą zlewkę roztworem nadmanganianu potasu i dalej mówił o roztworach. Czy wie pan, czego mnie pan nauczył? Że większość dorosłych to oszuści. Cóż z tego, że moja matka trzymała w domowym pokoju modlitwy, obok posągów Siwy, kosztowną statuę Gandhiego. Nie miała przecież żadnego pojęcia o tym, co miał na myśli Gandhi, gdy powiadał, że powinniśmy szanować ludzi innych kast i innych religii.

A oto historie trzech chłopców.

Kandana pamiętam z czasów, gdy był jednym z pięciorga dzieci rodziny mieszkającej w slumsach. Jego ojciec pracował jako goniec w lokalnym banku. Kandan jest dziś urzędnikiem w tym samym banku. Ma trzech synów i zarabia dość pieniędzy, by wieść wygodne, choć skromne życie.

Co pamiętam o panu jako moim nauczycielu? Pamiętam dzień, kiedy podczas przerwy obiadowej przyszedł pan na posterunek policji, gdy aresztowano mnie za wandalizm. Pamiętam, jak ujmował się pan za mną przed oficerem policji. Mówił pan, że mam wielki potencjał. Policjant starał się przekonać pana, że jestem po prostu młodocianym przestępcą ze slumsów, a pan tymczasem gwarantował mu osobiście, że już nigdy nie wpakuję się w kłopoty. Nie tylko uwolnił mnie pan z posterunku, ale nic pan nie powiedział mojemu ojcu. Czego pan mnie nauczył? Pamiętam do dziś, jak rozwiązywać układy równań algebraicznych. Tego właśnie uczył nas pan w tym dniu, gdy wróciłem do szkoły z posterunku. Mówił nam pan, że przyda mi się to w przyszłości – i ja panu uwierzyłem. W rzeczywistości zaś korzystam z tej wiedzy tylko wtedy, gdy chcę moich chłopców wprowadzić w podziw umiejętnością rozwiązywania łamigłówek.

Nadhan przejął po ojcu firmę budowlaną. Zarobił wielkie pieniądze na kontraktach rządowych. Kiedy siedziałem na wygodnej kanapie w jego klimatyzowanym biurze, on cały czas stał, okazując mi szacunek.

Co pamiętam? Lekcję o obiegu wody w przyrodzie, którą prowadził pan w dniu, w którym w szkole przeprowadzano inspekcję. Nawet dziś potrafię zrobić deszczomierz i zmierzyć, ile centymetrów deszczu spadło w ciągu doby.

Z pewną pomocą Nadhana przypomniałem sobie ten epizod. Wszyscy nauczyciele spędzili parę tygodni na opracowywaniu starannych planów lekcji, które mieli poprowadzić w dniu inspekcji, kiedy to w szkole miał pojawić się urzędnik z kuratorium wizytujący klasy, obserwujący nauczycieli i sporządzający pisemne oceny ich kwalifikacji zawodowych. Dzień ten był dla szkoły bardzo ważny, ponieważ od sprawozdania inspektora zależała wielkość przyznawanych jej później środków finansowych. Ja jednak nie

przeznaczyłem na przygotowania ani chwili, ponieważ akurat wtedy byłem zakochany, nie miałem do tego głowy i założyłem, że inspektor, którego czas był ograniczony, pewnie pominie moją klasę. Było to ciemne, burzowe popołudnie, a ziemię zalewał monsunowy deszcz. Właśnie miałem rozpocząć lekcję o związkach chloru, gdy pojawił się inspektor. W jednej chwili podjąłem decyzję. Pomieszczenie klasowe było pokryte strzechą: w jednym miejscu uszkodził ją wiatr i przez wielką dziurę lał się deszcz. Postanowiłem skorzystać z okazji i stanąłem w płynących z nieba strugach, przemakając w jednej chwili do suchej nitki. Zachęciłem uczniów, by zrobili to samo – stanęli w deszczu i spojrzeli na zachmurzone niebo. Włączyłem ich w obieg wody w przyrodzie. Uczniowie pomogli mi sporządzić z laboratoryjnego lejka z długą szyjką zaimprovizowany deszczomierz i zaczęli mierzyć wielkość opadów. Wszystko to zajęło nas do tego stopnia, że nawet nie zauważyliśmy, kiedy inspektor wyszedł z sali. (Napisał potem w arkuszu oceny lekcji, że mam trudności z utrzymaniem dyscypliny w klasie).

Dhanasekaran pracuje jako mistrz w zakładach montażu samochodów. Jest zadowolony z pracy, a jego córka wyszła ostatnio za mąż.

Co pamiętam o panu jako moim nauczycielu? Lekcję, podczas której pozwolił mi pan rozebrać na części silnik swojego motocykla. Zaproponowałem, że to zrobię, ponieważ mój ojciec miał warsztat naprawczy i znałem się na tym. Większość nauczycieli odmówiłaby, ale pan pozwolił mi rozebrać silnik. Była to w tym dniu ostatnia lekcja i wokół mnie stłoczyli się uczniowie, śledząc każdy mój ruch. Pan brał po kolei każdą część i wyjaśniał działanie silnika spalinowego. Kiedy złożyłem wszystko na powrót, odpalenie motocykla sprawiło nam kłopot. Nikt z nas nie miał jednak najmniejszego problemu z zapamiętaniem budowy silnika.

Po zebraniu 27 takich wspomnień poddałem je systematycznej analizie, aby zidentyfikować czynniki wpływające na zapamiętywanie nauczanych treści. Choć wyniki mógłbym przedstawić tutaj w języku naukowym, wolę powiedzieć po prostu: wszystkie przypadki efektywnego nauczania mają związek z zaufaniem, spontanicznością, przyjmowaniem propozycji, słuchaniem i świadomością, opowiadaniem i komunikacją niewerbalną.

Inne czasy, inne tematy, inne grupy odbiorców. Ale te same elementy pomagają mi dziś wpajać najrozmaitsze kwalifikacje – zarówno techniczne, jak i „miękkie” – w różnych firmach na całym świecie.

Są to właśnie te elementy, które w swej książce przedstawia Kat Koppett.

Kat sama robi to, do czego zachęca. Opowiada o opowiadaniu. Jest spontaniczna i daje innym odczuć, że można jej zaufać. Elementy niewerbalne – stanowiące podtekst tego, co pisze – dają też gwarancję, że wsłuchuje się w myśli innych.

Jeszcze słowo o strukturze książki. Specjaliści nie są zgodni co do tego, jakie podejście do prezentacji materiału jest bardziej efektywne: czy należy przedstawiać uogólnienia, reguły i zasady, pozostawiając czytelnikowi odkrycie konkretnych zastosowań, czy też powinno się przedkładać konkretne instrukcje i procedury, na podstawie których czytelnik miałby samodzielnie dojść do ogólnych zasad. Jedni wolą przechodzić od ogółu do szczegółu, inni zaś preferują przeciwny kierunek wykładu. Dzięki Kat możemy jednocześnie zjeść ciastko i mieć je nadal. Pierwsza część jej książki przedstawia sześć najważniejszych zasad improwizacji i omawia możliwe ich zastosowania w zarządzaniu i szkoleniu. Druga część zawiera ściśle, systematyczne wskazówki w sprawie realizacji 50 różnych ćwiczeń wraz z wyjaśnieniem, które z podstawowych zasad są wykorzystane w poszczególnych ćwiczeniach.

Brawo, Kat! Co zamierzasz wykonać na bis?

Sivasailam „Thiagi” Thiagarajan
www.thiagi.com

Przedmowa do drugiego wydania

Kat Koppett jest skorą do zabawy, zdeterminowaną i wpływową pionierką rozwijającej się dziedziny improwizacji stosowanej. Miałem przyjemność widzieć ją w działaniu w rozmaitych sytuacjach – jako aktorkę w trupie teatru improwizacji Mop & Bucket, której była współzałożycielką, jako uczestniczkę programu TEDx, a w minionych dwóch latach jako główną prelegentkę zorganizowanych przez The HUMOR Project już po raz pięćdziesiąty czwarty i pięćdziesiąty piąty międzynarodowych konferencji pod hasłem „Pozytywna siła humoru i kreatywności”. W każdym z tych przypadków było całkowicie jasne, że Kat jest osobą wewnętrze uporządkowaną i bardzo kompetentną – sama stosuje się do swoich nauk.

Kiedy Kat wygłosiła końcowy wykład na naszej konferencji, napisałem do niej nawet:

Nasi słuchacze ze Stanów Zjednoczonych i z zagranicy byli całkowicie oczarowani, zachwyceni i rozbawieni twoją niewiarygodną improwizacją. Sprawiałaś, że śmiali się i uczyli jednocześnie! Gorąca i długotrwała owacja na stojąco, którą zostałaś nagrodzona, była fantastycznym zakończeniem naszego weekendu. A nasi słuchacze improwizowali podczas oceny konferencji – ty i Mop & Bucket dostaliście mnóstwo dziesiątek z plusem, i to w skali do 1 do 5!

Czytelnicy tej książki z pewnością nagrodzą ją owacją na stojąco i dadzą jej dziesiątkę z plusem, ponieważ Kat przedstawia w niej sprawdzone, praktyczne, produktywnie i bardzo skuteczne procesy włączania improwizacji w życie prywatne i zawodowe. Ta poprawiona edycja jest oparta na fundamentach zbudowanych przez Kat w przełomowym wydaniu pierwszym.

Przedmowę do pierwszego wydania Thiagi zakończył słowami: „Brawo, Kat! Co zamierzasz wykonać na bis?”.

I oto mamy bis! Potrzebujemy tego drugiego wydania – dziś jeszcze bardziej niż kiedykolwiek. W świecie przyspieszających zmian musimy umieć trzeźwo myśleć – o naszych organizacjach, rodzinach i całym życiu osobistym. Sztuka improwizacji obejmuje ważny zbiór postaw i umiejętności życiowych niezbędnych w dwudziestym pierwszym wieku. Ludzie niekreatywni i organizacje nieinnowacyjne pozostaną z tyłu.

Książka niniejsza daje czytelnikowi szansę pracy i zabawy z udziałem najważniejszych zasad improwizacji: elastyczności umysłu, zaufania, spontaniczności, słuchania, przyjmowania i rozwijania pomysłów innych ludzi i gry osobowością. Wszystko to pomoże mu zasilić własną spontaniczną kreatywność, a w jego organizacji podnieść na nowy poziom zdolności innowacyjne. Czytelnik dowie się, jak uwolnić się od dotychczasowych nawyków i wyzwolić twórczą energię, przechodząc w życiu osobistym i zawodowym od „tak, ale...” do „tak, i...”. Pozna niezwykle, wypróbowane i sprawdzone techniki teatru improwizacji, które rozświecą jego życie.

Niniejsze, nowe wydanie doda czytelnikowi energii, zapewni mu rozwójkę, wciągnie go i dostarczy mu wiedzy na temat potęgi improwizacji wykorzystywanej w codziennym życiu osobistym i w pracy. Czerpie ono z nowatorskiej działalności Kat i jej kolegów prowadzonej w ciągu dekady, jaka upłynęła od ukazania się pierwszego wydania, jest więc istotnie poszerzone: wykraczając poza gry szkoleniowe, dostarcza czytelnikowi zestawu narzędzi pozwalających wykorzystać improwizację dla poprawy wyników indywidualnych i grupowych na każdym poziomie i w każdej sytuacji.

Wydanie pierwsze koncentrowało się głównie na szkoleniu i szkoleniowcach. Kat dodaje dziesięć nowych ćwiczeń oraz uzupełnia wskazówki dla szkoleniowców na początku części drugiej. Najważniejsze jednak jest to, że nowa wersja książki jest przeznaczona nie tylko dla szkoleniowców: opiera się bowiem na założeniu, że każdy może (i musi) wykorzystywać umiejętności improwizacji i przyjmować nastawienie improwizatora w celu zwiększenia – zarówno w pracy, jak i w życiu osobistym – skuteczności działania i przyjemności, jaką ono zapewnia.

Kat przejrzała również i poszerzyła rozdział o opowiadaniu, uzupełniając go o wnioski z najnowszych doświadczeń zawodowych w minionym dziesięcioleciu. Z jeszcze większym naciskiem przedstawia opowiadanie jako ważne, skuteczne, twórcze, innowacyjne, interaktywne i intuicyjne narzędzie w edukacji i biznesie. W epoce komunikatorów, Facebooka i Twittera musimy odzyskać umiejętność ludzkiego kontaktu i opanować magię opowiadania, by komunikować się w sposób charyzmatyczny. Jak mamy docierać ze swoim przesłaniem do szefa, kolegów, klientów, studentów, pacjentów, członków rodziny i przyjaciół (zwłaszcza gdy jest dłuższe niż 140 znaków)? Rozdział 6 pomoże czytelnikowi nauczyć się skupienia, tworzyć przekonujące historie, doszlifować umiejętności opowiadania, dostosować przesłanie i styl do odbiorców, a także zrozumieć, dlaczego opowiadania mogą w magiczny sposób zawładnąć uwagą ludzi i trwale ich przyciągnąć.

Ogromnie szanuję Kat i doceniam ją. Czuję się zaszczycony, że mam okazję zaprosić nowych czytelników na ucztę, jaką stanowi lektura tej książki – i zachęcić czytelników pierwszego wydania, by wzięli dokładkę. Znajdą tutaj mnóstwo nowej stawy dla umysłu.

Pozwolę sobie więc zakończyć tę przedmowę, a zarazem rozpocząć książkę toastem na cześć Kat Koppett i tego nowego wydania, które potwierdza, że uczenie się może być zarazem rozrywką dla umysłu.

Życzę znakomitej zabawy.

Joel Goodman

Dr Joel Goodman jest założycielem i dyrektorem The HUMOR Project, Inc., firmy z Saratoga Springs w stanie Nowy Jork. Jest autorem ośmiu książek, twórcą strony internetowej www.HumorProject.com oraz laureatem International Lifetime of Laughter Achievement Award. Występował ze swoimi wykładami na temat humoru i kreatywności we wszystkich pięćdziesięciu stanach USA i na wszystkich siedmiu kontynentach.

Wprowadzenie

Wszyscy co dzień improwizujemy – nikt nie idzie przez życie ze scenariuszem, który mówiłby mu, co ma robić.

Kim „Howard” Johnson, *Truth in Comedy*, 1994

Twierdzę, że kreatywność jest dziś w edukacji równie ważna jak umiejętność czytania i pisanie. Powinniśmy traktować ją tak, jakby miała ten sam status.

Sir Ken Robinson, TED Talk, 2006

W roku 2001, kiedy nakładem wydawnictwa Stylus ukazało się pierwsze wydanie tej książki, pojęcie *improwizacji stosowanej* właściwie jeszcze nie istniało, a idea wykorzystania technik teatru improwizacji w świecie przedsiębiorczości ocierała się o ekstrawagancję. Nasz wydawca wykazał się odwagą i zgodził się opublikować książkę o wykorzystaniu improwizacji jako techniki szkoleniowej – pod warunkiem, że słowo „improwizacja” nie pojawi się w samym tytule. Teraz, po upływie dekady, istnieje już Applied Improv Network, globalna wspólnota praktyków organizująca konferencje coroczne i regionalne. Zbiorowość naszych klientów stanowią ludzie ze wszystkich grup wiekowych i branż. Improwizacja stosowana, która przed ledwie paru laty wydawała się ekscentrycznym czy wręcz efekciarskim podejściem do zagadnień rozwoju organizacji, znalazła już swoje miejsce w głównym nurcie technik i zasad wykorzystywanych w organizacjach nawet najbardziej przywiązanych do tradycji. Sama tylko nasza firma Koppett + Company opracowywała i realizowała programy dla bankierów, sprzedawców w korporacjach, lekarzy, pracowników agencji rządowych, inżynierów, pracowników opieki zdrowotnej, nauczycieli akademickich i oczywiście szkoleniowców i konsultantów. Podróżowaliśmy do Indii i Brazylii, Paryża i Oklahomy, i wszędzie znajdowaliśmy profesjonalistów żywo zainteresowanych nowymi metodami surfowania po zmiennych falach dwudziestego pierwszego wieku.

Dlaczego świat profesjonalistów nawet w najbardziej konserwatywnych zakątkach ostatecznie zaakceptował improwizację? Stało się oczywiste, że

ewoluuje on coraz szybciej, coraz bardziej zróżnicowani są jego uczestnicy, a jego zasady ulegają radykalnym zmianom zachodzącym z prędkością światła. Współcześni myśliciele, tacy jak Daniel Pink, Rosabeth Moss Kanter, Stephen Denning, Thomas Friedman i inni, wyjaśnili nam, że ruch naprzód, sukces w tym wciąż zmieniającym się świecie będzie wymagał umiejętności innych niż te, na których tradycyjnie koncentrowano się w przedsiębiorczości. W książce *A Whole New Mind* (2006, s. 1) Daniel Pink pisze:

Przyszłość należy do ludzi całkiem innego rodzaju, o całkiem odmiennej umysłowości – do tych, którzy są zdolni do tworzenia i współodczuwania, rozpoznawania schematów i nadawania znaczeń. Ludzie ci – artyści, wynalazcy, projektanci, narratorzy, opiekunowie, pocieszyciele, myśliciele o szerokich horyzontach – będą teraz uzyskiwali od społeczeństwa najcenniejsze nagrody i uczestniczyli w jego największych radościach.

Skoro tak, to organizacje poszukują sposobów rozwijania swoich umiejętności w zakresie kreatywności, elastyczności i komunikacji. My zaś doszliśmy do wniosku, że teatr improwizacji jest szczególnie predestynowany, by zaspokajać te potrzeby rozwojowe. Dlaczego?

Niedługo po ukazaniu się pierwszego wydania tej książki ktoś z naszej branży aktorskiej zadzwonił do mnie z sugestią, że moglibyśmy wykonać pewne zlecenie dla ogólnokrajowej sieci placówek opieki zdrowotnej, która zamierzała właśnie włączyć improwizację do programu podnoszenia kwalifikacji lekarzy w dziedzinie komunikowania się z pacjentem. Firma ta rozmawiała już z jakimś szkoleniowcem z innego miasta, ale ponieważ byliśmy na miejscu i mieliśmy znajomości, udało nam się umówić na spotkanie. Przedstawałam potencjalnemu klientowi wartość improwizacji w miejscu pracy, wychwalałam ją z całą żarliwością i pasją rozgorączkowanej młodej profesjonalistki z tej dziedziny. Cytowałam chyba wszystkie tytuły rozdziałów i podrozdziałów tej książki, a do tego niemałe fragmenty tekstu. Powoływałam się na badania, posługiwałam się bogatym żargonem studiów podyplomowych, przedstawiłam skrupulatnie przygotowaną, błyskotliwą argumentację dowodzącą, że kwalifikacje w dziedzinie kreatywności i współpracy mogą poprawić wyniki pracy ludzi i wyniki finansowe firmy. Moi potencjalni klienci uprzejmie przytakiwali. Potem jednak, gdy wreszcie skończyłam swoją gadkę, zapadła cisza. „Ehm... – zapytał grzecznie jeden z moich słuchaczy – a co z koncepcją, że wszyscy jesteśmy aktorami, że wszyscy nieustannie gramy?”.

No właśnie. Jeszcze to. To, że wszyscy w istocie nieustannie improwizujemy, że nasze codzienne dokonania bardziej lub mniej efektywnie odzwierciedlają to, co mówimy i robimy. Jaka prosta i błyskotliwa myśl. „O tak! To też” – powiedziałam.

Parę lat później spotkałam moich rywali w zabiegach o tamtego klienta – nowojorską trupę Performance of a Lifetime. To oni właśnie zapoznali naszego klienta (a pośrednio także nas) z tym eleganckim językiem. Od tamtego czasu miałam szczęście współpracować z szefami tego zespołu przy rozmaitych projektach i jestem im bardzo wdzięczna za to, że przyczynili się do mojego rozwoju zawodowego oraz ogólnie do rozwoju całej dziedziny improwizacji stosowanej. Nauczyłam się od nich, że argumentacja na rzecz wykorzystania improwizacji na scenie biznesu (i życia prywatnego) jest szokująco prosta. Istoty ludzkie są improwizatorami. Wszyscy nieustannie improwizujemy. Każdą interpretację można rozumieć jako scenę improwizacji, w której sami jesteśmy aktorami, scenarzystami i reżyserami. Zatem badając zasady i techniki improwizacji, staramy się po prostu ustalić, jak improwizować skuteczniej. Co możemy zrobić, żeby być lepszymi aktorami jako liderzy, członkowie zespołów, nauczyciele, uczniowie, rodzice, innowatorzy i menedżerowie? Ba, improwizacja ma zastosowanie w każdej interakcji w życiu człowieka: kto budzi się z rana i znajduje na nocnym stoliku oczekujący już scenariusz nadchodzącego dnia?

Pomimo to jednak szkolenia z technik improwizacji w świecie przedsiębiorczości mogą budzić sceptycyzm. Kiedy rozmawiamy z zainteresowanymi w fazie projektowania szkoleń, słyszymy często coś w rodzaju: „No cóż, uważam, że to, co robicie, jest niezwykle cenne i interesujące, ale musicie zrozumieć, że nasi ludzie to [tu wstawić cokolwiek: lekarze, inżynierowie, profesorowie, członkowie ścisłego kierownictwa, menedżerowie z pierwszej linii]. Oni są inni niż wszyscy”. I co? Ludzie, którzy mówią nam, że ich koledzy są inni niż wszyscy, mają rację: lekarze stają wobec innych wyzwań, funkcjonują w innej kulturze pracy i posługują się innym językiem niż inżynierowie, ci zaś różnią się pod tymi względami od sprzedawców, a ci od nauczycieli. Wszyscy jednak mają ze sobą coś wspólnego – są ludźmi.

Improwizacja z definicji nie dostarcza zgrabnego, porządnego scenariusza, z którego można by korzystać z taką samą łatwością, jak zapełnia się kolorowankę. Może natomiast dostarczyć pewnych koncepcji i ćwiczeń, które są zaskakująco proste i możliwe do wykorzystania w każdej niemal sytuacji, w której człowiek chciałby skutecznie nawiązać relację, rozwiązać problem, zaadaptować się do nowych warunków oraz opracować nowe produkty i procesy.

Dlatego też niniejsza książka ma na celu przedstawienie technik teatru improwizacji w taki sposób, by umożliwić szkoleniowcom, liderom i innym zainteresowanym dostosowanie się do ich środowisk. Aby posłużyć się tymi narzędziami, nie trzeba skończyć szkoły aktorskiej ani występować w teatrze amatorskim. Potrzeba jedynie pragnienia, by nauczyć się czegoś nowego, a swoje środowisko wypełnić kreatywnością, pracą zespołową i skuteczną komunikacją.

Książka opisuje w szczególności:

- główne pojęcia i techniki teatru improwizacji,
- możliwości wykorzystania umiejętności improwizacyjnych w organizacjach,
- szereg ćwiczeń przydatnych w programach rozwoju zawodowego.

Kiedy przystępowałam do pracy nad nowym wydaniem książki, marzyło mi się stworzenie podręcznika wyczerpującego i w pełni aktualnego. Uświadomiłam sobie jednak, że byłaby to syzyfowa praca. Dziedzina improwizacji stosowanej rozwija się tak szybko, że co tydzień natrafiałabym na kilkanaście artykułów i przykładów, których uwzględnienie w tej książce wydawałoby mi się *konieczne*. Pogodziłam się wreszcie z tym, że zadanie to byłoby niewykonalne i że powinnam się starać, by książka była „lepszą”, nawet jeśli nie może być „doskonałą”. Morał jak z teatru improwizacji. Przy tym wszystkim jednak uważam, że rzeczywiście poprawiłam tę książkę. Nowe wydanie zawiera:

- poszerzony dział poświęcony wyborowi najważniejszych ćwiczeń,
- dodatkowe przykłady i analizy przypadków praktycznego wykorzystania improwizacji stosowanej,
- czytelniejsze ujęcie zagadnień przywództwa i wykorzystania improwizacji poza programami ściśle szkoleniowymi,
- zaktualizowane odniesienia do literatury,
- dodatkowe ćwiczenia do wykorzystania przez liderów, jednostki i grupy.

Nasza praca koncentrowała się początkowo na szkoleniowcu i ściśle pojmowanych szkoleniach, co znalazło odzwierciedlenie w pierwszym wydaniu książki. W związku ze znacznym poszerzeniem pola naszych zainteresowań zawodowych mam jednak nadzieję, że to nowe wydanie przemówi bezpośrednio do każdego, kto chce rozwinąć swoje umiejętności lub stworzyć środowisko takiego rozwoju swoim kolegom. Aby posługiwać się przedstawionymi tu metodami, nie trzeba samemu być aktorem, nie trzeba też być zawodowym szkoleniowcem, by ułatwić wykonywanie naszych ćwiczeń. Każdy może wnieść do miejsca pracy koncepcje i techniki improwizacji zarówno przez praktykę indywidualnego ich wykorzystania, jak i przez wspólne ćwiczenia. W związku z tym zmieniłam nieco język książki, przenosząc akcent ze „szkoleniowców” na „liderów”. Każdego, kto podejmuje działanie w celu wywarcia pozytywnego wpływu na swoje otoczenie, traktuję jako lidera.

Nie mam złudzeń, że książka niniejsza będzie służyć jako wyczerpujący podręcznik praktyka improwizacji, kompletny zestaw schematów gier improwizacyjnych czy pełny przewodnik skutecznego rozwoju zawodowe-

go. Zamierzam po prostu przedstawić praktyczne narzędzia i techniki tym osobom, które chciałyby poprawić i wzbogacić swoje wyniki w organizacji.

Uwaga w sprawie źródeł: najzmudniejszym zadaniem, z jakim musiałam się uporać, pisząc tę książkę, było ustalenie pochodzenia przedstawionych w niej ćwiczeń. Rozwój teatru improwizacji sam przebiegał w sposób improwizowany. Ktoś ma jakiś pomysł albo tworzy jakiś schemat i ledwo się obejrzymy, a już zespoły na całym świecie adaptują je, inspirują się nimi i na nich budują. Trudno więc ustalić autorstwo różnych wynalazków. Zagadnienie własności intelektualnej stało się szczególnie aktualne wraz z nadejściem ery internetu i pozostaje delikatną kwestią. Specjaliści od improwizacji borykają się z nim od lat. Sama byłam świadkiem powstawania pewnych cudownych ćwiczeń, które już parę tygodni później były przypisywane komuś innemu – wcale nie ich twórcom. Z wyszukiwaniem źródeł różnych ćwiczeń dałam sobie spokój dopiero wtedy, gdy Rebecca Stockley, założycielka BATS Improv i intelektualny lider wspólnoty teatru improwizacji na Zachodnim Wybrzeżu, opowiedziała mi pewną historię.

Kiedy Rebecca wraz z koleżanką pisała książkę *Improvisation through TheatreSports*, również starała się ustalić autorstwo różnych ćwiczeń. Poszukiwania źródeł pewnej konkretnej gry, zwanej „Dźwięczna piłka” (w niniejszej książce jest ona przedstawiona pod nazwą „Niewidzialne piłki”), przez całe miesiące wiodły ją od jednej osoby do drugiej. Udała się najpierw do improwizatora, od którego bezpośrednio nauczyła się tego ćwiczenia. Ten odesłał ją do kogoś innego – i tak dalej. Wskazano jej w końcu Robertę Maguire, która przeniosła wzorzec Theatresports z Kanady do zachodnich Stanów Zjednoczonych. Kilka dni po uzyskaniu tej informacji Rebecca, płynąc promem, niespodziewanie natknęła się na Robertę.

– Roberta! – zawołała. – Właśnie ciebie szukam. Od kogo nauczyłaś się „Dźwięcznej piłki”?

Roberta zastanowiła się przez chwilę i odpowiedziała:

– No wiesz, chyba nauczyłam się tego od ciebie!

Choć Rebecca wciąż z najwyższą pilnością ustalała autorów ćwiczeń, uświadomiła sobie herkulesową naturę tego zadania. Sama również starałam się zrobić to jak najlepiej, toteż przywołuję tę historyjkę nie dla wymówki, lecz by usprawiedliwić się ze wszelkich ewentualnych pomyłek czy luk. Jeśli któryś z czytelników miałby lepsze informacje, będę wdzięczna za wszelkie poprawki.

Ze znacznie większą pewnością mogę wypowiedzieć się na temat ogólnych oddziaływań. Jest ich coraz więcej, toteż moja lista się wydłużyła. Wśród najważniejszych dla mnie źródeł wiedzy i inspiracji znaleźli się:

- Keith Johnstone oraz zespoły Theatresports™ na całym świecie. Theatresports to pewien wzorzec inscenizacji, w którym zespoły improwizatorów rywalizują ze sobą o aprobatę sędziów wzorowanych na bogach

Olimpu. Keith Johnstone opracował go z myślą o tym, by wnieść do teatru entuzjazm i zaangażowanie widzów charakterystyczne dla imprez sportowych. Jego książka *Impro* jest „biblią” improwizacji, a wspólnoty Theatresports rozsiane na całym świecie wciąż budują na jego koncepcjach (Johnstone 1979).

- Del Close, Mick Napier, Amando Diaz i szkoły chicagowskie. Del Close był dyrektorem Second City, a później założycielem ImprovOlympic. Second City jest być może najslawniejszym zespołem komedii i improwizacji w Stanach Zjednoczonych: tam wzrastały takie talenty, jak John Belushi, Bill Murray, Mike Nichols, Elaine May i całe rzesze innych. Filozofia Close’a została przedstawiona w *Truth in Comedy* (Halpern i in. 1994). Jako studentka nowojorskiej szkoły Chicago City Limits wraz z wieloma innymi zapoznałam się z dziedzictwem Close’a, Paula Sillsa i innych twórców chicagowskiego leksykonu improwizacji. Kolejna generacja nauczycieli wywodzących się z tradycji chicagowskiej w dalszym ciągu pasjonującymi metodami rozwija naszą dziedzinę sztuki.
- Viola Spolin, której książka *Improvisation for the Theater* (1983) zainicjowała być może cały współczesny ruch teatru improwizacji.
- Moi koledzy i przyjaciele z Applied Improv – jest ich zbyt wielu, bym mogła ich tu wymienić, łatwo jednak znaleźć ich na stronie www.appliedimprov.net. W świecie doradztwa i szkoleń improwizatorzy dzielą się pomysłami i dostarczają sobie bodźców w równym stopniu co w dziedzinie teatru. Zrozumiałam to doskonale – od czasu pierwszego wydania tej książki jeszcze lepiej – dzięki moim cudownym partnerom zawodowym, którzy nie szczędzili mi opinii uzupełniających, ekstrapolujących i korygujących moje koncepcje.
- Członkowie zespołów Unexpected Company, Freestyle Repertory Theatre, BATS Improv i The Mop & Bucket Company, z którymi poznawałam i wciąż badam sztukę improwizacji.

Potęga technik teatralnych jako narzędzi szkolenia opiera się na ich eksperymentalnej naturze – na zdolności harmonijnego powiązania intuicji, fizyczności, intelektu i umiejętności kontaktu z innymi ludźmi. Mam nadzieję, że ćwiczenia przedstawione w niniejszej książce będą przedmiotem nie tylko lektury, ale i praktyki. Z tą myślą – zaczynamy!

Część I

Zasady

Przegląd

Techniki teatru to techniki komunikacji.

Viola Spolin, *Improvisation for the Theater*, 1983

– Czy mógłbyś odczytać na scenie ten list? – pyta młody człowiek. Wręcza aktorowi tekst na kartce z brulionu. – Chcę dziś wieczór oświadczyć się mojej dziewczynie. Przeczytaj jej, proszę, list i poproś ją, by za mnie wyszła.

– Oczywiście, jeśli tylko chcesz – odpowiada Kenn, aktor-improvizator rozpoczynający dzisiejszy spektakl. Jest doświadczony i wierzy we własne siły. Kodeks zawodowy improvizatora wymaga zadowalania publiczności. A ponadto zadanie wygląda wspaniale. Romantyczne. Ekscytujące. Dobry teatr.

Pół godziny później Kenn klęczy przed wybranką. Za namową chłopaka zgodziła się wystąpić i odegrać scenę z Kennem. Oboje znajdują się teraz na wymyślnym wzgórzu, odpoczywając po przejażdżce rowerowej. Kenn odczytuje list.

– Kelly – mówi, oświadczając się dziewczynie w zastępstwie jej chłopaka – jesteś najpiękniejszą kobietą, jaką kiedykolwiek spotkałem. Kocham cię za sposób, w jaki troszczysz się o innych, za to, że jesteś tak wielkoduszna i łagodna. Chciałbym być z tobą do końca życia. Czy wyjdiesz za mnie?

Zapada milczenie. – A więc? – pyta Kenn.

– Mmm... – przez chwilę dziewczyna wygląda na zdezorientowaną. Czy to wszystko dzieje się naprawdę? Spogląda na widownię.

– Musisz mi odpowiedzieć – mówi Kenn, a po jego twarzy zaczyna przebiegać nerwowy dreszcz.

– Mmm... nie – odpowiada Kelly.

W takiej chwili chyba każdy z nas postanowiłby ograniczyć straty i – zaskopotany własnym niepowodzeniem i niezbyt zręczną sytuacją – podziękowałby dziewczynie i odprowadził ją na miejsce. Ale nie Kenn. Kenn jest zaangażowany. Jest gotów zaakceptować wszystko, co usłyszy od dziewczyny, i kontynuować scenkę. Nalega tak, jakby walczył o samego siebie.

– Nie? Dlaczego nie?

– Po prostu nie czuję tego samego do ciebie – odpowiada dziewczyna, wciągając się w rolę.

– Czy jest ktoś inny? – pyta Kenn. Jego koledzy za kulisami kurczą się ze strachu i rozpaczliwie szukają numeru, którym mogliby odciągnąć uwagę publiczności.

– Tak – pada odpowiedź. Dziewczyna odpowiada „tak” przed całą widownią obcych ludzi!

– Kto?

– Ten chłopak z hali sportowej.

– Jak się nazywa? – Kenn jest zdumiewająco uparty.

– Hank – odpowiada dziewczyna.

Aktorzy specjalizujący się w improwizacji – improwizatorzy – tworzą sceny, piosenki, opowiadania, całe sztuki na miejscu, bez scenariusza ani planowania. Pracują ze sobą na oczach publiczności, która zapłaciła za bilety i wymaga, by ją rozerwać i zadziwić, a mogą polegać jedynie na swych umiejętnościach, swej sztuce i kolegach. Wyniki wydają się niekiedy cudowne. Czasami wyglądają katastrofalnie. A jednak improwizatorzy mogą zachwycać publiczność swymi sukcesami tylko dlatego, że są gotowi podjąć ryzyko niepowodzenia. Ich tajemną wiedzą jest bowiem to, że „niepowodzenia” – takie jak w przypadku przedstawionej właśnie scenki – mogą być równie satysfakcjonujące i użyteczne jak sukces.

Czy praca improwizatora czegoś nam nie przypomina? To przecież ma wiele wspólnego z codziennym życiem, nieprawdaż? Albo ze sztuką przetrwania we współczesnym przedsiębiorstwie. Świat biznesu w coraz większym stopniu przypomina świat teatru improwizacji. Scenariusz działania trzeba wymyślać wciąż na nowo. Możliwości precyzyjnego planowania poprzedzającego działanie stają się coraz rzadsze, czasu na takie planowanie jest coraz mniej, a same plany są coraz mniej wiarygodne. Nic więc dziwnego, że ostatnimi czasy menedżerowie zaczęli uświadamiać sobie wartość świadomego podsycania kreatywności i pracy zespołowej w ich organizacjach. Techniki, zasady i praktyka improwizacji są więc dla nich bogatym źródłem wiedzy.

Często słyszy się pytanie, w jaki sposób improwizatorzy odbywają swe „próby”, skoro nie wiedzą z góry, co może się zdarzyć podczas spektaklu. Otóż podobnie jak lekkoatleci, improwizatorzy ćwiczą umiejętności, które będą mogli wykorzystać w najróżniejszych sytuacjach. Pracują nad rozwijaniem i wzmacnianiem swoich cech i zdolności, choć nie wiedzą, jakie konkretne zdarzenia nastąpią w trakcie danego przedstawienia. Najważniejsze spośród tych cech, zdolności i umiejętności to:

- zdolność do zaufania,
- spontaniczność,
- umiejętność przyjmowania propozycji,

- słuchanie i poszerzanie świadomości,
- opowiadanie,
- komunikacja niewerbalna.

Przyjrzyjmy się teraz, co właściwie one oznaczają i jakie może być ich zastosowanie w miejscu pracy.

Zaufanie

Sednem współpracy jest zaufanie. Bez zaufania żadne krasomówstwo nie będzie przekonujące, żadne porozumienie – trwałe, żadna relacja – produktywna. Prawda ta jest oczywista dla improwizatorów, ale także dla partnerów w policji czy wojsku. Jeśli trzeba stawić czoło niebezpieczeństwu, mogą liczyć jedynie na kolegów, lepiej, jeśli można im zaufać. Porównanie improwizatorów do żołnierzy na wojnie jest być może nieco przesadzone. Żadną miarą nie chcę pomniejszać odwagi i znaczenia tych drugich. Improwizacja jednak z całą pewnością ma pewien posmak niebezpieczeństwa. Tak więc również improwizatorzy potrzebują kolegów, którym mogliby zaufać, toteż wypracowali ćwiczenia i testy służące budowie zaufania.

Ćwiczeniami tymi mogą się posłużyć członkowie zespołu działającego na dowolnym polu. Miejsce pracy niekiedy również przypomina strefę działań wojennych. Konkurencja jest szaleńcza – co dzień słyszymy o jej ofiarach; potrzebne są dowody najsłabszej odwagi. Nie wystarczy już być „na pierwszej linii”. Dziś staramy się dotrzeć do miejsc „pod ostrzałem”. Łatwo więc sobie wyobrazić, jak ważne dla liderów, menedżerów i szkoleniowców posyłających swych ludzi do boju jest tworzenie środowiska zaufania.

Spontaniczność

Większość z nas od najmłodszych lat uczy się samokontroli. To niewątpliwie dobra rzecz. Bez zdolności do panowania nad impulsami, do dokonywania ocen, podejmowania decyzji, czy i kiedy działać, byłibyśmy ułomni. Nie nauczylibyśmy się czytać, posługiwać się łyżką i widelcem, obywać bez pieluszek. Cywilizacja sama w sobie stanowi zespół uzgodnionych granic, jakie wyznaczamy naszym niekontrolowanym działaniom. Za wszystko to trzeba jednak zapłacić pewną cenę. Przeznaczamy tak wiele czasu na ćwiczenia zdolności oceny, że „mięśnie” naszej spontaniczności ulegają powolnemu zanikowi.

Aby tworzyć, człowiek musi umieć zaufać swym impulsom i podążać za irracjonalnymi na pozór, nielogicznymi czy „głupimi” ideami. Umiejętności analizy i oceny są bardzo ważne, jeśli jednak nie pozostają w równowadze ze zdolnościami do wzniesienia burzy mózgu czy do podejmowania ryzyka, nasze twórcze możliwości są fatalnie upośledzone.

Podczas improwizacji nie ma czasu na ocenę. Z samej definicji polega ona na tworzeniu natychmiastowym i bez możliwości wprowadzania poprawek. Improwizatorzy ćwiczą sztukę uwalniania impulsów w taki sposób, by mogli rozpoznawać i wykorzystywać swoje innowacyjne pomysły. Szczególnie interesujące jest przy tym to, że najbardziej owocne są często te właśnie idee, które wydają się najniebezpieczniejsze albo najbardziej oczywiste – a więc które pierwsze padłyby ofiarą cenzury ze strony naszego racjonalnego umysłu. Gdyby w opisaney na początku rozdziału scenie Kenn przestrzegał przyjętych społecznie ograniczeń i zaniechał wypytywania swej rozmówczyni, wszyscy być może na koniec czuliby się lepiej, jednak stworzona scena mniej przemawiałaby do uczuć widzów i słabiej zapadłaby im w pamięć.

Przyjmowanie propozycji

Ćwicząc spontaniczność, uczymy się akceptować własne idee i pomysły. Równie ważne jest przyjmowanie pomysłów innych ludzi. Od tego, czy chcemy i umiemy to robić, zależy powodzenie każdej pracy zespołowej. W improwizacji idee i działania – słowa, ruchy, cechy charakteru, akompaniament muzyczny, wypowiedane kwestie – nazywa się „propozycjami”. Wszystko, co robi lub mówi nasz partner, stanowi propozycję. Improwizator może w jednej chwili przyjąć lub odrzucić niezliczoną ilość propozycji. Aktorzy teatru improwizacji szybko uczą się, że kto odrzuca wszystko, co mu się proponuje, straci mnóstwo czasu na poszukiwanie czegoś lepszego i nigdy donikąd nie dojdzie. Podczas improwizacji mamy do dyspozycji jedynie strumień ofert. Nie ma planu ani drogowskazów. Nie istnieje nic ponadto.

Analogiczna prawda odnosi się do działalności gospodarczej – i to odnosi się w stopniu większym, niż można by się spodziewać. Organizacje tracą niekiedy impet i rozmiągają się z szansami dlatego właśnie, że odrzucają jakieś idee (lub akceptują je tylko w deklaracjach), mimo że są wartościowe. Łatwo i przyjemnie mówi się „tak”, w praktyce bywa to jednak trudne. Ludzie wciąż odrzucają nowe idee, zanim jeszcze je zgłębią – a robią to z wielu powodów. Nowe pomysły mogą oznaczać więcej pracy; ktoś może się obawiać, że komuś innemu przypadnie więcej zasług; idea wydaje się ryzykowna; każdy uważa, że jego pomysły są lepsze. Za każdym razem,