



Dvora Yanow, profesorica na California State University, te stručnjakinja za organizacijsko učenje i organizacijsku kulturu.

Učenje i improvizacija: Iskustva iz kazališta

Dvora Yanow

Svakodnevni razgovori predstavljaju neku vrstu improvizacije. Štoviše, oni predstavljaju zajedničku improvizaciju. Sretnete neku novu osobu i zajedno oblikujete govor. Osjećaji i informacije, sjajno koordinirani, razmjenjuju se među sugovornicima. Kvalitetna konverzacija mnogo je više od "nalaženja na sredini puta". Kvalitetnu konverzaciju obilježava razvijanje nečeg novog, za oba sugovornika.

Stephen Nachmanovitch, *Free Play: The Power of Improvisation in Life and Arts*

Neki tvrde kako nas svirači *jazza* mogu podučiti praksi menadžmenta. Ja bih rekla da nam u tu svrhu mnogo više pomažu improvizacije na kazališnim daskama. Kao studentica scenskih umjetnosti, u nastavku teksta ću iznijeti osobna iskustva koja sam sakupila radeći s kolegama u kazalištu te ih zatim povezati s teorijom i praksom organizacijskog učenja.

U razdoblju od 1994. do 1995. godine postavila sam si neke životne ciljeve u ostvarenje kojih sam bila spremna uložiti svoje slobodno vrijeme: neki od njih su bili vezani za uobičajeni akademski život (pregled teksta nove knjige, pisanje novih tekstova i priprema istih za izdavanje), dok su drugi bili više osobne prirode (uređivanje okućnice, povezivanje s folklornim grupama s kojima sam izgubila kontakt nakon preseljenja iz Bostona u Kaliforniju). Nakon godina predavanja tri večeri u tjednu (na poslijediplomskom studiju kojeg pohađaju zaposleni studenti), iznenada sam otkrila kako mi se u životu stvorilo slobodno vrijeme za istraživanje novih aktivnosti. Gradsko kazalište je upravo u to vrijeme primalo nove polaznike na tečaj glume, što me je ponukalo da se i sama prijavim. Polaznika nije bilo baš mnogo, samo nas četvero. Da sam unaprijed znala da ću biti najstarija u grupi, da profesor neće imati iskustva u radu s odraslima te da će tema tečaja nositi naziv "improvizacija", sigurno se ne bih prijavila.

Negdje na polovici tečaja, dok sam izbjegavala pojedine satove pod utjecajem tjeskobe i sumnje, ugledala sam obavijest drugog kazališta koje je organiziralo tečaj glume, ali u stvarnom okruženju, dakle, na kazališnim daskama. Odmah sam se

prijavila i promijenila grupu. Kako je nova grupa već odradila dva susreta, profesor me je nevoljko uključio u rad. Pristao je tek nakon mogog uvjeravanja i prijedloga da me može slobodno izbaciti ako nešto ne bude u redu.

Do kraja iste večeri sam osjetila kako sam se "zakačila", iako su satovi bili slično koncipirani kao i oni na temu improvizacije. Profesor nas je uputio da se klonimo starih iskustava (obrazaca) te da se otvorimo novom. Tečaj sam sa zadovoljstvom završila, upisala naredni semestar, a sljedeće godine još dva. Pored samog eksplicitnog sadržaja tečaja, otkrila sam kako su vježbe i iskustva s kazališnih dasaka nevjerovatno poučni i primjenjivi, ne samo za poboljšanje predavačkih vještina već i za menadžment organizacija, te za unapređenje teorije i prakse organizacijskog učenja.

Improvizacija

Na početku treba odmah naglasiti kako najveće nerazumijevanje improvizacije - u kazalištu ili u organizaciji - proizlazi iz pretpostavke da se improvizirane aktivnosti izmišljaju u trenu, na licu mjesta, iz nekakve "praznine", bez prethodne pripreme i konteksta. Kroz rad u obje grupe odmah sam shvatila koliko mnogo timovi koji improviziraju ustvari vježbaju - zajedno rade, komuniciraju, promatraju jedni druge, kao i napredak koji postižu tijekom vremena.

Improvizirana aktivnost, osmišljena "u trenutku" kao odgovor na provokaciju (koncept u kazalištu, kriza u organizaciji), ustvari je rezultanta velikog prethodnog iskustva, osobnog, ali i zajedničkog kolektivnog znanja. Zahtijeva dugotrajne pripreme i treninge kako bi se uspješno provodila u praksi. Na tečaju sam naučila prepoznavati govor tijela, geste lica, ton i boju glasa i ritam svojih kolega; suptilno znanje koje me je zatim vodilo u odabiru pravog momenta intervencije i osobe prema kojoj ću intervenirati. Naučila sam na koga mogu računati da me prekine i preuzme na sebe daljnje

izvođenje, te na čiju emocionalnu podršku mogu računati kako bi se "stvar odradila do kraja".

U nastavku teksta navodim osnovna načela improvizacije:

1. temelji se na ustrajnom vježbanju tijekom vremena,
2. pretpostavlja kolektivni angažman,
3. usredotočena je na svoj subjekt.

Za improvizaciju je najvažnije "biti u trenutku". Glumac mora biti u potpunosti prisutan, potpuno uključen u tekuću aktivnost. Ako se radi o sceni surfanja na Malibuu, uvođenje Eskima na ledenjaku zahtijevat će veliki pomak u logici promatranja kao i u logici vjerovanja.

Nadalje treba reći kako je vrlo važno da se članovi tima međusobno podržavaju. Na primjeru improvizacije na kazališnim daskama, navedena podrška se ogleda u dvije dimenzije:

1. "Briga za partnera", biti "u trenutku", usklađen s onim što tvoj partner govori i radi, a manje biti usmjeren na sebe i na to što drugi misle o tebi;
2. "Da, i..." (dimenzija), traži da se odgovori na ono što je upravo izrečeno, traži potvrđivanje ili nadogradnju kako bi se akcija pokrenula na sljedeću razinu.

Lekcije koje lideri i menadžeri mogu naučiti iz improvizacije u kazalištu vrlo su transparentne. Improvizacija će se uspješno izvoditi samo ako se temelji na zajedničkom iskustvu izgrađenom tijekom vremena, kako u smislu dobrog poznavanja svakodnevnih zadataka na radnome mjestu (aktivnosti koje su važne za cilj organizacije ili skupine), tako i u smislu interaktivnog, odnosno interpersonalnog znanja i pouzdanja. Uspostavljanje kolektivne, praksi okrenute prisnosti i povjerenja otvara prostor za improviziranje. Iz toga proizlazi da menadžeri negativno utječu na improviziranje tako što ograničavaju navedene "povoljne uvjete". Primjerice, menadžeri mogu kontinuirano rotirati zaposlenike što negativno utječe na razvoj timova i timski rad. Rezultat: ljudi koji se ne poznaju dobro izbjegavaju improviziranje.

U gore navedenom uočavam implikacije koje su posebno važne za tri područja:

1. organizacijsko učenje,
2. metode istraživanja,
3. podučavanje i druge profesije.

Improvizacija i organizacijsko učenje

Znanstvenicima na području organizacijskog učenja veliki je problem oduvijek predstavljao empirijski opis "organizacije". Dodatni problem predstavlja empirijski opis "kolektivnog učenja" (Cook, Yanow, 1993.; Weick, Westley, 1996.; Yanow, 2000.) Doduše, aktivnosti tima koji improvizira osiguravaju empirijske podatke, a teoretiziranje o tim aktivnostima nas vodi prema kulturno-interpretacijskom pristupu organizacijskom učenju:

1. Organizacijsko učenje je utemeljeno na praksi, usredotočeno na održive interakcije s procesima unutar te prakse kroz određeno vrijeme. Povezano je uz specifičan kontekst, smješteno u točno određenom "trenutku". Kontekst rada nameće ograničenja - pravila igre - unutar kojih se improvizacija odvija. To što "gotovi scenarij" ne postoji predstavlja upravo improvizacijsku kvalitetu. Učenje je, za razliku od toga, dinamično i provizorno.

2. Organizacijsko učenje se odnosi na djelovanje kolektiva, skupine ili tima. Učenje se događa unutar grupe, usredotočeno na aktivnosti grupe. Učenje iz prakse je interaktivno i u jednom drugom smislu: ne može se dogoditi ako pojedinac djeluje samostalno. Karl Weick često spominje priču o zapovjedniku vatrogasnog odreda iz Los Angelesa koji je stigao na mjesto nesreće nakon što su njegovi podređeni već organizirali i rasporedili ljude iz odreda. To ga je pomalo naljutilo, te se upustio u daljnje aktivnosti sam, bez koordinacije s podređenima što je uzrokovalo nepotrebne ozljede i dodatni gubitak imovine. Iz toga zaključujemo da organizacijsko učenje nije neka iznenadna i brzopleta aktivnost, odnosno aktivnost po izboru "za" i "u ime" organizacije.

Organizacijsko učenje zahtijeva povjerenje i brigu o timu.

3. Navedene karakteristike nas upućuju na zaključak kako organizacijsko učenje nije u cijelosti vidljivo niti se može izmjeriti tradicionalnim metodama. Ono što možemo uočiti jest majstorstvo u djelovanju, u praksi, kroz *ex post* reflektivno kreiranje smisla u procesu promatranja članova organizacije koji se koriste govorom ili fizičkim artefaktima u djelovanju. Sve navedeno predstavlja "prešutno znanje" (eng. *tacit knowledge*).

Improvizacija i istraživačke metode

Već sam ranije naglasila kako kolektivno-kulturalni pristup organizacijskom učenju zahtijeva korištenje istraživačkih metoda primjerenih njegovoj praktičnoj usmjerenosti (Yanow, 2000.). Dok razmišljam o naučenom na tečaju improviziranja, uočavam mnoge sličnosti s različitim metodama interpretacije (Yanow, 2000.). Promatranje (bez obzira na razinu participacije) aktivnosti i konverzacije u tijeku zahtijeva trenutno improviziranje. U kontekstu pojedine situacije, uloge i pravila participacije određenih tim metodama, istraživač trenutno potvrđuje ono što mu je rečeno i odgovara na način da razgovor uvijek usmjerava prema naprijed.

Za improvizaciju ne možemo reći da nije metodična ili da nije sustavna. Metodičnost i sustavnost proizlaze prije svega iz obuke i pripreme te kroz kontinuirano promatranje tijekom vremena. Jedan od razloga zbog kojih je improvizacija došla na loš glas proizlazi iz stava akademske zajednice koja je sklona pisanom tekstu, radije negoli situacijskim scenama koje nastaju u trenutku.

Improvizacija u podučavanju i drugim strukama

Ed Schein mi je jednom prilikom pričao o tome kako u velikoj mjeri u praksi poslovnog savjetovanja uočava improvizaciju. Slično njemu, i sama sam

otkrila mnoge elemente improvizacije u procesu podučavanja i istraživanja.

Koliko se često profesor usmjerava na svoj odnos sa slušateljima tijekom predavanja, umjesto da samo pazi kako ne bi pogriješio te kako bi "pristojno" izgledao u očima studenata?

Improvizacija nas može podučiti na koji način možemo preusmjeriti pozornost na partnere - u ovom slučaju studente - i ostati aktivno usredotočeni na njih. Ostajemo li previše usredotočeni na sebe (osjećaje, izgled) tada zasigurno nismo "u trenutku".

Moram priznati da se dubok i suptilan pomak doista događa u situaciji kada studenti postanu moji partneri u pothvatu učenja. Tada pedagoška teorija "praznog spremnika" koja profesora vidi kao nositelja mudrosti, a studente kao "prazne posude" koje čekaju da ih se napuni znanjem, trenutno pada u vodu. Navedeni pomak uzrokuje to da studenti postaju aktivni sudionici, radije negoli pasivni reaktori, odgovorni za svoje vlastito učenje. Taj me uvid na neki način oslobađa. Opisana koncepcija procesa učenja i odnosa profesor-student mnogo je više demokratska, te ju je moguće direktno povezati s mnogim drugim strukama ili radnim mjestima.

Najveća mora svakog predavača je dolazak na predavanje, pred slušatelje, nakon što je na radnom stolu zaboravio pomno pripremljene bilješke. Kada bi svi zajedno bili otvoreniji za improviziranje i svjesni da su nas godine iskustva dovoljno pripremile za takvu situaciju, tada bismo izgubili strah od gubitka strukture, a noćna mora bi se rasplinula u trenu.

Sokratova metoda ili metoda slučaja u podučavanju temelji se na improvizaciji, situaciji "onakva kakva jest", koja ipak zahtijeva dobru pripremljenost i uvježbanost. Metoda se zasniva na korištenju izjava studenata na osnovu kojih profesor gradi daljnji kontekst prema svojim potrebama. Na taj način profesor i studenti, kao partneri, zajednički grade "usmenu skriptu"

samo za tu sesiju kako bi je na kraju potpuno odbacili, osim ideja zapisanih u bilježnicu jednoga i drugoga. Što više improvizacija može biti?

Praksa improvizacije

Ono što se kod improvizacije traži, u sva tri konteksta - učenje na radnom mjestu, istraživanje, predavanje - jest *praktično prosuđivanje*. John Forester naglašava suprotnosti između osobe "ljudskog računala" koja uvijek "pokušava biti vješt inženjerom" i osobe s kvalitetom praktičnog prosuđivanja koja "pokušava biti osjetljivi i principijelni moralni improvizator". Kako bi naglasila razliku, filozofkinja Martha Nussbaum se okreće improvizaciji:

"Očita razlika između djelovanja prema unaprijed napisanom scenariju i improviziranja je ta što osoba koja improvizira mora biti daleko više, a ne manje, pažljiva: paziti na izvedbu drugih aktera i situaciju."

Iskustvo mi govori kako praktičari jako dobro poznaju ovaj zakon. Stoga smatram kako je potraga za zapisanim iskustvom, pravilima i formulama, bilo u liderstvu ili učenju, potencirana od strane akademske zajednice u procesu pogrešne primjene pozitivističke znanosti 19. i 20. st. kako bi se kontrolirala i ograničila ljudska dvosmislenost. Sve to nas je koštalo učenja iz improvizacije: kontekstualnog, ljudskog bogatstva bivstvovanja u trenutku i brige za naše partnere.



Copyright: SoL – Society For Organizational Learning, 2004.

This translated article is published by arrangement with SoL, USA.

Uredio: Marko Lucić

Lektura: Sanjin Lukarić

Prijevod: Cleo - jezici i informatika, Zagreb

