

Импровизация как основа совместного творчества в управлении

Текст: Т. Ю. Базаров

Начиная с середины 1990-х гг. темы импровизации, спонтанности и совместного творчества, ранее считавшиеся прерогативой наук об искусстве, стали предметом горячих дискуссий в теории менеджмента и организационной психологии. Понятие импровизации используется сегодня при анализе широкого круга феноменов — от работы в команде до вывода на рынок новых товаров и управления организационными изменениями.

Пристальное внимание менеджеров, консультантов и научных специалистов к теме импровизации в бизнесе вызвано двумя основными факторами. Во-первых, в эпоху экономики знаний конкурентные преимущества оказались связанными со способностью организаций постоянно вырабатывать нестандартные, творческие, инновационные решения. От охоты за головами бизнес переходит к формированию творческой среды, стимулирующей обмен знаниями и креативность команд. Во-вторых, возросла неопределенность организационной среды, менеджерам все чаще приходится действовать по ситуации и полагаясь на интуицию — при недостатке информации, без надежных прогнозов и даже без какого-либо предварительного планирования.

При импровизации мы имеем дело с неожиданным и неподготовленным заранее, на что указывает латинская этимология этого слова (im- «не», proviso — «предвижу, обещаю заранее»).

Вот несколько определений, которые можно встретить в научной литературе:

- «импровизация — это спонтанное действие, опирающееся на интуицию» (1);
- «импровизация — это степень, в которой замысел и реализация совпадают по времени» (2);
- «импровизация означает выход за границы уже известного, за пределы контроля прошлого над настоящим и будущим» (3);
- «импровизация в джазе — творение экспромтом, ... сочинение музыки непосредственно в ходе исполнения» (4).

Можно принять за основу определение, предложенное музыкальным теоретиком Полом Берлинером:

«Импровизация — это переработка созданных ранее содержания и формы в соответствии с неожиданными идеями, которые рождаются, оформляются и пересматриваются непосредственно в ходе исполнения, придавая ему уникальность». (5)

Пользуясь более красочным определением того же автора, можно сказать, что «индивидуально неповторимое путешествие по музыкальным улицам, осуществляемое с уверенностью, но не без сюрпризов».

В зависимости от допускаемой свободы творчества, можно выделить разные уровни импровизации:

- «Интерпретация» предполагает незначительные вольности при исполнении мелодии, без отхода от



Тахир Юсупович Базаров, профессор кафедры социальной психологии МГУ, зав. кафедрой управления персоналом ИПК ГС РАГС при Президенте РФ, член Ученого Совета МГУ, исполнительный директор Российского психологического общества.

Область научных интересов: развитие организаций, оценка и отбор управленческого персонала, социально-психологический тренинг, деловые игры, управление персоналом в условиях кризиса, методическое обеспечение обучения взрослых

письменно зафиксированного нотного текста: например, расстановка акцентов, ускорение или замедление темпа, подчеркивание какой-то одной из параллельно разворачивающихся мелодий.

- «Приукрашивание» предполагает изменение последовательности музыкальных фраз, при котором одни из них звучат раньше, другие — позже, чем в оригинале. Изначальная мелодия перефразируется, но вполне узнаваема.

- «Вариация» основана на включении в основной текст совершенно новых музыкальных фрагментов, которые увязываются с основной мелодией, не разрушая ее целостности.

- «Импровизация» представляет собой преобразование мелодии в музыкальные образы, имеющие незначительное сходство с прообразом, или сочинение новых музыкальных фраз, полностью альтернативных прозвучавшей первоначально мелодии. Когда музыканты импровизируют, они полностью изменяют части мелодии или включают в нее фрагменты, никак с ней не связанные (6).

На основании музыкальных теорий импровизации известный специалист в области организационной психологии Карл Вик делает следующие выводы (7):

- изменение, пересмотр существующих и создание новых решений или процедур имеют более непосредственное отношение к импровизации, чем перестановка местами, переключение или расширение первоначального варианта, которые можно считать интерпретацией;

- чем более наши действия приближаются к творческой импровизации, тем большее влияние на него оказывают такие факторы, как наш практический опыт, наши предпочтения, особенности обстановки, в которой мы находимся;

- при высоком дефиците времени нам легче дается интерпретация и приукрашивание, чем вариация и импровизация.

Действительно, исследования импровизации в менеджменте показывают, что творческий характер импровизации, как правило, утрачивается в случае, если менеджер (или игрок) воспринимает ситуацию как угрожающую, экстремальную. Это можно проиллюстрировать следующей схемой:



Можно сделать вывод о том, что:

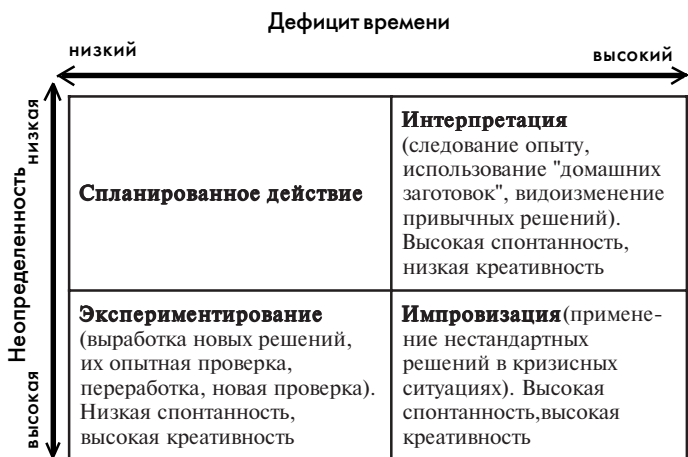
- с одной стороны, для импровизации необходимо переживание значимости настоящего момента и срочности, безотлагательности действия,
- с другой стороны, сверхмотивация и острое переживание тревоги несовместимы с импровизацией, так как

ведут к упрощению деятельности, ограничивают ее шаблонными, привычными ходами.

Изучая импровизацию театральных артистов, американские специалисты Д. Вера и С. Кроснан (8) предложили теоретическую модель, согласно которой, импровизация может быть охарактеризована через две базовые характеристики:

- спонтанность (действие без подготовки, экспромтом);
- креативность (новизна, творческий характер действий).

В зависимости от степени дефицита времени (потребность в спонтанности) и степени неопределенности (нестандартность ситуации, требующая творческого подхода), можно выделить три типа импровизации: 1) интерпретация; 2) экспериментирование (исследовательская импровизация); 3) собственно импровизация (см. рис. 1).



Необходимыми условиями совместной импровизации являются:

- баланс сотрудничества (аккомпанирование друг другу) и соперничества (стремление показать высший класс, обыграть предыдущего солиста);
- готовность команды к риску;
- доверие членов команды друг к другу;
- «минимальная структура», то есть необходимый минимум правил совместной деятельности, домашних заготовок и общеизвестных клише, на которые участники команды могут опереться при разворачивании импровизации (9).

Опыт успешной коллективной импровизации позволяет управленческой команде:

- быть более гибкой в непредвиденных ситуациях;
- быстрее учиться на собственном опыте и опыте других;
- испытывать чувство самореализации, повышающее мотивацию к совместной работе.

Для эффективности импровизации необходимы:

- лидер, поддерживающий и развивающий членов команды;
- разделенное лидерство, то есть способность членов команды брать на себя и передавать друг другу роль лидера в соответствии с требованиями ситуации;
- способность членов команды преодолевать стресс,

связанный с непредсказуемостью коллективной импровизации;

- система норм и ценностей команды, способствующая экспериментированию и совместному творчеству;
- информированность всех участников команды о состоянии дел на данный момент, возможность непосредственного и мгновенного обмена информацией между членами команды;
- доступ к «коллективной памяти» — знаниям и опыту, накопленным управленческой командой и организацией в целом;
- высокий уровень мастерства всех участников команды;
- высокий уровень развития навыков работы в команде.

Компетенции менеджера-импровизатора

Креативность

- Стремится найти нестандартные решения даже для стандартных ситуаций.
- Предлагает оригинальные решения, которые обеспечивают или облегчают достижение командного результата.
- Способен самостоятельно определить или признать в работе с другими тот минимум образцов и правил, на основании которых будет строиться импровизация.

Видение и память

- Способен видеть развитие проекта во времени как единое целое.
- Способен удерживать в памяти последовательность решений и действий, реализованных участниками проекта, избегая непродуктивных повторов.
- Способен находить и выбирать моменты из предшествующего опыта, на которые можно опереться в новой ситуации.
- Владеет широким репертуаром схем поведения. Легко воспроизводит по памяти большое количество заранее отработанных ходов и клише.

Приверженность делу

- Увлечен своим делом, готов заниматься им даже за меньшее вознаграждение.
- Получает удовольствие от виртуозности в действиях своих коллег независимо от конечного результата.

Ориентация на процесс

- Стремится превосходить и опережать развитие ситуации, актив-

но формировать ее, а не реагировать на события.

- Ориентирован на процесс в большей степени, чем на заранее определенный сценарий, что позволяет ему легко перестраивать свои действия и добиваться положительного результата. Не пытается заранее просчитать каждый шаг, отвечая на вопрос «что это нам даст?».

Готовность к риску

- Готов действовать без предварительного плана, не опираясь на прогнозы.
- Чувствует азарт в ситуации повышенной неопределенности: при отсутствии инструкций, в постоянно меняющихся условиях, когда развитие событий трудно прогнозировать.
- Принимает на себя ответственность за риски, связанные с его действиями.

Устойчивость к стрессу

- После неудачи не снижает усилий, удерживает натиск.
- Объясняет свои неудачи как внешними обстоятельствами, так собственными ошибками, имеющимся потенциалом для развития.
- Рассматривает ошибки и неудачи как возможности научиться новому и стать сильнее.
- В нестандартных ситуациях демонстрирует уверенность в своих силах и способностях.

Открытость новому

- Стремится расширить свой опыт и знания.
- Открыт к новым подходам. Готов признать новизну и ценность идей, предложенных другими.

Умение находить ресурсы для импровизации

- Имеет отчетливое представление о своих внутренних ресурсах, а также доступных инструментах и материалах.
- Легко комбинирует новые решения из заранее заготовленных и отработанных ходов, умеет выстраивать их в любой последовательности.
- Имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах других членов команды, учитывает их в нестандартных ситуациях.

Способность к совместному творчеству

- При выдвижении и реализации нестандартного решения соблюдает профессиональный «этикет», выработанные командой нормы и правила.
- Доверяет другим членам команды в том, что касается мотивов их поведения и профессионализма,

готов поддержать их импровизацию.

- Постоянно следит за действиями других членов команды, чтобы в нужный момент поддержать их.
- Постоянно подыскивает и активно создает возможности — как для себя самого, так и для других.
- Способен предугадывать поведение партнеров, когда оно не задано инструкцией, в нестандартных ситуациях.
- Способен удержать темп и ритм, заданные другими участниками.

Лидерство

- Умеет выявлять моменты, требующие от него инициативы и лидерства.
- Успешно передает лидерство другим членам команды, если этого требует ситуация.
- Способен гибко использовать различные стили лидерства, в зависимости от ситуации.

Чувство ритма

- Охотно слушает музыку. Может объяснить свои музыкальные предпочтения.
- Обладает развитым чувством ритма.

Автор благодарит участников проекта Z за совместное творчество (В.М. Аллахвердов, Т. Нестик, А. Козева, И. Романцева, М. Лукьянчикова, М. Ладионенко, М. Козлова).

Литература:

1. Crossan, M. & Sorrenti, M. Making sense of improvisation // *Advances in Strategic Management*, 1997, 14, pp. 155–180, p. 156.
2. Moorman, C. & Miner, A. The convergence between planning and execution: Improvisation in new product development // *Journal of Marketing*, 1998, 62, pp. 1–20, p. 702.
3. Tyler, S. A., M. G. Tyler. 1990. Foreword. B. P. Keeney, ed. *Improvisational Therapy*. ix-xi. Guilford, New York. p. x
4. Schuller, G. *Early Jazz*. Oxford, New York, 1968, p. 378
5. Berliner, Paul F. *Thinking in Jazz: The Infinite Art of Improvisation*. Univ. of Chicago, Chicago, IL, 1994, p. 241
6. Berliner, Paul F. *Thinking in Jazz: The Infinite Art of Improvisation*. Univ. of Chicago, Chicago, IL, 1994, p. 70.
7. Weick, K. E. Introductory essay: improvisation as a mindset for organizational analysis // *Organization Science*, 1998, Vol. 9, n. 5, pp. 543–55.
8. Vera, D. & Crossan, M. Theatrical improvisation: Lessons for organizations // *Organization Studies*, 25, 2004, pp. 727–749.
9. Kamoche Ken; Pina e Cunha Miguel; Vieira da Cunha Joao. Towards a Theory of Organizational Improvisation: Looking Beyond the Jazz Metaphor // *Journal of Management Studies*, 2003, Vol. 40, n. 8, pp. 2023–2051.