

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие. Есть много способов разбить пиньяту.....	7
Глава 1. Как выйти за рамки нестандартного мышления.....	21
Глава 2. Просто скажите «да, и...».....	41
Глава 3. Я с брендом.....	75
Глава 4. Энергетическая независимость.....	105
Глава 5. Как собрать команду.....	143
Глава 6. Как добраться до грандиозных идей.....	173
Глава 7. Что пустить на слом.....	209
Глава 8. Научите меня вашему стилю лидерства.....	243
Глава 9. Как съесть слона.....	277
Глава 10. <i>И</i> погодите... это еще не все!.....	317
Выражение признательности.....	329

Бизнесменам: я в вас верю.

Мартину де Маату: я тебя уважаю.

Дениз, Кейси и ребенку № 2: я вас очень люблю.

Трава действительно старается.
Но она не может расти, если на ней кто-то стоит.
А где стоите вы?

ЕСТЬ МНОГО СПОСОБОВ РАЗБИТЬ ПИНЬЯТУ

В ПОСТОЯННО МЕНЯЮЩЕЙСЯ БИЗНЕС-СРЕДЕ, где каждый игрок старается получить преимущество, мало чего можно добиться банальным поднятием морального духа. Тем не менее в последние десять лет именно этот способ повышения конкурентоспособности обеспечивает рост и процветание новой полукустарной индустрии. Почти у каждой брендовой комедийной скетч-группы существует специальная программа корпоративного тренинга, в которой команды комиков проводят с бизнесменами импровизационные игры и упражнения якобы для оттачивания предпринимательских навыков. Довольно часто эти игры ничем не отличаются от тех, в которых принимают участие студенты театральных колледжей на занятиях вводного курса импровизации.

За возможность поиграть в такие игры корпоративная Америка платит немалые деньги. В 2013 году фирмы США потратили более 70 миллиардов долларов на корпоративное обучение и примерно 15 миллиардов на развитие лидерских навыков, причем значительная часть этих денег была израсходована на «обучение неосязаемым факторам успеха» — на целевые программы развития таких количественно неизмеримых навыков, как лидерство и креативность. Часто

компании платят не менее 5 тысяч долларов, чтобы на неделю отправить сотрудника уровня вице-президента в престижную школу бизнеса, поэтому для групп, выступающих в жанре комедийной импровизации, стало вполне обычным делом вести такие программы или участвовать в них.

Для молодого студента театрального училища импровизационные игры могут стать первым шагом в мир импровизационной комедии. Бизнесменам такие игры предоставляют возможность развлечься, приятно провести день вдали от офиса, а вице-президенту по продажам — наконец узнать имена своих айтишников (кстати, их зовут Пэт и Дианна). Так может ли простое использование импровизационных игр в корпоративной среде дать бизнесменам что-нибудь существенное, утилитарное, такое, что может оказаться полезным в реальном мире? Ответу одним словом — ничего.

И все же настоящее понимание данного искусства может предложить бизнесменам самый действенный из всех существующих на свете инструментов изменения культуры и достижения успеха. Импровизация не ограничивается играми и шутками, и последние 16 лет моя компания Business Improv успешно обучает этим техникам руководителей корпораций, испытывающих потребность в освоении навыков, позволяющих вести серьезный бизнес самым эффективным способом.

Хотя техники импровизации могут быть использованы для развлечения, на последующих страницах я покажу, как их можно применять для проведения совещаний, переговоров, мозговых штурмов и оказания позитивного влияния на окружающих. Ее основные принципы способны помочь вам самим, вашей команде, подразделению и всей компании добиться успеха, превосходящего самые смелые ожидания. Да, выдающийся импровизатор может быть очень смешным человеком. И выдающиеся импровизаторы не просто играют в игры.

Для того чтобы стать мастером в этой области, нужно потрудиться немного больше, чем просто глядя по телевизору шоу «Так чья сейчас реплика?». Если мы хотим извлечь

максимум пользы из этого искусства, нам придется воспользоваться достижениями целого ряда наук, связанных с коммуникацией, таких как теория поведения, когнитивная психология, социальная психология и поведенческая экономика. Опираясь на эти фундаментальные разработки, мы освоим способы более разумного реагирования, более эффективной адаптации и более глубокого вовлечения — те самые техники, которые предоставляет нам искусство импровизации.

Мною движет страстное желание помочь людям понять, что навыки, полученные в данной сфере, можно эффективно применять в мире бизнеса для получения потрясающих результатов. Я жажду сделать это для людей. Тем, кто относится к идее бизнес-импров с опасением и скептицизмом, хочу сказать лишь одно: я вас понимаю. Да, обучение этим техникам часто проводится без подробного объяснения сути вопроса. Если ваше негативное отношение к импровизации сформировалось, когда вы инвестировали солидные деньги в то, чтобы потратить целый день на игру *Zip, Zap, Zop* — базовую импровизационную игру, не имеющую никакой практической ценности для бизнеса, — я представляю, как вам обидно. В данной книге нет ничего похожего на *Zip, Zap, Zop*. Для меня термин «отдача от инвестиции» кое-что значит. И вы получите ее, если оставите свое неверие в стороне и будете следовать за мной по страницам книги. Мне нравится одерживать трудные победы над скептиками, и первым шагом к этим победам должно стать решительное и полное развенчание двух самых главных мифов об импровизации.

Миф первый: импровизация — это комедия

На самом деле это не комедия. И не просто актерский прием. Данное понятие не ограничивается этими двумя специфическими формами деятельности, которые соответствуют

контексту их применения. Для импровизации существует множество других контекстов. Принимать решения на ходу приходится и в отделениях скорой помощи, и на баскетбольных площадках, и в полиции, а во всех этих контекстах определенно нет ничего комедийного. Контекст определяет необходимый стиль импровизации. Мгновенное решение, которое принимает врач в отделении скорой помощи при проведении операции по спасению жизни, уникально для этой конкретной ситуации, а то, которое принимает плеймейкер, столкнувшийся с неожиданной стратегией обороны соперника, приносит пользу только на баскетбольной площадке.

Фантастический пример импровизации высочайшего уровня имел место в 2011 году, когда команда прекрасно обученных американских «морских котиков» провела операцию «Копье Нептуна», внезапно напав на укрепленный лагерь Усамы бен Ладена в Пакистане. Эта миссия была разработана в мельчайших деталях, «котики» готовились к ней несколько месяцев, было оставлено и отработано несколько планов действий в непредвиденных ситуациях. Тем не менее, когда один из флотских вертолетов Black Hawk рухнул на территории лагеря, для обеспечения успеха миссии в стремительно меняющихся обстоятельствах потребовался совершенно особый тип импровизации. В этом случае она заключалась в том, чтобы адаптироваться к изменениям в рамках запланированной стратегии ради достижения реальных результатов.

Я признаю, что подавляющее большинство людей считают ее одной из форм комедийного искусства. Сериал «Умерь свой энтузиазм», упомянутое выше шоу «Так чья сейчас реплика?» и фильмы Кристофера Геста — все это результаты поразительной комедийной работы, основанной на импровизации. Лично мне невероятно повезло провести огромную часть своей профессиональной жизни на подмостках таких выдающихся чикагских театров, как Second City, Annoyance и iO (Improv Olympic), где моими наставни-

ками были Тина Фей и Эми Полер и где я выступал вместе с такими звездами, как Джек Макбрайер, Аик Баринхолц, Томас Миддллитч, Джордан Клеппер, Джейсон Судейкис, Сет Майерс и многие другие знаменитые и менее знаменитые, но такие же блестящие мастера комедийной импровизации. В этом контексте мы выступали с конкретной целью — играть комедию. Отдачей, к получению которой мы стремились, был смех аудитории и отличное шоу.

Однако хирургов, джазовых музыкантов, «морских котиков» и тем более бизнесменов вряд ли устроит такая награда, как смех. Если вы стоите перед советом директоров после глубокого падения продаж в четвертом квартале и вам задают жесткий вопрос, ваша задача не в том, чтобы быстро найти способ использовать свой галстук в качестве комедийного реквизита и заставить их расхохотаться (вы же не хотите, чтобы этот галстук стал удавкой, которая задушит вашу карьеру). Вы должны реагировать адекватно и с учетом всех обстоятельств, ваш ответ должен заслуживать внимания и воодушевлять.

Отсюда вывод: импровизация — это специфическая форма, которая работает в контексте бизнеса. Главная цель данной книги — показать, как данное искусство можно использовать в качестве эффективного средства достижения серьезных результатов.

Миф второй: импровизация — это придумывание чего-то в качестве последнего средства

Здесь мы одновременно имеем дело с заблуждением и с романтической проблемой. Если вы достанете из холодильника пять произвольно выбранных продуктов, бросите их в кастрюлю с водой и поставите на огонь, то формально это позволит вам сказать, что вы что-то «готовите», поскольку

ку данное слово может означать тепловую обработку продуктов питания. Но все мы знаем, что простой акт готовки может быть вознесен к вершине элитарного искусства, для достижения которой требуются мастерство, опыт, техническая оснащенность, вдумчивость и воображение. В результате приготовления получаются кастрюля горячего варева и блюдо с изысканным вкусом, но в каждом случае качество приготовления характеризуется хорошо заметной на вкус разницей.

Примерно так же мы иногда называем импровизацией стремление человека придумать что-то на ходу после того, как планы А, В и С провалились. Это есть не что иное, как навык выживания и механизм копирования, и на него определенно можно положиться, когда все катится к чертям и по спине рекой течет пот. Однако данное определение импровизации как чрезвычайной меры или последнего средства является крайне ограниченным. Такая концепция не учитывает факторов технической оснащенности, тренировки, опыта и вдумчивости и, похоже, подразумевает, что потребность в импровизации определяется лишь степенью хаоса, в котором оказывается человек.

Следует отметить, что импровизация в своей самой эффективной форме — это продуманная стратегия, основанная на имеющейся информации в сочетании с инстинктом. Это не просто паническая реакция. Это способ, позволяющий людям активно изучать возможности, синтезировать доступную информацию и использовать новые методы для быстрого решения проблемы. Импровизация процветает там, где планирование объединяется с исполнением, и по сути она заключается в умении адаптироваться и быстро принимать решения в непредвиденных ситуациях. Качество этих решений прямо пропорционально способностям импровизатора и степени их развития посредством тренировки и подготовки. Импровизаторам не приходится ничего придумывать в последний момент; в случае необходимости

они способны применять все, что их окружает, и использовать все, чему успели научиться.

Подготовка и осведомленность — это важнейшие составляющие импровизации. Упомянутые выше «морские котики» эффективно выполнили свою миссию, несмотря на то что в их планах не были предусмотрены обстоятельства, с которыми им пришлось столкнуться. В ходе всесторонней подготовки к нападению на лагерь бен Ладена «морские котики» строили уменьшенные модели лагеря и составляли запасные планы для таких гипотетических сценариев, как потеря одного из вертолетов Black Hawk — уже возникшего однажды непредвиденного обстоятельства, которое, к сожалению, привело к весьма реальным боевым потерям в Могадишо, Сомали. Когда операция началась, «морские котики» обнаружили, что данные разведки, на которых они строили свои планы, оказались не совсем точными. Существовало несколько неизвестных переменных величин (сколько людей они встретят, кем будут эти люди, чем вооружены, а также двери, коридоры и т. д.). Поэтому им пришлось импровизировать, не пытаясь что-то придумывать, а применяя все свои навыки, опыт и знания, полученные в процессе подготовки.

Недавно я беседовал с капитаном «морских котиков» Джейми Сэндсом, который в то время служил в Совместном командовании специальных операций США в Форт-Брэгге и готовился возглавить вторую группу «морских котиков». Наша беседа фокусировалась на том, как планирование, подготовка и тренировки влияют на реакцию и способность людей адаптироваться к ситуации, когда план не может быть выполнен безупречно. Неудивительно, что необходимое «котикам» импровизационное мышление базируется не на «придумывании чего-то», а на использовании заранее освоенного набора навыков.

— Отработка навыков до очень высокого уровня является обязательным условием, — сказал капитан Сэндс. — Она

служит основой для всего остального и создает мышечную память. Дело в том, что повторение имеет огромное значение, поскольку оно влияет на все аспекты исполнения: ментальное и физическое состояние, готовность к ситуации, эффективность коммуникации. К примеру, навыки стрельбы со временем теряются. Для поддержания высочайшего уровня мастерства необходимо постоянное повторение. Тренировка предотвращает «замерзание мозга».

Где бы вы ни находились, на поле боя или в зале заседаний совета директоров, практика и повторение набора специфических навыков, необходимых для выполнения задачи, ставит вас в положение, позволяющее добиться успеха, когда задание необходимо выполнить в обстановке неуверенности или даже хаоса. Относительно специфических навыков, требующихся для того, чтобы выпрыгнуть из самолета, Сэндс сказал следующее:

— Когда ты впервые выполняешь свободное падение, твоя осведомленность о пространстве очень невелика и ты можешь сфокусироваться лишь на том, что видишь прямо перед тобой, — датчики, отсчет секунд, вытяжной трос. Примерно на десятом или двадцатом прыжке ты начинаешь чувствовать себя комфортно. Однако лишь после пятидесятого прыжка ты видишь все небо и даже думаешь о том, какими будут твои действия после приземления.

Независимо от того, чем вы занимаетесь — готовите еду, прыгаете с самолета, ведете бухгалтерский учет или применяете импровизацию в бизнесе, — ваш уровень владения навыками достигается и поддерживается посредством повторения. Возможность положиться на хорошо развитую мышечную память, а не на способность что-то придумать особенно необходима во время кризисов.

В сценической импровизации часто используется фраза «играть на пике интеллекта». Эта концепция почти на 180 градусов расходится с желанием просто нести все, что придет в голову. Если вы подумаете о ком-нибудь из упо-

мянутых мною других великих импровизаторов: солдате, атлете, шеф-поваре, то поймете, что они не просто реагируют на непредсказуемые события, а работают на пике своего интеллекта, применяя все свои навыки, подготовку и опыт, чтобы быстро выбирать действия, которые будут предпринимать. Когда импровизацией занимаются музыканты, они «придумывают» музыку в том смысле, что играют, спонтанно выбирая ноты. Однако в таком случае успех (и приятность для слуха) зависит от музыкальных знаний и навыков исполнителей, а также от их способности наладить коммуникацию с другими музыкантами в группе и с аудиторией. Если вы не умеете играть на трубе, то импровизация на этом инструменте не поможет вам заставить его звучать лучше.

Даже когда импровизация используется в комедийном театре, ее суть не в том, чтобы выдумывать всякую чушь. В 1996 году, в самом начале своей карьеры, я выступал в роли ведущего вечерних спектаклей театра iO и однажды предупредил тех, кто впервые пришел нас послушать, что на сцене импровизаторы будут «нести все, что придет им в голову». За кулисами я сразу же получил жестокий нагоняй от легендарного импровизатора Ноя Грегоропулоса, который, не стесняясь в выражениях, объяснил мне, насколько сильно эта фраза принижала работу, выполняемую им и его коллегами. Урок был усвоен, и по сей день я вспоминаю его с глубокой признательностью. Действия на пике интеллекта во многом отличаются от спонтанных действий.

Миф об импровизации как о последнем средстве не учитывает тот факт, что для работы в режиме онлайн требуются знания, тренировка, координация, сосредоточенность и интеллект. Если вы используете все, что знаете, и работаете на самом высоком уровне, какого позволяют достичь ваши способности, значит, вы импровизируете на пике своего интеллекта — и это отлично смотрится.