



UNIVERZA
V LJUBLJANI

FF

Filozofska
fakulteta

Oddelek za
psihologijo

Aplikativna improvizacija **(angl. *applied improvisation*)**

Seminar iz predmeta Karierni razvoj zaposlenih

Avtorica: Lana Šeško
Ljubljana, december 2025

Povzetek

Aplikativna improvizacija je metoda kariernega razvoja zaposlenih, ki temelji na gledaliških tehnikah improvizacije. Metoda deluje na principih spontanosti, sodelovanja, sprejemanja napak, nadgrajevanja idej drugih, kar omogoča razvoj sodelovanja, hitrega odločanja v negotovih situacijah, ustvarjalnosti in komunikacijskih veščin. Zaradi teh lastnosti se metodo uporablja v sodobnih negotovih, kompleksnih in hitro spreminjajočih se okoljih. V organizacijskem kontekstu se je začela uporabljati v 90. letih prejšnjega stoletja, predvsem za razvoj vodstvenih veščin, timskega delovanja, komunikacije, ustvarjalnosti in medosebnih veščin. Metoda poteka v štirih fazah: vzpostavitev varnega okolja in predstavitev improvizacijskih principov, ogrevalne vaje, izvedba ciljno izbranih improvizacijskih tehnik ter refleksija, ki omogoča prenos učenja v konkretni delovni kontekst. Raziskave kažejo na njeno učinkovitost v različnih okoljih, za nadaljnji razvoj metode pa bi bilo smiselno ustvariti bolj strukturirane protokole izvedbe in jasna merila evalvacije.

Ključne besede: aplikativna improvizacija, improvizacijska načela, improvizacijske tehnike

Uvodna predstavitev metode

Aplikativna improvizacija je metoda, ki uporablja principe gledališke improvizacije izven gledališča. Frost in Yarrow (2016) improvizacijo opišeta kot spretnost, ki nam omogoča, da se učinkovito odzivamo na okolje. To počnemo preko uporabe svojega telesa, prostora, domišljije, predmetov in drugih človeških virov, da v sedanjem trenutku spontano nekaj ustvarimo ali spremenimo. Kot takšna je spretnost improvizacije nujna v delovnem okolju, ki je nesigurno, nepredvidljivo, nestabilno, nejasno in zapleteno, za razvoj fleksibilnosti in intra ter interpersonalnih veščin, ki te lastnosti okolja pomagajo preseči (Dudeck in McClure, 2018).

Temelj aplikativne improvizacije predstavljajo improvizacijski principi, ki nudijo strukturni okvir delovanja metode. Gre za načela, ki jih izvajalci upoštevajo pri vseh improvizacijskih vajah. Med najpogostejše opisanimi so aktivno poslušanje, sprejemanje in nadgrajevanje idej drugega, prepoved zavračanja idej, toleranca do napak ter pripravljenost na prilagajanje. Ti principi, podrobneje obravnavani v poglavju o znanstvenih ugotovitvah metode, ustvarijo psihološko varno okolje, ki omogoča spontan, sodelovalen in odziven način delovanja udeleženca (Alger, 2005a; 2005b; Applied Improvisation Network, n.d.; Dudeck in McClure, 2021).

Aplikativna improvizacija torej spodbuja udeležence k spontanem in intuitivnem načinu odzivanja v trenutku. Ker je zmožnost predvidevanja med improvizacijo okrnjena, udeleženci razvijajo odzivanje na spremembe v realnem času s pomočjo hitrega procesiranja okolja na podlagi izkušenj. Ker metodo vedno izvajamo v skupini, krepí tudi poslušanje, jasnost komunikacije in medosebne veščine (Crossan, 1998). Zaradi teh značilnosti se uporablja pri razvoju vodij in vodstvenih timov, za izboljšanje odločanja v negotovih situacijah, sposobnosti upravljanja skupinske dinamike, sodelovalnega reševanje problemov in razvoja vodstvenih kompetenc (na primer, Aponte-Moreno, 2025; Norton, 2018). Pomembno ciljno skupino predstavljajo tudi timi, ki potrebujejo visoko raven usklajenosti, medsebojnega zaupanja in pripravljenosti na deljenje idej (Dudeck in McClure, 2018).

Metoda se je izkazala kot učinkovita v organizacijskem okolju, saj pozitivno vpliva na psihološko varnost, sodelovanje, ustvarjalnost, komunikacijo in fleksibilnost (Dudeck in McClure, 2018; 2021).

Nastanek in razvoj metode

Zametke improvizacijskega gledališča sprva opazimo v 16. in 17. stoletju v Commedii dell'arte, kjer so bili deli prizorov improvizirani, kasneje pa v začetku 20. stoletja, kjer je improvizacija služila za poglobljanje igralčeve avtentičnosti v gledališču Konstantina Stanislavskega. Improvizacija se je kot samostojna gledališka oblika začela razvijati konec petdesetih let prejšnjega stoletja v Chicagu, z delom Paula Sillsa in ustanovitvijo podjetja The Second City, v Evropi pa sočasno z delom Keitha Johnstona in njegove skupine Theatre Machine. Improvizacijsko gledališče se je razvilo na idejah Johna Deweya, ki je improvizacijo zaznaval kot temelj razvoja in učenja. Odrska improvizacija je tako izhajala iz gledaliških iger, ki jih je zasnovala Viola Spolin v kontekstu dela z otroki za poučevanje igre (Dudeck in McClure, 2018).

Razvoj improvizacije izven gledališča je viden v Morenovi psihodrami, kjer je igra vlog osrednja tehnika terapije, v izobraževalnem kontekstu skozi britansko gibanje *Theatre in Education*, kjer je uporaba gledaliških improvizacijskih tehnik in interakcije s publiko pripomogla k poučevanju različnih tem in razvoju socialnih spretnosti, v Gledališču zatiranih Augusta Boala pa je improvizacija delovala kot orodje za opolnomočenje marginaliziranih skupin (Dudeck in McClure, 2018).

Improvizacija je v delovno okolje sprva vstopila v devetdesetih letih prejšnjega stoletja zaradi naraščajoče potrebe organizacij po prilagodljivosti in inovativnosti zaposlenih v delovnem okolju, katerega značilnosti so bile hitri tržni premiki, globalizacija, tehnološke inovacije in naraščajoča kompleksnost delovnih procesov (Dudeck in McClure, 2018). Kegan (1971) opredelitev organizacijskega razvoja postavi njegove cilje kot spodbujanje zaupanja, zmanjševanje nezdrave tekmovalnosti, informirano odločanje ter razvijanje kompetenc za nove situacije. Ti cilji se bistveno prekrivajo s principi improvizacije, ki so sodelovanje, sprejemanje nepredvidljivosti in skupno ustvarjanje, kar improvizacijo utemeljuje kot smiselno orodje v delovnem okolju. Prvi poskusi implementacije improvizacije v delovni kontekst so bili tako vključeni v programe za razvoj fleksibilnosti, timskega dela in vodstvenih veščin. Leta 2002 je bilo ustanovljeno mednarodno združenje Applied Improvisation Network (AIN), ki je metodo improvizacije uveljavilo kot eno izmed metod razvoja zaposlenih (Dudeck in McClure, 2018).

Znanstvena spoznanja o uporabnosti metode

Aplikativna improvizacija se je od svoje uveljavitve kot karierno razvojna metoda pokazala kot učinkovita pri razvijanju kognitivnih, afektivnih in socialnih kompetenc, ki pripomorejo k uspešnem delovanju v sodobnih, nepredvidljivih delovnih okoljih (Dudeck in McClure, 2021). Rezultat aplikativne improvizacije ni poznavanje posameznih tehnik, ampak oblikovanje t.i. improvizacijske miselnosti, ki vključuje niz metaveščin za integriranje informacij iz okolja, fleksibilno odzivanje nanje, čustveno regulacijo in socialne spretnosti (Dudeck in McClure, 2018).

Spolin (1999) opiše improvizacijo kot intuitiven proces, pri katerem oseba pristopi k reševanju problema brez vnaprejšnjega načrta, kako bo to storjeno. Skupina v procesu improvizacije najprej vzpostavi skupno točko pozornosti (problem ali nalogo), nato pa oblikuje strukturo situacije in določi kje so, kdo so in kaj počnejo. Nujna lastnost improvizacije je intuitivno in spontano delovanje, ki je omejeno le s skupinskimi dogovori, ki jih skupina postavi za doseg skupnega cilja.

Improvizacija deluje na podlagi gledaliških principov, ki jih je prevzela in na organizacijski kontekst razširila aplikativna improvizacija. Preko njih lahko razumemo, na kakšen način metoda deluje v organizacijskem kontekstu za karierni razvoj zaposlenih. Arbitrarno jih lahko razdelimo v dve skupini glede na veščine, ki jih krepijo (Dudeck in McClure, 2018, 2021).

Principi sodelovanja, soustvarjanja

Prvi sklop principov se nanaša na veščine odzivanja, soustvarjanja in sodelovanja. Mednje sodijo princip »Da, in ...«, katerega glavni namen je, da posameznik sprejme realnost, ki jo ustvarjajo drugi, ter da k tej realnosti doda nove informacije, kar omogoča neprekinjen tok dogajanja in ustvarjanje novih idej za rešitev zastavljenega problema. V povezavi s tem se je vzpostavil tudi princip »prepovedi zavračanja idej in postavljanja vprašanj partnerjem«, ki zapove, da je potrebno sprejeti kakršnokoli idejo, ki jo je partner ustvaril in namesto postavljanja vprašanj dodati nov kontekst, saj to preprečuje zaviranje ustvarjalnosti in spontanosti ter partnerjem ne naloži dodatnega dela. Sorodni sta tudi načeli »pravica do neuspeha« in »napake so darilo«, kjer je ideja v ozadju ta, da lahko napake postanejo najboljše ideje, če jih sprejmemo in nadgradimo, saj ponudijo drugačno perspektivo v nasprotju z avtomatiziranimi postopki mišljenja. To pripomore k temu, da se pri ustvarjanju ne bojimo napak, ker te postanejo vir novih spoznanj in inovacij. Ker aplikativna improvizacija vedno poteka v skupinskem kontekstu, principi »aktivno poslušanje« in »odzivanje na soigralce« ter »aktivno spremljanje učinkov lastnih dejanj in odzivov partnerjev« ustvarjajo osnovne pogoje za soustvarjanje, saj spodbujajo sodelovalno vedenje. K tem načelom spadata še načeli »pomagaj, da tvoj partner izpade najboljše«, ki spodbuja, da osebe svojim partnerjem dajo, kar v danem trenutku potrebujejo ter spremeni točko osredotočenosti iz sebe na druge, in princip »daj in vzemi«, ki se nanaša na načelo izmenjave komunikacije, kjer »daj« pomeni, da nekdo poda informacijo, »vzemi« pa da jo nekdo nadgradi, kar spodbudi sodelovanje in zmanjša tekmovalnost. Z vsemi temi je povezano tudi načelo »osredotočanje na dogajanje tukaj in zdaj«, kar posameznikom omogoča hitro zaznavanje sprememb, prilagajanje novim informacijam ter spontano odločanje v negotovih situacijah (Alger, 2005a; 2005b; Applied Improvisation Network, n.d.; Dudeck in McClure, 2021).

Ti principi v organizacijski praksi pomagajo, da se zaposleni učijo sprejemanja in nadgradnje idej sodelavcev ter postanejo bolj socialno občutljivi, kar izboljša kohezivnost skupine, krep

odnose in pri generiranju idej zmanjšuje strah pred neuspehom ter ohranja tok misli, sproščenost in ustvarjalnost (Dudeck in McClure, 2018; 2021).

Raziskave uporabe aplikativne improvizacije za vodstven razvoj so pokazale, da improvizacija prispeva tudi k večji fleksibilnosti v odločanju, okrepi sposobnost aktivnega poslušanja, izboljšajo sodelovanje ter povečajo sposobnost soočanja z negotovimi situacijami (Norton, 2018).

Aplikativna improvizacija pomaga tudi pri razvijanju aktivnega poslušanja, saj osebe izuri v zaznavanju, ohranjanju in uporabi verbalnih in neverbalnih informacij, ki jih prejmejo od sogovorca, ter na podlagi njih graditi nadaljnjo interakcijo (Dudeck in McClure, 2018; Koppett, 2021). Huffaker in Dawson (2018) opišeta, da aktivno poslušanje, nadaljevanje drznih idej, opuščanje nadzora in zmanjševanje obrambne drže, razvijejo bolj sodelovalne oblike medosebne interakcije, ki presežejo seštevek individualnih doprinosov posameznikov, kar omogoča vzpostavljanje skupnih vizij in ustvarjanje bolj inovativne in odprte organizacijske kulture. S tem se izboljša tudi dinamika timskega dela, kar deluje kot prediktor timske uspešnosti.

Sprejemanje in neobsojanje idej zmanjšuje strah pred napakami, spodbuja pripravljenost na tveganje, omogoča divergentno mišljenje in krepi občutek psihološke varnosti. Psihološko varno okolje pa je dosledno povezano z večjo inovativnostjo in produktivnostjo timov (na primer, McClure, 2018; McDermott in Simpson, 2018). Opazen je tudi vpliv teh principov na posameznika. Kontrolirana šesttedenska študija Schwenke in sodelavcev (2021) je pokazala, da sistematični improvizacijski trening statistično značilno izboljša sposobnost generiranja številnih, raznolikih in manj očitnih idej, poleg tega pa so udeleženci improvizacijskega programa poročali o višjem samospoštovanju, okrepljenem občutku samoučinkovitosti ter višji rezilientnosti.

Principi miselne naravnosti in vedenja

Drugi sklop principov improvizacije se nanaša na miselno naravnost in vedenje. Prvi princip je »improvizator naj bo očitni in naj ne poskuša biti smešen«. Princip spodbuja idejo, da osebe sledijo svojim impulzom in intuiciji, saj to omogoča avtentičen odziv na trenutno dogajanje, kar pretiran poskus humorja okrne. Drugi princip je »naredi, preden veš, kaj in kako«, ki veli, da naj oseba deluje, še preden ve, kaj bo naredila. S tem se izogne potrebi po načrtovanju in nadzoru situacije. Še en princip, ki spada v to je »bodi pripravljen na spremembo«, ki ponovno poudarja opuščanje nadzora in podajanje v neznano (Alger, 2005a; 2005b; Applied Improvisation Network, n.d.; Dudeck in McClure, 2018; 2021). Principa pomagata za razvoj veščin hitrega delovanja v delovnem okolju, kjer so stvari pogostokrat nenačrtovane ali zahtevajo hitro spremembo (Dudeck in McClure, 2018; 2021).

Aplikativna improvizacija tako deluje kot t.i. mentalna telovadnica, kjer udeleženci vadijo odzivanje na nepredvidljive dražljaje in hitre spremembe. Redna improvizacijska praksa povečuje sprejemanje dvoumnosti in zmanjšuje kognitivno rigidnost (Norton, 2018). Improvizacija tako omogoča hitrejše prilagajanje, odmik od togih pravil ter uporabo razpoložljivih materialnih, kognitivnih, socialnih in afektivnih informacij v okolju (Hirsch in Veltman, 2018). V praksi to pomeni, da posameznik v organizaciji ne reagira avtomatsko, temveč ima na voljo širši nabor vedenj, ki jih prilagaja glede na informacije v okolju.

Organizacijski učinki

Meta-analiza Gao in sodelavcev (2015), ki vključuje podatke iz 48 študij, potrjuje pozitivno, statistično značilno povezavo med organizacijsko improvizacijo in organizacijsko uspešnostjo. Druga meta-analiza Gao in Song (2015) osredotočena izključno na razvoj novih produktov, prav tako potrjuje, da improvizacija povečuje uspešnost inovacij, predvsem v visokotehnoloških industrijah, kjer se organizacije srečujejo z visoko stopnjo negotovosti, hitrimi tehnološkimi spremembami in kratkimi cikli razvoja.

Tudi celovit pregled literature, ki ga ponujajo Hadida in sodelavci (2015), pokaže, da improvizacija prinaša največje koristi v organizacijskih okoljih, ki so zaznamovana z visoko stopnjo nepredvidljivosti, intenzivno konkurenco, številnimi priložnostmi in omejenim časom za formalizirano načrtovanje, kar so značilnosti večine sodobnih organizacij v digitaliziranem in globaliziranem gospodarstvu.

Aplikativna improvizacija torej predstavlja znanstveno podprto metodo razvoja posameznikov, timov in organizacij. Na ravni posameznika izboljšuje kreativno mišljenje, okrepi občutek kompetentnosti in samoučinkovitosti ter zmanjšuje strah pred napakami, kar pomaga v sodobnih delovnih okoljih, ki zahtevajo prožnost in hitro prilagajanje. Na ravni tima spodbuja aktivno poslušanje, sodelovanje in psihološko varnost, kar so temeljni pogoji za inovativnost. Na organizacijski ravni prispeva k večji prožnosti, hitrejšemu odzivanju na spremembe in večji uspešnosti pri razvoju novih produktov, zlasti v panogah in okoljih, kjer prevladuje visoka stopnja nepredvidljivosti.

Predstavitev metode

Kdaj metodo uporabimo?

Bistven doprinos uporabe metode je razvoj improvizacijske miselnosti, ki temelji na improvizacijskih načelih odprtosti, sprejemanja negotovosti, aktivnega poslušanja in intuitivnega delovanja ter tako povečuje pripravljenost na nepredvidljive situacije. Ta miselnost, sorodna miselnosti rasti, spodbuja razumevanje napak kot normalnih delov učenja, spodbuja delovanje v nejasno strukturiranih okoljih, krepi zaupanje v lastne odzive in v ljudi s katerimi sodelujemo. Ker se aplikativna improvizacija vedno odvija v skupini, omogoča takojšnjo povratno informacijo o učinkih našega vedenja ter s tem ponudi priložnost za njihovo zavestno preoblikovanje in učinkovitejšo odzivanje kasneje v dinamičnem okolju (Dudeck in McClure, 2018; 2021). Pri izvajanju aplikativne improvizacije udeleženci vadijo odzivanje na nejasne, delno strukturirane in čustveno nabite situacije, podobne tistim, s katerimi se srečujejo v delovnem okolju (Norton, 2018), z namenom izboljšanja sodelovanja in zaupanja v timih, občutka psihološke varnosti na delovnem mestu, razvoja vodstvenih veščin, spodbude kreativnega reševanja problemov, zglajevanja konfliktov ter preoblikovanja komunikacijskih vzorcev v smeri večje odprtosti in recipročnosti. Metoda je posebej smiselna v delovnih okoljih, ki so negotova, kompleksna in zahtevajo visoko mero fleksibilnosti (Dudeck in McClure, 2018; 2021).

Komu je metoda namenjena?

Spolin (1999) napiše, da se lahko vsakdo nauči improvizirati, saj je improvizacija privzgojena veščina, katere učenje je doseženo skozi izkustvo in neposredno doživljanje. Metoda aplikativne improvizacije je kot takšna zelo vsestranska in primerna za širok krog uporabnikov, praktično vsakogar, ki je pripravljen sprejeti improvizacijska načela in se vključiti v proces učenja skozi igro. Za sodelovanje v aplikativni improvizaciji ni potrebno nikakršno predznanje iz gledališča ali igrilstva.

V organizacijskem okolju je metoda pogosto usmerjena v vodje in vodstvene time, kjer se uporablja za razvoj vodstvenih kompetenc, predvsem sposobnosti odločanja v negotovih razmerah, jasne komunikacije, upravljanja skupinske dinamike, spodbujanja učinkovitega timskega dela in drugih (Aponte-Moreno, 2025; Norton, 2018). Pomembna ciljna skupina so tudi delovni timi, ki se soočajo s kompleksnimi nalogami in potrebujejo visoko raven usklajenosti, medsebojnega zaupanja in pripravljenosti na deljenje idej. V timih improvizacija krepi sposobnost aktivnega poslušanja, sprejemanja in nadgrajevanja idej drugih ter hitrega skupnega oblikovanja rešitev (Huffaker in Dawson, 2018; Vera in Crossan, 2005;).

Metoda je relevantna tudi v poklicih, kjer je poudarek na delu z ljudmi, saj se v takih okoljih pogosto pojavijo nepredvidljive situacije, ki zahtevajo hitro prilagajanje in ukrepanje ter ustrezno presojo, na primer za učitelje, zdravstvene delavce, psihologe, socialne delavce. V izobraževalnem kontekstu se improvizacija uporablja za razvoj fleksibilnega poučevanja, odzivnosti na raznolike potrebe učencev in spodbujanje sodelovalnega poučevanja (Holdhus idr., 2016). V zdravstvu in komunikaciji v znanosti se tehnike improvizacije uporabljajo za izboljšanje odnosa med strokovnjakom in pacientom oziroma javnostjo, za večjo prisotnost v dialogu ter za lažje pojasnjevanje kompleksnih vsebin (Schwenke idr., 2021).

Kako metodo izvedemo?

Čeprav aplikativna improvizacija poudarja spontanost, sam proces izvedbe poteka po jasnih fazah. Facilitator skupaj z naročnikom opredeli cilje, na primer krepitev timskega dela, izboljšanje komunikacije med oddelki, razvoj vodstvenih spretnosti... Na podlagi analize potreb izbere ustrezne improvizacijske vaje in določi trajanje delavnice (navadno med 60 in 90 minut), število srečanj (od nekaj srečanj do dolgotrajnega sodelovanja), velikost skupine (navadno se priporoča, da je razmerje med udeleženci in facilitatorjem največ 15:1) (Dudeck in McClure, 2018).

Metoda poteka v štirih osnovnih fazah, ki sem jih povzela na podlagi analize izvedenih improvizacijskih programov, opisanih v Dudeck in McClure (2018; 2021). Te faze vključujejo: (1) pripravo in vzpostavitev varnega prostora, (2) ogrevalne vaje, (3) izvedbo osrednjih improvizacijskih vaj ter (4) vmesno in končno refleksijo skupaj s povzetkom in zaključkom.

1. Priprava in vzpostavitev varnega okolja

Na začetku srečanja facilitator vzpostavi osnovna pravila dela, ki vključujejo dogovor o varnem prostoru, zaupnosti in spoštovanju. Udeležencem predstavi osnovne principe improvizacije (na primer, »Da in ...«, medsebojno sodelovanje, aktivno poslušanje, ...) in poudari, da so kakršne koli napake del učenja, da se od njih ne pričakuje duhovitosti in da naj sledijo svojim prvotnim impulzom. Skupaj z udeleženci opredeli tudi cilje delavnice. Uvodni del služi predvsem za sprostitve napetosti in vzpostavitev varnega okolja, v katerem bodo udeleženci pripravljeni sodelovati čim bolj brez zadržkov. Facilitator lahko z udeleženci izvede preprosto dihalno vajo, kratko razgibavanje ali ledolomilec, da se udeleženci začnejo gibati in sproščeno komunicirati.

2. Ogrevalne vaje

Sledi faza ogrevanja, v kateri udeleženci preko izvajanja kratkih iger ogrejejo svoje telo in um. Cilj faze je udeležence spraviti v stanje sproščenega delovanja, prisotnosti v trenutku in sodelovanja s sodelujočimi. Primer ogrevalnih vaj je vaja "Zip-Zap-Zop", kjer udeleženci v krogu s ploskom in usmeritvijo rok čim hitreje drug drugemu podajajo namišljeno energijo ob izgovarjanju zlogov "zip", "zap", "zop" v tem zaporedju, dokler se nekdo ne zmoti in se zaporedje podre. Vaja krepi pozornost, sodelovanje in sprosti napetost. Druge ogrevalne vaje so lahko skupinsko štetje, na primer poskus skupine, da na glas prešteje do 20 brez prekinitev, brez da se vnaprej določi zaporedje, skupinsko ploskanje v krogu z zaprtimi očmi v določenem ritmu, imitiranje gibov drug drugega v krogu, brez da se izve, kdo si je gib izmislil. Še nekaj vaj se nahaja v Tabeli 1. Ta faza običajno traja nekaj minut in je namenjena vzpostavitvi igrivega okolja, sodelovanja in pozornosti.

Tabela 1. Ogrevne vaje

Ime vaje	Opis poteka	Kdaj vajo uporabiti?
Ime in gib	Vsak udeleženec v krogu pove svoje ime in izvede svoj izbran gib. V drugem krogu vsak udeleženec še enkrat pove svoje ime in pokaže svoj gib in z imenom in gibom pokliče sodelavca ter zamenja mesto z njim.	Primerno za skupine, ki se med seboj ne poznajo za spoznavanje in sproščanje začetnih socialnih zadržkov, ustvarjanje varnega okolja, povezanosti.
Resnična izjava	Oseba v sredini kroga pove eno izjavo, ki zanjo velja. Vsi, ki se z izjavo identificirajo, med seboj zamenjajo mesto v krogu. Kdor ostane brez mesta prevzame mesto na sredini in pove novo izjavo.	Primerno za spoznavanje med udeleženci, iskanje skupnih interesov.
Neobičajna hoja	Udeleženci se gibajo po prostoru in telesno izrazijo svoje trenutno počutje v obliki neobičajne hoje.	Primerno za preverjanje in zavedanje psihofizičnega stanja, uporabe telesa kot komunikacijskega orodja, sproščanje napetosti.

3. Osrednji improvizacijski del

Osrednji del delavnice sestavlja niz improvizacijskih vaj, ki so izbrane glede na cilje in prilagojene skupini. Facilitator pojasni navodila vsake vaje, nato pa udeleženci vajo izvedejo. Vaje lahko potekajo v manjših skupinah, parih ali s celotno skupino, odvisno od vrste igre. V spodnji tabeli so povzeti primeri improvizacijskih vaj. Ker je struktura vaj precej okvirna, lahko vsako od teh vaj facilitator umesti neposredno v specifičen delovni kontekst.

Tabela 2. Improvizacijske vaje

Sodelovanje, skupinska dinamika		
Ime vaje	Opis poteka	Kdaj vajo uporabiti?
Ja, in ...!	Dva udeleženca gradita prizor. V prvem krogu vse izrečeno blokirata ("Ne, ker ..."). V drugem krogu pa se z vsem izrečenim strinjata ("Ja!"). V tretjem krogu poleg strinjanja, idejo še nadgradita ("Ja, in ..."). Sledi poročanje, refleksija.	Vaja je uporabna za izboljšanje procesov generiranja idej, ustvarjalnosti, komunikacije, sodelovanja, timskega dela preko razumevanja učinka zavrnitve ali sprejemanja idej drugega.
Kar mi je pri tem všeč je ...	Udeleženec na vsako idejo drugega odgovori s »Kar mi je pri tem všeč, je...« in jo nadalje razvije.	Primerno za skupine, ki se soočajo z veliko kritiziranja, strahom pred napakami, tekmovalnostjo. Vaja spodbudi aktivno poslušanje, sodelovanje, sprejemanje idej drugega.
Naredil sem napako!	Udeleženci si skušajo zapomniti izmišljeno ime drugega udeleženca (na primer barva, superjunak, žival...). Ko vsi povejo svoje izmišljeno ime, mora vsak v krogu po novem imenu poklicati sodelujočega. Ko se zmoti, mora glasno in z veseljem zavpiti "Naredil sem napako!", se prikloniti, skupina pa mu navdušeno zaploska.	Vaja pomaga za sprejemanje lastnih napak in napak drugih, ustvarjanje varnega prostora in za zmanjševanje perfekcionizma. Predvsem koristna je v okoljih, kjer je prisoten velik strah pred neuspehom.
Trije v sredini	En udeleženec mora z neverbalno komunikacijo prikazati izmišljeno pošast. Dva druga udeleženca mu morata pri tem pomagati na način, da njegovo idejo nadgradita, a da je ideja vseeno izvirno njegova.	Vaja je uporabna predvsem v skupinah z visokim individualizmom, saj krepi občutek za skupinsko dinamiko, deluje po principu "pomagaj partnerju, da dobro izpade".

Komunikacija, vodstvene veščine

Ime vaje	Opis poteka	Kdaj vajo uporabiti?
Hitra risba	Dva udeleženca izmenično nadaljujeta isto risbo, ne da bi spregovorila.	Vaja pomaga pri sprejemanju in nadaljevanju idej drugih, sprejemanju nepričakovanega, udeležence spodbudi, da se izogibajo zasidranim idejam in spodbudi ustvarjalnost.
Zgodba beseda za besedo	Skupina v krogu pripoveduje zgodbo, vsak doda eno besedo. Tempo je hiter, prepovedano je načrtovati vnaprej.	Vaja spodbuja aktivno poslušanje, pomaga opustiti nadzor, spodbuja kreativnost, sodelovanje in nadaljevanje idej drugih.
“Naredi, kot da ...”	Udeleženec pripoveduje zgodbo, medtem pa mu ostali dajejo navodila, na kakšen način naj zgodbo nadaljuje (na primer kot da je miška, robot, ...)	Vaja pomaga za opuščanje samokontrole.
Obarvaj, nadaljuj	Oseba pripoveduje zgodbo o osebi ali kraju, poslušalci pa ga lahko na katerikoli točki ustavijo in prosijo “obarvaj”, kar pomeni, da mora pripovedovalec v tistem trenutku podati podroben opis. Ko so poslušalci s podrobnostmi zadovoljni, lahko nadaljuje s pripovedjo.	Vaja v pripovedovalcu vzbudi občutek potrditve, saj poslušalci z vprašanji izkazujejo pristno zanimanje za njegovo zgodbo. Hkrati poslušalcem omogoča razvoj spretnosti oblikovanja vprašanj, ki odražajo njihovo radovednost, osebno perspektivo in način razmišljanja.
Odvetnik	Facilitator se postavi v sredino kroga in udeležencem pojasni, da bo prevzel vlogo “odvetnika”, pri čemer nihče ne sme odgovoriti na vprašanje, ki ga naslovi nanj neposredno. Na vsako vprašanje mora namesto tega odgovoriti oseba, ki stoji na njegovi levi. Nato se facilitator začne premikati po prostoru in udeležencem zastavlja vprašanja.	Ker se vaja odvija hitro, spodbuja udeležence k izstopu iz ustaljenih vzorcev obnašanja ter krepi sposobnost odzivanja na presenečenja in razvijanja prilagodljivosti.

Reševanje problemov, ustvarjalnost

Ime vaje	Opis poteka	Kdaj vajo uporabiti?
Poklon Magrittu	Facilitator na sredino kroga postavi predmet (žlico, čevlji...) in prosi udeležence, da pridejo in brez besed pokažejo uporabo drugega predmeta s tem predmetom. Ostali udeleženci ugotavljajo za kater predmet je šlo	Vaja spodbuja ustvarjalno, divergentno mišljenje, zato je primerna za uporabo ob pomanjkanju ustvarjalnosti.
Matrični kaos	Pri vaji udeleženci stojijo v krogu in skupaj ustvarijo več različnih zaporedij. Najprej oblikujejo preprost vzorec, kjer začetna oseba pokaže na nekoga in reče "ti", ta oseba izbere naslednjo, in tako naprej, dokler se krog ne zaključi. Ko je zaporedje utrjeno, ustvarijo novega, tokrat s poimenovanjem živil za zajtrk. Vsak izbere nekoga in mu poda novo besedo (npr. »marmelada«), dokler vsi niso vključeni. Nato lahko dodajo še tretji vzorec z vsebino po izbiri. Ko so vsi posamezni vzorci naučeni, jih skupina začne izvajati hkrati. To povzroči "matrični kaos", kjer več tokov informacij poteka sočasno, medtem ko morajo udeleženci ostati mirni in zbrani.	Vaja deluje kot simulacija dela v organizaciji, kjer ima oseba naenkrat veliko nalog in je preobremenjena. Deluje kot trening pozornosti in osredotočanja, pomaga pri prilagajanju in odzivnosti, izboljša sodelovanje ter posamezniku nudi vpogled v to, kako deluje pod pritiskom.
Nauči se biti opazovan	V tej vaji udeleženec mirno sedi, medtem ko ga skupina opazuje. Naloga je, da se prepusti temu trenutku in dopusti, da drugi nanj projicirajo svoje vtise. Po približno tridesetih sekundah opazovalci najprej povedo svoje neposredne zaznave (npr. »deluje umirjeno«), nato pa dodajo še bolj domiselne interpretacije, kot so kratke zgodbe ali domišljajske projekcije (npr. »vidi se, da sanja o zmagi na plesnem tekmovanju«).	Udeleženec pri tej vaji vadi sprejemanje pozornosti in opuščanje nadzora nad tem, kako je viden navzven. Vaja pomaga pri zmanjševanju treme, razumevanju lastnih odzivov, ko ga drugi opazujejo, zavedanju, kako ga drugi zaznavajo.

Nova izbira	Dve osebi začneta improviziran prizor, ki je lahko neposredno povezan z delom. Facilitator vmes prekinja prizor in zahteva novo različico istega stavka ali dejanja, ki naj bo bolj drzna, bolj umirjena, bolj čustvena, popolnoma nepričakovana ali kako drugače spremenjena.	Vaja spodbuja fleksibilnost in hitro preklapljanje, pomaga pri delu s spremembami, poveča pripravljenost na tveganje, omogoča lažje opuščanje nadzora ter krepi odprtost za nove izkušnje.
Ustvarjanje kreativnih rešitev	1. del: vsaka skupina udeležencev dobi svoj predmet. Pokazati morajo različne načine njihove uporabe, pri čemer niso omejeni z realnostjo rešitev. 2. del: udeleženci ustvarijo 10 nekonvencionalnih rešitev za konflikt, ki jim ga predstavi facilitator.	Vaja pomaga za krepitev divergentnega mišljenja, reševanje konfliktov, spodbujanje ustvarjalnosti.

Povzeto po Dudeck in McClure (2018; 2021)

4. Refleksija, povzetek in zaključek

Po vsaki posamezni improvizirani sceni sledi refleksija, v kateri skupina analizira, kaj se je dogajalo z vidika komunikacije, čustev, ustvarjalnosti in sodelovanja ter kako se ti vzorci odražajo v njihovem vsakdanjem delu. Refleksija pomaga udeležencem, da izkušnje prevedejo v konkretne delovne situacije. Primeri vprašanj so: »Kje v vašem delu se pojavlja podobna dinamika?«, »Kaj vam je vaja pokazala o vašem odzivanju na nepredvidljive dogodke?«. Predvsem je pomembno, da so vprašanja povezana s ciljem vsake vaje.

Na koncu delavnice sledi še skupna refleksija, ki se nanaša na cilje delavnice. Refleksija je nujen del metode, saj omogoča, da izkušnje improvizacijskih vaj postanejo vir učenja in dolgoročnih sprememb vedenja. Facilitator po refleksiji povzame glavne točke in jih poveže z zastavljenimi cilji. Udeležencem lahko da izziv za naprej, na primer, da v naslednjih tednih pri delu zavestno uporabijo naučene principe improvizacije (na primer "Ja, in ..."). Na koncu tudi udeleženci delijo svoje občutke. Zaključni del je tudi priložnost za povratne informacije udeležencev o delavnici. V praksi se delavnice pogosto izvajajo kot niz srečanj, kar omogoča postopno poglobljanje in utrjevanje veščin.

Primer uporabe metode

V nadaljevanju predstavljam izmišljen konkreten primer uporabe metode aplikativne improvizacije v organizaciji, kjer se delovni tim, odgovoren za vodenje projekta, srečuje s pretiranim individualizmom in pomanjkanjem ustvarjalnosti. Sodelovanja je malo, vsak je zadolžen za svoj del projekta, komunikacija poteka zgolj za izmenjavo informacij o nalogah, ustvarjalnost pa peša, ker se vsak drži avtomatiziranih in znanih postopkov, da je delo opravljeno čim prej. Kadrovska služba se odloči med zaposlenimi okrepiti sodelovanje, komunikacijo in ustvarjalnost, ki so se z leti zaradi pritiska produktivnost občutno zmanjšali.

1. Priprava in vzpostavitev varnega okolja

Na začetku srečanja facilitator vzpostavi varno okolje in skupaj z udeleženci oblikuje dogovore o zaupanju, spoštovanju in odprtosti. Predstavi osnovna improvizacijska načela ter poudari, da duhovitost ni cilj in da so napake naravni del procesa. Z udeleženci naredi kratko dihalno vajo, da se udeleženci nekoliko sprostijo.

2. Ogrevalne vaje

Za ogrevanje facilitator izbere igro »Resnična izjava«, ker želi zaposlenim pokazati skupne točke, ki jih imajo s sodelavci, da se lahko med seboj povežejo na globlji ravni. S tem cilja povečati občutek povezanosti, ki je trenutno v podjetju šibak. Zaposleni se postavijo v krog, oseba v sredini pove nekaj, kar zanjo velja in vsi, ki se prepoznajo v tej izjavi, zamenjajo mesto, kar jih spodbudi h gibanju, hkrati pa so lahko zaposleni pozitivno presenečeni ob odkritju skupnih lastnosti s sodelavci. Odkrivanje skupnih lastnosti odpre možnost za komunikacijo med zaposlenimi, ki presega izmenjevanje informacij povezanih z delovnimi nalogami. Facilitator po koncu igre spodbudi refleksijo, v kateri zaposleni povedo, da se zaradi igre počutijo bolj sproščeno, povezano in da jih preseneča, kako podobni so si s sodelavci, katere prej sploh niso opazili.

3. Osrednji improvizacijski del

Ker si v podjetju želijo dolgoročnih sprememb v vedenju in kulturi sodelovanja, delavnico razdelijo v več zaporednih srečanj. Vsako srečanje uvaja eno improvizacijsko orodje, ki pomaga k doseganju zastavljenih ciljev.

Na prvem srečanju se zaposleni seznani s konceptom in vajo »Ja, in ...«. Facilitator izbere aktualen problem, ki ga ima delovni tim. Na primer, oblikovati morajo ocenjevalni postopek za selekcijski proces kandidatov. V prvem krogu udeleženci delajo v parih in njihova naloga je, da morajo na vsako predlagano idejo partnerja odgovoriti z »Ne, ker...« ter razložiti, zakaj je ideja slaba. Vloge izmenjujejo. Po nekaj minutah sledi refleksija, v kateri opišejo, kako so se počutili, ko so morali zavračati ideje in ko so bile njihove lastne ideje zavržene. V drugem krogu je njihova naloga, da na vsako idejo odgovorijo z »Ja, in...« ter predlog sodelavca nadgradijo. Tudi po tem krogu sledi refleksija, kjer primerjajo, kako drugačen je občutek, ko se ideje sprejemajo in nadgrajujejo. Na koncu prvega srečanja reflektirajo, kdaj so dobili več idej, kdaj so se počutili bolj povezani, zadovoljni z delom, ali so se s takšnim zavračanjem /sprejemanjem idej že srečali, kako bi to lahko vpletili v trenutni delovni proces. Ker so navajeni individualističnega reševanja problemov, navadno ne sprejemajo ali nadgrajujejo idej drugih, zato se v timu izkaže, da je ta vaja ustvarila več idej, do katerih prej zaradi nesodelovanja niso prišli.

Na drugem srečanju facilitator predstavi vajo »Hitra risba«, pri kateri dva udeleženca izmenično dopolnjujeta isto risbo brez pogovora. Situacija navadno udeležencema hitro postane zabavna, ker vsak od njiju poskuša ugotoviti, kaj je drugi hotel narisati, potem pa naredi svojo potezo. Ker so v timu navajeni delati nepovezano in se držijo ustaljenih postopkov, vaja prebudi spontanost, igrivost, sodelovanje, opuščanje nadzora in sprejemanje idej drugega in njihovo nadgradnjo. Udeležence tudi spodbudi h kreativnosti, ker morajo v trenutku premisliti in spremeniti prvotno idejo, zaradi česar niso več zasidrani v svojem mišljenju. Sledi refleksija, kjer facilitator vpraša po tem, kako so se počutili, ko njihova prvotna ideja ni uspela, kako so postopali, ko so morali spremeniti načrt in ali so med procesom dobili več idej.

Na tretjem srečanju facilitator predstavi vajo »Nova izbira«. Po dva zaposlena/skupina odigra realističen prizor iz delovnega mesta, na primer situacijo, kjer je zaradi slabega načrtovanja prišlo do nujne potrebe po hitri oddaji projektne dokumentacije. Na primer: sodelavka A potrka na vrata sodelavca B in reče: »Hej, šefica je pravkar premaknila rok, projekt morava oddati že danes.« Ko prizor steče, facilitator iz ozadja kadarkoli in večkrat reče: »Nova izbira!« in udeleženec mora isti stavek povedati popolnoma drugače. Prizor se razvija v vedno nove različice, kar skupino zabava, hkrati pa omogoča zaposlenim, da vidijo, koliko različnih odzivov je mogoče podati v popolnoma enaki situaciji. V refleksiji lahko facilitator zaposlenim zastavi vprašanja, kot so »Kako ste se počutili, ko ste morali isti stavek povedati drugače?«, »Kateri načini odzivanja so se vam zdeli naravni, kateri pa nenavadni ali nepričakovani?«, »Kako bi lahko te nove načine odzivanja uporabili v resničnih stresnih situacijah pri delu?«, »Kaj ste se o svojem odzivanju na spremembe naučili?«. Zaposleni lahko skozi refleksijo opazijo svojo togost pri odzivanju. Vaja tako pomaga pri razbijanju ustaljenih načinov odzivanja in spodbudi divergentno mišljenje v nepredvidenih situacijah.

4. Refleksija, povzetek in zaključek

Na koncu vseh sklopov delavnic sledi refleksija, ki izkušnje zaposlenih tekom delavnice poveže z zastavljenimi cilji delavnice, torej okrepitev sodelovanja, komunikacije in ustvarjalnosti. Facilitator udeležence spomni na izvedene vaje in jih z vprašanji vodi skozi analizo morebitnih sprememb v mišljenju in delovanju. Vpraša jih na primer: »Katera vaja vas je najbolj spodbudila k poslušanju in nadgradnji idej drugih?«, »Katere ustaljene načine odzivanja ste med izvajanjem vaj pri sebi opazili in kako bi jih lahko spremenili v realnih delovnih situacijah?«, »Kateri konkretni koraki bi vam pomagali vključiti pridobljene veščine v vsakodnevno delo, da bi izboljšali timsko sodelovanje in ustvarjalnost?«. Facilitator povzame ključne ugotovitve ter zaposlene spodbudi, da skušajo principe improvizaciji čim večkrat uporabiti na delovnem mestu. Tudi zaposlene povabi, da delijo svoje občutke, zamisli, ideje in predloge. Ta faza pripomore h konsolidaciji naučenega in je namenjena načrtovanju, kako pridobljene veščine integrirati v delovno prakso.

Vloga psihologa

Psiholog v organizaciji lahko pri uporabi aplikativne improvizacije sodeluje na več načinov. Njegova prva naloga je analiza delovnega okolja, prepoznavanje problemov ter določanje, če in kako bi jih metoda aplikativne improvizacije lahko naslovila.

Psiholog lahko poveže improvizacijske in psihološke koncepte. Za to uporablja svoja znanja iz socialne psihologije (dinamika skupin, kohezija, norme in vloge), ki razlagajo, kako se posamezniki povezujejo v timu in kako se oblikujejo skupinske interakcije, ter znanja iz psihologije inteligentnosti, ustvarjalnosti in kognitivne psihologije (teorije divergentnega mišljenja, procesi generiranja idej). Na podlagi tega lahko pomaga pri izbiri improvizacijskih vaj, saj pri njih prepozna veščine, ki se jih z vajo razvija. Na podlagi tega lahko ustvari tudi dobra vprašanja za refleksijo in posledično za transfer naučenega v delovni kontekst zaposlenih.

Poznavanje hierarhičnih odnosov, organizacijske strukture, delovnih mest in medosebnih odnosov omogoča psihologu, da oblikuje varno in zaupno okolje, kar je predpogoj za učinkovito izvedbo metode. Znanja iz socialne psihologije o odnosih moči, komunikacijskih poteh in dinamiki skupine mu tudi omogočajo identifikacijo potencialnih tveganj, kot sta odpor do sodelovanja ali nezaupanje. Na podlagi tega lahko predvidi prilagoditve metode ali se zanj ne odloči, če preceni, da bi zaradi okoliščin lahko bila nesmiselna.

Psiholog pomaga tudi pri načrtovanju, izvajanju, merjenju in evalvaciji intervencije. Na podlagi analize konteksta, ciljev in potreb udeležencev izbere ustrezne vaje, določi obseg metode ter predvidi trajanje delavnic. Z merjenjem začetnega stanja, spremljanjem sprememb med delavnico in vrednotenjem po izvedbi psiholog priskrbi podatke, ki omogočajo prilagoditev delavnic, izboljšanje njihove učinkovitosti in zagotavljanje merljivih rezultatov.

Med samimi vajami lahko psiholog deluje kot opazovalec in evalvator, spremlja spremembe v komunikaciji, statusnih vzorcih, angažiranosti ter sposobnosti refleksije, na podlagi česar prilagaja intervencijo in nudi neposredne povratne informacije. Po končanem procesu lahko psiholog skupaj z naročnikom načrtuje nadaljnje korake, kot so utrjevalna srečanja, predvsem pa vključitev principov improvizacije v redne delovne naloge.

Z dodatnim strokovnim izpopolnjevanjem lahko psiholog prevzame tudi vlogo facilitatorja, s čimer sam neposredno vodi improvizacijske vaje.

Previdnost in omejitve pri uporabi metode

Prednost aplikativne improvizacije je, da razvija veščine, ki so prenosljive na različne delovne naloge ter s tem omogoča razvoj zaposlenega v več kot enem kontekstu. Metoda je tudi relativno intuitivna in prijetna za udeležence, saj deluje kot igra, v njej so humoristični elementi, udeleženci pa so aktivno vključeni v postopek, zaradi česar so bolj angažirani in motivirani, kot pri nekaterih drugih oblikah usposabljanja (Dudeck in McClure, 2018; Holdhus idr., 2016).

Metoda pa ima tudi svoje omejitve. Prva je, da zahteva ustrezno usposobljenega facilitatorja, da izvede metodo. Pomanjkljiva usposobljenost facilitatorjev lahko trivializira metodo, kjer vaje ostajajo zgolj zabavne, njihovi učinki in naučeni koncepti pa se ne prenesejo v delovno okolje ali spremenijo vedenja. Hkrati je metoda lahko za nekoga tudi zastrašujoča in stresna, če facilitator ni dovolj občutljiv na občutke udeležencev in odnose v organizaciji. Smiselno bi bilo, da metodo vodijo strokovnjaki z znanjem improvizacijskih tehnik in psiholoških konceptov (McDermott in Simpson, 2018). Še ena omejitev metode je, da so njeni učinki kontekstualno pogojeni, saj so njeni učinki odvisni od strukturiranosti delovnega mesta, odprtosti organizacijske kulture, vodstva in kakovosti timske kohezije, zato ni univerzalno koristna (na primer, Gao idr., 2015; Hadida idr., 2015; Vera in Crossan, 2005). Njeno uporabo je potrebno tako premisliti v močno hierarhičnih, psihološko nevarnih okoljih, ki kaznuje napake, saj lahko delavnice povzročijo stisko ali odpor.

Čeprav raziskave in metaanalize dosledno kažejo na pozitivne učinke uporabe metode (na primer, Gao idr., 2015; Schwenke idr., 2021), sama metoda ne vključuje standardiziranih postopkov za merjenje njenega vpliva. Zaradi tega so obstoječi rezultati med študijami težje primerljivi. Zato bi bilo smiselno v načrtovanje intervencij vključiti bolj sistematičen merilni pristop. Poleg tega je proces implementacije metode pogosto dolgotrajen, zato metoda ni hitra rešitev, lahko pa pomembno pripomore k doseganju trajnejših vedenjskih sprememb.

Moj pogled na metodo

Na podlagi pregleda literature kot tudi prvoosebnega srečanja z metodo v šolskem kontekstu se mi zdi izjemno uporabna. Največji doprinos metode vidim v tem, da integrira uporabo telesa, čustev in kognicije, s svojo nepredvidljivostjo pa zatire toge avtomatizirane vzorce odzivanja, razmišljanja in vedenja. Spominja me na otroško igro in učenje preko poskusov in napak, kjer udeleženci na sproščen in otroški način lahko pridejo do pomembnih uvidov. Ker metoda ustvarja varno, sproščeno in zabavno okolje, lahko udeleženci ustvarijo več nepričakovanih rešitev, so bolj ustvarjalni in se lahko povežejo z deli sebe, ki jih rigidnost delovnega okolja pogosto zameji. Hkrati se mi zdijo pomembni principi, na katerih metoda sloni, kot so poslušanje, postavitve drugega na sebi enakovredno mesto in sprejemanje napak, ki so pogosto zanemarjeni v produktivnost usmerjenih organizacijskih sistemih.

Težavo metode vidim v njeni predpostavki, da je v kakršnemkoli kontekstu možno vzpostaviti varno psihološko okolje in sproščeno vzdušje za njeno izvedbo, ki je edino, ki omogoča spontano delovanje in pozitivne učinke metode. To pogostokrat v organizacijskem kontekstu, kjer nemalokrat prevladujejo razmerja moči in drugi mehanizmi nadzora, ni res. Poleg tega sama metoda ne more odpraviti sistemskih težav organizacije. Če je težava v individualizmu, pomanjkanju ustvarjalnosti, nepovezanosti, so vzroki globlji od težave posameznika, da se poveže, ustvarja, je rigiden v svojih postopkih, temveč gre za strukturne pritiske organizacije, ki vzpostavlja pogoje, v katerih je takšno vedenje zaposlenega edini smiseln način delovanja v tej organizaciji. V takih primerih lahko metoda zlahka postane dodatna obveznost.

Polje aplikativne improvizacije dojemam kot še nedokončno razvito in premalo natančno opredeljeno. Največjo težavo vidim v njeni široki in nejasno definirani namembnosti. Vaje so zelo odprte, kar po eni strani omogoča široko uporabo, a po drugi dopušča arbitrarno določanje njenih ciljev in učinkov, zaradi česar je težko zanesljivo napovedati, za katere namene bo metoda delovala.

V prihodnje bi se mi zdelo smiselno razviti jasne protokole aplikativne improvizacije za različne kontekste ter bolj sistematično opredeliti veščine facilitatorjev in standarde usposabljanja. Trenutno se zdi, da izobraževanja pogosto sledijo interesom organizacij, ki jih izvajajo, medtem ko ni vedno jasno, ali izvedba metode res zahteva tako kompleksno raven znanja, kot jo predstavlja trenutna praksa.

Aplikativna improvizacija je znanstveno in praktična dovolj utemeljena za njeno uporabo, bi jo bilo pa potrebno še naprej razvijati. Njena največja prednost je v izjemni širini uporabe, saj jo lahko prilagodimo različnim skupinam, ciljem in zahtevam delovnega mesta.

Literatura

- Alger, D. (junij, 2005). *Rules of improv I*. Pan Theater. <https://www.pantheater.com/rules-of-improv.html>
- Alger, D. (junij, 2005). *Rules of improv II*. Pan Theater. <https://www.pantheater.com/rules-of-improv-pan-theater-2.html>
- Aponte-Moreno, M. (2025). Developing leadership through improvisation: Insights from the MBA classroom. *The Paris Conference on Education 2025: Official Conference Proceedings* (str. 701–706). <https://doi.org/10.22492/issn.2758-0962.2025.53>
- Applied Improvisation Network. (n.d.). *What is applied improvisation?* <https://www.appliedimprovisationnetwork.org/what-is-applied-improvisation->
- Crossan, M. M. (1998). Improvisation in action. *Organization Science*, 9(5), 593–599. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.5.593>
- Dudeck, T. R. in McClure, C. (2018). *Applied improvisation: leading, collaborating, and creating beyond the theatre*. Bloomsbury Publishing.
- Dudeck, T. R. in McClure, C. (2021). *The applied improvisation mindset: Tools for transforming organizations and communities*. Bloomsbury Publishing.
- Frost, A. in Yarrow, R. (2015). *Improvisation in drama, theatre and performance: History, practice, theory*. Bloomsbury Publishing.
- Gao, P. in Song, Y. (2015). Organizational improvisation and product innovation performance: A meta-analysis. *Metallurgical & Mining Industry*, (6), 221–232. <https://www.metaljournal.com.ua/assets/Journal/MMI-6/027-Pengbin-Gao.pdf>
- Gao, P., Song, Y. in Mi, J. (2015). A meta-analysis of the relationship between organizational improvisation and performance. *Metallurgical & Mining Industry*, 11, 61–72. https://www.metaljournal.com.ua/assets/Journal/english-edition/MMI_2015_11/009Pengbin_Gao.pdf
- Hadida, A. L., Tarvainen, W. in Rose, J. (2015). Organizational improvisation: A consolidating review and framework. *International Journal of Management Reviews*, 17(4), 437–459. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12047>
- Hirsch, G. in Veltman, A. (2018). A burger, fries, and a side of improv. V C. Dudeck in K. McClure (Ur.), *Applied improvisation: Leading, collaborating, and creating beyond the theatre* (str. 19–38). Bloomsbury Publishing.
- Holdhus, K., Høisæter, S., Mæland, K., Vangsnes, V., Engelsen, K. S., Espeland, M. in Espeland, Å. (2016). Improvisation in teaching and education—roots and applications. *Cogent Education*, 3(1), 1204142. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2016.1204142>
- Huffaker, J. in Dawson, K. (2018). The Fish and the fishbowl: An adventure in using Applied Improvisation to unleash collaborative intelligence. V C. Dudeck in K. McClure (Ur.), *Applied improvisation: Leading, collaborating, and creating beyond the theatre* (str. 177–198). Bloomsbury Publishing.

- Kegan, D. L. (1971). Organizational development: Description, issues, and some research results. *Academy of Management Journal*, 14(4), 453-464. <https://doi.org/10.5465/255060>
- Koppett, K. (2025). *Training to imagine: Improvisational techniques for leaders and educators to enhance creativity, teamwork, and learning*. Taylor & Francis.
- McDermott, P. in Simpson, L. (2018). Foreword. V C. Dudeck in K. McClure (Ur.), *Applied improvisation: Leading, collaborating, and creating beyond the theatre* (str. xii–xv). Bloomsbury Publishing.
- Norton, T. (2018). Action! Transforming executives through improvised theater. V C. Dudeck in K. McClure (Ur.), *Applied improvisation: Leading, collaborating, and creating beyond the theatre* (str. 163–176). Bloomsbury Publishing.
- Schwenke, D., Dshemuchadse, M., Rasehorn, L., Klarhölter, D. in Scherbaum, S. (2021). Improv to improve: The impact of improvisational theater on creativity, acceptance, and psychological well-being. *Journal of Creativity in Mental Health*, 16(1), 31–48. <https://doi.org/10.1080/15401383.2020.1754987>
- Spolin, V. (1999). *Improvisation for the theatre*. Northwestern University Press.
- Vera, D. in Crossan, M. (2005). Improvisation and innovative performance in teams. *Organization Science*, 16(3), 203-224. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0126>