



Aprender a improvisar

Kelly Leonard y Tom Yorton, directivos de la compañía teatral especializada en comedia The Second City, argumentan que la improvisación y las empresas tienen más en común de lo que se podría pensar.

POR KNOWLEDGE@WHARTON



En *Yes, and...*, Kelly Leonard y Tom Yorton comparten sus experiencias sobre liderazgo y trabajo en equipo. Laura Huang, profesora de Management de Wharton, conversó con ellos recientemente. A continuación, los principales párrafos de esa entrevista.

¿Pueden explicar sus motivaciones para escribir *Yes, and...*?

Kelly Leonard: Cuando Yorton llegó a la empresa, trajo consigo aire fresco sobre la manera de trabajar con los clientes, y amplió nuestros horizontes. La colaboración fue interesante porque él ha hecho una carrera empresarial y yo soy un hombre de teatro. Lo concreto es que Second City, además de ser una compañía teatral, es un laboratorio de innovación. Durante más de 56 años hemos trabajado con grupos de personas para crear contenido. En un momento dado pensamos: "Esto podría trasladarse a otro escenario". Y dijimos: "Seríamos unos idiotas si no escribiéramos un libro".

Tom Yorton: El mundo de los negocios no coopera para mantener a raya las variables de planificación, los controles y todas las demás cosas que tratamos de hacer. Por eso las herramientas de improvisación son de gran ayuda. Y es lo que nos impulsó a escribir el libro.

Lo que llama la atención fue la manera en que han sido capaces de adaptar la experiencia de Second City a la enseñanza de las habilidades interpersonales.

¿Podrían hablar de ese tema?

Yorton: Nadie, en ningún momento de mi etapa educativa, me enseñó a escu-

char. Y resulta que escuchar es vital. Algo que se aprende y se practica al improvisar. Todo el mundo entiende el concepto de ir a un gimnasio para entrenar los músculos. ¿Pero dónde se practican las habilidades sociales? La improvisación es el yoga de las habilidades sociales. Nos pone en un estado que exige concentración, mediante el contacto visual con la persona que tenemos enfrente. No estamos pensando en el antes, o el después, sino en el presente. Cuando trabajamos con el "Sí, y...", que es el título de nuestro libro, estamos de acuerdo y afirmando, construyendo algo con alguien. Si podemos llevar lo mejor de nosotros al lugar del trabajo, todo mejorará.

Leonard: Las habilidades interpersonales distinguen a las estrellas de las personas del montón en una empresa. Tienen que ver con cómo escuchar,



cómo interpretar lo que ocurre en una sala, cómo colaborar cuando se trabaja en equipo, cómo responder al fracaso, cómo mantenerse ágil y flexible cuando ocurre lo inesperado. Sin esas habilidades, nadie llega muy lejos en una empresa.



Ustedes dos forman parte, en algún sentido, de un grupo que creó un trabajo artístico. Mucho de ello se vincula con la innovación que mencionaron. ¿Han visto cambios en la manera de innovar?

Leonard: Lo que destaca a Second City es que somos buenos en contenido corto e interactivo. Creamos los shows junto con nuestro público. Además, nuestro trabajo tiene sus raíces en el juego. Todo lo que está adueñándose de la esfera de la innovación es el tipo de cosas con las que hemos estado trabajando y jugando durante 56 años. Y acabamos de empezar a codificarlo, porque somos una forma de arte que aún está en su infancia.

Pero quiero añadir algo que es importante para nosotros. No utilizamos la palabra "equipo". Usamos la palabra "conjunto". El gran Sheldon Patinkin, uno de nuestros mentores, solía decir: "Solo puedes ser tan bueno como tu habilidad para compensar las diferencias de tu miembro más débil". Eso implica que la responsabilidad recae en el conjunto. Porque, en algún momento, cualquiera de nosotros puede ser el miembro más débil. ¿Quién no querría que alguien lo ayudara cuando está en esa situación?

Yorton: Hay millones de métodos de innovación, algunos con marca registrada. Nosotros hablamos de respetar las cosas, pero no de venerarlas. Porque es la principal barrera para la innovación. Cuando alguien venera un producto, una empresa, un líder, una categoría, no puede ver sus defectos, o lo que le falta. Hay que estar dispuesto a desafiar el statu quo.

¿El fracaso forma parte del éxito?

Leonard: Así es. Vivimos en un mundo que pregona "no al fracaso". Pero la realidad es que fracasamos a diario. Y toda historia de éxito tiene sus raíces en esos fracasos. En Second City diseñamos una metodología y un formato de fracaso. La pieza de dos actos por la que se paga una entrada cara, que le gusta a todos y los hace reír, es así porque la hemos probado. El momento de



La dupla perfecta

Kelly Leonard es vicepresidente ejecutivo de The Second City. Durante más de 25 años ha supervisado producciones con artistas de la talla de Stephen Colbert y Tina Fey, entre muchos otros. También preside Second City Theatricals, la división de la compañía que desarrolla una variedad de entretenimientos en vivo en varios países. Además, fue el encargado de negociar el acuerdo con Norwegian Cruise Line, a bordo de cuyos cruceros The Second City mantiene elencos que trabajan full-time.



Tom Yorton, con una experiencia de ejecutivo de marketing en 3COM y Sears, y vicepresidente de las agencias de publicidad Hal Riney & Partners y Ogilvy & Mather, desde 2002 es el CEO de Second City Works, la división B-to-B de The Second City que tiene entre sus clientes a más de 400 empresas listadas en Fortune 1000, a las que provee de servicios vinculados con desarrollo de talento, liderazgo, trabajo en equipo, marketing y contenido.

prueba es el tercer acto, que es gratuito, bastante tarde por la noche. Mucha gente se va. Pero los estudiantes universitarios hacen fila para venir a verlo. Ése es nuestro escenario de improvisación. Nuestro laboratorio de fracaso. Y si no funciona, no importa; nadie ha pagado para verlo. No probamos ese modelo de fracaso solo con la audiencia; también sirve para los actores. Pueden identificar el fracaso. Pueden sobrevivir a él. Tienen la oportunidad de fracasar y aprender de esa experiencia. Y lo que les recomendamos a las empresas es que encuentren su escenario de improvisación. Lugares en los que fracasen rápido, y sin miedo.

Trabajo con muchas startups en sus etapas iniciales. El fracaso es intrínseco a lo que están haciendo. ¿Cómo saber si deberían seguir explorando el mismo camino o decidir que ha llegado el momento de intentar algo distinto?

Yorton: No hay una respuesta contundente, especialmente en el mundo de las startups, dado que influyen muchos factores. Pueden haberse quedado sin dinero, por ejemplo, y a veces hay cosas fuera de su control que de alguna manera dictan lo que deben hacer. Pero, en muchos casos, hace falta mayor capacidad de adaptación. Estar dispuestos a dar el siguiente paso, y volver a intentarlo, una vez o dos, y ver qué pasa antes de tirar la toalla.

Leonard: Cuando se actúa con el modelo "Sí, y..." desde el principio, cada idea recibe algo de atención y, como resultado, habrá una abundancia de ideas. Así, el fracaso puede superarse porque es posible descartar y descartar

sin parar. Y llegar a la buena idea mucho más rápido.

Yorton: Debe quedar claro que no queremos decir que está bien fracasar. De hecho, en Second City impulsamos una cultura de alto rendimiento y no nos gusta fracasar. Pero sabemos que es necesario hablar abiertamente de ello, de modo tal que nuestra gente se sienta preparada para enfrentar desafíos.

Es una buena observación. Me recuerda a uno de los ejemplos del libro: el de Superman...

Leonard: Hay una serie de escenas clásicas en los archivos de Second City. Una de ellas es la de Superman. Fue poco después de que el actor Christopher Reeve se cayera del caballo y quedara inválido. El elenco propuso crear una escena sobre ese tema. Se les ocurrió la idea de un mundo de dibujos animados en el que había un villano malísimo. Y de pronto llegaba Superman, pero en una silla de ruedas. La respuesta del público fue un suspiro de incomodidad, por no decir algo peor. Mick Napier, el director, sacó la escena del show de dos actos y la puso en el escenario de improvisación, el lugar donde se puede fracasar sin correr riesgos. Pero seguía sin funcionar. Hasta que de pronto decidió escribir una canción en la que Superman expresaba el deseo de volver a volar. Fue un lindo final para el show, y la audiencia reaccionó bien. De hecho, se convirtió en una escena icónica. Un éxito que no habría sido tal sin ese pequeño módulo de fracaso con el que nos permitimos jugar. Porque buena parte de nuestro trabajo consiste en arriesgarnos y probar los límites. Hablamos de eso en el libro, vinculándolo a la estrategia de las empresas.

Los ejercicios prácticos del libro refuerzan esos conceptos. ¿Tienen alguno favorito?

Yorton: Ejercitamos mucho las habilidades de escuchar porque se

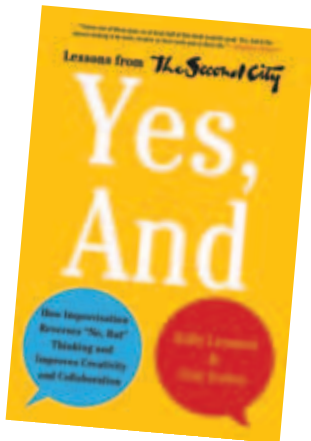
Cambio de escenario

Puede parecer curioso el título del libro de Kelly Leonard y Tom Yorton, publicado en febrero de 2015 por HarperBusiness. Pero quienes están familiarizados con el teatro saben que "Sí, y..." es uno de los principios esenciales de la improvisación. Porque esas dos palabras, junto con la habilidad de escuchar atentamente, no solo implican aceptar lo que dijo la otra persona, sino además añadir una nueva idea o información a la historia.

En su sede de Chicago, durante más de 50 años, The Second City, uno de los teatros de comedia y escuela de improvisación más prestigiosos del mundo, ha sido el campo de entrenamiento de comediantes de la talla de John Belushi, Bill Murray, Steve Carell, Stephen Colbert y Tina Fey, entre muchos otros.

Pero también, desde hace varios años, trasladó el escenario al ámbito de los negocios, con el propósito de ayudar a individuos y organizaciones a tener éxito en un mundo cada vez más configurado por la velocidad, la comunicación social y la descentralización, en el que las reglas de liderazgo y trabajo en equipo han cambiado. Por lo tanto, su trabajo consiste en desarrollar un conjunto de nuevas habilidades para líderes y grupos de alto potencial, entre las que se cuentan:

- **Dominar la capacidad de co-crear en conjunto.**
- **Fomentar un método de trabajo basado en el "sí, y..."**
- **Aceptar el fracaso para acelerar el alto rendimiento.**
- **Liderar escuchando y aprender a seguir.**
- **Innovar haciendo algo de la nada.**



practican muy poco. Un ejercicio que mencionamos en el libro es el llamado "Respuesta de la última palabra". Les pedimos a las personas que formen parejas y conversen sobre un tema cualquiera. La única condición es comenzar la respuesta con la última palabra dicha por la otra persona. No importa si la conversación es graciosa o sin sentido. El ejercicio muestra lo difícil que es escuchar hasta el final. Los pensadores críticos aprenden a escuchar para responder, no a escuchar para comprender. Nosotros ponemos el acento en esa distinción. Creemos que es muy importante escuchar para entender bien a quienquiera que sea.

Leonard: Yo recomiendo el ejercicio de evitar decir "no" durante todo un día. Aunque nos enfrentemos a una situación que merezca un "no", el desafío es encontrar otra manera de sortearla.

Eso cambiará nuestra perspectiva. Cambiará la forma en que nos sentimos. Yo lo he hecho y no es fácil, en especial con los chicos. Si uno hace una lista de las veces que habría dicho "no", advierte que son muchas. Pero también descubre que de 25 veces, en 23 de ellas no habría sido necesario. Y lo curioso fue que mientras trabajaba en el libro, las personas que me rodeaban aseguraban que yo era un mejor líder los días en que me dedicaba a escribir. Porque al desarrollar el modelo, lo ponía en práctica. ▽

© WOBI / KNOWLEDGE@WHARTON

Reproducido de *Knowledge@Wharton*, publicación de la Wharton Business School de la Universidad de Pennsylvania.