

## פיתוח כישורי מנהלים באמצעות אימפרוביזציה: שיפור ניהול קונפליקטים, הקשבה

### והעצמה אישית

### - כתב וערך - דין שרון צ'אפלין מדריך בפרויקט "סמיילי שלנו"

#### תיאור המאמר:

מאמר זה דן בדרכים שבהן אימפרוביזציה יכולה לשפר כישורי ניהול מרכזיים, כולל ניהול קונפליקטים, הקשבה, האצלת סמכויות, תכנון, ופיתוח כישרון פנימי. נבחן כיצד כלי האימפרוביזציה יכולים לסייע למנהלים להתמודד עם אתגרים ולהוביל בצורה אפקטיבית יותר.

#### תוכן העניינים:

##### 1. מבוא

- חשיבות פיתוח כישורי ניהול בעולם המודרני
- הצגת נושאים מרכזיים: ניהול קונפליקטים, הקשבה, האצלת סמכויות, תכנון, ופיתוח כישרון פנימי

##### 2. עקרונות היסוד של אימפרוביזציה בניהול

- ספונטניות
- שיתוף פעולה
- גמישות מחשבתית

##### 3. יתרונות האימפרוביזציה בתהליכי למידה ופיתוח אישי של מנהלים

- שיפור היצירתיות ופתרון בעיות
- שיפור הביטחון העצמי והתקשורת הבין-אישית
- דוגמאות לשימוש באימפרוביזציה לשיפור כישורי ניהול

##### 4. השפעת האימפרוביזציה על חשיבה יצירתית בניהול

- עידוד חשיבה יצירתית וגמישות מחשבתית בניהול
- תרגילים וטכניקות לפיתוח חשיבה יצירתית במנהלים

##### 5. כלים וטכניקות לשילוב אימפרוביזציה בניהול יומיומי

- סקירה של כלים וטכניקות אימפרוביזציה לניהול
- יישום הכלים לשיפור תקשורת, קבלת החלטות וניהול קונפליקטים

## 6. סיכום ומסקנות

- סיכום היתרונות המרכזיים של אימפרוביזציה בניהול
- קריאה לפעולה למנהלים להתנסות וליישם כלים אלו

### מבוא

במציאות העסקית המודרנית, המנהלים נדרשים לפתח כישורים מגוונים המאפשרים להם להתמודד עם מצבים בלתי צפויים, לנהל צוותים בצורה אפקטיבית ולהניע תהליכים מורכבים. סדנאות לפיתוח כישורי מנהלים הפכו לחלק בלתי נפרד מאסטרטגיות פיתוח הון אנושי בארגונים, אך הבחירה בכלים המתאימים אינה תמיד פשוטה.

אחד הכלים המפתיעים והיעילים ביותר לפיתוח כישורי ניהול הוא האימפרוביזציה. אומנות האלתור, אשר מוכרת בעיקר מעולם התיאטרון, מציעה מגוון טכניקות המסייעות לשפר את יכולות הניהול. אימפרוביזציה מאפשרת למנהלים לפתח גמישות מחשבתית, להתמודד עם קונפליקטים באופן יצירתי, לשפר את ההקשבה ואת יכולת האצלת הסמכויות, ולגלות את הכישרונות הפנימיים שלהם.

במאמר זה נבחן חמישה כישורים מרכזיים שניתן לפתח באמצעות אימפרוביזציה: ניהול קונפליקטים, הקשבה, האצלת סמכויות, תכנון, ופיתוח כישרון פנימי. נדון כיצד כל אחד מכישורים אלו מתבטא בפעילות האימפרוביזציה וכיצד הם משתכללים בעקבות הפעילות.

### עקרונות היסוד של אימפרוביזציה בניהול

אימפרוביזציה, במובנה הפשוט ביותר, היא יצירה בזמן אמת, ללא תכנון מוקדם. העקרונות המרכזיים של האימפרוביזציה – ספונטניות, שיתוף פעולה וגמישות מחשבתית – מהווים גם את הבסיס לפיתוח כישורי ניהול.

**ספונטניות:** היכולת להגיב במהירות וללא הכנה מוקדמת היא קריטית לניהול אפקטיבי. מנהלים נדרשים לעיתים קרובות להתמודד עם מצבים בלתי צפויים, וכאן נכנסת לתמונה הספונטניות. אימפרוביזציה מחזקת את היכולת להישאר רגועים ולהגיב בצורה יעילה גם בתנאים של חוסר ודאות.

**שיתוף פעולה:** באימפרוביזציה, כמו בניהול, הצלחת הפעולה תלויה בשיתוף פעולה בין המשתתפים. מנהלים המשתתפים באימפרוביזציה לומדים להקשיב לאחרים, לקבל דעות מנוגדות, ולעבוד יחד להשגת מטרה משותפת. זהו שיעור חשוב ביכולת להוביל צוותים ולהניע תהליכים בצורה שיתופית.

**גמישות מחשבתית:** מנהלים טובים יודעים לשנות כיוון בהתאם לשינויים בסביבה העסקית. אימפרוביזציה מעודדת גמישות מחשבתית ומלמדת את המשתתפים כיצד לחשוב "מחוק לקופסה", למצוא פתרונות יצירתיים ולהתמודד עם אתגרים בצורה חדשנית.

## **יתרונות האימפרוביזציה בתהליכי למידה ופיתוח אישי של מנהלים**

אימפרוביזציה יכולה להוות כלי חשוב לשיפור מגוון כישורים ניהוליים. **שיפור היצירתיות** הוא אחד היתרונות המרכזיים של אימפרוביזציה. כאשר מנהלים מאלתרים, הם נדרשים לחשוב בצורה יצירתית ולמצוא פתרונות חדשניים בזמן אמת. תרגול קבוע של אימפרוביזציה יכול לשפר את היכולת לחשוב מחוץ לקופסה ולהגיב בצורה אפקטיבית גם למצבים בלתי צפויים.

**שיפור הביטחון העצמי** הוא יתרון נוסף של אימפרוביזציה. תרגול באימפרוביזציה מחייב את המשתתפים להתמודד עם מצבים חדשים ולא מוכרים, ולהסתמך על כישוריהם המיידיים. הצלחה במצבים אלו תורמת לשיפור הביטחון העצמי, במיוחד במצבים של לחץ או מול קהל.

בנוסף, אימפרוביזציה **משפרת את כישורי התקשורת**. בתהליך האלתור, על המנהלים לתקשר בצורה ברורה וחדה, להקשיב לאחרים ולהגיב במהירות לסיטואציות משתנות. זהו תרגול חשוב לפיתוח יכולות תקשורת בין-אישית, המסייעות למנהלים להוביל צוותים בצורה אפקטיבית.

## **השפעת האימפרוביזציה על חשיבה יצירתית בניהול**

אימפרוביזציה היא כלי רב-עוצמה לעידוד חשיבה יצירתית. בעידן המודרני, בו נדרשת חשיבה יצירתית לפתרון בעיות מורכבות, אימפרוביזציה מספקת את הכלים לפיתוח גמישות מחשבתית ולהתמודדות עם אתגרים עסקיים.

אחד התרגילים היעילים הוא "כן, ו...", שבו כל משתתף מוסיף על רעיון שהוצע על ידי אחר, מבלי לשלול אותו. תרגיל זה מפתח חשיבה פתוחה, שיתוף פעולה ויכולת לראות את הדברים מזוויות שונות. הוא מעודד את המנהלים לחשוב בצורה יצירתית, לפתח רעיונות חדשים ולהתמודד עם אתגרים בצורה חדשנית.

## **כלים וטכניקות לשילוב אימפרוביזציה בניהול יומיומי**

שילוב אימפרוביזציה בניהול היומיומי מספק מגוון כלים לשיפור תקשורת, קבלת החלטות וניהול קונפליקטים. **משחקי תפקידים**, למשל, מאפשרים למנהלים לתרגל מצבים עסקיים מורכבים בצורה חווייתית, לפתח את כישורי ההקשבה והתקשורת שלהם, וללמוד כיצד להגיב במהירות וביצירתיות למצבים משתנים.

**אימפרוביזציה חופשית** היא טכניקה נוספת, המאפשרת למנהלים להתמודד עם סיטואציות בלתי צפויות ללא הכנה מוקדמת. טכניקה זו מסייעת לפתח את היכולת לחשוב במהירות ולמצוא פתרונות יצירתיים גם במצבי לחץ.

## **סיכום ומסקנות**

אימפרוביזציה היא כלי אפקטיבי לשיפור כישורי ניהול במגוון תחומים, כולל ניהול קונפליקטים, הקשבה, תכנון והאצלת סמכויות. באמצעות תרגול באימפרוביזציה, מנהלים

יכולים לשפר את היצירתיות, הביטחון העצמי ויכולות התקשורת שלהם, ולהתמודד עם אתגרים בצורה אפקטיבית יותר. אני ממליץ לכל מנהל להתנסות באימפרוביזציה ולגלות את היתרונות שהיא מציעה לפיתוח אישי ומקצועי.

### ביבליוגרפיה

1. נחמנוביץ', ש' (1990). *משחק חופשי: אימפרוביזציה בחיים ובאמנות*. Tarcher/Putnam.
2. Johnstone, K. (1979). *אימפרו: אימפרוביזציה ותיאטרון*. Methuen Drama.
3. סוייר, RK (2011). *הסבר על יצירתיות: מדע החדשנות האנושית*. הוצאת אוניברסיטת אוקספורד.
4. בואל, א' (2002). *משחקים לשחקנים וללא שחקנים*. Routledge.
5. Crossan, M., & Sorrenti, M. (1997). *תחושת אימפרוביזציה*. סקירת האקדמיה לניהול, 22(3), 413-435.