



## האם אתה משכוכית\* או כלב רועים?

על סמנאות ניהול באצאות משתנה

\*משכוכית- כבשה המובילים את העדר

יש מנהלים שנמצאים תמיד בחזית. מזהים את הדרך, מסתערים ראשונים, משדרים "אחרי" ומצפים מהצוות ללכת בעקבותיהם – אלה הם **מנהלי המשכוכית** – סוחפים, דינמיים, ממוקדים בתוצאה ונותנים דוגמא אישית.

מולם עומדים **מנהלי הרועים** – שממקדים את מבטם בצוות, לא רק בדרך. הם הולכים לצד האנשים שלהם, מקשיבים לקצב, מזהים מי זקוק לעידוד, מי לתיקוף ומי לגבולות.

והשאלה היא לא מי מהם צודק, אלא איך נוכל לבחור מביניהם את המתאים?

ראשית נתעכב לרגע על אלמנט הבחירה. בכניסה לתפקיד ניהולי אנו מביאים איתנו זהות שפיתחנו לאורך הדרך. זהות שבמרכביה נמצאות אמונות ותפיסות עולם, דפוסי חשיבה, תגובה והתנהגות, חוויות מעצבות ונסיגות העבר שלנו. זוהי מערכת מורכבת בעלת ארבעה רבדים: מנטלי, רגשי, רוחני ופיזי, שמסייעת לנו לקלוט מידע, לעבד סיטואציות, לקבל החלטות ולתרגמן לפעולות. האתגר העיקרי הוא ליצור **בחירה מודעת**. כיוון שלרוב המערכת פועלת בצורה מהירה יעילה ואוטומטית, ולכן תוביל אותנו לדפוסים מסוימים וקבועים למדי. התנהגויות שבמקרים מסוימים מניבות צל"ש ובאחרים ???

אז איך לבחור?

א. אנו חיים בעולם מרתק רווי שינוי, צרכים, היצע משתנה ואילוצים – א.נשים אפקטיביים מפתחים **גמישות**. מרחיבים את נקודת המבט לגבי מה שנכון ואפשרי ואת טווחי הפעולות שהם נוקטים להשגת תוצאות רצויות.

ב. ריבוי אפשרויות ואתגרים יוצרים מורכבות, עומס ובלבול – א.נשים אפקטיביים יוצרים **פוקוס** באמצעות השאלות: מה באמת חשוב? ומה התוצאה שברצוני להשיג?

ג. נסיבות משתנות, משחקי אינטרסים ותחרות על משאבים מוגבלים מצריכים גישה **פרו-אקטיבית** המשחררת א.נשים מכבלי האגו ומאפשרת קריאה מפוקחת של "המפה" וזיהוי גורמי הצלחה עיקריים.

ד. "אף אחד לא נגדי, כל אחד פשוט בעדו" – **הדדיות** מתחילה מהתעניינות והבנת המניעים, הצרכים והאילוצים של שותפים קיימים ופוטנציאליים, מאפשרת ליצור מעורבות, למנף יתרונות יחסיים וחזקות משלימות ולהגביר מחויבות הדדית.

### אילו שאלות לשאול את עצמי ?

- € באילו מצבים אני "המשכוכית"?
- € מתי אני "הרועה"?
- € והאם אני יודעת לעבור מסגנון לסגנון בהתאם לצורך?

### שלושה צעדים לשיפור הגמישות הניהולית:

1. **זהה את סגנון ברירת המחדל שלך** – איך אתה נוהג במצבי לחץ?
2. **תרגל מודעות לסיטואציה** – לפחות פעם ביום עצור ושאל את עצמך מה הצוות צריך ממני עכשיו: השראה, עידוד, גבולות או חופש פעולה?
3. **שנה הילוך במודע** – בחר תגובה אחרת מזו האוטומטית, ולמד מה קרה.