

מורכבות
מפקחים
11.1.24

VUCA Mindset

מדוע המורכבות גוברת ומה עושים עם זה?

- הפער המתרחב בין מה אנחנו חושבים על ארגונים למה שהם באמת?
- מה זו מורכבות ומה מאיץ אותה?
- מלכודות הודאות הכוזבת
- ניהול ומנהיגות במציאות מורכבת
- 1. לבנות יכולות היברידיות
- 2. להתאים פעולה לרמת מורכבות
- 3. להניע פעולה – עוגני המנהיגות
- 4. שיתופיות – ללכת יחד להגיע רחוק



"The Comfort Zone"



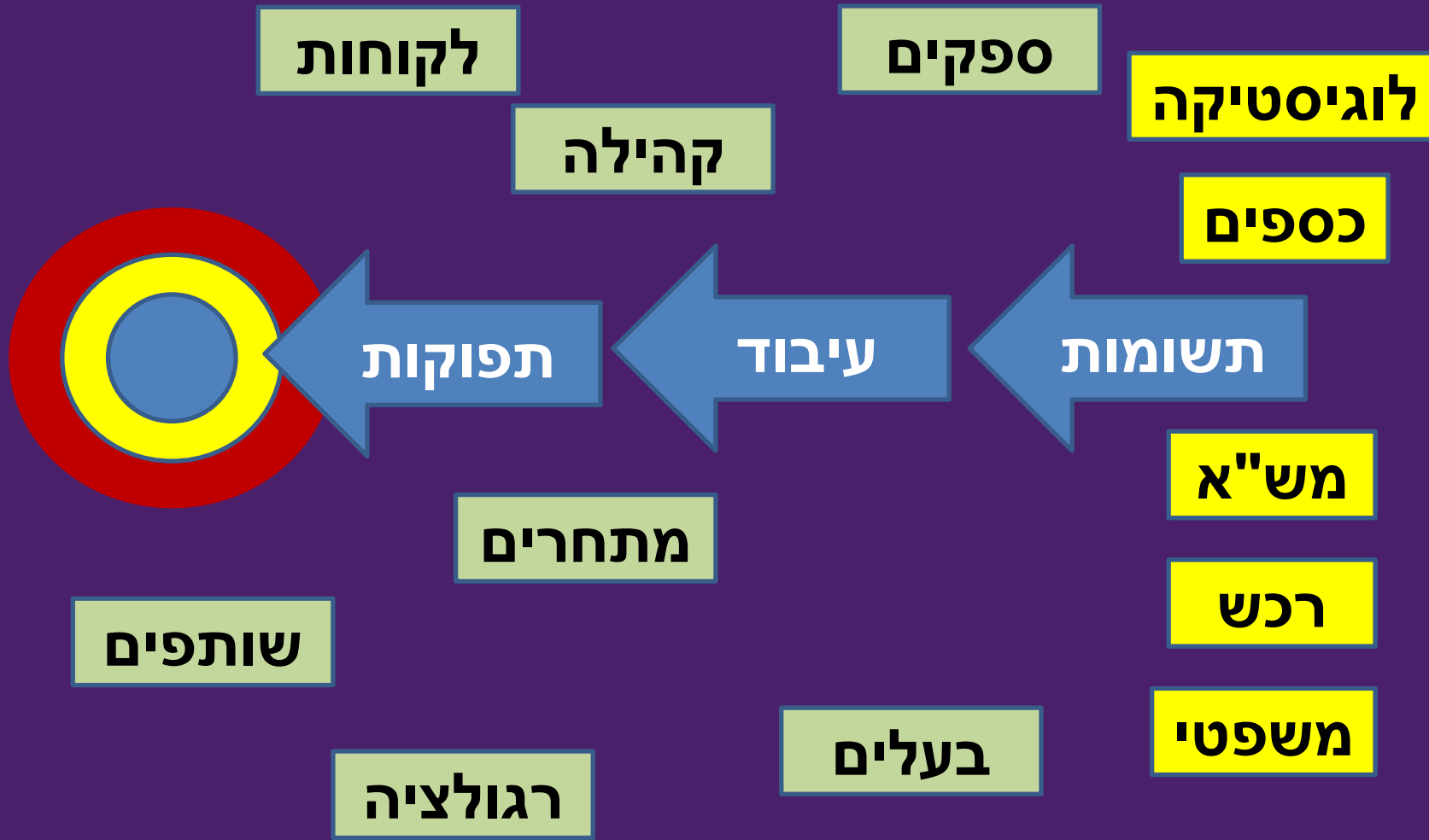
"מסע התגליות האמיתי
אינו למצוא נוף חדש
אלא להיות בעל עיניים חדשות"

(מרסל פרוסט, בעקבות הזמן האבוד:
השבויה, 1923)



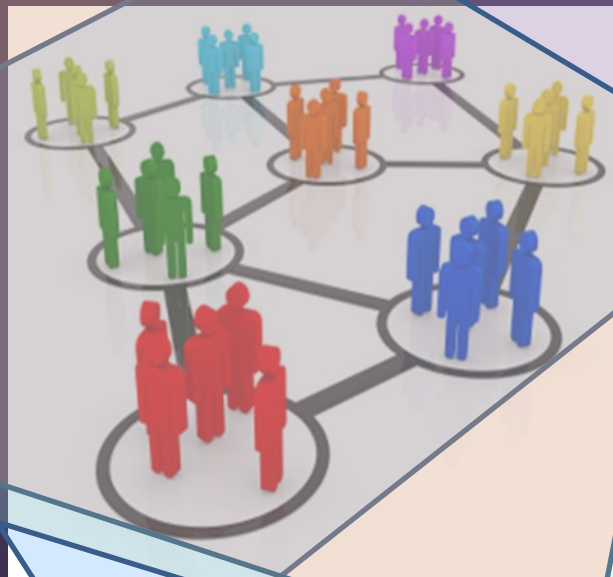
אזור הנוחות

- איך ארגונים עושים לנו סדר?



ארגון

הסדרה שיטתית של תהליכי עיבוד של תשומות לתפוקות



קהילה

אנשים בעלי עניין משותף, יחסים משמעותיים המתארגנים להשפיע על מה שחשוב להם

רשת

המבנה, העוצמה, הדינמיקה והאיכות של קשרים בין 'נקודות'



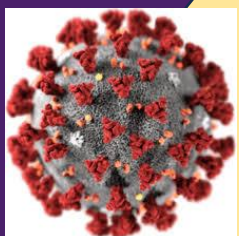
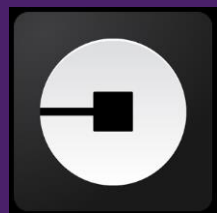
Photo by Denafi Sy

מצב מורכב

מצב בו קיימות
השפעות גומלין רבות,
תכופות,
ובלתי צפויות
בין מספר רב של גורמים

ד"ר שי בן יוסף
ניווט במורכבות





כח
ההמונים

אמון

המתווך
זוכה

המידע
מנצח

אי ודאות

תפוגה
להנחות
יסוד



חסכון
פנסיוני



VUCA

- **Volatility** – תנודתיות
- **Uncertainty** – אי ודאות
- **Complexity** - מורכבות
- **Ambiguity** – עמימות

Vibrant

Unreal

Crazy

Astounding

Peter Fisk

BANI

B – Brittle - שביר

A – Anxious – חרדתי

N – Nonlinear – לא לינארי

I – Incomprehensible – לא מובן



VUCA

- **Volatility** – תנודתיות
- **Uncertainty** – אי ודאות
- **Complexity** - מורכבות
- **Ambiguity** – עמימות

The bright side of VUCA

Vibrant –

עולם תוסס, מלהיב ומלא בהפתעות...

Unreal –

עולם פנטסטי, בו הכל פתוח ואפשרי עבורנו...

Crazy –

עולם משוגע, בו משתנים חוקי המשחק שהכרנו בעבר...

Astounding –

עולם מדהים, בו נוכל לממש את שאיפותינו...

Peter Fisk

BANI

B – **Brittle** - שביר

A – **Anxious** – חרדתי

N – **Nonlinear** – לא לינארי

ד"ר שי בן יוסף
ניוט במורכבות





התעורות

התפכחות

ד"ר שי בן יוסף
ניווט במורכבות



מה מאיץ את המורכבות ?

איך נניע שינוי

1. סמכות מתרופפת

איך נוכל לחזות / לשלוט?

אמון

4. השפעות
גומלין רחוקות

חיישנים

איך נגבש תמונת מצב ?

2. השונות

מבקשת הכרה

דיאלוג

איך נהיה רלוונטיים ?



5. קשב במחסור,
'אינפודמיה'

יוזמה

איך נשמיע קול?

שאלה

איך נפעל אם התקשורת משובשת?

3. קצב השינוי גובר

אג'יליות

הצטרפות נכונה ללמוד מהניסיון ?

ד"ר שיה צוק
ד"ר דניאל
ניוט ב



מה עושים ?

1. נזהרים ממלכודות

2. גישה ניהולית משלבת

3. פיתוח יכולות

4. עוגני המנהיגות

5. לומדים להתאים דרכי פעולה לרמת מורכבות

6. מאמצים כלים להובלת תהליכים במציאות מורכבת



מה גרוע מאי ודאות?

ודאות כוזבת...

Trust the system



www.vuca.co.il



ד"ר שי בן יוסף
דלקוט במורכבות
ניוט במורכבות



מלכודות תודעתיות בעולם ה VUCA

- מלכודת ה "יודע"
- מלכודת הלינאריות
- מלכודת היער והעצים
- מלכודת הפוזיציה
- מלכודת המדף



2 - גישה ניהולית משלבת





גישה
משלבת



איך מתכננים קורס?



ניהול במורכבות הוא היכולת לבנות סיסטם שיודע להסתגל לאקוסיסטם ולהשפיע על האקוסיסטם שיתמוך בסיסטם במקביל

Command & Control

Connect & Collaborate

System

סדר

יחסי סיבה-תוצאה לינאריים

חוקים

'עושה שכל' I.Q.

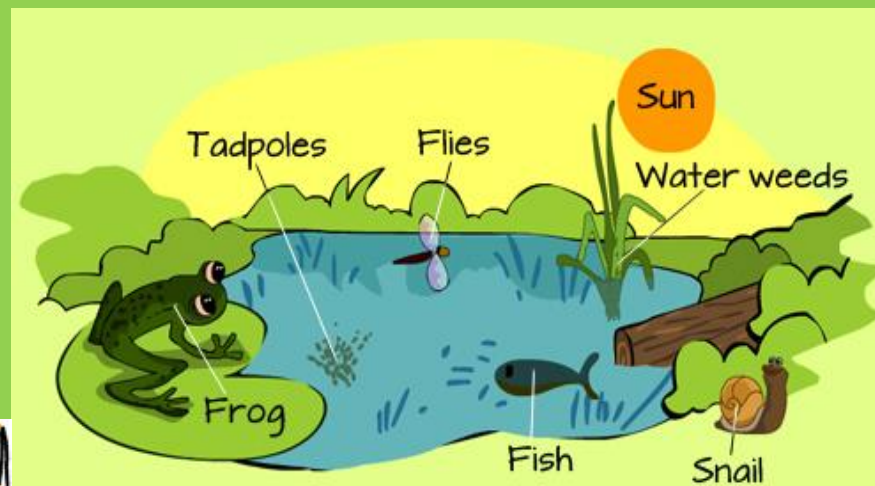
Ecosystem

זרם של אינטראקציות

יחסי סיבה-תוצאה רשתיים

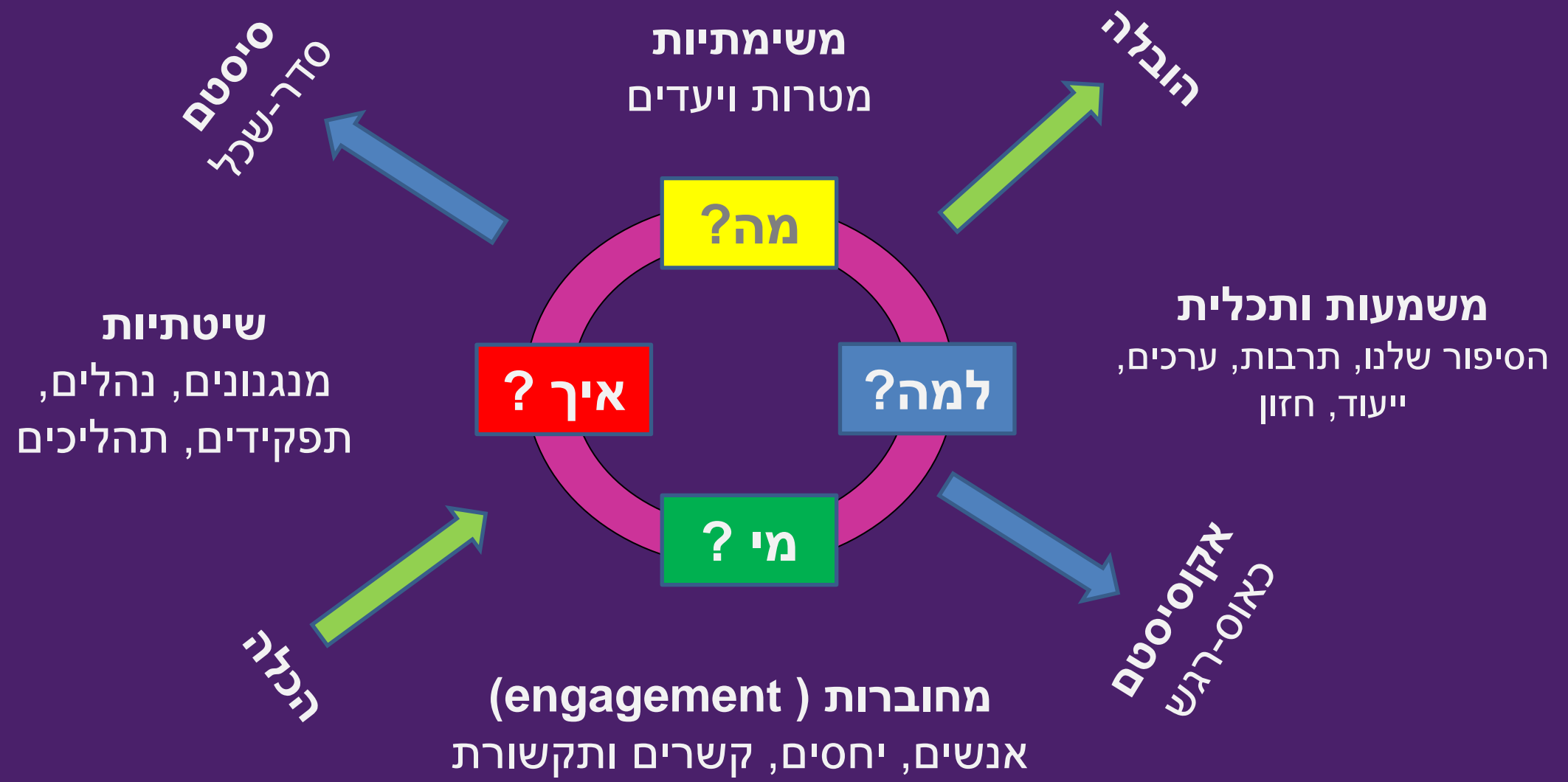
דפוסים

'מחולל רגש' E.Q.



4 – עוגני המנהיגות

עוגנים לניווט במורכבות – בן יוסף 2021



מקורות השראה:

אדיג'ס, י. 1979. ניהול לקוי סיבות וטיפול צ'ריקובר, תל אביב

Owen, H. 1997 (2nd Ed) Open Space Technology Berret & Koehler Inc. San Francisco: 141

Quinn, R.E. et al. 1996 (2nd Ed) Becoming A Master Manager:A. Competency Framework. New York: John Wiley & Sones INC



ניווט במורכבות

מסע בעולם מפתיע

מדריך להובלת
חברות, ארגונים וקהילות
במציאות מורכבת

רכישת הספר
באתר [ניווט במורכבות](#)
או בלחיצה על התמונה

ד"ר שי בן יוסף

תודה
Thanks

ד"ר שי בן יוסף Ph.D. Shay Ben Yosef
ניווט במורכבות Navigating Complexity



www.shayby.co.il

Shayby1@gmail.com 054-2112383

ד"ר שי בן יוסף
ניווט במורכבות

