

מפגש עם
מפקחי משרד
החינוך
23.12.21

VUCA Mindset

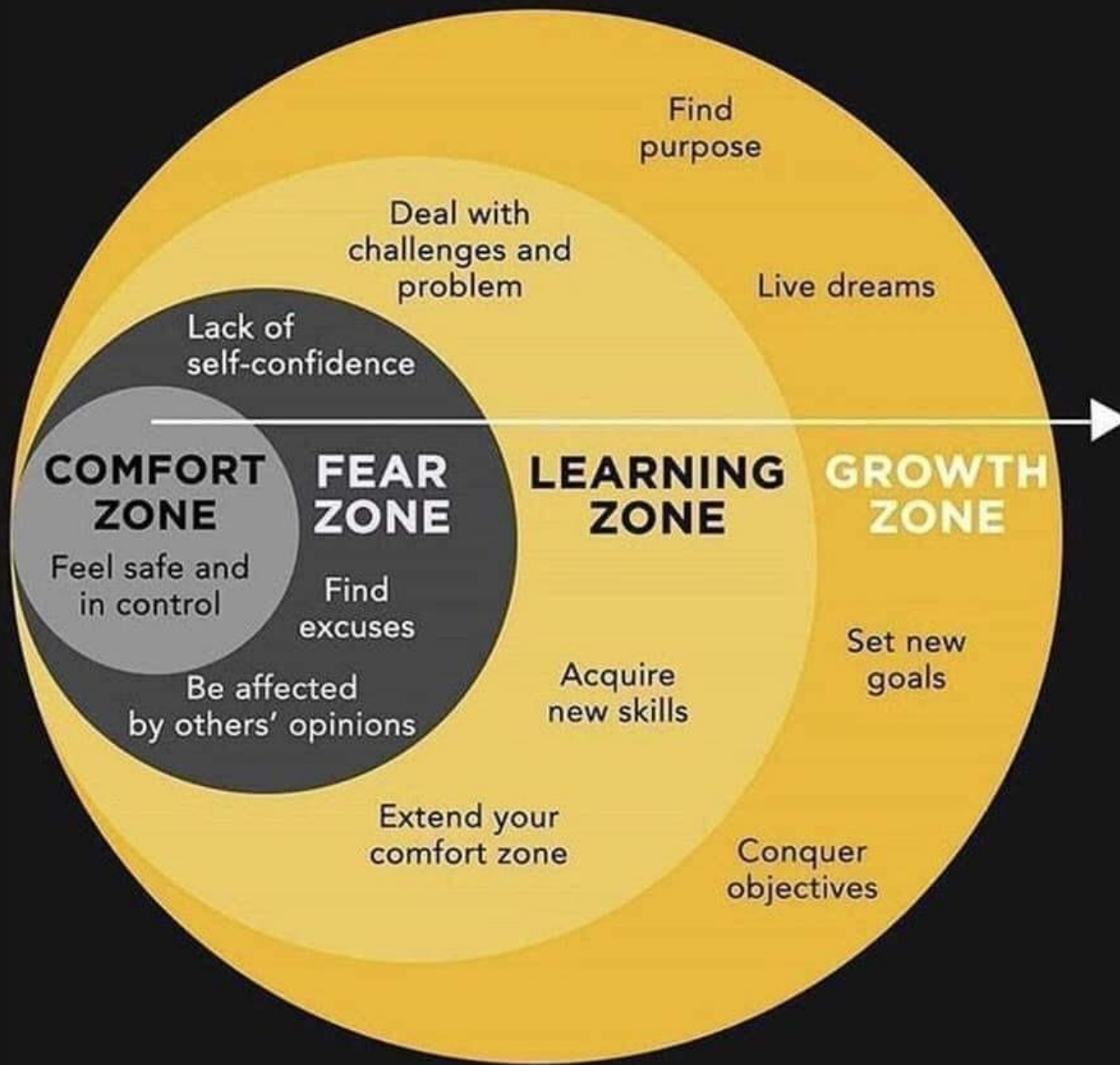
מדוע המורכבות גוברת ומה עושים עם זה?

- מה קורה לנו?
- ברוכים הבאים לעולם ה VUCA
- מה זו מורכבות ומה מאיץ אותה?
- מלכודות הודאות הכוזבת
- לא הכל מורכב
- גישה היברידית
- עוגני המנהיגות
- ניהול לפי רמות מורכבות



ד"ר שי בן יוסף www.shayby.co.il
shayby1@gmail.com 054-2112383

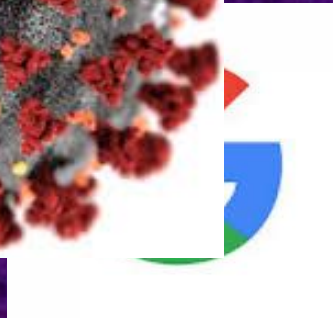
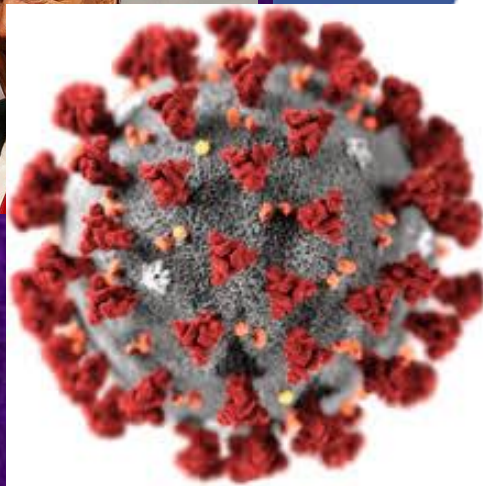
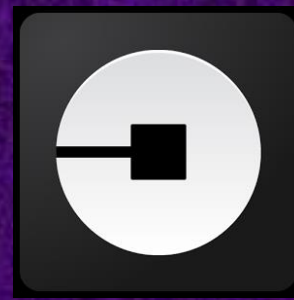
"The Comfort Zone"



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

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





**פנסיוני
אסכון**



• **Volatility**
– תנודתיות



• **Uncertainty**
– אי ודאות



• **Complexity**
- מורכבות



• **Ambiguity** –
עמימות



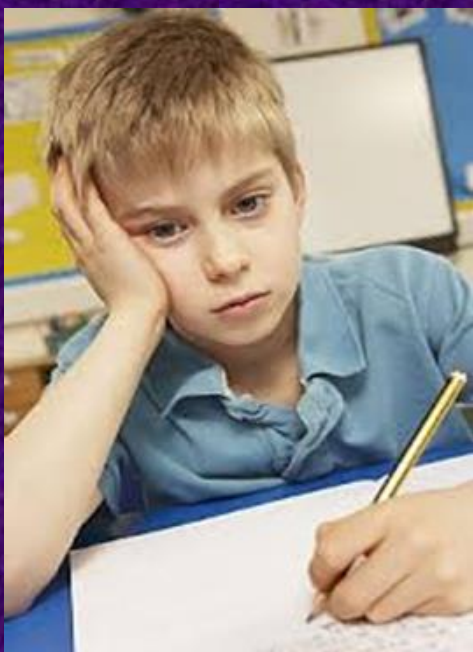
VectorStock®

VectorStock.com/1096750

Emergence

התהוות





מצב מורכב

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

מאפיינים:

- ייחודיות
- סימולטניות
- התהוות





למה זה לא מסתדר? מה מאיץ את VUCA World?

1. חוסר עקביות של השחקנים

איך נוכל לחזות?

2. השונות מבקשת הכרה

איך נהיה רלוונטיים?



3. קצב השינוי גובר

האם נכון ללמוד מהניסיון?

4. השפעות גומלין רחוקות

איך נגבש תמונת מצב?



מה עושים ?

1. נזהרים ממלכודות

2. מאמצים גישה היברידית

3. משתמשים בפרקטיקות אג'יליות ודיאלוגיות

מה גרוע מאי ודאות?

ודאות כוזבת...

Trust the system





**מלכודות תודעתיות
בעולם ה VUCA**

- מלכודת ה 'כ'
- מלכודת הלינאריות
- מלכודת היער והעצים
- מלכודת הפודיצייה
- מלכודת המדף





מלכודת הלינאריות - הנחות על סיבתיות



חשיבה רשתית – הקשבה,
פעולה בערוצים שונים לאותו כיוון,
Collective Impact



REDSTONE
INSIDE THE FAMILY FEUD

**WHO TO
BLAME FOR
COLLEGE
COSTS**

**\$60 OIL?
BELIEVE IT**

RETIREMENT GUIDE
REARRY OR SHACK UP?
DYING WITHOUT A WILL

NOVEMBER 12, 2007 | WWW.FORBES.COM

Forbes

Nokia

**ONE BILLION
CUSTOMERS—
CAN ANYONE
CATCH THE
CELL PHONE KING?**

**PLUS
11 GADGETS WE LOVE**

ALPHA'S
GUARONI
BLUETOOTH
HEADSET

Olli-Pekka Kallasvuo
Chief Executive

US \$9 | CANADA \$8.99



נובמבר 2007
5 חודשים
אחרי השקת אייפון 1





לצמצם את פערי התיווך, לבזר החלטות,
לעבוד בטווחים קצרים, Agile

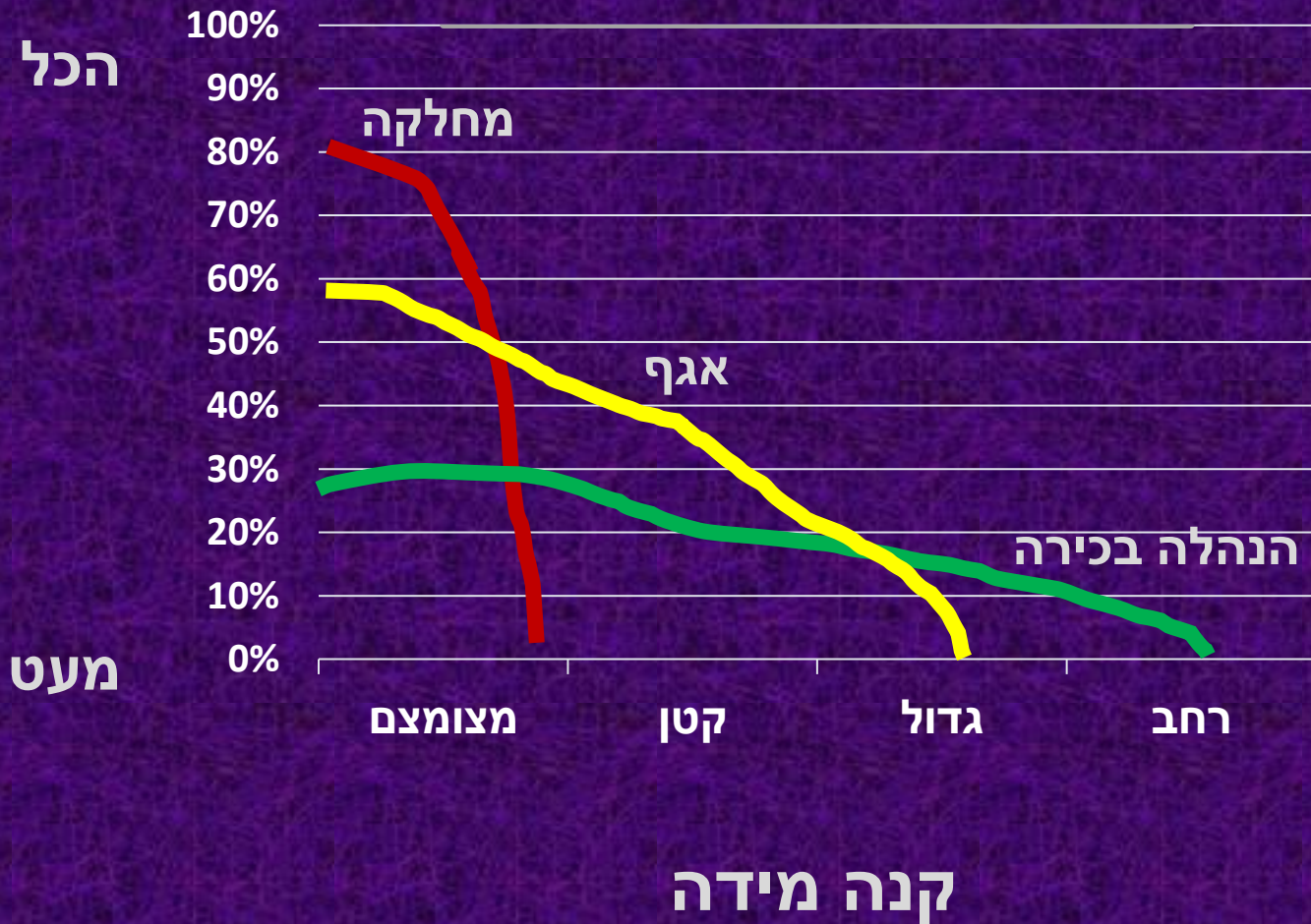
מלכודת הפרטים

מרחב עצים לא רואים את היער
מרחב יער לא רואים את העצים

דברים שרואים מכאן... - מורכבות / מיקוד

שינוי תפקידו של שחקן האמצע

בקיאות במקצוע נתון



חוק ויילר: שום דבר אינו בלתי אפשרי לאדם שאינו צריך לבצע את העבודה.

מלכודת הפוזיציה

דברים שרואים מכאן
לא רואים משם



בטחון פסיכולוגי, לאפשר מגוון נקודות מבט, טכנולוגיה מחברת



מלכודת המדף

מדינות התנסו ביכולת ללכת ל'סופרמקט רעיוני' ולבחור איזו
דוקטרינה לאמץ
הסופרמרקט הזה ריק היום
ואנחנו לא יודעים עדיין מהי הדוקטרינה החדשה.
אין מודל מוכן על המדף ואי אפשר לשכפל את מה שקורה
במדינות הנורדיות
נדרשת כאן מחשבה חדשה.

עמנואל טרכטנברג, דה מרקר 22 דצמבר 2011

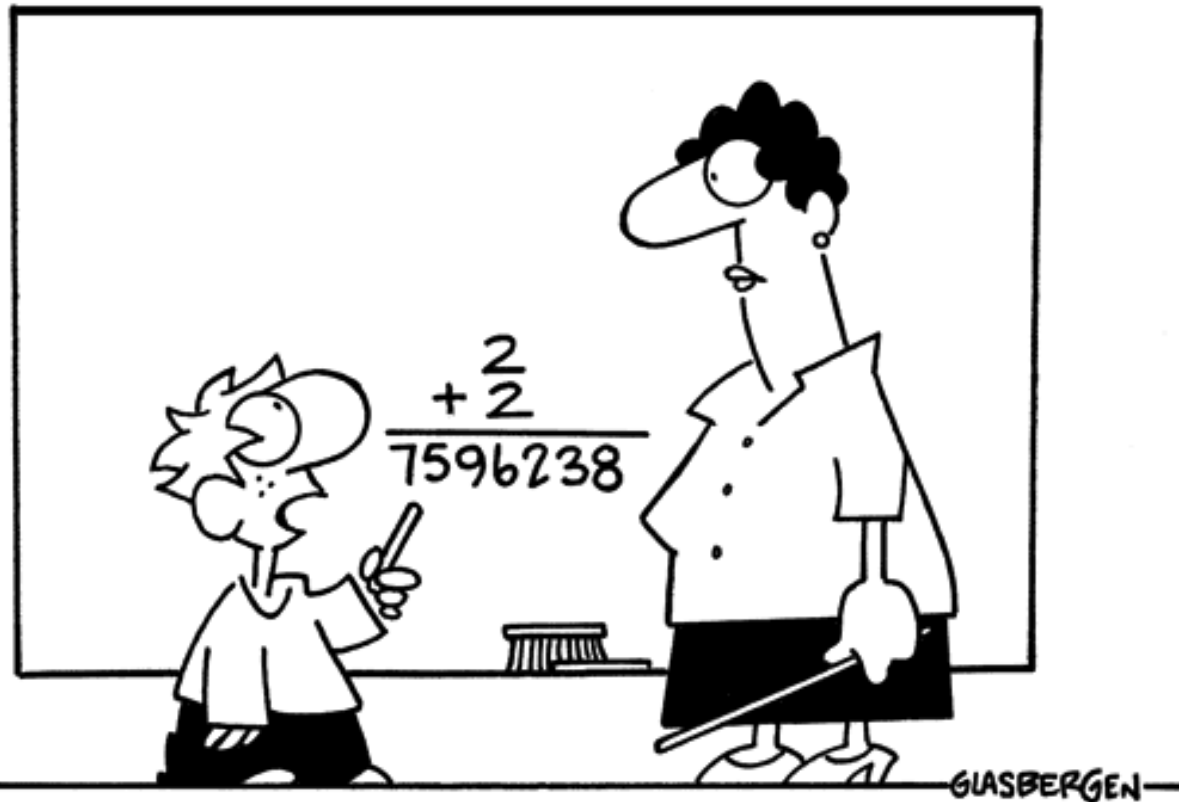
ענווה, התאמה למקום ולזמן, ולעניין, ניסוי וטעיה



עבודה בקבוצות (10 דקות)

- היכן אתם נופלים למלכודות הוודאות הכוזבת?

- היכן אתם מזהים מנהלים אחרים נופלים במלכודת?



**“In an increasingly complex world, sometimes
old questions require new answers.”**





גישה
היברידית



ניהול במורכבות הוא היכולת להתנהל בסיסטם ואקוסיסטם במקביל

Command & Control

Connect & Collaborate

System

סדר

יחסי סיבה-תוצאה לינאריים

חוקים

'עושה שכל' I.Q.

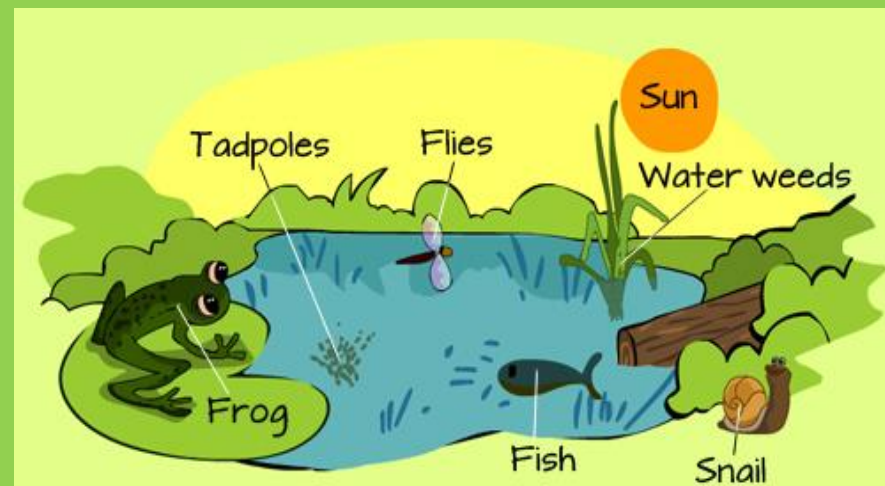
Ecosystem

זרם של אינטראקציות

יחסי סיבה-תוצאה רשתיים

דפוסים

'מחולל רגש' E.Q.



The ZARA logo is displayed in a large, bold, black serif font on a white rectangular background.

- הצרכן הוא בעצם זה שקובע את ההיצע שמונח על המדפים
- רק כ-50 אחוז מהסחורה שנמכרת במהלך העונה היא סחורה שעוצבה ויוצרה מראש. (ב2019 כ 20% בלבד)
- מלאי מוגבל של הפריטים בחנות.
- החברה יכולה להעמיד מוצר מרמת הקונספט ועד הימצאותו על מדפי החנויות, ב-15 יום בלבד.
- "אם יש סוד מאחורי ההצלחה של "Inditex" הרי שזהו הקשר בין החנויות, מעצבי החברה והמפעלים שלה" (פרופ' נלסון פריימן, קולומביה).

(רעות חפץ-שוורץ, אתר FF, 24.12.15)

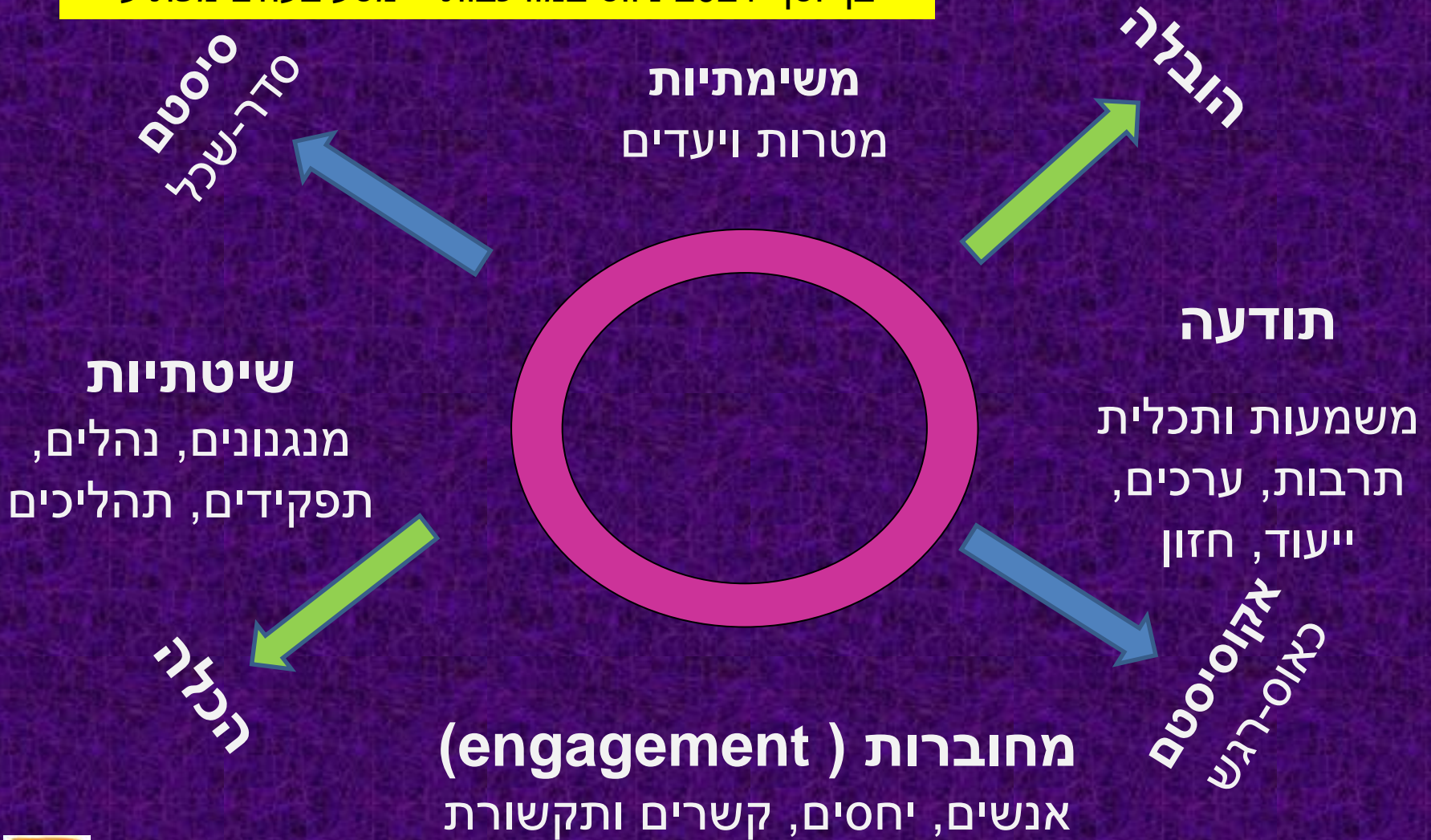


דוגמאות ממערכת החינוך לגישה ניהולית המשלבת 'סיסטם' ו'אקוסיסטם'?

- ככ

עוגני המנהיגות- מנהיגות על גבול הכאוס

בן יוסף 2021 ניווט במורכבות – מסע בעולם מפתיע



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



תודה
Thanks



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

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

www.shayby.co.il

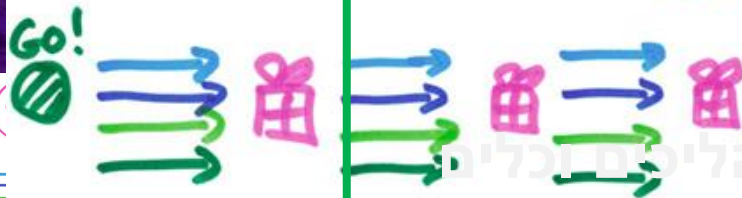
Shayby1@gmail.com 054-2112383

הסתגלות למורכבות מ'מפלים' ל Agile

AGILE



COLLABORATING
LEARNING



... FOCUS ON
WORKING SOFTWARE (DOING)

WATERFALL



... FOCUS ON
DOCUMENTATION
& DETAILED PLANS



... FINDING ALL THE
STUFF THAT
WAS MISSED*

*MAY HAPPEN IN PHASE 2.

CC Michael Sahota 2016



מני
אנו
תוך
אלו

.1

.2

.3

.4

כלו
אנה

ניתוח רמות מורכבות

Stacey, R. (2000) , Snowden, D. & Boone, M. E. (2007).
בן יוסף, ש. (2017)

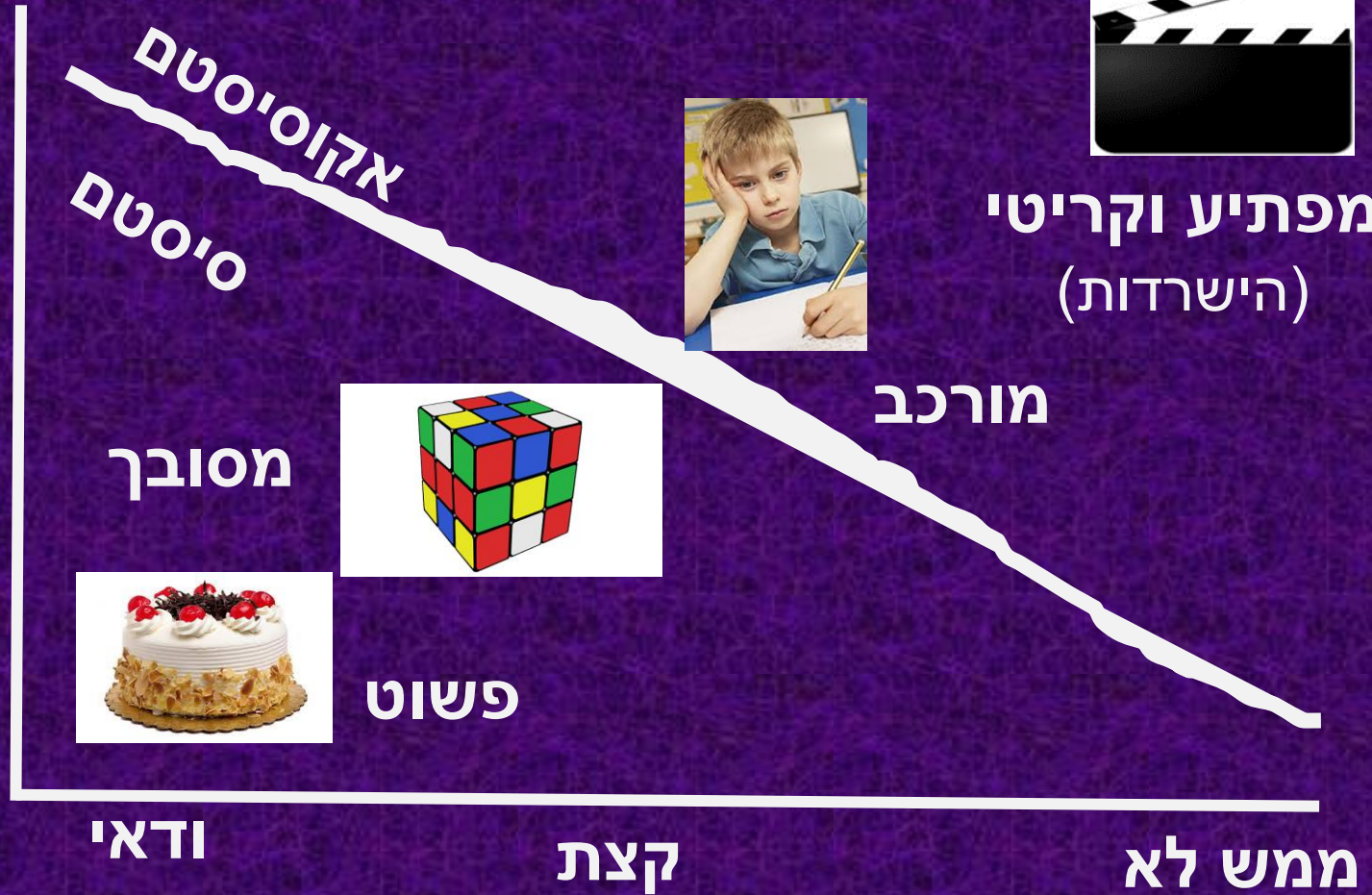
גישה היברידית

באיזו מידה יכולים להשפיע (חיצוני) ?

מעט מאד

חלקית

שליטה מלאה



מסוגלות להביא לתוצאה נדרשת? (פנימי)



התאמת סגנון ניהולי לרמות המורכבות

גישה היברידית



כאוס – מפתיע וקריטי – ניהול חרום
הערכות - ניהול סיכונים, תרגול, בניית חוסן, הכנה
מנטלית, תגובה – תרגולות + אג'יליות + רלוונטיות

מורכב – VUCA - הנעת מהלך
השפעה, שאלות מחוללות, יצירת אג'נדה, עיצוב אינטראקציות

מסובך - פיתוח יכולות,
קפיצת מדרגה, הנעה, יצירת תנאים לחדשנות / הסכמות



Galaxy S7
Rethink what a phone can do

פשוט - ניהול מסורתי
תכנון, שליטה ובקרה

