



אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

VUCA Mindset - מדוע המורכבות גוברת ומה עושים עם זה?

מפגש עם מנהלים מדריכים 8.3.22

ד"ר שי בן יוסף
תפקיד?



www.shayby.co.il

shayby1@gmail.com

054-2112383

**ניווט
במורכבות**
מסע בעולם מפתיע

מדריך להובלת
חברות, ארגונים וקהילות
במציאות מורכבת

ד"ר שי בן יוסף

- מה קורה לנו?
- ברוכים הבאים לעולם ה VUCA
- מה זו מורכבות ומה מאיץ אותה?
- מלכודות הודאות הכוזבת
- ניהול ומנהיגות במציאות מורכבת
- 1. לבנות יכולות היברידיות
- 2. להתאים עולה לרמת מורכבות
- 3. להניע פעולה - עוגני המנהיגות



מה קורה לנו?

רשמו 2 מילים שמתארות את העולם כפי שהוא היום

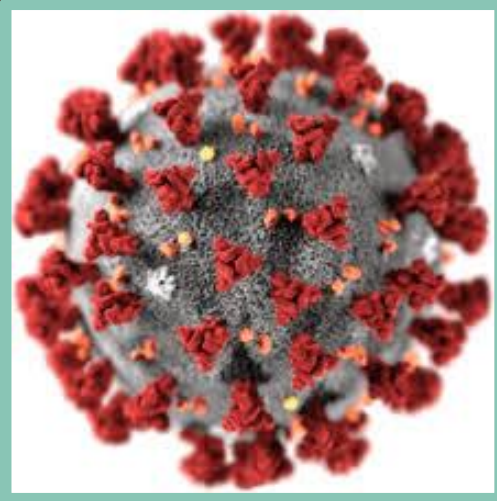
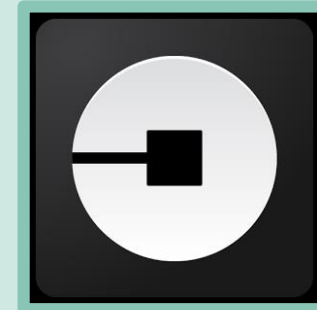
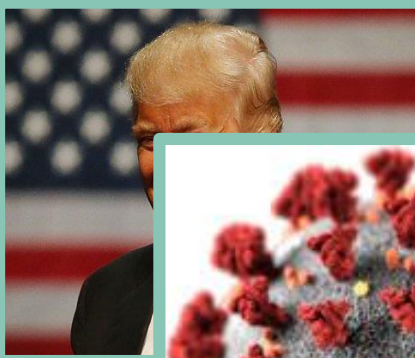




“מסע התגליות האמיתי
אינו למצוא נוף חדש
אלא להיות
בעל עיניים חדשות”

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





חסכון
פנסיוני

■ Volatility- ○○○○○○○○



■ Uncertainty- ○○○○○○ ○○



■ Complexity - ○○○○○○



■ Ambiguity - ○○○○○○



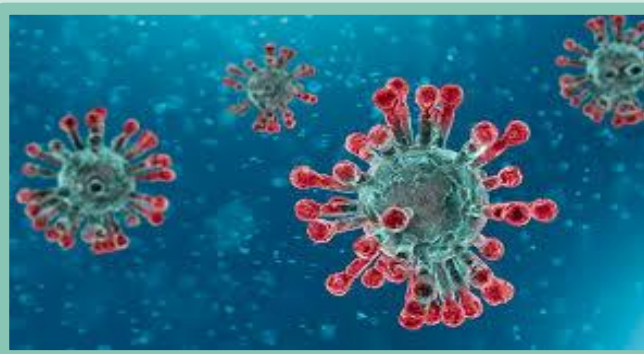
ברוכים הבאים ל VUCA World



Emergence

○○○○○





VUCA בימי קורונה

- Volatility תנודתיות - איך נחזה?
- Uncertainty אי וודאות - איך נתכנן?
- Complexity מורכבות - איך נבצע?
- Ambiguity עמימות - איך נדע?





מצב מורכב

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

מאפיינים:

ייחודיות
סימולטניות
התהוות





מה עושים?

1. נזהרים ממלכודות
2. מאמצים גישה ניהולית היברידית המשלבת סיסטם ואקוסיסטם
3. בונים יכולות להסתגלות וחדשנות, זריזות וגמישות
4. לומדים להתאים דרכי פעולה לרמת מורכבות
5. מאמצים כלים למנהיגות וניהול במציאות מורכבת





אבני ראשה

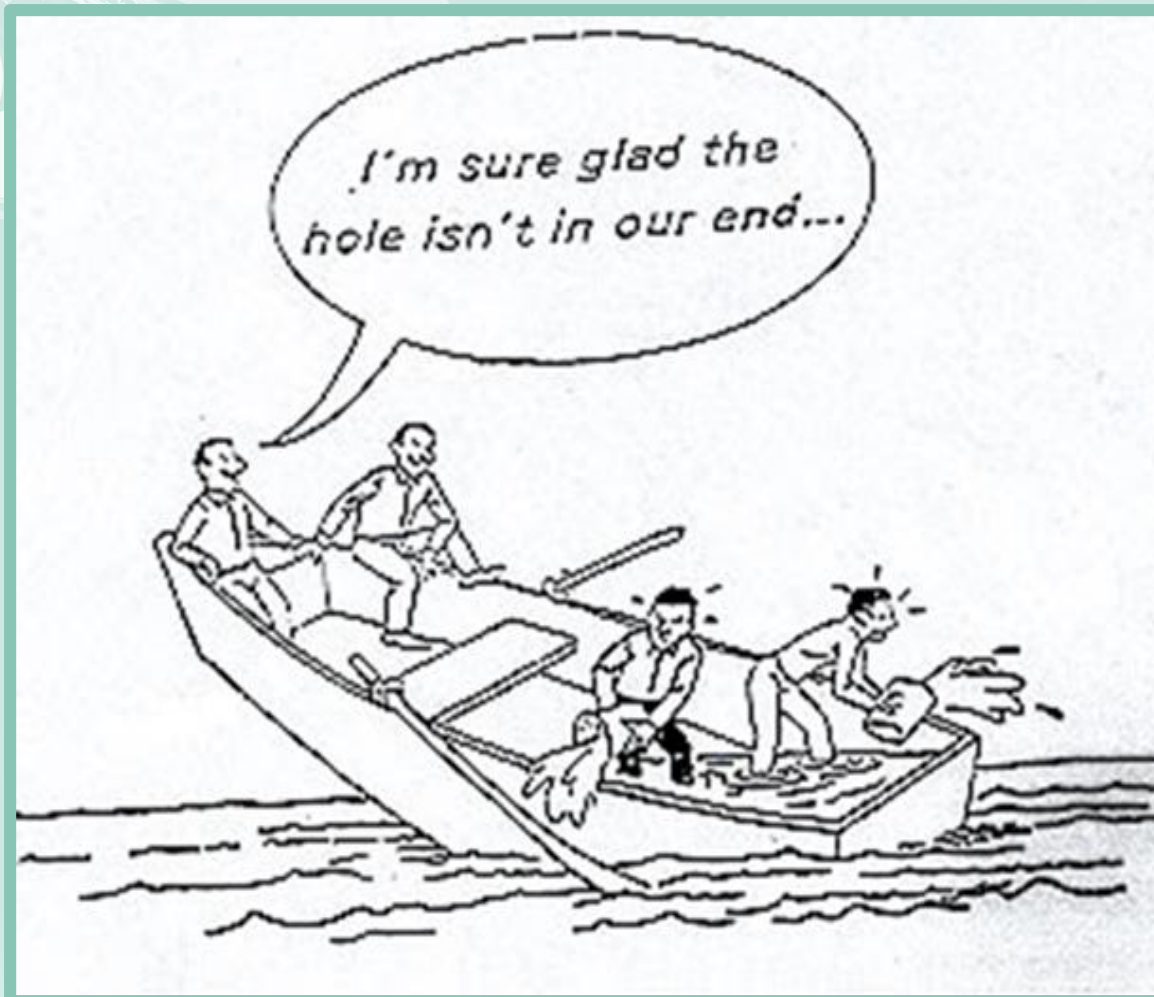
המכון הישראלי למונהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

1. היזהרו ממלכודות





מה גרוע מאי ודאות?

ודאות כוזבת...

Trust the system



מלכודות תודעתיות בעולם ה VUCA

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





מלכודת הלינאריות - הנחות על התמדה

נובמבר 2007

5 חודשים

אחרי השקת אייפון 1



מלכודת הלינאריות - הנחות על סיבתיות



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



מלכודת הלינאריות





מלכודת הפרטים

מרוב עצים

לא רואים את היער

מרוב יער

לא רואים את העצים

לצמצם את פערי התיווך, לבזר החלטות,

לעבוד בטווחים קצרים, Agile



מלכודת היער והעצים



דברים שרואים מכאן... - מורכבות / מיקוד



שינוי תפקידו
של שחקן האמצע

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 הפוזיציה



מלכודת המדף

מדינות התנסו ביכולת ללכת ל'סופרמרקט 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



שאלות למשתתפים

- היכן אתם נופלים למלכודות הוודאות הכוזבת?
- היכן אתם מזהים מנהלים אחרים נופלים במלכודת?



2. גישה ניהולית היברידית







אבני ראשה

המכון הישראלי למונהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

3. פיתוח יכולות



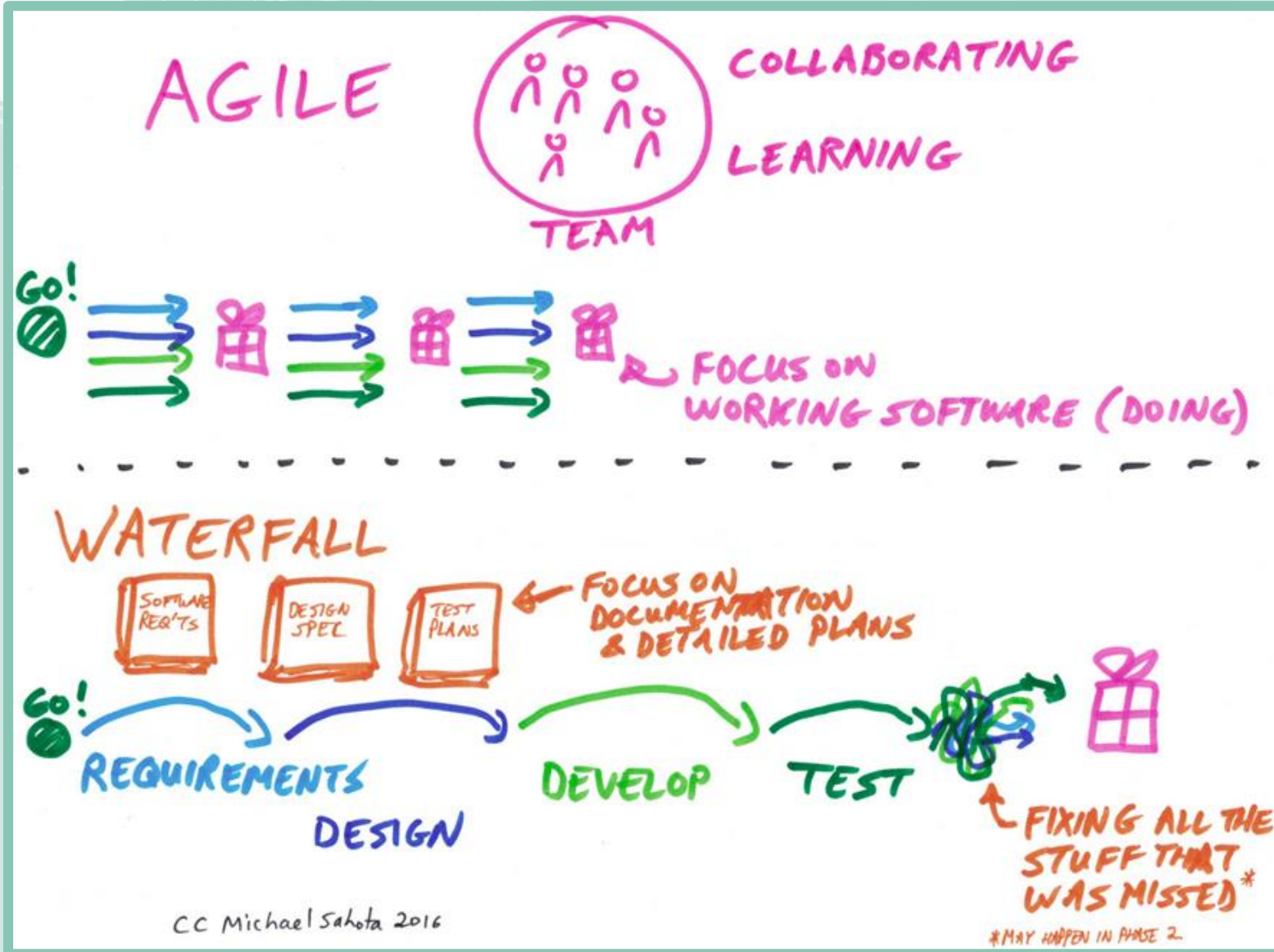
שאלות למשתתפים

ZARA

- 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)



גישה היברידית



הסתגלות למורכבות
מ'מפלים' ל Agile



גישה היברידית

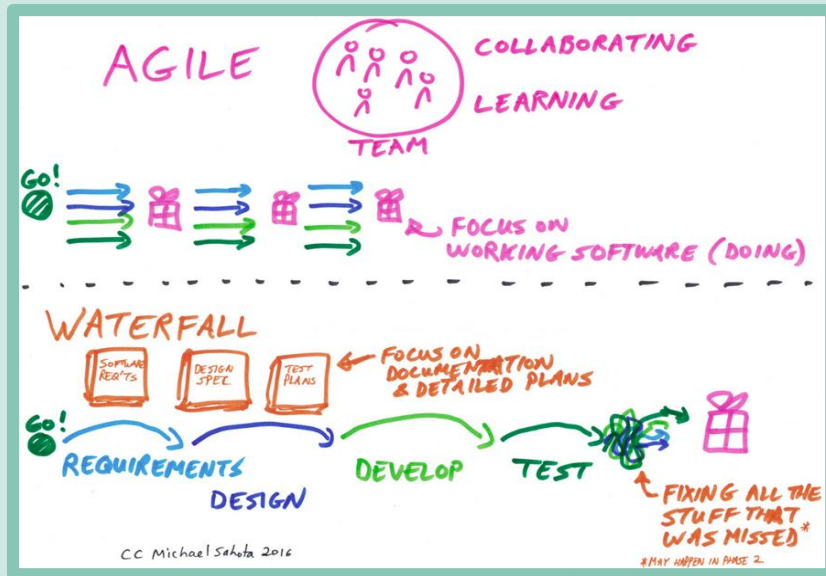
הסתגלות למורכבות מ'מפלים' ל Agile

מניפסט האג'ייל, יוטה 2001.

אנו חושפים דרכים טובות יותר לפיתוח תוכנה, תוך עבודה ועזרה לאחרים. אלו הם ערכינו ועקרונותינו:

1. העדפת אנשים ויחסי גומלין, על פני תהליכים וכלים
2. העדפת תוכנה עובדת, על פני תיעוד מפורט
3. העדפת שיתוף פעולה עם הלקוחות, על פני משא ומתן חוזי
4. העדפת תגובה לשינויים, על פני מעקב אחרי התוכנית

כלומר, בעוד שיש ערך לפריטים בצד שמאל, אנחנו מעריכים יותר את הפריטים בצד ימין





אבני ראשה

המכון הישראלי למונהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

4. התאמת דרכי פעולה לרמת מורכבות



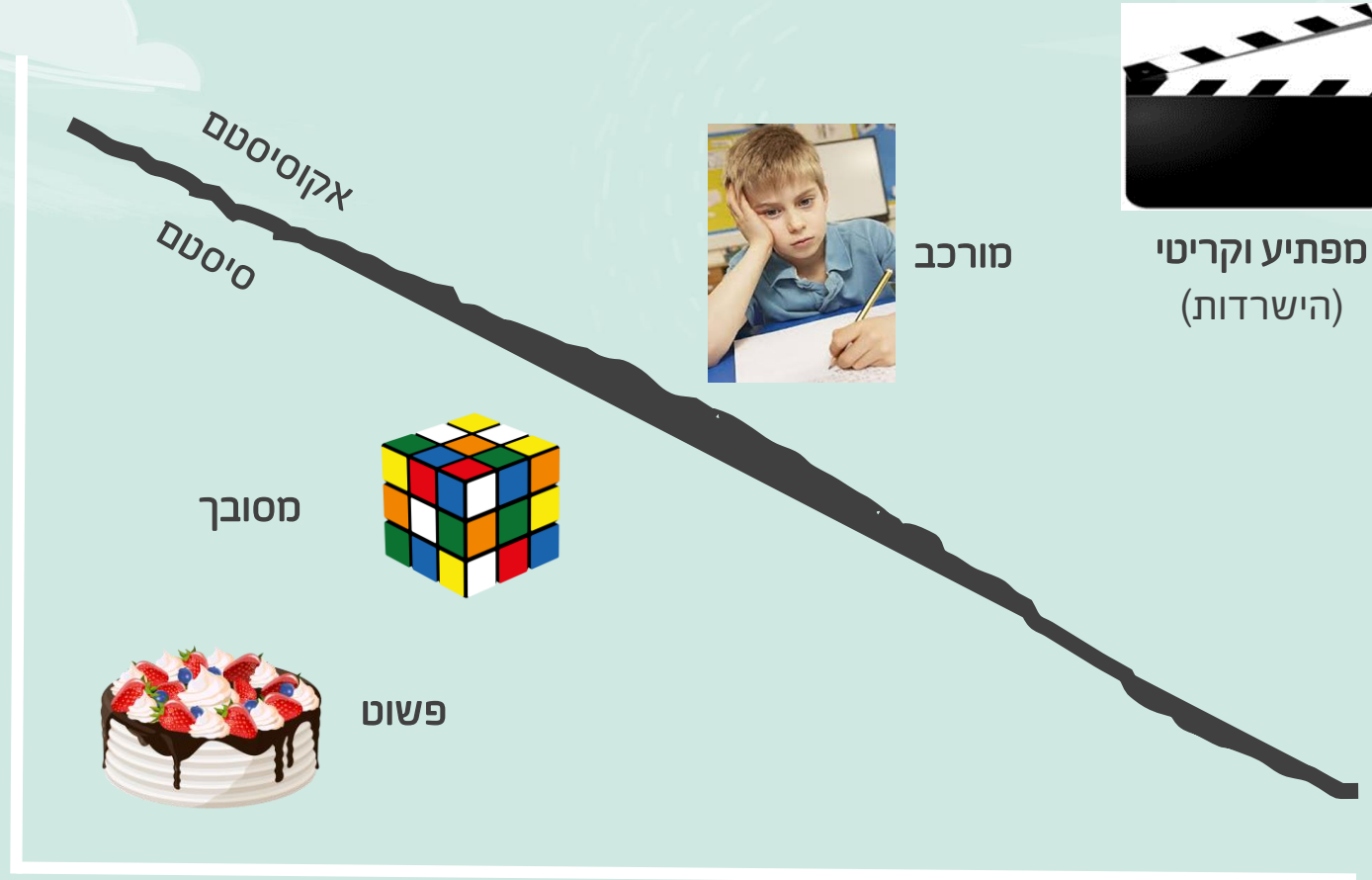
גישה היברידית

באיזו מידה יכולים להשפיע (חיצוני)?

מעט מאד

חלקית

שליטה
מלאה



ודאי

קצת

ממש לא

ניתוח רמות מורכבות

בן יוסף 2021 על פי

Stacey, R. (2000), Snowden, D. & Boone, M. E. (2007).

מסוגלות להביא לתוצאה נדרשת? (פנימי)



גישה היברידית

התאמת סגנון ניהולי לרמות המורכבות



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





אבני ראשה

המכון הישראלי למונהיגות בית ספרית
المعهد الإسرائيلي للقيادة المدرسية

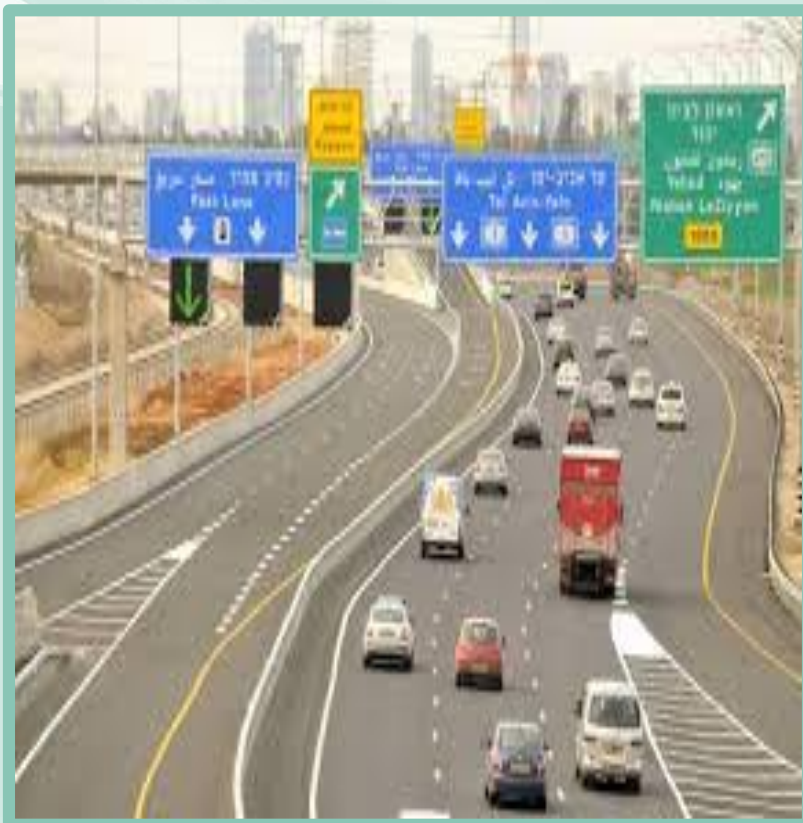


משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

5. כלים למנהיגות וניהול במציאות מורכבת



מנהיגות במורכבות (בן יוסף, 2021)



מתבססים

1. על ניסוי וטעיה, הצלחות קטנות, כשלונות קטנים
2. שילוביות - גישה רשתית המחברת יתרונות יחסיים של מגוון שחקנים
3. פעולה בארבעה צירי פעולה בו זמנית:

1. בהירות
2. תנועה
3. הקשבה
4. עיצוב





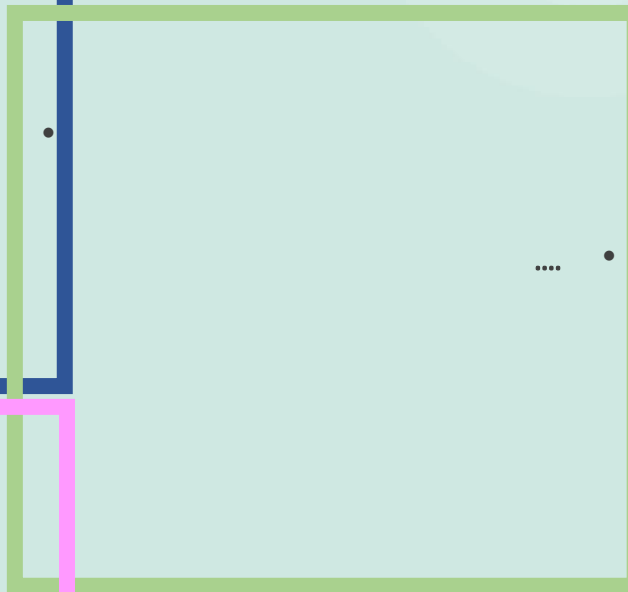
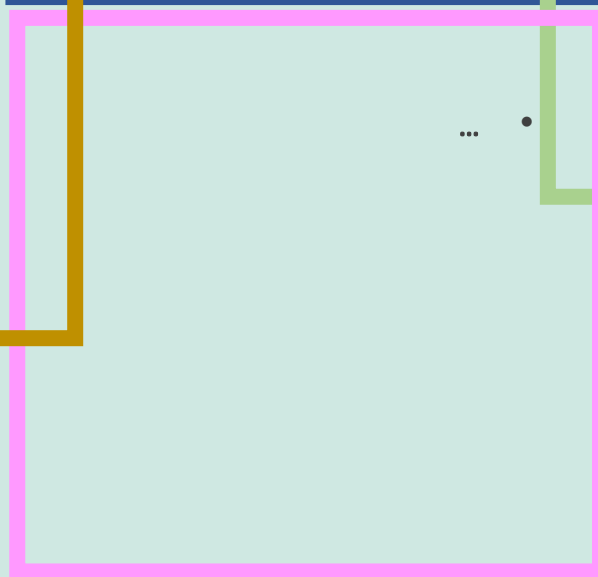
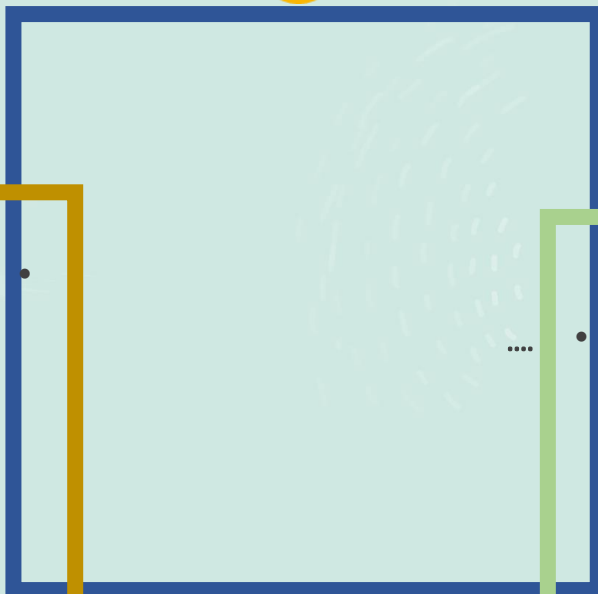
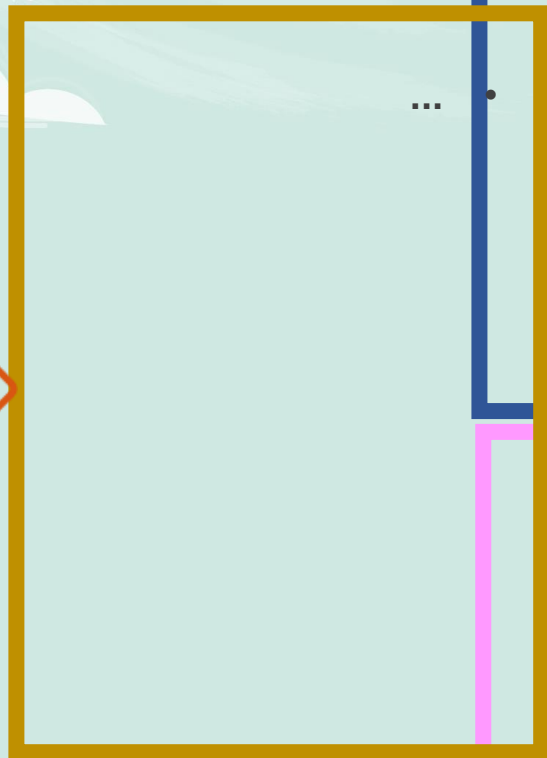
אבני ראשה

המכון הישראלי למנהיגות בית ספרית
المعهد الاسرائيلي للقيادة المدرسية



משרד החינוך
Ministry of Education
وزارة المعارف

'שוברי הגלים' שלנו



עוגנים למנהיגות בימי סערה (בן יוסף, 2021)



השראה:

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

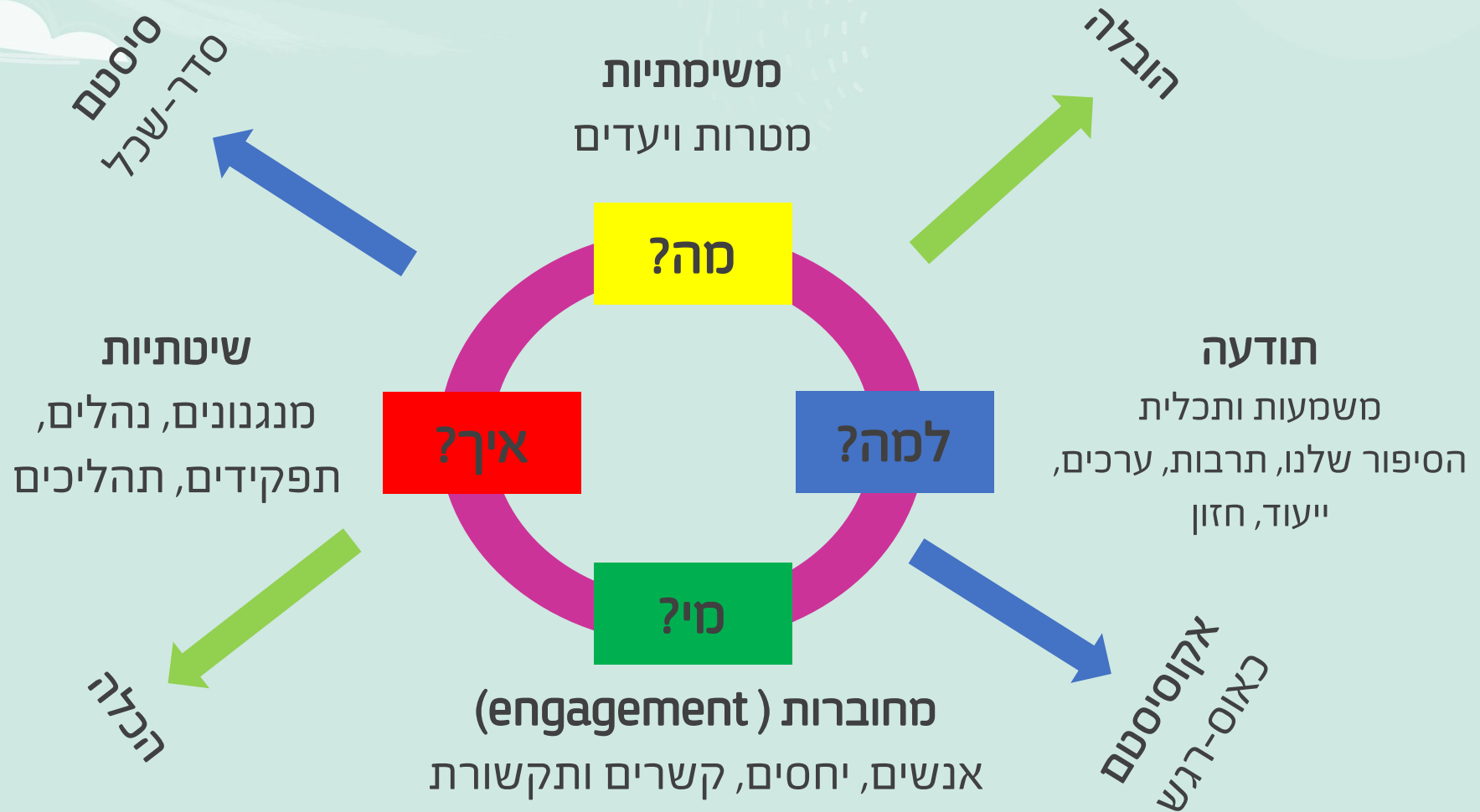
Owen, H. 1997 (2nd Ed) Open Space Technology Berret & Koehler Inc. San Francisco: 141

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



גישה היברידית

עוגנים לניווט במורכבות - בן יוסף 2021



תודה Thanks

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

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



www.shayby.co.il

Shayby1@gmail.com 054-2112383