

# ניהול ואסטרטגיה באי-וודאות

נפגשים עם דואלוג | מאי 2020

# על מה נדבר?

**#1 איך אנחנו מסתגלים באי וודאות?**

ובפרקטיקה:

**#2 למידה אסטרטגית – איך עושים את זה**

**#3 איך נזהה פערים ופוטנציאלים**

**#4 מתוכניות לעבודה - איך מקדמים התנסות**

# 4 גישות לניווט באי וודאות





**תכנון**  
אני רוצה להיות שם

**שם** הוא דבר ידוע

**אני** (אנחנו) זה דבר  
ידוע

איך **בדיוק** נגיע לשם  
זו שאלה טובה

# מדידה ואנליזה

אני לא יודע אם אני שם  
(כלומר אני לא סגור על  
איפה אני בדיוק)

אנחנו מפחדים לגלות  
שטעינו (אבל ללא ספק  
כבר הלכנו כברת דרך)

הנתונים יכולים להעיר או  
לנער אותנו

מה עובד ומה לא עובד זו  
שאלה מעולה

**עיצוב  
אני לא יודע איפה אני  
רוצה להיות**

**לא ברור מי איתי**

**אני יודע שמה שיש  
כרגע זה ממש לא זה**

**אנחנו צריכים לחשוב  
על זה ביחד**





## התנסות

אני יודע מה מעניין פה

אני יודע בערך מי איתי

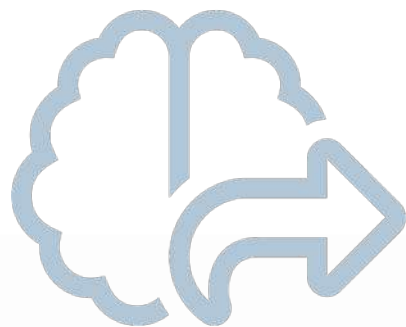
לא סגור לאן הולכים  
אבל ברור מה עושים  
מחר

אנחנו רוצים לגלות  
משהו מפתיע (ומקווים  
שנשרוד אם לא)

חשיבה

### עיצוב

- אינטימי
- אי וודאות תפיסתית
- אין מתודה



עיצוב



תכנון

### מעגל התכנון

- מטה
- הירארכיה, מתודה ולוגיקה
- הנחות יסוד מתוקפות
- מתיחה של הגיונות קיימים

מה הסדר הנכון?

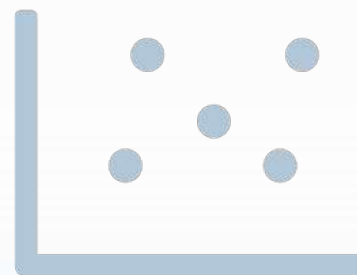
עמום

קונקרטי

### התנסות



### בקרה



עשיה

### התנסות

- שטח (לכלוך)
- היגיון של פעולה ומשוב
- התאמה לתנאים משתנים
- משוב מייד – עושים מה שעובד

### בקרה ומדידה

- לנפות את המוץ
- להתגבר על ההטיות (המיידיות)
- לתקף



# תנאים לעיצוב (למידה אסטרטגית)

**מבוכה נוכחת** – אתגר, בעיה ארגונית, פרשת דרכים – שמייצרת סיבה מספיק טובה, אנרגיה ומשאבים ארגוניים שנדרשים לתהליך שכזה.  
• כוכבית – משבר מייצר לחץ ובהילות שמקשים לייצר בירור אסטרטגי.

**סמכות ואחריות בחדר** – זה לא "עבודת מטה" או משימה שנותנים לכפיפים או למיקור חוץ. חייבת להיות זהות בין הלומד הראשי לבין מי שאמור להוביל את התהליך של השינוי וההתאמה.

**דרגות החופש של המערכת** – אם הארגון לא יכול בכלל להשתנות, אז אין סיבה להתחיל תהליך למידה

התנאי הנוסף: **אינטימיות**, הזכות לגמגם בביטחון

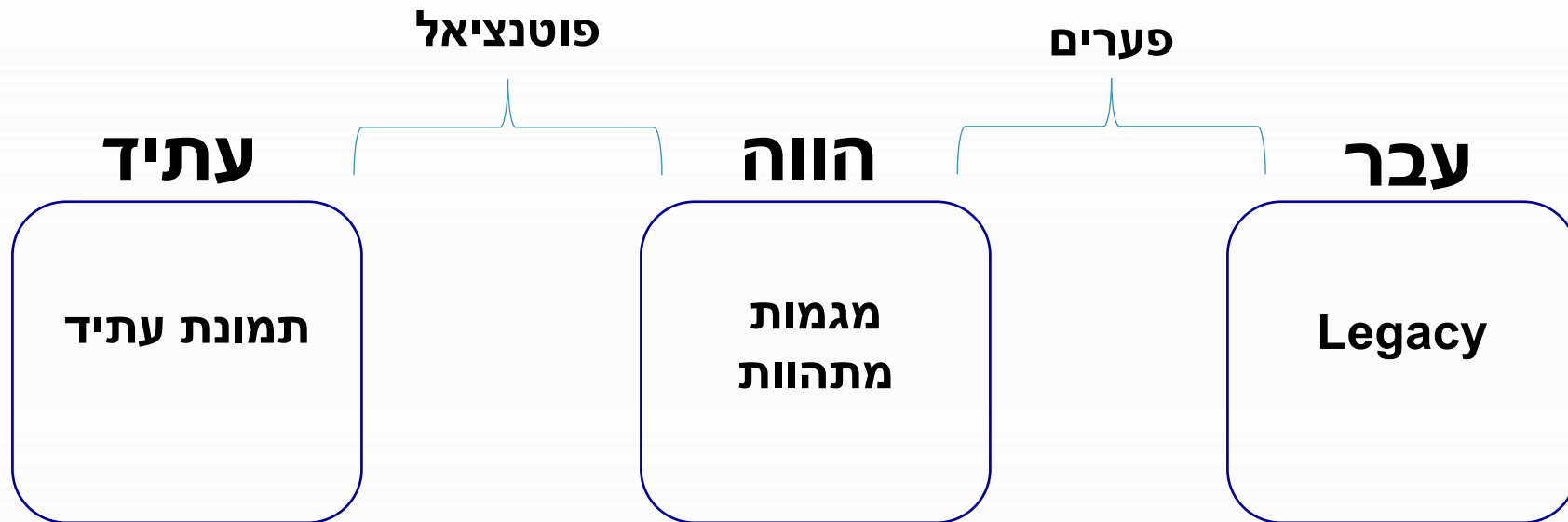
להרחבה

# עקרונות ללמידה אסטרטגית

- אינטימיות
- מתח בין גיוון ושותפות
- קביעות, נוכחות ומחויבות
- מסוגלת ללמידה ולא תגור הנחות יסוד
- עיצוב והובלה של התהליך
- סיכום, תיעוד ועיבוד

להרחבה

# פערים ופוטנציאלים



# איך לקדם התנסות

- **צימוד רופף** – להפחית את הצמידות בין היעדים שאנו רוצים להשיג לבין הדרכים להשיג אותם – לאפשר לשטח ולהתנסות למלא את החלל
- **תכנון קצר טווח** (ספרינט) – לייצר וודאות מלאכותית באי-וודאות
- **MVP** – מינימום משאבים שיתנו מקסימום הבנה של האפקטיביות
- **התנסות ולא פיילוט** (פיילוט הוא רק צורת התנסות אחת)

ובסוף היכולת האנושית להתמודד עם אי  
וודאות קשורה כמעט תמיד ב...

A dramatic landscape photograph featuring a large, dark, and textured storm cloud formation dominating the upper half of the frame. The sun is visible on the left side, partially obscured by the cloud, creating a bright glow and casting long shadows. The foreground consists of a lush green field with a dirt road curving through it. A line of trees is visible in the distance, and a large, leafy tree is on the right side of the frame. The overall mood is one of tension and natural power.

מנהיגות!