

עיקרי גישת "ניווט במורכבות" מאת שי בן יוסף

על בסיס הספר "ניווט במורכבות – מסע בעולם מפתיע"

רקע

10 העקרונות המובילים בגישתו של שי בן יוסף לניווט במורכבות - גישה המאפשרת למנהלים ומנהיגים להוביל אנשים וארגונים במציאות מורכבת.

מצבים מורכבים מאופיינים בתנודתיות, אי-ודאות, מורכבות ועמימות (VUCA). במציאות זו הגישות המערכתיות, המכנסטיות והביורוקרטיות המסורתיות קורסות תחת עומס המידע והשינויים המהירים. בן יוסף מציע **גישה היברידית** המבוססת על היכולת לשלב **עבודה מערכתית** סדורה עם התאמה **לאקוסיסטם** המשופע בהשפעות גומלין, שיבושים, הזדמנויות ודפוסים. הגישה ההיברידית מדגישה את הצורך באיזון בין תכנון סדור לבין גמישות ותגובה מהירה לשינויים. המנהיגות הנדרשת בעידן זה מתמקדת ב**עיצוב אינטראקציות**, בניית אמון, טיפוח תחושת קהילתיות, הקשבה עמוקה לשטח וביצוע ניסויים מתמידים במקום היצמדות לתוכניות קשיחות.

1. ניווט בעולם של VUCA - תנודתיות, אי-ודאות, מורכבות ועמימות, על בסיס מצפן ושטח

המציאות במאה ה-21 בכלל ולאחר מהפכת ה-AI בפרט, מחייבת ארגונים לנטוש את תפיסת העולם הלינארית וללמוד לפעול במציאות מורכבת המאופיינת בהשפעות גומלין רבות ותכופות בין שחקנים רבים, בה קשה לחזות מראש קשרי סיבה ותוצאה. סביבת הפעילות הזו רוויה בשיבושים, בשחקנים עצמאיים ובהשפעות גומלין רחוקות. מנהלים נדרשים להשתחרר מאזור הנוחות לדעת שאין "מפת דרכים" מדויקת, לנווט באמצעות "מצפן" של משמעות ועקרונות פעולה ו"חיבור לשטח" המאפשר התנהלות רלוונטית, גמישה ומסתגלת.

2. אימוץ גישה היברידית המשלבת "סיסטם" ו"אקוסיסטם"

התמודדות עם העולם המורכב דורשת מארגונים לשלב בצורה מדויקת בין כלים ניהוליים מסורתיים המייצרים סדר, יעילות ותכנון ("ה"סיסטם"), לבין כלים גמישים המעודדים חדשנות, התארגנות עצמית, ופעולה רשתית דינמית ("ה"אקוסיסטם"). ארגונים מצליחים מתנהלים באופן מיטבי על "גבול הכאוס", תוך איזון בין שמירה על יציבות ורציפות תפקודית לצד פתיחות וביזור המאפשרים שמירה על רלוונטיות.

3. עוגני המנהיגות

ניווט באמצעות איזון דינמי בין ארבעה רכיבים:
- למה? - משמעות ותכלית - "מצפן ברור" המציב כיוון ועקרונות לקבלת ההחלטות
- מה? - משימתיות - בהירות לגבי תוצאות ה"ליבה" ואחרות הנדרשות - כמות איכות וזמן.
- מי? - מחוברות - אנשים זה הכל, טיפוח יחסים מיטיבים, ניהול המידע, התייעצות,

שותפויות ובריתות חוצי גבולות.
- איך? - שיטתיות – בהירות בשגרות, נהלים, תהליכים, תפקידים, נורמות

4. סגנון הניהול - התאמה לרמות המורכבות השונות

אתגרים ניהוליים שונים מתאפיינים ברמת מורכבות שונה. רמת המורכבות של אתגר ניהולי מבוססת על שילוב בין מסוגלות הארגון לבצע את הנדרש לבין היכולת שלו לשלוט על הגורמים המאפשרים או בולמים את תהליך הביצוע. מצבים **פשוטים** דורשים ניהול קלאסי של ביצוע ובקרה, מצבים **מסובכים** מצריכים התייעצות עם מומחים או הערכות ארגונית מיוחדת, מצבים **מורכבים** מחייבים למידה מתוך ניסוי וטעייה בסביבה בלתי צפויה, ומצבים **מפתיעים וקריטיים** דורשים פעולה מהירה וגמישה להתאמה זריזה לאיום או להזדמנות.

5. תכנון ושינוי - שילוב חשיבה סדורה עם יצירתיות ואג'יליות (Agile)

תכנון בסביבה מורכבת הוא שילוב של חשיבה סדורה, עם חשיבה עיצובית. מהלך התכנון הוא "מהלך נושם" המאפשר הקשבה למגוון נקודות מבט, סדרות של ניסויים קטנים בסיכון נמוך, נתינת מקום למציאות המתהווה (Emergence), קבלת החלטות מבוססות נתונים תוך כדי תנועה (ספרינטים ורפלקציה), והעדפת התגובה למצב המשתנה ולהתנהלות "מחזיקי עניין" על היצמדות למפרטים ותוכניות ארוכות טווח.

6. אקלים ארגוני - טיפוח אמון, בטחון פסיכולוגי וקהילתיות כ"דלק" הארגוני

במציאות שבה לא ניתן לנהל רק על בסיס כוח ומרות, אמון, בטחון פסיכולוגי ותחושת קהילתיות הם משאבים הקריטיים להתנהלות מיטבית. אמון נבנה על ידי ענווה, כנות, שקיפות במידע, ניהול ציפיות, הצלחות קטנות ופתיחות לביקורת. בטחון פסיכולוגי נוצר כשיש תקשורת פתוחה, הקשבה עמוקה ומתן מקום לריבוי עמדות. תחושת קהילתיות היא תוצר של טיפוח אכפתיות, שייכות ומשמעות משותפת. כל אלו מאפשרים לארגון לפעול בסינרגיה, להתמודד עם שיבושים ולגייס תמיכה בעתות משבר.

7. גישה השתתפותית ופיתוח שותפויות

המנהיג בעולם המורכב כבר אינו יכול להיות ה"סולן" הידע-כל או מנהל מיקרו (Micro-management) הנסמך על כוח וסמכות. מנהיגים המובילים להישגים יוצאי דופן במציאות מורכבת משלבים נחישות מול המטרות לצד שיתופיות בתכנון, טיפוח יצירתיות, תקשורת פתוחה, הקמת מעגלי עבודה וצוותים אוטונומיים המסוגלים לשתף פעולה עם שחקנים פנימיים וחיצוניים, מתוך הבנה שסינרגיה ורשת של שותפויות חזקות מייצרות פתרון גדול מסך חלקיו. בתוך כך יש מקום להעזר במתודות מפגש המאפשרות למשתתפים רבים ומגוונים למצוא דרך במציאות מורכבת, בזמן קצר.

8. בניית חוסן ארגוני ו"פרנויה בונה"

חוסן הוא היכולת של המערכת להכיר בפגיעות שלה ולהתמודד בהצלחה עם שיבושים, למתן זעזועים ולצמוח מתוך הקושי. ששת אבני הבניין לחוסן: נראטיב ארגוני מנוהל, הון חברתי, מסוגלות, עמידות ומיצוי משאבים, טיפוח הון אנושי וניהול המידע בזמן אמת. תרבות של "פרנויה בונה" – כוללת הערכות לתרחישים שליליים,

דאגה ליתירות משאבים (כמו תזרים מזומנים גבוה), שילוב ניהול סיכונים בכל תכנון, למידה ושיפור מתמיד, כדי שהארגון יוכל לפעול באופן אדפטיבי כשהפתעות מגיעות.

9. המנעות ממלכודות של "ודאות כוזבת"

סכנה עצומה בניהול היא היאחזות בוודאות שאיננה קיימת. מנהלים חייבים להיזהר ממלכודת ה"יודע", הנחה שאנחנו מכירים ושולטים במצב, מ"מלכודת הלינאריות", הנחה על שרשרת סיבה ותוצאה פשוטה, מ"מלכודת המדף", העתקת פתרונות שעבדו בעבר או במקום אחר למציאות שונה ומ"מלכודת המגמה", הנחה שמגמה הנוכחית תמשיך לנצח ללא נקודות קריסה. ההתייכדות עם אי-הוודאות מצריכה פתיחות, ענווה ומוכנות בסיסית להיות מופתעים.

10. ... זה שלך

ובעידן ה AI מי שלא יודע לפעול במציאות מורכבת לא רלוונטי

עומד לרשותכם להבהרות והתאמות

שי