



ניהול בתנאי אי ודאות





סר ארנסט הנרי שקלטון
1874-1922



The Endurance

[\[4k\] Remastered Film Footage of Ernest Shackleton's Endurance Expedition \(youtube.com\)](#)

מנהיגות בעת משבר

- מיקוד בהווה
- עדכון המטרות תוך כדי תנועה
- יצירת שגרות עבודה
- משימות שוטפות ותחומי אחריות ברורים
- חווית שוויון בין חברי הצוות
- טקסים, הרגלים והווי
- שידור אמונה ואופטימיות בכל מחיר
- ניהול ההתנגדויות



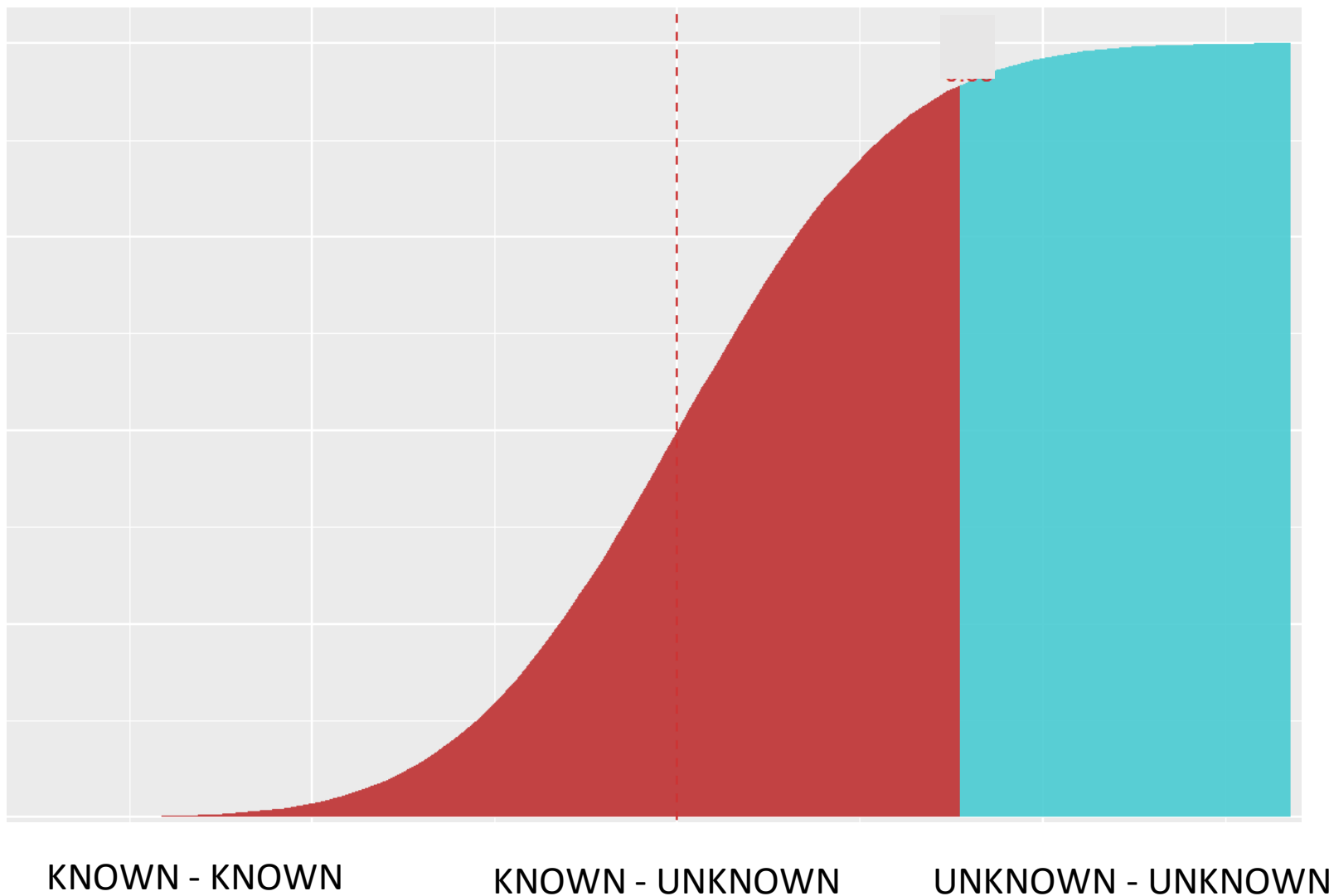


David Foster Wallace:

Leaders are people who “help us overcome the limitations of our own individual laziness and selfishness and weakness and fear and get us to do better, harder things than we can get ourselves to do on our own.”

חיזוי מהלך השינוי

רמת הסיכוי
להובלת שינוי תוך
כדי תנועה



רמת אי הודאות

MEN WANTED

for hazardous journey, small wages,
bitter cold, long months of complete
darkness, constant danger. Safe re-
turn doubtful, honor and recognition
in event of success.

Ernest Shackleton 4 Burlington st.

MEN — Neat-appearing young men of
pleasing personality, between ages of
21 to 40 to work at least

גיוס הצוות



מנהיגות כארכיטקטורה של תנאים

בניית תשתית להתמודדות עם UNKNOWNNS

- גיוס האנשים המתאימים
- גיבוש הצוות ובניית אמון
- יצירת שגרות וטקסים
- בניית מנגנון קבלת החלטות- שקוף וגמיש
- למידה ורכישת כישורים

עבודה בקבוצות



- מהם אזורי ה-KNOWN-KNOWNNS שלכם?
- מהם אזורי ה-KNOWN-UNKNOWNNS שלכם?
- מהם אזורי ה-UNKNOWN-UNKNOWNNS שלכם?
- מה עליכם להניע היום על מנת להיות ערוכים לאי ודאות?
- אילו תשתיות ויכולות ארגוניות עליכם לחזק?

Exploit / Explore Model

מיצוי/ למידה

פעילות ארגונית	המציאות	מה נדרש להצלחה	שאלות העבודה
Exploit	ניתנת לחיזוי	• מטרות ברורות • תכנית עבודה • יכולת הוצאה לפועל • יעילות ארגונית	• מה אנחנו יודעים על העתיד הקרוב? • כיצד נתמודד עם מה שצפוי?
Explore	לא ניתנת לחיזוי	• למידה חדשה • יכולת פתרון בעיות • חדשנות וחשיבה יצירתית (צוותים מגוונים) • עדכון מטרות בהתאם למציאות המתהווה • יכולת לקבל החלטות מהר	• האם המטרות צריכות להשתנות? • מהן האפשרויות שלנו אל מול מגמות במציאות? • אילו החלטות נצטרך לקבל? מה תהיה השפעתן? • מה עלינו ללמוד/ לחקור?