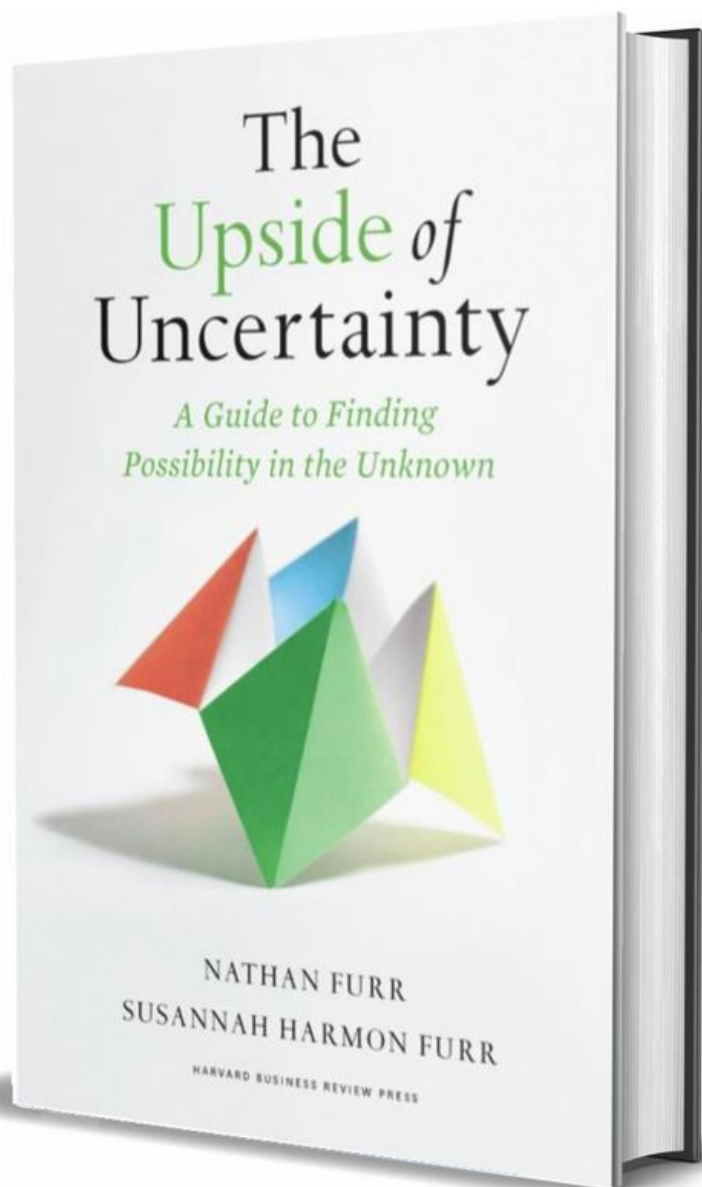




אנו שמחים להגיש לך סקירה נוספת של אחד מספרי הניהול החדשים והמומלצים ביותר אשר יצאו זה עתה בעולם.

והפעם: ספרם מעורר המחשבה של פרופ' נתן פור וסוזנה פור אשר מציגים תפיסה אשר מנסה להאיר דווקא את ההזדמנויות שאותן מציעה לנו מציאות של "אי-וודאות", וכן שורה של כלים פרקטיים בהם נוכל להיעזר לזיהוי ומימוש הזדמנויות אלה.

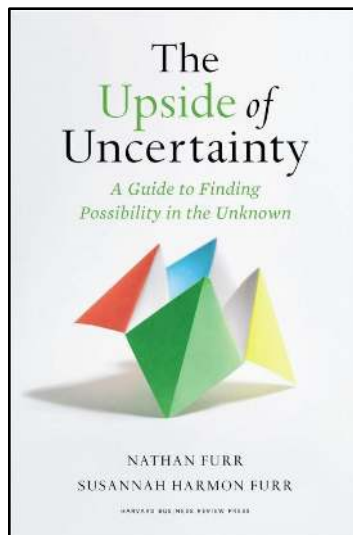
כמו תמיד לרשותך גם קישורים לסרטוני וידאו בנושאי הספר ומידע מהיר על ספרי ניהול מומלצים נוספים שיצאו לאחרונה.

קריאה מהנה ומועילה,

עידן בכור

תחום: ניהול ומנהיגות
יצא לאור: דצמבר 2022
מס' עמודים: 344

[עמוד הספר באתר Amazon](#)



תוכן הסקירה:

2	<u>פתח דבר</u>
3	<u>תוכן הסקירה</u>
4	<u>על המחבר</u>
5	<u>הרעיון המרכזי</u>
6	<u>סקירת הספר</u>
11	<u>סרטוני וידאו</u>
12	<u>המלצות</u>
13	<u>חדשים על המדף</u>

על המחברים



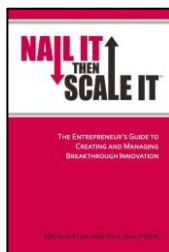
Susannah Furr



Nathan Furr

פרופ' נתן פור

פרופסור חבר בבית"ס לעסקים INSEAD (פאריס),
חוקר ומרצה בתחומי אסטרטגיה וחדשנות ומתמחה
בליווי תהליכי טרנספורמציה וחדשנות דיגיטלית.
בין ספריו הקודמים (הקלקה למידע נוסף:



סוזנה פור

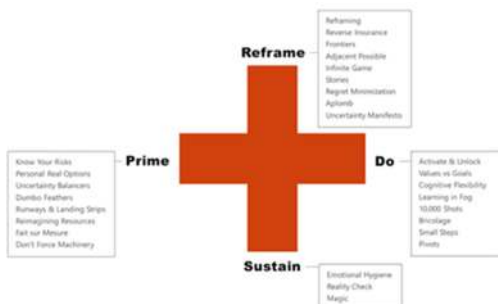
יזמית, מעצבת אופנה ומרצה להיסטוריה של האמנות.
אשתו של פרופ' נתן פור, אשר סייעה לו בכתיבת הספר.

הרעיון המרכזי

להפוך את "אי-הוודאות" ממחסום מרתיע ומעורר חששות לשער שמאחוריו ממתינות לנו הזדמנויות חדשות.

מצבי אי-וודאות מעוררים אצל רבים מאיתנו אי-נוחות וחששות אשר גורמים להאטה ואף לעצירה ברמה האישית והארגונית. במציאות שבה הולכים וגדלים מרכיבי "אי-הוודאות" מיום ליום מציעים לנו המחברים לאמץ גישה שונה, לפיה דווקא במציאות כזו חבויים עבורנו הזדמנויות חדשות רבות, אותן נוכל לזהות ולממש כבסיס להצלחה ואף ליצור לעצמנו יתרונות על-פני המתחרים. כדי לעשות זאת מציעים לנו המחברים להתבונן מחדש על מצבי אי-וודאות דרך 2 צירים היוצרים 4 מרחבי פעולה:

1. **הציר התפיסתי** – המציע כלים למיסגור מחדש (**Reframe**) וכלים המסייעים ליכולת העמידות במצבים מאתגרים (**Sustain**).
2. **ציר הפעולה** – אשר כולל מרחב "פעולות הטרמה" (**Prime**) ומגוון רחב של כלים פרקטיים לזיהוי ומימוש הזדמנויות (**Do**).



סקירת הספר

בסוף שנות ה-80 של המאה הקודמת הטביעו מספר חוקרים את המושג **VUCA**, אשר אומץ בהמשך ע"י הצבא האמריקאי ועל-ידי אנשי אקדמיה ויועצים כביטוי לסיטואציות בעלות מרכיבים גבוהים של תנודתיות (**Volatility**), אי-וודאות (**Uncertainty**), מורכבות (**Complexity**) ועמימות (**Ambiguity**).

בספרם החדש והמרתק מתמקדים פרופ' נתן פור וסוזנה פור במרכיב "אי-הוודאות" ומציעים לנו לאמץ נקודת מבט חדשה אשר שואפת להפוך אותו מגורם "שלילי ומעכב" לגורם שמאחוריו חבויים עברנו שפע הזדמנויות חדשות להצלחה אישית וארגונית, וזאת באמצעות שימוש שיטתי ומושכל ב- 4 מרחבי פעולה:

1. **Reframe** - מיסגור מחדש של הסיטואציה ומשמעותה.

2. **Prime** - היערכות וביצוע פעולות הכנה מקדימות.

3. **Do** - כלים פרקטיים לזיהוי ומימוש הזדמנויות חדשות.

3. **Sustain** - חיזוק יכולת העמידות במצבים מאתגרים.

בנוסף ל- Case Studies ולדוגמאות המשולבות בספר כולל כל פרק חלק מסכם להתבוננות ותרגול (Reflection and Practice) המסייע בהטמעה מעשית של התפיסה והכלים ליישומה.

1. Reframe – למסגר מחדש את הסיטואציה ומשמעותה

כדי להתמודד בהצלחה עם סיטואציות של "אי-וודאות" עלינו להבין לא רק את **משמעותן הפרקטית** (בתמצית: יכולת חיזוי נמוכה יותר של האירועים הצפויים בטווח הקרוב והשפעתם עלינו), כי אם גם את **משמעותן הפסיכולוגית וההתנהגותית** – כיצד אנו "תופסים" את הסיטואציה וכיצד משפיעה תפיסה זו על פעולותינו.

הניסיון מלמד כי מצבי אי-וודאות נתפסים על-פי-רוב כמצבי **סיכון**, בדומה לנסיעה בחשיכה או בערפל בה איננו מזהים בבירור את הדרך ואיננו יודעים מה אנו עומדים לפגוש בטווח הקרוב. מכיוון שכך, אנו נוטים להאט ולעיתים אף לעצור לחלוטין עד שהמצב יתבהר. מטאפורה זו תקפה גם בסיטואציות עסקיות ומצבי שוק "מעורפלים", בהם הנטייה הטבעית היא להאט, "לצמצם" ולהקטין סיכונים. אבל... אין ספק שלו היינו מניחים כי בתוך "הערפל" חבויות עבורנו הזדמנויות חדשות ובעלות ערך גבוה, הרי שבצד הזהירות הנדרשת היינו נטענים במוטיבציה להמשיך לפעול, לגלות ולממש אותן.

המשמעות הפרקטית:

כדי להפוך את אי-הוודאות מגורם **מעכב** לגורם **מאפשר ומקדם** עלינו לשנות תחילה את האופן בו הוא "ממוסגר" עבורנו ועבור אנשינו, כך שבשונה מעיסוק בחששות ובצמצום הסיכונים, נמקד את עיקר המאמץ בזיהוי של הזדמנויות חדשות ובאופן בו נוכל לאמץ וליישם אותן כבסיס להצלחה מהירה ולהשגת יתרון תחרותי מתמשך.

2. Prime – להיערך ולבצע פעולות מקדימות

אם נמשיך את מטאפורת "הנסיעה בערפל", הרי שבנוסף להיערכות התפיסתית (המיסגור) בה עסקנו בפרק הקודם, יהיה נכון להיערך ולבצע שורה של פעולות מקדימות אשר יסייעו הן בהקטנת הסיכונים הטמונים בסיטואציה והן בשיפור היכולות לזיהוי מוקדם ולמימוש אפקטיבי של ההזדמנויות החדשות שאותן אנו מצפים למצוא.

זיהוי סיכונים אופייניים:

כדי להקטין ככל הניתן את הסיכונים (מבלי להימנע מלצאת לדרך) עלינו למפות ולהכיר את הסיכונים האופייניים – הן באשר לסיטואציה הרלוונטית והן עבורנו ברמה האישית או כצוות. הניסיון מלמד כי עצם המודעות לסיכונים מאפשרת מתן פתרונות אופרטיביים מקדימים וכן ערנות התורמת לזיהוי מוקדם יותר והקטנת הפגיעה האפשרית.

יצירת איזונים (Uncertainty Balancers):

סביבה "תזזיתית" עלולה לגרום לעיתים רבות לסחרור אישי וארגוני אשר גורם לאיבוד שליטה ופוגע בתהליכי קבלת ההחלטות ויישומן. כדי להימנע מכך, מומלץ להקפיד להמשיך לקיים שגרות ("רוטינות") ברמה האישית וברמת הצוות והארגון, ולעיתים אף להוסיף להן שגרות חדשות – כל זאת במטרה ליצור "עוגנים" של יציבות ואיזון.

סביבה תומכת:

בנוסף לשמירת השגרות, מומלץ לצרף לצוות אנשים אשר יוכלו לתרום הן מניסיונם המקצועי והן ברמה החברתית, כמי שיכולים לסייע ליצירת אווירה חיובית ולהקטנת הלחצים האופייניים לסביבה "חסרת וודאות".

3. Do – לזהות ולממש את ההזדמנויות החדשות

במקביל למיסגור מחדש (Reframing) ולביצוע ההכנות והפעולות המקדימות (Priming) עלינו לאמץ דפוסי פעולה אשר יסייעו לנו ולאנשינו לזהות הזדמנויות חדשות ולממש אותן בהצלחה.

להפעיל ולשחרר (Activate and Unlock):

אחת הטעויות הנפוצות בארגונים הנקלעים למצבי אי-וודאות היא הניסיון "להקשיח" את מערכי הניהול – ליזום "שיבות תאום" רבות ולנסות לנהל באופן צמוד יותר פעולות בכל הרמות (מיקרו-מנג'מנט), מתוך הנחה כי הגברת "השליטה" (Control) באנשים ובפעולות תביא לצימצום של מרכיבי אי-הוודאות.

אלא שלטענת המחברים, הניסיון מורה בדיוק ההיפך: דווקא מתן חופש פעולה גדול יותר ועידוד של אנשים בכל הרמות להציע רעיונות מקוריים ודרכי פעולה חדשות מהווה פעמים רבות בסיס להצלחה.

גמישות מחשבתית:

את הפעולה בסביבת אי-וודאות ניתן להמשיל להליכה בערפל – כאשר טווח הראייה קדימה מתקצר משמעותית. מאחר ופרקטית לא נוכל לעצור את הפעילות מעבר למשך זמן קצר, יהיה עלינו לאמץ מתכונת פעולה אשר מתבססת על מעגלי "תיחקור ולמידה" קצרים ומהירים הרבה יותר, ולפתח גמישות רבה יותר ביחס ל-"מה עובד ומה לא".

גמישות אופרטיבית:

במקביל לגמישות המחשבתית, יהיה עלינו לאמץ כלים חדשים להפצה מהירה של תובנות ולקחים ולאפשר שינוי מהיר של נהלים, דרכי פעולה ותהליכי עבודה כך שיתאימו ללקחים אלה.

3. Sustain – לחזק את העמידות במצבים מאתגרים

מצבי אי-וודאות יוצרים פעמים רבות **טלטלות** אשר באות לידי ביטוי הן ברמה האישית של אנשי הארגון (במישור הפסיכולוגי ולעיתים גם בהיבטים הפיזיים) והן בפגיעה ביכולות של צוותי ניהול וצוותי ביצוע לנהל תהליכי קבלת החלטות ותהליכים אופרטיביים מכל הסוגים. מעבר לתפיסות ולכלים אותם מציע לנו עולם "החוסן" (Resilience) מציג הספר מספר דגשים ברמה האישית וברמת הצוות והארגון.

ניהול רגשות:

מצבי אי-וודאות יוצרים פעמים רבות תחושות קשות של אובדן שליטה, וכן חששות אשר עלולים לפגוע בתפקוד היום-יומי. על מנהלים בארגונים להיות מודעים להיבטים אלה וליוזם הזדמנויות, פורמליות ובלתי פורמליות, בהן ניתן יהיה לתקשר ולבטא רגשות אלה, ובמידת הצורך אף להעניק סיוע אישי ומקצועי למי שמעוניינים לכך.

ניהול המציאות (Reality Check):

מול החששות האופייניים מפני "הלא ידוע", אשר נוטים להחריף ככל שמצב אי-הוודאות מתארך, יהיה נכון להציב בפני עצמנו ובפני אנשינו מעת לעת את "תמונת המציאות" כפי שהיא ידועה לנו: מה קורה, כיצד זה משפיע עלינו, מה אנחנו יודעים (ומה לא), מה כיווני הפעולה המתוכננים, מה אנו מבטיחים לעשות ומה לא נעשה, וכדומה. הניסיון מראה כי עצם התקשורת היזומה והצגת תמונת המציאות כפי שאנו רואים אותה תורמת להקטנת החששות האופייניים ולחיזוק החוסן האישי והארגוני, ואף מאפשרת מעבר ממוד פעולה "מתגונן" למוד פעולה אקטיבי אשר מעודד יוזמה ופותח הזדמנויות חדשות.

סרטוני וידאו

נתן וסוזנה פור על הרעיון המרכזי של הספר (2:16 דקות)



נתן וסוזנה פור בשיחה על תכני הספר (28:22 דקות)



המלצות

"Based on both research and interviews, the book provides a practical framework that can be applied to help us find the possibilities from uncertainty and act on them."

Financial Times

"**The Upside of Uncertainty** beautifully demonstrates that uncertainty is the essence of life - an engine that drives us forward and that leads to opportunities. Nothing could be more important!."

Prof. Tina Seelig, Stanford University

"The level of uncertainty we are all living through can feel debilitating. Nathan Furr and Suzannah Harmon Furr help us navigate it all by helping us understand that there are opportunities inherent in it, and giving us tools and strategies for opening ourselves up to and creating them."

Porchlight Books

חדשים על המדף

ספרי ניהול מומלצים נוספים אשר יצאו לאחרונה בארץ ובעולם
(הקלקה על תמונת הכריכה למידע נוסף על הספר)

