

כאוס, סדר ומה שביניהם...



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

קיימות, לטעמי **שלוש** דרכים טובות להסביר

כאוס:

▶ אקדמית

▶ אמריקנית

▶ ישראלית



1. אקדמאי

2. אמריקני

ו-3: הגרסה הישראלית... בגלל מסמר...



מפרסתו הימנית,
של סוס קרבות
דוהר
בבוקר צח וזיווני,
נפל פתאום מסמר.

הכל בגלל מסמר
קטן
הכל בגלל מסמר.



אז פרסתו הימנית,
של סוס קרבות
דוהר
נפלה גם היא,
נפלה גם היא
כנפול אותו מסמר.

הכל בגלל מסמר
קטן
הכל בגלל מסמר.



צלע על רגל
ימנית,
אז סוס קרבות
דוהר
וחץ מהיר ופחזני,
ביתר אותו ביתר.
הכל בגלל מסמר
קטן
הכל בגלל מסמר.



נפול נפל אז
הרוכב,
מסוס קרבות
דוהר
והאויב, והאויב
קדימה הסתער.

הכל בגלל מסמר
קטן
הכל בגלל
מסמר...

הובס הקרב נפלה
העיר,
כסוס קרבות דוהר
וכל השיר, וכל השיר -
חדל בגלל מסמר.

הכל בגלל מסמר קטן
הכל בגלל מסמר.

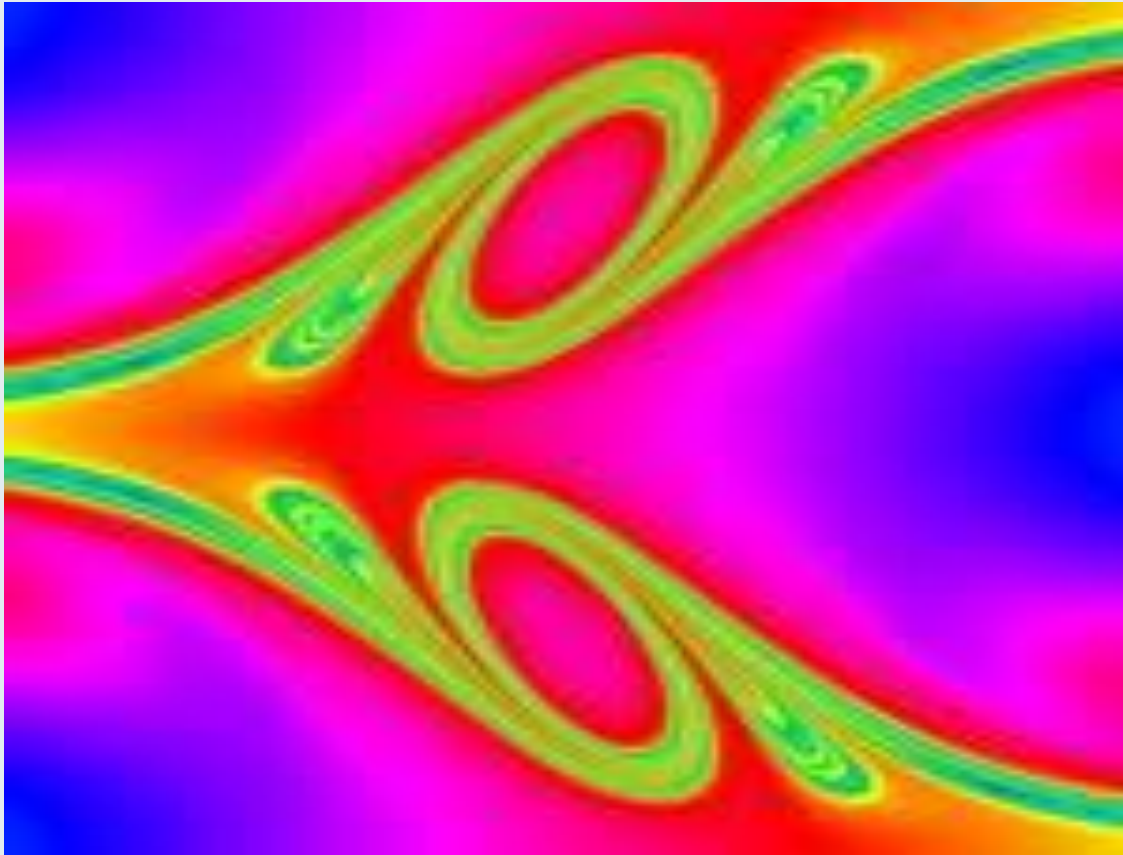


בין 'סדר' ל'כאוס'



- ▶ **"סדר"** הוא מצב שבו קיימת אבחנה בין דברים, ולכל דבר יש את המקום שלו.
- ▶ **"כאוס"** הוא לכאורה מצב שבו הכל מעורבב. אין אבחנה בין דברים ואין לכל דבר את המקום שלו.

'כאוס' גם מוגדר כ:



סוג התנהגות
של מערכת
בצורה הדומה
לאקראית,
הנקבעת על
ידי תבנית
נעלמה

כאוס הלכה

למעשה:

ביום הראשון

אחרי שבדיה

שינתה את כיוון

הנהיגה

ברחובותיה

מימין לשמאל ב-

1967, נזרקה

המערכת

לכאוס...



ממלכת החולדות נגררת לכאוס, והן עולות על פני השטח בעקבות העבודות על הרכבת הקלה בת"א...



כאוס וסדר יכולים להיות סובייקטיביים, בעיני המתבונן

למשל, למשל, ציור מודרני של ג'קסון פולוק, הנראה לאחד
מסודר להפליא ולאחר כאוטי: גיבוב של כתמים על הבד...



זה הזמן להזכיר את ספרו הוותיק, המצוין
והקשה לקריאה של ג'יימס גליק, 'כאוס' מ-

1987



המהדורה
העברית
ראתה
אור ב-
1991



מאפייני הכאוס



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

ניתן להפריד בין שתי רמות של כאוס,
על פי היכולת שלנו למצוא דרכים לשלוט
בחלק מהמצבים שלו:



כאוס מהמעלה

הראשונה

כאוס מהמעלה

השנייה

כאוס מהמעלה הראשונה אינו מגיב לתחזיות לגביו

לכן הוא ניתן
לשליטה עד
לרמה **מסוימת**:
תחזית מזג
האוויר



כאוס מהמעלה השנייה **מגיב** לתחזיות לגביו



משמע, עצם
התחזית גורמת לו
להשתנות...
לכן הוא **לא** ניתן
לשליטה:

למשל: תחזית לשוק ההון...

בעצם העובדה
שקנינו או מכרנו
מניות או שאפילו
כתבנו על בעיה:
חולשה כלכלית של
בנק/חברה אחרת;
הצלחה צפויה של
חברה וכדומה, גרמנו
לשוק להשתנות...



אחד המאפיינים הבולטים של 'כאוס' הוא 'אפקט הפרפר':

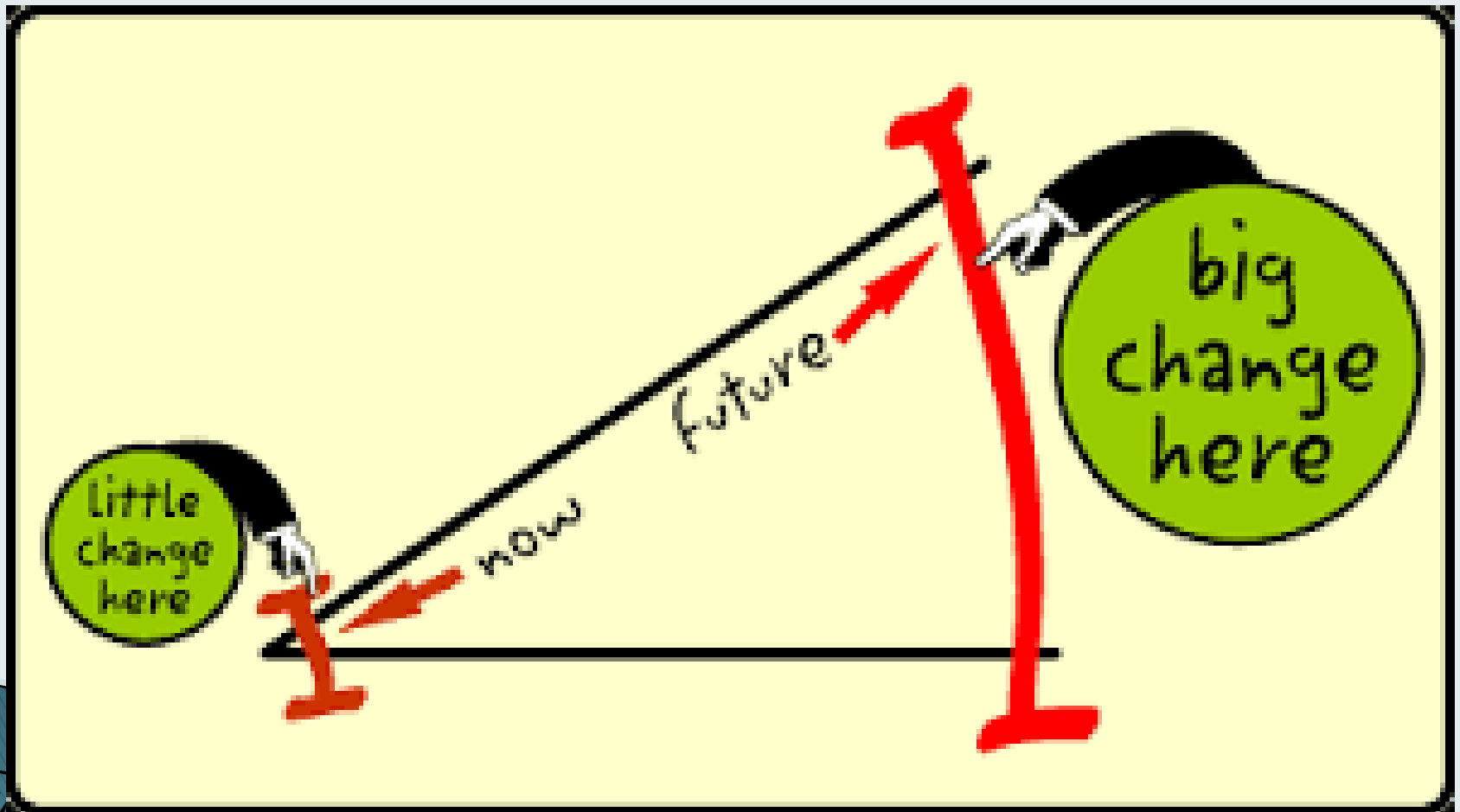
שינויים מזעריים
בהתחלה גורמים
לשרשרת
אירועים
שתוצאתה
עצומה!



איפה הייתי היום אילו?



שינויים מזעריים בהתחלה גורמים לשרשרת אירועים שתוצאתה **עצומה!**



דמו את זה לסטייה קטנה שמבצע תותחן
הטנק. איך זה נראה בשטח?



לדוגמה, הטמנת
משה בתיבה היא
"אפקט פרפר"
עצום עם השלכות
כבירות!



האם זה אפקט פרפר?





לא!

מפני שאפשר לחשב בדיוק את התוצאות של הפעולה. אפשר לדעת מראש שהאנרגיה שתספק כל לבנה היא מספקת בשביל להעביר את הלבנה השכנה ממצב יציב אחד למצב יציב יותר (מאנכי לאופקי). אין כאן תלות בתנאי ההתחלה ולכן אין כאן מערכת כאוטית.

אחת התוצאות המשמעותיות של הכאוס היא התוצאות הבלתי צפויות (תב"ץ)



אז מה למדנו עד
כאן?

שקיימת תלות בתנאים
ראשוניים: למה
שמתרחש ראשון, ולו
הדבר הטריטוריאלי
ביותר, עשויה להיות
השפעה הרבה מעבר
לצפוי!



לכן...

אין תמיד

התאמה בין

גודלו של גורם

ליכולת ההשפעה

שלו על

המתרחש!



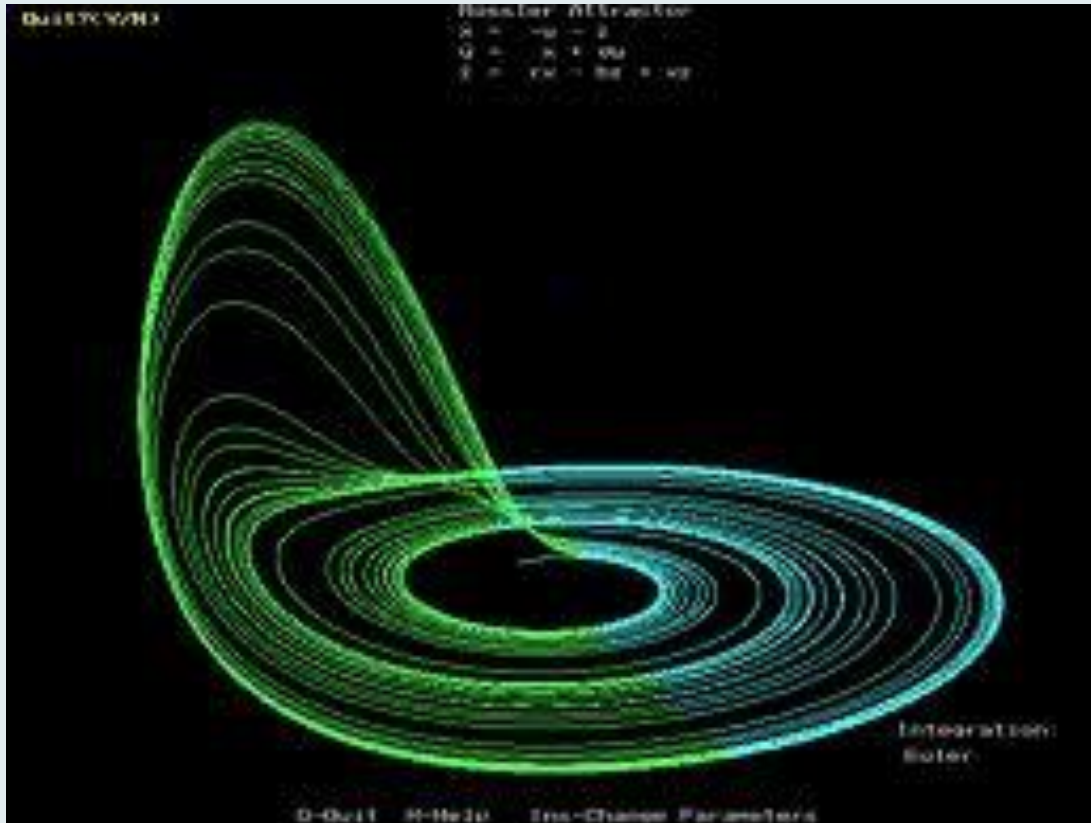
ולכן, קיים חוסר שווי משקל מובנה בין:

- סיבות לתוצאות (מיעוט מצומצם של סיבות מניב את רוב התוצאות);
- תשומות לתפוקות;
- מאמץ לתגמול

וכדומה...



במוקד החקר של 'תורת הכאוס'



איך יכול
להיות 'סדר'
באירועים לא
מסודרים
('כאוטיים')

זה המאמץ האנושי הסיזיפי לשלוט בכאוס...





האם נצליח לעצור את
הקורונה; ולהשיב את
חיינו לסדר?

'מושך' מוגדר כ:



מעין מסדרון...

תחום של
אילוצים או
מגבלות, הקובע
איך תתפקד
המערכת בתנאי
סביבה שונים

מעבר מ'מושך' ל'מושך' מתבצע ע"י 'דחיפה'

הוא נקרא גם:
'מעבר פאזה'; 'נקודת
מפנה אסטרטגית';
'מטמורפוזזה';
'מהפיכה'; ו- 'שינוי
פרדיגמה'



מוחמד בועזיזי בתוניסיה יצר 'דחיפה' ושינה את העולם הערבי





עוד דוגמה:

המידע השקרי
שהעבירו
הסובייטים
למצרים ערב
מלחמת ששת
הימים

חוק כבוד האדם וחירותו, שינה את ישראל...



מלחמת לבנון השנייה

ביצוע

'דחיפה'

ששינתה את

כללי

המשחק

בצפון



**כיוון שהפרק ארוך וכבד, נעשה כאן הפסקה
מתודית. עכלו את החומר ועברו לחלק השני
של ההרצאה...**



כאוס, סדר ומה שביניהם... חלק שני



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

בסוף החלק הקודם דיברנו על 'מושך'...



מעין מסדרון...

תחום של
אילוצים או
מגבלות, הקובע
איך תתפקד
המערכת בתנאי
סביבה שונים

ועל 'דחיפה': המעבר מ'מושך' ל'מושך'

שנקראת גם:

'מעבר פאזה'; 'נקודת

מפנה אסטרטגית';

'מטמורפוזזה';

'מהפיכה'; ו- 'שינוי

פרדיגמה'



© עומר לוי - <http://tallishiatsu.wordpress.com>

פעמים רבות לוקח זמן עד שאנחנו מבינים
שאנחנו ב'מושך' חדש (עד שהאסימון
נופל...)

אנחנו ממשיכים להתנהג כאילו אנחנו
עדיין ב"מושך" הקודם.
לפעמים, כשאנחנו מתעשתים, זה כבר
מאוחר מידי.

לדוגמה, איש לא הכין אותנו למה שקרה באירוע השלג הקשה בירושלים ובסביבותיה בדצמבר 2013



הסופה במזרח התיכון ב-2013,
שכונתה בתקשורת העולמית סופת
אלכסה, הייתה סופה שהתרחשה
בין 10 ל-14 בדצמבר 2013



צפי ל"עוד
מאות דבר"

- המערכת מצפה לאירוע מוכר, שהיא יודעת להתמודד עמו בכלים הקיימים

הפתעה

- ה"התהוות" שונה מהציפיות ונוצרת הפתעה

הלם ושיתוק
מערכתיים

- התוצאה - הלם, שיתוק מערכות כולל ואובדן כיוון.
המערכת נסחפת לכאוס

תחילת
התאוששות

- תחילת התאוששות ברמת השטח.
הקברניטים עדיין בהלם

התאוששות
איטית כוללת

מלחמת יום הכיפורים התנהגה גם
היא על פי המודל הזה....



הסדר שאליו אנחנו יוצאים בעקבות
הגלישה לכאוס כבר איננו אותו סדר...



אנחנו מצויים אז ב'מושך' חדש;
ובעצם, ב'סדר' חדש...

היציאה מכאוס לסדר (תמיד חדש...) קרויה:
כאורדר: החיבור של המילה כאוס עם
המילה אורדר (סדר)

בלגן

סדר

CHAORDER

נרחיב עליו עוד בהמשך!

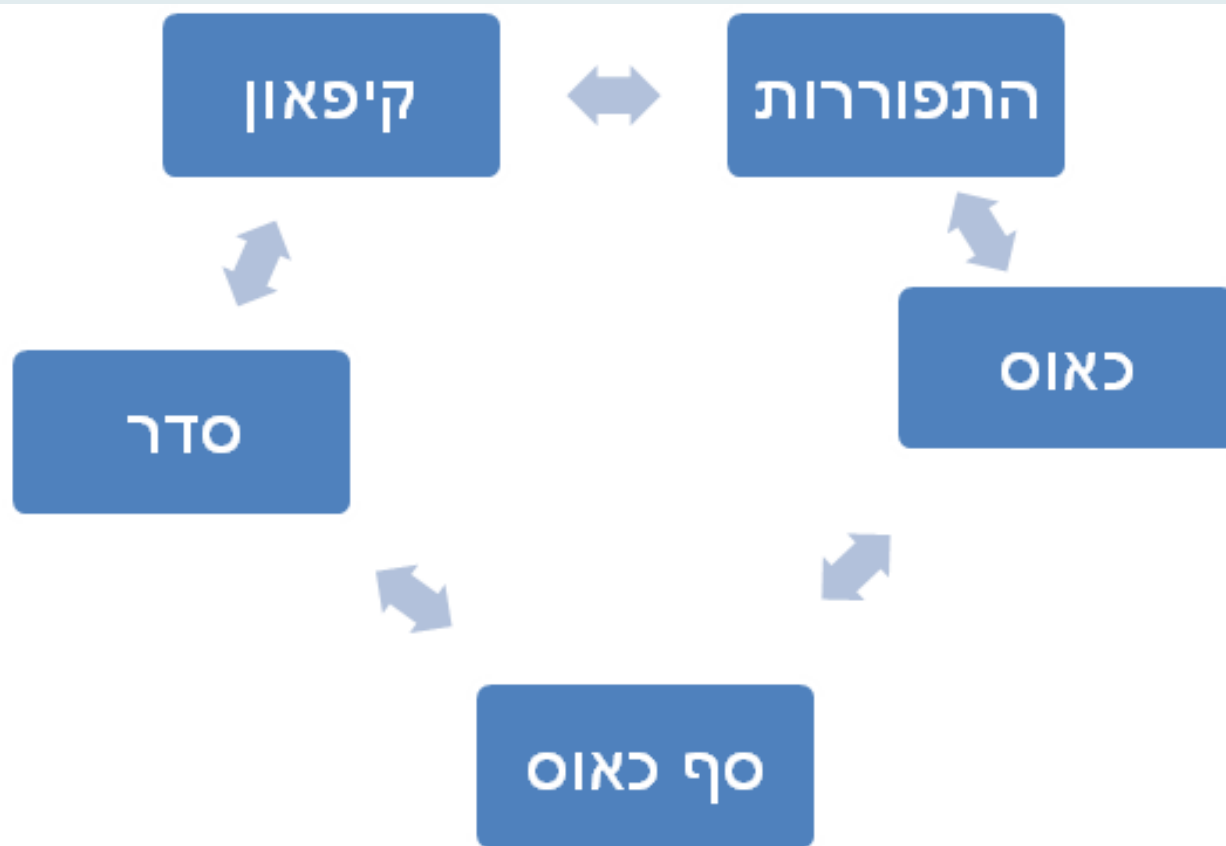
כאוס כמצב תפיסתי ארגוני



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

חלוקת העוצמה בארגון מאפשרת לנו לחלק ארגונים ל- 5 מצבים תפיסתיים לפי גודל והרכב



מצב הארגון בין כאוס לסדר ניתן לאבחון בעזרת ניתוח רשתות ארגוניות

ניתוח רשתות

- ארגונית

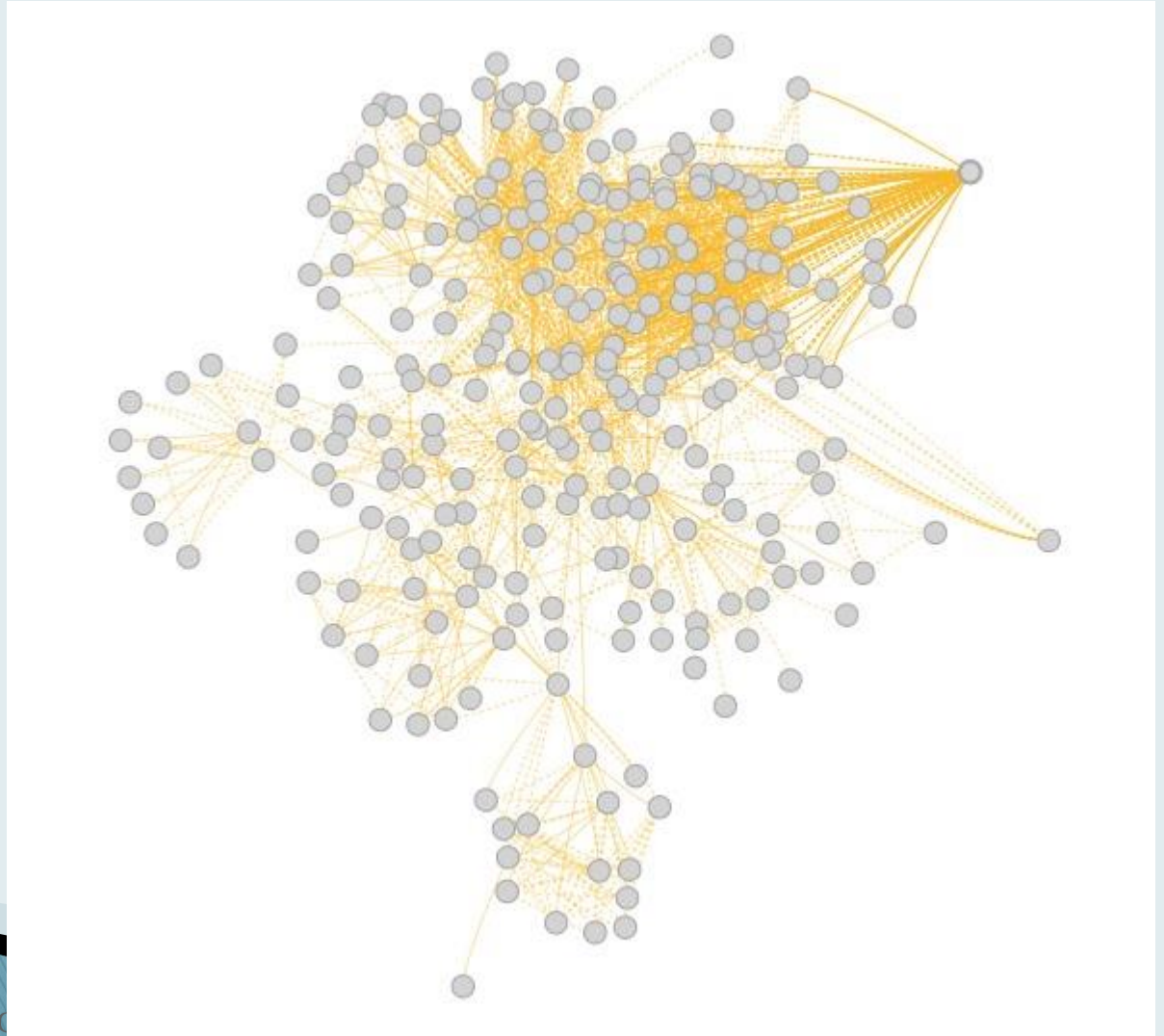
Organizational
Network
Analysis

היא מתודולוגיה

לניתוח ארגונים

דרך הצגתם

כרשת



1. כאוס



כאוס בארגון: מצב

של היעדר עוצמה
דומיננטית בארגון,
הנסחף בחוסר
שליטה מצד לצד.

ארגונים אינם יכולים
לתפקד באפקטיביות
בכאוס.



2. סף הכאוס



'סף הכאוס' הוא יציאה מ'אזור הנוחיות' שלנו, אל
המקום שבו מרוכזות ההזדמנויות, אך גם
הסיכונים!

life begins
AT THE END
- of your -
COMFORT ZONE

מאפיינים ארגוניים

- ▶ ארגונים קטנים או מחלקות ייעודיות קטנות בארגונים גדולים;
- ▶ ביורוקרטיה אפסית;
- ▶ מרכז עוצמה מוגבל מאוד בארגון. העוצמה בידי אלה שתורמים ישירות למטרות הארגון.

מהו המצב של 'סף הכאוס'?

כמו טנק בעמדת תצפית: נמוך מידי – לא רואה כלום; גבוה מידי – חוטף...



שם מרוכזות **ההזדמנויות** וגם **הסיכונים**

ושינוי קטן יכול "לדחוף" לכל כיוון



ככל שהארגון קרוב יותר לסף הכאוס, הוא מסוגל להתאים את עצמו לתנאים חדשים בסביבתו המשימתית במהירות שאינה גוזלת הרבה ממשאביו; **ולהפך**



חיים על סף הכאוס מחשלים. הם מקנים "גמישות אסטרטגית" ו"אנטי שבירות"



לדוגמה:

- ▶ דוגמה יפה לחיים בצל הסכנה שהופכים אדם לאנטי שביר הוא המקרה של רוצח סדרתי שנורה למוות, ב-18 ביולי 2015, על ידי נערת ליווי, כשהגיע אליה לרוצחה.
- ▶ האיש, ניל פולס, יצר קשר דרך האשה באינטרנט וקיבל ממנה את כתובתה.
- ▶ אחרי שנכנס לביתה הוא שלף אקדח וניסה לחנוק אותה. כשהניח לרגע את האקדח בצד כדי להשתלט עליה היא חטפה את הנשק - וירתה בו למוות.

אנטי שבירות בצל הכאוס...



כך זה נראה בטבע



סדר

'סף הכאוס'

כאוס

וכך בשרטוט ממוחשב

התפצלות

'סף הכאוס'

כאוס

סדר

אזורי סדר
בתוך הכאוס

נהיגה היא תמיד אירוע על סף הכאוס?



נהיגה בשכרות היא 'גלישה לכאוס', גם אם אין תאונה



דוגמה לפעילות 'על סף הכאוס'

פעילותו של
ארקדי גאידמק
במלחמת לבנון
השנייה

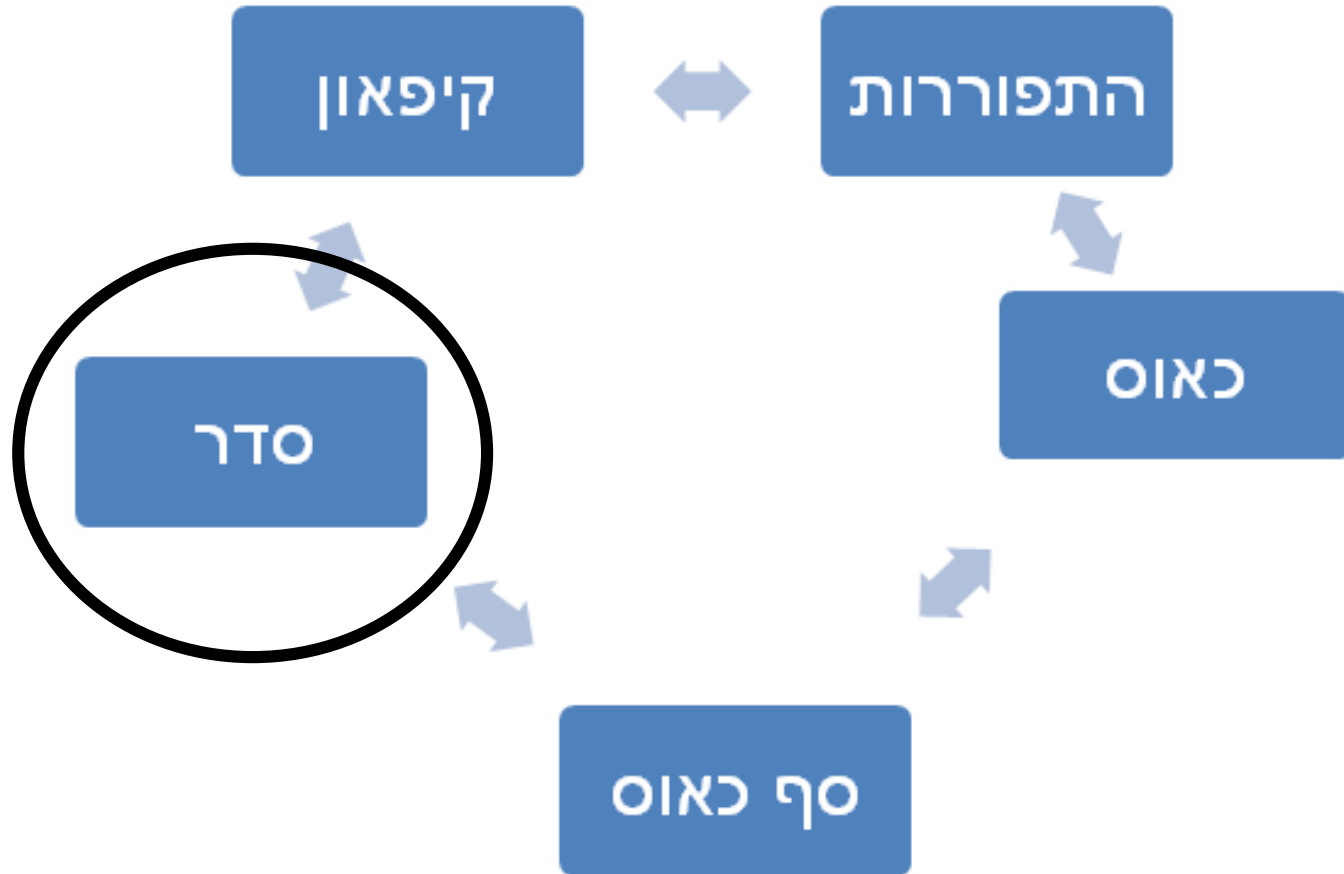


כאיש עסקים קרא גיידמאק את המפה...

- ▶ והקים עיר אוהלים באזור חוף ניצנים לילדי הצפון...
- ▶ לממשלה - שלא צפתה את שיקרה – נשאר רק לנסות לחקותו במחנה משלה במגרשי התערוכה, שנחנך ביום שבו הגענו להפסקת האש...



3. סדר



סדר: שלטון הטובים

(האריסטוקרטיה)



המצב האידיאלי לארגונים
צבאיים!

- ▶ אריסטוקרטיה ממחלקות הליבה מבטיחה את השגת מטרות הטווח הארוך של הארגון;
- ▶ השליטה אינה טוטאלית ומאפשרת חופש פעולה סביר וגמישות יחסית לחלקי הארגון.

סדר' הוא המצב האופטימלי לארגונים ממוסדים



4. קיפאון



קיפאון: שלטון האוליגרכים – שלטון הביורוקרטיה



- ▶ קיפאון נדרש כדי שלא יערערו על זכויות היתר כל פעם מחדש;
- ▶ תרבות אנטי אינטלקטואלית בעליל;
- ▶ חדשנות רק בשירות האוליגרכיה.

THE IRON LAW OF BUREAUCRACY

Copyright © 1998 New Line Cinema Productions, Inc.

לידיעתכם:
זה גבר!!!

- ראש קטן וגוף גדול מאוד
- עצלות וחוסר יכולת;
- אובדן גמישות;
- סכנת התפוררות ואובדן רלוונטיות

ככל שהארגון קרוב יותר לסף הכאוס, הוא מסוגל להתאים את עצמו לתנאים חדשים בסביבתו המשימתית במהירות שאינה גוזלת הרבה ממשאביו; **ולהפך**



הרכבת הקלה בתל אביב **כמשל**

איך
ולמה זה
נמשך
זמן רב
כל כך?



עיריית תל-אביב-יפו

משרד התחבורה

דרוש מהנדס

דרוש מהנדס לריכוז צוות תכנון תחבורתי הנדסי,
שיעסוק בנושא הרכבת התחתית בתל-אביב.
הכשורים הנדרשים:

נסיון רב בתכנון ובצוע של עבודות הנדסה אזרחית, ידע ונסיון
בתכנון תחבורתי כולל שיטות סטטיסטיות ומודלים מתמטיים.
העבודה היא לתקופה של 6-12 חודשים עם אפשרות להארכת.
הצעות מועמדים בצרוף תולדות חיים, תעודות ורפרנציות יש
להגיש בכתב לעיריית תל-אביב-יפו, ככר מלכי ישראל עבור
„רכבת תחתית“.

התנאים ייקבעו במו"מ אישי.

6.8.67

מאפיין חשוב של ארגונים
ביורוקרטיים:

פרוצדורה במקום
מהות

פרוצדורה במקום מהות

www.0404news.co.il

האיחוד האירופי!



הקשר שבין פרוצדורה למהות

מי שלא שולט ביד
ברזל בפרוצדורות,
גם לא יצליח להביא
את המהות
הארגונית שלו לידי
ביטוי!



**כיוון שהפרק ארוך וכבד, נעשה כאן הפסקה
מתודית שניה. עכלו את החומר ועברו לחלק
השלישי של ההרצאה...**



כאוס, סדר ומה שביניהם... חלק שלישי



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

בחלק הקודם עסקנו במודל המחלק ארגונים ל- 5 מצבים תפיסתיים. נשאר לנו האחרון... 5. התפוררות



התפוררות (Disintegration)

אַבְדוֹן, אַבְדָּן, הֶרֶס, פְּלִיָּה, פְּלִיּוֹן, שְׁמָה, חוֹרְבָן... היעלמות או הכחדה של מערכת מורכבת, כולל גופים חיים וגם ארגונים...



התפוררות: כמו שועל שקפא ונלכד באורות הרכב

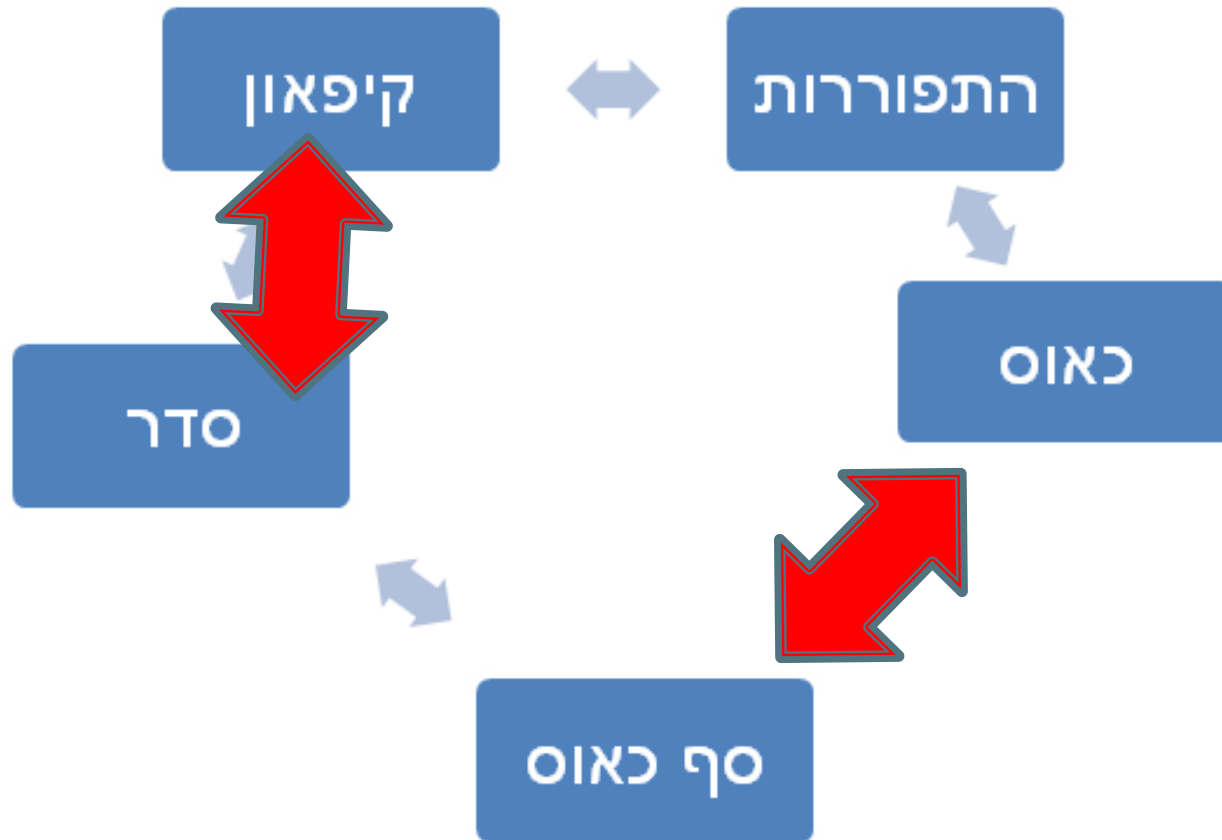


ניידות בין מצבים

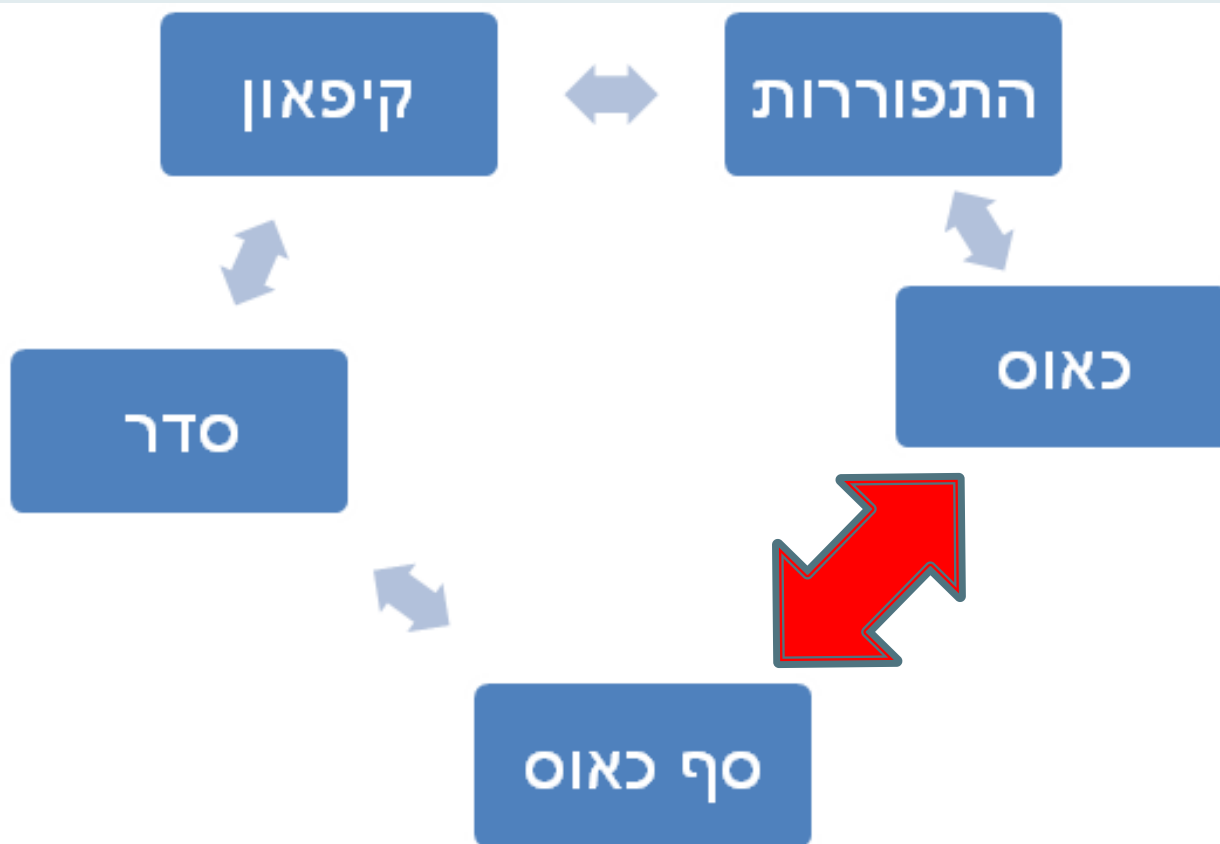
אם תיאור
המצבים היה
מעניין הרי
שהמעבר ביניהם
מעניין לא
פחות...



נתחיל במעברים קרובים לכאורה ובהבדלים ביניהם



מחלה מוכרת של ארגונים 'על סף הכאוס' היא הגלישה לכאוס...



למה זה קורה?

- ▶ כאמור, ביחד עם **ההזדמנויות** בסף הכאוס אורבים גם ה**סיכונים**.
- ▶ אחד מהם הוא **סכנת ההיסחפות לכאוס** בגלל הסנוור ממגוון האפשרויות והנטייה הקוסמת להתחיל כל פעם משהו חדש במקום הכורח האפור יחסית לעבוד ולשכלל את המוצר שלך.
- ▶ אחר הוא הנטייה של עובדי הי טק מעבוד מהבית שגורמת לנתק שלהם ממטרות ומהוויית הארגון.

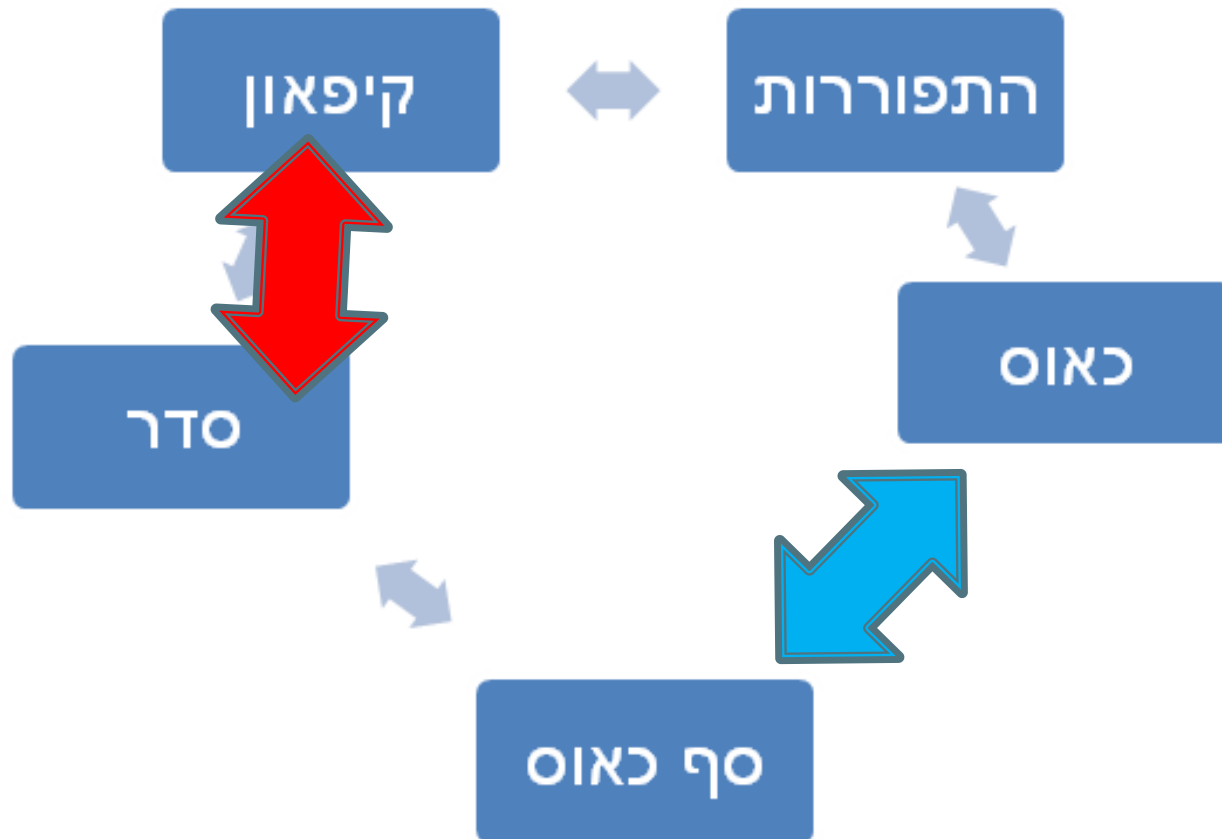
פה המרחק שבין סף הכאוס לכאוס אינו
גדול, ואפשר להחזיר מידה מסוימת של
סדר לארגון ללא מהפכות...



מנסיוני כמאבחן ארגוני, הפתרונות פשוטים

- ▶ הגבלת עבודה מהבית למספר ימים בשבוע;
- ▶ תליית חזון הארגון ומטרותיו במקומות בולטים;
- ▶ הקפדה על שתיית קפה משותפת בבוקר לפני היציאה;
- ▶ הקפדה על ישיבה שבועית...
- ▶ וזהו. די בכך לטפס חזרה לסף הכאוס; וצריך להיזהר כמובן, לא לגלוש שוב...

אם המחלה הארגונית של גלישה לכאוס
קלה לטיפול, הסיפור של המעבר מסדר
לקיפאון שונה לחלוטין



התהליך הזה הוא במידה רבה **חד כיווני**

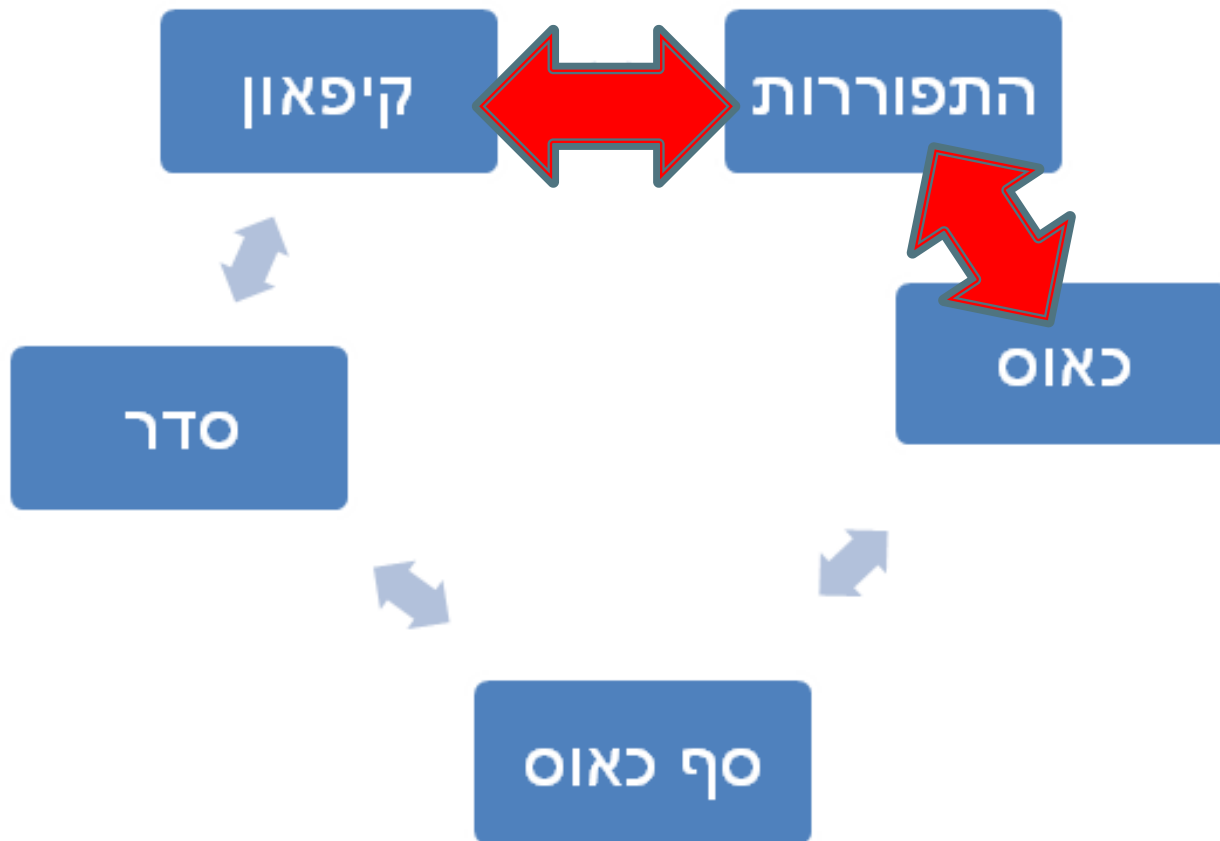
- ▶ מרגע שביורוקרטיה או שגורמים שאינם גורמי ליבה (משמע, גורמי עזר, שאינם משיגים ישירות את המטרה העיקרית של הארגון) משיגים עוצמה, הם **לא** יותרו עליה.
- ▶ שליטתם בתהליכי קבלת ההחלטות יסכלו כל ניסיון לרפורמה.
- ▶ **זו הסיבה ששקיעתן של הביורוקרטיות בלתי נמנעת.**
- ▶ **זו הסיבה למה שקורה היום, למשל, עם האיחוד האירופי, למשל, ולמשבר שחוות היום דמוקרטיות לא מעטות!**

זהו, אם תרצו, 'כלל הברזל של האוליגרכיה' של הסוציולוג הגרמני רוברט מיכלס



לפיו, כל אריסטוקרטיה (שלטון הטובים) מתקלקלת,
והופכת לבסוף לאוליגרכיה (שלטון שהושחת והתנוון)

כמה מילים על המעברים בין הכאוס והקיפאון להתפוררות



בעוד שהתפוררותה של מערכת שנקלעה לכאוס הוא צפוי....

כמו תאונה של רכב שאיבד את הבלמים, נכנס לכאוס ו...

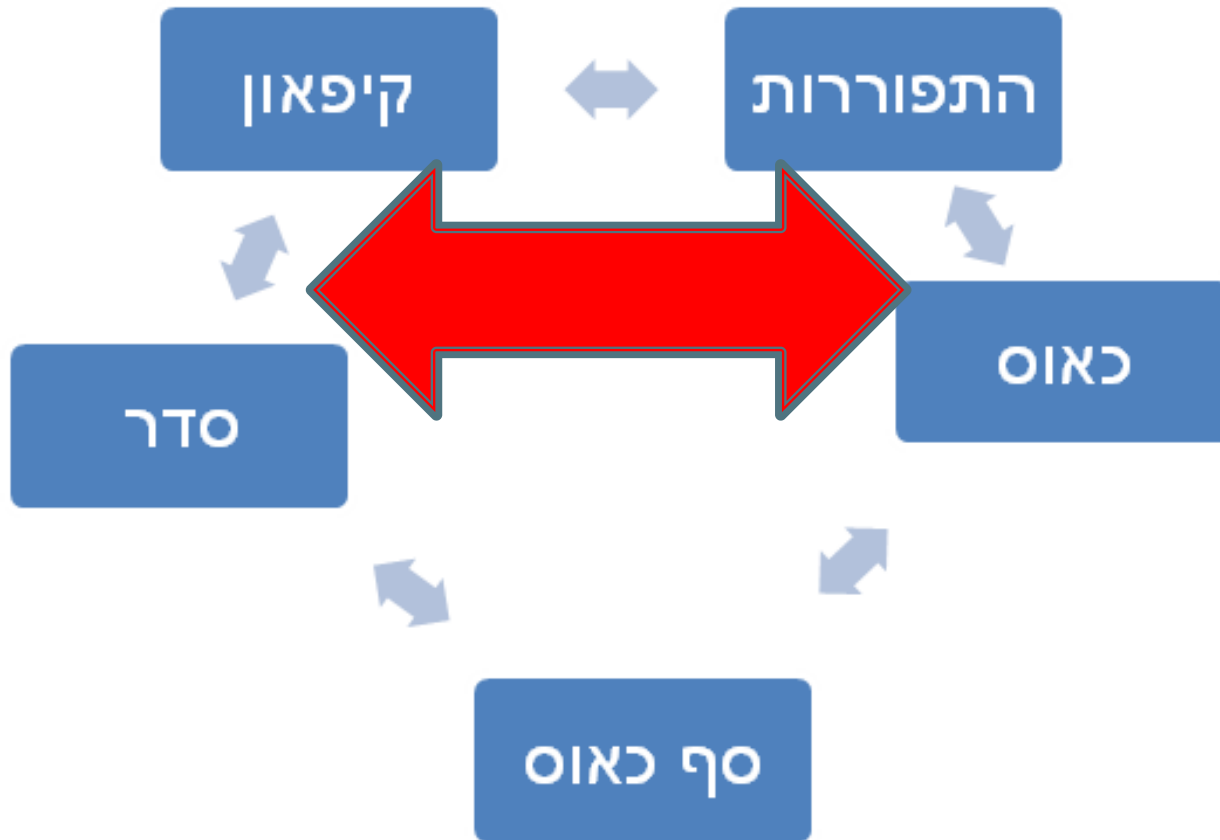


הרי שמערכת בקיפאון מתפוררת מתחת
לפני השטח (הקרח מסתיר...)

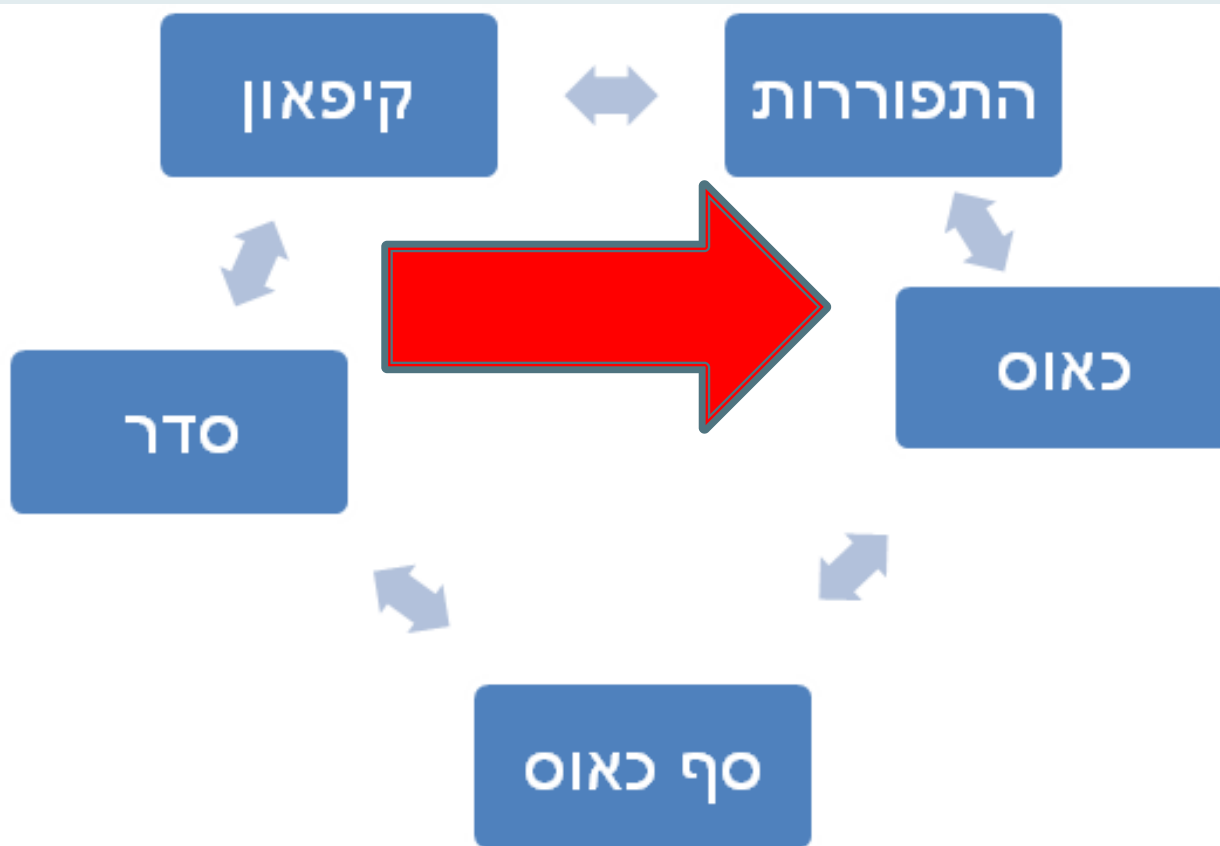


התמוטטות שלטונו של חוסני מובארכ כמקרה בוחן...

עתה נעבור לקפיצות גדולות יותר



נתחיל במעבר מסדר או קיפאון, לכאוס או להתפוררות...



כיוון שחזרה מקיפאון לסדר היא **בלתי אפשרית**,
כי מוקדי העוצמה בארגון ימנעו זאת



דרוש **משבר**
חזק שיגרום
להם לאבד את
העוצמה.
משמע, דרדור
מערכת בקיפאון
לכאוס...

המחשה לכך, שהדרך ליצור "פריצת דרך" ולשנות מערכת קפואה היא באמצעות גרירתה לכאוס, הביא האלוף, גרשון הכהן, מסיפור יציאת מצרים...



משה רבנו, המבקש לחולל שינוי מהותי נתקל בהתנגדות של שני הצדדים



משה הוגה "רעיון מחולל" שאמור לעצב
מחדש את העתיד. כיוון שאין סיכוי לשכנע
את כל העם, המפתח לפתרון הוא הנחיה חד
משמעית של פרעה לצאת. אז, גם לספקנים
הגדולים ולמשתפי הפעולה לא תהיה ברירה
אלא לציית...



איך עושים זאת?

בסדרת פעולות הנקראת היום **טרור**...

ארבה
במצרים,
3 מרץ
2013

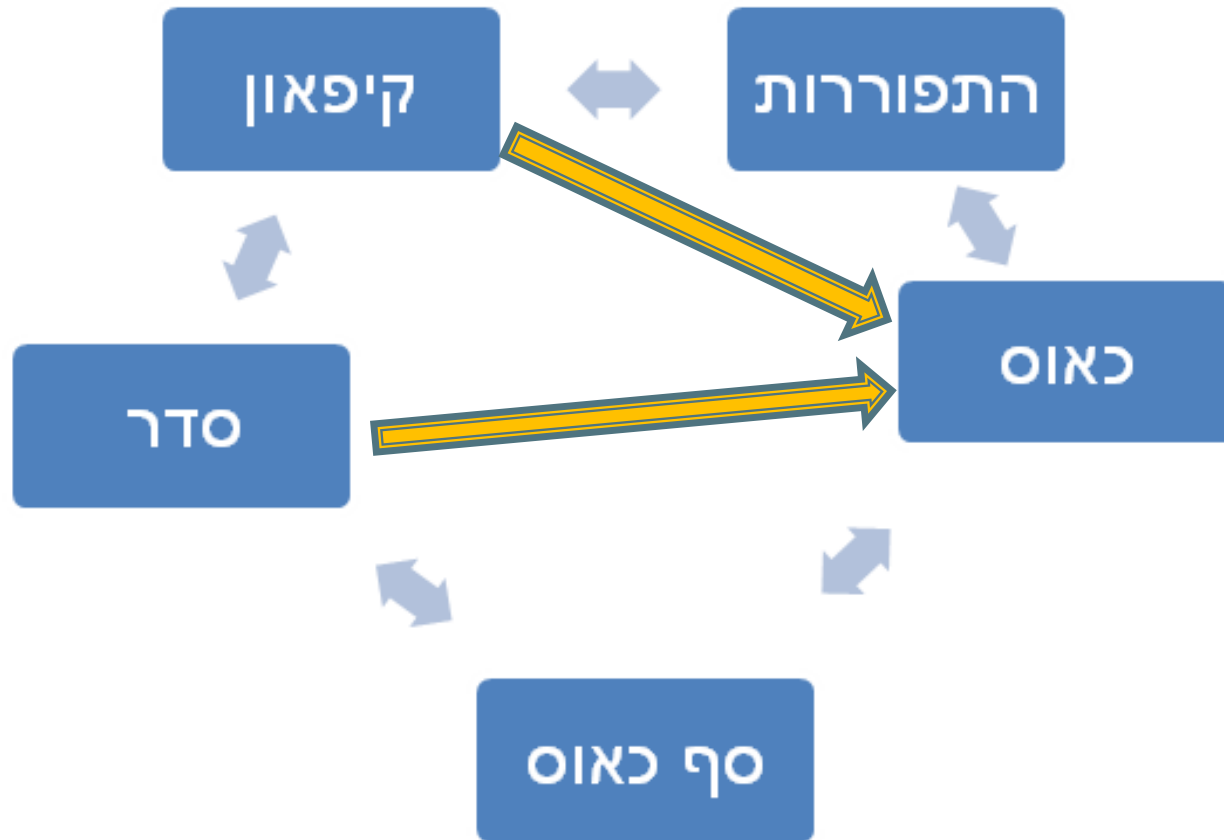


זהו הרציונל שמניע ארגוני **טרור וגרילה!**

**שהרי, תנאי
הכרחי
לעיצוב
מחודש של
העתיד, הוא
ערעור הסדר
הקיים!**



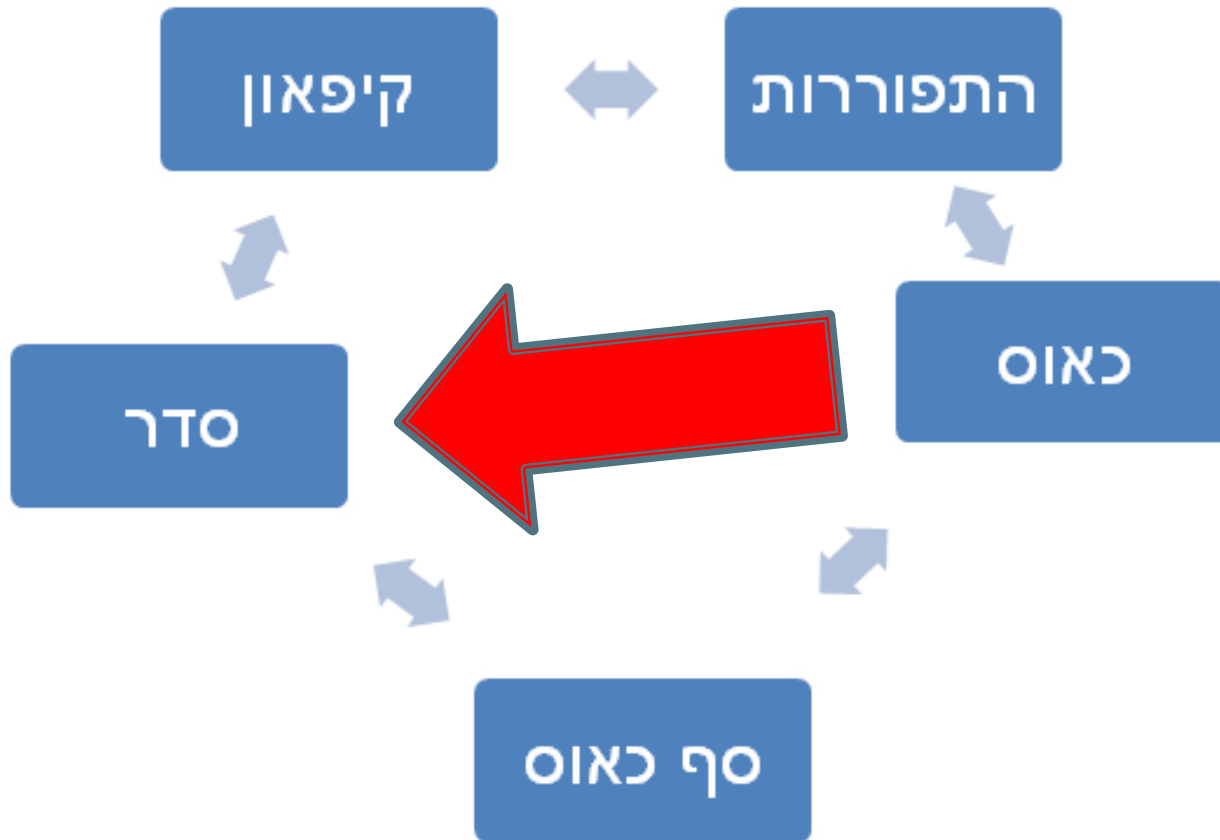
כשאנחנו רוצים לשנות לחלוטין מערכת מורכבת; אנחנו חייבים לפורר אותה ולבנותה מחדש. לכן, המטרה של ארגוני **טרור** ו**גריילה**, למשל, היא "דחיפת" המערכת מ'קיפאון' ומ'סדר' ל'כאוס' ול"התפוררות"



כאורדר

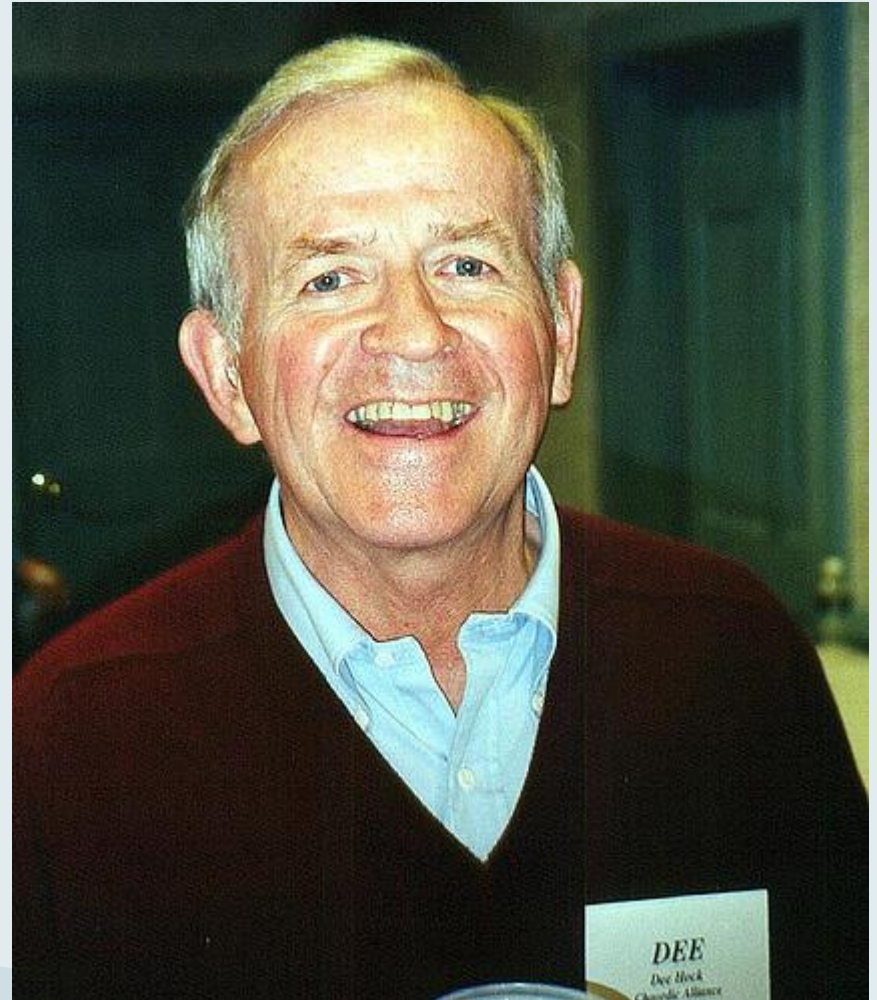
- ▶ יצירת **סדר** חדש מתוך **הכאוס**.
- ▶ אם **כאוס** מוגדר כסוג התנהגות של מערכת בצורה הדומה לאקראית, הנקבעת על ידי תבנית **נעלמה**.
- ▶ ב**כאורדר** אנו מצליחים לאתר את דפוס הפעולה הנכון, לרסן את **הכאוס**, ולהחזיר את המערכת לשליטה; אבל **לא** לסדר הקודם!

כאורדר: החזרה מכאוס, על סף התפוררות, לסדר חדש...



המושג נוצר על ידי די וו' הוק (Dee W. Hock), מייסד VISA

- ▶ **הוק** היה שותף בוועדה שהצליחה להסדיר את הכאוס שהתחולל בשוק כרטיסי האשראי בארצות הברית. הוא בנה את VISA על עקרונות אבולוציוניים, ולא על הנחות היררכיות מסורתיות.
- ▶ לאור ניסיונו בבניית מערך כרטיסי האשראי מחדש, הגה **הוק** רעיון, לאפשר לארגון לחיות בין הסדר לכאוס; או, על סף הכאוס. הוא קרא לארגון כזה **ארגון כאורדי** (Chaordic Organization)

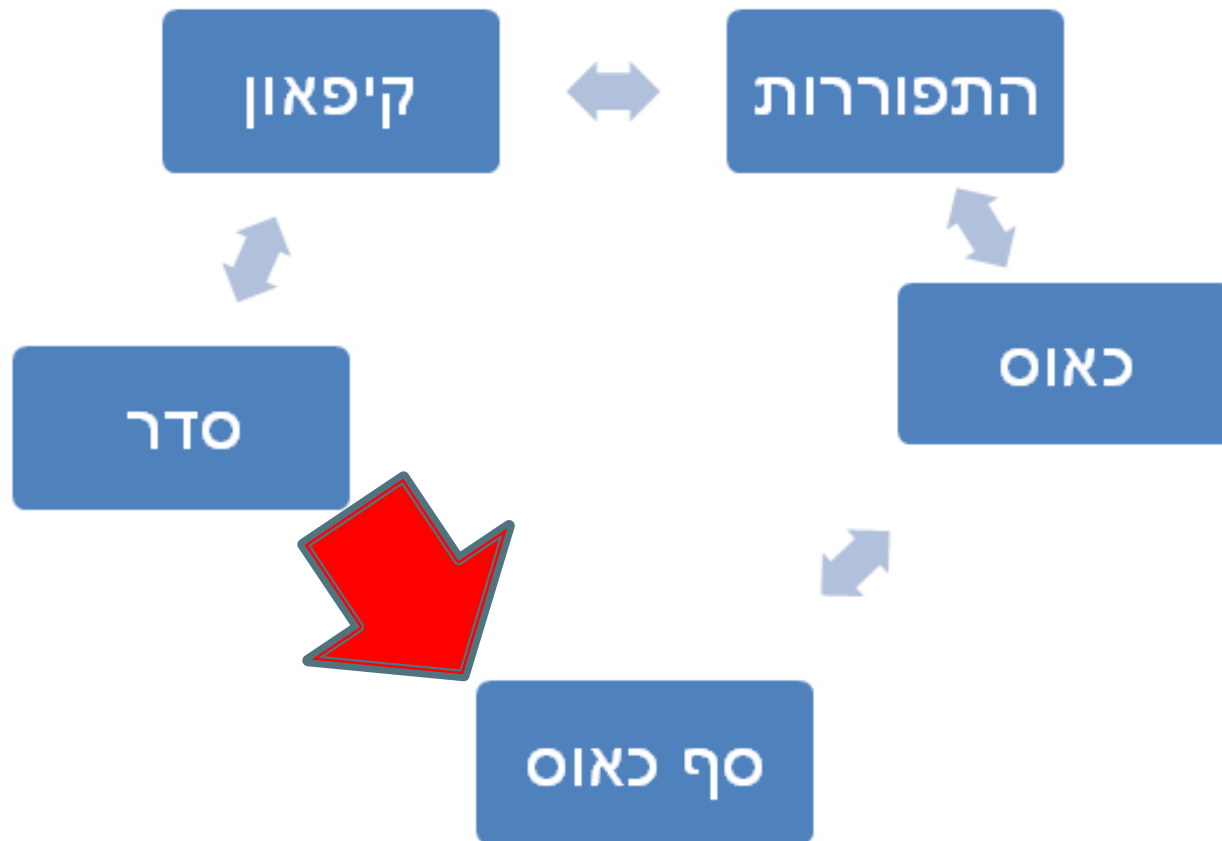


ארגון כאורדי

(Chaordic Organization)

- ▶ זהו ארגון - שכמו כל ארגון אחר, מונע על ידי מטרה וערכים משותפים - אבל, הוא נטול סדר.
- ▶ המתח בין כאוס וסדר יוצר את החדשנות הנדרשת; וההתמודדות הבלתי פוסקת עם איומים - הקיימים תמיד לצד ההזדמנויות - יהפכו אותה ל"בלתי שבירה". משמע, לחסינה בפני משברים.

במונחי המודל שלנו התכוון הוק ליצור מנופים שיגרמו לארגון לעבור מסדר לסף הכאוס...



"הצלחתה המטאורית

של ויזה נעוצה במבנה הכאורדי שלה..."

▶ ... שיוצר מתח מתמיד בין מרכיביה: היא בבעלות הבנקים, שמחד גיסא, חייבים להתחרות זה בזה על הלקוחות; ומאידך גיסא, לשתף פעולה ביניהם; ולכבד אחד את עסקאותיו של רעהו.

▶ הספר מראה כיצד אותם מושגים כאורדיים מיושמים כעת במגוון רחב של ארגונים עסקיים, חברתיים, קהילתיים וממשלתיים.

Birth of the Chaordic Age



DEE HOCK

Founder and CEO Emeritus,
VISA International

זה לא הצליח...



- ▶ אבל למרבה ההפתעה, בשנת 1984, פרש הוק במפח נפש מניהולה של ויזה בשיא תהילתו, כשהוא רק בן 55.
- ▶ לטענתו, ויזה היא **כישלון מפואר** מנקודת מבטה של החשיבה החדשה, כי העובדים הגיעו עם חשיבה ישנה, והוא לא הצליח ליצור מערכת, שתחנך ותכשיר אותם בדרכי החשיבה החדשה.

היום אנו כבר יודעים **מדוע** נכשל

▶ ארגונים גדולים זקוקים למידה גדושה של **סדר** כדי לתפקד. לכן, הם נוטים להגדיל כל העת את רמת ה**סדר** שלהם. העלייה הזו מלווה בעלייה ב**ביורוקרטיה** ש'תופחת', עד שהיא יוצרת **קיפאון-סטגנציה** (Stagnation).

▶ על כן, שהיה במצב של **סף הכאוס** מתאימה, בדרך כלל, רק לארגונים צעירים וקטנים...

מה הכלים למעבר בין המצבים?

(1)

- .1 האחריות, הסמכות, השליטה והבקרה בקרבת הפעילות או רחוק ממנה.
- .2 היררכיות נמוכות מול 'שלטון הביורוקרטיה'
- .3 קיום אריסטוקרטיה ארגונית קטנה מאוד ממחלקות הליבה או אריסטוקרטיה מתנוונת, ההופכת לאוליגרכיה;
- .4 מעט נהלים מול 'שלטון הנהלים'
- .5 מעמד גבוה ('החוכמה למטה') מול מעמד ירוד לעובדי השטח ('החוכמה למעלה').

מה הכלים למעבר בין המצבים? (2)

6. היעדר חסמים ארגוניים מול ריבוי חסמים (למשל, תסמונת 'הכל דרכי').
7. ריבוי קשרי גומלין (כולם מחוברים מכולם) מול מיעוטם - נתק בין הפיקוד, המטה, השטח ו'הסביבה המשימתית'.
8. ריבים על נושאים מקצועיים מול ריבים על אגו.
9. פרוצדורה לפני מהות.

כיוון ש'אין ארוחות חינם',
ארגונים 'על סף הכאוס' ממירים
סדר בגמישות...

גמישות


VS

סדר

הוק נכשל כיוון שארגון גדול כ'ויזה'...

... התקשה לתפקד
בתנאים שיכול לעמוד
בהם ארגון קטן, על
סף הכאוס!
יש אחרים שהצליחו
יותר מהוק, לבנות
ארגונים על סף
הכאוס; ונזכיר אותם
מיד

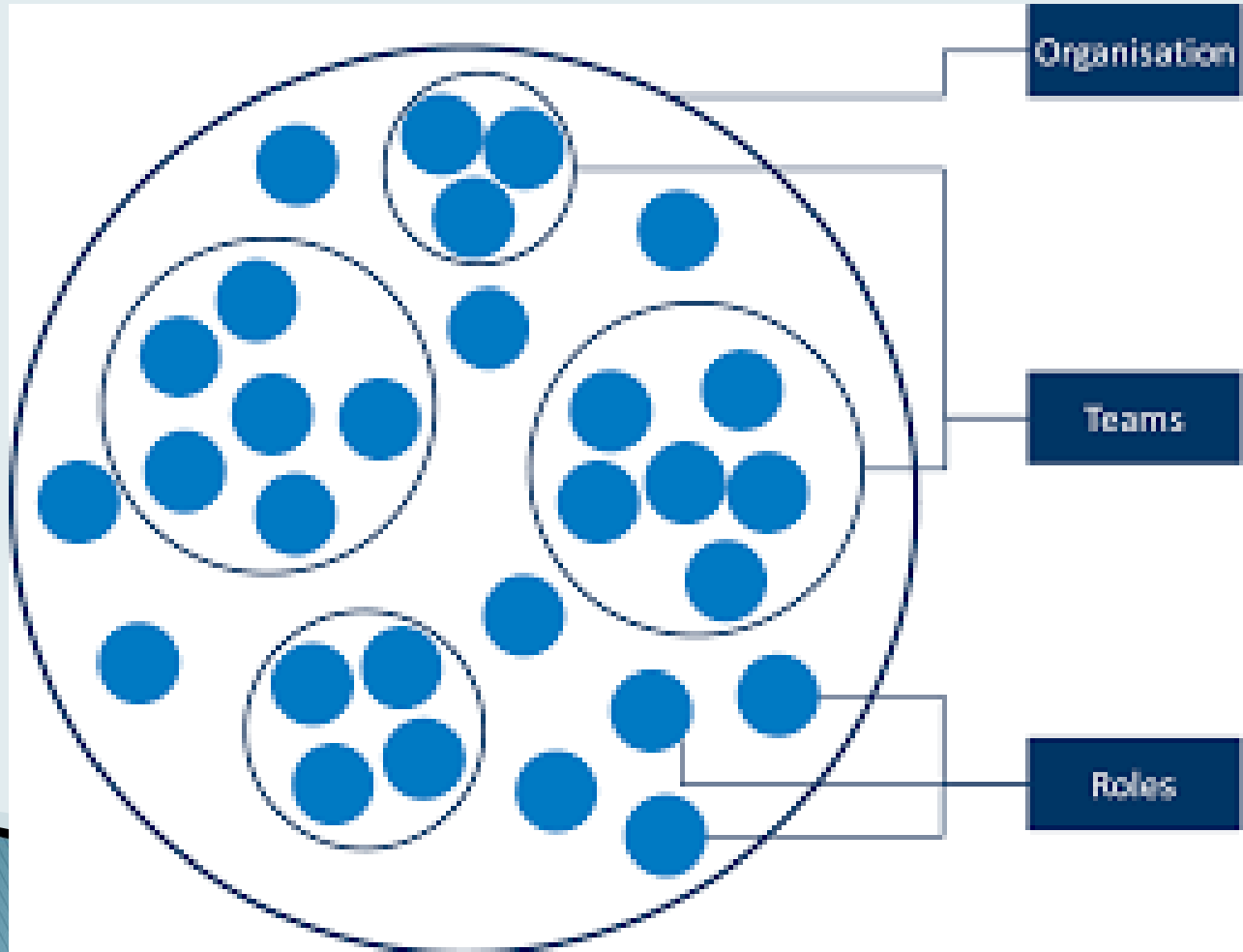


A photograph of a forest path in autumn. The path is covered in fallen orange and red leaves. Large, moss-covered tree trunks frame the path. The background is a soft, misty forest with a warm, golden light filtering through the trees.

הוק הארגון הכאורדי נכשלו; אבל אנחנו הרוחנו
מושג חדש וחשוב שמתאר את היציאה 'ממנהרת
הכאוס' והיווצרותו של סדר חדש מתוך הכאוס:

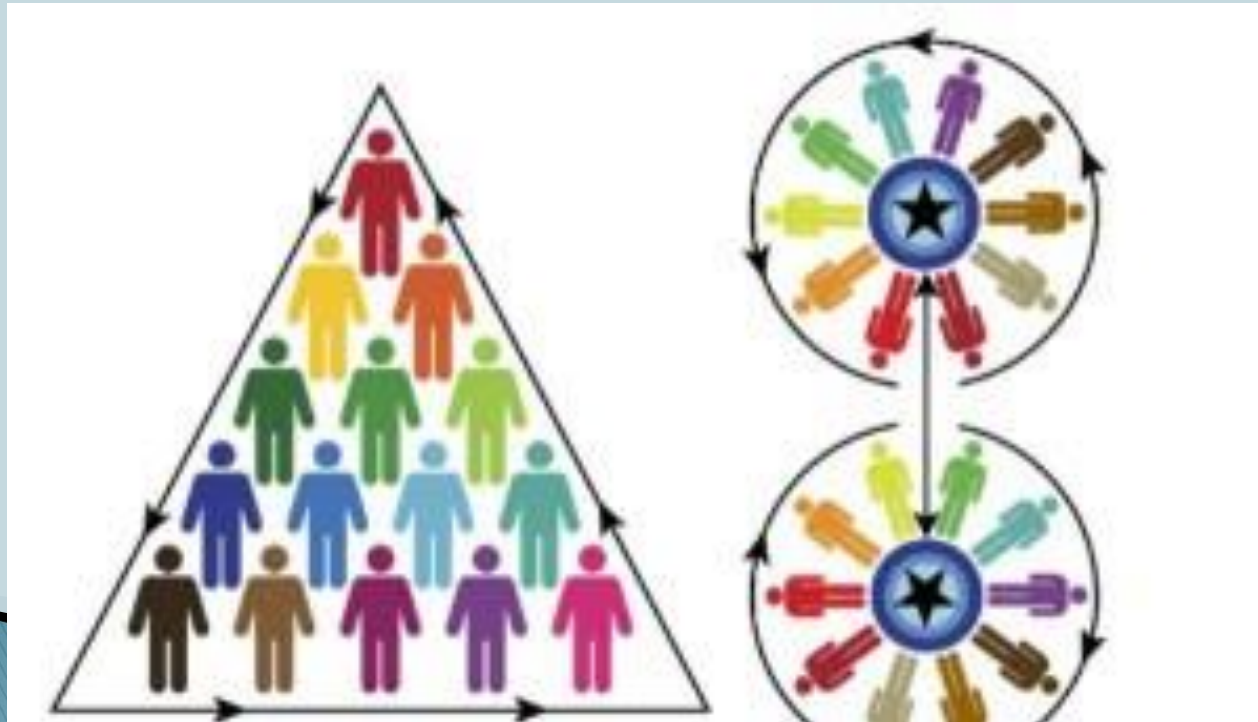
כאורדר!

הוק, כאמור, לא היה היחיד שניסה ליצור ארגונים 'על סף הכאוס' ולהיפטר מהמבנה הביורוקרטי הבעייתי



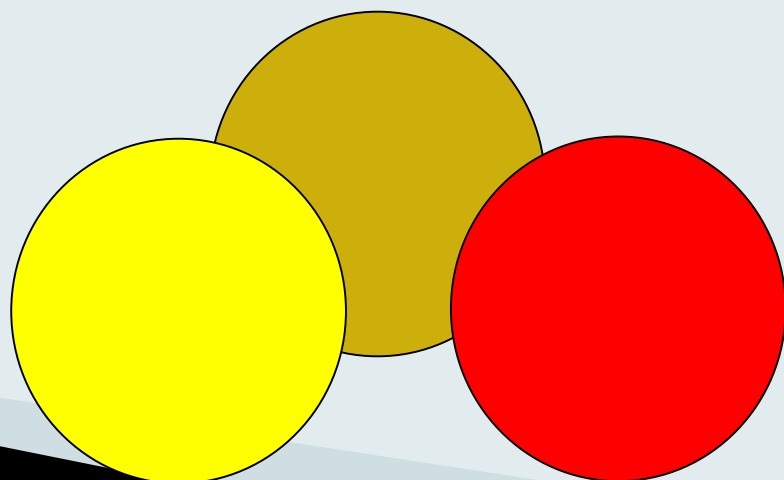
כבר בשנת 1958, נוצר המודל ה**הופכי** למודל של ובר: ארגונים **ללא** היררכיה...

הולוקרטיה - holacracy



הולוקרטיה - ההפך המוחלט מביורוקרטיה

- ▶ אם מילות המפתח בביורוקרטיה הן **היררכיה** ו**שליטה**...
- ▶ ההולוקרטיה היא **נטולת** היררכיה ו**נטולת** שליטה, ומבוססת על **מעגלי פעילות**, במבנה פתוח יותר ושקוף יותר, הפועלים להשגת מטרות ספציפיות.



המיקוד: היעדר שליטה מרכזית בארגון

- ▶ דגש על העבודה שצריכה להתבצע ולא האנשים שמבצעים!
- ▶ המערכת אינה נשלטת על ידי מנהל אחד דומיננטי ואפילו לא על ידי קבוצה קולקטיבית:
- ▶ ההיררכיה (Top-Down) מוחלפת במבנה פתוח יותר ושקוף יותר, המבוסס על מעגלי פעילות, הפועלים להשגת מטרות ספציפיות.

לדוגמה...



- תאגיד בבעלות פרטית שבסיסו בניוארק, דלאוור, ויש לו מפעלים במדינות רבות באירופה.
- הוא ידוע בעיקר כמפתח של בדים עמידים למים. מאז היווסדו בשנת 1958 ולאורך כמעט 60 שנות פעילותו, לא ידע המפעל הפסד...

גור ושות' (Gore & Associates)



- חברה אמריקאית, העוסקת בפיתוח משחקי וידאו והפצה דיגיטלית. היא שוכנת בבלווין, וושינגטון, ארצות הברית.
- נוסדה בשנת 1996 על ידי עובדי מיקרוסופט לשעבר והתפרסמה בזכות המשחק הראשון שפיתחה, Half-Life ששיווקו החל בנובמבר 1998.

חברת Valve



*Creative Technologies
Worldwide*

מבנים כאלה פועלים באופן סביר על
גודל מסויים של ארגון ואח"כ עלולים
להיות בעייתיים...

Knowledge
PRODUCTION

פתרון נוסף שמתאים דווקא לארגונים ביורוקרטיים...



- הוא של הישראלי, אהוד נשרי, שהציע את **מודל הארגונים ההיברידיים**...
- לפי ההצעה, הארגון הביורוקרטי יאפשר צמיחה של חלקים בתוכו שיחיו 'על סף הכאוס', עם מערכות הפעלה, כללים ונהלים ותרבות **שונים** מארגון האם.

אעסוק בזה בהרחבה בהרצאה

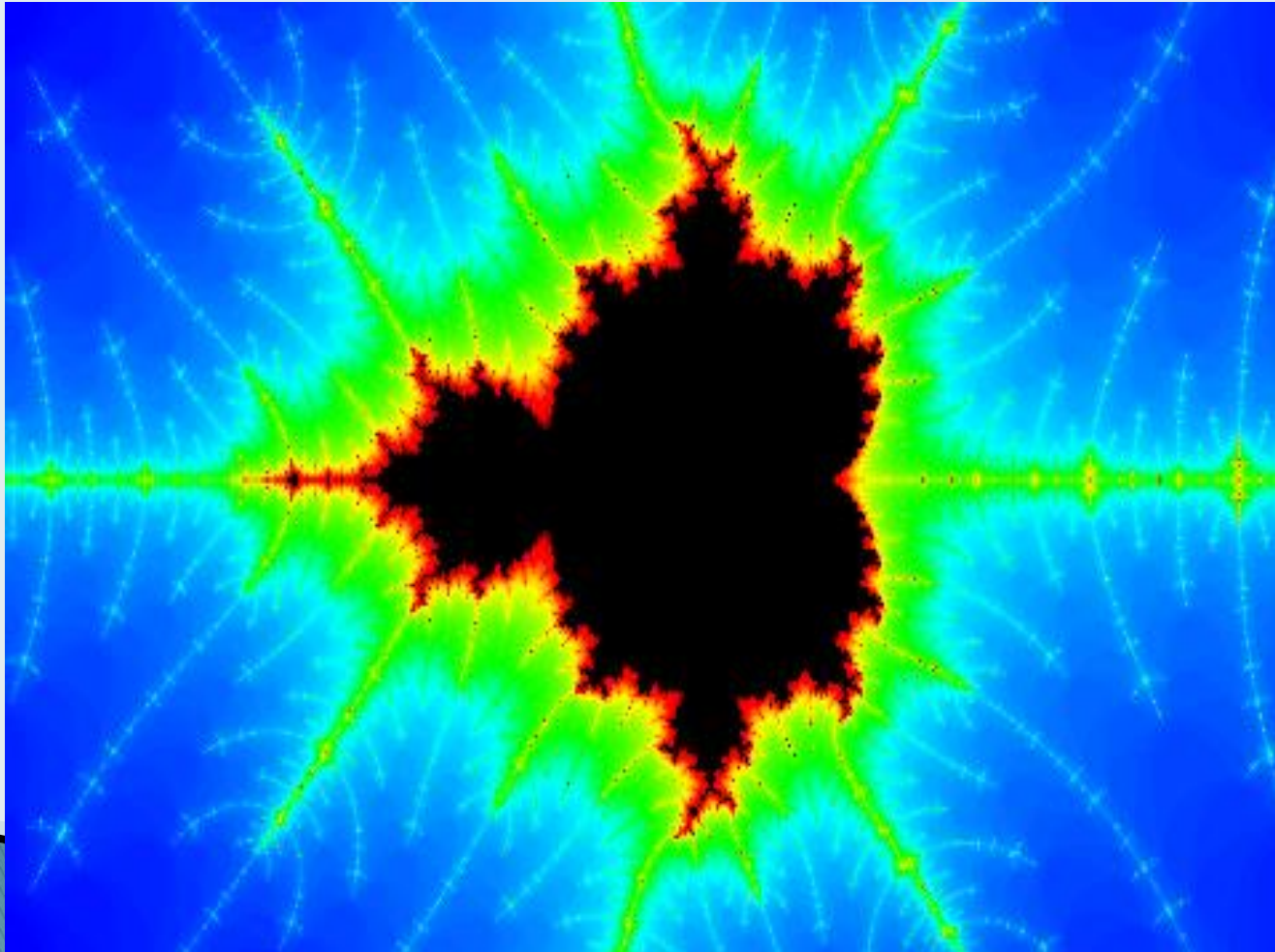
העוסקת במבנה וסביבה



Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"

מושג חשוב אחרון שנתעכב עליו בתורת הכאוס – פרקטל (Fractal)



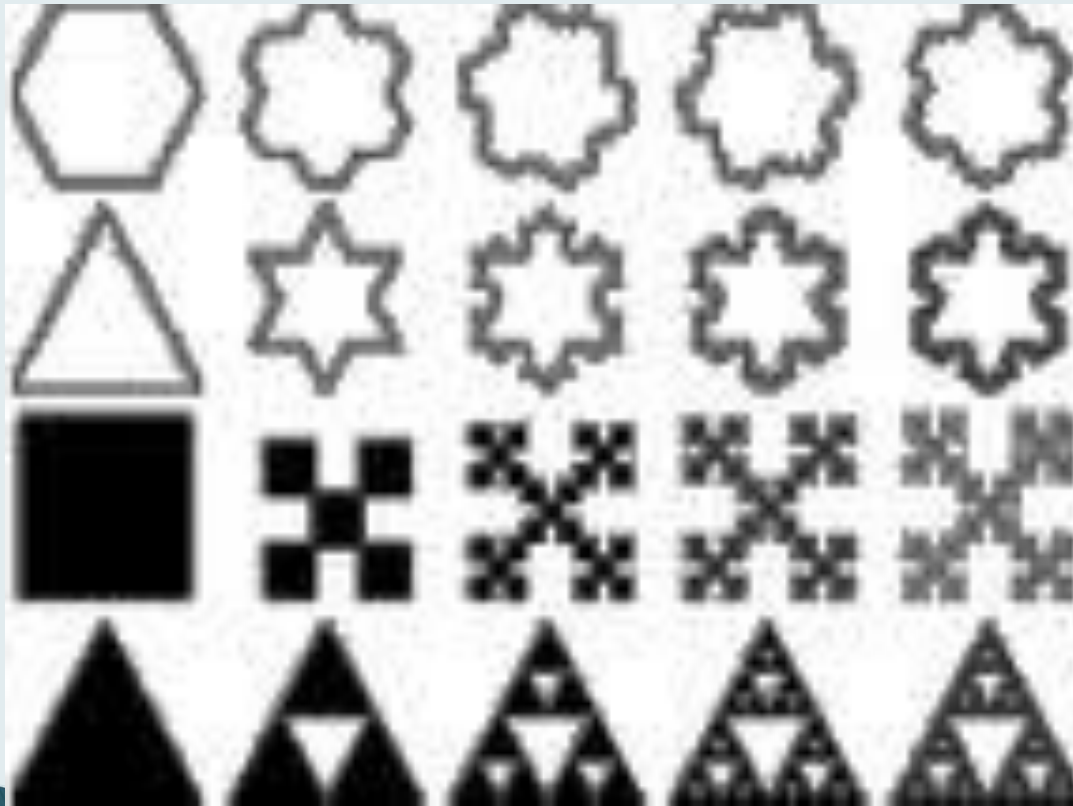
פרקטל הוא צורה גיאומטרית הניתנת לשבירה
לצורות קטנות, **הזהות** לשלם שהן מרכיבות



אם כף יד הייתה נראית כך, היא הייתה פרקטל!



גיאומטריה פרקטלית



היא השפה שבה מתארים את מדע הכאוס. ניתן לנתח באמצעותה, באופן ממוחשב, את מגוון המצבים של מערכת כאוטית: עננים, נהרות, טיפות שלג וכו'

שלבים שונים בהתהוות הפרקטל

משולש; משולש בתוך משולש; משולש בתוך משולש בתוך משולש; משולש בתוך משולש בתוך משולש בתוך משולש

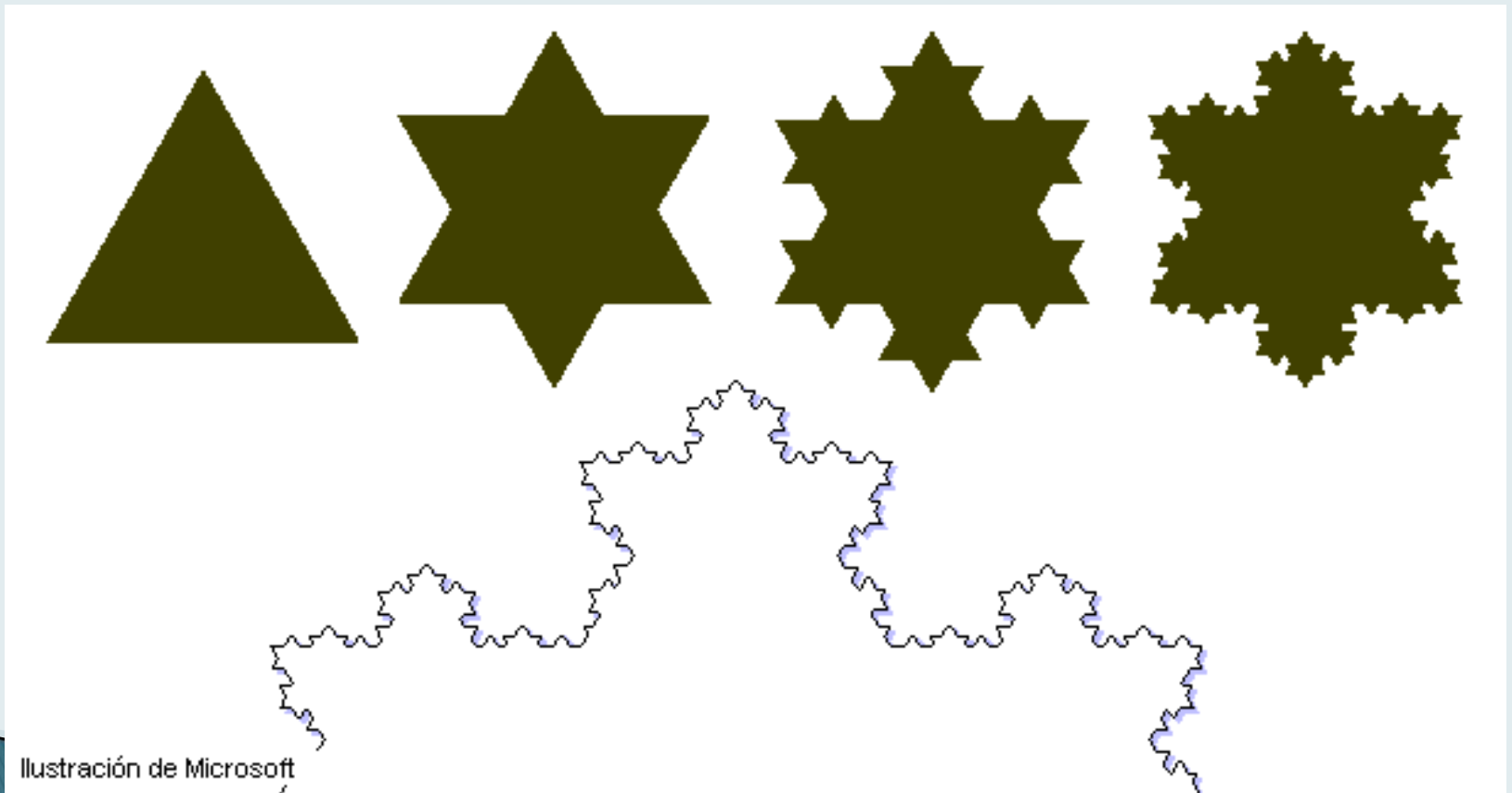


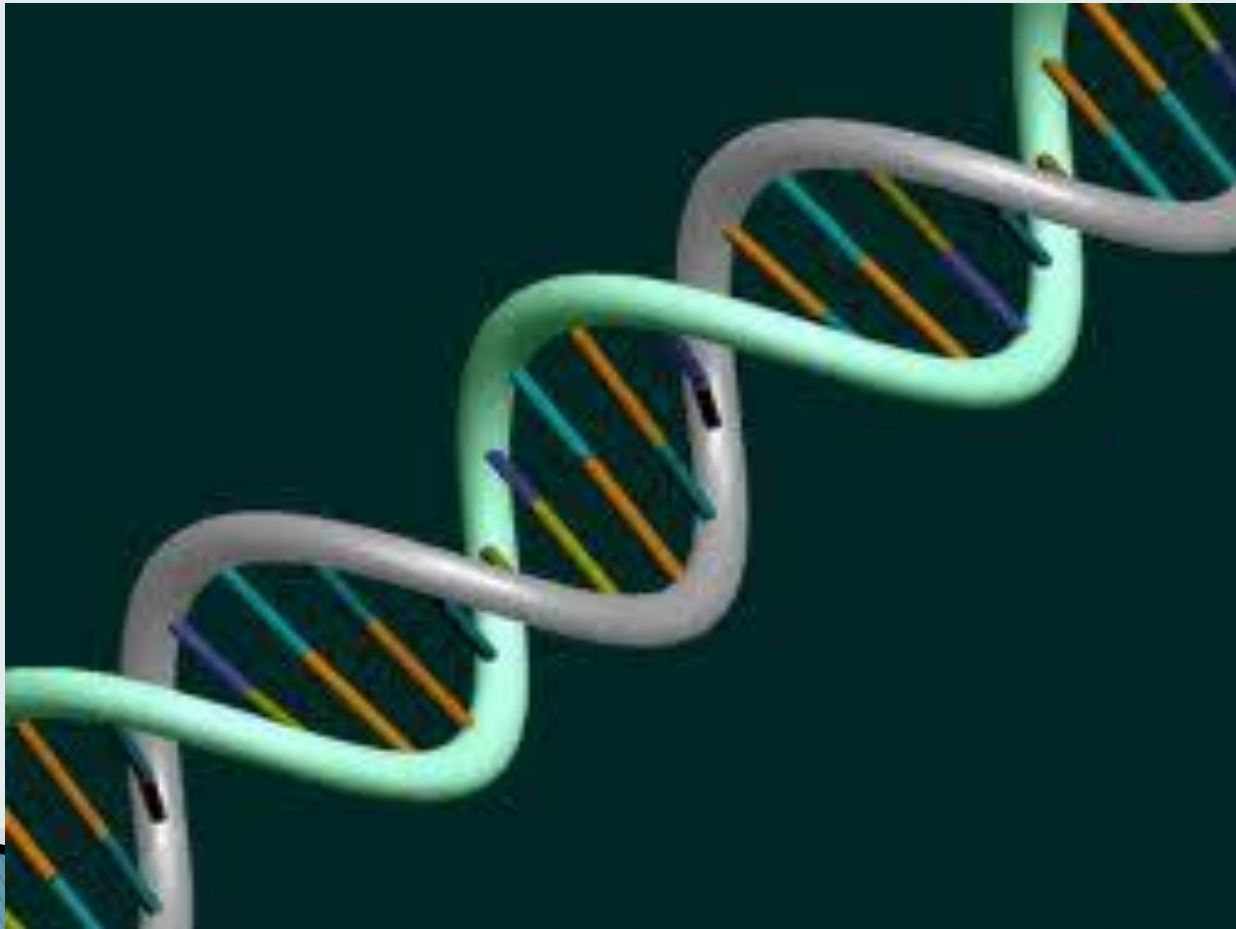
Ilustración de Microsoft



פרקטל החוזר על
עצמו מחזיק בתוכו
את התכונות ה-
גבריות של השלם

כך למשל, כרומוזומים המורכבים מאותם
רצפי דנ"א שחוזרים על עצמם, הם בעלי

תכונות גנריות



המונח 'חברה פטריארכאלית' מעתיק מבנה משפחתי מסוים לרמת הקבוצה החברתית, הקהילה, החברה הרחבה וכדומה

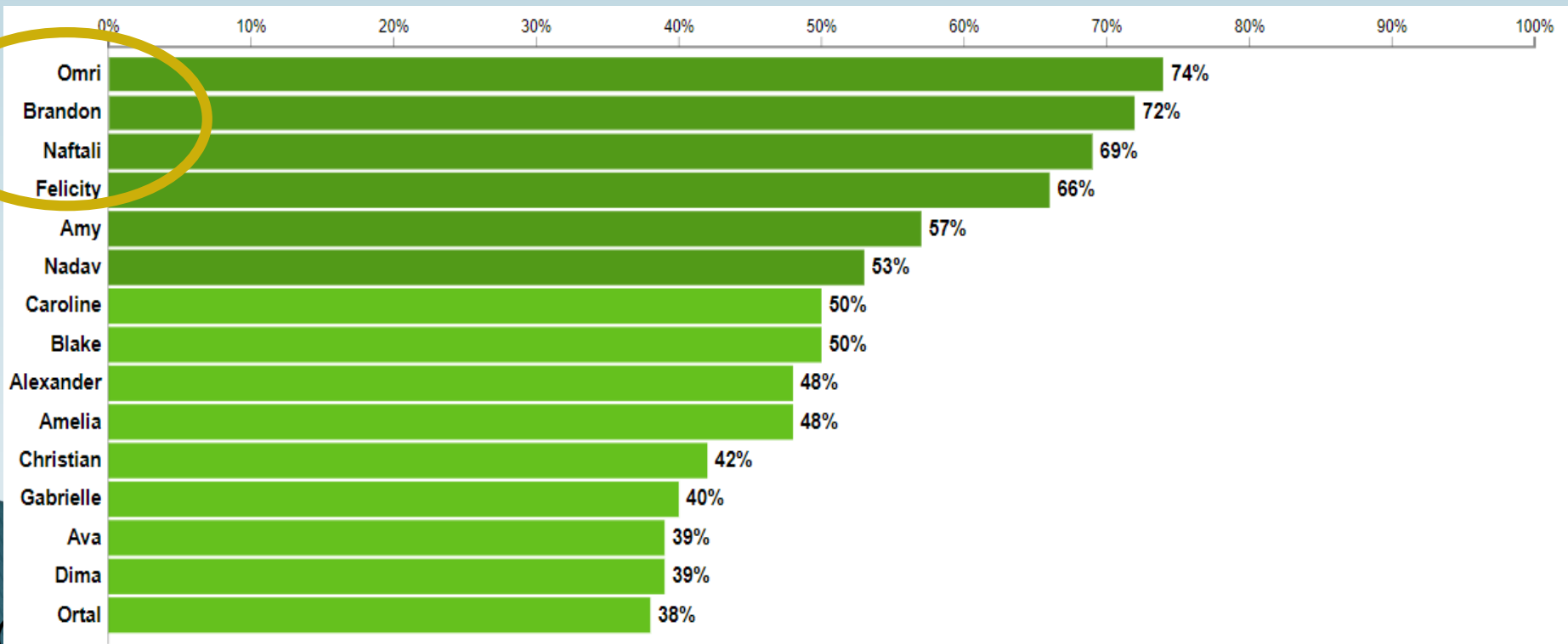


מה עושים עם זה?

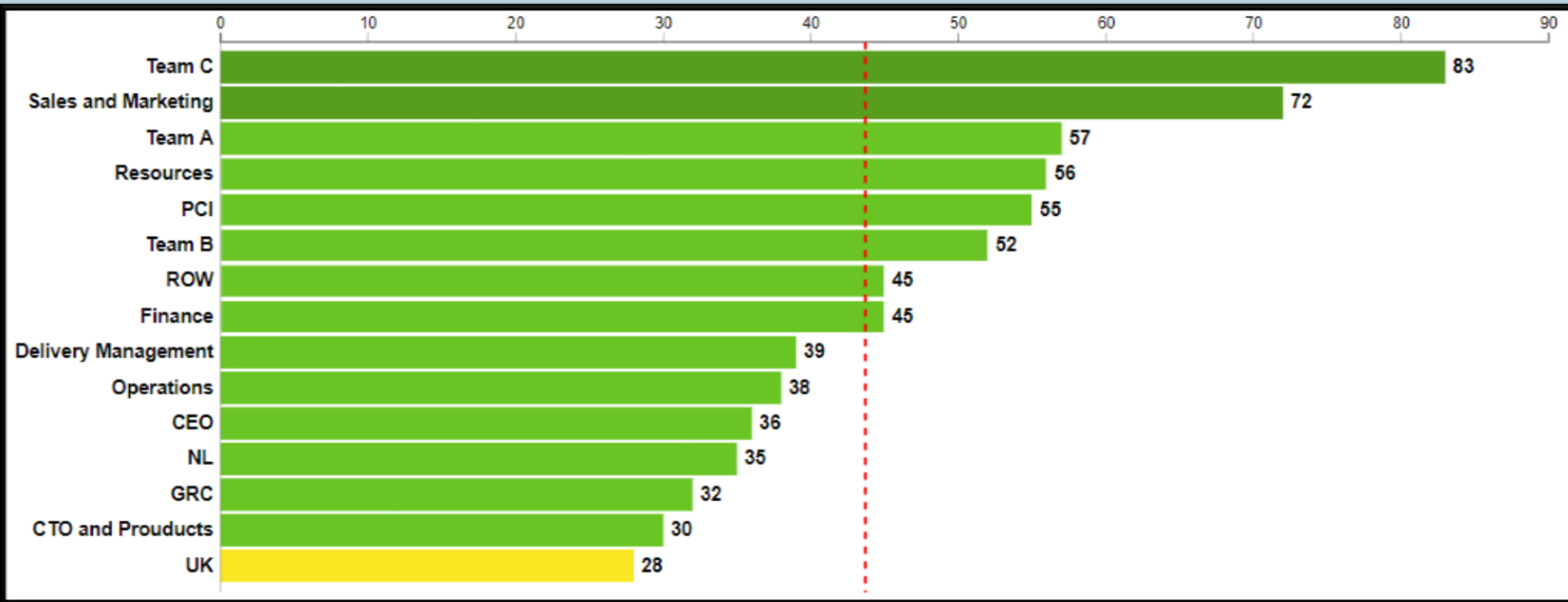
אם מבינים למשל, שעובדים בארגון מתייחסים אחד לשני כמו שמחלקות בארגון מתייחסות אחת לשנייה משמע, (זהו פרקטל), אזי, נוכל למדוד את חלוקת העוצמה בין העובדים בארגון ובין המחלקות באותה נוסחה בדיוק.



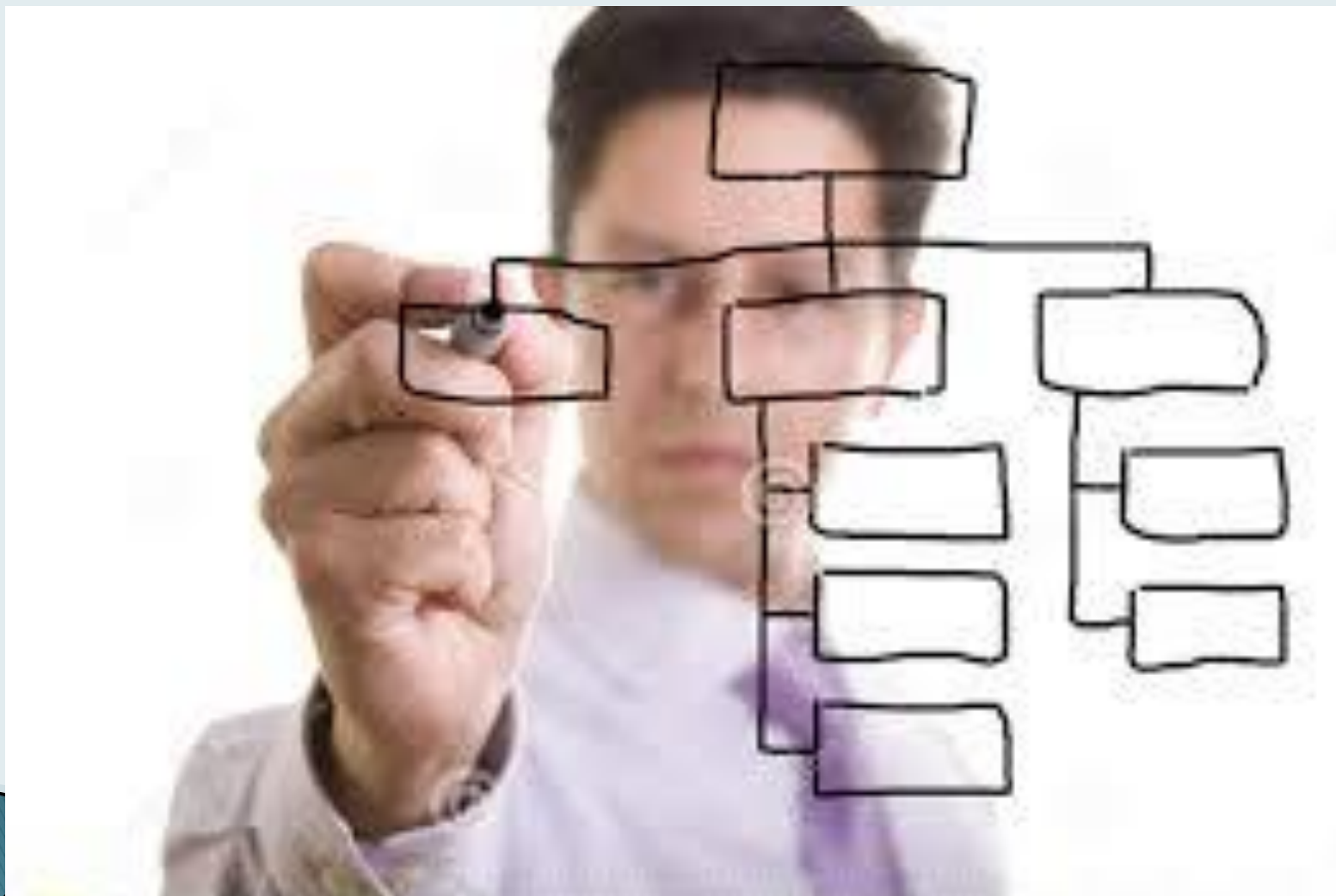
זו, למשל, חלוקת העוצמה בין פרטים בארגון



וזו חלוקת העוצמה בין המחלקות...



הנה, הגענו למשמעויות ארגוניות של הכאוס...



1. אין התאמה בין גודלו של גורם בארגון ליכולת ההשפעה שלו!



לדוגמה, "תסמונת הסמל האסטרטגי"



2. יתרון מזערי בשלב ראשוני עשוי להפוך בהמשך ליתרון גדול יותר ואף לעמדת שליטה



זאת, עד ששווי
המשקל מתערער,
וכוח קטן אחר
מופיע,
ומפעיל השפעה ש
אינה תואמת את
גודלו!



סוף

Knowledge PRODUCTION

"ייצור ידע"