

פיקוד וניהול כאוסיאלי (AKA Chaos-Oriented) (Management)

"יצור יציבות ובהירות בקרב פקודיו", AKA אחד מששת הישגי המנהיגות הצבאיים, ומושג שכולנו (או לפחות רובנו) שמענו בקורס קצינים/מפקדים כלשהו על חשיבותו להצלחת הארגון, ואני חושב ששווה לשאול - האמנם ? האם באמת כ"כ חשוב לייצר יציבות ? האם היציבות הזו לא מזיקה יותר משהיא מועילה ?

לפני שננסה לחשוב על שאלה זו, שווה להקדים ולעסוק קצת במודל המרחבים (או Cynefin Framework), שנחשב מודל המסייע בסיווג מרחבי אי הוודאות בחיים הארגוניים ובהבנת סביבות הפעולה השונות של הניהול, ואיך מומלץ לפעול בכל אחת מהן. המודל מציע חלוקה לארבעה מרחבים -

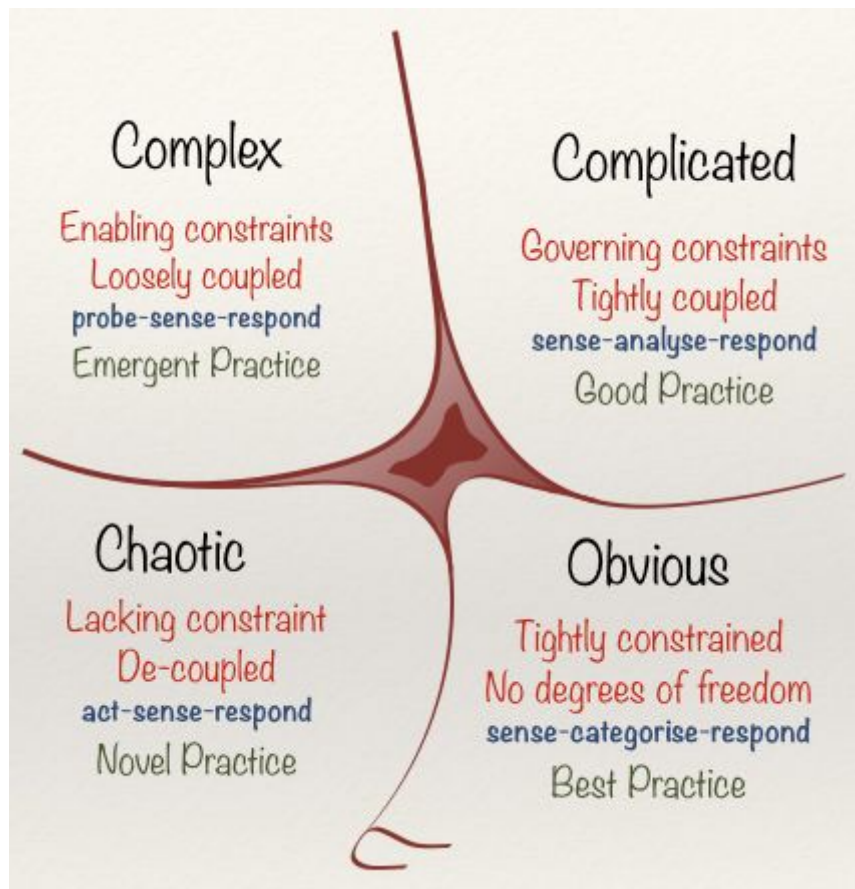
1. **המוכר** - המרחב המוכר שבו מתנהלת רוב העשייה, בו הסדר ברור וכבר פותחו הוראות הפעלה ביחס להתמודדויות עם אתגרים. בעקבות זאת, מתאפשרת רדוקציה של בעיה למרכיביה, מציאת הרכיבים הבעייתיים, והתמודדות עמם בנפרד כדי להרכיב מחדש את המערכת לפעולה תקינה. תפקידו של המנהל במרחב הזה, הוא בעיקר בחיבור בין האתגרים העולים לכלים שהארגון פיתח. במרחב זה העבודה היא בעיקרה זיהוי הבעיה, סיווגה ופתרון באמצעות הכלים הידועים.

2. **הניתן לידיעה** - המרחב שבו גורמים רבים מעורבים ומתקיים קשר דטרמיניסטי/לוגי. ריבוי האלמנטים באיזור המורכב מקשה על הבנת **מקור** הבעיה ואת המענה הנדרש לה. בשל כך, המענים שפותחו קודם לכן - בארגון, או במקומות אחרים - אינם רלוונטיים להקשר הספציפי (אי אפשר לקטלג לקטגוריה מוכנה). עם זאת, מתקיים קשר של סיבה ותוצאה ולכן חקירה מקצועית תניב מענה מדויק וישים (ולכן הוא מוגדר כ"ניתן לידיעה"). משימת המנהל במרחב זה הינה בעיקר מציאת המומחים או מציאת הפורום הרלוונטי למחקר הבעיה ומציאת הפתרון.

3. **הסבוך** - המרחב הסבוך הוא זה שבו ריבוי הגורמים שלהם יכולת עצמאית לבחור, לפעול ולהשפיע על המערכת איננו מאפשר זיהוי של סיבה ותוצאה. אין דרך לפרק את המערכת לגורמיה כדי ללמוד אותה, שכן עצם הפירוק משנה את ההיגיון של המערכת. דוגמא מצוינת היא "מרד" חיילים, או מחאות רחבות על נושא הסקטוריאלי. הסיבה והתוצאה מתגלים במרחב זה רק בדיעבד. בשל כך, המערכת הסבוכה מתאפיינת בכך שמתקיימת בה התהוות מתמדת. משימת המנהל במרחב זה היא לגשש, לייתר תובנה ולפתח שיטות מענה חדשות עבור תובנה זו.

4. **הכאוטי** - המציאות הכאוטית היא זו שבה הדינאמיות של השינוי איננה מאפשרת יצירה של דפוסים משמעותיים. בשל כך, הגישוש איננו רלוונטי, כי כל מגע עם המציאות מספק היטל על סוגיה אחרת ולאורך הזמן לא נוצרת הבנה של הבעיה. המצב הכאוטי הוא כמעט תמיד זמני. במקרה כזה - נכון לפעול על פי תחושות בטן ומתוך התגובות לייצר תובנות על המצב ולפעול בעקבותיהן.

ניתן לראות כי המודל מתייחס למצב הכאוטי כמצב רע, שבו צריך לפטל כשאר מגיעים אליו אך אין צורך לשאוף להגיע אליו, כאשר כל משימת המנהל בו היא להקטין את עולם הבעיה לכיוון המרחב הסבוכ או המרחב הניתן לידיעה, מתוך הנחה שהמרחב הזה מייצר אי ודאות ניהולית.



עם זאת, קיימת סכנה ברורה בהתרחקות מהאזור הכאוטי, שכן מצב כזה עלול להוביל לקיפאון ארגוני, גם אם כדירקטיבה מוצהרת וגם אם כתרבות שנגזרת ממעשים בפועל אך אינה מוצהרת. הסכנות שבקיפאון ארגוני הן בעיקר אחידות מחשבתית, התעסקות בדברים לא רלוונטיים וזיהוי אתגרים באיחור רב מדי.

אז מה זה בכלל chaos-oriented management ?

לתפיסתי, ניהול כאוטיאלי אומר - לתת לחיילים משימות אמורפיות מלכתחילה, בתכיפות גבוהה מאוד לערער על הנחות היסוד שלנו ולייצר חדשות, צוותים אדומים לא כאירוע סינגולרי אלא כאירוע מתמשך, לתת משימות בקבועי זמן קצרים יחסית ובעיקר בעיקר - יצירת התחושה שאין פרות קדושות ושיש מקום לכל רעיון הזוי באשר הוא, וככל שיהיה הזוי יותר - הוא יתקבל בברכה ובשמחה גדולה יותר.

1. ניהול כזה מעודד חדשנות - כשיש הרגשה שכל רעיון הזוי - הופך לרעיון ישים ושאינן פרות קדושות, נוצרת תרבות חדשנית ויוזמת ועוד ועוד רעיונות חדשים, חדשניים ויצירתיים עולים. דבר זה נובע משני דברים - העובדה כי מחסומים פסיכולוגיים של פחד מלטעות או להעלות רעיון מטומטם לאט לאט נשברים וכן העובדה כי מצב כזה מייצר ללחץ קל לאורך זמן שאותו

ניתן להקפיץ לרמת לחץ גבוהה יותר על פי צורך (פותח רגע thread, יש פרק מדהים בפודקאסט של HBR שמציג מחקר על האם לחץ באמת מייצר יצירתיות, התובנה הזו לקוחה ממנו, ממליץ בחום).

2. ניהול כזה שובר קיבעון מחשבתי - ערעור הנחות היסוד והמיסוד של צוות אדום לאורך זמן, מייצרים תרבות בלי קווים מנחים ברורים וקדושים לאורך זמן, דבר זה מונע מאנשים להתאהב בהנחות יסוד מסוימת ולכן מונע קיבעון להנחות יסוד כלשהן.

3. ניהול זה מפתח מאוד את החיילים - הצורך בלחשוב ולהיות ביקורתי non-stop, הצורך בהובלת משימה החל מהשלב הרעיוני-אמורפי ועד לביצועה בפועל והצורך בעבודה בקבועי זמן קצרים יחסית, מטילים המון אחריות על החיילים ובהתאם לכך מפתחים ומשפרים אותם.

לדעתי, הניהול הכאוסיאלי הוא הכרח של העידן בן אנו נמצאים, עידן שבו, על פי מארק צוקרברג, הדרך להצליח היא move fast and break things. בנוסף, עצם העובדה שאנו חיים בארגון שרוב עבודתו מושתת על הנחות יסוד שאין לנו דרך לאשש ולדעת מראש, רק מעצימה את הצורך בהכרת ובתרגול הניהול הכאוסיאלי.

אז מה נכון? אני באמת לא יודע... להרגשתי אנחנו כארגון נוטים מאוד לשיטת ניהול סדורה וצמצום החיכוך עם האזור הכאוטי כדרך חיים, ולכן חשוב לי להביא את הדעה הנגדית כדי לנסות ואולי לשבור את הקונספציה, באם קיימת כזו.

מקורות:

<http://alumni.media.mit.edu/~brooks/storybiz/kurtz.pdf>

[https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/3459515/A_Leader_s_Framework_for_Decision_Making - HBR.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1515867254&Signature=5kVr%2Fh2PLVvDscC7WTFcM1tTb7Y%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA_leaders_framework_for_decision_making.pdf](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/3459515/A_Leader_s_Framework_for_Decision_Making_-_HBR.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1515867254&Signature=5kVr%2Fh2PLVvDscC7WTFcM1tTb7Y%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DA_leaders_framework_for_decision_making.pdf)

<http://www.jackvinson.com/blog/2011/11/22/cynefin-and-systems-thinking?rq=Cynefin>

<https://open.spotify.com/episode/6hFqOtxoQxVTV6mTYY2h5C?si=L8CHmsk1TA-fZpDr2CzXv>
[w](#)