

מנהיגות בין סדר לכאוס בעידן של תמורות מושגים והנחות יסוד - על סדר, כאוס ואלתור

עידן של תמורות מחייב אותנו לחשיבה מחודשת כאנשי חינוך בכלל וכמנהיגים ומובילים בפרט. המסמך שלפניכם כולל מושגים והנחות יסוד שישמשו אתכם כמודל לחשיבה ולתכנון על המרחב שבין הסדר לכאוס ויסייעו לכם לבחון כיצד **אלתור** יוכל להיות לעזר כאמצעי לתכנון ולהתנהלות במצבים מערערים.

מושגים

Order

1. סדר

דברים, ולכל דבר יש את המקום שלו (רזי ויחזקאלי, 2006).

סדר הוא מצב שבו קיימת מידה רבה יחסית של ודאות וניתן להגיע לפתרון אופטימלי. זה מצב שבו קיימת אבחנה בין

Chaos

2. כאוס

הגדרה ממילון אאוריקה: כאוס הוא מצב של אי סדר שמתרחשים בו דברים בצורה אקראית ולא מאורגנת. בדרך כלל יש נטייה לחשוב שמערכת כאוטית יש בה מעין אי סדר מוחלט. כיום יש חוקרים שמוצאים גם באי-סדר סוג של הגיון.

כאוס הוא מושג הלקוח מיוונית, ומשמעותו הראשונית היא התהום הקדמונית. פירושה המילוני של המילה בעברית, בהקשרה המקראי, הוא תוהו ובוהו, ובהרחבה סמנטית, אנדרלמוסיה - היעדר צורה מתוכננת, מצב של אקראיות ואי סדר (גליק, 1991: עמ' 4).

Chaorder

3. כאורדר

מצבים מערערים יהפכו אותה ל'בלתי שבירה' ולחסינה בפני משברים (שם).

הוק ניסה לבנות את חברת ויזה כארגון כאורדי. הוא טען בספרו "לידתו של העידן הכאורדרי" ("Birth of the Chaordic Age") שהצלחתה 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 במגוון רחב של ארגונים עסקיים, חברתיים, קהילתיים וממשלתיים (רזי ויחזקאלי, 2006).

מרחב שבו מתנהלים בין הסדר לכאוס. מאתרים את דפוס הפעולה שירסן את הכאוס, ומחזירים את המערכת לשליטה; אבל לא לסדר הקודם. במילים אחרות, במרחב כאורדי יוצרים סדר חדש במצב מערער. המתח בין כאוס וסדר עשוי לקדם חדשנות ויצירתיות (רזי ויחזקאלי, 2006).

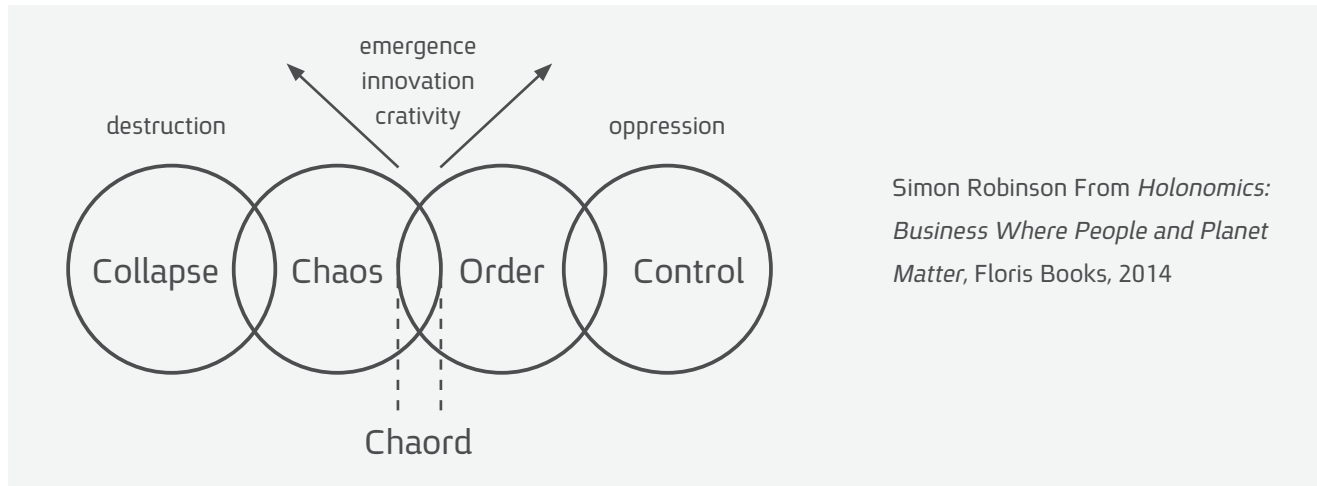
מושג זה נוצר על ידי די וו' הוק (Dee W. Hock) מייסד VISA לאחר שהיה שותף בוועדה שהצליחה להסדיר את הכאוס שהתחולל בשוק כרטיסי האשראי בארצות הברית. לאור ניסיונו בבניית מערך כרטיסי האשראי מחדש, הגה הוק רעיון, לאפשר לחיות בין הסדר לכאוס; או, על סף הכאוס. הוא קרא למרחב כזה כאורדי (Chaordic). המתח בין כאוס וסדר יוצר את החדשנות הנדרשת; ההתמודדות הבלתי פוסקת עם

The Edge of Chaos

4. סף כאוס

בו שינויים במערכת יכולים להביאה לכיוונים שונים, שבין התנהגות כאוטית לסדר, ולעודד דינמיות (רזי ויחזקאלי, 2006).

המונח סף הכאוס או סף גבול הכאוס הוא הגבול העדין שבין הסדר לכאוס. מצב שבו כמות ההזדמנויות היא הגדולה ביותר אך גם הסיכונים, בהתאמה. זוהי מטפורה של מרחב וזמן למצב



Disciplined improvisation

5. אלתור מבוסס

• ביצוע של הצגה, נגינה וכדומה לפני קהל ללא הכנה מראש (בלועזית: אימפרוביזציה).

הגדרה מילונית למונח אלתור ניתן למצוא באקדמיה ללשון העברית:
 • מעשה שנעשה בלי תכנון והכנה מראש ומותאם לצרכים ולתנאים בעת העשייה.

הנחות יסוד

אלתור יכול להתחבר לחלקנו למקום לא מקצועי שמעורר תחושת אי נחת. לאור זאת, מצאנו לנכון להשתמש במונח "אלתור מבוסס". המילה "מבוסס" מתחברת לשני מובנים:

1. אלתור מבוסס על רמת המומחיות שנדרשת מחברי הקבוצה שפועלים באופן כזה;
2. אלתור מבוסס על הידע השיתופי שנבנה והיחסים בין חברי הקבוצה.

אלתור מבוסס (Disciplined improvisation) הוא "תהליך דינמי הכרוך בשילוב של תכנון ואימפרוביזציה" (Brown & Edelson, 2001:p. 4).

מה תרומתו של אלתור מבוסס?

אלתור מבוסס הוא צורת התבוננות לגבי האופן שבו אני פועל ותופס את פעולתי במצב כאורדי, או כשאנו על סף הכאוס. טמון בו הפוטנציאל להוביל לפתרון בעיות באופן שיתופי, לחשוב על רעיונות חדשים ולהגיב בצורה אפקטיבית למצבים בסביבה משתנה, ובכך נעוץ חוזקו. במחקר של החוקרת סויר (Sawyer, 2006), היא למדה צוותים שפעלו בהרכבים שעבדו באימפרוביזציה, כמו קבוצות ג'אז ותיאטרון. קבוצות אלו התאפיינו בכך שחברי הקבוצה, שהיו מומחים בעבודתם, בנו אחד על הנגינה או על המשחק של האחר, כאשר תרומותיו של כל חבר השפיעה על האחרים להעלות את הרף ולחשוב על רעיונות חדשים. יחד, צוות האימפרוביזציה יצר פתרון יצירתי-חדשני, כזה שהוא רלוונטי יותר לסביבה המשתנה וטוב יותר ממה שכל אחד מחברי הצוות יכול היה לפתח לבדו.

נדגים בעזרת קבוצות תיאטרון שפועלות באימפרוביזציה את האמור לעיל. שחקני אימפרוביזציה מאומנים לעקוב אחר כמה כללים בסיסיים המסייעים לביצוע של יצירה קולקטיבית. החשוב ביותר הוא כלל המכונה "כן, ו...": בכל פנייה לשיחה, שחקן צריך לעשות שני דברים: באופן מטפורי לומר כן, על ידי קבלת ההצעה שהוצעה בפנייה הקודמת, ולהוסיף משהו חדש למסגרת המשחק הדרמטית. תפנית שמקבלת את ההצעה הקודמת מבלי להוסיף שום דבר חדש לא מקדמת את הדרמה, ועדיף שהסצנה תמשיך על ידי הצגת משהו חדש למסגרת הדרמטית בכל סיבוב (שם).

אלתור מבוסס למידה כפעילות חברתית משותפת, אשר מנוהלת באופן קולקטיבי על ידי כלל המשתתפים, לא על ידי מנהיג אחד לבדו. במהלך האימפרוביזציה המנהיג יוצר דיאלוג עם הצוות כעמית לחשיבה, נותן להם חופש ביטוי כדי להבנות באופן יצירתי את הידע האישי שלהם, כאשר הוא מספק את האלמנטים של המבנה כפיגום אפקטיבי להבנייה משותפת של התהליך (Sawyer, 2004).

כיצד מתקשר אלתור מבוסס למומחיות בתחומים אחרים?

אלתור מבוסס מבחינה מקצועית תמיד מתרחש במבנה ובמסגרת. אימפרוביזציה של הרכבי ג'אז נעשית באמצעות מסגרת של שיר מוכר; קבוצות תיאטרון שפועלות באימפרוביזציה משתמשות בקווי מתאר רחבים כדי לספק אימפרוביזציה לפי מסגרת זמן שנקבעה מראש (Sawyer, 2004).

אלתור מבוסס מתאים למשימות בלתי מובנות ללא נהלים או תשובות ברורות, כאשר במסגרתו אינטראקציה יעילה שתלויה ב"תהליך חילופי דברים הדדי בו משותפים רעיונות, השערות, אסטרטגיות וספקולציות" (Cohen, 1994:p. 4). כאשר רוצים לפעול באלתור מבוסס, נתמודד עם מתח המוכר להרכבים שפועלים כך: בין **הצורך במבנים קיימים שהוכנו מראש** לבין **הצורך להשאיר גמישות** כדי לאפשר לשיתוף פעולה ולחשיבה המשותפת להתממש (Azmitia, 1996; Cohen, 1994). מאפיין בולט של קבוצות אלה הוא שמנהיג הקבוצה ועמיתיה הם מומחים בעבודתם, מומחיות אשר מאפשרת להם להתנהל במתח הזה באופן אפקטיבי (Sawyer, 2004, 2006).

על מנהיגים לנהל את האיזון בין מבנה לאימפרוביזציה בצורה שונה מג'אז או קבוצת תיאטרון. **הם לא יכולים להרשות לעצמם להיכשל יותר מדי** כי הלמידה של הצוות עומדת על הפרק; כנראה שהם תמיד יצטרכו שיהיה להם יותר מבנה מאשר הופעות אימפרוביזציה. תיאורטיקנים חינוכיים הציעו מגוון מונחים למבנים המשמשים אלתור מבוסס: פיגומים, פורמטי פעילות, תכניות עבודה, מסגרות פדגוגיות, שגרות או יחסי גומלין.

בחינות של משחקים ופורמטים של תיאטרון אלתור יכולים לעזור לנו להבין טוב יותר את הקשר בין מבני תכניות הלימודים, תהליכי עבודה ולמידה. **המנהיגים היעילים ביותר הם אלה שיכולים להשתמש ביעילות במגוון רחב של מבני עבודה, פיגומים ופורמטים של פעילות בהתאמה לצוות.** השינויים הללו כשלעצמם הם תגובות אימפרוביזציה לצרכים הייחודיים של צוות העבודה (Sawyer, 2006).

כיצד יכול שיח במציאות שמזמנת אלתור מבוסס להיות יעיל יותר משיח מסורתי?

בעיני מבקרים רבים אלתור מבוסס נראה לא יעיל - בזבז זמן או תחושה של העברת אחריות של המנהיג אל הקבוצה. קוב (Cobb, 1995) טען כי אינטראקציה מעין זו היא רב ווקאלית: מכילה פרספקטיבות מרובות ולא נקודת מבט יחידה "נכונה" של המנהיג. שני שותפים יכולים להגיע למענה לסוגיה, אך להשתמש בשיטות שונות. אף על פי שלעתים נראה שלא מקשיבים זה לזה, הם משפיעים באופן הדדי זה על טיעוני האחר, ושניהם עושים התקדמות רעיונית על ידי פירוט הנחותיהם. על ידי החלפת דעות ועל ידי זיהוי של המשותף לשני הפתרונות שלהם, הם בונים בהדרגה הבנה חזקה ועמוקה של המענה לסוגיה (Sawyer, 2004).

ניתוח זה מעלה שלומדים מהקונפליקט והמחלוקת של אינטראקציה בין עמיתים כאשר יש מספר פרספקטיבות, או הטרוגלוסיה, מושג שבו עוסק החוקר בקטין (Bakhtin, 1981). ישנם הרכבים צוותיים שעורכים אימפרוביזציה באופן דומה, שכן קולותיהם של המבצעים מתמזגים זה בזה ומתמזגים יחד בשיתוף פעולה. שני שותפים יכולים ללמוד משיח שיתופי

מכיוון שישנן נקודות מבט מרובות. צורת למידה זו יכולה לעבוד רק אם מתקיימת אימפרוביזציה, ללא תוצאה קבועה מראש וללא תסריט מוגדר מראש. הלמידה השיתופית עובדת רק אם יש שיח של תן-קח, כפי שתגובתיות זו מתבטאת בג'אז ובקבוצות תיאטרון שמבצעות אימפרוביזציה. יותר משני עשורים של מחקר הראו שצורה זו של פרקטיקה משותפת מועילה באופן ייחודי ללמידה במגוון רחב של תחומי תוכן (Sawyer, 2004).

ביבליוגרפיה

גליק, ג' (1991). *כאוס: מדע חדש נוצר*. תל אביב: מעריב.

עפרון, ר', ויחזקאלי, פ' (2006). *העולם איננו לינארי: תורת המערכות המורכבות - גורם חדש בניהול*. המכללה לביטחון לאומי, צה"ל והמרכז לחקר הביטחון הלאומי, אוניברסיטת חיפה.

Bakhtin, M. M. (1981). *Discourse in the novel, the dialogic imagination*. Austin: University of Texas Press.

Cobb, P. (1995). Mathematical learning and small-group interaction: Four case studies. In P. Cobb & H. Bauersfeld (Eds.), *The emergence of mathematical meaning: Interaction in classroom cultures* (pp. 25-129). Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Sawyer, R. K. (2004). Creative teaching: Collaborative discussion as disciplined improvisation. *Educational researcher*, 33(2), 12-20.