

# องค์กรเคออร์ติก

## คุณภาพในความเรียบง่ายและซับซ้อน \*

ศ.นพ. วิจารณ์ พานิช

- นิยาม
- Complexity
- Complex Adaptive System
- องค์กรเคออร์ติก
- มองผ่าน 6 เลนส์
- ใช้หลักการเคออร์ติก ภายใต้อาณาเขตของความซับซ้อน

# องค์กรเคออร์ดิก

- เชื่อว่าสภาพแวดล้อมซับซ้อน ไม่แน่นอน
- บริหารจัดการ/ทำงาน โดยใช้พลังแห่งความซับซ้อน&ปรับตัว
- พลังสร้างสรรค์สูงยิ่ง ทำสิ่งที่ไม่คาดฝันว่าจะทำได้
- หลีกเลี่ยงการควบคุม สั่งการ
- แน่วแน่ที่ความมุ่งมั่น / ภารกิจ (purpose)

ยืดหยุ่นที่กฎระเบียบ ไม่มีสูตรตายตัว

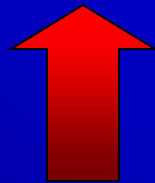
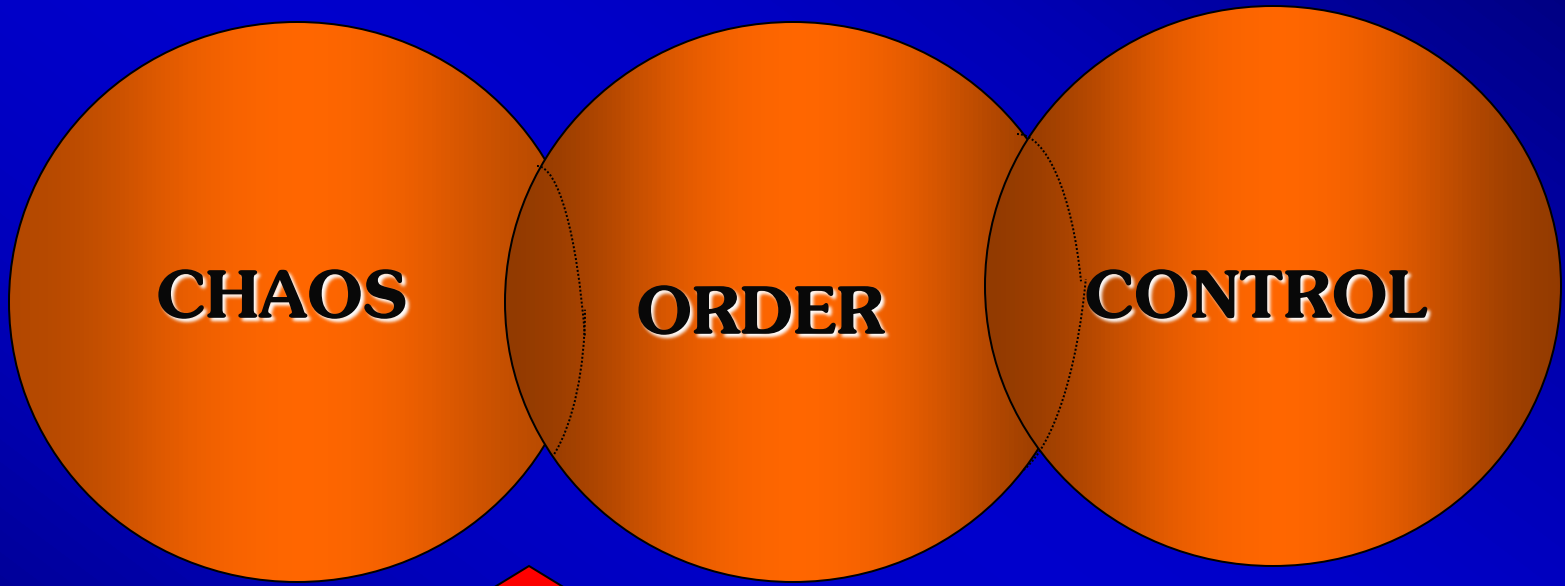


# CHAORD

- เค-ออร์ค (น.)
- สิ่งมีชีวิต องค์กร ชุมชน หรือระบบ ที่มี  
ลักษณะ **self-organizing, self-governing,**  
**adaptive, non-linear & complex**
- chaos + order

# CHAORDIC

- เค-ออร์ติก (ค.)
- ลักษณะของสิ่งมีชีวิต องค์กร หรือระบบ ซึ่งผสมผสานระเบียบ & ความไร้ระเบียบ อย่างกลมกลืน
- มีรูปแบบที่ไม่ไร้ระเบียบ แต่ก็ไม่เป็นระเบียบ
- หลักการพื้นฐานของวิวัฒนาการและธรรมชาติ



**CHAORD**

# Birth of the Chaordic Age



**D E E H O C K**

Founder and CEO Emeritus,  
**VISA**

# Life at the Edge of Chaos

Creating the  
Quantum  
Organization

**Mark D. Youngblood**

Author of *Eating the Chocolate Elephant*



# EdgeWare

insights from  
complexity science  
— for —  
health care leaders



*Brenda Zimmerman, Ph.D., Curt Lindberg and Paul Plsek*



# Complexity (1)



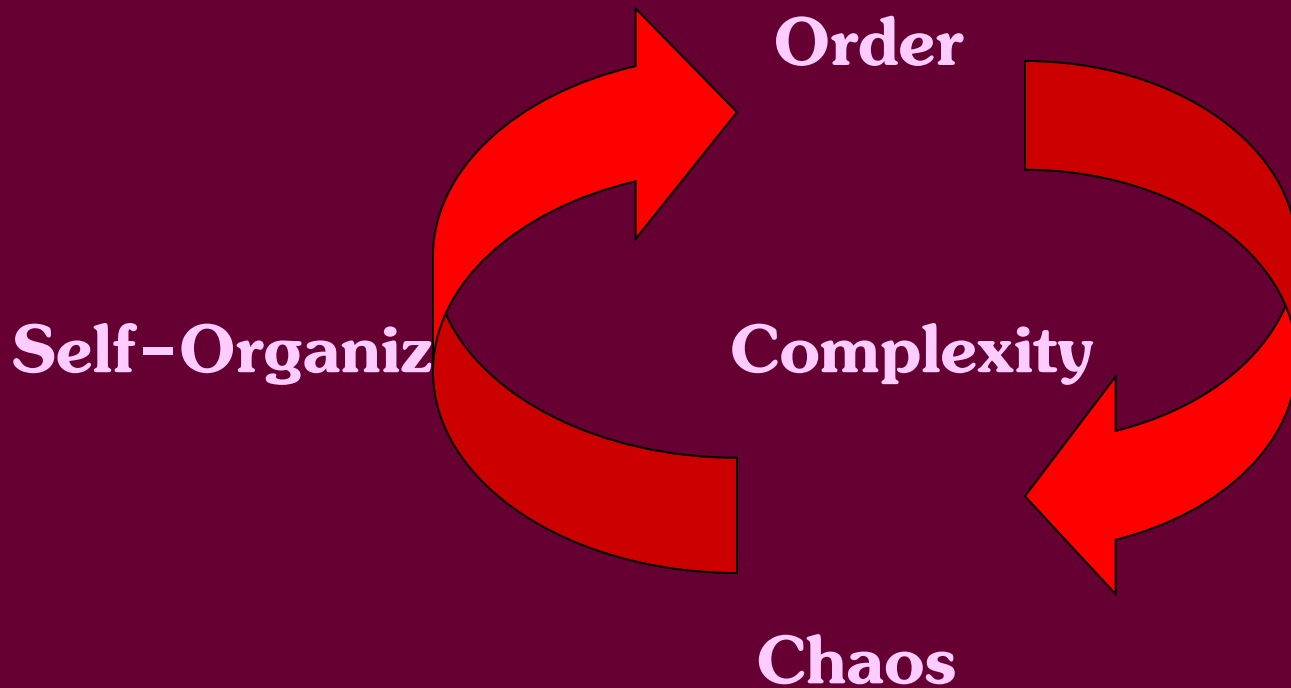
- มีทั้ง chaos และ order อยู่ด้วยกัน
- Non-linear interactive components (Dynamics)
- Cont.&Discont. Change
- Unpredictable Outcomes, Butterfly Phenomenon
- Sum of parts ≠ Whole



# Complexity (2)

- **Self-organized Criticality**
- **Emergence**
- **Shift from Objects  Relationships**
- **Far-From-Equilibrium Conditions**  
**Unstable  New Form of Order**

# Emergent Structure



Spontaneous, Adaptive, Alive

# Paradox of Complexity

- Yes & No
- Both-and ໒໓໔໕ Either-or
- Interdependence & Independence
- Simplicity ↔ Complexity
- Death & Renewal



# CHAOS (1)

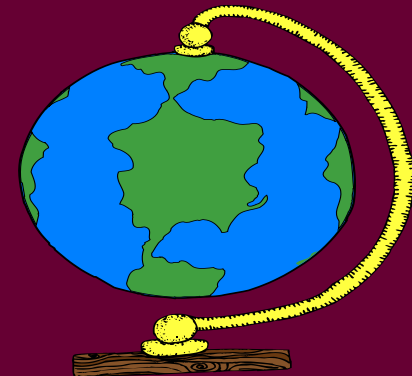
- มองผิวเผิน : ไร้ทิศทาง & ไม่แน่นอน

คาดคะเนไม่ได้

- ลึกลงไป : Deterministic & มี order แฝงอยู่

## CHAOS (2)

- พบใน non-linear dynamical system เมื่อ parameters ใกล้เคียง critical levels
- บอกว่า input เพียงเล็กน้อย อาจก่อผล มหาศาล









# COMPLEX ADAPTIVE SYSTEM (CAS)

- **Complex** = **Diversity**
- **Adaptive** = **Capacity to change**

**Ability to learn from experience**



# CAS (2)

- CASs are embedded in other CASs
- Emerging from a dense pattern of interactions
- Diversity    Future Adaptations
-    Future Adaptations
- Diversity : Key to Innovation & LT Viability

# CAS (3)

- Emergent from Self-Organization

Not External Design

- Co-evolve with Environment
  - Energy Intake
  - Stress
- Learn New Strategies from Experience
- History-Dependent



# CAS (4)

- **Quantity** → **Quality & Pattern**
- **Parts --- Context of the Whole**
- **Connectedness : Non-linear interactions**  
**between parts**
- **มีระบบรับ signal** → **เรียนรู้**
- **รับรู้ & เรียนรู้ในทุกระดับ**

# องค์กรเคออร์ดิค (กึ่งอดเวง)

- ดำรงอยู่ท่ามกลาง complexity ทั้งภายใน & ภายนอกองค์กร
- ดำรงอยู่ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง & ไม่แน่นอน
- จัดองค์กรให้ adaptive & self - organizing
- เป้าหมายคือ การปฏิบัติภารกิจที่กำหนด (purpose)

# ลักษณะขององค์กรเคออร์ดิค (1)

- มีความมุ่งมั่น (purpose) และหลักการ (principle) ที่มั่นคง
- จัดรูปแบบหน่วยงานกันเอง (self-organize) และควบคุมกันเอง (self-govern) ทั้งในองค์กรใหญ่ และหน่วยย่อย
- องค์กรมีหน้าที่ส่งเสริม (enable) การทำงานของหน่วยย่อย
- รวมพลังจากรอบด้าน สร้างเอกภาพจากภายใน

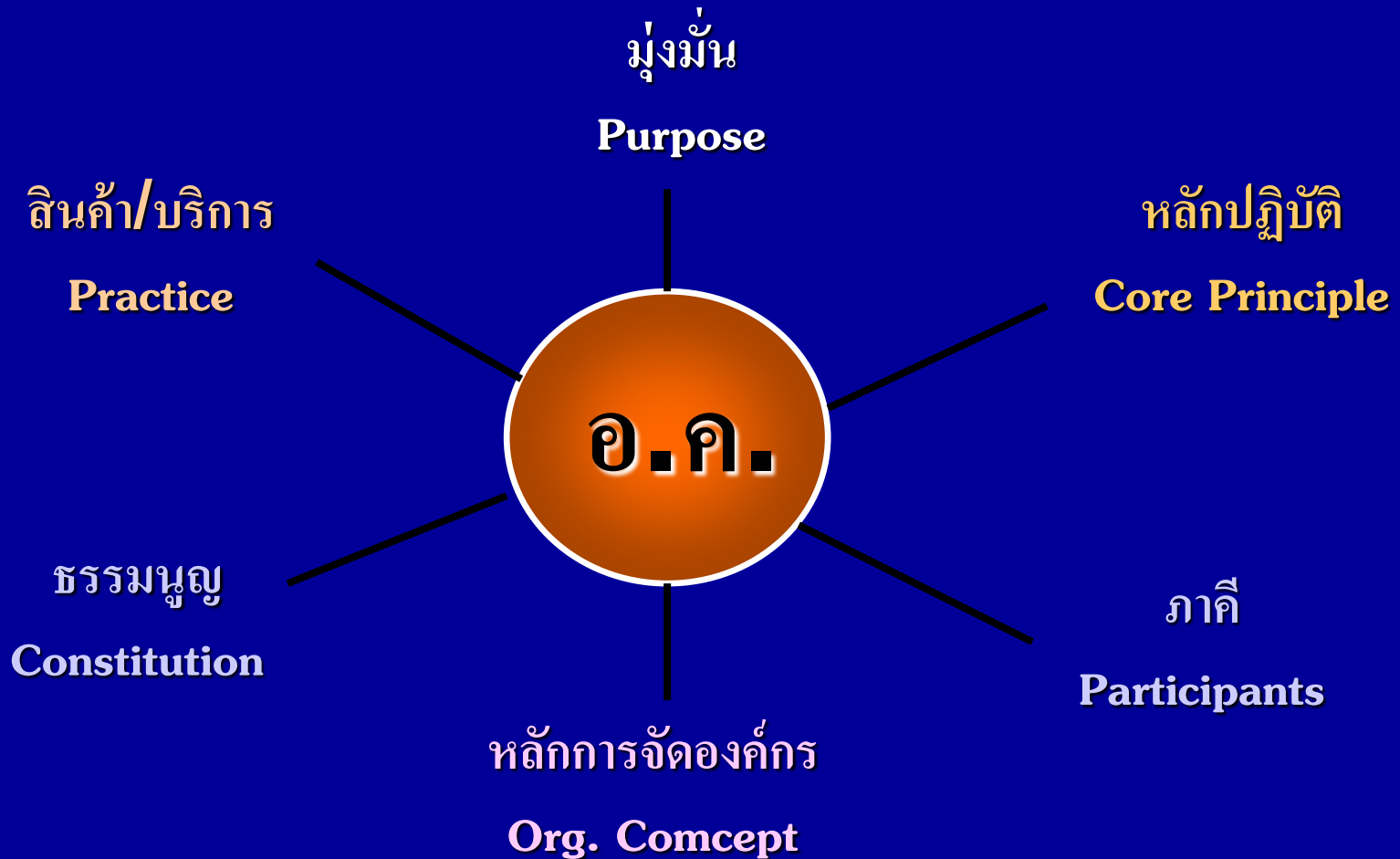
## ลักษณะขององค์กรเคออร์ดิค (2)

- กระจายอำนาจ สิทธิ ความรับผิดชอบ และผลประโยชน์
- เจริญงอกงามขึ้นท่ามกลางความหลากหลาย ความซับซ้อน และการเปลี่ยนแปลง
- ใช้ความขัดแย้ง ความเป็นสองขั้วในสิ่งเดียวกัน (paradox) อย่างสร้างสรรค์
- หลีกเลี่ยงการควบคุม & สั่งการ

# ลักษณะขององค์กรเคออร์ติค (3)

- ใช้ความร่วมมือ & การแข่งขันอย่างสร้างสรรค์
- เรียนรู้ ปรับปรุง และสร้างนวัตกรรม เป็นวงจร
- ให้อิสระในการคิดริเริ่ม ประดิษฐ์ หรือตัดสินใจ
- ส่งเสริมความเป็นมนุษย์ & โลกชีวภาพ
- ไม่สามารถบริหารจัดการได้ แต่ใช้ภาวะผู้นำได้

# มองผ่าน 6 เเลนส์



# ความมุ่งมั่น (Purpose)

- เป้าหมาย, วิสัยทัศน์ + พันธกิจ ขององค์กร
- มีมิติด้าน ค่านิยม ความเชื่อ จิตวิญญาณ
- เครื่องมือสร้างเอกภาพท่ามกลางความหลากหลาย
- มั่นคง ไม่เปลี่ยนแปลง
- รพ.ปฐมบริการ : เป็นผู้นำด้านการแพทย์ครบถ้วน

# หลักการ หลักปฏิบัติ (Principles)

- สำหรับให้สมาชิกยึดถือร่วมกัน เน้นที่สมาชิก
- มีมิติด้าน ค่านิยม ความเชื่อ จิตวิญญาณ
- เครื่องมือสร้างเอกภาพท่ามกลางความ

## หลากหลาย

- บางข้อเสมือนขัดแย้งกัน **creative tension**



# ตัวอย่าง หลักปฏิบัติ

- เปิดโอกาสให้ใครก็ได้ ที่ยอมรับความมุ่งมั่นและหลักปฏิบัติขององค์กรเข้ามาเป็นสมาชิก
- สมาชิกมีสิทธิรวมตัวกันได้เอง เพื่อปฏิบัติภารกิจตามความมุ่งมั่นและภารกิจขององค์กร
- มอบอำนาจตัดสินใจไว้ ณ จุดปฏิบัติงาน หรือใกล้จุดปฏิบัติงานมากที่สุด
- สร้างความพร้อมใจ ไม่ใช่บังคับ ในการแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง

# ภาคี ผู้มีส่วนร่วม (Participants)

- ผู้ปฏิบัติงานในองค์กร ผู้รับผลกระทบ
- มองกว้าง เชื่อมโยง
- บุคคล หรือองค์กร
- แสดงบทบาทหลากหลาย หลากหลายระดับของ  
ความรับผิดชอบ
- มองในลักษณะ “ระบบนิเวศน์”



# หลักการจัดระบบการทำงาน (Organization Concept)

- หลักการจัดความสัมพันธ์ภายในองค์กร
- จินตนาการ คุณค่า ความไม่แน่นอน
- เปิดกว้าง (inclusive)
- มีหลายศูนย์ (multicentric) กระจายอำนาจ (distributive)

# หลักการจักระบบการทำงาน (2)

- จักรูปแบบตัวเอง (self-organized)  
    ปรับตัวเอง (self - evolving)
- ภาครัฐ เป็นเจ้าของ & ผู้กำกับดูแลในส่วนของตน  
    “คณะกรรมการ” ดูแลเฉพาะภาพรวม
- หลากหลาย (diverse) ปรับตัว (adaptive)
- เหนียวแน่นต่อ purpose & core principles

# ธรรมนูญ (Constitution)

- ข้อตกลง ทางใจ & ทางกฎหมาย
- เขียนแบบ “มีส่วนร่วม” “ทีมยกร่าง”
- ระบุ purpose, core principles, org. concepts ไว้ชัดเจน
- “กระบวนการ” เขียน สำคัญกว่า สาระในธรรมนูญ
- เครื่องมือ ดำรงอยู่ในสังคม



© 1991, 1994 AL ROSS

*“Gentlemen, gentlemen! Wipe that fiscal frown off your faces!”*

# กิจกรรม บริการ (Practices)

- ปรับได้ ตามสถานการณ์แวดล้อม
- มั่นคงอยู่กับ **purpose**
- มุ่งผลผลิต ตามความพึงพอใจของลูกค้า
- ยืดหยุ่น ตัดสินใจ ณ จุดใกล้ลูกค้าที่สุด
- คิดปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา จากผล **feedback**

# เงื่อนไขแห่งองค์กรเคออร์ติก

- อิสรภาพ Freedom
- เคารพ & เชื้อมั่น ในความเป็นมนุษย์
- ใช้กระบวนการ interaction
- Empowerment
- เป็นระบบเปิด & ปิด Feedback & Autopoiesis
- วัดความสำเร็จ (ควบคุม) ที่ผล

# Theories E and O of Change

| <b>Purpose&amp;Means</b> | <b>Theory E</b>             | <b>Theory O</b>                                 |
|--------------------------|-----------------------------|---|
| <b>Purpose</b>           | <b>Maximize econ. value</b> | <b>Dev.<br/>Organizational<br/>capabilities</b> |
| <b>Leadership</b>        | <b>Top-down</b>             | <b>Participative</b>                            |
| <b>Focus</b>             | <b>Structure&amp;System</b> | <b>Culture</b>                                  |
| <b>Planning</b>          | <b>Programmatic</b>         | <b>Emergent</b>                                 |
| <b>Motivation</b>        | <b>Incentives lead</b>      | <b>Incentives lag</b>                           |