

## ישראל כ"ץ. ארגונים בעולם פוסטמודרני.

תל אביב: רסלינג. 2012. 243 עמודים

### ורדה וסרמן\*

ספרו של ישראל כ"ץ מציג בפנינו ניסיון ראשון וחשוב מאין כמוהו להרחיב ולהעשיר את התחום של חקר ארגונים באמצעות פרספקטיבות פילוסופיות פוסטמודרניות, שרוב העוסקים בתחום - יועצים ארגוניים, מנהלי משאבי אנוש, חוקרי תורת הארגון - אינם נחשפים אליהן בעבודתם. עיקר תרומתו הוא בניסיון לחשוף את היסודות הכאוטיים, הבלתי מוסדרים, הבלתי נשלטים והבלתי אחידים של המציאות הארגונית, ולערער את השיח הארגוני התועלתני שממוקד באופן בלעדי באפקטיביות ובענייניות. אף שקולות דומים נשמעים בשנים האחרונות גם בישראל, הן במחקר הארגוני והן בשיח הייעוצי, כ"ץ הוא בוודאי סמן מרכזי במהלך שהוא כשלעצמו ראוי לשבח בעידן שבו השיח המודרניסטי עדיין שולט בקרב מנהלים ויועצים.

הספר מאורגן על ציר פרסונלי ותמטי ונסמך בו בזמן על הצגת הגותם של שמונה פילוסופים פוסטמודרנים צרפתים ועל התמות המרכזיות שעולות בעקבות הקריאה בהם. בכל פרק בוחר כ"ץ להתייחס לסוגיה מרכזית אחת בניסיון לייצר פסיפס שלם של עקרונות החשיבה הפוסטמודרנית, ובניסיון לגעת במגוון רחב ככל האפשר של שאלות שמעסיקות את החוקרים הארגוניים הביקורתיים.

הספר פותח בפרק על ז'אן פרנסואה ליוטאר, אשר נחשב מי שטבע את המונח "פוסטמודרניזם", במטרה להסביר את המושג ואת עקרונותיה המרכזיים של הגישה ולבחון את הרלוונטיות שלה לחיים הארגוניים. בפרק זה פורט תחילה כ"ץ את המשנה המודרניסטית ואת תחלואיה החברתיים ומראה כיצד תורגמה לחיים הארגוניים באמצעות המטפורה המכניסטית של מורגן ותיאור מגבלותיה. בהמשך הוא עובר לדיון קצר בפוסטמודרניזם ובמאפייניו העיקריים, ולאחר מכן מציין רשימת הקשרים ארגוניים שנגזרים מאותם עקרונות.

הפרק השני דן בארגון כטקסט דרך משנתו של ז'אק דרידה ומתמקד בדקונסטרוקציה ובקריאת המרובות של טקסטים ארגוניים (סיפורים, חוזרים ארגוניים, תכניות עבודה, ספרי נהלים וכו'). בפרק זה מבקש כ"ץ להראות את האופי הפרדוקסלי ורווי הסתירות של השיח הארגוני, אשר מתיימר ליצור אחידות, ביטחון, שליטה וקומפוטנטיות. בניסיון לפרק סדר מדומיין זה מבקש כ"ץ לנתח את השיח הארגוני השכיח על "ניהול פרויקטים" ברוח הדקונסטרוקציה באמצעות רצף של רעיונות בדבר מורכבות התפקוד של ארגונים בסביבה משתנה.

הפרק השלישי מתמקד בפיקוח ארגוני דרך הגותו של מישל פוקו, ובאמצעותה מתוודע הקורא אל אחת הסוגיות המרכזיות ביותר בחקר ארגונים: סוגיית הכוח והשליטה. פרק זה, אשר בולט בבהירותו לעומת הפרקים האחרים, מתחקה אחר הדיון בשאלות של חירות אפשרית מחד גיסא ומשמוע וציות מאידך גיסא, ובו מוזמן הקורא להחיל את רעיונותיו של פוקו בדבר מוסד הכליאה גם על מסגרות ארגוניות מודרניות, כגון חברות היי-טק ומוקדי שירות, ולנסות לחשוף את אופני השליטה החדשים בארגונים כיום. בפרק זה חושף כ"ץ בפני הקורא כמה שיטות

\* החוג לניהול וכלכלה, האוניברסיטה הפתוחה

משמוע נפוצות בארגונים, כמו משמוע הגוף, הזמן והמרחב, ואף מעשיר כל אחת מהן בדוגמאות קונקרטיות וברורות.

הפרק הרביעי משרטט את תפקידה של האידאולוגיה בחיים הארגוניים דרך תורתו של לואי אלטוסר. בפרק זה מאיר כ"ץ את התפקיד של ערכים ארגוניים בחינוך מחודש של סובייקטים ארגוניים חייכנים ומאירי פנים אגב מחיקתו של היחיד ומגוון הרגשות שלו. כ"ץ מבקש לערער על הניטרליות של מערכות ההכוונה האידאולוגיות, אשר מבקשות "להטמיע" (מילה טעונה ובעייתית בפני עצמה) בקרב עובדיהם ערכים נורמטיביים בדבר הארגון "הראוי" ואופני ביצוע העבודה "המוצלחים".

בפרק החמישי מפגיש כ"ץ את הקוראים עם הדינמיקה של הריבוי הצומחת מרעיונותיו של ז'יל דלז ומדגיש את האופי הדינמי והמשתנה של החיים הארגוניים ואת המתח הדיאלקטי שבין הסדרה לאקראיות. בפרק זה יש ניסיון לסדוק את ההנחה שארגונים הם ישויות מוסדרות ופונקציונליות, וניתן בו דגש מיוחד לעצמי המרובה של הארגון באמצעות מטפורת הריוזום (rhizome) של דלז, אשר במוקד שלה דימוי קנה השורש המסתעף באופן אופקי, שטחי ובלתי מוסדר. מטפורה זו, אשר הציתה את דמיונם של חוקרים ארגוניים נוספים, בעיקר בתחום תורת המורכבות, מדגישה את ריבוי הגוונים והקולות שמאתגרים את המציאות של בידולים ותיחומים נוקשים מדי, ומעלה על נס רעיונות של התארגנות עצמית, התהוות ושונות באופן שמיטיב להסביר התנהגויות ארגוניות בלתי מכוונות הצומחות מלמטה ולא מההנהלה.

הפרק השישי פותח צוהר למשנתו של ז'אן בודריאר ולשאלת המציאות והאשליה. בפרק זה דן כ"ץ במעמד של דוחות ארגוניים "אובייקטיביים" כביכול, אשר אמורים לשקף מציאות ארגונית קיימת על פי אמות מידה נתונות מראש שנועדו לשוות חזות קוהרנטית וסדורה לתהליכים ארגוניים. כ"ץ מציע כמה הקשרים ארגוניים של התאוריה של בודריאר כשהוא מתייחס, בין היתר, לממד המתעתע של תרבות ארגונית ולדימויים ויזואליים שנועדו לצורכי ראוהו.

הפרק השביעי מציג דיון מרתק בבוות ובגילוייה הארגוניים דרך עיון בתורתה של ז'וליה קריסטבה ובדגש על הקיטוב שבין המותר לאסור, בין המוקפד למרושל ובין הוודאי לכאוטי בחיים הארגוניים. בניסיון להראות כיצד מנסים ארגונים להציג עצמם כמערכות מושלמות וסטריליות, מתייחס כ"ץ לטכניקות מגוונות שנועדו להדיר את החלקים הפגומים כביכול של חיי היומיום, החל מניסוח קודי לבוש והתנהגות, דרך ריסון גילויי תשוקה ורגש מוגזמים, וכלה בהסתרת גילויי קפריזיות, תקלות ארגוניות ופיטורי עובדים שאינם נענים לציויי ארגוני זה.

הפרק השמיני ממוקד בניחות תרבות ארגונית לאור תפיסותיו של רולאן בארת ורעיונותיו בדבר ניתוח מיתולוגיות. בפרק זה מציע כ"ץ כמה תובנות ראשוניות באשר לאופני הניתוח האפשריים של ארטיפקטים ארגוניים מתוך ראייה ביקורתית ופוסטמודרנית, לרבות ניתוח הפערים בין הטקסט הניהולי ובין הפרשנות המרובה של העובדים, בין מה שנאמר למה שאינו נאמר (הטקסטים המושתקים של הארגון) והתייחסות חתרנית יותר לשיח הארגוני. כמו כן, כ"ץ מייחד מקום לתפקיד המוות בהווה הארגונית ומקשר את התיאור לניתוח ריטואלים של פְּרָדָה ואבל.

בשם עקרון ריבוי הקולות ודחיית המטא-נרטיב, כ"ץ בוחר בתאורטיקנים שונים זה מזה שמייצגים מבחר רחב של היבטים העומדים בבסיס החשיבה הפוסטמודרנית, ואינו מציע בסוף הספר מבט אינטגרטיבי קושר או משווה בין כל ההוגים הללו אלא מותיר מלאכה זו לקוראים. אמנם יש להניח כי שמונת ההוגים המובאים בספר ממילא לא היו מזהים את עצמם כמי ששייכים לאותו זרם מחשבתי, אולם דווקא מסיבה זו היה נכון, לטעמי, אילו הציג כ"ץ את הגרסה האישית

שלו, אשר מלקטת תובנות מכל אחת מהגישות המוצגות ואשר התגבשה אצלו כפרקטיקה וכאידיאולוגיה ייחודית בשוק הייעוץ והמחקר הארגוני בישראל. ייתכן כי הימנעות זו היא תוצר של מה שהוא עצמו מעיד עליו בפתח הספר באומרו: "אין זה טקסט של חסיד גמור של גישה פוסט-מודרנית, גם משום שגישה כזו מביטה בהסתייגות ובחשד על התמסרות גורפת וגם משום נטייתי לספקנות לנוכח כל דוגמה ורצוני להיות מחוצה לה" (עמ' 8). ואולם, עמדה זו, הגם שהיא מתיישבת בעצמה עם הרעיון הפוסטמודרני, גובה מחיר ממי שמבקשים ללמוד על הגישה הביקורתית והפוסטמודרנית ועל האופנים שבהם אפשר ליישמה בפועל בנייהול או בייעוץ ארגוני. הספר אינו מיועד אפוא לסטודנטים ללימודי ארגון, וכפי הנראה גם לא למנהל/ת המצוי/ה, אלא למיטיבי לכת פוסטמודרנים המצויים בנככי התאוריה הארגונית הביקורתית.

הספר מבוסס על ניסיון אישי עשיר בייעוץ ארגוני ועל בקיאות תאורטית מרשימה של אדם המשלב בין פרקטיקה לתאוריה, וכוחו הגדול הוא בהצגתה של נאמנות חסרת פשרות לתפיסת עולם מורכבת, לא תמיד פופולרית וקומוניקטיבית, שמציבה אתגר ממשי בפני הגישה הפוזיטיביסטית המיוחסת לייעוץ הארגוני. עם זאת, הטקסט נוטל אחידות נרטיבית, ולכל פרק יש מבנה אחר, וניכרת נטייה ברורה להדגמה אנקדוטלית של מקרים ארגוניים ושל תובנות חשובות הנובעות מעמדתו הבלתי מתחייבת של כ"ץ. ייתכן כי הצגת מקרה מבחן אחד מרכזי שאותו היה מנתח לאור משנתם של ההוגים השונים - נוסח ספרים אחרים שעוסקים בראייה הפוסטמודרנית לחקר ארגונים<sup>2</sup> - הייתה מסייעת בהנגשת הטקסט. יתר על כן, לאור הגישה הביקורתית שמציע הספר, מפתיע גללות שנעדרות ממנו הזווית המגדרית והזווית האתנית, אשר נשארות בגדר רמיזה בלבד בתובנות הנגזרות מחלק מההוגים.

כתיבתו של כ"ץ פתלתלה, מסועפת ומלאה באסוציאציות להוגים ולרעיונות משיקים (בעיקר ללאקאן). כ"ץ אינו מתחנף לקורא ואף גורם לעתים קרובות לתסכול בדומה לחוויית הקריאה של הטקסטים הפוסטמודרניים שהוא מנתח. הוא מציב תמרורים חשובים להבנת השיח הביקורתי לחקר ארגונים, אולם חולשתו העיקרית של הספר היא שכ"ץ אינו נכנס לעובי הקורה של התובנות המרתקות שהוא מציע ועושה שימוש נרחב מדי ברשימות תבליטים (bullets) שאינן מתאימות בעיניי לסוג כזה של כתיבה, משום שאינן מאפשרות העמקה של ממש בטקסט ובמשמעויותיו. כתוצאה מכך, הקריאה דומה לעתים לסעודה שנעדרת ממנה המנה העיקרית, והיא משאירה את הקורא רעב לעוד.

על אף הבעיות הללו, כ"ץ הניח על מדף ספרי הניהול מסמך מאתגר וחשוב, והוא ממלא עבור הקורא הישראלי חלל שהגיעה העת למלאו. הספר קורא ליועצים ארגוניים שלא להיכנע לשיח הניהולי הפשטני ושלא להתענג יתר על המידה על הקרבה לשולחן המלך, אלא לפקפק, לערער ולאתגר תדיר את הנרטיב השולט בארגונים.

2 ראו למשל Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. London: Sage.