

ורדה וסרמן ותמר בליץ

על פילים וארגונים

על תהליכי הדרה והזרה בארגונים מפרספקטיבה של שני ספרי ילדים

מאמר זה ידון בשני טקסטים, שדרכם ננסה לבחון את היחסים המורכבים בין קבוצה לבין ה"אחר" בתוכה, תוך התייחסות גם לקונטקסט הארגוני. תמצית הטקסטים מובאת להלן:

בנצי | מאת דייוויד מק־קי

זהו סיפור על עדר פילים מכל הסוגים: צעירים וזקנים, גבוהים ונמוכים, שמנים ורזים; כולם באותו צבע ובכל זאת שונים זה מזה ועלזים. לעומתם הפיל בנצי הינו שונה וחריג. בנצי הוא פיל צבעוני, ואין לו צבע של פיל. לבנצי יש תפקיד בעדר: הוא זה שמצחיק את הפילים ועושה אותם עלזים. לילה אחד נודדת שנתו של בנצי. הוא חושב שנמאס לו להיות שונה, ומייחס את צחוקו של העדר להיותו צבעוני. בנצי מחליט לעשות מעשה, ובשעה שכל העדר נם את שנתו, חומק לו בנצי כדי לחפש דרך להפוך להיות ככל הפילים. בדרכו פוגשות אותו חיות שונות, מזהות אותו מיד בשל מראהו הייחודי ומברכות אותו לשלום. לבסוף מוצא בנצי שיח שפירותיו כצבע הפיל. הוא קוטף את הפירות, מתפלש בהם עד שכל גופו נצבע בהם. בדרכו חזרה אל העדר הוא שב ופוגש את החיות, אך הפעם אין הן מזהות אותו, כיוון שהוא נראה ככל הפילים. מששב אל הפילים, בנצי האפור מפלס את דרכו אל מרכז העדר, וכל הפילים עומדים בשקט מבלי להתייחס אליו. בנצי מבחין כי עדר הפילים אינו כתמול שלשום – הם מאוד רציניים וחסרי תנועה. הוא מביט בהם ומתעורר בו צורך עז לפרוץ בצחוק. לבסוף, משאינו יכול להתאפק יותר, הוא מרים את החדק, קורא "בוווו!" ומתנגלגל מצחוק. העדר המופתע מזהה את בנצי, וכל הפילים נסחפים לצחוק גדול כמוהו לא צחקו מעולם. תוך כדי הצחוק הגדול יורד לפתע גשם ושוטף את בנצי, ששב ונהיה צבעוני. באותו יום מתקבלת החלטה בעדר לחוג את "יום בנצי" פעם בשנה. ביום זה צובעים את עצמם הפילים בכל מיני צבעים, בנצי צובע את עצמו בצבע של פיל וכולם חוגגים בתהלוכה.

הפיל שרצה להיות הכי | מאת פאול קור

זהו סיפור על עדר של פילים שחי אי שם לפני הרבה שנים חיים מאושרים מאוד. כל הפילים היו מאושרים פרט לפילון אחד שלא שיחק עם אף אחד, ולהבדיל מן האחרים חש לא מרוצה ומתוסכל, נאנח ומתלונן. ציפור כחולה אחת, פרועה, שונה אך חכמה, שראתה את הפילון סובל, ניגשה אליו לבדוק מדוע הוא נראה כל כך נורא. הפילון השיב בבכי כי כל העולם הוא צבעוני ויפה ורק הפילים הם אפורים עלובים, וגילה לציפור כי חלמו הוא להיות הכי יפה והכי צבעוני מכל הפילים ובכל העולם. ניסיונות הציפור לשכנע את הפילון כי הצבע האפור מתאים לפילים יותר מכל הצבעים האחרים עולים בתווה, והפילון מתעקש כי רוצה הוא להיות צבעוני.

משמשתכנעת הציפור כי הפילון נחוש בדעתו היא מחליטה לעזור לו, ואוספת עבורו בעמל רב שלל צבעים מן הפרחים והחיות שבאזור. בדבקות, בעזרת נוצה מנוצותיה, היא צובעת את הפילון בשלל הצבעים הסגוניים שליקטה.

הפיל הנרגש מתבונן בדמותו שבמראה, מרוצה מאוד מן התוצאה ומכריז בגאון כמה יפה וצבעוני הוא. אך שמחתו אינה אורכת זמן רב. עדר הפילים מצנן את התלהבותו בלעג ובצחוק גדול, ואף מכנה אותו בשמות גנאי. הפילון המבוהל לא מאחר להבין את המסר ומתחנן לחזור להיות "פילון פשוט, אפור". כל הפילים עושים לו מקלחת הגונה ושוטפים מעליו את צבעוניותו. המסע מסתיים במסקנה שהציפור הנבונה צדקה כשאמרה שאין רע בצבע האפור ואין טוב ממנו לעם הפילים.

אלה עיקריהם של שני ספרי ילדים רבי מכר, העוסקים בעולם הפילים העדרי ובנויים על פי ז'אנר קלאסי של אגדת ילדים, הנפתחת במקום ובזמן אחר (ובמקרה שלנו: "היה היה" ו"אישם"), ממשיכה בהתפתחות דרמטית של העלילה, ומסתיימת במוסר השכל ובסוף טוב (לפחות לכאורה). בשני הסיפורים מוצג מסע לחיפוש זהות עצמית של הפרט אל מול הקבוצה והחברה החיצונית, המחדד את המתח המובנה בין אינדיבידואליזם לקולקטיביזם, בין האני לאחר.

בחרנו להתייחס לשני הסיפורים הללו משום שהם דומים לכאורה ויחד עם זאת כה שונים. שני הסיפורים עוסקים במשמעות הסימבולית של התנועה בין הצבע האפור לצבעוניות. המאמר הנוכחי מציג את הסיפורים כמשל על החיים הארגוניים האנושיים, על הריקוד שבין שייכות לאחרות, בין קבלה לדחייה, בין סובלנות להוקעה, בין אחידות להיבדלות. בכל אחד משני הטקסטים הכתיבה והאיור נעשו בידי אותו אדם, ועל כן בנייתו הביקורתי שנערוך נתייחס בו בזמן לטקסט ולאיוורם כמייצגים אותה תפיסת עולם. בשני הסיפורים עוברים הפילים תהליך דומה, אך התוצאה ועמה מוסר ההשכל שונים באופן יסודי במה שנוגע למקומו של היחיד בקבוצה: בנקודת הפתיחה אצל פאול קור הפיל (שאינו לו שם משלו) דומה לשאר הפילים (נראה כמוהם, אפור כמוהם ונחמד כמוהם), ורק התבוננות בעצמו במראה מעוררת בו שאלות לגבי זהותו ובדבר הצורך להיות שונה ומובחן מן האחרים. לעומתו, בספר של דייוויד מק־קי, כבר מלכתחילה הפיל שונה ("בנצי היה שונה, בנצי היה כולו טלאים של צבע... בנצי לא היה לו צבע של פיל"), יש לו שם מובחן ואף הספר נושא את שמו. השאלות לגבי זהותו מתעוררות בשל שונותו ורצונו להיות "כמו כולם", ומביאות אותו למסע של בירור וחיפוש זהות. בסופו של המסע משלים בנצי עם שונותו. לעומת זאת, הפיל בסיפור של קור מגיע למסקנה כי מוטב לו להיות אחד מן העדר, כיוון שמחירה של השונות הוא גבוה מדי. השונות מביאה עמה אי שקט ואילו החזרה אל העדר מביאה עמה רגיעה ("לא רוצה, אמר פילון, בקרקס להיות פילון; והתחנן, רוצה לחזור להיות פילון פשוט, אפור... וכשכל הצבע אך נשטף, מחא פילוני כף אל אף. פילוני פיל סוף סוף נרגע, וזה סוף ההרפתקה"). לעומת זאת, בסיפור של מק־קי בנצי מסיק כי עליו לקבל את שונותו ולהביא אותה אל העדר. יתירה מכך, הוא מצליח לחולל שינוי בעדר כולו ולגרום לפילים לחוות את האחרות שבתוכם ולקבלה דרך ייסודו ומיסודו של חג ההופך לחלק מן הסיסטמה.

סימבוליזציה של השתנות, או: מעברים תחת שליטה

אפשר לתאר את התהליך שעוברים הפילים כסוג של טקס מעבר. על-פי ואן-גנפ (Van Gennep, 1960) מטרתו של טקס המעבר היא להעביר פרטים או קבוצות ממצב חברתי קיים למצב חברתי חדש. על

מנת לחולל שינוי זה נערך טקס סימבולי בן שלושה שלבים, שתפקידו לייצג מעבר זה: (א) שלב ההיפרדות (separation), שבו נוצר ניתוק של הפרט (או קבוצה של פרטים) מן המצב הקודם באמצעות הרחקה וחריגה מן הקולקטיב בזמן ובחלל. (ב) השלב הספי (liminality), שבו מתבצעת טרנספורמציה המייצגת את השינוי. מטרת שלב זה היא ליצור מציאות שבה הפרט כבר אינו שייך למציאות הקודמת ואינו משתייך עדיין למצב החדש. מבחינה טקסית שלב זה הוא הדרמטי ביותר. (ג) שלב ההצטרפות מחדש (aggregation), שבו ישנה התחברות מחדש של הפרט לחברה, הפעם מן העמדה החדשה.

שני הפילים עסוקים בשאלות של זהות ומעוויינים לעבור טרנספורמציה, ולכן מבנים לעצמם מעין טקס מעבר, שמטרתו להעבירם מזהותם הקודמת לזהות חדשה. המסע שעוברים הפילים מוצג כסוג של טקס מעבר שניתן לזהות בו את שלושת השלבים: בשלב הראשון (שלב ההיפרדות) ישנה הרפתקה הכרוכה בהתרחקות זמנית מן העדר (בסיפור של מק'קי, למשל: "ובבוקר, כשהאחרים עוד לא היו ממש ערים, התחמק לו בנצי והסתלק באין רואה"). בשלב השני (השלב הלימינלי) מתרחשת צביעה דרמטית המסמלת את המעבר (בסיפור של קור, למשל: "כך אספה לה הציפור לאחר טיסות אין ספור כמות גדולה, שלל של צבעים מן החיות והפריחים. ולמכחול מצאה עצה, מן הזנב מרטה נוצה, עכשיו תצבע היא במכחול אדום, צהוב, ירוק, כחול, וגם ורוד וקצת כתום, את כל גופו של הפילון"). בשני המקרים פוגש הפיל דמויות אחרות שאינן מתוך העדר (ציפור או חיות אחרות), המלוות אותו ומגיבות לתהליך השינוי. בסיפור של קור, למשל, מדובר בסוכנת שינוי פעילה המעודדת ודוחפת להוצאת השינוי אל הפועל. לצורך השינוי הפיל נעזר בדמות שונה ממנו בשני מובנים: היא חיה אחרת (ציפור ולא פיל), והיא גם אינה ציפור סטנדרטית ("פרועה וקצת שונה"). בשלב השלישי (שלב ההצטרפות מחדש) מתואר מסע חזרתו של הפיל אל הקבוצה והתגובות שלהן הוא "זוכה" (מסיפורו של מק'קי: "אחר-כך חזר בנצי אל העדר, ובדרך פגש שוב את החיות שפגש קודם... כשחזר בנצי אל שאר הפילים, עמדו כולם בשקט..."). החיות האחרות הן הראשונות לפגוש בשינוי ולהגיב עליו, ודרךן לומד בנצי משהו על התהליך (שעבר). למרות הדמיון הרב בין טקס המעבר שעוברים שני הפילים לבין תיאורו של ואן גנפ, הרי הטקסים בסיפורינו נבדלים מהטקס שמתאר ואן גנפ, שכן טקס המעבר בשני המקרים נעשה ביוזמת הפיל היחיד ולא ביוזמת החברה ומוסדותיה. בשני הסיפורים קשה לעדר להתמודד עם עצם השינוי והיוזמה הבלתי נשלטת, וזאת למרות שנקודת המוצא בשני הסיפורים שונה: בנצי הוא שונה הרוצה להיות דומה, ואילו הפיל של קור הוא דומה הרוצה להיות שונה. מסיבה זו, כנראה, בשני המקרים העדר מסרב לאשר את הטקס בשלב ההתחברות מחדש. עם החזרה פוגש השב שהשתנה את מבטו הביקורתי והלועג של העדר ביתר שאת: העדר מתקשה לקבל את הזהות החדשה ומתעקש להחזיר את שני הפילים לזהותם הקודמת. עצם ההגשמה (embodiment) של השינוי מנכיחה אותו, והוא הופך לבלתי נסבל עבור העדר בשל היותו חורג מן מהסיסטמה. העדר מגיב בהתנגדות לשינוי ומביא את הפילים הבוודים להעביר את השינוי למישור הפנימי והבלתי נראה. לכאורה נכשל טקס המעבר במונחי ואן גנפ, ואולם ניתן לטעון כי סירוב העדר אילץ את הפילים גיבורי הסיפורים לעבור טקס מעבר נוסף: בניגוד לטקס הראשון שקיבל ביטוי חיצוני בגופם של הפילים, טקס זה הוא פנימי-נפשי, ויש בו קבלה וחזרה לזהות הקודמת תוך השתקת החלקים שנכספו לשינוי. שני הפילים ביקשו לצאת מהרוטינה היום-יומית שלהם: בנצי ביקש להפוך אחד מכולם ולטשטש את שונותו, ולעומתו הפיל השני ויתר על הרצון "להיות הכי". מבחינה חיצונית שניהם חוזרים למה שהיו קודם לכן.

מבחינת הזהות המחודשת של הפילים התוצאה של טקסי המעבר שונה בשני הסיפורים. נקודת המוצא השונה של שני הפילים היא המובילה למוסר השכל שונה, המוצע כמסקנה לקורא הצעיר: בסיפור

של קור המסר הוא כי מוטב להיות כמו כולם. מסר זה מנוסח באופן מפורש עם פנייתו של המחבר אל הקוראים: "זוכרים מה שאמרה ציפור, מה רע בצבע האפור? זהו צבעם של הפילים, להם הוא בדיוק מתאים". לעומת זאת בסיפור השני אין ניסוח מסכם ברור של מוסר ההשכל, ומניתוח הטקסט עולה מסקנה מורכבת יותר. השונות מופיעה גם כסוג של המלצה ושל השלמה עם אי היכולת להיות כמו כולם: "בסוף כבר לא יכול היה להתאפק והוא הניף את החדק שלו וצעק בקולי קולות: בוווו". בניסיון להקביל את המתואר לעיל לעולם הארגוני נבחין בין טקסי מעבר ארגוניים הנתונים לשליטה וליוזמה של הארגון (כדוגמה נבחן את תהליך הכניסה לארגון) לבין טקסים שהם ביוזמת הפרט (נתמקד בטקסי שינוי שאותם יוזם הפרט).

1. תהליך הכניסה לארגון או לתפקיד הוא תהליך שניתן לראות בו סוג של טקס מעבר שהארגון יוזם אותו ומעוניין לשלוט בו במידת האפשר, כדי להבטיח שתהא הלימה מירבית בין תפקוד העובד לבין מטרות הארגון. עם כניסתו של אדם לארגון מתחדד באופן דרמטי ומוחשי המתח שבין הפרטיקולרי, הייחודי והחד-פעמי שמביא עמו העובד (שלעתים קרובות הארגון מבקש אותו ומתעניין בו בשלב המיון), לבין האוניברסלי, הסטנדרטי והאחיד. תהליך הסוציאליזציה, שבו הארגון הופך את הפרט לחבר בשבט הארגון, הוא תהליך מורכב, שבו הארגון מעוניין בהינדוס זהות המצטרף, כך שתתאים למטרות ולאינטרסים של הארגון. יחד עם זאת, התהליך הוא עדין ואמביוולנטי, משום שאין מדובר במחיקה מוחלטת של הפרטיקולרי כי אם בגיוס הפרטיקולרי לטובת הסטנדרטי. תהליך זה כרוך בסוג של סירוס הפרטיקולרי בשאיפה להגיע למעין יצירתיות קונפורמית שהיא פרדוקסאלית ביסודה. ארגונים נבדלים זה מזה במידת הסובלנות שהם מגלים כלפי הפרטיקולרי, וביכולת לשאת אותו במופעו הראשוני והבלתי מהונדס. בשלב הכניסה לארגון המצטרפים החדשים טומנים בחובם את זרע הפורענות של ערעור המובן מאליו הארגוני, משום שהם אינם לכודים עדיין בראיית העולם המשותפת לחברים. הוותיקים. לפיכך, הארגון משקיע בשלב זה מאמצים רבים בשליטה מכוונת ומאסיבית על תהליך הסוציאליזציה באמצעות שלל כלים ארגוניים מוכרים: ניתוח עיסוקים (הגדרה סטנדרטית של תיאור התפקיד ודרישותיו), מיון (חיפוש התאמה מקסימאלית בין האדם לבין התפקיד כפי שהארגון מבין זאת), הדרכה והכשרה (הקניית ערכים, מיומנויות ודרכי פעולה ראויות בעיני הארגון), חניכה (הצבת דמות המהווה מודל לחיקוי לצד גורם מפקח) והערכת עובדים (המהווה כלי לבחינה מתמשכת של המידה שבה הפרט מותאם לארגון).

כבכל טקס מעבר ניתן לזהות בתהליך זה את שלושת השלבים שמתאר ואן גנפ. ניתן לראות בפנייה של הפרט לארגון ובתהליך המיון את שלב ההיפרדות מהמצב הקודם, את תהליך ההכשרה וההדרכה של עובדים חדשים כביטוי לשלב הלימינלי, ואת תהליכי החונכות והערכת הביצועים כשלב ההתחברות מחדש. כיוון שהמתח בין הפרט לבין הארגון הוא אימננטי לחיים הארגוניים, הפרט נותר בגדר איום פוטנציאלי עבור הארגון (אם כי במידה פחותה בשל תהליך הסוציאליזציה). לכן הארגון ממשיך להפעיל מנגנוני פיקוח ושליטה תדירים בדמות הערכת ביצועים מתמשכת ו-On the Job Training לעובדים חדשים וותיקים כאחד. הערכת הביצועים משמשת מעין מאכלת המונחת על צווארו של העובד וכתזכורת קבועה ומאיימת המתנה את המשך העסקתו בהמשך "התנהגות ראויה".

2. בהתייחס לטקסי שינוי ביוזמת הפרט נתמקד בשני סוגים: שינוי ביוזמת הפרט המכוון כלפי עצמו ושינוי ביוזמת הפרט המכוון כלפי הארגון (שינוי כזה יזום בדרך כלל על-ידי בעלי הכוח בארגון: מנהל, חבר בוועד העובדים, וכדומה).

בסוג הראשון, שבו הפרט יוזם שינוי המכוון לעצמו, בדומה לבנצי ולפיל השני, מערער הפרט המבקש להשתנות על הסטטוס־קוו שהתעצב בתגובה למתח המובנה בין הפרט לבין הארגון. ניסיון הפרט להשתנות עלול להיתפס כאיום וכקריאת תיגר על הארגון ועל הנחות היסוד שהארגון טרח והשקיע בהפנמתו ובהפיכתן למובן מאליו. מסיבה זו לעתים קרובות ייטה הארגון למסגר את הפרט החורג כ"משוגע", כמי ש"ירד מן הפסים" (הפסים הארגוניים), וכמי שיש "להחזירו למוטב".

גם בסוג השני, שבו פרט בעל עמדת כוח יוזם שינוי ארגוני, יש ניסיון לשנות את המובן מאליו הארגוני, ניסיון אשר בדרך כלל נתקל בהתנגדות. שינוי ארגוני הוא, למעשה, ערעור ושינוי הסטטוס־קוו שנוצר בין הפרטיקולרי ובין הארגוני, ולכן מהווה איום על הפרטים בארגון, אשר בהסדר הישן ידעו אילו חלקים מהפרטיקולרי שלהם יכולים לבוא לידי ביטוי ועל אילו הם מוותרים. שינוי ארגוני מחייב הגדרה מחדש של הסטטוס־קוו ושל החלקים שהעובד יוכל להביא מעצמו אל תוך הארגון. שינוי זה מהווה איום, ומערער התנגדויות מסוגים שונים המתיימרות להיראות רציונליות, אך למעשה הן בעיקר התנגדות להפרת האיזון הקיים. התיאוריה הארגונית הפונקציונאלי-רציונאלי ביקשה לפתור מתח זה באמצעות הבניית שלבים הדרגתיים בתהליך השינוי, והציעה מודל המקביל במידה רבה לשלבי טקס המעבר של ואן גנפ. תורת השדה של קורט לווינ (Lewin, 1951) מחלקת את תהליך השינוי לשלושה שלבים: שלב ההפשרה, שלב התנועה ושלב ההקפאה מחדש. שלב ההפשרה, שבו מוחלשים הכוחות המתנגדים לשינוי, מקביל במידה רבה לשלב ההיפרדות, שכן בשלב זה הפרט נפרד מהמציאות הקודמת והוא נאלץ להכיר בצורך לשינוי בשל הפעלתם של תהליכי שכנוע. שלב התנועה הוא שלב השינוי עצמו, ובו מתחזקים הכוחות החדשים הדוחפים לשינוי, והם מגבשים נורמות, עמדות והתנהגויות חדשות. שלב זה מקביל לשלב הלימינלי, שבו הפרט מאמץ את החדש. שלב ההקפאה, שבו מחוזקת המציאות החדשה ומתמסדות ההתנהגויות החדשות, הוא שלב ההצטרפות מחדש. על-פי תיאוריה זו שלב ההפשרה הכרחי לצורך ריכוך ההתנגדות שמעורר השינוי. הואיל ושלב ההפשרה הוא הדרגתי, מתאפשרת לפרט הערכת מצב מחדשת, והוא יכול לשקול מחדש את האפשרויות שלו להביא את עצמו לידי ביטוי במסגרת החוזה הפסיכולוגי החדש.

הפסיכולוגיה של ההמון ועדר של פילים

תהליך הסוציאליזציה שנידון לעיל מאפשר יצירה של קולקטיב. בקולקטיב מתרחשים כל אותם תהליכים האופייניים לדינמיקה של קבוצה, אשר לטענתו של פרויד אינם שונים מתהליכים האופייניים לפסיכולוגיה של ההמון.

אחת הדרכים שבהן העדר יכול לחוות את עצמו כקולקטיב הרמוני ואחיד וליהנות מן הקלילות שבהשתייכות לא מורכבת להמון הומוגני, היא לסמן פיל אחד כ"אחר". סימון זה מאפשר לעדר להגדיר את עצמו ביחס ל"אחר" ולחגוג דרכו את תחושת הלכידות המספקת והמרגיעה. את ההנאה שבהשתייכות ניתן להסביר באמצעות מושג שטבע לה־בון (1988) בהתייחסו לפסיכולוגיה של ההמון, המכונה "הדבקה" (contagion). מונח זה מתאר את גטייתם של פרטים בקונטקסט של קהל לפתח התנהגות

(אמיתית לכל דבר), שהאפקט העיקרי שלה הוא האחדה. הפרטים מתנהגים כמו אחד מרובה המשתכפל דרך כל אחד מחברי הקבוצה, כאילו היו תחת השפעה היפנוטית משותפת. הליך זה של "הדבקה" מסב הנאה לאלה הנוטלים חלק בחוויה הקולקטיבית רבתי-עוצמה זו. הפרט נהנה מן החיבוק הקולקטיבי של השייכות והלכידות נטולת הספקות, המשחררת אותו מהצורך בריסון ובתחושת גדלות וכוח. שני הספרים מתארים התנהגות עדרית, שבה באים לידי ביטוי תהליכים אלה: אצל קור, למשל, "...לפני הרבה שנים חי פעם עדר של פילים חיים מאוד מאושרים של צחוק משחק וגם שירים... חוץ מפילפולון נחמד שלא שיחק עם אף אחד, עמד בצד, נשאר בחוץ, ורק עשה פרצוף חמוץ". ואצל מק-קי: "...היה היה עדר פילים. פילים צעירים, פילים זקנים, פילים גבוהים או שמנים או רזים. פילים כמו הפיל הזה, ההוא או האחר, כולם שונים אך כולם עליזים וכולם בצבע אחד. בנצי היה שונה; בנצי היה כולו טלאים של צבע... בנצי לא היה לו צבע של פיל. בנצי הוא שעשה את הפילים עליזים...". בשני הטקסטים סימונו של הפיל השונה מהקולקטיב המאושר מאפשר לעדר את תהליך ההדבקה, הבא לידי ביטוי באמצעות העצמת תחושת הלכידות והשייכות של ה"אנחנו" ההומוגני מול ה"אחר" השונה. מאפיין נוסף של ההתנהגות העדרית על-פי לה-בון הוא ההתנהגות הרגרסיבית שבאה לידי ביטוי באובדן כושר החשיבה הרציונלית. מאפיין זה מתבטא בהתנהגות ראשונית ירודה ופחות מושכלת, שתוצאותיה הן אובדן שיקול דעת עצמאי, חוסר יכולת להכיר במורכבות, פשטות חשיבתית, תוקפנות, יצריות, סף רגישות גבוה, נטייה לפיצול דיכוטומי של העולם ל"אנחנו" ול"הם", ל"טובים" ול"רעים". ההמון נוהג מתוך אחדות פעולה בהשפעת חשיבה קבוצתית בלתי רציונלית הנוטה להתפרץ בקלות, וכך מתקבלת התנהגות אחידה פרימיטיבית, השונה מן האופן שבו בני אדם נוהגים לו פעלו לבד. כחלק מההגרסה ומהעדר הריסון העצמי של הפרט, ההמון הופך להיות נשלט על-ידי יצרים ודחפים העלולים להביאו לגילויי תוקפנות ואכזריות בלתי מרוסנות.

לפי פרויד (1921) התהליכים האופייניים לפסיכולוגיה של ההמון אינם מוגבלים רק להקשרים של קהל רב, אלא מופיעים גם בקבוצות קטנות, ולפיכך הם רלוונטיים גם לסיפורינו אנו. בספרו של קור תגובת העדר לשינוי שעובר הפיל היא רגרסיבית וקיצונית. העדר מסמן את הפיל הסורר כ"אחר" המאיים על ה"אנחנו" ההרמוני, ולפיכך מוקיע אותו, לועג לו, ואף מבצע בו אקט אלים של הפשטה פומבית בלתי מרוסנת ("פילוניה, אתה בדיחה... רק לקרקס אתה מתאים, והפרצוף הצבעוני הוא של פילוני מוקיוני... אז הפילים כולם ביחד עשו לו מין כזאת מקלחת"). בטקס השפלה פומבי מחזיר העדר – הפועל כ"אחד מרובה" – את הפיל אל הקולקטיב, בלי שיעלו ספקות ופקפוקים בקרב אף לא אחד מן הפילים ביחס ללגיטימיות של הפעולה. התגובה הקשה של העדר לפיל נובעת, בין היתר, מן הגילוי הבלתי נסבל שהאחרות היא **בתוכם**. העובדה שהאחרות צומחת מפיל שהוא "משלנו" מעוררת אימה גדולה עוד יותר, משום שדרך הופעת הזר בתוך הפנים היא יוצרת הזרה עצמית. המפגש עם ה"אחר" שבתוכנו מפגש את העדר עם מה שהתאמץ כל כך להדחיק ולהשליך על ה"אחר"; וזהו מפגש מערער ומעורר חרדה. בהקשר זה ראוי להזכיר דיון של פרויד במושג "המאויס" (פרויד, 1919), ובו הוא מציין את ההיפוך המעניין בין המילה הגרמנית בית (Heim-lich), אשר בתוספת תחילית השלילה (un) הופכת למילה un-heim-lich, שמשמעה מטיל אימה. פרויד טוען כי האימה הגדולה ביותר יסודה במוכר, בביתי, באינטימי.

במקרה של מק-קי אין גילויים ברורים של הפגנת מעשה אלים כלפי הסוטה, ואולם סירובו של בנצי להישאר שונה ורצונו להשתייך לקולקטיב נתקלים בהתנגדות מצד העדר, המעוניין לשמר אותו כ"אחר". הצטרפותו לעדר נוטלת מן העדר את יכולתו להגדיר את עצמו באמצעות האחר, ובכך מאבד העדר את

עליונותו ("הפילים עמדו בלי נוע. בנצי עוד לא ראה אותם רציניים כל-כך..."). בנצי מגיב ללחץ החברתי הסמוי, וחוזר לתפקיד הליצן המחזיר לעדר את חיוניותו ("כל כמה שהביט יותר בפילים הרציניים העומדים בלי נוע ושותקים, כן רצה יותר לצחוק. בסוף כבר לא היה יכול להתאפק, הניף את החדק שלו, וצעק בקולי קולות: בווווו... ואז צחקו גם שאר הפילים כמו שעוד לא צחקו אף פעם").

בשני הספרים מופיע החריג כמושא ללעג של העדר, אם כי היחס אל החריג מורכב יותר במקרה של בנצי, וזאת מכמה טעמים: מנקודת מבטו של הפיל החריג, יש תנועה מתמדת בין פירושו כמקור של אושר ושמחה ("בנצי הוא שעשה את הפילים עליזים") לבין פירושו צחוקו של העדר כלעג לחריגותו ("לא פלא שהם צוחקים עלי"). מן הסיפור לא ברור אם העדר אכן לועג לבנצי, או שמא הוא מניח שבהיותו אחר הוא הופך אֶפְרִיזִירִית למושא הלעג של העדר.

תופעות של הדבקה והתנהגות קבוצתית רגרסיבית הן תופעות שכיחות גם בארגונים: נידוי עובד חדש, פיטורין על רקע של חוסר השתלבות חברתית, שביתות אלימות, התלהמות כנגד מנהל, ועוד – כל אלה הן דוגמאות להתנהגות עדרית העלולה להסתיים במקרים קיצוניים בהפעלת כוח אלים על הסוטים המאיימים על ההרמוניה (האמיתית או המזויפת) של הקבוצה. חשוב להדגיש כי לצד דוגמאות קיצוניות אלה תופעות של הדבקה ורגרסיה קיימות תדיר גם בחיי היומיום של ארגונים – לעתים ברמה סמויה יותר: דרך השיח הארגוני, הערכים ומבנה העומק של הארגון. דוגמה שכיחה לכך היא ערך המשפחתיות אשר ארגונים רבים חורטים על דגלם, ואשר מניח כי לכידות, שייכות ותחושת שותפות גורל ראויים ורצויים לארגון ולעובדים כאחד. ערך זה מעביר לחברי הארגון מסר כי התנהגות ראויה היא התנהגות משפחתית המתבטאת בשיתוף פעולה, הרמוניה, עבודת צוות, השתתפות באירועים חברתיים במסגרת העבודה, וכדומה. לשיח זה אופי מארגן מבחינה ערכית; והארגון כופה על הפרט משמעת, שמשמעה ציפיות ביחס להתנהגות קבוצתית, נורמות ביחס לאחרים, נימוסים, וכדומה. הנחה כזו מתירה קיום של משפחה מאוד מסוימת, ומתעלמת מן החלקים הבלתי הרמוניים, המנוכרים והקונפליקטואליים הקיימים בכל משפחה. הנחה גורפת מעין זו מעודדת חשיבה עדרית שאינה נותנת מקום לשונה ולזר, ומקפידה לסמן אותו ככזה ולבודדו. למעשה הארגון מעודד תהליכים רגרסיביים של הדבקה, מפעיל לחץ על מי שאינו שותף להנחה זו, ורואה בו גורם המאיים על ההרמוניה שהארגון מנסה ליצור.

דוגמה נוספת לתופעות של פסיכולוגיה של ההמון השזורה בהנחות היסוד של ארגונים נוגעת לאופיו של השיח הארגוני השכיח. שיח זה מדגיש את הרציונלי, הפרודוקטיבי, היעיל והנאור – מושגים הנקשרים בדימוי הגברי המערבי. שיח זה הפך במידה רבה למובן מאליו בארגונים רבים, בין השאר באמצעות השתלטות השיח הנאור על המערב בכלל ועל התיאוריה הארגונית הקלאסית בפרט (דוגמאות מובהקות לסוג זה של חשיבה: הניהול המדעי של טיילור, הארגון הברוקראטי של ובר, גישת המערכת הפתוחה של כץ וקאהן, וכיוצא באלה – תיאוריות שיש להן עד היום השפעה רבה על השיח הארגוני). שיח זה ממשמע את חברי הארגון ותובע סטנדרטיזציה והאחדה, אשר משקפים לכאורה חשיבה רציונלית, בוגרת וממוקדת תפוקה, ובכך נחסמת האפשרות לחשיבה אחרת. בבסיס שיח גברי זה יסודות של כיבוש, דיכוי וכוח, הפועלים כסוג של לחץ להתנהגות עדרית, והם מוסווים על-ידי הצגתם כאובייקטיביים וכא־מיניים. שיח זה מבטל את הפרטיקולרי, האמוציונלי, הפראי, הנשי, ופועל להאחדה ולחד־ממדיות חשיבתית המתנשאת באופן פטרוני על כל מה שאיננו כזה. תפיסת העולם הזו מסווה אידיאולוגיה המשרתת את האינטרס הארגוני (של הבעלים והמנהלים), ודוחקת הצדה כל מה שאינו תואם ומשרת פונקציונליות זו. ערעור על השיח הדומיננטי מעורר בדרך כלל

חרדה, היכולה להוביל להתנהגות האופיינית לפסיכולוגיה של ההמון – סוג של מנגנון הגנה מפני החרדה המתעוררת. כתוצאה מחרדה זו עלולה להופיע התנהגות אחידה ומתלהמת ביחס לפרטים המייצגים את הערעור על תפיסת העולם המשתקפת בתרבות הארגונית. ביטויים לכך יכולים להיות מסגור גילויי התנהגות אמוציונאלית כהתנהגות "נשית" והיסטורית, והדרתה – באמצעות הוקעה אקטיבית ומלוכדת של הקבוצה את הפרט המייצג את השיח האלטרנטיבי, או באמצעות לעג, דחייה, ביטול, מניעת קידום ואף פיטורין. הקבוצה פועלת באופן רגרסיבי, ומאשימה את הפרט בסטייה, בלי לקבל אחריות על החלקים הבלתי סובלניים והלא אתיים שלה עצמה.

אנחנו והם: על חדות השתייכות ועל הקלות הבלתי נסבלת של הפיצול

במונחי קליין (Klein, 1959) העדר יוצר פיצול בין טוב לרע, בין פנים לחוץ, בין אנחנו לאחר, כאשר כל מה שנתפס כבלתי נסבל, כמפר קוהרנטיות, כזר, מפוצל ומושלך אל מעבר לגבול, אל השוליים. על ה"אחר" הסוטה מושלכים באופן לא מודע כל אותם חלקים לא כנועים ולא מנורמלים של העדר, שאותם "מחזיק" הסוטה עבור העדר כולו, ובדרך זו מאפשר לכלל להיות בקשר אתם ללא תשלום המחיר על כך. הואיל והיכולת להכיר באחר ובאחרותו עלולה לאיים על החלוקה השגורה של "הם" ו"אנחנו" ולערער את הבסיס לשותפות וללכידות בין חברי הקבוצה, הפתרון השכיח של הקבוצה הוא לדחוק את ה"אחר" לשוליים, ולמקם את הסוטה מחוץ לגבולותיה. במצב זה נמצא העדר בעמדה שקליין מכנה סכיזו-פרנואידי. האתגר הניצב בפני הקבוצה והארגון הוא לעשות את המעבר אל העמדה הדפרסיבית המורכבת יותר, שיש בה הכרה באחרות שבתוכנו.

בנוסף, באזור הגבול שבין האני לבין ה"אחר" מתקיימת אמביוולנטיות ביחס לרצון להידבר עם ה"אחר", ולפיקך מפוצל לעתים החלק המסרב לדיאלוג ומושלך על ה"אחר" (אופנהיימר ובנימיני, 2001). במקרה של קור העדר מסרב לאתגר שבמעבר לעמדה זו, ומתעקש על העמדה המפוצלת דרך הוקעתו של הפיל והחזרתו אל העדר. לעומת זאת במקרה של מקי העדר עושה את המעבר אל העמדה הדפרסיבית, וחוגג את האחרות ביום אחד בשנה. יחד עם זאת, חגיגת האחרות הקרנבלית (הפרועה אך המתוחמת היטב), שבה יש היתר ואפילו ציווי להיות אחר בתכלית מן הזהות היומיומית הרוטינית, מחזקת דווקא את התביעה לנורמטיביות ולצייתנות בחיי היום-יום.

רעיון הפיצול משתקף היטב גם באיורים המופיעים בספרים: בנוכחותו של בנצי העדר מצויר באופן דומה וכמעט ללא מובחנות בין הפילים, והשונות מקבלת אופי דיכוטומי ומפוצל ביחס לבנצי. לעומת זאת בהעדרו של בנצי הפילים מצוירים עם מובחנות גבוהה ביניהם. כלומר, בהיעדרו של ה"אחר" יש מקום לביטוי מורכב יותר של האחרות שבתוך העדר ובתוך כל אחד מן הפילים. לפיכך, כדי שהעדר יוכל לחוש את חדות השתייכות אל הקולקטיב, עליו לקבע את ה"אחר" באחרותו. לשם כך כולא העדר את ה"אחר" בתפקיד המשמש אותו למטרה זו (תפקיד הברדן, תפקיד המגוחך, או תפקיד המדוכא). ניסיונו של ה"אחר" להשתחרר מתפקיד ה"אחר" נתקל על פי רוב בהתנגדות מצד העדר, הרוצה לשמר אותו בתפקיד זה לצרכיו: "הו בנצי, התפעל פיל זקן אחד, כבר סידרת אותנו בכל מיני 'מתיחות' יפות, אבל זו הייתה הבדיחה הכי טובה; אבל מהר מאוד הראית לנו איך אתה באמת". במשפט זה מגדיר הפיל הזקן את ניסיונו של בנצי להשתנות כבדיחה, ובכך משמר אותו כאחר שדרכו ניתן להמשיך לקיים את הסיסטמה.

"מנקודת ראותו של מי שבתוך המעגל, האחרות באופן האתנוצנטרי היא ביסודה בלתי מודעת. כלומר, ה'אחר' אכן נתפס כאחר, אולם אחרותו היא בעיקר שארית, יותרת, ואינה מוכרת ומובנת כמי שחיונית להגדרת הזהות העצמית. אין לה מרכז משלה, היא שולית מלכתחילה, כולה שוליים... ההכרה באחר כישות עצמאית היא מהפך קריטי, ויש בה משום איום על מעגל הזהות האקסקלוסיבי" (גורביץ', 2001). בהקשר הארגוני תופעות של פיצול, השלכה ואימוץ העמדה הסכיוז-פרנואידיה שכיחות בתוך קבוצות, בין קבוצות ואף בין ארגונים. **ברמה התוך קבוצתית** מתרחשים תהליכי פיצול בין הקבוצה ליחיד. הקבוצה מפצלת את החלקים השלילים שלה – בהם תחושות של חיייה, חרדה, חולשה, אי התאמה, זעם וכדומה – וממקמת אותם אצל עובד קונקרטי, עד כדי סימונו כשעיר לעזאזל אשר עליו מושלכות כל בעיות הקבוצה. הקבוצה פועלת כאילו עובד זה הוא האדם היחיד חסר היכולת, חסר ההבנה וחסר ההתאמה; כאילו כל בעיות הקבוצה מתקיימות ברמה התוך-אישית ומתקבצות אצל פרט מסוים. תהליך זה מאפשר לקבוצה לקיים חלקים אלה בלי לשלם את המחיר על כך. בקבוצה נוטה להתפתח פנטזיה שהרחקתו של העובד הסיטה תביא לפתרון כל בעיותיה. בארגונים, המושתתים על עקרון הרציונאליות, יסווה תהליך לא מודע זה באמצעות השיח הרציונאלי והענייני לכאורה, כפי שתואר לעיל.

במקרה הקיצוני של שעיר לעזאזל מפצלת הקבוצה את החלקים השליליים שלה בתהליך הכחשה משותף, וממקמת אותם אצל השעיר לעזאזל כדי לא לראות את החולשה, החרדה והרוע שבתוכה. מיקום תכונות שליליות אלה אצל אדם אחד מאפשר לייצר את האשליה כי עזיבתו היא שתביא לפתרון כל בעיות הקבוצה: מנהל "לא מוצלח"; או עובד "בעייתי", אשר הקבוצה מבודדת אותו, מסמנת אותו כפסיכופטי, כ"משוגע". עזיבה או פיטורין של עובד כזה מאלצים את הקבוצה לפגוש את החלקים האלה בתוך עצמה, ובמצבים קיצוניים "למנות" שעיר לעזאזל אחר שיחזיק אותם עבורה מחדש. את העמדה הסכיוז-פרנואידיה יכולה כאמור להחליף העמדה הדפרסיבית, שבה פרטים שונים מקבלים אחריות על החלקים המורכבים של עצמם, ובהם חוזק לצד חולשה, יכולת לצד אי-יכולת, וכיוצא באלה.

תופעות דומות מתרחשות בארגונים גם **ברמה הבין-קבוצתית**, כאשר הפיצול נעשה בין ה-*Ingroupp* ל-*Outgroup*, ואז החלקים הבלתי נסבלים מפוצלים ומושלכים על הקבוצה האחרת, למשל, בדמות "השמצות" בין-מחלקתיות (כספים מול משאבי אנוש, שיווק מול מחקר ופיתוח, וכדומה). השלכות אלה פוגמות בתפקוד הארגוני ומובילות לעתים ליצירת מטרות-משנה מנוגדות וסותרות שאינן עולות בקנה אחד עם המטרה הארגונית הכוללת ומחבלות בהשגתה.

לעתים קרובות תהליכי הפיצול וההשלכה נעשים גם **ברמה הבין-ארגונית**, כך שלארגון אחר (בדרך כלל ארגון מתחרה) מיוחסים החלקים "הלא פוטוגניים" של התפקוד הארגוני, כאילו אלה ממוקמים רק בחוץ. תחרותיות לא הוגנת באמצעים בלתי כשרים, יחס אינסטרומנטאלי ללקוח, פיגור טכנולוגי – אלה דוגמאות שכיחות לייחוסים מסוג זה.

ה"אחר" תחת המבט הממשמע

כאמור, באחרות ישנו יסוד המאיים על העדר. ה"אחר", כמי שאינו מתיישר עם הציווי החברתי המקובל והסטנדרטי, טומן בחובו את זרע הפורענות. בשני הסיפורים, הגם שיש הבדל ביניהם, העדר זקוק לאחרות לצורך הגדרתו, אך זו מזמנת לו גם פוטנציאל של סכנה מתמדת. מסיבה זו, גם אם אינו מודע לכך, עליו לדאוג כי ה"אחר" יהיה תחת פיקוח מתמיד. סימונו של הפיל החריג כ"אחר" הופכת אותו

למושג לנראות מתמדת, מעצם בולטותה של אחרותו. הוא תמיד *visible*; לאורך כל הסיפור העין תרה אחריו, והוא נתון למבטו (*the gaze* – במונחיו של פוקו) של העדר ושל הקורא. על-פי פוקו (Foucault, 1977), ניתן לומר כי הנראות המתמדת מציבה את הפרט תחת סוג של פנאופטיקון¹, אשר מפקח על ה"אחר" דרך המבט הממשמע כדי שלא ייצא משליטה. במילים אחרות, העדר מאפשר את שונותו של ה"אחר" וזקוק לה, אך בו בזמן נרתע ממנה; והוא מפתח מנגנוני שליטה במטרה לוודא שהשונה לא יהפוך לכלל וכדי להבטיח שהסטייה לא תוליד כאוס שיאיים על הסדר הקיים. למעשה, דרך המבט הקונפורמי והשמרני של הקולקטיב העדר מפעיל כוח על הפיל הסוטה (קור: "כשפילוני הגגדרן עמד מול הפילים כולם, במקום תשוואות ומחמאות שמע רק צחוק גדול מאוד... פילוני'לה, אתה בדיחה!"). מבט זה שם את הפיל הסוטה במצב של שקיפות מודעת ותמידית אשר מוודאת את הפעולה האוטומטית של הכוח. מטרת הפנאופטיקון היא ליצור מכונה לחיזוק יחסי כוח ללא קשר לאנשים המפעילים אותו. הכוח צריך להיות נראה (הפיל יראה כל הזמן לנגד עיניו את המבט הממסטר של העדר), ובלתי ניתן לאימות (הפיל מודע תמיד לאפשרות שניתן להתבונן בו, אם כי אינו יודע מתי בדיוק). חוסר היכולת שלו להיבלע בתוך חברה המונית והומוגנית הופכת אותו ל-*knowable* ול"שקוף" יותר לאותו מבט.

לאורך זמן המבט של העדר מופנם על-ידי היחיד ומוריד את הצורך במשמעת מוחשית, כך שבסופו של דבר אין צורך בשימוש בכוח הלכה למעשה; יחסי הכוח הופנמו כך שהפרט חווה את עצמו כפועל מתוך רצונו החופשי. הסדר נשמר באופן הטוב ביותר כאשר העדר/הארגון גורם לפרטים לרצות את מה שהמערכת זקוקה לו לתפקוד טוב. הפנאופטיקון הוא מטאפורה של שליטה ומשמעת במבנה שאינו נראה (McKinley & Starkey, 1998). בספרו של קור, בטרם מפנים הפיל את המבט המנרמל של העדר הוא עולז על השינוי שביצע: "פילוני פיל כולו נרגש מיד אל הראי ניגש, הוא הסתכל, והתפעל, ואז הכריז בקול צוהל: ראו כמה יפה אני, פילוני פיל הצבעוני". אולם לאחר המפגש עם המבט הפנאופטי הממשמע של העדר מפנים הפיל את רצון העדר, ומוותר – לכאורה מרצונו החופשי – על הזהות הצבעונית שכל-כך התאוה לה: "לא רוצה, אמר פילון בקרקס להיות מוקיון, והתחנן, רוצה לחזור להיות פילון פשוט, אפור... וכשכל הצבע אך נשטף, מחא פילוני כף אל אל אף. פילוני פיל סוף סוף נרגע, וזה סוף ההרפתקה".

חשוב להדגיש כי המשטור והסטנדרטיזציה מופעלים על העדר כולו ולא רק על היחיד הסוטה. המישטור מתייחס לא רק לאותם דברים שהפרט מצופה לבצע, אלא גם למה שהפרט מצופה לא לעשות. משטור זה מצליח לפעול רוב הזמן על רוב העדר, וכתוצאה מכך נוצרת פנטזיה של חברה ממושמעת, המורכבת מסובייקטים הנכונים לציית, כנועים ומנורמלים (Jackson & Carter, 1998). כל פעולה המבטאת חריגה שהיא מעבר לזהות המוכתבת עשויה להיות מוגדרת כסטייה, משום שהיא אינה כנועה דיה.

1. הפנאופטיקון הוא המצאה אדריכלית של הפילוסוף ג'רמי בנטם. הוא מורכב מפוליון בעל 12 צדדים, עם מגדל ראשי שממנו יכול המנהל להתבונן בהתנהגות של הנמצאים במוסד. הפנאופטיקון תוכנן תחילה לשם התבוננות באסירים ובעניים, ואחר כך נעשה בו שימוש כדי לפתור בעיות של שליטה בניהול סטודנטים, עובדים וחולים בבתי חולים לחולי נפש.

כיום הפעלת הפנאופטיקון בארגוני עבודה נעשית לרוב באמצעות תרבות ארגונית היוצרת שליטה נורמטיבית ורגשית, שמטרתה להגדיל את הנראות של העובד ואת הפיקוח עליו. משטור זה משתקף בהבניית תסריטי שירות מוכתבים מראש, בדרישה לעבודת צוות הרמונית, בתביעה לפעולה מתוך מוטיבציה אינטרינזית, בשימוש בכלי הערכה ומדידה ובסוגים שונים של סטנדרטיזציה (קונדה, 2000). עם הזמן נוטים העובדים להפנים את המבט החיצוני, דרך הטמעת הסטנדרטים והנורמות שלאורם הם נמדדים ונשפטים, ולתפוס אותם כמובנים מאליהם; והם מעריכים את עצמם ואת הזולת על-פי קריטריונים אלה בלי לערער עליהם.

התוצאה השכיחה של אימוץ הסטנדרטי והממושטר הוא איזומורפיזם, אשר מייצר ארגונים זהים עם עובדים זהים ועם ערכים זהים, ואשר מביא לאותה אפרוריות המוצגת במשל הפיל.

סיכום

בחרנו לנתח שני סיפורים מתוך הז'אנר של ספרות ילדים, אשר לכאורה מספרים סיפור תמים ומנותק מהמציאות. אולם בחינה מעמיקה מאפשרת קריאה שלהם כטקסטים העוסקים בעולם החברתי-קבוצתי-ארגוני. ככאלה ניתן לראות בהם אמצעי סוציאליזציה שדרכם מועברים מסרים לדור הבא ביחס להתנהגות הראויה המצופה מהם בהקשר החברתי, הקבוצתי והארגוני. מסרים מסוג זה מחלחלים לתודעתו של הילד, הופכים להיות חלק ממערך ערכיו, ומעצבים את תפיסת עולמו ואת התנהגותו החברתית. באמצעות חינוך הילד על ברכי המסר של "היה שמח בחלקך", מחוזק הסדר החברתי הקיים, ומשועתק מבנה הכוח המגולם בו – תוך "ייצור" אדם בוגר בעל נטייה לקבלה של זהות מעמדית-ארגונית מקובעת ובלתי משתנה.

המסרים של הסיפורים – ובעיקר הסיפור של קור – הם פשוטים, חינוכיים, וקוראים לשגרה ולקונפורמיות. מסרים כאלה תורמים להפיכתו של הילד בבגרותו לסובייקט מנורמל וממושמע הנתון למבט פנאופטי תמידי, המדכא יצירתיות, אינדיבידואליות ופרטיקולאריות לטובת הידמות, אחידות והעדר דיפרנציאציה. מחד גיסא ניתן לטעון כי אלה מסרים מדכאים, משתיקים ומסרסים את קולו של היחיד. מאידך גיסא ניתן לטעון כי הם מכינים את הדור הצעיר באופן מתאים וריאלי יותר למציאות שבה ייתקל בבגרותו.

כיום יותר ויותר ארגונים נזקקים ליצירתיות, לחדשנות ולאחרות, והם מכירים בהכרחיותן להשרדות; אך מאידך גיסא ארגונים שואפים לסדר, לשליטה, לשליטה ולשגרה על מנת להשיג מטרות שהוגדרו מראש. שתי מגמות מנוגדות אלה מייצרות מתח ההולך ומתחזק בשנים האחרונות, עם התגברות הצורך לשרוד בעולם תחרותי ומשתנה. מתח זה מתבטא, בין השאר, בנטייה של ארגונים לחפש ולעודד את המקורי, היצירתי הייחודי והיזום. זאת הם עושים באמצעות מבחני מיון ועל-ידי הצהרה על ערכים ועל חזון ארגוני המחזק יצירתיות. אולם בפועל בדרך כלל המפגש עם גילויי השונות הוא בלתי נסבל וזוכה לגינוי. זאת משום שהסדר והשגרה מאוימים תדיר על-ידי החשיבה החדשנית, הנתפסת כפראית וכמשוחררת מחוקים. הארגון נוטה לרוב לדחות ולדכא יוזמות וגילויי אחרות. התוצאה היא לעתים קרובות רטוריקה של חדשנות ויצירתיות המתקיימת לצד דיכוי, משטור, סטנדרטיזציה, פיצול והשלכה. כפי שהוזכר, הפתרון השכיח והטיפוסי בארגונים רבים הוא הבנייתה של יצירתיות קונפורמית דרך הינדוסה ותיחומה. כך, ארגונים מוצאים לעצמם דרך לאפשר את השונות, שלהם הם זקוקים בתוך המבנה הקיים. דרך אחת, כמו במקרה של בנצי, היא לאפשר את השונות בקרב מספר מצומצם של

סוטים מסומנים שדרכם מחודד דווקא הסטנדרטי. סוטים אלה ממוקמים בתפקיד ה"אחר"; הם מסמלים עבור הארגון את פתיחותו ויחד עם זאת תוחמים אותה. דרך שנייה היא למסד את השונות באמצעות תיחומה בזמן ובמרחב, אשר בהם מתאפשרים ביטויי השונות והיצירתיות מבלי לאיים על הכלל ועל השיטה (למשל, סיעור מוחות, הקצאת זמן מוגדר לחשיבה יוצרת ולהמצאה, הקצאת מרחבי חשיבה, תערוכת ציורים של העובדים, וכיוצא באלה). דרך שלישית היא למקם את היצירתיות אצל בעלי עיסוקים מסוימים בלבד, אשר להם יש לגיטימציה פורמאלית "להשתגע" במסגרת תפקידם (למשל: קריאטיב, קופירייטר, עובדי מחקר ופיתוח, וכיוצא באלה). כל הפתרונות המבניים שהוצגו לעיל מקבעים את הפרט בתפקיד ובהקשר, ומתעלמים מהאפשרות של גיוון ושל ריבוי זהויות. נשאלת השאלה באיזו מידה יש בארגונים אפשרות למשחק זהויות – משחק המניח גמישות ותנועה בין זהויות, כך שהפרט בהקשרים שונים, בזמנים שונים ובמקומות שונים יכול להופיע בצורה אחרת, בלא שתופנה כלפיו התביעה לציית לזהות גרעינית מקובעת אחת שאליה הוא מחויב? עד כמה מרחבי היצירתיות שתוארו לעיל באמת מאפשרים את החירות הדרושה למעבר בין זהויות, ועד כמה מתאפשר מעבר בין מה שנוצר במרחבים היצירתיים הללו לבין האזורים השגרתיים והיום-יומיים של הארגון? עד כה דנו במחירי השונות, אולם חשוב להדגיש כי לשונות רווחים בצדה, ולעתים קרובות יש גם משיכה אליה – בין השאר משום שמדובר בחלקים שהעדר פיצל והשליך מתוכו.

השונות מביאה ל"אחר" רווחים מגוונים: הגדרת השונה – בשל היותה יחסית במהותה – מכילה מרכיב דינאמי ומשתנה תדיר. תפקיד ה"אחר" מחייב אותו להיות תמיד שונה, שכן הגדרתו של הפרט כאחר אינה מאפשרת לו לקפוא על שמריו. לפיכך ה"אחר" מעצם אחרותו חייב להמציא את עצמו בכל פעם מחדש ביחס לקיים – הרי אין לו הפריבילגיה (השמורה למי שהוא חלק מהעדר) להעתיק ולחקות פתרונות קיימים. למרות המרכיב המתיש בצורך להתחדש תדיר, יש בעמדה זו גם חדוות ההתחדשות והשינוי. התחדשות זו שומרת על הפרט כמובחן וכייחודי, ולפיכך הוא עשוי לקבל את הערכת הקבוצה על התבדלותו ויצירתיותו, ולעתים אף הקבוצה עצמה מבקשת את אישורו להיותה מיוחדת ויצירתית.

רעיון זה דומה לרעיון האדון והעבד של הגל. הגל רואה את העבד כמי שמצוי בתנועה מתמדת בשל הצורך להיחלץ מעבדותו, להבדיל מן האדון שאינו מתפתח ונשאר קפוא על שמריו. האדון מושפע מן העבד לא פחות משהעבד מושפע מן האדון: האדון מוגדר כאדם בלתי מפותח וכמי שלא התעמת עם ה"אחר", ורק המפגש עם אחרותו של העבד יוכל לשחררו מקיפאוונו. בהקשר הארגוני, בדרך-כלל בעל הסמכות (האדון) עושה שימוש בכוח שניתן לו על-מנת לתייג ולסמן את האחר. כך, המתייג נמצא בעמדה של כוח, ודרך פעולת התייג הוא מנכיח את עצמו כבעל סמכות וידע. לעומת זאת המתויג נמצא בעמדת חולשה משום שהוא נאלץ להתמודד עם הזהות החד ממדית שניתנה לו. יתירה מכך, כוחו של בעל הסמכות לקבוע מיהו האחר עלול ליצור מערכת יחסים שבה העובד הוא הוא האחר (ביחס למנהל), ולהציב מצלמות פנאופטיות אשר מפקחות עליו באופן חד-כיווני. אולם נשאלת השאלה באיזו מידה ניתן לעודד שיח ארגוני דו-כיווני, אשר אינו מניח אפריורית כי הסמכות והידע מצויים באופן בלעדי אצל מי שמוגדר כאדון או כמעביד, ובדרך זו להיחלץ מהסטגנציה שביחסי אדון-עבד.

הפתרון השכיח והבעייתי של קבוצות ושל ארגונים ביחס לתרדה המתעוררת נוכח השונה הוא דחיקתו של ה"אחר" לשוליים. אולם מצב עניינים זה אינו יכול להתקיים לאורך זמן, משום שכמו שקורה עם מנגנוני הגנה אחרים, השימוש בו אמנם מגן בטווח הקצר אך פוגם בתפקוד לאורך זמן.

חוסר היכולת להתמודד עם האחרות הפנימית שבכל אחד מאתנו מגביל את ההכרה העצמית, את הרפלקטיביות ואת המודעות העצמית. ה"אחר" אינו מופיע רק מעבר לגבולות העצמי, הוא גם הלא-מודע השוכן בתוכנו. הדחקתו אינה מביאה להיעלמותו; הוא ממשיך להתקיים בלא-מודע תוך שהוא גורם לניכור ולניתוק ממקור של ויטאליות ויצירתיות (ארליך, 2001). לפיכך, במונחי קליין נחוץ מעבר מן העמדה הסכיזו-פרנואידיה המפצלת אל העמדה הדפרסיבית, המביאה עמה מורכבות וקבלה של האחר שבתוכנו. דחיקתו של ה"אחר" גורמת להשתקתו, אך במקביל חושפת את הזהות לשאלה ולערעור, שכן היא חסרה את החופש של הרחבת הדעת. ה"אחר" הוא המפתח ליציאה מהעולם הסגור של האני" (גורביץ', 2001).

מקורות

- אופנהיימר, ד' ובנימיני, ד' (2001), על מושג הגבול, אנליזה ארגונית, 4, עמ' 39-45.
- ארליך, ש' (2001), אחרות, גבולות ודיאלוג – הרפורים, בתוך: ח' דויטש, ומ' בן-ששון (עורכים), האחר – בין אדם לעצמו ולזולתו, תל אביב, משכל.
- גורביץ', ז' (2001), על הגבול הדק בין זהות לאחרות, בתוך: ח' דויטש, ומ' בן-ששון (עורכים), האחר – בין אדם לעצמו ולזולתו, תל אביב, משכל.
- לה בון, ג' (1988), פסיכולוגיה של ההמון, בתוך: ז' שטרנהל (עורך), המחשבה הפשיסטית לגווניה (קובץ מקורות), תל אביב, ספריית פועלים, עמ' 49-54.
- מק-קי, ד' (1989), בנצי (תרגום: אברהם יבין), תל אביב, עם עובד.
- פרויד, ז' (1919), המאום, בתוך: מעבר לעקרון העונג (תרגום: חיים אייזק, 1988), תל אביב, דביר.
- פרויד, ז' (1921), פסיכולוגיה של ההמון ואנליזה של האני, בתוך: כתבי זיגמונד פרויד (1968), תל אביב, דביר.
- קונדה, ג' (2000), מהנדסים תרבות, תל אביב, חרגול.
- קור, פ' (1993), הפיל שרצה להיות הכי, תל אביב, דביר.

Foucault, M. (1977), *Discipline and Power*, New York, Pantheon.

Jackson, N. & Carter, P. (1998), Labor as Dressage, in: A. McKinlay & K. Starkey (eds.), *Foucault, Management and Organization Theory*, London, Sage, p. 49-64.

Lewin, K. (1951), *Field Theory in Social Science*, New York, Harper & Row.

McKinlay A. & Starkey, K. (eds.), (1998), *Foucault, Management and Organization Theory*, London, Sage.

Klein, M. (1959), Our Adult World and its Roots in Infancy, *Human Relations*, 12, p. 291-303.

Van Gennep, A. (1960), *The Rites of Passage*, Chicago, University of Chicago Press.