

## כתיבה אקדמית כמרחב פרדוקסלי

מילי אפשטיין-ינאי

טקסט זה הוא מעשה שעטנז של כמה טקסטים: קולות אחדים שזורים בו. האסטרטגיה המארגנת אותו כוללת חשיפה של תפרים, פערים, טיטות ומחשבות שליוו את כתיבתו. הטקסט חושף את התפתחותו מתוך יחסי גומלין עם 'אחרים' (עורכים, חברים, הוגי דעות), שהגיבו אליו בתגובות שונות ונעשו לחלק מרשת הקשרים שאפשרה את פרסומו.

להבדיל ממאמר אקדמי מקובל המבוסס על מערכת של טענות, היקשים והסברים, טקסט זה אינו מצניע את השתי וערב שאורגים את הסיפור ושנעשו לחלק המרכזי בהתהוותו; להפך – הוא אף הופך את הבטנה הצבעונית שלו כלפי חוץ. זו דרך אחת להמחיש את המתח ואת התנועה בין ציר הידע לבין ציר הכתיבה. כיצד לתת ביטוי לידע ההולך ומתלכד בתחום דעת כלשהו תוך כדי המצאת השפה המתאימה להצגתו לעיני הקוראים? כי הרי שפה זו אינה קיימת 'לפני' השימוש בה אלא כמוסכמה מכוונת; רשת חברתית-תרבותית של משמעויות המוכנות לעבור מהכוח אל הפועל מתוך השימוש בהן. השפה לוכדת את הידע ומארגנת אותו: ככל שהפרדיגמה משתנה, כך גם השפה ומערכת ההנמקות משתנות. כך בבלשנות ובפסיכולוגיה, בפיזיקה ובביולוגיה, בייעוץ ארגוני ובספרות. מכאן שידע ואופני כתיבתו שלובים זה בזה, וגם שרויים ביחסי מתח ביניהם. יחסים אלו מאפשרים הארה של עניינים אחרים: סמכות, אמונות, דעות, הנחות סמויות על הטוב ועל הרצוי. בעבודת שעטנז זו, טקסט זה מדגים נושאים הקשורים לתיאוריות המורכבות בארגונים, בלי שהדיון בתיאוריות אלו היה מטרתו המוצהרת בתחילת הדרך. מדובר בדוגמה זעירה: פרקטל של כתיבה שהתגלגל לתוצר אחר שלא היה אפשר לחזותו, ועם זאת ביטויו הרעיוני-צורני כבר היה גלום בראשיתו.

תוצר זה מאפשר להבליט כמה סוגיות הנוגעות לתיאוריות הכאוס והמורכבות כפי שהן מתגלות במרחב הארגוני: חוסר הליניאריות שבין תכנון לתוצאות, ומתוך כך – חוסר השליטה במתרחש; חשיבות הקשרים בין רכיבי המערכות; דפוסים של התארגנות עצמית; האופי הרשתי של הידע הקיים ברגע נתון ושל הבנת המידע הנמסר. האופי הסיפורי של המאמר הוא לא בלתי מכוון.

### פרולוג

בהשראתו הלא מבוטלת של המבקר פיליפ גְדָאָלָה,<sup>1</sup> כתבתי את הטקסט שלפניכם, שהוא סיפור על מאמר שהזמינה מערכת של כתב עת אחר; מאמר שלא כתבתי. לא מפני שלא רציתי, אלא מפני שלא הצלחתי לבחור את השפה הראויה למשימה זו, לשביעות רצונם של עורכים באותו כתב

עת אחר, שהזמינו ממני מאמר על אודות תפקידו הפרדוקסלי של מנהל ביחידה אקדמית. כמו בהתחלות רבות, תחושת כישלון הייתה המניע להרפתקה שהיא טקסט זה. בדרך־כלל אירועים שוליים כגון זה אינם מעניינו של איש זולת המעורב בהם, הנוהג להפקירם לשכחה. הדבר מדגים את הנושא שאדון בו בהמשך: המצב הפרדוקסלי שבו נתונה ה'סמכות'<sup>2</sup> במוסד אקדמי; בין שסמכותו של המנהל האקדמי ובין שסמכותה של המילה הראויה להיכתב. כך או כך, מדובר בהשתייכות כפולה, ולפעמים אף סותרת, למערכות ארגוניות: האחת אקדמית וקשורה להעלאת שאלות, לחקירתן ולמאמץ לייצור ידע מלוכד למדיי; והאחת אדמיניסטרטיבית וקשורה לדרכי התנהלות, לסדר ולשליטה. על פניו הנושא – פרדוקסים של סמכות – חותר תחת הגדרתו המהודקת, שכן הוא מצביע על הציפייה לכנס יחד שני תפקידים, שיש מתח עז ביניהם, והנשענים על שני סוגי סמכות שונים לכאורה: הסמכות של הידע והסמכות של הנוהל.

### תכנית העבודה – הכוונות

המאמר שבסופו של דבר לא נכתב, היה אמור להציג מושגים אחדים המאפשרים דיון בפרדוקס שבמילוי תפקידי ניהול אקדמי<sup>3</sup> כתפקידי כלאיים, המשלבים מעמד אקדמי ואדמיניסטרטיבי גם יחד. המאמר ביקש לחקור את המורכבות של תפקידים אלו. המושגים שנבחרו לחקירת הפרדוקסים שבניהול האקדמי מתבטאים בעשייה הארגונית במישרין וכוללים את התביעות שאינן מתיישבות כמובן מאליו עם סדר בירוקרטי צפוי מראש: 'יחסים בין־אישיים'<sup>4</sup>, 'מנהיגות כגילוי עצמי תוך עשייה', ו'חשיבה אינטגרטיבית'<sup>5</sup>. עורכי המאמר שלא כתבתי צדקו אולי בטענתם כי השילוב בין פרספקטיבה המופנית למתחים בלתי פתורים של תפקידי הניהול ובין סגנון הכתיבה שלי אינו עולה בקנה אחד עם מטרות דיסקטיות החותרות ל'קידום', ל'שיפור' ול'ייעול' של ההוראה והניהול בחינוך הגבוה. הערותיהם היו מתקבלות על הדעת, ועם זאת חשפו קדם הנחות על מהותו של שיח אקדמי ועל האופן שבו ראוי לדון דיון 'אקדמי' בנושא כגון ניהול במוסד להשכלה גבוהה. בגלגול זה שלפניכם, של אותו המאמר,<sup>6</sup> הוסב הדיון שעניינו 'ניהול' לדיון שעניינו הכתיבה האקדמית. ואולם, המבט עדיין מתמקד במנגנוני הכוח והסמכות במוסד תרבות בעל אידאולוגיה מגובשת למדי.

### פרדוקס כציר מבני

הבחירה בזיהוי פרדוקסים כנקודת מבט מעניינת על פרקטיקות כגון ניהול וכתיבה מקפלת בתוכה הנחה בדבר הקיום הברזמני של עשייה והתבוננות בה. זאת, במצבים שבהם מעורבת מידת־מה של 'אמנות' (poiesis) הבאה לידי ביטוי באופן העשייה, כלומר: בביצוע מוצלח במצב נתון. מדובר במצבים שמזמינים הסתכלות כפולה על המערכת הכוללת הן מפנים והן מחוץ. הסתכלות כפולה זו חושפת את הסתירה שכביכול ביסודם. סתירה זו אינה ניתנת להתרה. הפרדוקס מאפשר להבליט את המתח המובלע והמוצנע שבמעבר מן התיאור המופשט להתנהלות המעשית בסיטואציות חברתיות.

הפרדוקס לוכד בניסוחו מצב, אירוע או טענה שיש בהם סתירה הנראית נוגדת את האינטואיציה ואת השכל הישר. השימוש בפרדוקס הוא אסטרטגיה ארוכת שנים ומוכרת היטב בדיון הפילוסופי.

אסטרטגיה רטורית ומחשבתית זו מאפשרת להביא טענה לידי אבסורד, לחשוף אמת נסתרת או להזמין בדיקה מושכלת של נושא. ואולם, פרדוקסים משקפים גם את הלוגיקה של מצבי תודעה, כמו בזמן החלום, מאירים קשרים סמנטיים ומאפשרים בחינה רעננה של נושאים מורכבים. התבוננות במצב מוכר מזווית ראייה לא שגרתית המושגת בהדגשת הפרדוקס בפרקטיקה חברתית כלשהי, חושפת את הפן ה'בלתי אפשרי' של התנהלות הנראית נורמטיבית ומובנת מאליה. הפרדוקס, בהיותו אתגר אינטלקטואלי ורגשי, מייצר מבוכה והפתעה – הוא מוכיח שמה שחשבנו שהיה שם – גם איננו; לא קיים; או אינו בר-השגה, ומזמין לחשיבה מחודשת על הסוגיה. לפרדוקס ייתכנו כמה פנים:

1. התנועה והריבוי – כמו בפרדוקסים הידועים של זנון אשר על מנת להוכיח את 'אחדות היש' נוסח פרמנידס מורו, טען בעזרת הוכחה ad absurdum, שהתנועה אינה אפשרית. כזכור, טענת זנון מראה שכדי לנוע ממקום A למקום B, חייבים לעבור דרך האמצע המפריד בין שתי הנקודות אלו, נקודת C, ולפני כן, בנקודת האמצע נוספת, בין A ל-C, וכך, עד אין סוף נקודות אמצע המפרידות בין מקומות אידאליים במרחב. 'אין סוף' זה הופך את התנועה בין המקומות השונים ללא אפשרית;
2. הבחנה בין הפנים ובין החוץ – כפי ש'טבעת מביוס' והשלכותיה על דיונים בתחום הפסיכואנליטי מדגימה, למשל, במהלך ניתוחו של לאקאן את הסיפור 'המכתב הגנוב' של אדגר אלן פו: המכתב הנעלם שכולם מחפשים אחריו שמור היטב, ותוכנו מופנה כלפי חוץ ולעיני כול; המקום הגלוי הוא המקום החבוי ביותר. הניתוח של לאקאן מראה שהפרדה בין פנים לחוץ היא מלאכותית ולא עקבית, וכך גם, נניח, מקומו של הפרט במסגרת חברתית אשר אליה הוא משתייך ואשר ממנה הוא חורג כדי לפעול;
3. הגבול בין עולם המציאות לעולם הדמיון, כפי שמתבטא בספרות מטא-בדיונית, למשל במטפורות שחורחה לואיס בורחס הרבה להשתמש בהן (בורחס, 1998), כגון זו של סופר שהוא דמות פיקטיבית וגם דמות מחוץ לגבולות הנייר או כגון זו של ההוצאה להורג הנמשכת שנה שלמה כדי שהדמות שעומדת למות תוכל להשלים את הרומן שהיא כותבת.

פרדוקס של ממש אינו ניתן להתרה – זהו קשר לא פתיר מכיוון שהוא שוכן בשפה המנסחת אותו. מכאן, שבחירת תופעה זו כצוהר למיקוד המבט בהתנהלות ארגונית כלשהי מצריכה מתן משקל ראוי לשפה עצמה, לתיחום האובייקט שלה.

אם כן, טקסט זה נותן ביטוי חי באריגתו למתח בין המאמץ להבעת רעיונות ולפיתוחם לבין דרכי עריכה; בין הנחות על כתיבה אקדמית לבין יחסים אישיים שבבסיס הטקסט המוגש לקוראים.

## הפרדוקס שבכתיבה האקדמית

הכתיבה המכונה 'אקדמית' נסמכת אפוא על הסכמות הנוגעות למודלים של כתיבה ועל שיח סמוי מן העין על מהותה של כתיבה זו שכותבים ועורכים. כתיבה זו מסמנת במיוחד מוסכמות לגבי מתווה לשוני-תחבירי, המאפשר צמיחה של 'ידע' הניתן להעברה לפי דגם חינוכי כלשהו. כתיבה זו פועלת לרוב לפי דגם ליניארי של תהליך הלמידה והזיכרון, מתוך הנחה שהידע הנצבר מאפשר חיזוי של ההתנהלות. כתיבה זו משקפת מנגנוני שליטה, הן על תחום הדעת והן על השפה הנותנת לו ביטוי.

הכתיבה האקדמית, בהיותה אובייקט שאליו אפשר להתאוות, מופיעה כמראית עין של ניטרליות ואובייקטיביות; כתיבה שמישירה מבט אל התופעה הנחקרת בלי אינטרסים; מתקיימת בעולם האמפירי והניתן לידיעתם של בני אדם. אך אם נתבונן בכתיבה זו מן הצד (באופן שבו ז'ז'ק מציע בדיונו בנושא המבט המעוות), נראה שהדבר אינו כך כלל. אף שכתיבה זו היא בגדר מראית עין, אין מניעה שתעורר שרשרת שלמה של תוצאות אשר מסדירות את חיינו ואת מעשינו – כגון תיחום של תחום דעת מקצועי; יצירת עולם סדור ומלוכד; ארגון מוסדות ואורחותיהם; קביעה של אופני פעולה. כך נוצרת מעגליות שהיא במהותה פרדוקסלית, שכן מצד אחד מדובר בעידוד החשיפה של ידע חדש, פורץ דרך, מגלה אופקים חדשים; ומצד אחר, מדובר ברצון לביית ידע זה ולהכפיפו לכלים הרטוריים המוכרים של 'טיעון', 'הנמקה', 'ריחוק אובייקטיבי', וכן אוצר מילים ותחביר מוסכמים. 'השיח האוניברסיטאי' פועל בזכות פרדוקס זה: מחקר אקדמי נכתב לא אחת כך שיתקבל בקרב הממסד האקדמי ויהפוך למקור אקדמי בעל תוקף למחקרים עתידיים וכך יעודד שוב צמיחה של מעגל חדש של מחקר הרואה בקודמים לו מקור.

## הניסיון לכתוב

כאמור, רציתי מאוד להיענות לבקשה לכתוב מאמר על הפרדוקסים של הניהול האקדמי לכתב עת אקדמי – דווקא אני, שפועלת כעת מחוץ לכל אקדמיה, ראיתי בכך אתגר. שני עניינים משכו אותי: הסמכות – נושא שאני בודקת בכלים רטוריים שנים אחדות; ופרדוקסים וביטויים במגוון תחומים, כולל קריאה, הוראה ומשחק. הטקסט שלפניכם הוא למעשה ניפוץ הפנטזיה שלי שעיקרה האפשרות של כתיבה בעברית 'אוטופית'; כלומר – שפה התואמת את האוטופיה של ה'אחר', דהיינו כתיבה בשפה בהירה וניטרלית, בתבנית שפה הזרה לי. טקסט זה הוא למעשה עבודת האבל שלי על פנטזיה של שליטה שהתבדתה. בהיותו כזה – הוא גם בגדר יצירה, התרסה, זיהוי של אפשרות לצמיחה מתוך האובדן. הוא התעקשות על הכתיבה.

כך, כמו סיזיפוס, מצאתי את עצמי בעקבות התגובות של מערכת כתב העת במעגל של תיקונים, אשר ההיגיון שבהם נעלם ממני והסתכם בכותרת 'שפה אקדמית'. פעלתי בנחרצות מתוך שאיפה לפענח את האסטרטגיה הרטורית הנדרשת ואחר חוקיה המחמירים של השפה האקדמית אשר בכפוף להם ניסיתי לכתוב בלא הצלחה: העברתי את הכתוב מגוף ראשון לגוף שלישי; הפכתי את המשפטים הסבילים לפעילים; את ההשערות לקביעות; את הפעלים המציינים הרהור, התלבטות או היסוס לפעלים המביעים החלטיות. ובכל זאת, בעיני העורכים, שפתי והדוגמאות שהבאתי היו תמיד ספרותיות.

במהלך ההתכתבות על אודות התיקונים, המלצה חוזרת הייתה לתת למישהו אחר, 'מומחה', לכתוב במקומי. המלצה זו נותנת ביטוי לתביעה להיפרד משפה מסוימת ולדבר שפה אחרת כחלק מתהליך ההשתייכות למסגרת נורמטיבית מוגדרת. תופעה זו מדגימה על הבמה הטקסטואלית את המורכבות המוכרת היטב שבתהליכי סוציאליזציה ארגונית. מדובר ביחסי הגומלין בין שוליים ובין מרכז; בין עובדים ותיקים ובין מנהלים לעובדים חדשים; בין אנשי מקצוע מנוסים למתלמדים. יחסים אלו מאפשרים למידה, העמקה וחיידוש, ואמנם הם גם קרקע פורייה למתחים ולהתנגדויות. החלפת השפה אינה סוגיה תקשורתית בלבד, מכיוון שהיא מקפלת בתוכה רכיבים של זהות, של תפיסת עולם ושל הזדהות מקצועית וערכית. החלפת שפה היא עניין רטורי מובהק – מקום המפגש שבין שימוש בשפה למטרה מסוימת לבין חשיבה, פרשנות וייצוג העולם הסמלי.

הסוגיה הרטורית שבבסיס הדיון היא המחשבה שאפשר לעשות הבחנה חדה ומוחלטת בין שפה מדעית/אקדמית לבין שפה ספרותית. האם הבחנה כזו אפשרית? כל פרשנות מתבססת על הרגלי קריאה ופענוח, על אוצר המילים ועל מוסכמות תחביר. בעת הקריאה אנחנו נאלצים לנקוט עמדה בקשר למשמעות הליטראלית או המטפורית של ביטויים, צירופים ומשפטים. זהו תהליך דינמי ומתמשך, היוצר קשרי משמעות מורכבים. קשרים אלו חושפים את המורכבות שבטקסט, והם דומים לקשרים שמתאר פלצ'ר (Fletcher, 1998) בין אנשים בארגונים. ההשתייכות לקהילות של שיח ופרשנות הופך חלק מתהליכי הפרשנות לשגרתיים ומובנים מאליהם. היכרות עם תחומי דעת חדשים מאפשרת חשיפה לשימוש רענן במושגים ובביטויים, ומפיחה חיים בקשרים השגרתיים הקיימים. הסדר המרגיע מופר, וכאוס ועודף מידע נגלים לעין. מסיבות אלה אני נוטה לחשוב שעורכי המאמר שטרם הושלם קראו את הטקסט קריאה מילולית, ומילים כגון 'רשת', 'מרקם', 'מרחב פרטי' ואחרות זוהו אצלם כמקשות על ההבנה של המשפטים. הן היו רסיסים, פרקטלים משיח אחר, ועל כן פגעו בליניאריות הקריאה המצופה. ואמנם, אם כתיבה אקדמית אמורה לאפשר שקיפות והבנה של המידע, כפי שארחיב בהמשך – אכן הדרישה לשנות את השפה כדי לאפשר הבנה הייתה לגיטימית מבחינתם, ואף חיונית לשילוב מאמרי בין דפי כתב העת.

הנחות סמויות של הדוגלים בכתיבה אקדמית מעין זו המוזכרת פה הן אופייה ה'שקוף' של השפה והיעלמות קולו של הכותב. השפה היא 'שקופה' כדי לתת לרעיונות לדבר בעד עצמם. עמדה זו מבטאת התנגדות חריפה לממדים הרטוריים והפיגורטיביים של השפה. החתירה להיעלמות 'קול' הכותבים מביאה להשטחה סגנונית בשם הבהירות והפשטות.

הפערים בין הכתיבה האוטופית לבין סגנון הכתיבה שלי גרמו לי תסכול, והאתגר נעשה למעגלי ולטפל בגלל העיוורון שהנחה אותו ואותי ובגלל חוסר הבנתי את חוקי המשחק. הפנטזיה על אודות היכולת להתנסח בכתיבה אקדמית אולטימטיבית התפוררה בעבורי – ונשארה שפת הכלאים שבה אני כותבת דברים אלו. הפערים בין הטקסט שמתפרסם לבין מה שנשאר 'מאחורי הקלעים' הם חלק מהיחסים בין הכותבים לעורכים. אותו פער על-פי-רוב סמוי מהעין. בפער זה גלומה התנועה הפורייה שאפשרה לרעיון להתפתח מניסוחו הראשוני ועד לביטוי בדפוס, כשהוא נלכד בניסוח מסוים. אך פער זה משתיק את הרעש שלעתיים יש בטקסטים גדושים, ומאפשר לאבד את המורכבות שבהם, לטובת טקסטים קריאים וצפויים, לפעמים בעלי קול אחיד, כפי שנהוג בכתיבת עת שונים, כמו גם בחלק מהתהליכים הארגוניים-ניהוליים.

יותר מכול, פערים אלה מלמדים על המתח בין מודלים של כתיבה ושל ארגון ידע; על דרכי השפעה וקביעת סמכות; ועל שליטה במנגנוני הייצור של ידע חדש ושאלות על הידע הקיים.<sup>8</sup> הפערים הם גם מקום ההופעה של הלא צפוי והלא מתוכנן. זה מקום המזמין עצירה, התבוננות ולמידה. התגובה ההופעתם של הפערים האלה מתבטאת בהתארגנות עצמית של רשתות וקשרים, אנושיים או טקסטואליים, כפי שאלו יכולים לבוא לידי ביטוי על הדף.

## משחקי ההתרה

נשאלות שאלות רבות באשר לתפקידו של טקסט אקדמי ולביטוי הראוי למורכבות שמתוכה הוא נוצר. עולמם של המוסדות להשכלה גבוהה אינו רחוק מעולמם של הארגונים שנעזרת בהם כדי להדגים את מקומו של המנהל האקדמי במאמר שהתכוונתי לכתוב. ואולם העלאת המורכבות והרשתות של יחסים בין-אישיים כמתקיימים גם באקדמיה – כאילו היה בהם להטיל

מום בניטרליות האקדמית. ככל שניסיתי לתקן את הכתיבה שלי – כך לא הצלחתי, עד שנאמר לי שעדיף למחוק את הקטע כולו מהמאמר, כי הוא "מבולגן ולא ברור". האם סגנון הכתיבה היה אמור להתיר בהירות את המורכבות שבהשתייכות הכפולה לשתי מערכות ארגון, במתן המלצות להתנהגות נאותה ורצויה של מנהל אפקטיבי? כלומר, האם הכתיבה הייתה אמורה לפשט את מורכבות המציאות ולפתור את הפרדוקסים שבעמדת הסמכות? איני שוללת את הבחנת העורכים לגבי חולשותיי ככותבת: עם זאת, נדמה לי שהשימוש במושגים מתיאוריות המורכבות לדיון בנושא הניהול האקדמי הכניס למרקם המאמר 'רעש' מושגי ורעיוני שזוהה כליקוי רטורי. החלטתי לוותר על המשך השכתוב של אותו מאמר מפני שלא הצלחתי לפענח במדויק את המוסכמה של הכתיבה האקדמית שלפיה הייתי אמורה לכתוב. הגבולות בין כתיבה עיונית, עריכה לשונית והעדפות של סגנון אישי נעשו מעורפלים בעיניי. כמו כן, ייחוס קושי ההבנה של הטקסט בעבור העורכים לממד הלשוני-תחבירי של הכתוב, ולא לממד התוכני-תיאורטי שלו, העלה על פני השטח את הפרדוקס שבבסיס המאמר – השתייכות לשתי מערכות, תוך התקת הנושא הניהולי אל סוגיית הכתיבה הנאותה. התקה זו מדגימה בדמיון רב כיצד היחסים הפרקטליים המוכרים בטבע,<sup>9</sup> ששימשו בסיס לפיתוח תיאוריית הכאוס,<sup>10</sup> באים לידי ביטוי בתחום האנושי: הופעת דמיון מבני בין דפוסים אי-רגולאריים בעלי סדרי גודל שונים. כך, התופעה המתוארת 'בתוך' המאמר משוכפלת 'מחוצה' לו, ביחסים עורכים – כותבת.

## סוף דבר

דנתי כאן בכתיבה האקדמית ובסתירות שבה, וכן עסקתי בהקבלות בין כתיבה זו לבין היבטים אחרים של הפעילות האקדמית. בייחוד עניין אותי כוחן של הסתירות הללו לעורר מבוכה, אי-שקט, ובעקיפין – חקירת ידע. הדגשתי כי כתיבה אקדמית נוטה לשאוף להתרת הפרדוקס ולפרימת המתח המהותי שבו, באמצעות העדפת פתרונות רטוריים הדוגלים בניטרליות ובאובייקטיביות לכאורה.

מה אפשר ללמוד מכל אלו? אולי שרשטות של יחסים הן בעלות השפעה על הפקת המשמעות במגוון הרמות של העשייה: בניהול האקדמי ובזיהוי הסמכות; בחיפוש אחר 'פתרון' ובהתמודדות עם היעדרו; בכתיבה, בעריכה; במעשה הקריאה והפרשנות.

בראשיתו היה מאמר זה פרי של הזמנה לכתוב סקירה על נושא 'ניהול במוסדות אקדמיים' לכתב עת שעניינו הוראה בחינוך הגבוה. הצפייה הייתה שאכתוב מאמר בעל אופי דיסקטי ויישומי: אתן ביטוי לסתירות התפקיד ואסמן הצעות פרקטיות למילוי מוצלח שלו. המאמר אמור היה להיות ענייני, תמציתי, אובייקטיבי וכתוב בשפה אקדמית ניטרלית. חשיבות הנושא צוינה רבות בהתכתבות עמי. ואולם, התברר לי שאיני יודעת לכתוב בשפה אקדמית המשביעה את רצון העורכים, למרות ניסיונותיי הרבים לכתוב את המאמר. נוסף על כך, הצפייה לתיאור ממצא של 'התמודדות מוצלחת' עם התפקיד התגשמה עם היבטים של התפקיד עצמו, שהוגדר מראש 'פרדוקסלי', ונבנה על התפר שבין שתי מערכות ארגוניות.

הבנתי שהעמדה המהרהרת לגבי הפרדוקסים של הניהול פגעה במטרתו של המאמר לשמש סקירה של הנושא. השפה הרפלקסיבית שנקטתי כלפי היבטים בתפקיד, המינוח משדה המורכבות וכן הדוגמאות הנרטיביות – כל אלה התקבלו כקטעים 'לא מובנים' או 'ספרותיים', והכשילו אותי

בניסיון לשכתב את הטקסט. קטעים אלו נחוו כ"מעייפים", "מפריעים לרצף הקריאה", "מסיטים מן הנושא".

הדברים האלה מובאים כאן בכל זאת בשל ההקבלה שאני מזהה בין ההתמודדות עם פרדוקסים בתפקיד הניהולי לבין פרדוקסים בכתיבה, תוך קושי והכרח גם יחד להכיל את הסתירות ולפעול בהן. ואכן אני מזהה אנלוגיה בין תביעה ל'ניטרליות ובהירות אקדמית' לבין תביעה בירוקרטית ל'ניהול נכון' במוסדות אקדמיים. אנלוגיה זו מועתקת מתחום הכתיבה האקדמית לנושא היחסים הבין-אישיים בניהול, הנשפט לפי אותם עקרונות של בהירות; יעילות בהעברת המסר; הימנעות מסובייקטיביות; התקדמות סדורה וליניארית; ויכולת להיות ב'שליטה'. כביכול מעשה הניהול נעשה מתוך עקרונות הגיוניים ושכליים והמגע האנושי הוא אירוע צדדי בלבד. יתרה מזו, ניסוח כללים ועצות להתמודדות מוצלחת עם התפקיד שואף לרסן את כוחו של הפרדוקס הניהולי ואת המבוכה לנוכח המציאות ה'לא אקדמית' באמצעות שימוש בשפה ניטרלית. ההכללה לגבי 'התנהגות מוצלחת' יוצרת אשליה של שליטה בפרדוקסים המגולמים בתפקיד. למעשה, שפה זו גורמת להתרת המתח המוחזק בפרדוקס באמצעות זיהוי מסלול ליניארי ומוכח בין התנהגות לתוצאות, המתעלם מהצורך של המנהל לפלס את דרכו נוכח סתירות, כולל הכרה באופן בו מוסכמות, יחסים בין-אישיים, שגרה וחרیגה ממנה מעורבים הן בכתיבה והן בניהול.

הבקשה של עורכי כתב העת להוציא מהמאמר את הפסקאות הדנות ביחסי אנוש המרכיבים מערכת חברתית שהיא מוסד להשכלה גבוהה, היא בקשה המקבילה להצעה לכתוב בקול ניטרלי, בשפה אקדמית, אוניברסאלית ואובייקטיבית. כלומר, הנחות בדבר מהותה של 'כתיבה אקדמית' השתקפו בנושא הדיון עצמו ובהתנגדות לסוג ההרהור שהוא מזמין. יצירת אנלוגיה מובלעת בין שני התחומים סימנה את נושא הדיון הזה – יחסי אנוש בעולם מורכב – באותן תכונות 'שליליות' של הכתיבה הלא 'אקדמית' כביכול, מושג הפכפך הנתון כיום לשינויים.

הפן הלא צפוי שבעבודה מעורר אי־שקט וחרדה מסוימת, ואף התנגדות חריפה לראות בו חלק מן העבודה וממעשה הניהול. כתיבת מאמר זה לימדה אותי שגם כתיבה יכולה לפעמים לעורר התנגדות כזו. לעיתים בגלל היותה לא רהוטה מספיק. לעיתים, כיוון שהרעיונות שבה מפריעים.

## הערות

1. ראו: בורחס, ח' ל' (1998), התקרבות אל אלמותאסים, **בדיונות**, בני ברק, הקיבוץ המאוחד.

2. לדיון בנושא הסמכות במגוון הקשרים ראו:

כ"ץ, י' (2003), הדרכה נוכח ניגודים וסתירות, **אנליזה ארגונית**, 6, 24–29.

Agamben, G. (2004), **Estado de excepción**, Flavia Costa e Ivana Costa (Trad.) Buenos Aires, Adriana Hidalgo editora.

Bourdieu, P. (2003), **Campo de poder, campo intelectual**, Buenos Aires, Grupo Editor Montessoro.

Derrida, J. (2005), Rogues - Two essays on reason, Brault, P. A., Naas, M. (Trans.), Stanford, Stanford University Press.

Lacan, J. (2004) [1975], **Seminario 17 - El Reverso del Psicoanálisis**, Buenos Aires, Paidós.

3. בריאנט, פ' (2009), איך פרופסורים נעשים אדמיניסטרטורים, או – איפה טעינו?, **על הגובה**, 8, 59–60.
- Fletcher, F. & Roberts, Ch. (2008), Managing the Chair's paradoxical Role, **The Department Chair: A resource for Academic Administrators**, 19, 2.
- Fletcher, J. (1998), Relational practice - A feminist reconstruction of work, **Journal of Management Inquiry**, 7, 2, 163-186.
- Holton, S. (Ed.) (1998), **Mending the cracks in the ivory tower: Strategies for Conflict Management in Higher Education**, Bolton, MA, Anker Publishing Company.
- Goffee, R.E. & Jones, G. (2007), Leading cleaver people, **Harvard Business Review**, 85 (3), 72-79.
5. Sternberg, R. (Ed.), (1991) **The nature of creativity**, Cambridge, Cambridge University Press.
6. נושא הסמכות כאחד הצירים להתבוננות בפרדוקסים של התפקיד הודגש בפתיחת המאמר שלא הושלם, וכך נכתב שם: "הפרדוקס בתפקיד זה [...] נובע מאופייה של עמדת הסמכות של המנהל, וממהות האוכלוסייה של יחידה אקדמית המורכבת מ'עובדים בפיתוח ידע' (knowledge workers). המושג סמכות ניתן לפרשנויות רבות ולכן הגדרת המושג אינה חד־משמעית. סמכות היא חלק בלתי נפרד מהמבנה החברתי ומהמוסדות הכלולים בו. קיימות גישות רבות לנושא ולסוגי הסמכות. נציין כאן ארבעה סוגי סמכות הנותנים ביטוי לשילובים שונים של פורמאליות וא-פורמאליות, כוחניות, ידע מקצועי וקביעת דפוסי פעילות.
- סמכות הנובעת ממומחיות וידע: הקבוצה מקבלת את בעל הסמכות מכיוון שמומחיותו ברורה לכול.
  - סמכות הנובעת מהתפקיד ומאחריות מסוימת המוטלת על המחזיק בו.
  - סמכות הנובעת מהסכמים לא פורמאליים בין אנשים.
  - סמכות המתבססת על כוח ושליטה, ובאה לידי ביטוי במבנים היררכיים הכוללים כפיפות לנהלים.
- במסגרת אקדמית, מומחיות וידע הם תנאי הכרחי אך לא מספיק כדי לבסס את הסמכות שתאפשר ניהול של הצוות האקדמי. אך סמכות זו גם נובעת מהתפקיד עצמו ומהאחריות שהוא נושא עמו. [...] הפרדוקס שבניהול אקדמי בא לידי ביטוי במרחב גבולי זה: על המנהל לעבוד בו־זמן כחלק מהצוות האקדמי, כלומר, כאחד שעוסק בפיתוח ידע בתחום הדעת שלו, וגם כחלק מהצוות האדמיניסטרטיבי של המוסד".
7. ראו: לאקאן, (2004).
8. Stacey, R. (2003), Learning as an activity of interdependent people, **The learning organization**, 10, 6, 325-331.
- (2003) The activity of leading in organizations: The reflective and the neurotic, **Melbourne Business Review**.
9. לדוגמה, יחסים בין פתיחי שלג לגוש השלג הכולל אותם או בין קטע של קו החוף לבין תמונת לוויין של קו החוף כולו.
10. Mandelbrot, B. (1993), **Chaos: The New Science**, Lanham, Univ. Press of America.