**התעצבות זהות ארגונית דואלית של יזם - בן משפחה באגף מערכות המידע במפעל ייצור**

**ריקי גליה[[1]](#footnote-1) מורן שנפר-כהן[[2]](#footnote-2)**

**תקציר**

**תקציר**

מחקרים ביקורתיים אודות הזדהות בארגונים מראים שמנהלים עושים שימוש במנגנונים ארגוניים, לרבות אסטרטגיות של משאבי אנוש כדי לעצב בתהליכי מעלה-מטה (top-down) סובייקט ארגוני הכפוף לאינטרסים של הארגון.

בהתבסס על תובנות אלו מבקש המאמר לשאול: כיצד מנהלים המשתיייכים לפרופסית הי-טק (high-tech) מנסים בתהליכי מעלה-מטה (top-down) להשפיע על תהליכי ההזדהות של עובדים עם זהות חברתית (social identity) חדשה בסביבת עבודה של טכנולוגיה פשוטה (low-tech)?

בהתבסס על מחקר גישוש איכותני הממצאים מראים שמנהלים חדשים בדרגות ביניים באגף מערכות המידע (IS - Information Systems) מנסים להטמיע, מלמעלה-למטה (top-down), הזדהות ארגונית עם הזהות החברתית האידאלית של יזם (זהות חברתית אידיאלית של יזם–Ideal entrepreneur social identity). זהות זו נתמכת על-ידי כלי הערכה ומשוב של הנהלת משאבי האנוש. ניסיונות אלו מלמעלה-למטה (top-down) לטפח הזדהות עם זהות חברתית אידיאלית של יזם נפגשים עם הזהות החברתית הרווחת של בן משפחה (זהות חברתית של בן משפחה - family member social identity).

חשיבותו התיאורטית של המאמר היא בכך שהוא מנתח מנקודת מבט של יחסי כוח ושליטה, התעצבות של זהות ארגונית דואלית ייחודית – של יזם – בן משפחה שלא נידונה עד כה בספרות.

**מבוא**

המאמר מבוסס על מחקר גישוש-איכותני שנעשה באגף מערכות המידע (IS) של הזכיין הישראלי של חברה רב-לאומית (MNC) ליצור ולהפצת משקאות. מטרת המאמר היא לבחון כיצד קבוצה פרופסיונאלית של מנהלי מערכות מידע במפעל ייצור של טכנולוגיה פשוטה (low-tech), שבו רווחת זהות חברתית (social identity) של בן משפחה, מנסים בתהליכי מעלה מטה (top-down) להבנות זהות חברתית חדשה, וכך להשפיע על תהליכי ההזדהות של עובדים.

 רוב הספרות אודות הזדהות בארגונים מתבססת על תיאוריית הזהות החברתית (social identity theory) Ashforth et al., 2008; Cardador & Pratt, 2006 )). מחקרים המשתייכים לגוף ידע זה מתייחסים לתהליכי הזדהות מעלה-מטה (top-down) ומטה-מעלה (bottom-up) כתהליכי חיברות שמטרתם להבנות זהות של עובד שתואמת את ערכי הארגון וציפיות ההנהלה. תהליך חיברות מוצלח מוביל בהכרח להזדהות גבוהה של עובדים עם הארגון,(Ashforth & (Schinoff, 2016; Cardador & Pratt, 2006) ואלו תהליך חיברות "משובש" מוביל לאי הזדהות או להזדהות אמביוולנטית של עובדים Pratt, 2000)). בנוסף, התמקדות בתהליכי הזדהות כתהליך חיברות מתבטא בכך שמחקרים אלו לא דנים בהזדהות ארגונית במונחים של יחסי כוח ושליטה בין עובדים למנהלים ((Brown, 2019 ובכך מציגים תמונה חלקית של המציאות הארגונית.

 לעומת זאת, מיעוט של מחקרי ניהול וארגון, אלו המשתייכים לתיאוריית הניהול הביקורתית, דנים בתהליכי הזדהות בארגונים כתוצר של שליטה ניהולית: נורמטיבית או ביורוקרטית, שמקורה בשיחים ניהוליים דומיננטים Alvesson &) Willmott, 2002; Boussebaa & Brown 2017; Harding, Ford, & Lee, 2017;Kärreman & Alvesson, 2001). כך שמחקרים ביקורתיים מנסים לחשוף את המנגנונים הארגוניים הכוחניים שבאמצעותם מנהלים וקבוצות פרופסיונאליות בעלות יוקרה מבקשות לכפות זהות חברתית מועדפת התואמת את האסטרטגיה, האינטרסים וציפיות הארגון .(Alvesson, Ashcraft, & Thomas, 2008)

 המאמר הנוכחי תורם להעשרת גוף המחקר אודות תהליכי הזדהות בארגונים בכך שהוא מציע נקודת מבט של יחסים מבוססי-כוח שמדגישה התעצבות מלמעלה-למטה של זהות חברתית אידיאלית של יזם במפעל ייצור וותיק שבו שוררת זהות חברתית של בן משפחה. המפגש בין שתי הזהויות החברתיות מוליד זהות ארגונית דואלית ייחודית של יזם - בן משפחה שלא נידונה עד כה בספרות. כלומר, ניסיונות מלמעלה-למטה (top-down) של קבוצה פרופסיונאלית של מנהלי מערכות מידע לטפח הזדהות עם זהות חברתית אידיאלית של יזם נפגשים עם הזהות החברתית הרווחת של בן משפחה, והתוצאה היא זהות ארגונית דואלית חדשה של יזם - בן משפחה.

**סקירת ספרות**

***הזהות החברתית***

זהות חברתית (SI) מקשרת את היחיד באופן רגשי וקוגניטיבי עם קבוצה קונקרטית או דמיונית, מכיוון שהיא "מספקת תשובות תלויות הקשר (קונטקסט) לשאלות ‘מי אני?` או ‘מי אנחנו`" (Ashforth, Harrison, & Corley, 2008, p.327). אשפורת' ושות' (Ashforth et al., 2008), טוענים שזהות חברתית היא מושג מקיף שכולל בתוכו את המושג זהות ארגונית. בהקשר הארגוני, זהות חברתית יכולה לקשר את היחיד לתכונות דומיננטיות שמאפיינות את הארגון כולו (Foreman&Whetten, 2002). לעומת זאת, קשר כזה יכול לחול ביחידה תת-ארגונית (מחלקה, אגף וכו') או ביחידה בין-תחומית (למשל צוות עבודה בין תחומי) (Parker, 2000), חברת בת (George and Chattopadhyay, 2005; Reade, 2001), קבוצה פרופסיונאלית (Gill and Larson, 2014) או עמדות תפקיד, כמו מנהלים או יזמים (Chasserio, Pailot, &Poroli, 2014; Stewart, Castrogiovanni, & Hudson, 2016).

 במחקרי ארגון שמבוססים על הפרדיגמה הקונסטרוקטיביסטית, תהליכי משא ומתן ועיצוב מחדש של הזהות החברתית מתרחשים בהקשר יחסני-סמבולי ולא בהקשר אובייקטיבי-מהותי. הזהות החברתית מגלמת או מתיישרת עם ציפיות חברתיות ודרישות להתנהגות הולמת, רגשות ומחשבות בהקשר ארגוני מסוים (Serpe& Stryker, 2011). בהתאם לכך, זהות חברתית מתגבשת, משתמרת ומשתנה כתוצאה מהשפעות חברתיות-תרבותיות חיצוניות (Alvesson& Willmott, 2002; Gill & Larson, 2014).

 הבניית זהות חברתית אינה בהכרח תהליך קוהרנטי המוביל ליצירת זהות חברתית אחידה, אלא שלעתים הבניית זהות עשויה להוביל ליצירת זהויות ארגוניות דואליות או מרובות שמתבטאות בפרקטיקות וציפיות סותרות (Lok, 2010). כשלעצמן, זהויות ארגוניות דואליות או מרובות מאפשרות את הקיום המשותף של מערכות ערכים מרובות (Foreman &Whetten, 2002). בהתאם לכך, פורמן וווטן (Foreman &Whetten, 2002) התחקו במחקרם אחר ארגון בעל זהות כפולה, כלומר בעל שתי מערכות של ערכים: נורמטיבית – שמדגישה דימוי ארגוני של משפחה – ותועלתנית, שמקדמת ערכים מונעי-עסקים (כמו מקסום רווחים, אינטרס עצמי והגיון כלכלי). עקב כך, העובדים בארגון זה חוו קונפליקט זהות (Conflict identity). קונפליקט זהות ברמת הסובייקט מתרחש במצב בו "קיים חוסר עקביות (inconsistency) בין תכנים של שתיים או יותר זהויות, כגון במצב של התנגשות בין ערכים, מטרות ונורמות" (Ashforth et al., 2008, p.354) .לעומת זאת, יש מחקרים שמראים שעובדים בארגונים בעלי זהות דואלית (כגון עובדים בחברות רב לאומיות או עובדי קבלן) יכולים להזדהות עם שני ארגונים במקביל ולא לחוות קונפליקט (George and Chattopadhyay, 2005; Reade, 2001)

 זהות חברתית, בניגוד לתפקיד, אינה רק עמדה של היחיד במערך חברתי מסוים, אלא מעוררת תחושת הזדהות (Kärreman&Alvesson, 2004). חוקרים מקשרים מושגית בין זהות חברתית (SI) לבין הזדהות (Identification) (Ashforth et al., 2008). לפי ג'ורג' וצ'אטופדיי George & Chattopadhyay, 2005, p.69)): "הזדהות מתרחשת כאשר יחידים ממזגים בהגדרה העצמית שלהם מאפיינים לא-אישיים או מופשטים של קבוצות שאליהן הם משתייכים".

 אשפורת' ושות' (Ashforth et al., 2008) מנתחים הזדהות ארגונית כמשחק גומלין בין תהליכי מעלה-מטה (top-down) ותהליכי מטה-מעלה (bottom-up). תהליכי הזדהות מלמטה-למעלה (bottom-up) מצביעים על מאמצים סובייקטיביים של יחידים לגלם זהות חברתית קונטקסטואלית על-ידי מתן משמעות להתנסויות שלהם (Ashforth et al., 2008; Van Vuuren, Teurlings, & Bohlmeijer, 2012). בניגוד לכך, תהליכי הזדהות מלמעלה-למטה (top-down) מדגישים מאמצים של קבוצות פנים-ארגוניות בעלות השפעה לשכנע עובדים להזדהות עם זהות חברתית ספציפית (Ashforth et al., 2008). שכנוע כזה יכול להיות מופעל באמצעות מנגנונים ארגוניים: מערכות יחסים, התנהגויות וסמלים (Cardador& Pratt, 2006). במלים אחרות, תהליכי מעלה-מטה (top-down) משקפים ניסיונות של קבוצה פנים-ארגונית - בעלת סמכות לגיטימית, אשר נובעת מעמדה פורמלית רמה (Kraft, A., Sparr, L., & Peus, C. ,2015), או מומחיות ייחודית(Lines, 2007) - להשפיע על תהליך יצירת המשמעות (sensemaking) של אחרים בארגון.

 הספרות אודות תהליכי הזדהות מלמטה-למעלה (bottom-up) ומלמעלה-למטה (top-down) מתבססת על תיאוריית הזהות החברתית (social identity theory) Ashforth et al., 2008)) .תיאורייה זו הניבה מחקרים שאימצו גישה פונקציונליסטית (functionalist)לפיה דרגת הזדהות גבוהה של אינדיבידואלים עם הארגון מניבה תוצאות ארגוניות משמעותיות, כמו הגברת מחוייבות, נאמנות ומוטיבציה. (Alvesson, Ashcraft & Thomas,2008**;** Thomas, 2009).

 בהתאם לכך, תיאורייית הזהות החברתית מתייחסת לתהליך ההזדהות בארגונים כתהליך של סוציאליזציה(socialization) או תרבות מחדש acculturation)) שהצלחתו מתבטאת בהתעצבות זהות של עובד שתואמת את ערכי הארגון וציפיות ההנהלה. תהליך ההזדהות מסתייע בסוכני חיברות ואמצעים ארגוניים כגון: אתר האינטרנט של הארגון, מנהלים, מנהלי משאבי אנוש, יועצים, עמיתים ואפילו לקוחות .(Ashforth & Schinoff, 2016; Cardador & Pratt, 2006) לעתים, תהליך החיברות הארגוני "משתבש" והוא עשוי להוביל לאי הזדהות של עובדים או לחוויה של הזדהות אמביוולנטיות עם הארגון Pratt, 2000)).

 למרות תרומתם של מחקרים אלו להבנת תהליכי הזדהות בארגונים, הם לא עוסקים בסוגיות של יחסי כוח ושליטה בהקשר של הבניית זהות ((Brown, 2019 ובכך מציגים ניתוח חלקי של המציאות הארגונית.

***זהות חברתית מבוססת-שליטה בתאוריית הניהול הביקורתית***

בניגוד לתיאוריית הזהות החברתית, תיאוריית הניהול הביקורתית מתמקדת במאבקי כוח בין ארגונים ובין עובדיהם סביב תהליכי הזדהות בארגון. כלומר, באופן שבו ארגונים כופים זהויות חברתיות על חברי הארגון (תהליך שנקרא גם רגולציה של זהות identity regulation). וכן, באופן שבו חברי הארגון חווים ואף מתנגדים לניסיון של הארגון להשליט זהות בתהליכי מעלה-מטה (Ashforth & Schinoff, 2016).

מחקרים ביקורתיים מראים כי קבוצות עניין (כגון, הנהלה או קבוצות מקצועיות) שמתפקדות כ"מגלפות מוסדות" (Muzio, Brock ,& Suddaby, 2013) עושות שימוש בזהות חברתית ככלי ניהולי להשגת וצבירת כוח (Kärreman & Alvesson, 2004), והשלטת תרבות מלמעלה-למטה (top-down) (Parker, 2000).

 טענת קבוצות מקצועיות לבסיס ידע אזוטרי ולתחום שיפוט (Abbott, 1988; Adler & Kwon, 2013) מעניקה להן לגיטימציה לעצב מחדש ולהסדיר (regulate) את הזהות החברתית של עובדים בעמדות עתירות-ידע על-ידי מתן שפה משותפת. כך, הן מאפשרות לעובדים להבין מי הם ומה טיבו של עולמם (Alvesson, 2001). בהקשר לכך טוען קולינס ש"ארגונים לא רק מייצרים מוצרים ושירותים, אלא שבאופנים סימבוליים וחומריים, מייצרים גם בני אדם"(Collinson, (2003), p.541).

 בנוסף, תיאורית הניהול הביקורתית מתייחסת לזהות כאל תוצר של הבניה שיחנית-חברתית וכך מדגישה את תרומת השיח הניהולי להבניית זהות חברתית, לשימורה ולשינויה (Alvesson& Willmott, 2002; Gill & Larson, 2014, Doolin, 2002 ). מאמר זה מקבל את ההגדרה של גיל ושל לרסון לשיח בהקשר של זהות: "שיח מגלם את הצירופים הזמינים והמשתמעים של הנחות, אידיאולוגיות והיסטוריה שמשפיעים על השפה ועל המעשה בחיי היומיום" (Gill & Larson, 2014, p.520-521).

 מחקרים ביקורתיים מתייחסים לשיח שמבנה זהות חברתית כאל אמצעי לשליטה ארגונית. הם מתייחסים אל המשא ומתן, העיצוב מחדש וטרנספורמציה של הזהות החברתית כאל מנגנון שליטה ארגוני הנובע בהקשרו מהשיח הניהולי (Alvesson & Willmott, 2002; Boussebaa & Brown 2017; Harding, Ford, & Lee, 2017;Kärreman & Alvesson, 2001; Kärreman & Alvesson, 2004 ). חוקרים מבחינים בין שני דפוסים בולטים של שליטה ארגונית המוכוונת להבנייה של זהות חברתית: שליטה נורמטיבית ושליטה בירוקרטית. בעוד השליטה הנורמטיבית היא "ניסיון (של ההנהלה) לעורר ולכוון את המאמצים הדרושים של חברים (members) על-ידי שליטה בחוויות, במחשבות וברגשות (feelings) שעומדות בבסיס פעולותיהם ומכוונות אותן" (Kunda, 1992, p.11), שליטה בירוקרטית מנסה להסדיר את הפעולות הישירות של החברים. בהתאם לשליטה הבירוקרטית, ההנהלה מפעילה נהלים, מערכות, תכניות והסדרים (arrangements) למדידה ולהערכה של התנהגות ושל תפוקת העובדים. שני סוגי שליטה אלו הם לא רק אמצעים ארגוניים משלימים, אלא יש ביניהם גם יחסי גומלין סימבוליים. לפיכך, יחסי מרות (subordination and obedience) אינם רק מרכיבים של המבנה הבירוקרטי, אלא גם מבטאים את הפרשנויות, הרעיונות והנטיות (orientations) של ההנהלה ושל העובדים שמיישמים אותם (Kärreman & Alvesson, 2004).

 כך שמחקרים ביקורתיים מנסים לחשוף את המנגנונים הארגוניים הכוחניים שבאמצעותם מנהלים וקבוצות פרופסיונאליות בעלות יוקרה מבקשות לכפות זהות חברתית מועדפת התואמת את האסטרטגיה, האינטרסים וציפיות הארגון .(Alvesson, Ashcraft, & Thomas, 2008) בהתבסס על התשתית הקונספטואלית שהניחה התיאוריה הביקורתית בהקשר של הבניית זהות מחקר זה מבקש לשאול:

כיצד קבוצה פרופסיונאלית של מנהלי מערכות מידע בסביבת עבודה של טכנולוגיה פשוטה (low-tech) מנסים בתהליכי מעלה מטה (top-down) להשפיע על תהליכי ההזדהות של עובדי מערכות מידע עם זהות חברתית חדשה?

**מתודולוגיה**

המאמר מבוסס על מחקר גישוש-איכותני שנעשה באגף מערכות המידע (IS) של הזכיין הישראלי של חברה רב-לאומית (MNC) ליצור ולהפצת משקאות. במאמר התייחסנו לחברה בשם הבדוי *אפריטיף* כדי לשמור על סודיות. המאמר מדגים את ההתעצבות של זהות-ארגונית דואלית של יזם – בן משפחה (EMF) בקרב עובדי אגף מערכות המידע. נראה שזהות דואלית זו מתפתחת בעקבות ניסיונות מתמשכים של קבוצה פרופסיונאלית חדשה ובעלת השפעה של מנהלים באגף מערכות המידע (IS Division), שלהם רקע בתעשיית ההי-טק (טכנולוגיה עילית). מנהלים אלו מנסים לשכנע את עובדי אגף מערכות המידע להזדהות עם ערכים ונקודות מבט מקצועיות שהם רואים כדומיננטיים ובעלי ערך לקבוצה הפרופסיונאלית אליה המנהלים משויכים. לזה מתלווות פרוצדורות משאבי אנוש חוצות ארגון של משוב והערכה שמקדמות רעיונות של יזמות. ציפיות חדשות אלו, שדורשות מהעובדים להזדהות עם הזהות החברתית של הקבוצה הפרופסיונאלית, סותרות את הזהות הארגונית הרווחת באפריטיף. מכאן שהזהות הארגונית הדואלית של יזם – בן משפחה שמתגלה במאמר זה נוצרה במפגש שבין זהות חברתית אידיאלית של יזם, שמתאימה לתכונות הרצויות של הקבוצה, לבין הזהות החברתית של בן-משפחה, שרווחת באפריטיף.

 אפריטיף היא סניף ישראלי ותיק של חברה רב לאומית לייצור ולהפצת משקאות. אגף מערכות המידע באפריטיף מעסיק 90 איש וכולל שתי יחידות: מחלקת הפיתוח והיישומים (ADIS - Application Department Information Systems) ומחלקת תשתיות (IDIS - Infrastructure Department Information Systems), כל אחת מהן מחולקת לשישה צוותי עבודה של 2-16 עובדים. בראש אגף מערכות המידע עומדים שלושה מנהלים: מנהל האגף ושני מנהלי מחלקות, האחראים ל-12 מנהלי צוותים מדרג-ביניים. מחקר הגישוש הנוכחי מתבסס על 11 ראיונות-עומק מובנים למחצה (semi-structured) עם שישה מנהלי צוותים מדרג הביניים (שלושה מכל מחלקה), וחמישה עובדים מ- קבוצת התשתיות ומקבוצת הפיתוח והיישומים.

 מחקר הגישוש נערך כחלק ממחקר רחב יותר, שכלל 44 ראיונות. הראיונות נערכו ביחידות פונקציונליות מגוונות של אפריטיף, על-ידי קבוצה של חוקר וארבע חוקרות, כולל כותבות מאמר זה. מטרת המחקר הייתה לחקור את האתיקה התאגידית והשתקפותה בתרבות הארגונית ובהתנהגות העובדים. שאלות הריאיון התמקדו באופן כללי בסובייקטיביות של המשתתפים ביחס להתנסויות המקצועיות והחברתיות שלהם במקום העבודה, כמו גם ביחסיהם עם עמיתיהם, עם הכפופים להם ועם הבכירים מהם (superiors). בשלב הראשון של ניתוח הראיונות עם העובדים באגף מערכות המידע, זוהו תמות ראשוניות בהקשר של שליטה ארגונית ושל זהות חברתית. כתוצאה מכך, 11 הראיונות שנערכו עם עובדי ומנהלי אגף מערכות מידע נותחו בנפרד בעזרת מוקד מושגי (קונספטואלי) שונה, בשלב השני זוהו תמות משמעותיות של היווצרות זהות ארגונית דואלית ושל זהות חברתית אידיאלית של יזם מלמעלה-למטה (top-down), שהוחלט להציגן כמחקר גישוש.

**ממצאים**

בתהליך ניתוח הנתונים זוהו שלוש תמות מרכזיות: שליטה ארגונית ביורוקרטית-משפחתית הרווחת בארגון,

עיצוב זהות חברתית אידיאלית של יזם מלמעלה למטה (top-down), ומאפיינה של זהות חברתית אידיאלית של יזם תוך השוואה לזהות חברתית של בן משפחה.

**שליטה ארגונית בירוקרטית-משפחתית**

*שליטה ארגונית ביורוקרטית*

כחברת טכנולוגיה-פשוטה וותיקה וגדולה, לאפריטיף יש מבנה בירוקרטי יציב, שמתבטא בהיררכיה תלולה, בחלוקת עבודה אינטנסיבית ובהגדרות תפקידים נוקשות. מנהלי אגף מערכות המידע מתארים את אפריטיף כארגון מסורתי, שמרן ולא חדשני. הם מציינים שהנהלים הבירוקרטיים מדכאים חדשנות שדרושה ביותר לסביבת העבודה של אגף מערכות המידע. כפי שציין אחד מהמנהלים: "לאפריטיף יש נקודת מבט שמרנית מאוד ופרספקטיבה מיושנת. אפריטיף אינה חברת הי-טק; יש לה כלכלה ישנה של בית חרושת."

 מנהלים מתלוננים שהם מבלים חלק ניכר מזמנם בעבודה אדמיניסטרטיבית שגרתית, כגון: קריאה ומענה לדואר אלקטרוני ותיעוד של דו"חות עבודה. הם ציינו בעיקר פגישות של הנהלה ושל צוותי-עבודה כגוזלות הזמן העיקריות, וציינו שפגישות שגרתיות ומשימות אדמיניסטרטיביות לא משאירות להם פנאי לחשיבה יצירתית על נושאים מקצועיים ארוכי טווח. מנהל אחד תיאר את השגרה שלו כך:

*חמישים אחוז מהזמן שלי מתבזבז על ישיבות ו- 40%-50% על עבודה משרדית: ניהול עובדים, מטלות, דוא"ל, פעולות מנהליות, בקרה על פרוצדורות מקצועיות, תיעוד של הפיתוח, מתודולוגיה ובקרה על מתכנתים, תמיכה בלקוחות, עבודה עם ספקים, ניהול פרויקט... ואני מעורב בהרבה ממשקים: לקוחות, עמיתים, כפיפים והמנהל הישיר שלי... בשאר הזמן, שזה בערך עשר דקות, אני עוסק בעבודה מקצועית או טכנית.*

*שליטה ארגונית משפחתית*

המבנה הבירוקרטי באפריטיף רווח ביחד עם שליטה נורמטיבית, שמתבססת על ערכי משפחה. רוב עובדי אגף מערכות המידע עובדים באפריטיף יותר מ- 20 שנה ובעלי קביעות. בנוסף, קצב תחלופת העובדים נמוך. לאפריטיף יש מדיניות תאגידית מפותחת של רווחת עובדים, שמטרתה לייצר בטחון תעסוקתי ואווירה של סולידריות באמצעות תכניות להדרכת ולפיתוח עובדים, בנוסף לאירועי בידור ונופש, כפי שציינו מספר מרואיינים:

מנהל צוות: *כן, אנשים גאים לומר שהם עובדים באפריטיף. החברה מנסה ליצור חוויה חיובית לעובדים. לא ראיתי כזו מערכת רווחה בשום מקום אחר: קופונים, מתנות... אתה מרגיש שהחברה משקיעה בעובדים. להנהלה באמת אכפת.*

עובד: *אפריטיף עורכת הרבה אירועים חברתיים שמקשרים את המשפחות שלנו לחברה: טיולי זוגות, טיולי משפחות.... אנחנו מחכים לאירועים הללו. הם מחברים אותנו לחברה וזה נפלא. באמת נהדר פה.*

 עם אווירה ממושכת זו של דאגה והתחשבות, לא מפתיע שהתפתחה באפריטיף תרבות ארגונית שמבוססת על פרקטיקות ומוסכמות המבוססות על ערכי משפחה. עובדים ומנהלים מציינים לעתים קרובות שהם מתייחסים לאפריטיף כאל משפחה ומרגישים שאפריטיף היא ביתם. מנהל צוות אומר:

*קודם כל ומעל הכול, אפריטיף היא חברה מכוונת-משפחה. כל העובדים וההנהלה בדרגי הביניים מרגישים כמו משפחה – ואני אומר זאת בביטחון מלא. נעים לנו להיות ביחד. יש אוירה טובה; אנחנו עוזרים אחד לשני, משתפים חוויות, אוכלים ביחד וצוחקים. אני אוהב מאוד את האנשים בחברה.*

 עובדי אגף מערכות המידע מציגים יחסים חמים וקרובים בין עמיתים ובין עובדים לבין המנהלים שלהם בכל אחת מיחידות ה- IS (אפליקציות ותשתיות), שמקדמים סולידריות ותחושת גאווה. עובדים מאותו צוות או מאותה מחלקה לרוב נפגשים באירועים חברתיים ומשפחתיים שנערכים במקום העבודה או במקום אחר לאחר שעות העבודה. כפי שמדגים אחד העובדים:

*במחלקה שלנו, האווירה מצוינת, אנשים הם חברים אחד של השני וכיף לבוא לעבודה [...]. זאת אומרת שאנחנו מזמינים אוכל ואוכלים ביחד, חוגגים ימי הולדת, הולכים ביחד לארוחות בחדר האוכל. יש לנו מנהגים משלנו: מי שנוסע לחו"ל מביא שוקולד לאחרים. לפעמים אנחנו נפגשים יחד עם המשפחות...*

**עיצוב זהות חברתית אידיאלית של יזם מלמעלה למטה (top-down)**

*מנגנוני מדידה ומשוב כאמצעים לעיצוב של זהות חברתית של יזם*

בשנים האחרונות, ההנהלה הבכירה באפריטיף חיזקה את השליטה הבירוקרטית על-ידי הטמעת פרוצדורות של ניהול משאבי אנוש שחוצות ארגון. הכוונה היא לפרוצדורות להערכה, רגולציה ומשוב, שמבטיחות בקרה יעילה על הישגי וביצועי העובדים. פרוצדורות משאבי אנוש אלו תואמות את המודל המריטוקרטי, שלפיו עובדים מנוידים או מתוגמלים כתוצאה מהערכת ביצועיהם.

 פרוצדורת המשוב שמיושמת באפריטיף משמשת כלי הערכה של המשאב האנושי שמדגים יחסי גומלין סימבוליים בין שני סוגי שליטה ארגונית: בירוקרטית ויזמית, כפי שמראה מאמר זה.

 תהליך המשוב מתבצע כל שישה חודשים, ומחליף את ההערכה השנתית הקודמת שרווחה באפריטיף. המנהל והעובד ממלאים את טופס המשוב בנפרד, כהכנה לפגישות המשוב המשותפות, בהן הם דנים בדמיון ובשוני בין נקודות המבט שלהם ביחס לביצועים המקצועיים של העובד. כתוצאה מדיון משותף זה, המנהל והעובד מסכימים על מטרות עבודה מעשיות בטווח המידי או הארוך שישפרו את ההישגים המקצועיים של העובד. פרוצדורה ארגונית זו, מבטאת את הציפיות של ההנהלה שהעובד יהיה שותף פעיל שמפגין יזמה ומעלה רעיונות לשיפור עצמי מבחינה מקצועית. בתום תהליך המשוב, המנהל מדרג את העובד על הסקלה של 1-10 על-פי קריטריונים מוסכמים.

 תהליך המשוב מתבצע בכל רמות הניהול. ציוני המשוב מעובדים על-ידי אגף משאבי אנוש ומשמשים להוצאת דו"ח סטטיסטי כללי שמדרג את כל היחידות באפריטיף (ומשמש) לקביעת מסלולי הקריירה של העובדים. דרוג נמוך יכול להוביל לנזיפה או לאיום בפיטורין. למרות שמצפים מהעובדים להיות מעורבים לחלוטין בהערכה שלהם במשך כל תהליך המשוב, אין להם כל שליטה או אמירה (input) ביחס לתוצאותיו (consequences).

 תהליך המשוב אינו סתם מרכיב ניטרלי במבנה הבירוקרטי, אלא מבטא יחסי גומלין סימבוליים בין שני סוגי שליטה ארגונית (Kärreman&Alvesson, 2004). בהתאם לטענה זו, המשוב הוא סוג של *סובייקטיפיקציה* (*subjectification*), אופן של שליטה נורמטיבית (Alvesson, 2001). תהליך המשוב באפריטיף מגלם פרשנויות ומשמעויות שמקנה ההנהלה ביחס לתכונות של ה- זהות החברתית האידיאלית של יזם. ההנהלה מצפה מעובדי מערכות מידע לפעול באופן אחראי ולהפגין חדשנות בעבודתם. תהליך המשוב מקנה לעובדים הרגשה שהם שותפים שווים, שהם לכאורה חופשיים להחליט ביחס למשימות המוקצים להם מתוקף תפקידיהם ולעתידם המקצועי.

 אחד מעובדי מערכות המידע (IS) ציין את השינוי שהוא עובר בעקבות המשוב. במילותיו שלו, הוא מדגים את ציפיות ההנהלה מזהות חברתית אידיאלית של יזם. מדבריו עולה שהוא מקבל אחריות על המשימות המוקצות לו וכתוצאה מכך, הופך לישות אוטונומית שמנהלת את עצמה:

*לדוגמה, בפרויקט, לא ידעתי אם נחשבתי לתלוי או לא... ידעתי את המנהלת שלי על כל הישג קטן במהלך הפרויקט והיא ענתה:" אתה לא צריך להראות לי כל דבר קטן שאתה עושה. אתה יכול לעבוד ולהראות לי מפעם לפעם." החלטתי להתמקד בזה, להיות יותר עצמאי בשטח ולפנות אליה רק עם דברים שהם באמת חיוניים. היא קיבלה זאת ואני לקחתי לתשומת ליבי את דבריה והתחלתי לשנות את הגישה שלי [...] יש פגישות רגילות/קבועות פעם בשבועיים או פעם בחודש, לרוב בשביל עניינים טכניים, אבל למעשה אני מנהל את עצמי. אנחנו מבוגרים. הם סומכים עלינו ומאמינים בנו.*

בניגוד לכוונות ההנהלה, חלק מעובדי מערכות המידע (IS) מבטאים את חוסר שביעות הרצון וחוסר נוחות עם תהליך הדרוג-העצמי וההערכה. בציטוט הבא, עובד מתאר את הקושי המנטלי שנובע מתהליך המשוב:

*אני מוצא שתהליך המשוב מביך, בעיקר כי אני צריך למלא אותו בעצמי... מצד אחד, אני לא רוצה לומר שאני לא עושה שום דבר ושאני לא מצליח לעשות דברים, אבל מצד שני, אני לא רוצה לומר שאני עושה דברים מעולה... אני לא רוצה שאנשים יגידו שאני תופס יותר מדי מעצמי... אני חושב שתהליך המשוב לא מאוד יעיל. יש מנהלים שאף פעם לא נותנים 10... אתם יודעים, אלה שאומרים ש- 10 זה לאלוהים ו- 9 זה למנהל הכללי ... והם מדרגים אותך נמוך יותר. אני לא מתכוון לומר שום דבר יותר מדי טוב על עצמי*

קרמן ואלבסון (2004) טוענים שפרוצדורות רשמיות של ניהול המשאב האנושי אינן סתם מרכיבים צורניים של המבנה הבירוקרטי, אלא שהן מבטאות את הפרשנויות, הרעיונות והנטיות של המנהלים ושל העובדים שמיישמים אותן. בהתבסס על טעון זה, אנו טוענות ששליטה ארגונית המבוססת על יזמות, פועלת הדדית עם פרוצדורות ניהול משאבי אנוש של מדידה ומשוב באפריטיף. יחסי הגומלין בין שני דפוסי השליטה הארגונית *מלמעלה למטה (top-down)*, האחת מבוססת על ערכי הביורקרטיה והשנייה על ערכי היזמות מטפחים הזדהות של עובד מערכות מידע עם זהות חברתית אידיאלית של יזם.

*מנהלים כנשאים ומטמיעים של שיח קשור הי-טק*

שינויים ארגוניים אלו השתלבו עם רעיונות חדשים של יזמות וחדשנות שהביאו עימם מנהלים חדשים בדרג בינוני-גבוה באגף מערכות המידע, בעלי הרבה ניסיון מקצועי קודם בהי-טק. מנהלים אלו מבקשים להנחיל באגף מערכות מידע אווירת הי-טק חדשה בעזרת הכוח הסימבולי והיוקרה החברתית שברשותם. מנהל צוות מתאר את המנהלים החדשים הללו כנשאים של "*רוח חדשה של חדשנות והשתפרות. לפני שהם הגיעו*," הוא מדגיש, "*הגישה השלטת באפריטיף הייתה: 'אם זה לא מקולקל, אל תתקן!`*"מנהל צוות אחר מציין שמנהלי מערכות המידע החדשים:

*יש להם אוריינטציה של הי-טק ולכן הם מבינים שרק מכיוון שעובד התקבל לעבודה לפני 20 שנה, זה לא בהכרח הופך אותו למתאים לעבודה כיום...מי שאינו מתאים, אתה יכול לעזור לו למצוא תפקיד אחר באפריטיף, אפשר גם לשפר את הביצועים שלו, או לפטר אותו.*

 מנהל חדש אחד מבדיל בין אגף מערכות המידע שנדמה בעיניו כישות הי-טק לבין שאר היחידות באפריטיף כמרכיבים במפעל יצור של טכנולוגיה פשוטה:"*אפריטיף היא ארגון ותיק עם הרבה עובדים עם הרבה עובדי תפעול ואחזקה...למרות זאת, מנקודת המבט שלי כמנהל באגף מערכות המידע אגף [מערכות המידע] היא יחידת הי-טק גם אם היא לא מוגדרת כך באופן רשמי*." לפי מנהל זה, אגף מערכות המידע שייך לתרבות ההי-טק האוניברסלית, כאשר אפריטיף לכשעצמה היא עדיין תעשיית טכנולוגיה-פשוטה. התרבות השמרנית של טכנולוגיה-פשוטה נתפסת על-ידי המנהלים החדשים הללו כעולה בקנה אחד עם השליטה הארגונית המשפחתית-בירוקרטית, שעדיין רווחת באפריטיף.

 מנהלי אגף מערכות המידע החדשים באפריטיף מזדהים עם קבוצה פרופסיונאלית חיצונית שנתפסת כחלק מעולם ההי-טק. פלדמן (1979) מראה שקבוצות עבודה של עמיתים, מחלקות ויחידות יוצרות "זהויות מקוננות" (“nested identities”) ארגוניות. מקצועני ההי-טק באפריטיף שונים מעמיתיהם בארגון בשל הזדהותם עם קבוצת הייחוס המקצועית שלהם לתפיסתם ולא עם הזהויות המקוננות הארגוניות שלהם. אחד מהמנהלים החדשים הללו התייחס לשיח ההיטק המתהווה של יזמות כאל "תרבות עולמית" יותר מאשר כאל מרכיב בתרבות הארגון של אפריטיף:

*אני חושב שרוב העקרונות (של התרבות הארגונית באפריטיף) אינם רלוונטיים, למרות שהם נכונים בכך שהם מרמזים שכולנו חלק מתרבות רחבה בהרבה. אני לא יודע להגדיר מהי התרבות הרחבה יותר, אבל אני יודע מה הייתי רוצה שהיא תהיה [...]. התרבות הזו שייכת לתרבות עולמית בה, כמקצוענים, אנחנו צריכים לתת אחריות ולקבל אחריות. אני מצפה מהכפופים לי להקשיב לי כמו שאני מקשיב להם. אני מצפה שהם יהיו זמינים במקרה של תקלה...*

 ב"תרבות עולמית", מנהל חדש זה מתייחס למתן ולקבלה של אחריות כאל סימן של רעיונות ופרקטיקות חדשים של יזמות וחדשנות ששייכים לתרבות של פרופסיית ההי-טק. ניתן להסיק שכשמנהל זה אומר: "*אני מצפה מהם להיות זמינים במקרה של תקלות*", הוא משווה בין ערכי תרבות ההי-טק, כמו נקיטת יזמה וזמינות, כנגד ערכי תרבות הטכנולוגיה הפשוטה הרווחים באפריטיף, כמו צייתנות.

***זהות חברתית אידיאלית של יזם לעומת זהות חברתית של בן משפחה***

הניתוח הבא משווה בין שלושה מאפיינים ברורים של זהות חברתית אידיאלית של יזם לבין אלו של הזהות החברתית של בן משפחה. הזהות של עובדים ותיקים ומבוגרים נתפסת בעיני הנהלת אפריטיף כקונסיסטנטית עם הזהות החברתית הרווחת של בן משפחה. אולם, בהשפעת הרעיונות והפרקטיקות של קבוצה פרופסיונאלית של מנהלי מערכות מידע שגויסו לאחרונה, מצפים עתה מעובדי אגף מערכות המידע להתנהג בהתאם לעקרונות הזהות החברתית האידיאלית של יזם. לפיכך, למרות ש- זהות חברתית של יזם משקפת את התפיסה של המנהלים ביחס לעובד מערכות המידע האידאלי, ה- זהות חברתית של בן משפחה הקיימת משקפת את העובד הטיפוסי לפי תפיסת המנהלים. ניתוח של שתי גישות נפרדות אלו מאפשר לנו לאתר את השיח ההיטקי המתהווה של ה- זהות חברתית אידיאלית של יזם.

*דור ה-X לעומת דור ה- Y*

ה- זהות החברתית האידיאלית של יזם מאופיינת על-ידי תת-תרבות דור ה- Yשאנשיו: משכילים, עם השכלה אקדמאית בהנדסת חשמל, אלקטרוניקה ו/או מחשבים, בעלי מוטיבציה גבוהה, עם תחושה חזקה של הערכה עצמית ומודעות עמוקה לערכים המקצועיים ולהזדמנויות הניידות שלהם בשוק התעסוקה בהי-טק. בנוסף, ה- זהות חברתית אידיאלית של יזם מטפחת את ההתפתחות המקצועית המתמשכת שלהם על-ידי העשרה תמידית ועדכון הידע בתחום ההתמחות שלהם.

 ה- זהות החברתית של בן משפחה מאופיינת על-ידי תת-תרבות דור ה- X: עובדים ותיקים בעלי קביעות באפריטיף, גישה שמרנית ויכולות טכנולוגיות לא עדכניות. כתוצאה מכך, עובדים המזוהים כמי שהפנימו זהות חברתית של בן משפחה נתפסים כבעלי מוטיבציה גבוהה ונכונות לשמור על משרותיהם באפריטיף ככל שניתן ובכל מחיר.

 בציטוט הבא, מנהל צוות עבודה מבחין בין עובדי דור ה-X ודור ה-Y–ובמילים אחרות, הוא מבחין בין עובד מערכות מידע טיפוסי לבין האידיאלי:

*אפריטיף היא מקום עבודה מצוין, אבל היא לא אטרקטיבית; אתה לא יכול לבחור מכונית או טלפון נייד. הרבה מהעובדים המבוגרים יותר עובדים פה כבר עשרים שנה וזו בעיה לגייס ולשמר את האנשים שאתה רוצה, הטובים ביותר, שיעזרו לנו להצליח ולצמוח כיחידת הי-טק. עובדי דור ה- X יכולים לבצע עבודות רוטיניות, לעומת עובדי דור ה-Y שדורשים תחזוקה גבוהה (high maintenance). הם זקוקים לעבודה מעניינת, פידבקים, בונוסים, מלה טובה מפעם לפעם וצ'ופרים קטנים. הם חסרי סבלנות; הם לא מקבלים "לא" כתשובה. אצה להם הדרך והם רוצים להתקדם מהר ככל האפשר.*

*מחשבה לעומת רגש: פרופסיונליזציה לעומת מחויבות לארגון*

זהות חברתית אידיאלית של יזם דורשת יצירתיות. מצופה מעובד מערכות מידע להציע פתרונות רציונליים ודרכים יצירתיות לטיפול בסוגיות או בבעיות מקצועיות יומיומיות. ה-זהות חברתית אידיאלית של יזם מתווה בני אדם יצירתיים שמצופה מהם לחשוב על משימות התפקיד שלהם אפילו מחוץ לשעות ולמקום העבודה (Galia, 2016). כפי שמציין אחד העובדים: "*אני חוזר הביתה וחושב איך לפתור בעיות, אני [כל הזמן] חושב על פתרונות. בדרך לעבודה [אני בדרך כלל מקבל] דוחות על תקלות ו[במהלך הנסיעה לעבודה] אני חושב מה לעשות וכיצד לפתור אותן*. "

ל- זהות חברתית אידיאלית של יזם מחויבות איתנה לקבוצה הפרופסיונאלית ההי-טקיסטית ולא לקבוצות שיוך פנים-ארגוניות אחרות (כמו צוות או מחלקה). כך, המחויבות המקצועית של הזהות החברתית האידיאלית של יזם למשימה של אגף מערכות המידע מתווכת דרך קולקטיב מדומין רחב הרבה יותר. ברמה של אגף מערכות המידע, העובדים המזדהים עם - הזהות החברתית האידיאלית של יזם-נדמים לאינדיבידואלים נפרדים, אך ברמת קבוצת העמיתים של הפרופסיה, הם נדמים לקולקטיב, שלחבריו אותה אתיקה מקצועית. קונדה (1992) מראה שמעל הכול, מהנדסי הי-טק מביעים מחויבות לאתיקה הפרופסיונאלית שלהם יותר מאשר לערכי התרבות של הארגון שמעסיק אותם. בעקבות קונדה (1992), המאמר טוען שהעבודה באפריטיף נחשבת בעיני עובד מערכות מידע האידיאלי כתחנה בדרך להתמקצעות, יותר מאשר כמטרה בפני עצמה. חברות בקבוצה פרופסיונאלית המדגישה ערכי יזמות מקנה לעובד זה תחושה קוסמופוליטית, אשר פותחת בתורה הזדמנויות תעסוקה ברחבי העולם ללא התחשבות בארגונים מקומיים קונקרטיים. מנהל צוות מעיד על עצמו:

*אני עבדתי בארצות הברית ובאירופה ועברתי הרבה מקומות עבודה והרגשתי שזה טוב לי. אנשים וותיקים שנמצאים פה כל הזמן הם פחות טובים? אני חושב שתחלופה היא טובה וטוב שתקרה. זה מביא רעננות, ואנשים עם אנרגיות ורעיונות שונים.*

 העובדים המזדהים עם זהות חברתית של בן משפחה נתפסים כחלק מקולקטיב מאוחד עם מחויבות איתנה למוסכמות מבוססות משפחה. העדיפות הראשונה של עובדים המזוהים עם זהות חברתית של בן משפחה היא מחויבות לאפריטיף ככלל והעדיפות השניה שלהם היא להזדהות עם היחידות הארגוניות הפונקציונליות שלהם (כמו מחלקה או אגף). באווירה קולקטיבית שכזו, הם מפגינים מחויבות חזקה למוסכמות ולאמונות התאגיד ולא לזהות חברתית חיצונית כלשהי אליה הם ייתכן משויכים. כתוצאה מכך, עובדים המזדהים עם זהות חברתית של בן משפחה שואפים למסלול קריירה ארוך באפריטיף.

*זהות חברתית אפוליטית של יזם לעומת זהות חברתית פוליטית של בן משפחה*

לא מצפים מה-זהות חברתית אידיאלית של יזם לעסוק בפוליטיקה ארגונית, שנתפסת כמנוגדת לרציונליות. לפי תפיסת הנהלת אגף מערכות המידע, פוליטיקה ארגונית יכולה להסיח את דעת העובדים מהמטרות הפונקציונליות העיקריות שלהם. בסביבה סוערת ותחרותית, ה- זהות חברתית אידיאלית של יזם צריכים להתרכז רק בביצוע משימות ויוזמות ביעילות ובמהירות. לפי דבריו של מנהל צוות חדש:

*אנשים פה הולכים הביתה אחרי תשע, תשע וחצי שעות של עבודה, אבל הימים שלהם מלאים [במשימות]. זה מוריד משמעותית את שיחות הקפה, השיחות במסדרון שמייצרות פוליטיקות וקליקות. אין את זה פה הרבה .. את גם לא תראי את זה בפינת עישון, זה לא מעניין*

 האוריינטציה של העובד האידיאלי המזדהה עם זהות חברתית של יזם כאדם אפוליטי תואמת למודל המריטוקרטי של ניידות חברתית בהתאם לכישורים(Castilla & Benard, 2010) . המודל המריטוקרטי מתייחס לאנשים כאל אינדיבידואלים המתחרים זה בזה בהתאם לכישוריהם בהתאם לכך, טקטיקות פוליטיות כגון אינטריגות, פטרונות וקואופטציה עשויים אולי להועיל לעובדים חסרי המיומנות אך לא לאלו המוכשרים יותר. מנהל צוות חדש מבטא את הציפייה שלו ליישום מלא של המודל המריטוקרטי באפריטיף:

*חשוב לקשור את התגמול לביצועים, חשוב שמי שעושה יותר ומביא תוצאות יהיה לזה תגמול גבוה יותר, ולא תגמול קבוע בלי קשר לזה שאם אתה עושה טוב או לא, כמו בקיבוץ. עושים את זה בעולם העיסקי כבר מזמן. זה תהליך שמתחיל לקרות גם פה...*

 לעובד המזדהה עם זהות חברתית של בן משפחה יש תחושה פוליטית חזקה של היותו חלק מקולקטיב מלוכד. בעוד שהזהות החברתית של עובד שמתאים לעקרונות ה- זהות החברתית של יזם היא של אדם שמתפקד בתוך מציאות שנדמית כרציונלית-מהותנית - מציאות שמשקפת את הסכום המצטבר של פעולותיהם של אינדיבידואלים רציונליים - עובד שמזדהה עם ה- זהות חברתית של בן משפחה פועל במציאות יחסנית. פוליטיקה ארגונית מקבלת לגיטימציה בתוך הפעולות ההדדיות של משתתפים, שחלקן נועדו לחזק ולשעתק את כוחם על חשבון אחרים. יחסי כוחות נוצרים בין אנשים שיש ביניהם אינטראקציה ולא בתוך אגרגציה של יחידים רציונליים. לפיכך, ככל שעובד נתפס כמשויך לקולקטיב מלוכד, שחבריו חולקים בסיס ערכים משותף, כך נחשב יותר לגיטימי לפעול על פי פרקטיקות של פוליטיקה ארגונית. מנהל צוות מתאר את מורת רוחו מהעדפת קרובי משפחה בגיוס ובתגמול בעודו מתאר את הארגון כמשפחה:

*קודם כל זו חברה מאוד משפחתית. כל העובדים ומנהלי הביניים, ממש ממש משפחה. ואני אומר את זה במלא הביטחון. נעים להיות ביחד, יש אווירה טובה, ומפרגנות. אנחנו עוזרים אחד לשני, משתפים, אוכלים ביחד צוחקים.*

*יש פה הרבה עובדים שהם בנים של, דודים של, מנחיתים אותם עליך. זה לגיטימי, זה הרי מקום פרטי יש פה כללים ברורים לגבי קבלת רכב וטלפונים, למרות זאת יש מקרים שבהם אומרים, [לי כמנהל] תן לעובד זה מה שהוא רוצה...כי הוא מקורב [להנהלה]. הנפוטיזם פה חוגג, יש הרבה הנחות לעובדים מסוימים, תלוי אם יש לך גב פוליטי...*

**דיון**

מאמר זה מדגים כיצד עיצוב של זהות חברתית אידיאלית של יזם מלמעלה למטה (top-down) יוצרת זהות ארגונית דואלית של יזם - בן משפחה שמבוססת על שני סוגים מתחרים של שליטה ארגונית: זהות חברתית אידיאלית של יזם עם זהות חברתית קיימת של בן משפחה. האבטיפוס של זהות חברתית אידיאלית של יזם מוצע ומקודם על-ידי מנהלי דרג-ביניים חדשים באגף מערכות המידע באפריטיף כדי להשפיע על ההזדהות של עובדי מערכות מידע בסביבת עבודה של טכנולוגיה פשוטה (low-tech).. לעומת זאת, זהות חברתית של בן משפחה משקפת את השליטה הנורמטיבית, המבוססת על ערכי משפחה, שהתפתחה באפריטיף תחת ההשפעה של אסטרטגיה מבוססת ומגוונת של רווחת העובד. ניסיונות אלו מלמעלה-למטה (top-down) לטפח הזדהות עם זהות חברתית אידיאלית של יזם נפגשים עם הזהות החברתית הרווחת של בן משפחה, והתוצאה היא זהות ארגונית דואלית של יזם - בן משפחה.

 חשיבות מחקר זה היא בתרומה לגוף הידע המתפתח אודות הזדהות בארגונים. מחקרים ביקורתיים מראים כי מנהלים כקבוצה בעלת משאבי עוצמה עושים שימוש במנגנונים ארגוניים שונים, לרבות פרקטיקות של משאבי אנוש Kärreman & Alvesson, 2004)), כדי לעצב בתהליכי מעלה-מטה סובייקט ארגוני הכפוף לאינטרסים של הארגון (Alvesson, Ashcraft, & Thomas, 2008). ממצאי מאמר זה תומכים במממצאי מחקרים אלו ואף מוסיפים עליהם. המאמר מדגים הזדהות ארגונית מלמעלה –למטה (top-down) עם זהות חברתית אידיאלית של יזם כתוצאה מיחסים מבוססי-כוח בין מנהלי מערכות מידע חדשים בדרג בינוני-גבוה לבין עובדי מערכות המידע. בהתאם לכך, המאמר טוען שהמנהלים החדשים באגף מערכות המידע באפריטיף משתמשים בעמדת הכוח שלהם, בהון התרבותי ובאמצעים הארגוניים שברשותם כדי להשפיע על ההזדהות של עובדי מערכות מידע עם זהות חברתית אידיאלית של יזם.

 בנוסף, קרמן ואלבסון (2004) טוענים ש"שכבות השליטה טכנוקרטיות והחברתיות-אידיאולוגיות לא כל-כך משלימות או מוסיפות זו לזו, כמו שהן ניזונות ומתעדכנות זו מזו." (Kärreman & Alvesson, 2004, p.171). ממצאי מאמר זה מבססים את טענת החוקרים בכך שהוא מראה שלשליטה נורמטיבית מבוססת-יזמות יש יחסי גומלין סימבוליים עם פרוצדורות משאבי אנוש של מדידה ומשוב, כלומר לא מדובר בסוגי שליטה נפרדים, אלא בשליטה משולבת: בירוקרטית-יזמית שמעודדת הזדהות של עובדי מערכות מידע עם זהות חברתית אידיאלית של יזם. כפי שמאמר זה מדגים, התכונות המתהוות של זהות חברתית אידיאלית של יזם הולמות את האתיקה המקצועית של דור ה- Y: יצירתי, מקצועי, פרואקטיבי, אחראי ואפוליטי.

 ככל הידוע לנו, זהות חברתית אידיאלית של יזם שהתגלתה במחקר זה לא נידונה בספרות עד כה בהקשר של תהליכי הזדהות. יתר על כן, רוב המחקרים אודות הזדהות ארגונית דואלית מתמקדים בתהליכי הזדהות מלמטה-למעלה(bottom-up) Foreman &Whetten, 2002;George and Chattopadhyay, 2005; Reade,) 2001). חשיבותו התיאורטית של מאמר זה הוא בכך שהוא מדגים התעצבות של זהות ארגונית דואלית ייחודית – של יזם – בן משפחה מלמעלה למטה (top-down), שלא נידונה עד כה בספרות.

*מסקנות המחקר:*

מנהלים חדשים באגף מערכות המידע באפריטיף משתמשים בעמדת הכוח שלהם, בהון תרבותי ובאמצעים ארגוניים כדי להטמיע ולהפיץ את השיח החדש קשור- ההי-טק שביסוד ה- זהות חברתית אידיאלית של יזם. יתרה מזאת, תפקידם כנשאי ומפיצי רעיונות ששורשיהם בתעשיית ההי-טק משרתת את מטרתם לחזק ולשמר את כוחה של הקבוצה הרחבה יותר של פרופסיית הי-טק שאליה הם משויכים. לכן, אנחנו יכולים להניח שתפקידם כנשאים של רעיונות אודות זהות חברתית אידיאלית של יזם קיים באופן בלתי-תלוי בתאגיד מסוים שמעסיק אותם.

לאור מסקנות מחקר זה מוצע לבחון במסגרת מחקר המשך את תהליכי ההזדהות מלמטה למעלה (bottom-up) של מנהלים המשתייכים לפרופסית הי-טק במפעלי ייצור. כלומר, להתחקות אחר תהליכים סובייקטיביים של הבניית זהות של אותם מנהלים בסביבת עבודה של טכנולוגיה פשוטה (low-tech). מעניין יהיה לבחון כיצד יחסי הגומלין בין מנהלים אלו לעובדים בהקשר ארגוני מסוים מעצבים את הזדהות המנהלים ובכך תורמים לגיבוש רעיונות חדשים.

בנוסף, המאמר מתבסס על מחקר גישוש ולכן על מאגר נתונים מוגבל ומכאן מגבלתו העיקרית. מוצע לפיכך, להרחיב את תהליך איסוף הנתונים, ולבצע מחקר המשך השוואתי.

*המלצות יישומיות*

מאמר זה מדגים הזדהות ארגונית מלמעלה-למטה (top-down) עם זהות חברתית אידיאלית של יזם. תהליך זה מוביל להתעצבות של זהות ארגונית דואלית של יזם - בן משפחה בקרב עובדי מערכות מידע שעובדים במפעלי יצור וותיק של טכנולוגיה-פשוטה. אנו מניחות שלהתעצבות של זהות ארגונית דואלית של יזם – בן משפחה יש השלכות על מערכות יחסים בארגון. יש להניח שמתח עשוי להיווצר בין עובדים חדשים או צוותי עבודה שהצליחו להפנים את שני חלקיה של הזהות הארגונית הדואלית לבין עובדים וותיקים וצוותי עבודה שמתקשים בכך, ובין מנהלים שמנסים לכפות זהות אידיאלית של יזם לבין עובדים וותיקים שמביעים התנגדות לכך. כדי להפחית מתחים אלו מומלץ למנהלי מערכות מידע במפעלי ייצור של טכנולוגיה פשוטה (low-tech) לבחון את מידת ההתאמה של מודלים מבוססי הי-טק המדגישים יזמות וחדשנות לסביבת העבודה, הטכנולוגיה ומאפייני כוח העבודה, תוך היעזרות בפרוצדורות משאבי אנוש של חניכה, הדרכה ופיתוח ארגוני.

**References**

Abbott, A. D. (1988).*The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor.* Chicago: University of Chicago Press.

Adler, P. S., & Kwon, S. W. (2013). The mutation of professionalism as a diffusion process: Clinical guidelines as carriers of institutional change in medicine. *Journal of Management Studies*, 50(5), 930-962.‏

Alvesson, M. (2001). Knowledge work: Ambiguity, image and identity. *Human Relations*, 54(7), 863-886.

Alvesson, M., Ashcraft, K. L., & Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies.*Organization, 15*(1), 5-28.

Alvesson, M., &Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5),619-644.‏

Ashforth, B. E., & Schinoff, B. S. (2016). Identity under construction: How individuals come to define themselves in organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *3*, 111-137.‏

Ashforth, B. E., Harrison, S. H., &Corley, K. G. (2008). Identification in organizations: An examination of four fundamental questions. *Journal of Management*, 34(3),325-374.‏

Boussebaa, M., & Brown, A. D. (2017). Englishization, identity regulation and imperialism. *Organization Studies*, *38*, 7–29.

Brown, A. D. (2019). Identities in Organization Studies. *Organization Studies*, *40*(1),7–22.

Cardador, M. T, &Pratt, M. G. (2006). Identification management and its bases: Bridging management and marketing perspectives through a focus on affiliation dimensions. *Journal of the Academy of Marketing Science,* 34(2), 174-184.

Castilla, E. J., & Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, *55*(4), 543-676.‏

Collinson, D. L. (2003) ‘Identities and insecurities: selves at work’, Organization, Vol. 10, No. 3, pp.527–547

Chasserio, S., Pailot, P., &Poroli, C. (2014). When entrepreneurial identity meets multiple social identities: Interplays and identity work of women entrepreneurs. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 20(2), 128-154.

Doolin, B. (2002). Enterprise discourse, professional identity and the organizational control of hospital clinicians.*Organization Studies*, *23*, 369–390.

Feldman, S. D. (1979).Nested identities. *Studies in Symbolic Interaction.* Greenwich, 2,399-418.

Foreman, P., &Whetten, D. A. (2002). Members’ identification with multiple-identity organizations. *Organization Science*, 13(6), 618-635.

Galia, R. (2016). A Case Study in Self-Construction of Volunteering Employees as a Mechanism of Managerial Control. *International Journal of Work Organization and Emotion*, 7(4),316-335.

George, E., & Chattopadhyay, P. (2005). One foot in each camp: The dual identification of contract workers. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 68-99.‏

Gill, R., &Larson, G. S. (2014). Making the ideal (local) entrepreneur: Place and the regional development of hi-tech entrepreneurial identity. *Human Relations*, 67(5), 519-542.‏

Harding, N. H., Ford, J., & Lee, H. (2017). Towards a performative theory of resistance: Senior managers and revolting subject(ivitie)s. Organization Studies, 38, 1209–1231.

Kärreman, D., &Alvesson, M. (2001). Making newsmakers: Conversational identities at work.*Organization Studi*es, 22, 59–90.

Kärreman, D., &Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11(1), 149-175.‏

Kraft, A., Sparr, L., & Peus, C. (2015). The Critical Role of Moderators in Leader Sensegiving: A Literature Review. *Journal of Change Management*, *15*(4), 308–331.

Kunda, G. (1992).*Engineering Culture: Control and Commitment in a Hi-tech Corporation*. Philadelphia: Temple University Press.

Lines, R. (2007). Using power to install strategy: The relationships between expert power, position power, inﬂuence tactics and implementation success. Journal of Change Management, 7(2), 143–170

Muzio, D., Brock, D. M.,&Suddaby, R. (2013). Professions and institutional change: Towards an institutionalist sociology of the professions. *Journal of Management Studies*, 50(5), 699-721.

Parker, M. (2000). *Organizational Culture and Identity: Unity and Division at Work*.London: Sage.

Reade, C. (2001). Dual identification in multinational corporations: Local managers and their psychological attachment to the subsidiary versus the global organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 12(3),405-424.‏

Serpe, R. T., &Stryker,S. (2011). The symbolic interactionist perspective and identity theory.In S.J. Schwartz, K. Luyckx&V.L.Vignoles (Eds.), *Handbook of Identity Theory and Research* (pp.225-248). New York: Springer.

Stewart S. A., Castrogiovanni J. C., & Hudson B. A. (2016). A foot in both camps: role identity and entrepreneurial orientation in professional service firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 22(5), 718-744.

Thomas, R. (2009). Critical management studies on identity: Mapping the terrain. *The Oxford handbook of critical management studies*, 166-185.‏

Van Vuuren, M., Teurlings, J., &Bohlmeijer, E. T. (2012). Shared fate and social comparison: Identity work in the context of a stigmatized occupation.*Journal of Management and Organization, 18*(2), 263-280.

1. דר' ריקי גליה, המחלקה למדעי ההתנהגות, המכללה האקדמית כנרת [↑](#footnote-ref-1)
2. דר' מורן שנפר-כהן, המחלקה לניהול משאבי אנוש, המכללה האקדמית כנרת [↑](#footnote-ref-2)