



## התעצבות זהות ארגונית דואלית של יזם ואיש משפחה באגף מערכות מידע במפעל תעשייתי ריקי גליה<sup>1</sup> מורן שנפר-כהן<sup>2</sup>

### תקציר

מחקרים ביקורתיים על אודות הזדהות בארגונים מראים שמנהלים עושים שימוש במנגנונים ארגוניים, לרבות באסטרטגיות של משאבי אנוש, כדי לעצב בתהליכי מעלה-מטה (top-down) סובייקט ארגוני הפועל לפי האינטרסים של הארגון.

בהתבסס על תובנות אלו מבקש המאמר לשאול: כיצד מנהלים המשתייכים לפרופסיית ה-היי-טק מנסים בתהליכי מעלה-מטה להשפיע על ההזדהות של עובדים עם זהות חברתית (social identity) חדשה בסביבת עבודה של טכנולוגיה פשוטה (low-tech)?

ממחקר הגישוש האיכותני שערכנו עולה, כי מנהלים חדשים בדרגות ביניים באגף מערכות המידע (IS - Information Systems) מנסים להטמיע, מלמעלה-למטה, הזדהות ארגונית עם הזהות החברתית של יזם. זהות זו נתמכת על-ידי כלי הערכה ומשוב של הנהלת משאבי האנוש. ניסיונותיהם של קבוצה פרופסיונאלית של מנהלי מערכות מידע, לטפח בקרב העובדים זהות חברתית של יזם חוברים לזהות החברתית הרווחת בארגון, של העובד כבן משפחה, וכך מולידים זהות ארגונית דואלית חדשה של יזם-בן משפחה. חשיבותו התיאורטית של המאמר היא בכך שהוא מנתח התעצבות זהות ארגונית דואלית ייחודית – של יזם-בן משפחה מנקודת מבט של יחסי כוח ושליטה 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) לייצור ולהפצת משקאות. מטרת המאמר היא לבחון כיצד קבוצה פרופסיונאלית של מנהלי מערכות מידע במפעל תעשייתי שבו רווחת זהות חברתית (social identity) של בן משפחה, מנסים בתהליכי מעלה מטה לעצב זהות חברתית חדשה ובאופן זה להשפיע על תהליכי ההזדהות של עובדים.

רוב הספרות על אודות הזדהות בארגונים מתבססת על תיאוריית הזהות החברתית (Ashforth et al., 2008; Cardador & Pratt, 2006). מחקרים המשתייכים לגוף ידע זה מתייחסים לתהליכי הזדהות מעלה-מטה ומטה-מעלה (bottom-up) כאל תהליכי חיברות, שמטרתם להבנות זהות של עובד, שתואמת את ערכי הארגון ואת ציפיות ההנהלה. תהליך חיברות מוצלח מוביל בהכרח להזדהות גבוהה של עובדים עם הארגון (Ashforth & Schinoff, 2016; Cardador & Pratt, 2006), ואילו תהליך חיברות "משובש" מוביל לאי הזדהות או להזדהות אמביוולנטית של העובדים עם מקום העבודה (Pratt, 2000). נוסף על כך, מחקרים אלו לא דנים בהזדהות ארגונית במונחים של יחסי כוח ושליטה בין עובדים למנהלים (Brown, 2019), ובכך מציגים תמונה חלקית של המציאות הארגונית.

<sup>1</sup> ד"ר ריקי גליה, המחלקה למדעי ההתנהגות והמחלקה לניהול משאבי אנוש, המכללה האקדמית כנרת [rikitle@Kinneret.ac.il](mailto:rikitle@Kinneret.ac.il)  
<sup>2</sup> ד"ר מורן שנפר-כהן, המחלקה לניהול משאבי אנוש, המכללה האקדמית כנרת [moransc76@gmail.com](mailto:moransc76@gmail.com)

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

המאמר הנוכחי תורם להעשרת גוף המחקר על אודות תהליכי הזדהות בארגונים, בכך שהוא מציע נקודת מבט של יחסים מבוססי-כוח. נקודת מבט זו מדגישה התעצבות מלמעלה-למטה של זהות חברתית של יזם במפעל ייצור וותיק שבו הזהות החברתית הרווחת היא הזהות המשפחתית. המפגש בין שתי הזהויות החברתיות מוליד זהות ארגונית דואלית ייחודית, של יזם-בן משפחה, שלא נידונה עד כה בספרות. כלומר, ניסיונותיהם, מלמעלה-למטה, של קבוצה פרופסיונאלית של מנהלי מערכות מידע, לטפח בקרב העובדים זהות חברתית של יזם חוברים לזהות החברתית הרווחת בארגון, של העובד כבן משפחה, וכך מולידים 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 הכולל בתוכו את המושג זהות ארגונית. בהקשר הארגוני, זהות חברתית יכולה ליצור זיקה בין היחיד ובין התכונות המאפיינות את הארגון כולו (Foreman & Whetten, 2002). בנוסף, זהות חברתית יכולה ליצור זיקה בין היחיד ובין התכונות המאפיינות יחידה תת-ארגונית (מחלקה, אגף וכו') או יחידה בין-תחומית (למשל צוות עבודה בין-תחומי) (Parker, 2000), חברת בת (George & Chattopadhyay, 2005; Reade, 2001), קבוצה פרופסיונאלית (Gill & Larson, 2014) או תפקידים בארגון, כמו מנהלים או יזמים (Chasserio, Pailot, & Poroli, 2014; Stewart, Castrogiovanni, & Hudson, 2016).

במחקרי ארגון המבוססים על הפרדיגמה הקונסטרוקטיביסטית, תהליכי משא ומתן ועיצוב מחדש של הזהות החברתית מתרחשים בהקשר יחסני-סימבולי. הבניית הזהות החברתית משקפת ציפיות חברתיות הדדיות להתנהגות, רגש ומחשבה בדרך מסוימת (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; לעתים, הבניית זהות עשויה להוביל ליצירת זהויות ארגוניות דואליות או מרובות המתבטאות בפרקטיקות וציפיות סותרות (Lok, 2010). זהויות ארגוניות דואליות או מרובות מאפשרות קיום בו-זמני של כמה מערכות ערכים. (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. קונפליקט זהות ברמת הסובייקט מתרחש במצב בו "יש חוסר עקביות) 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 המראים שעובדים בארגונים אשר מאופיינים בזהות דואלית (כגון עובדים בחברות רב-לאומיות או עובדי קבלן) יכולים להזדהות עם שני ארגונים במקביל ולא לחוות קונפליקט (George & Chattopadhyay, 2005; Reade, 2001).

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

אשפורט' ושות' (Ashforth et al., 2008), מנתחים הזדהות ארגונית כיחסי גומלין בין תהליכי מעלה-מטה ותהליכי מטה-מעלה (bottom-up). תהליכי הזדהות מלמטה-למעלה מדגישים את המאמצים הסובייקטיביים של יחידים לגלם זהות חברתית קונטקסטואלית על-ידי מתן משמעות להתנסויות שלהם (Ashforth et al., 2008; Van Vuuren, Teurlings, & Bohlmeijer, 2012). לעומת זאת, תהליכי הזדהות מלמעלה-למטה מדגישים את מאמצייהן של קבוצות פנים-ארגוניות בעלות השפעה לשכנע עובדים להזדהות עם זהות חברתית ספציפית (Ashforth et al., 2008). שכנוע כזה עשוי להתבצע באמצעות מנגנונים ארגוניים: מערכות יחסים, התנהגויות וסמלים (Cardador & Pratt, 2006). במלים אחרות, תהליכי מעלה-מטה משקפים ניסיונות של קבוצה פנים-ארגונית - בעלת סמכות לגיטימית, אשר נובעת מעמדה פורמלית רמה (Kraft, Sparr, & Peus, 2015), או ממומחיות ייחודית (Lines, 2007), להשפיע על תהליך יצירת המשמעות (sensemaking) של אחרים בארגון.

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

בהתאם לכך, תיאוריית הזהות החברתית מתייחסת לתהליך ההזדהות בארגונים כתהליך של סוציאליזציה או תירבות 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 בלבד 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 זה נקרא גם רגולציה של זהות וכן, באופן שבו חברי הארגון חווים ואף מתנגדים לניסיון של הארגון לכפות זהות בתהליכי מעלה-מטה (Ashforth & Schinoff, 2016).

מחקרים ביקורתיים מראים כי קבוצות מקצועיות (כגון מנהלים או מהנדסים) המתפקדות כ"מעצבות מוסדות" (Muzio, Brock, & Suddaby, 2013) עושות שימוש בזהות חברתית ככלי ניהולי להשגת וצבירת כוח (Kärreman & Alvesson, 2004) ולהטמעת תרבות ארגונית (Parker, 2000). טענתן של קבוצות פרופסיונאליות לידע מקצועי ולתחומי אחריות ייחודיים (Abbott, 1988; Adler & Kwon, 2013) מעניקה להן לגיטימציה לעצב מחדש ולהסדיר (regulate) את הזהות החברתית של עובדים בעמדות עתירות-ידע על-ידי הצעה של שפה משותפת. כך, הן מאפשרות לעובדים להבין מי הם ומה טיבו של עולמם (Alvesson, 2001). בהקשר לכך טוען קולינס ש"ארגונים לא מייצרים רק מוצרים ושירותים, אלא, באופן סימבולי ומוחשי מאוד, גם בני אדם." (Collinson, 2003, p.541).

נוסף על כך, תיאורית הניהול הביקורתית מתייחסת לזהות כאל תוצר של הבניה שיחנית-חברתית וכך מדגישה את תרומת השיח הניהולי להבניית זהות חברתית, לשימורה ולשינויה (Alvesson & Willmott, 2014; Doolin, 2002; Gill & Larson, 2014). מאמר זה מקבל את ההגדרה של גיל ולרסון לשיח בהקשר של זהות: "שיח מגלם את הצירופים הזמינים והמשתמעים של הנחות, אידיאולוגיות והיסטוריה המשפיעים על השפה ועל ההתנהלות היום-יומית" (Gill & Larson, 2014, pp.520-521).

מחקרים ביקורתיים מתייחסים לשיח הניהולי כאל אמצעי של שליטה ארגונית שדרכה מנהלים מעצבים זהות חברתית (Harding, Ford, & Lee, 2017; Boussebaa & Brown 2017; Alvesson & Willmott, 2002; Kärreman & Alvesson, 2001; Kärreman & Alvesson, 2004). חוקרים מבחינים בין שני דפוסים בולטים של שליטה ארגונית המוכוונת להבניה של זהות חברתית: שליטה נורמטיבית ושליטה בירוקרטית. בעוד השליטה הנורמטיבית היא "ניסיון (של ההנהלה) לעורר ולכוון את המאמצים הדרושים של החברים (members) על-ידי שליטה בחוויות, במחשבות ובתחושות העומדות בבסיס פעולותיהם ומכוונות אותן" (Kunda, 1992, p.11), שליטה בירוקרטית מנסה להסדיר את הפעולות הישירות של החברים. הנהלה הפועלת בשליטה של שליטה בירוקרטית מפעילה נהלים, מערכות, תוכניות והסדרים (arrangements) למדידה ולהערכה של התנהגות ושל תפוקת העובדים. שני סוגי שליטה אלו הם לא רק אמצעים ארגוניים משלימים, קיימים ביניהם גם יחסי גומלין סימבוליים. לפיכך, יחסי מרות וכפיפות אינם רק מרכיבים של המבנה הבירוקרטי, אלא גם מבטאים את הפרשנויות, הרעיונות והנטיות (orientations) של ההנהלה ושל העובדים שמיישמים אותם (Kärreman & Alvesson, 2004).

כך, מחקרים ביקורתיים מנסים לחשוף את המנגנונים הארגוניים הכוחניים, שבאמצעותם מנהלים וקבוצות פרופסיונאליות בעלות יוקרה מבקשות לכפות על העובדים זהות חברתית מועדפת התואמת את האסטרטגיה, את האינטרסים ואת הציפיות של הארגון (Alvesson, Ashcraft, & Thomas, 2008). בהתבסס על התשתית הרעיונית 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 להשפיע על תהליכי ההזדהות של עובדי מערכות מידע עם זהות חברתית חדשה בתהליכי מעלה-מטה?

### 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. אפריטיף היא זכינית ישראלית ותיקה של חברה רב לאומית לייצור ולהפצת משקאות. אגף מערכות המידע באפריטיף מעסיק 90 איש וכולל שתי יחידות: מחלקת הפיתוח והיישומים (Application - ADIS) ומחלקת תשתיות (Department Information Systems Infrastructure Department - IDIS), כל אחת מהיחידות 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 מקבוצת התשתיות ומקבוצת הפיתוח והיישומים.

מחקר הגישוש נערך כחלק ממחקר רחב יותר שכלל 44 ראיונות. הראיונות נערכו ביחידות ארגוניות מגוונות של אפריטיף על-ידי קבוצה של חוקר וארבע חוקרות, כולל מחברות מאמר זה. המחקר התבצע במסגרת פעילותו של "מכון כנרת לאתיקה יישומית בארגונים". מטרת המחקר הייתה לחקור את האתיקה התאגידית ואת האופן שבו היא משתקפת בתרבות הארגונית ובהתנהגות העובדים. שאלות הריאיון התמקדו באופן כללי בעמדות הסובייקטיביות של המשתתפים ביחס להתנסויות המקצועיות והחברתיות שלהם במקום העבודה, כמו גם ביחסיהם עם עמיתיהם, עם הכפופים להם ועם הממונים עליהם (superiors). בשלב הראשון של ניתוח הראיונות עם העובדים באגף מערכות המידע, זוהו תמות ראשוניות הנוגעות לשליטה ארגונית ולזהות חברתית. כתוצאה מכך, 11 הראיונות שנערכו עם עובדי ומנהלי אגף מערכות המידע נותחו בנפרד בעזרת מוקד מושגי (קונספטואלי) שונה. בשלב השני זוהו תמות משמעותיות (המובאות בהרחבה בפרק הממצאים), שהוחלט להציגן כמחקר גישוש נפרד.

### ממצאים

בתהליך ניתוח הנתונים זוהו שלוש תמות מרכזיות: השליטה הביורוקרטית-משפחתית שרווחת בארגון, עיצוב הזהות החברתית של יזם מלמעלה-למטה (top-down), ומאפייניה של הזהות החברתית של יזם.

#### שליטה ארגונית ביורוקרטית-משפחתית

##### שליטה ארגונית ביורוקרטית

כחברת טכנולוגיה-פשוטה וותיקה וגדולה, לאפריטיף יש מבנה ביורוקרטי יציב, שמתבטא בהיררכיה תלולה, בחלוקת עבודה ברורה ובהגדרות תפקיד נוקשות. מנהלי אגף מערכות המידע מתארים את אפריטיף כארגון מסורתי, שמרן ולא חדשני. הם מציינים שהנהלים הביורוקרטיים מדכאים חדשנות, אף על פי שמדובר במרכיב חיוני לסביבת העבודה של אגף מערכות המידע. כפי שציין אחד מהמנהלים: "לאפריטיף יש נקודת מבט שמרנית מאוד ופרספקטיבה מיושנת. אפריטיף אינה חברה היי-טק; היא מתנהלת יותר כמו בית חרושת."

מנהלים מתלוננים שהם מבליים חלק ניכר מזמנם בעבודה אדמיניסטרטיבית שגרתית, כגון: קריאה ומענה לדואר אלקטרוני וארגון דו"חות עבודה. לדבריהם, שתי הפעילויות שגוזלות מהם הכי הרבה זמן הן פגישות של ההנהלה ושל צוותי העבודה. כמו כן, הם ציינו 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**

לצד השליטה הביורוקרטית, שמאפיינת את אפריטיף, קיימת שליטה נורמטיבית המבוססת 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 שצינו 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 יוזמת הרבה אירועים חברתיים שמחברים את המשפחות שלנו לחברה: טיולי זוגות, טיולי משפחות... אנחנו מחכים לאירועים הללו. הם מחברים אותנו לחברה וזה נפלא. באמת נהדר פה.*

האווירה האינטימית והחמה, המקובלת באפריטיף, מקורה בתרבות הארגונית של המקום, המאמצת פרקטיקות ומוסכמות שמבוססות 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 כמו גם בין עובדים לבין המנהלים שלהם בכל אחת מיחידות ה-IS (אפליקציות ותשתיות), המקדמים סולידריות ותחושת גאווה. עובדים מאותו צוות או מאותה מחלקה נפגשים לא אחת באירועים חברתיים ומשפחתיים שנערכים במקום העבודה או במקום אחר לאחר שעות העבודה. כפי שעולה מדבריו של אחד העובדים:

*במחלקה שלנו האווירה מצוינת, אנשים 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 של יזם מלמעלה למטה (top-down)**

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

בשנים האחרונות, ההנהלה הבכירה באפריטיף חיזקה את השליטה הביורוקרטית על-ידי הטמעת פרוצדורות חוצות ארגון של ניהול משאבי אנוש. הכוונה היא לפרוצדורות של הערכה, רגולציה ומשוב, המבטיחות בקרה יעילה על הישגי העובדים וביצועיהם. פרוצדורות משאבי אנוש אלו תואמות את המודל המריטוקרטי, שלפיו עובדים מתוגמלים או סופגים סנקציות בהתאם לביצועים שלהם.

פרוצדורת המשוב המיושמת באפריטיף משמשת כלי הערכה של המשאב האנושי, ומדגימה 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 על הביצועים המקצועיים של העובד. בסיומו של דיון 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 בסולם שנע בין 1 ל-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 ולקביעת מסלולי הקריירה של העובדים. דרוג נמוך יכול להוביל לנזיפה או לאיום בפיטורין. אף על פי שמצפים מהעובדים להיות מעורבים לחלוטין בהערכה שלהם לכל אורך תהליך המשוב, אין להם כל שליטה או השפעה (input) על תוצאותיו (consequences).

תהליך המשוב אינו סתם מרכיב ניטרלי במבנה הבירוקרטי; הוא מבטא יחסי גומלין סימבוליים בין שני סוגי שליטה ארגונית (Kärreman & Alvesson, 2004). בהתאם לטענה זו, המשוב הוא סוג של סובייקטיפיקציה, אפנות של שליטה נורמטיבית (Alvesson, 2001). תהליך המשוב באפריטיף משקף את האופן שבו הדרג הניהולי מפרש את התכונות האופייניות לזהות החברתית של יזם. ההנהלה מצפה מעובדי אגף מערכות המידע לפעול באופן אחראי ולהפגין חדשנות בעבודתם. תהליך המשוב מקנה לעובדים הרגשה שהם שותפים שווים, שהם לכאורה חופשיים להחליט ביחס למשימות המוקצות להם במסגרת תפקידם וביחס לעתידם המקצועי.

אחד מעובדי אגף מערכות המידע (IS) סיפר על האופן שבו הפרוצדורה של המשוב השפיעה על עבודתו. 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... יידעתי 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 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 על עניינים טכניים, אבל למעשה אני מנהל את עצמי. אנחנו מבוגרים. הם סומכים עלינו ומאמינים בנו.*

בניגוד לכוונות ההנהלה, חלק מעובדי מערכות המידע (IS) מבטאים חוסר שביעות רצון ואי נוחות ביחס לתהליך הדרוג-העצמי וההערכה. בציטוט הבא, עובד מתאר את הקושי המנטלי הנובע מתהליך המשוב:

*עבורי, תהליך המשוב הוא תהליך 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 מרגיש נוח לתת לעצמי יותר מדי מחמאות.*

קרמן ואלבסון (2004) טוענים שפרוצדורות רשמיות של ניהול המשאב האנושי אינן סתם מרכיבים צורניים של המבנה הבירוקרטי, אלא ביטוי של הפרשנויות, הרעיונות והנטיות של המנהלים ושל העובדים שמיישמים אותן. בהתבסס על טיעון זה, אנו טוענות שבאפריטיף, מתקיימים יחסי גומלין בין פרוצדורות ניהול משאבי אנוש של מדידה ומשוב לבין שליטה ארגונית המבוססת על יזמות. יחסי הגומלין בין שני דפוסי השליטה הארגונית מלמעלה למטה (top-down), האחת מבוססת על ערכי הבירוקרטיה והשנייה על ערכי היזמות, מטפחים הזדהות של עובד מערכות מידע עם זהות חברתית של יזם.

### **מנהלים כמפיצים של שיח היי-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 בהיי-טק. מנהלים אלו מבקשים להנחיל באגף מערכות מידע אווירת היי-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 מספר על מנהלי מערכות המידע החדשים:

*יש להם אוריינטציה של היי-טק ולכן הם מבינים שגם אם מישהו עובד בחברה כבר 20 שנה,  
זה לא בהכרח אומר שהוא מתאים לעבודה גם היום... 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 לבין שאר היחידות באפריטיף: "אפריטיף היא ארגון ותיק עם הרבה עובדים, עם הרבה עובדי תפעול ואחזקה... למרות זאת, מנקודת המבט שלי כמנהל באגף מערכות המידע, האגף [מערכות המידע] הוא יחידת היי-טק, גם אם הוא לא מוגדר כך באופן רשמי." לדבריו של המנהל הזה, אגף מערכות המידע שייך לתרבות ההיי-טק האוניברסלית, בעוד אפריטיף כשלעצמה היא עדיין חברת טכנולוגיה-פשוטה. המנהלים החדשים הללו רואים בתרבות השמרנית של חברת טכנולוגיה-פשוטה המשך ישיר של השליטה הארגונית המשפחתית-בירוקרטית שעדיין רווחת באפריטיף.

מנהלי אגף מערכות המידע החדשים באפריטיף מזדהים עם קבוצה פרופסיונאלית חיצונית שנתפסת כחלק מעולם ההיי-טק. פלדמן (1979) מראה שקבוצות עבודה של עמיתים, מחלקות ויחידות יוצרות "זהויות מקוננות" ("nested identities") ארגוניות. עובדי ההיי-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 ההיי-טק היזמי המתהווה בתור "תרבות עולמית" ולא בתור מרכיב בתרבות הארגונית 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 אנחנו, כמקצוענים, צריכים להאציל סמכות ולקחת על עצמנו אחריות.  
אני מצפה שהכפופים לי יקשיבו לי בדיוק כמו שאני מקשיב להם. אני מצפה שהם יהיו זמינים  
במקרה של תקלה...*



כשמנהל זה מדבר על "תרבות עולמית", הוא מתכוון לכך שפרקטיקות כמו האצלת סמכויות ולקחת אחריות שייכות לתרבות נרחבת של פרופסיית ההיי-טק. ניתן להסיק שכשמנהל זה אומר: "אני מצפה מהם להיות זמינים במקרה של תקלות", הוא משווה בין ערכי תרבות ההיי-טק, כמו נקיטת יזמה וזמינות, ובין ערכי תרבות הטכנולוגיה הפשוטה הרווחים באפריטיף, כמו צייתנות להוראות מפורשות.

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

הניתוח הבא משווה בין שלושה מאפיינים ברורים של זהות חברתית של יזם לבין מאפייני 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 של יזם. לפיכך, אף שזהות חברתית של יזם משקפת את התפיסה של המנהלים ביחס לעובד מערכות המידע האידיאלי, הזהות החברתית הקיימת, של בן משפחה, משקפת בעיני המנהלים את העובד הטיפוסי בחברה. ניתוח של שתי גישות נפרדות אלו מאפשר לנו לאתר את השיח ההיי-טקי המתהווה של הזהות החברתית של יזם.

#### **דור ה-X לעומת דור ה-Y**

הזהות החברתית של יזם מאופיינת על-ידי תת-תרבות דור ה-Y שהחברים בה: משכילים, בעלי השכלה אקדמאית בהנדסת חשמל, אלקטרוניקה ו/או מחשבים, מוטיבציה גבוהה, תחושה חזקה של הערכה עצמית ומודעות עמוקה לערכים המקצועיים ולהזדמנויות הניידות שלהם בשוק התעסוקה בהיי-טק. בנוסף, הזהות החברתית של יזם מעודדת את ההתפתחות המקצועית המתמשכת שלהם על-ידי העשרה והרחבה מתמשכת של הידע המקצועי שלהם.

הזהות החברתית של בן משפחה מאופיינת על-ידי תת-תרבות דור ה-X: עובדים ותיקים בעלי קביעות, גישה שמרנית וכישורים טכנולוגיים מיושנים. 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 עובד מערכות מידע אידיאלי:

*אפריטיף היא מקום עבודה מצוין, אבל היא לא אטרקטיבית; אתה לא יכול לבחור מכונית או טלפון נייד. הרבה מהעובדים המבוגרים יותר נמצאים פה כבר עשרים שנה וזו בעיה לגייס ולשמר את האנשים שאתה רוצה, הטובים ביותר, שיעזרו לנו להצליח ולצמוח כיחידת היי-טק. עובדי דור ה-X יכולים לבצע משימות רוטיניות, לעומת עובדי דור ה-Y שצריך להשקיע בהם הרבה תשומת לב (high maintenance). הם זקוקים לעבודה מעניינת, פידבקים, בונוסים, מלה טובה מפעם לפעם וציפורים קטנים. הם חסרי סבלנות; הם לא מוכנים לשמוע "לא". הם חסרי סבלנות והם רוצים להתקדם כמה שיותר מהר.*

#### **מחשבה לעומת רגש: פרופסיונליזציה לעומת מחויבות לארגון**

זהות חברתית של יזם דורשת יצירתיות. מצופה מעובד מערכות מידע להציע פתרונות רציונליים ודרכים יצירתיות לטיפול בסוגיות או בבעיות מקצועיות יומיומיות. הזהות החברתית של יזם מעצבת בני אדם יצירתיים שמצופה מהם לחשוב על המשימות המקצועיות שלהם אפילו מחוץ לשעות ולמקום העבודה

(Galila, 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."

לזהות חברתית של יזם מחויבות איתנה לקבוצה הפרופסיונאלית ההי-טקיסטית ולא לקבוצות השתייכות פנים-ארגוניות אחרות (כמו צוות או מחלקה). כך, המחויבות המקצועית של הזהות החברתית של יזם למשימה של אגף מערכות המידע מתווכת דרך קולקטיב מדומיין רחב הרבה יותר. ברמה של אגף מערכות המידע, העובדים המזדהים עם הזהות החברתית של יזם נדמים לאינדיבידואלים נפרדים, אך ברמת קבוצת העמיתים של הפרופסיה, הם נדמים לקולקטיב, שלחבריו אותה אתיקה מקצועית. קונדה (1992) מראה שמעל הכול, מהנדסי היי-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 המידע 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 רענונות, 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 השנייה 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 אחרת כלשהי. כתוצאה מכך, עובדים המזדהים עם זהות חברתית של בן משפחה שואפים למסלול קריירה ארוך באפריטיף.

#### **זהות חברתית א-פוליטית של יזם לעומת זהות חברתית פוליטית של בן משפחה**

לא מצפים מעובדים בעלי זהות חברתית של יזם לעסוק בפוליטיקה ארגונית, שנתפסת כמנוגדת לראציונליות. לפי תפיסת הנהלת אגף מערכות המידע, פוליטיקה ארגונית עלולה להסיח את דעת העובדים מהמטרות הפונקציונליות העיקריות שלהם. בסביבה סוערת ותחרותית, בעלי הזהות החברתית של יזם צריכים להתרכז רק בביצוע משימות ויזמות 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 אף אחד.*

האוריינטציה של העובד האידיאלי המזדהה עם זהות חברתית של יזם כאדם א-פוליטי תואמת למודל המריטוקרטי של ניידות חברתית בהתאם לכישורים (Castilla & Benard, 2010). המודל המריטוקרטי מתייחס לאנשים כאל אינדיבידואלים שמתחרים זה בזה בהתאם לכישוריהם. בהתאם לכך, טקטיקות פוליטיות כגון אינטריגות, פטרונות וקואופטציה עשויים אולי להועיל לעובדים חסרי המיומנות אך לא לעובדים המוכשרים יותר. מנהל צוות חדש ביטא 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 העיסוקי 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 הזהות החברתית של יזם היא של אדם המתפקד בתוך מציאות שנדמית כרציונלית-מהותנית - מציאות שמשקפת את הסכום המצטבר של פעולותיהם של אינדיבידואלים רציונליים - עובד שמזדהה עם הזהות החברתית של בן משפחה פועל במציאות יחסנית. פוליטיקה ארגונית מקבלת לגיטימציה בתוך הפעולות ההדדיות של המשתתפים, שחלקן נועדו לחזק ולשעתק את כוחם על חשבון אחרים. יחסי כוחות נוצרים בין אנשים שיש ביניהם אינטראקציה ולא בתוך אסופה 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 במלוא הביטחון. נעים להיות ביחד, יש אווירה טובה ומפרגנת. 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 של יזם מלמעלה למטה (top-down) יוצרת זהות ארגונית דואלית של יזם-בן משפחה שמבוססת על שני סוגים של שליטה ארגונית: זהות חברתית של יזם לצד זהות חברתית קיימת של בן משפחה. האבטיפוס של זהות חברתית של יזם מקודם על-ידי מנהלי דרג-ביניים חדשים באגף מערכות המידע באפריטיף במטרה להשפיע על ההזדהות של עובדי מערכות מידע בסביבת עבודה של טכנולוגיה פשוטה (low-tech). זהות זו נתמכת על-ידי כלי הערכה ומשוב של הנהלת משאבי האנוש. 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.

חשיבות מחקר זה היא בתרומה לגוף הידע המתפתח על 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 (top-down) סובייקט ארגוני הכפוף לאינטרסים של הארגון (Alvesson, Ashcraft, & Thomas, 2008). ממצאי מאמר זה תומכים בממצאי מחקרים אלו ואף מוסיפים עליהם. המאמר מדגים הזדהות ארגונית מלמעלה-למטה (top-down) עם זהות חברתית 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 של יזם.

בנוסף, קרמן ואלבסון (2004) טוענים ש"יותר מששכבות השליטה הטכנוקרטיות והחברתיות-אידיאולוגיות משלימות זו את זו, הן ניזונות ומעשירות זו את זו." (Kärreman & Alvesson, 2004, p.171). ממצאי מאמר זה מבססים את טענת החוקרים בכך שהם מראים 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 של יזם. כפי שמאמר זה מדגים, התכונות המתהוות של זהות חברתית של יזם הולמות את האתיקה המקצועית של דור ה-Y: יצירת, מקצועי, פרואקטיבי, אחראי וא-פוליטי.

ככל הידוע לנו, זהות חברתית של יזם שהתגלתה במחקר זה לא נידונה בספרות עד כה בהקשר של תהליכי הזדהות. יתר על כן, רוב המחקרים על אודות הזדהות ארגונית דואלית מתמקדים בתהליכי הזדהות מלמטה-למעלה (Foreman & Whetten, 2002; George & 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 שיח ההיי-טק שביסוד הזהות החברתית של יזם. יתרה מזאת, תפקידם כנשאי ומפיצי רעיונות ששורשיהם בתעשיית ההיי-טק משרתת את מטרתם לחזק ולשמר את כוחה של הקבוצה הרחבה יותר של פרופסיית ההיי-טק שאליה הם שייכים. מסיבה זו אנחנו יכולים להניח שתפקידם כמפיצים של רעיונות חדשניים על אודות זהות חברתית של יזם קיים באופן שאינו תלוי בתאגיד המסוים שבו הם עובדים.

לאור מסקנות מחקר זה מוצע לבחון במסגרת מחקר המשך את תהליכי ההזדהות מלמטה למעלה (bottom-up) של מנהלים המשתייכים לפרופסיית ההיי-טק במפעלי ייצור. כלומר, להתחקות אחר תהליכים סובייקטיביים של הבניית הזהות 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 ולהשתנות של 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 של יזם. תהליך זה מוביל להתעצבות של זהות ארגונית דואלית של יזם - בן משפחה בקרב עובדי מערכות מידע שעובדים במפעלי ייצור וותיק של טכנולוגיה-פשוטה. אנו מניחות שלהתעצבות של זהות ארגונית דואלית של יזם-בן משפחה יש השלכות על מערכות היחסים בארגון. יש להניח שעשוי להיווצר מתח בין עובדים חדשים או צוותי עבודה שהצליחו להפנים את שני חלקיה של הזדהות הארגונית הדואלית לבין עובדים וותיקים וצוותי עבודה שמתקשים בכך, ובין מנהלים שמנסים לכפות זהות 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 ההיי-טק המדגישים יזמות וחדשנות לסביבת העבודה, לטכנולוגיה ולמאפייני 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*, 10(3), 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*, 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(ivities). *Organization Studies*, 38, 1209-1231.
- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2001). Making newsmakers: Conversational identities at work. *Organization Studies*, 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* (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.