

# הצד האנושי של המטבע: הבניית העצמי של עובדים מתנדבים בתאגיד בנקאי בישראל

ריקי גליה

המאמר דן בהתנדבות של עובדים בקהילה, כפי שהתמסדה בתאגיד הבנקאי "בנק דיסקונט בע"מ", שבעליו עסקו בפעילות ציבורית ופילנתרופית מיום היווסדו בשנת 1935. המאמר מתבסס על מקרה בוחן שהתרחש בין שנות ה-60 לבין שנות ה-80 של המאה ה-20, שנים רבות לפני פיתוחם של המודלים העסקיים של פילנתרופיה תאגידית בכלל ושל התנדבות עובדים בפרט. הספרות הניהולית רואה בהתנדבות עובדים כלי אסטרטגי בניהול המשאב האנושי. מנגד, המחקר מציע להתבונן בעין ביקורתית בהתנדבות עובדים ורואה בה חלק ממנגנון של שליטה ניהולית, הפועלת באמצעות עיצובו והסדרת עצמיותו של העובד (the self). בהתבסס על ניתוחם של חומרי ארכיון ושל ראיונות עם מבחר שחקני מפתח נטען כי מודלים של ניהול ושיווק תרמו במשולב להתעצבות רעיונות ופרקטיקות של התנדבות עובדים, ובתוך כך הם חוללו תמורה הדרגתית בעצמיותו של עובד הבנק. טענה זו נבחנת לאורך שלוש תקופות, שתאמו לשלושה מבצעי שיווק שיזמה ההנהלה במהלך שני עשורים (1960-1980). בשנות ה-60 המוקדמות תרמו מודלים אלו לגיבוש עצמיותו של עובד אמפתי ביחסו ללקוח, ובשלהי שנות ה-70 התחוללה טרנספורמציה של

\* ד"ר ריקי גליה, המחלקה למדעי ההתנהגות, המכללה האקדמית כנרת.

דואר אלקטרוני: rikitole@netvision.net.il

ברצוני להודות לפרופ' אילנה טילבר, לפרופ' רונן שמיר ולפרופ' מיכל פרנקל על עצותיהם ועל הערותיהם המועילות לגרסאות קודמות של כתב היד.

העצמי של העובד והוא התגבש כאנושי גם ביחסו לקהילה. כך מסתמן תהליך היסטורי, שאותותיו ניכרים כיום, ובמהלכו הפך העובד לנשא ולמפיץ של תרבות ארגונית, המדגישה ערכים של נדבנות ומחויבות חברתית.

מילות מפתח: התנדבות עובדים בקהילה, ניהול והסדרת העצמי, הזדהות עובדים, ניהול רגש, סובייקטיביות

## מבוא

בשנים האחרונות ניכר גידול בתכניות של התנדבות עובדים בקהילה בתחומים רבים: חינוך, בריאות, תעסוקה ורווחה. במקומות רבים בעולם המערבי הפכו תכניות אלו לאמצעי המרכזי ליישום ולהצגה של המעורבות החברתית של תאגידים ולדרך לפתח ולשמר תדמית של אזרחות טובה (Grant, 2012; Rodell, 2013). לדוגמה, 92% מן התאגידים הגדולים בארצות הברית וכשליש מן התאגידים באנגליה תומכים בתכניות של מעורבות עובדים בקהילה (Walsh, 2012). עם זאת, אין מדובר בתופעה חדשה: התנדבות עובדים נפוצה בתאגידים כבר בראשית המאה ה-20 במטרה להדק את הקשר עם הקהילה שהעובדים פעלו במסגרתה (Filipowski, 1993).

הספרות הדנה בפילנתרופיה תאגידית יוצרת הבחנה אנליטית בין דפוסים ישנים של נתינה תאגידית, שרווחו בתאגידים בעידן התעשייתי, לבין דפוסים מאוחרים, המומשגים במסגרת המערך העסקי-תדמייתי המוכר כיום כאחריות חברתית של עסקים או כאחריות תאגידית. השלב הראשון של פילנתרופיה תאגידית אופייני בנתינה אלטרואיסטית למטרות צדקה מתוך עדיפות ברורה לאינטרסים של הקהילה על פני אלו של העסק. בשלב השני התפתחו גישות הרואות בפילנתרופיה מכשיר אסטרטגי לניהול סיכונים ולפיתוח עסקי אגב מימוש יעדים חברתיים (Liu, Eng, & Ko, 2013; Ricks & Peters, 2003; Seitani & Ryan, 2007; Smith, 1994). בשנים האחרונות מתרחש תהליך של הטמעת פעילויות ותיקות של נתינה תאגידית לתוך האסטרטגיה החברתית של עסקים. במילים אחרות, מחוות שונות של תרומה לקהילה והתנדבות עובדים נתפסות כאמצעי עסקי, שהעסק מממש דרכו את חובותיו לקהילה. כך, המודל הוובריאני (Weber, 1976) הקלאסי על רוח הקפיטליזם היה בנוי על הבחנה חדה בין השאיפה הרציונלית לרווח לבין צדקה האמורה להתקיים מחוץ לשוק ולשיקוליו, ואילו המודל הנוכחי של נתינה תאגידית בנוי דווקא על שילוב בין השניים, כך שצדקה מבטאת צורה של צדק חברתי, המיטיבה גם עם העסק ועולה בקנה אחד עם ייעודו כגוף כלכלי.

שינויי תודעה אלו הולידו גם שינויים ברמה הארגונית. מחלקות עסקיות שונות, כגון ייצור, שיווק, משאבי אנוש ויחסי ציבור, וכן מחלקות חדשות כמו קשרי קהילה, העוסקות ומתמחות לכאורה בהיבטים נפרדים של הפעילות העסקית, נתפסות כמערכת

סינרגטית שבה לכל יחידה ארגונית יש תפקיד במיצוב מעמדו של העסק כמקדם פעילות עסקית באמצעות מיזמים של מעורבות בקהילה. למשל, ההנהלה עשויה לתמרץ עובדי ייצור להתנדב על חשבון זמנם הפנוי לפעולות קהילתיות בעלות ערך מוסף של יחסי ציבור והפצת מוצרים. מחלקת משאבי האנוש תראה בפעילות זו חלק ממערך של פעילויות התורמות לרווחת העובד ולתחושת הערך שלו, לחיזוק הסולידריות בין העובדים ולחיזוק נאמנותם לעסק, שגם תורם לקהילה. מחלקת קשרי קהילה תאמץ את הצלחת הפעילות לפי מספר העובדים המתנדבים, שעות ההתנדבות וכמות המיזמים הקהילתיים (Veleva, 2010). מנקודת הראות הניהולית, הפעילות הקהילתית טומנת בחובה פוטנציאל עסקי כפול: כלפי חוץ, שיפור תדמיתו של העסק והגדלת מכירותיו, וכלפי פנים, הגדלת שביעות הרצון של העובדים. אם כך, הפעילות הפילנתרופית הוותיקה, המתבטאת בעיקר בתרומות ובהתנדבות של עובדים, מקבלת צביון קהילתי בשני מובנים: יצירת ממשק הדוק יותר בין העסק לבין הקהילה ויצירת ממשק הדוק יותר בין העסק לבין עובדיו.

בעקבות הפרקטיקה גם המחקר על התנדבות עובדים נמצא לאחרונה במגמת גידול, והוא מתמקד בעיקר בספרות הניהולית ארגונית הדנה בתופעה מנקודת מבט עסקית-תדמיתית. לפי מחקרי ניהול, מטרתה של התנדבות עובדים היא להניב רווחים לעסק, להקנות למותג יתרון תחרותי ולשמש כלי אסטרטגי לניהול המשאב האנושי (Basil, 2009; McCallum, Schmid, & Price, 2013). מנגד, מחקר זה מציע להתבונן בעין ביקורתית בהתנדבות העובדים ולראות בה חלק ממנגנון של שליטה ניהולית דרך עיצובו והסדרת עצמיותו של העובד (the self). אף על פי שבשנים האחרונות ניכר עיסוק תאורטי ואמפירי גובר בשאלת הזיקה בין שליטה ארגונית לבין הבניית זהות או עצמיות של עובדים (Alvesson & Willmott, 2002; Casey, 1995; Fleming & Sturdy, 2009), ובהשלכות הפוליטיות והחברתיות של ניהול העצמי (Rose, 1990), יש לבחון לעומק את תהליך כינון העצמי ואת הסדרת ההזדהות של העובדים כאופנויות של שליטה ארגונית (Alvesson & Willmott, 2002). זאת ועוד, אין בנמצא מחקרי עומק אמפיריים המדגימים את תהליך הבניית של עצמיות העובד המתנדב בקהילה ואת השלכותיו החברתיות.

מאמר זה מבקש לצמצם את החלל בספרות באמצעות חקר מקרה של "בנק דיסקונט בע"מ". מקרה זה מדגים את תהליך התעצבותן ההדרגתי של תכניות התנדבות העובדים ככלי שיווקי וניהולי בין שנות ה־60 לבין שנות ה־80, שנים רבות לפני פיתוח המודלים העסקיים של פילנתרופיה תאגידית בכלל ושל התנדבות עובדים בפרט. מייסד הבנק ובניו עסקו בפעילות ציבורית ונדבנית עשירה ומגוונת מיום היווסדותו בשנת 1935. לאורך עשרות שנים נתפסה הנתנה לקהילה כעשייתם הבלעדית של הבעלים ומנהלי הבנק הבכירים, והעובדים נתפסו כמושאיה של מדיניות רווחה נדיבה (גליה, 2015). לעומת זאת, בשלהי שנות ה־70 החלו להתמסד בבנק מיזמי התנדבות של עובדים, ששורשיהם טמונים במבצעי שיווק שהחלו בשנות ה־60.

הטענה במאמר זה היא שהשילוב בין עובדים לבין פעילות קהילתית התעצב בבנק בעקבות המאמץ של בעליו, שאחזו במסורת פילנתרופית ארוכת שנים שפוננה גם להגדיל את מעגל הלקוחות וגם לחזק את הזדהות העובדים עם הבנק ועם מטרותיו. ליתר דיוק, מאמצי ההנהלה להגדלת מכירות הבנק באמצעות מבצעי שיווק השתלבו בפרקטיקות ניהול, שתרמו להבניית עצמיות של עובד שנתבע לעסוק משלהי שנות ה־70 בפעילות התנדבות יזומה. המאמר מראה כיצד מיזמים של התנדבות עובדים התעצבו בתהליך הדרגתי של שינוי והתפתחות העצמיות של פקידים ופקידות בבנק – מנותני שירותים בסניף הבנק למוכרי שירותים בנקאיים מחוץ לסניף הבנק, ולבסוף לסוכני מכירות באמצעות פעילות התנדבות בקהילה.

בהשוואה למחקרים המתמקדים בכינון העצמי הארגוני דרך מנגנוניה של התרבות הארגונית (קונדה, 2000; Casey, 1995), השליטה בעצמיות של העובד המתנדב נרחבת ועמוקה יותר, כיוון שהיא חותרת לכונן סובייקט שהדרישות ממנו חורגות מגבולות של זמן העבודה ומקום העבודה ואף ממשימות הקשורות ישירות לתפקידיו בארגון. העובד המתנדב אמנם נדרש להפגין מחויבות ונאמנות לתפקיד, ללקוח ולארגון, אך נתבע לעשות זאת דרך התגייסות לקהילה החיצונית לארגון באמצעות השקעת משאבים רגשיים, נפשיים ופיזיים, החורגים מן התביעות השגרתיות של תפקידו.

על מנת להבין את התהליכים החברתיים שהתרחשו בתקופה הנדונה, תוצג תחילה הספרות בת־זמננו העוסקת בהתנדבות עובדים. כדי לבסס את הטענה שהתנדבות זו היא תוצר של שליטה בעובדים, תוצג ההתפתחות ההיסטורית של השיח הניהולי הנורמטיבי מתוך התמקדות בזיקתו להבניית העצמי של העובד. לבסוף, יסקרו מחקרים הדנים בתכניות קהילה ובהתנדבות עובדים בישראל כדי להבליט את תרומתו של המאמר להעשרת הידע המצומצם על התעצבות התופעה בישראל.

## מה בין התנדבות עובדים לבין הבניית עצמיות בשיח הניהולי?

הספרות הניהולית על התנדבות עובדים מתמקדת בשאלת השפעתה על התוצאות העסקיות של הארגון. על־פי מחקרים המשתיכים לספרות זו, תכניות להתנדבות עובדים הן חלק בלתי נפרד מן האסטרטגיה החברתית של העסק, ובשל כך הן בעלות פוטנציאל גבוה להשאת רווחים, להפחתת הסיכונים הכרוכים בנוק תדמית, לפיתוח המשאב האנושי (Basil, 2009; McCallum et al., 2013) ולצבירת הון חברתי המשמש את העסק לבניית יחסי אמון עם בעלי עניין בקהילה (כמו לקוחות, ספקים, גורמי משל, ארגונים לא ממשלתיים ועוד) (Muthuri, 2009). ההתייחסות אל התנדבות עובדים כאל מכשיר עסקי־תדמיתי הובילה את חוקרי הניהול למסקנה שיש לאמוד את הצלחת האחריות החברתית הכוללת של תאגידים דרך בחינת התנהגותם של יחידים בארגון, וליתר דיוק דרך בחינת המניעים של המשאב האנושי להשקיע ממרצו, מזמנו ומכישוריו להתנדבות בקהילה (Caligiuri, Mencin, & Jiang, 2013; Grant, 2012; Rodell, 2013).

אפשר לסווג מחקרים העוסקים בהתנדבות עובדים לשני סוגים עיקריים: סוג אחד מתמקד בהשלכות של התנדבות עובדים על היבטים חיצוניים-אובייקטיביים של סביבת העבודה העסקית-מקצועית, כגון ביצועים, גיוס ושימור של עובדים, העשרת עיסוקים ופיתוח מיומנויות מקצועיות. הסוג השני מתייחס להיבטים פנימיים-סובייקטיביים של סביבת העבודה, כלומר לצרכים הפסיכולוגיים המעוררים עובדים להתנדבות, לתחושות ולחוויות הנוצרות בעקבות ההתנדבות ולגורמים המבנים את עצמיותו של העובד המתנדב.

מעורבות עובדים מוצגת בסוג הראשון של המחקר כמסייעת בהתפתחות המקצועית של העובד וכמועילה לעסק, הנהנה מן הידע ומן הניסיון החדש, שהעובדים מביאים למקום העבודה, ולקהילה, המתעלת זאת לקידום צרכיה. תהליך זה מתואר כמצב סינרגטי שבו כל אחד מן השותפים לפעילות ההתנדבות – הארגון, הקהילה והעובדים – משיג את התוצאה הטובה (Caligiuri et al., 2013; McCallum et al., 2013). רבים מן המחקרים מן הסוג השני עוסקים בשאלת המוטיבציה של העובדים להתנדב ובגורמים המשמרים התנהגות זו לאורך זמן. במחקרים אלו נטען שבחינת הצרכים המניעים עובדים להשקיע מזמנם ומכישוריהם במיזמים קהילתיים היא בעלת ערך תאורטי ויישומי רב, בהתחשב בכך שתגמולים חומריים, כמו כסף וביטחון תעסוקתי, אינם נתפסים כגורמי הניעה במקרה של העובד המתנדב (Grube, 2000). הסיבה לכך היא שבארגונים רבים, שרווחות בהם תכניות קהילה, העובד לרוב אינו מתוגמל מבחינה חומרית בגין שעות ההתנדבות (Basil, 2009). כך, למשל, נמצא שהצורך של עובדים לחוות את סביבת העבודה כמשמעותית היא הגורם המניע ביותר להתנדבותם. ככל שהתפקידים נעדרי משמעות ועניין, כך ייטו העובדים להירתם יותר לפעילות התנדבות כדי לפצות על מחסור זה. מסקנותיהם היישומיות של מחקרים אלו הן שעל מנהלים לטפח ולהעשיר את תחומי ההתנדבות כתחליף להעשרת עיסוקים וכדרך לחיזוק תחושת הערך העצמי של העובדים, לשימור עובדים ולשיפור ביצועיהם (Grant, 2012; Rodell, 2013).

יוצא אפוא שהצידוק המובא במחקרים אלו להתנדבות עובדים הוא טאוטולוגי: הצורך של העובדים בסביבה משמעותית הוא גם הגורם להתנדבות וגם מטרתה. באמצעות פיתוח מיומי התנדבות נענה המעסיק לצורך של העובד בסביבת עבודה משמעותית, ואילו העובד חדור המוטיבציה להתנדבות מקנה באמצעות ההתנדבות משמעות לסביבת עבודתו. יחסים סימביוטיים אלו מנוסחים בספרות כחווה פסיכולוגי בין העובד לבין המעביד, המשקף את ציפיותיהם ההדדיות (Mirvis, 2012).

במחקרים המשתיכים לסוג השני נבחנה השפעתה של פעילות ההתנדבות על החוויות הסובייקטיביות של העובד במקום העבודה ועל תחושת ההערכה העצמית, המורל, האמונה במשימה והמחויבות לארגון (Veleva, Parker, Lee, & Pinney, 2012). נוסף על כך, יש מחקרים המתמקדים בשאלה כיצד הזדהותם של עובדים עם הארגון, כלומר עם התכונות הייחודיות המאפיינות את הארגון ונתפסות כן בעיני חבריו,

משפיעה על התנדבות העובדים או מושפעת ממנה. יש מחקרים שהראו שגישות אוהדות וחוביות של עובדים מתנדבים כלפי תכניות התנדבות בארגון גרמו להם לחוש גאווה וכך גברה הזדהותם עם הארגון (Jones, 2010). מחקרים אחרים לימדו שבארגונים שבהם הזדהו העובדים עם האסטרטגיה החברתית של הארגון גברה מחויבותם למיזמי התנדבות (Chong, 2009). הנחת המוצא במחקרים אלו היא שהעובדים משמשים מעין הרחבה של מותג החברה, ולכן חיוני שהזדהות הארגונית תהפוך לרכיב דומיננטי בהגדרת העצמיות של העובד המתנדב (Bartel, 2001; Chong, 2009).

מיעוט של מחקרים, המשתיכים לסוג השני, עסקו בגורמים ובפרקטיקות הארגוניות שבעטיים העובד מפנים עצמיות של מתנדב ובתועלת שהעסק מפיך מכך (Grant, 2012; Penner, 2002). בהשראת מודלים של עצמיות ותאוריית התפקיד (role identity), שפיתחו הוגים מגישת האינטראקציה הסימבולית, נטען במחקרים אלו שציפיות הזולת הן מקור לתפיסת העצמי של האדם, ולכן הפנמת הפרט את ציפיותיהם של אחרים משמעותיים היא המבא הטוב ביותר להזדהותו עם תפקיד המתנדב. לפיכך, לציפיות שמנהלים ועמיתים לעבודה מפנים כלפי העובד המתנדב יש חשיבות רבה בהתעצבות עצמיותו. גורם נוסף העשוי לבא כוונות של התנדבות הוא ניסיון העבר של הפרט בפעילויות דומות (Grube, 2000; Lee, 1999). נטען אפוא שעל הנהלת הארגון להפעיל לחץ חברתי על מתנדבים חדשים להמשיך ולהתנדב, כיוון שהתנדבות חוזרת ונשנית תבטיח את הזדהות העובד עם תפקיד המתנדב ואת הירתמותו לפעילות מסוג זה גם בעתיד (Grube, 2000; Penner, 2002).

הספרות הניהולית רואה בהתנדבות עובדים כלי אסטרטגי בניהול המשאב האנושי. כיוון שהיא נעדרת גישה רפלקטיבית, אין היא דנה בהשלכות החברתיות והפוליטיות של פרקטיקות ניהוליות על הבניית העצמי של העובד המתנדב, הנתבע להשקיע משאבים רגשיים ומשאבי זמן החורגים מגבולות תפקידו. החידוש במחקר זה הוא אפוא התבוננות ביקורתית בהתנדבות עובדים ותפיסתה כחלק ממנגנון של שליטה ניהולית דרך הבניית עצמיות העובד.

### הבניית העצמי של העובד כשליטה ארגונית

בשיח הביקורתי של השנים האחרונות ניכר עניין גובר בשאלת הקשר שבין הבניית עצמיות או זהות של עובדים לבין שליטה ארגונית (קונדה, 2000; Alvesson, 2010; Alvesson & Willmott, 2002; Casey, 1995) מתוך הבנה שארגונים אינם מייצרים רק מוצרים ושירותים, אלא גם אנשים (Collinson, 2003). התעצבות הסובייקט נדונה כהליך כוחני קונטינגנטי, שבהתאם למשטרי אמת ממוסדים, מונוע להבנות עצמי בעל מיומנויות, רגשות, שאיפות ודרכי חשיבה הנדרשים לקידום מטרות אינסטרומנטליות של בעלי סמכות בארגון (Rose, 1990). יש להניח שהחתימה לשליטה בנפש העובד דרך טכניקות של הסדרת זהות קיימת מראשית העידן התעשייתי, אך היא העמיקה

והשתכללה לקראת העשורים האחרונים של המאה ה־20 (Alvesson & Willmott, 2002). במאה ה־19 התמקד המעסיק בעיקר במיצוי יכולותיו הגופניות של העובד כדי להגביר את הייצור, ואילו במאה ה־20 הוא נוכח לדעת שמומחיות בניהול נפשו של העובד היא גורם מכריע בהצלחת העסק (Rose, 1990).

רעיונות וטכניקות לניהול עצמיות העובד עוגנו בשיח הניהולי שהתפתח משלהי המאה ה־19 בגלים שהתחלפו לסירוגין בין הרטוריקה הנורמטיבית לבין הרטוריקה הרציונלית. הרטוריקה הנורמטיבית, שהתגלמה בקפיטליזם הרווחה (1870–1900), ביחסי אנוש (1925–1955) ובתרבות הארגונית (1980–1992), רואה בארגון מקום שבו השליטה בעובדים מבוססת על עיצוב זהותם. לעומת זאת, הרטוריקה הרציונלית, שהשתקפה בניהול המדעי (1900–1925) ובתורת המערכות (1955–1980), מבוססת על שליטה באמצעים טכנולוגיים ומדעיים (Barley & Kunda, 1992).<sup>1</sup> משנות ה־90 של המאה ה־20 הופיעה בשיח הניהולי רטוריקה ניהולית ששמה "הרציונליות של השוק" (market rationality), המשלבת דימויים מעולם הטכנולוגיה עם טבע הניהול ומדגישה ממדים פסיכולוגיים וחברתיים-תרבותיים של העבודה, בדומה לגישות הניהול הנורמטיביות שקדמו לה (Kunda & Ailon-Souday, 2005).

בראשית דרכה של החשיבה הניהולית נתפסה העבודה כמגבילה את החופש של העובד להגשים את עצמו. הטכניקות שפיתחו המעבידים כדי לשלוט בסובייקט היצרני התמקדו אפוא ביצירת תנאים לסיפוק צרכים קיומיים, המנועים ממנו בסביבה מנוכרת והיררכית מטבעה (Rose, 1990). תפיסות אלו התגלמו בקפיטליזם הרווחה – גישה ניהולית שהתפתחה בשלהי המאה ה־19 בערי התעשייה בארצות הברית על-ידי בעלי הון שתרמו מכספם הן לשיפור איכות חייה של קהילת העובדים ובני משפחותיהם והן לרווחת העובדים במפעלים שעמדו בראשם (Heald, 1970). קפיטליזם הרווחה הושתת על תפיסה פטרנליסטית, שלפיה סברו המעסיקים שמחויבות לעובדים, הבאה לידי ביטוי בסיוע בתחומי הבריאות, החינוך, הדיור ועוד, תסייע להם לגבש כוח עבודה נאמן ומזדהה ותשמש אמצעי לשיכוך המתח בין העובדים לבין המעסיקים (שנהב, 1995; Fones-Wolf, 1986).

קפיטליזם הרווחה סלל את הדרך לתאוריות נורמטיביות אחרות, ובראשן תאוריית יחסי האנוש, שהוגיה התוו רעיונות חדשים בדבר טבעו של העצמי והאמצעים לניהולו. הרטוריקה ששימשה מנהלים כדי להצדיק פרקטיקות של יחסי אנוש הייתה שונה מזו של קפיטליזם הרווחה (Barley & Kunda, 1992; Guillen, 1994). לפי קפיטליזם הרווחה, עובד נתפס כחלק מקולקטיב חברתי, ואילו לפי גישת יחסי האנוש, ששאבה מרעיונותיה של הפסיכולוגיה התעשייתית, העובד נתפס כפרט בעל צרכים חברתיים ופסיכולוגיים, שניתן להעריך ולמדוד אותם כדי להגביר את הפיקוח עליו

1 השנים שבסוגריים מציינות את טווח השנים שבהן רווחת התאוריות הללו בשיח הניהולי על-פי החוקרים.

ואת ההניעה שלו בעבודה (שנהב, 1995; Rose, 1990). לפי הרעיונות החדשים שהפיצו מקדמיה של גישת יחסי האנוש, העבודה אינה מכשול למימוש הפוטנציאל של העובד, אלא להפך – היא משמשת נתיב מרכזי להגשמת צרכיו, רצונותיו ושאיפותיו. ככל שהעובד יחווה בעבודה סיפוק עצמי, כך תגבר התועלת לעסק במונחים של רווחיות ויצרנות (Rose, 1990).

משנות ה-70 התגלה עניין מחודש בעיצוב הסובייקט בדמות רעיונות שקידמה התנועה לאיכות בעבודה. הוגיה הקצינו את הרעיונות של גישת יחסי האנוש והדגישו את חששותיהם מן התוצאות הפוליטיות של ניכור בעבודה ומהתפשטות תרבות של דה-הומניזציה ממפעלי התעשייה לארגוני השירותים ולפרופסיות. כדי להתגבר על כך הם צידדו בקידום ערכים של שוויון, איכות, יעילות ויצרנות באמצעות טכניקות של מדידה והערכה רציונלית של הישגיהם ותרומתם של העובדים לקידום יעדי העסק, וכן באמצעות ניהול משתף, העשרת עיסוקים, הרחבת חופש הפעולה של הפרט ושיתוף בחלוקת הרווחים. רעיונות הגישה תרמו לחידוד דימויו של העובד כפרט אוטונומי בעל מחויבות ואחריות לאיכות העבודה, שערכו כסובייקט מתגלם באיכות התוצר ובהוויית העבודה (Rose, 1990).

הדימוי הפסיכולוגי של העובד כפרט אוטונומי המונע להגשמה עצמית, שניתן לנהל את עצמיותו בטכניקות של מדידה והערכה, התעצם אף יותר בשיח הניהולי של התרבות הארגונית. גישה זו, ששאבה את השראתה מתרבות הניהול היפנית, התבססה על דימוי של עובד יפני המגשים את עצמו דרך השתייכות פאודלית לארגון והתמזגות עם תרבותו (Rose, 1990). הוגיה טענו שהמנהלים יכולים לעצב במודע תרבות חזקה, המאופיינת בהסכמה רחבה על ערכי הליכה של הארגון ועל נאמנות של עובדים, ועובד המחובקת (socialized) לתרבות חזקה פועל מתוך הכוונה עצמית באופן התואם את מטרות הארגון (קונדה, 2000). כדי להבטיח זאת צידדה הגישה בשילוב הפרט בצוותי עבודה אוטונומיים ובהגברת התלהבות הצוות דרך עידוד לחדשנות ולמצוינות. השיח הניהולי החדש, שהדגיש עבודת צוות, מודעות לאיכות, גמישות ומעגלי איכות, ביקש לגשר בין שאיפות הפרט לאוטונומיה, ליצירתיות ולאחריות לכין תרבות ארגונית חזקה המתבססת על יזמות קולקטיבית (Rose, 1990).

משנות ה-80 של המאה ה-20, עם התפשטותו של שיח הניהולי שהדגיש ניהול באמצעות סמלי תרבות, התעורר העיסוק האמפירי והקונספטואלי בסוגיית ניהול והסדרתו של העצמי כתוצר של שליטה ניהולית נורמטיבית (Alvesson & Willmott, 2002). בהקשר זה התפרסמו כמה מחקרי תרבות (אתנוגרפיות), שקראו תיגר על הדימוי האחד והלכיד של ארגונים, כפי שהוא השתקף בשיח הניהולי הפוזיטיבי, ודנו באופן ביקורתי בהשלכותיה של שליטה ניהולית נורמטיבית על עצמיות העובד.

הוכשילד (Hochschild, 1983) חקרה את האופן שבו דיילות בחברת תעופה אמריקנית נתבעות להפגין ביטויי רגש, כמו אדיבות ואמפתיה, כלפי נוסעי המטוס. לטענתה, המאמץ הרגשי שנדרשו הדיילות להציג כלפי חוץ הפך לכלי שבאמצעותו



ביקשה ההנהלה להגדיל את רווחיה. קונדה (2000) התחקה אחר האופן שבו הנהלה של חברת היי־טק ביקשה לגרום למהנדסיה להגדיר את עצמיותם במונחי התפקיד (role) במטרה לעורר בקרבם נאמנות חזקה לארגון ולמטרותיו. קאסי (Casey, 1995) בחנה כיצד פרקטיקות ניהול, המבנות את מקום העבודה כמשפחה וכזוות, משמשות אמצעי של משמוע ושליטה בעצמיות של עובדים בחברה רב־לאומית.

תרומתם הייחודית של מחקרים אלו היא בדיון ביקורתי בניסיונותיהן של הנהלות לטשטש במכוון את הגבול בין העצמי לבין הארגון ובהשלכותיו של מהלך זה על האופן שבו חוו העובדים את זהותם. הדיילות במחקרה של הוכשילד (Hochschild, 1983) חשו ניכור וזרות כלפי העצמי שלהן, אך הן העובדים בתאגיד שחקרה קאסי (Casey, 1995) והן המהנדסים במחקרו של קונדה (2000) חוו מאבק פנימי אמביוולנטי ומתמשך בין מאוויי העצמי לבין תביעות התפקיד. עם זאת, מחקרים אלו, שנעשו בארגונים אמריקניים, התעלמו מהבדלים בתרבות הלאומית, העשויים להשפיע על האופן שבו השליטה הניהולית מכוננת את הסובייקט הארגוני. במחקרו על עובדי שירותים בדיסנילנד ביפן הראה רז (Raz, 1997) שהעובדים היפנים לא חוו עצמיות שקרית בדומה לדיילות האמריקניות, מכיוון שבתהליך התברות היפני הם הטמיעו כללים של איפוק וצייתנות, בדומה לנדרש מהם בתהליך התברות הארגוני. לטענתו, העובדים הבינו שעולם הפנטזיה, שהנהלה מנסה למכור להם כדבר האמתי, הוא פסאדה רטורית.

בשנים האחרונות התגבר העניין בחקר תגובות העובדים למנגנון שליטה זה. הספרות המנתחת את כינון הסובייקט כתוצר של מאבק בין מה שהעובד מרגיש לבין מה שהוא נתבע להיות אינה מייחסת למנהלים שליטה כול־יכולה בהגדרת העצמי. מן הסיבה הזאת היא עוסקת בעיקר בניתוח טקטיקות שהעובדים נוקטים כדי להתרחק מן התביעות לניהול העצמי, הכוללות ציניות, הומור, סקפטיות, אירוניה ואמביוולנטיות. טקטיקות אלו מתפרשות כדרך של התנגדות העצמי לדומיננטיות הניהולית או כניסיונות העצמי לשמר תחושה של אותנטיות לנוכח תביעות התפקיד (Alvesson, 2010; Alvesson & Willmott, 2002; Collinson, 2003; Fleming, 2005; Thomas & Davies, 2005).

לטקטיקות אלו של הרחקה והתנגדות לתביעות הניהוליות עשויות להיות לעתים השלכות בלתי צפויות. במקרים מסוימים הן עשויות להעצים דווקא את חוויית אי־הביטחון של העובדים (Collinson, 2003), ולעתים הן עשויות להוליד חוויה של ניכור מן הזהות האותנטית ("מי אני באמת"), כאשר ברגע מסוים של התבוננות רפלקטיבית העובד נדהם לגלות שהעצמי שדימה לאמתי הוא באופן פרדוקסלי העצמי הארגוני הזר לו (Costas & Fleming, 2009).

יש הטוענים שבשנים האחרונות הופיעה צורה חדשה של שליטה בעצמי. גישה זו מושפעת מפרדיגמת הרציונליות של השוק, העוקבת את גישת התרבות הארגונית בשיח הניהולי. מטרתה של צורת השליטה החדשה היא לגרום לעובד לחוות את העצמי באופן אותנטי ואת תפקידו כמהנהג דרך יצירת סביבת עבודה משוחררת ועליזה (Costas, 2012). בעוד השליטה הנורמטיבית חתרה לכינון זהות אחידה, המחויבת לערכים הנקשרים

לתפקיד, למוצר וללקוח, השליטה הנאו-נורמטיבית מותירה לעובד את החופש להיות הוא עצמו דרך מגוון פעילויות חברתיות, שאינן נחשבות עבודה, כמו משחקים או מפגש בפאב בשעות הערב. בניגוד לרטוריקה של אחדות ערכית ונאמנות קיצונית לארגון, השליטה החדשה מכוונת להעצמת העובד מתוך הדגשת אינדיבידואליזם, שונות ויזמות המבוססת על נטילת סיכונים (Fleming & Sturdy, 2009). מחקרים אלו מראים שבין שמוטמעת תרבות של משפחה או של צוות (קונדה, 2000; Casey, 1995) ובין שמוטמעת תרבות של ידידות (Costas, 2012) או של שעשוע וכיף (Fleming & Sturdy, 2009), מאמצי המנהלים ממוקדים בעיצוב של תרבות ארגונית. תרבות זו חותרת להבנות עצמיות של עובד, התואמת ישירות את דרישות התפקיד, המכתיב כיצד על העובד להרגיש, להתנהג ולחשוב על עצמו ועל אחרים בעבודה.

לעומת זאת, מאמר זה מבקש להתחקות אחר התעצבותה של שליטה ארגונית נרחבת יותר, המכוונת לעיצוב זהותו של העובד כאיש הארגון דרך הפיכתו לאיש קהילה. הזדהותו של העובד עם מקום העבודה בכלל, ועם תביעות התפקיד בפרט, מתעצבת למעשה דרך התגייסותו לקהילה, ולכן היא אינה נשארת בגבולות המוגדרים והסמליים של התפקיד ושל מקום העבודה. במילים אחרות, ממחקרי שנדונו עד כה עולה דימוי של עובד הנתבע לאהוב את תפקידו, את הלקוח ואת מקום העבודה (Fleming & Sturdy, 2009), ואילו מחקר זה מציג את התמורה שחלה בעצמותו של עובד הבנק, שנתבע לאהוב גם את העולם הנתפס כחיצוני להוויית עבודתו.

### מה בין השיח הניהולי לבין התנדבות עובדים בישראל?

בצד הדיון הנרחב בספרות באשר להתפתחותם ההיסטורית של מודלים ניהוליים בארצות הברית (Barley & Kunda, 1992; Guillen, 1994; Shenhav, 2002), יש מיעוט של מחקרים הדנים בתהליכי התפשטות של מודלים ניהוליים עולמיים וביישומם בחברה הישראלית. מחקרים אלו מתמקדים בעיקר במגזר ההסתדרותי בתקופת היישוב ובשנותיה הראשונות של מדינת ישראל (פרנקל, הרצוג ושנהב, 1996; Frenkel, 2005; Kalev, Shenhav, & De Vries, 2008). ייחודם טמון בכך שהם מנתחים את תהליך ההפצה והתרגום של מודלים ניהוליים מתוך בחינת יחסי הכוח הפוליטיים בין שחקנים מדינתיים וחוף-מדינתיים, המנהלים משא ומתן על עיצוב משמעותם התרבותית. עם זאת, אין בנמצא מחקרים הבוחנים את מעורבותם החברתית של עסקים בישראל במאה הקודמת, ובתוך כך נזנח חקר הזיקה בין מודלים ניהוליים ושיווקיים לבין התעצבותן של פעילויות בקהילה והתנדבות עובדים בתאגידים בישראל.

רק במפנה המאה, עם התפשטותם של רעיונות בנוגע לאחריות תאגידית בישראל, התפרסמו מחקרים ספורים, המצביעים על כך שתרומות בכסף או בשווה כסף והתנדבות עובדים תופסות מקום מרכזי במערך הפעילות החברתית המדווחת של עסקים בישראל. במחקרים אלו נטען עוד שתכניות קהילה משמשות כלי ניהולי ושיווקי בארגו הכלים

של הנהלות תאגידים בישראל (ברקאי, 2003; קריזלר, 2005; רובינשטיין, 2005; שמיר, 2007).

ממחקר שהתחקה אחר האופן שבו הנהלתו הבכירה של תאגיד ישראלי ותיק מתחום המזון גיבשה אסטרטגיה של קשרי קהילה, עולה כי המדיניות החברתית של התאגיד הובנתה כאסטרטגיה שיווקית, שיועדה למוצר סיכוני תדמית, וככלי ניהולי לחיזוק נאמנותם של העובדים. אף שהאסטרטגיה החברתית התמקדה בהידוק הקשרים בין התאגיד לבין הקהילה, המנהלים התעלמו בישיבות מהגדרת צורכי הקהילה. גם קולם של העובדים נפקד מישיבות ההנהלה. אף על פי שהמדד שהוגדר להצלחת הפעילות הקהילתית הוא כמות העובדים המתנדבים, נציגי העובדים לא נכחו בישיבות. זאת ועוד, הדיון בעובדים נסוב בעיקר סביב שאלת התאמתם המנטלית והחברתית של עובדי הייצור לפעילויות ההתנדבות, ולא נדון בנושא של השלכותיהן על עובדים, שהיו ברובם אנשים קשי יום וזקוקו בעצמם לתמיכת הקהילה (טולדנו, 2003).

ממחקר שהתחקה אחר מעורבות עובדים בתכניות קהילתיות של חברת "קוקה קולה" בישראל, עולה גם כן שתכניות אלו אופיינו במאמץ מועט בלבד להערכת הצרכים של הקהילות שבהן השקיעה החברה. לדובריהן ולנציגיהן של הקהילות ניתן משקל מוגבל בניסוח הציפיות, וניכר היעדרו של תכנון בכל הנוגע להערכת הפעילות על הקהילה ועל העובדים המתנדבים. מממצאיו של מחקר זה עולה גם תמונה מעמיקה של צורות הגיוס של העובדים לפעילות בקהילה, בתנאים שבהם מרבית העובדים המגויסים מצויים בתחתית סולם השכר של הארגון. החוקרת מדווחת על כינוסים, ימי עיון, שימוש בדואר אלקטרוני, עלונים ותמריצים מצד ההנהלה הבכירה, באופן שמעלה ספקות בנוגע לשאלת הגבול בין התנדבות לבין אילוץ (Barkay, 2011).

המחקרים שנסקרו עד כה משמשים בסיס להבנת האופן שבו מתפתח תחום האחריות החברתית של עסקים בישראל במתכונתו העכשווית ברמה המעשית של התנדבות עובדים למיזמים קהילתיים. ואולם, אף על פי שהם דנים בחלקם בתכניות קהילה ככלי ניהולי ושיווקי, החותר להגברת הזדהותם של העובדים עם הארגון, אין בנמצא מחקרי עומק אמפיריים המדגימים את תהליך כינון העצמיות של העובד המתנדב בחברה הישראלית (למעט דיון ראשוני המדגיש את הבניית הגוף כאמצעי לשליטה בעובדים המתנדבים, ראו אצל Barkay, 2012).

מאמר זה מבקש להעשיר את הספרות באמצעות התחקות אחר שורשי השילוב בין התנדבות עובדים לבין פעילות בקהילה בבנק ישראלי ותיק בין שנות ה־60 לבין שנות ה־80 של המאה ה־20, שנים רבות לפני יבוא המודל העסקי של אחריות תאגידית בכלל ושל התנדבות עובדים בפרט. נוסף על כך, המאמר מדגים באמצעות מחקר עומק אמפירי כיצד תכניות קהילה שימשו אמצעי שליטה בידי הנהלת הבנק לעיצוב "עצמי" של עובד שנתבע להזדהות עם תפקידיו בבנק, ובה בעת נדרש גם לשמש נשא ומפיץ של תרבות המדגישה ערכים של נדבנות ומחויבות חברתית לקהילה שמחוץ לבנק.

## שיטת המחקר

מאמר זה מבוסס על מחקר מקיף שבחן את התעצבות דפוסי הנתינה של הבנק ובעליו מעת הקמתו בשנת 1935 ועד ימינו. מטרתו היא להתחקות אחר יחסי הגומלין בין מודלים ניהוליים ושיווקיים במטרה לבחון את השלכותיהם על התמורה ההדרגתית שחלה בעצמיותו של העובד המתנדב. הצורך בנתונים רבים ומגוונים, הנוגעים לשני עשורים, חייב היכרות רחבה ומעמיקה עם הבנק ופועלו ועם מגוון השחקנים והכתיב שימוש במתודולוגיה של חקר מקרה, המאפשרת לחקור את התופעה לעומקה בהקשר חברתי מסוים (Eisenhardt, 1989).

נתוני המחקר נאספו באמצעות ראיונות עומק מובנים למחצה ובאמצעות חומרי ארכיון, והמאמר מתבסס על 12 ראיונות. כל המרואיינים עבדו בתקופת ניהול הבנק בידי משפחת רקנטי. אחד מהם החל את עבודתו בתקופת הקמתו של הבנק בשלהי שנות ה־40, שלושה מהם בשנות ה־50, שניים בשנות ה־60 והשאר בשנות ה־70. אחד המרואיינים הוא ליאון רקנטי, בנו של דניאל רקנטי (בן המייסד), שכיהן כמנכ"ל הבנק בשני העשורים הנדונים. ליאון רקנטי החל את דרכו המקצועית בבנק בראשית שנות ה־70 ועסק בו במגוון תפקידים. בשלהי שנות ה־70 הוא התמנה לסמנכ"ל שיווק ופרסום ולחבר במועצת המנהלים של הבנק. באחריותו היו תחומי הפרסום, השיווק וניהול המשאב האנושי בבנק. המרואיין הבכיר ביותר מבין שאר המרואיינים כיהן כמזכיר הבנק וכעוזרו של דניאל רקנטי משנות ה־50 ועד שלהי שנות ה־70. שלושה מבין המרואיינים עבדו בתפקידים שונים במחלקת הפרסום משנות ה־70: מנהל המחלקה, סגנו ועובדת במחלקה. מרואינת אחת הייתה עורכת ביטאוני הבנק בשנות ה־70, והאחרים כיהנו בתפקידים מגוונים. שישה מן המרואיינים כיהנו כחברים בוועדי העובדים. אחד מהם היה חבר בנציגות העובדים הראשונה שהוקמה בראשית שנות ה־40, ושני מרואיינים נוספים היו חברי ועד בשנות ה־50 וה־60 לצד תפקידיהם האחרים בבנק. שניים מן המרואיינים כיהנו כחברי ועד במשרה מלאה בשנות ה־70, ואחד מכהן כחבר ועד מראשית שנות ה־80 ועד היום.

כדי להעמיק את הניתוח ולהצליב את המידע שנאסף בראיונות נותחו באופן שיטתי חומרי ארכיון, ובעיקר ביטאוני הבנק, שהחלו לצאת לאור בשנות ה־60 המוקדמות ביוזמת הנהלה. המאמר מתבסס על נתונים אמפיריים שנלקחו מכ־80 ביטאוני, שהופצו לכלל עובדי הבנק. בתחילה הם התפרסמו בכל כמה חודשים, ומשנות ה־70 הם התפרסמו מדי חודש בחודשו. בעשור הראשון לצאתו היו עורכי הביטאון אנשי הנהלה ותיקים שמינה המנכ"ל, אך גם לקראת אמצע שנות ה־70, בתקופה שבה הבנק גדל בממדיו ועורכי הביטאון השתייכו לדור החדש של העובדים, צביונו לא השתנה והוא עדיין היה נתון לפיקוח הנהלה שהכתיבה את תכניו.

הביטאוני שימשו אפיק מרכזי של תקשורת פנים־ארגונית, ולכן היו רוויים במסרים של הנהלה הבכירה, שהתגלמו בכתבות מקצועיות לצד דיווחים על המתרחש

בבנק ברובד העסקי-ניהולי וברובד החברתי. לשם חיזוק המסרים הופצו לעתים טקסטים ניהוליים מתורגמים מכתבי עת בנקאיים בארצות הברית או באנגליה, והם נועדו להדגים כיצד מתנהלים בנקים ברחבי העולם. לעתים שימשו הביטאונים בימה גם לטקסטים שכתבו העובדים, וחלקם כללו סיפורים מגוונים על חוויותיהם בבנק, אך אלו ייצגו ברובם את ציפיות ההנהלה מן העובדים וכוונו ליצירת הזדהות של העובדים עם העובד האידיאלי, יציר ההנהלה.

למרות הטייתם שימשו הביטאונים פריזמה שדרכה נבחנה באופן ביקורתי הזיקה בין התפתחות השיח הניהולי בבנק לבין התמורה ההדרגתית שחלה בעצמיותו של העובד. ניתוח שיטתי הוכיח שהביטאונים שימשו בידי ההנהלה מכשיר לעיצוב "העצמי" של העובד. בהיותם ערוץ מרכזי להפצת מסרי ההנהלה, יש להניח שהם השתיקו קולות אותנטיים של עובדים. הראיונות, ובעיקר הראיונות עם נציגי העובדים, אפשרו לאזן את התמונה ולהתוודע גם להתנגדות העובדים למדיניות הניהול של הבנק.

### בין "העצמי" הצייתן לבין עובד הלוחם למען זכויותיו

לפרק זה יש שתי מטרות עיקריות. ראשית, ייבחנו בו בקצרה השלבים המוקדמים בהתפתחות עצמיות העובד בהקשר של מדיניות רווחה תעסוקתית, שיושמה בבנק מראשית היווסדותו. שנית, יעוגן בו כינון "העצמי" של עובד הבנק המתנדב בהקשר של התפתחות יחסי העבודה בבנק. בתקופה הנדונה במאמר, ובייחוד בשנות ה-70, התרחשו בבנק אירועים מכוננים, שעיצבו את תחום יחסי העבודה ושינו לבלי הכר את מצבם התעסוקתי של העובדים. אירועים אלו מאפשרים להבין את תהליך הבניית "העצמי" של העובד בהקשר חברתי רחב יותר ובנסיבות ההיסטוריות שהתעצב במסגרתם, ובכך להימנע מניתוח מצמצם המתמקד רק "במה שעובר בראשם של אנשים" (Watson, 2008). סמיכות האירועים מעלה כמה שאלות: האם יש קשר בין מחאת העובדים שהתעוררה בשנים אלו לבין מדיניות הרווחה שיישמה הנהלת הבנק ולניסיונותיה לעצב עצמיות של עובד נאמן וצייתן? האם קיימת זיקה בין מאמצי ההנהלה לעיצוב תפקידו של העובד המתנדב לבין אי-הנחת של עובדים ממדיניות העסקה באותן שנים? דיון בסוגיית יחסי העבודה בבנק מאפשר לבחון באופן רפלקטיבי את תגובות העובדים למדיניות הניהול של הבנק, ובהקשר לכך מאפשר לשאול נגד אילו תנאי העסקה יצאו העובדים ומה היה יחסם האותנטי, לא כפי שהשתקף מן הביטאונים המציירים תמונה אידיאלית, כלפי מיזמי ההתנדבות שהובילה ההנהלה?

בתקופת כהונתו של דניאל רקנטי כמנכ"ל, מאמצע שנות ה-50 ועד שלהי שנות ה-70, ידע הבנק תקופה של צמיחה ושגשוג. עם זאת, עד אמצע שנות ה-70 לא הוטבו תנאי העבודה, ושכרם של העובדים המסורים שתרמו לפיתוחו היה נמוך בעשרות

אחוזים לעומת בנקים אחרים. לעובדים ניתן שכר יסוד ללא הטבות סוציאליות בגין שעות נוספות, ימי חופשה, עבודת לילה ופיצול יום העבודה.

אתוס הניהול שרווח בבנק הפרטי מראשיתו היה אתוס פטרנליסטי, וההנהלה סברה שעליה לדאוג לצורכי העובד ומשפחתו בתחומי הרווחה, הבריאות, החינוך, הפנאי ועוד. משלהי שנות ה־40 מימן הבנק את הוצאות הבריאות של העובדים, מראשית שנות ה־60 הוא העניק סיוע במימון לימודי תיכון לילדי העובדים, ומשלהי שנות ה־70 גם להשכלה גבוהה. תחום ההשכלה והחינוך של העובדים היה תחום מפותח יחסית בבנק לאורך השנים. הדרכת העובד כללה קורסים להכשרה מקצועית או קורסים שהתמקדו בהקניית ידע שלא נקשר ישירות לתפקיד (כמו לימוד שפות). הבנק אף נהג לממן לעובדים לימודים של השכלה גבוהה, בעיקר בדרגי גיהול או ותק. תוספות שכר, כמו משכורת נוספת בשנה (משכורת 13), הונהגו עוד בשנות ה־40 כדי לפצות את העובדים על העדר תשלום בגין שעות נוספות. לאורך השנים ניתנו לעובדים הלוואות בתנאים נוחים ומענקים מקרנות הבנק לצרכים אישיים ומשפחתיים, והיה נהוג לגייס ילדי עובדים עם מוגבלויות שהתקשו למצוא עבודה, לביצוען של עבודת משרד פשוטות. את המחויבות המוסרית לרווחת עובדי הבנק ומשפחותיהם שאבו המנהלים ממורשת הנדבנות של הבעלים, שעסקו עשרות שנים בפילנתרופיה ובפעילות ציבורית (גליה, 2015). בדומה לבעלי הון בארצות הברית, שיישמו תכניות רווחה משיקולים אתיים או דתיים ששולבו באינטרסים עצמיים (Jacoby, 1998), יש להניח שהנהלת הבנק סברה שדאגה לרווחת העובד תסייע גם בגיבוש כוח עבודה חרוץ ונאמן (שנהב, 1995; Fones- Wolf, 1986). תכניות הרווחה נתפסו בעיני העובדים, בייחוד הוותיקים שבהם, כמחווה של רצון טוב מצד מעסיקם, כפי שהעיד בריאיון גמלאי שעבד בבנק משנת 1939: "היחס בבנק היה אבהי, פטריארכלי, ידענו שהמשפחה תדאג לנו". התייחסות עובדי הבנק אל מעסיקם כאל פטרון הדואג לצורכיהם תרמה לדה־פוליטיזציה של יחסי העבודה בבנק, לפחות עד שנות ה־70.

בראשית שנות ה־40 דרשה הסתדרות העובדים מן ההנהלה לאגד תחתיה את עשרות עובדי הבנק. בתגובה לכך הקימה ההנהלה נציגות עובדים עצמאית, שהורכבה בעיקר מעובדים ותיקים, ובכך הצליחה לדחוק לזמן־מה את רגליה של ההסתדרות ולהשיב על כנו את השקט שהופר עקב כך.

נציגות העובדים נתפסה בעיני העובדים וההנהלה כגוף האמון על התיווך בין העובדים, שמספרם הלך וגדל, לבין הנהלת הבנק. עובדים שנקלעו למצוקות אישיות ומשפחתיות נהגו לפנות בבקשה למתן סיוע כספי להנהלת הבנק באמצעות חברי נציגות העובדים. בכך הפכו נציגי העובדים לשגרירי ההנהלה ביישום מדיניות הרווחה וסייעו בהעמקת התדמית של בעלי הבנק כנדבנים בעלי חמלה. דפוס זה של התאגדות דומה במאפייניו לאיגודי העובדים שהוקמו בראשית המאה ה־20 בארצות הברית ביוזמת הנהלות של תאגידיים. איגודים אלו כמעט לא עסקו בסוגיות כלכליות הנוגעות לשיפור

השכר ותנאי התעסוקה, ונציגייהם שעמדו בראש תכניות רווחה שיוזמו ההנהלות, טיפלו בעיקר בתלונות של עובדים שחשו מקופחים (Nelson, 1982).

גידולו חסר התקדים של הבנק בשנות ה-60 חיוק באופן פרדוקסלי את מעמדה של נציגות העובדים. מ-65 עובדים שיוצגו על-ידי נציגות העובדים הראשונה, גדל מספרם ל-2,200 עובדים בשלהי שנות ה-60. מצב זה הקשה על ההנהלה לסכל את ניסיונותיה הנשנים של הסתדרות העובדים לזכות במנדט על ייצוג עובדי הבנק. בשלהי שנות ה-60 נחתם ההסכם הראשון עם חטיבת עובדי הבנקים של ההסתדרות.

עם זאת, שכר העובדים לא השתנה במידה רבה, להבדיל מהצלחתם של עובדים במגזר הפרטי שהיו מאוגדים בהסתדרות ופעלו לשפר את מצבם הכלכלי במהלך שנות ה-60 (מיכאל ובר-אל, 1977; שפירא וגרינברג, 1988).

מחקרים מורים שמדיניות של רווחה תעסוקתית לא בהכרח הצליחה לשכך לאורך זמן את חשדם ואת עוינותם של מנהיגי איגודי העובדים בארצות הברית (Hillard, 2003; Nelson, 1982). וכך, בראשית שנות ה-70, לאחר עשרות שנים של שקט תעשייתי, אירעה גם בבנק דיסקונט תפנית חדה ביחסי העבודה, שיש המכנים אותה "הפיכה". נציגי העובדים הנבחרים נתפסו כמרדנים, כיוון שהיו נחושים בכל מחיר לקדם את תנאי שכרם ואת זכויותיהם וכן להבטיח את עיגונם בחוקת עבודה תקפה וקבילה. הם אף הביעו סלידה מן האתוס הפטרנליסטי שרווח בבנק בכל הנוגע ליחסי העבודה, והיו מביניהם מי שתיארו את הבנק כבנק פאודלי. יו"ר הוועד תיארו את מנכ"ל הבנק כפטרון: "אנו לא רצינו שהוא ייתן לנו פרוטות. הוא טבע את המונח: 'אני אדאג לכם, אני יודע מה טוב בשבילכם'. ואני הייתי בדעה שאני מספיק גדול כדי לדעת מה טוב בשבילי". עובד, שכיהן כמזכיר הוועד בראשית שנות ה-70, הוסיף: "ניתנו לנו עד אז ג'סטות, אך אנו רצינו זכויות". בדברים אלו הם כיוונו לתנאי השכר הנמוכים שהיו נהוגים בבנק ולהעדר זכויות עובדים, כגון הזכות לשימוע ולהגנה. נציגי העובדים העידו בראיונות שהם נתקלו במקרים שבהם פיטרו עובדים עקב שיגיונותיהם של מנהלים או לקוחות. הם גם דיווחו על חששן של נשים שהוטרדו מינית להתלונן על כך ועל יחס מפלה כלפי נשים, כפי שתיארו יו"ר הוועד: "היו מפטרים עובדת, שהיה נדמה שהיא יותר מדי שמנה, כי חשדו בה שהיא בהיריון".

בשנת 1974, לאחר דיונים ממושכים שלוו באי-הסכמות בין נציגי ההנהלה לבין נציגי העובדים, עוגנו זכויות העובדים בחוקה המשמשת עד היום להסדר יחסי העבודה בבנק. נציגי העובדים לא נרתעו מלאיים בסכסוכי עבודה ולנקוט שביתות ועיצומים כל אימת שדרישותיהם לא נענו. השלכותיהם של צעדים ארגוניים אלו היו מרחיקות לכת, כיוון שהם מיצבו את נציגות העובדים כגוף בעל סמכות ועוצמה פוליטית בתחום יחסי העבודה בבנק מאז ועד היום.

ניתן היה להניח שעם התגבשותה של נציגות עובדים דעתנית בשנות ה-70 יביעו נציגי התנגדות לפעילות התנדבות של עובדים מעבר לשעות העבודה, אך לא כך

קרה. נציגי העובדים לא הביעו מעולם התנגדות לפעילויות יזומות של ההנהלה שכללו התנדבות עובדים. מדיניות ההנהלה בתחומי הרווחה התעסוקתית והשכר היו מוקד מחלוקת בין העובדים לבין ההנהלה, אך מבצעי שיווק, לרבות מיזמי התנדבות, נתפסו כחלק ממדיניות השיווק, שהייתה מחוץ לתחום פעילותו של ועד העובדים. לראיה, נציגי העובדים לא תבעו מעולם מן ההנהלה לתגמל את העובדים המתנדבים בעבור שעות ההתנדבות ואף התנגדו לכך. התנגדותם נבעה כנראה מטעמים פוליטיים. תגמול לפי תבחינים של פעילות התנדבות, הנקבעים על-ידי ההנהלה, עשוי ליצור בידול בשכר העובדים, שאינו קשור במישרין להסכמים בתחום יחסי העבודה, שלוועד יש שליטה עליהם.

מעבר לכך, מיזמים קהילתיים, לרבות התנדבות עובדים, נתפסו בעיני רבים מן העובדים כביטוי המשכי למסורת הפילנתרופיה שהנחילו בעלי הבנק, ולפיכך זוהו עם ערכים של מוסר ויוקרה חברתית וזכו להכרה בבנק. טיעון זה עשוי להסביר לא רק את תמיכתה של נציגות העובדים המהפכנית ביוזמות ההנהלה להתנדבות עובדים, אלא אף את תרומתה בהתמסדותו של תפקיד העובד המתנדב.

משנות ה־60, וביתר שאת משנות ה־70, הוציאה נציגות העובדים אל הפועל מיזמי קהילה שמומנו באמצעות תרומות עובדים (כסף מזומן או ניכוי ימי חופשה מתלוש השכר). כמו כן, עובדים גויסו לפעילויות התנדבות שיומו נציגיהם נוסף על הפעילויות שיומה ההנהלה. הפעילות הקהילתית שיוזם ועד העובדים הייתה לרוב בעלת צביון לאומי, אם כי תוכננו מיזמים גם בתחום החינוך, הבריאות ומתן סעד לנוקמים. היוזמות לא היו סדירות, ומכיוון שמימונן נסמך על תרומות העובדים, תקציבן היה מצומצם לעומת יוזמות ההנהלה. מסוף שנות ה־70 הופנו כלפי העובדים ציפיות כפולות להתנדב בקהילה, הן מצד ההנהלה והן מצד נציגיהם בוועד העובדים.

עם הזמן הצליח ועד העובדים לנכס לעצמו יותר ויותר מפעילויות הרווחה, הפנאי והתרבות, שחלקן ניתנו קודם לכן על-ידי ההנהלה. בדומה לתאגידים בארצות הברית, שיושמה בהם מדיניות של רווחה תעסוקתית, מהלך זה תרם לחיזוק מעמדו של הוועד ולחיזוק הסולידריות המעמדית (Fones-Wolf, 1986). עם התחזקות מעמדו הפוליטי-כלכלי של הוועד והקטנת חלקה של הנהלת הבנק בתכניות הרווחה חלה תמורה באופני השליטה בעובד. תמורה זו התחוללה בשלושה שלבים, שתאמו לשלושה מבצעי שיווק תחרותיים שיוזמה הנהלת הבנק כדי להגדיל את מכירותיה. השלב הראשון סימן את ראשית הפיכתו של פקיד הבנק מספק שירותים אדיב בסניף הבנק למוכר שטח, המציע את שירותי הבנק מחוץ למקום העבודה ומעבר לשעות העבודה. בשלב השני כוננה עצמיותו של העובד כאמפתי לצרכיו של הלקוח. בשלב השלישי, המשלב למעשה בין שני השלבים שקדמו לו, הפך העובד האמפתי למוכר של שירותי הבנק באמצעות פעילות התנדבות בקהילה.



## השלב הראשון: מנותן שירות למוכר שירותים

בספטמבר 1964 כינס מנכ"ל הבנק את 1,700 עובדיו בהיכל התרבות בתל אביב. בראשית הערב הודיע המנכ"ל באופן חגיגי על תחילתו של מבצע שיווק חדשני הנקרא "יחדיו", והציגו בפני הנוכחים כ"תכנית תמריצים ייחודית של עובדים שאף פעם לא בוצעה על ידי בנק או מוסד אחר בישראל" (ביטאון הבנק, דצמבר 1964).

מבצע השיווק היה הסנונית הראשונה שבישרה על סדרה של מבצעים תחרותיים, שהפכו מאמצע שנות ה-60 לשגרה בבנק. מבצע זה גם מסמן נקודת מפנה בהתייחסות לסובייקט הארגוני ולטכניקות שבאמצעותן יש להסדיר את זהותו. מפקיד בנק, שעד אז נתפס בעיני מנהליו כנותן שירות פסיבי בסניף הבנק וכמושא למדיניות הרווחה של הבנק, נדרש עתה העובד לגייס את כוחות היצירה והפעלתנות שבו לטובת הרחבת חוג הלקוחות באמצעות מכירת שירותיו ובתוך כך להתחרות בחבריו לסניף.

טרם המבצע קיבלו העובדים תדרוך מפורט ממנהליהם הישירים בנוגע להיבטים המעשיים של גיוס לקוחות. נוצרה ציפייה מן העובדים לתכנן, לתעד ולתזמן את תהליך מכירת השירות בשיטתיות בדומה לאופן שבו מנהלים מיוזם. בהשראת המבצע החל העובד להצטייר כפרט החותר לאוטונומיה באופן הגורם להשגחה ניהולית חיצונית להיות לכאורה מיותרת. ההנהלה מצדה הדריכה את העובד בנוגע לטכניקות ניהול עצמי של פעולת המכירה. ראשית נדרש העובד לערוך רישום מדוקדק של 50 שמות פוטנציאליים ולשייכם לפלחי שוק ייעודיים, כגון חברים, שכנים, משפחה, מכרים או לקוחות קיימים. לאחר הרישום והשיוך הודרך העובד לשייך כל שם לאחד או ליותר מן השירותים הבנקאיים שהוצעו במבצע (פתיחת חשבון, תכנית חיסכון או הלוואה) על-פי מאפייניהם האישיים של האנשים ברשימתו ("לדוגמה, אם לשכנתך נולד תינוק, ודאי תוכל להציע לה לפתוח על שמו של הרך חשבון 'אגור'", ביטאון הבנק, אוקטובר 1971). בשלב הבא נצטווה העובד להגדיר לוח זמנים למפגשי מכירה אישיים. לפני הפגישה האישית היה עליו ללמוד ביסודיות את פרטי הסחורה שהוא עומד למכור ואת יתרונותיה לאותו אדם. לאחר פגישת המכירה הוא נדרש לעקוב אחר תוצאותיה, ואם כשלה, היה עליו לברר את הסיבה לכך.

ההנהלה גם חתרה להבנות סובייקט שניתן להניעו למכירה באמצעות מדידה והערכה רציונלית של הישגיו במבצע והשוואתם למדדים אובייקטיביים שהיא קבעה. לשם כך היא יצרה אווירה תחרותית בין עובדים באותו סניף ובין סניפי בנק באמצעות תגמול בגין הישגים אישיים וקבוצתיים. נתוני המכירות הועברו מסניפי הבנק למטה המבצע, וחברי המטה חישובו את מספר הנקודות המזכה כל משתתף וכל סניף שעובדיו השתתפו במבצע השיווק ודירגו אותם. עובדים שצברו מספר רב של נקודות כונו "אלופי יחדיו" וזכו בפרסים כספיים יקרי ערך. פרסים קבוצתיים, כמו מיזון סופי שבוע בבתי מלון או ארוחת ערב חגיגית, ניתנו לסניפים שממוצע הנקודות שצברו לכל עובד היה הגבוה

ביותר. הפרסים הוענקו לזוכים במעמד חגיגי רב־משתתפים בנוכחות המנכ"ל וחברי הנהלת הבנק.

הרטוריקה הניהולית שנלוותה למבצע "יחדיו" הדגישה גם ערכים של אחווה וערבות הדדית בין העובדים כבסיס להצלחת המבצע. לצד תחרותיות ומצוינות על בסיס אישי הועברו אפוא לעובדים מסרים בדבר תרומתה של עבודת הצוות לשיפור תוצאות המכירה. מצד אחד, העובדים הוצגו בשיח הניהולי כפרטים המתחרים ביניהם על משאבים קיימים, ומצד אחר הם הוצגו כצוות הפועל בהרמוניה על מנת לשפר ככל האפשר את הישגי הקבוצה. ברוח זו מובאים בביטאון דברי עובדים המתארים את האווירה התחרותית במבצע השייווק כדרך להידוק הערבות ההדדית ביניהם: "נתגלתה רוח של עזרה הדדית ורוחב לב המוצאים ביטויים בויתור על ניקוד, לטובת חברים שלא הצליחו להשיג מספר נקודות גבוה" (ביטאון הבנק, אוקטובר 1971). רוז (Rose, 1990) טען שרעיונות וטכניקות להסדרת העצמי, שזכו לפריחה בשיח הניהולי של תרבות ארגונית, הדגישו את יתרונות העבודה בצוותי עבודה אוטונומיים ובכך ביקשו לגשר בין שאיפת הסובייקט לאוטונומיה לבין ערכים שציידו בהרמוניה קבוצתית, בהשראת התאגיד היפני.

האווירה התחרותית שיצרה ההנהלה בכל הנוגע לגיוס הלקוחות הייתה זרה לרבים מעובדי הבנק, שלא נדרשו קודם לכן להפגין הישגים בתחום המכירות ואמנות השכנוע. עד אז הייתה ציפייה מעובד הבנק לשרת באדיבות את לקוחות הסניף, והוא לא נדרש "לרדוף" אחר לקוחות מתוך תחרות מול חבריו לסניף. אם כך, סביר להניח שבתקופת המבצע היו עובדים שחשו מתח וחרדה לנוכח הציפיות החדשות מהם. קולות אלו, אם היו, הושקו ולא הוצגו מטבע הדברים בביטאוני. עדות לחששות של עובדים ניתן למצוא בתגובתו של אחד העובדים: "המתח בימים הראשונים של המבצע היה עצום, והיו אפילו חיכוכים קטנים פה ושם סביב 'תפיסת' לקוחות וקבלת ניקוד" (ביטאון הבנק, אוקטובר 1971). מבנה התגובה דומה לתגובות אחרות: העובד אמנם מעלה חששות באשר למבצע, אך בהמשך הוא מודה שהתבדה ואף מקנח בדברי הרגעה: "האמת, חששתי מעט מפני האווירה של תחרות פרועה ובלתי מרוסנת" (שם).

ביטאוני הבנק שנערכו בחסות ההנהלה שימשו אמצעי תקשורת פנים־ארגוני להעברת מסרים בדבר המבצע, אולם מעבר לכך הם היו משום כלי סמלי ליצירת הזדהות של העובדים עם הבנק ועם מטרותיו. במהלך המבצעים היו ביטאוני הבנק גדושים בסיפורים נלהבים של עובדים ששיתפו את הקוראים בהתנסויות החדשות שחוו בעבודתם. ההנהלה נהגה גם להבליט את סיפוריהם של עובדים שהצליחו לצבור מספר רב של נקודות וציינה אותם לשבח.

ניתוח תגובות העובדים שהשתתפו במבצע השייווק, כפי שהן מצוטטות בביטאוני, מגלה שהם בעלי מבנה קבוע למדי: בתחילה מובא הקושי שהעובד ניצב בפניו בעת ביצוע פעולת המכירה, ולאחר מכן מוצעת דרך התמודדות המתגלמת בדפוס התנהגותו של אותו עובד. תגובות סטראוטיפיות אלו, שדרכן ביקשה ההנהלה להציג את דמותו של

העובד האידיאלי, החווה ניצחונות והצלחות על אף הקשיים העומדים בפניו, היו גם דרך יעילה להעברת מרשמים מעשיים לפתרון בעיות. חנה, העובדת בבנק כחמישה חודשים, סיפרה שפיתחה שיטה לניהול ולרישום של שמות שאפשרה לה לגייס לקוחות ביתר קלות: "בשבוע שבועיים הראשונים היה לי קשה, בלתי נוח, ומעצבן לפנות לאנשים זרים. אך לאחר שמצאתי לי שיטה הדבר הולך בקלות..." (ביטאון הבנק, אוקטובר 1971). לוורדה, העובדת בבנק כשנה, לא היה פשוט לשמוע את המילה "לא" כאשר הציעה את שירותי הבנק: "אני מודה בפעמים הראשונות, כאשר קיבלתי תשובה מתחמקת, נפגעת מעט והדבר גרם לרפיון ידיים, אך התגברתי על זה מהר מאוד" (שם). על-פי הנחיות ההנהלה, היו עובדים שהתוו תכנית פעולה, שבמסגרתה הגדירו פלח שוק שאליו כיוונו את מאמצי השכנוע שלהם. דוגמה לכך הוא בנימין, שסיפר ש-60% מן הלקוחות שרכש הם נשים: "עשיתי חשבון פשוט: לרוב הגברים יש כבר חשבונות בבנקים. לעומת זאת מעטות הנשים המבצעות עסקותיהם באמצעות בנקים. ואל תשכחו – כסף רב מצוי אצל האישה, לפעמים לא פחות מאשר אצל הגבר..." (שם). סיפורו של בנימין הוצג בביטאון כמופת להצלחה, והוא אף הוכרז כאחד ממצטייני המבצע. חשוב לזכור שהביטאוני הם למעשה טקסטים ארגוניים, המציגים סיפורי העצמה אישית של עובדים שצלחו את הקשיים הכרוכים בתהליכי שכנוע ומכירה כדרך ליצירת מודל הודהות בתהליך הבניית עצמיותו של העובד.

אם כן, "מבצע יחידו" הפנה אל העובד ציפיות ניהוליות בנוסח חדש: לא עוד ישיבה בבית והמתנה נינוחה ללקוחות, אלא יציאה פיזית אל מחוץ לכותלי הסניף כדי לתור אחריהם. במילים אחרות, שירות איכותי אינו מתמצה אך ורק בהסברת פנים חנינית ללקוחות הפוקדים את הסניף. אדרבה, העובדים נושאים את שמו של הבנק בכל מקום, לדוגמה חנות המכולת השכונתית, אירוע משפחתי או אספת הורים בבית הספר, שהרי כל סיטואציה חברתית אקראית היא בגדר אפשרות לגיוס לקוחות חדשים. נראה שבחסותו של מבצע השיווק סברה ההנהלה שעצם הנוכחות הפיזית של העובדים מחוץ לסניפי הבנק ולשעות העבודה עשויה להביא תועלת שיווקית ותדמיתית לבנק, בדומה לסמלים ייצוגיים מוחצנים, כדוגמת לוגו או סיסמה. חשיבה ניהולית זו סימלה נקודת מפנה בתהליך כינון "העצמי" של עובד הבנק, ומנהליו ציפו שגופו ומחשבותיו ינוכסו לטובת הארגון עד למצב שבו הוא משוקע בכל ישותו בעבודה גם מחוץ לגבולות של זמן ומקום (Wolkowitz, 2006).

ההנהלה ציפתה מן העובד לבצע את מכירת שירותי הבנק מחוץ לסניף על-פי אותם קודים של שירות, ששימשו אותו ביחסו עם לקוח המגיע לסניף. בשעה ש"חלק גדול מן האדיבות והטיפול הנאות בלקוח הפך טבע אצל פקידים רבים" (ביטאון הבנק, אפריל 1965), הפקידים יכולים אפוא לתעל את יכולות התקשורת האלה כלפי מי שאינם חלק מקהיליית הלקוחות. מן המסרים של ההנהלה, כפי שהועברו לעובדים, השתמע שעל העובד להפעיל לא רק את יכולתו הרטורית ואת קסמיו האישיים, אלא גם את כישוריו בתחום התקשורת הבין-אישית. וכך נכתב בכתבה שהציגה הנחיות מעשיות לעובדים

בתחום שירות לקוחות: "מי שרוצה לבוא אל הציבור במבצע הסברה ושכנוע, חייב להכיר את נפש האדם, לדעת את מעלותיה וחולשותיה..." (ביטאון הבנק, אוקטובר 1965). עובדים שהצטיינו במיומנויות אלו נחשבו לבעלי של הון תרבותי, שאפשר להם להשיג קידום במעלה הסולם המקצועי של הבנק. מעתה תלך ותתחדד בשיח הניהולי הציפייה מן העובד לגלות אמפתיה כלפי הלקוח וצרכיו.

### השלב השני: כינון עצמיותו של "הדיסקונטאי" האנושי

בשלב השני בכינון עצמיות העובד ביקשה ההנהלה להעמיק את שליטתה בעובדים באמצעות הבלטת הצדדים האנושיים של הסובייקט האוטונומי, המחושב והתחרותי וכינויו בשם ייצוגי. הכינוי "הדיסקונטאים" הופיע לראשונה בביטאון הבנק באמצע שנות ה־70. מקורו בקמפיין שמטרתו הייתה להעמיד בחזית הפרסום את עובדי הבנק נותני השירות האדיבים והיעילים.

נראה שתהליך ההסמלה של העובדים, שהחל ב"מבצע יחדיו" ודרכו עודדה אותם ההנהלה לייצג את הבנק ואת שירותיו דרך נוכחותם הפיזית מחוץ לסניפים, נמשך גם במבצע זה. צוות הפרסום החליט להציג במודעות עובדים במקום "דוגמנים ודוגמניות ובכך לתת אמינות רבה יותר למודעות" (ביטאון הבנק, אוקטובר 1965). תמונותיהם של אותם עובדים, שאת חלקם היה צריך לשכנע נמרצות להצטלם, כפי שהעיד מנהל בכיר בריאיון, התנוססו על אוטובוסים, בעיתונים ובכרזות שהוצבו בסניפי הבנק והוקרנו בסרטוני פרסומת בבתי הקולנוע. דרך הפצתם של תצלומי העובדים ביקשה ההנהלה להבנות דימוי של פקיד בנק נגיש ומכוון ללקוח. ואולם, בעוד מבצע השיווק חתר ליצירת אינטימיות בין העובד לבין הלקוח, יש לשער שהוא גרם לחלק מן העובדים, שלא היו מורגלים בהחצנת גופם ברבים, לחוויה של זרות או בושה.

משעה שהונפקה הסיסמה "דיסקונטאים", היא עוררה הדים רבים בתוך הבנק ומחוצה לו והפכה "למטבע לשון המוכרת ע"י מרבית הציבור", כפי שהצהיר מנכ"ל הבנק (ביטאון הבנק, אוקטובר 1965). ההנהלה הבינה את היתרונות הגלומים בסיסמה והחלה להשתמש בה כסימן היכר של עובדי הבנק. מניתוח המסרים של ההנהלה עולה ש"דיסקונטאי" הוא מערך של תכונות וידע תרבותי, הנרכשים בתהליכים של חברות מקצועי ומעצבים את זהותו של העובד. היטיב לבטא זאת בנו של המנכ"ל, שכיהן באותה עת כסמנכ"ל השיווק והפרסום, כשנאם בפני העובדים ותיאר את "הדיסקונטאים" כקהילה המקיימת בין חבריה ערבות הדדית, הגובלת במחיקת העצמי והבלעתו בזהות הארגון:

כשאני מנסה לדמות את סוג הבגרות שנכנסתם אליה, אני מגיע למסקנה שאי אפשר להשוותה [...] אלא לבר־מצווה, זהו אותו רגע בו אדם הופך אחראי למעשיו, ומסתכל על העולם סביבו בעיני בוגר ועצמאי, השוקל את דבריו ומתחשב בחבריו. מעין ערבות הדדית של כל אחד מחברי הקבוצה היושבת כאן

לדיסקונטאים כולם. [...] למעשה, זוהי הסרת חלק מאינדיבידואליות וזהות עצמית מעל עצמך, ואתה עוטה עליך כסות של זהות הארגון (ביטאון הבנק, יולי 1983).

על-פי התפיסה הניהולית המשתקפת בדבריו, בגרות העובד מתגבשת במצב שבו עצמיותו וזהותו הארגונית הופכות לאחת. בתהליך כינון הסובייקט הארגוני חלה אפוא תמורה ב"עצמי" של העובדים, והם הפכו מפרטים נפרדים לציבור בעל זהות ארגונית אחידה ולכידה, המבטאת את הבנתם המשותפת והמוסכמת בנוגע לתכונותיו הייחודיות של הארגון (Hatch & Schultz, 1997).

במקביל לפעילויות הפרסום נקטה ההנהלה פעילויות הטמעה פנים-ארגוניות לשם "הקניית הכלים המתאימים לעובדים, שיאפשרו לכל עובד לזהות את עצמו כדיסקונטאי", כפי שדיווח מנהל בכיר (ביטאון הבנק, יולי 1983). מדבריו עולה שההנהלה חששה מכך שהעובדים לא ירגישו חיבור רגשי אל הכינוי הארגוני המיוחס להם, ולכן "הושם דגש על הגברת תחושת ההזדהות של העובדים עם הסיסמה 'הדיסקונטאים'" באמצעות אספות הסברה רבות-משתתפים, "שבכולן הוסברו מטרות המבצע והמתחייב ממנו" (שם). כמו כן, תוכננו הדרכות לעובדים שמטרתן "שימת דגש על ההיבטים ההתנהגותיים של השירות הבנקאי, כלומר על היחס האישי של העובד והשרות האדיב ללקוח" (שם). נראה שבאמצעות פרקטיקות אלו ביקשה הנהלת הבנק לגרום לעובד לנכס את עצמיותו לזהות הארגונית המתגבשת של "הדיסקונטאי" (קונדה, 2000).

שנים מספר לאחר מכן הצהירה ההנהלה מעל דפי הביטאון על סיסמה חדשה: "הצד האנושי של המטבע". מסיסמה זו השתמע שמן "הדיסקונטאי" האדיב מצופה לייצג גם את צדדיו האנושיים של הבנק באמצעות מתן שירות אישי. באחד הביטאונים התפרסמה כתבה, שנלקחה מעיתון אמריקני מקצועי, ואפשר ללמוד ממנה את משמעות המונח "בנקאות אישית":

התדמית של בנק בעיני לקוח, היא של בניין גדול, הומה ככוורת, מלא פקידים חסרי פרצופים, והוא נרתע נפשית מפני מגע של אלמוניות וניכור. אם יש ללקוח בעיה כלשהי, טוב שידע כי יוכל לפנות בסניף אל פקיד שהוא מכירו, שהוא יועץ מוסמך, ויוכל לשטוח לפניו את בעיותיו (ביטאון הבנק, אוקטובר 1977).

ספרות שזכתה בסוף שנות ה-90 לפופולריות בשיח הניהולי התמקדה בקשר שבין זהות הארגונית לבין תדמית הארגון ומיתוגו. במחקרים אלו יוחס להנהלה הבכירה תפקיד מכריע בעיצוב המשמעויות של זהות הארגונית כמקור השפעה על עובדי הארגון, אך גם על לקוחותיו (Hatch & Schultz, 1997, 2003). מאמציה של הנהלת הבנק כלפי פנים לעצב את זהות "הדיסקונטאי" השתלבו לפיכך במאמציה לניהול רושם ולהאדרת

תדמיתו בעיני קהלים החיצוניים לארגון. הגדרת זהותו של הבנק כאנושי שימשה אפוא את ההנהלה לעיצוב סובייקט ארגוני אנושי, מחד גיסא, ולהאדרת תדמית הבנק המעניק שירותים אישיים ללקוחותיו, מאידך גיסא.

מבצע השיווק לא כוון רק ללקוחות, אלא שימש בידי ההנהלה גם כלי לגיוס תחושות של הזדהות וגאווה בקרב עובדים. "בדיסקונט התברכנו באוכלוסייה אנושית מזדהה ובעלת מוטיבציה מעבר לבנקים אחרים", השיב ליאון רקנאטי, סמנכ"ל השיווק והפרסום, כאשר נשאל על-ידי אחד מכתבי הביטאון מה מייחד לדעתו את בנק דיסקונט (ביטאון הבנק, ספטמבר 1983). בריאיון, שנעשה לצורך מחקר זה, הוא הסביר כיצד מתגבשת זהותו של העובד האנושי:

כשאתה אומר בנק אנושי, אתה גורם לעובדים לייחס לעצמם את הדבר הזה. בסופו של דבר כולנו חיים בעולם של תעמולה [...] אדם עוטה על עצמו איזו שהיא זהות. וכשאדם עובד בארגון ואומרים לו השכם וערב: 'אתה [עובד ב] בנק אנושי', והלקוח אומר: 'אתם טוענים שאתם בנק אנושי'. בסופו של דבר זה נדבק בך.

הציפיות הניהוליות החדשות מן "הדיסקונטאי" התגלמו בתכתיבי התנהגות ורגש בתחום שירות הלקוחות, שזכו בבנק לכינוי "כללי הזהב". כללי הזהב הועברו תחילה למנהלים בדרגים שונים באמצעות סדנאות, ורק לאחר מכן הם הוסברו לעובדים על-ידי המנהלים הישירים. המרואיינים טענו שמנהליהם ציפו מהם ליישם בעבודתם היום-יומית. התמה המרכזית, העוברת כחוט השני בכללי הזהב, מתמצית באחד הכללים: "נסה לראות את העניין מנקודת מבטו של הלקוח. כך תוכל להבין טוב יותר את רצונו וזה יקל עליך לשרתו". על-פי קו מחשבה זה, העובד יוכל להבין את צרכיו ואת העדפותיו של הלקוח אם ילמד לייחס להתנהגותו כוונות כלשהן. מכלל מפתח זה נגזרו תכתיבים המכוונים את העובד כיצד להתנהג אל טיפוסי לקוחות הנבדלים בתכונותיהם, במזגם ובאופני ההתקשרות אתם. לדוגמה, לא קשה להתמודד עם לקוח נוח מזג ומאיר פנים, אולם רוב הלקוחות אינם כאלה, וכך צריך לנהוג עם לקוחות קשים לפיצוח: "אם כבר מדברים על יוצאי הדופן והבלתי שגרתיים, הרי שכמותם אתה פוגש לעתים די קרובות, ואנו יודעים שלעתים אתה נואש מהם במבט ראשון וחבל שכן. קיימות דרכים לרכוש את אמונם ולפזר את חשדנותם" (ביטאון הבנק, אוגוסט 1975).

העובד נתקל לעתים במצבים מורכבים, ועליו לתת עליהם את הדעת מראש. למשל, כיצד עליו לנהוג בלקוח המגיע לסניף הבנק בלוויית אדם נוסף, המשמש עוזר כנגדו:

אחד לקוח ואחד "שומר" עליו. למשל, איש ואשתו, איש ומזכירתו [...]. זכרו כי בשניהם אסור לנו לזלזל! אפשר מאוד, שהנספח יהיה העיקש שבשניים, צריך לרכוש את תמיכתו אפילו בחנופה קלה... אבל אוי לנו אם ייעלב האחר.

כל הזמן יהיו שניהם לפניך, גם כשאתה מדבר רק אל אחד מהם (ביטאון הבנק, אוגוסט 1975).

על הלקוח ההססן אפשר להפעיל מניפולציה רגשית בלא שירגיש בכך: "הוא פשוט מתקשה להחליט. אולי מחוסר מידע [...] אם כך ננסה למפות את האפשרויות שלפניו. אנו יכולים לצמצם את הברירות, כמעט להחליט בשבילו. אבל לא כפינו עליו. הוא בחר בעצמו. ושירגיש בכך" (ביטאון הבנק, אוגוסט 1975).

וכך יש לנהוג בלקוח עצבני:

ראשית, צריך לברר מדוע הוא עצבני? [...] אולי זאת משכורתו הראשונה או ירושה, או זכייה בפיס שאיננו יודע מה לעשות עמה? [...] נשתדל לרכוש את אמונו, לתת לו "להתפרק", אבל אל ננסה לדובב אותו. אנחנו ידידיו, אבל לא טרדנים. הלקוח הזה צריך להיות פשוט משוכנע כי יש לנו ניסיון. הוא יכול להירגע כי אנו רגועים, כי אנו לצדו (ביטאון הבנק, אוגוסט 1975).

מוטיב ההימנעות מכעס עובר כחוט השני בכללי הזהב, שלפיהם הלקוח יכול לפרוק את רגשותיו, ואילו העובד מצווה לכבוש את יצרו ולגלות הבנה לצורכי הלקוח. הוכשילד (Hochschild, 1983) תיארה כחליפין רגשי מעוות את המצב שבו עובד נדרש להפגין ביטויי רגש בלא שיחוש כך בפנימיותו. לדידה, מדובר בחוויה מתמשכת של צביעות, התובעת מן העובד מחיר רגשי כבד. תובנותיה משמשות בסיס גם להבנת הפרקטיקות שנקטה הנהלת הבנק בכינון העצמיות של "הדיסקונטאי" האנושי, שנדרש להשתמש ברגשותיו כדי למכור את שירותי הבנק. כדי לשדר רגש אותנטי הונחה העובד לדמיון במכוון, גם ברגעים קשים וגם מול לקוח נזעם, שהוא פועל באווירה משפחתית: "הבנק ביתך. הלקוח אורח. הסבר פניך ללקוח כאל אורח בביתך" (ביטאון הבנק, פברואר 1976). ההנהלה הדגישה במסריה שכלי מרכזי ביצירת אווירה אינטימית וביצירת אמפתיה הוא החיוך. חיוך אדיב עשוי להשפיע על מצב רוחו של הלקוח, ובה בעת להשפיע בחזרה על העובד: "חיוך חם, פתיחת שיחה בצורה ידידותית, ומה שלומך? ללקוח, יוצרים מיד אווירה לבבית, שתנעם ללקוח ותקל על חייך" (שם).

### השלב השלישי: "הדיסקונטאי" האנושי עם הפנים לקהילה

בשנת 1978 נערך מבצע "יחדיו" בפעם הרביעית מאז החל באמצע שנות ה-60. מטרתו המוצהרות של המבצע לא היו שונות מאלו של מבצעי השיווק שקדמו לו: הרחבת חוג הלקוחות ושיפור השירות. בדומה להם המשיכה ההנהלה לשדר לעובדים מסרים של ערבות הדדית והרמוניה קבוצתית לצד מסרים של תגמול דיפרנציאלי על בסיס מצוינות אישית וקבוצתית לזוכים במספר הנקודות הרב ביותר.

ובכל זאת, מבצע שיווק זה נבדל מקודמיו בכך שאופני השליטה הניהולית ב"עצמי" של העובד השתכללו בד בבד עם התרחבות דימויו של "הדיסקונטאי". ל"מבצע יחדיו", ששמו נקשר עד אז בעיקר בפרקטיקות של גיוס לקוחות, התווספו פעילויות יוזמות של סניפים להידוק הקשר בין עובדי הסניפים לבין הקהילה המקומית. בדומה למבצעי שיווק קודמים נדרשו העובדים לנקוט יוזמות למכירת שירותי הבנק בתוך סניף הבנק ומחוצה לו, אך בשונה מהם עודדה אותם ההנהלה לעשות זאת באמצעות מעורבות בקהילות, שבהן פעלו סניפי הבנק. לראשונה התבקשו מנהלי הסניפים ועובדיהם ליוזם פעילויות התנדבות מחוץ לסניפי הבנק ומעבר לשעות העבודה. במסגרת יוזמות אלו חגגו העובדים את חגי ישראל במחיצת עולים במרכזי קליטה, קשישים בבתי אבות, יולדות או חולים בבתי החולים וילדים ונוער בפנימיות. מטרותיהן של פעילויות אלו היו לרוב מטרות של שיווק ושיפור התדמית, ולרוב אף הוצגו כך במפורש. אף על פי כן, במקרים מסוימים, כדוגמת פעילויות שכוונו לעולים חדשים, התפרשה הפעילות כעשייה של הבנק לטובת הציבור.

התנדבות עובדים בקהילה הוסיפה לזהותו של "הדיסקונטאי" הלבבי ממד המאיר את הצד הרך של פקיד הבנק מחוץ לסביבת עבודתו. בהצהרות ההנהלה הוצגה פעילות ההתנדבות כעשייה מהנה המייחדת את עובדי הבנק, כיוון שאינה קשורה לשגרת עבודתו האפרורית והתכליתית של הבנקאי ולמקום עבודתו. במילים אחרות, מדובר בפעילות שהיא מטעם העבודה, אך לא חלק מן העבודה עצמה. וכך תיארה עובדת את אחת הפעילויות:

העוברים והשבים הסתכלו בתימהון בתהלוכת עובדי הסניף כשהם יוצאים עם סגירת הסניף, עמוסים מגשי סופגניות וזרי פרחים עולים על מכוניות ונעלמים לכיוון בלתי ידוע. אך תושבי ראשון לציון כבר התרגלו לכך, ש"הדיסקונטאים" הם עם מוזר, העוסק במיני עיסוקים, גם בכאלה שאין להם קשר ישיר לבנקאות (ביטאון הבנק, פברואר 1976).

אל מניעים ניהוליים של תועלת, שהצדיקו את הפעילויות הקהילתיות במונחים של תרומה שיווקית או תדמיתית לבנק, נוספו במבצע זה ציפיות למעורבות רגשית של העובדים. באותה עת התמלאו הביטאוניס תצלומים של עובדים מתנדבים חייכנים ונמרצים לצד תיאור של חוויותיהם האישיות. מתגובות העובדים המתנדבים עולה שביטויי רגש, שהעובד המתנדב נתבע להציג בפעילות ההתנדבות מחוץ לשעות העבודה, זהים לאלו שנדרש להציג בעבודת השירות בסניף הבנק. החיוך הלבבי, שהפך לסימן ההיכר של "הדיסקונטאי" בעל תודעת השירות, החל לשמש גם לתיאור פעילות ההתנדבות. היטיבה לתאר זאת אחת העובדות, שהשתתפה בפעילות של ביקור חולים: "איחלנו לחולים רפואה שלמה [...] כל זה בלוויית חיוך לבבי, הטבעי כל כך לעובדי בנק דיסקונט" (ביטאון הבנק, פברואר 1976). עובדת אחרת תיארה את הריגוש שעורר



בה אותו ביקור: "ההתלהבות הייתה כה גדולה עד שהיא דבקה גם בנו..." (שם). אותה התלהבות, שנדרשה כדי להמריץ את פקיד הבנק במתן שירות ללקוח ובמכירת שירותי הבנק, מנותבת מעתה גם לספירה אחרת של פעילות המצויה מחוץ לגבולות המוכרים של תפקידו. בדומה למבצעים קודמים, טקסטים ארגוניים מעין אלו שימשו את ההנהלה במאמציה לעצב סובייקט ארגוני מזדהה, הנתבע מאותה עת גם להירתם באופן פעיל לפעילות חוץ-בנקאית שאינה קשורה במישרין לתפקידו בבנק.

טיעון נוסף של הנהלת הבנק הצדיק התנדבות עובדים במונחי עשייה לזולת, שיש לה השפעה המיטיבה גם עם הנותן, בנוסח "לתת פירושו גם לקבל". מנוסחים ניהוליים משתמע שנותן השירות האדיב, המזדהה עם הבנק ועם מטרתו, פועל למען מימוש צרכיו הרגשיים לא פחות מאשר למען הבנק. נראה שבהשראת רעיונות המזוהים עם גישת יחסי האנוש גויסו צרכיו הפסיכולוגיים של העובד לסיפוק עצמי לטובת קידום האינטרסים הכלכליים של המעסיק (Rose, 1990). טיעון זה, שהושרש תחילה בתחום השירות ללקוח, הפך לחלק מחשיבה ניהולית שביקשה להצדיק שליטה רגשית בעובדים המתנדבים. ניתן אפוא לומר שבשל צביונה החוץ-בנקאי של התנדבות העובדים מבחינה מהותית וצורנית (תכניה וגבולותיה), יכלה ההנהלה לעשות על פעילות זו ביתר קלות זהות מוסרית, ובכך להשיג הכרה מצד עובדים ומנהלים. במילים אחרות, אפשר היה לזהות את פעילות ההתנדבות עם ערכים הנחשבים נעלים או מוסריים לעומת הפעילות הבנקאית השכלתנית, העשויה להיתפס כאינטרסנטית גרידא. עובדת, שייצגה בדבריה את ההצדקות הניהוליות לפעילות ההתנדבות, דיווחה: "ההרגשה הטובה הייתה לא רק מנת חלקם של החולים, אלא גם שלנו, משתתפי המבצע, חשנו סיפוק עמוק" (ביטאון הבנק, פברואר 1976).

בראשית שנות ה-80 הכריזה הנהלת הבנק על מבצע שיווק חדש ללא הגבלת זמן, שכונה "צל"ש" (ציון לשבח). בביטאון נכתב שמדובר ב"מבצע לעידוד פעילויות שיווקיות מקוריות בסניפים, שמטרתו לגרום לסניפים להיות מעורבים יותר בחיי הקהילה בה הם פועלים, וליזום פעילויות יוצאות דופן ששכרן בצדן בשיווק שירותי הבנק ובשיפור תדמית הסניף" (ביטאון הבנק, מרס 1982). באותה עת נחשבה "צל"ש לתכנית קהילתית חדשנית בבנק ובקרב עסקים בישראל, והיא מומנה מתקציב הפרסום של הבנק ואורגנה באופן שיטתי על-ידי מחלקת הפרסום.

תחת הכותרת "כיכד תורמת מעורבות קהילתית לפיתוחו של סניף בנק חדש?" דיווח הביטאון על תצוגת אופנה חגיגית, שהתקיימה באחד הסניפים וזכתה לתהודה רבה בקרב תושבי העיר. אירוע זה הוא אחד מאותן פעילויות של מעורבות בקהילה שיוזמו מנהל הסניף ועובדיו כדי להרחיב את חוג לקוחותיהם. אירועים טיפוסיים נוספים שנערכו בסניפי הבנק הם קונצרטים, הרצאות בנושאים שונים, לרבות בנקאות, תערוכות אמנות של ילדים אוטיסטים, עולים חדשים ואמנים מקומיים, התרמות דם, אירועי התרמה לעמותות, כמו האגודה למלחמה בסרטן, ובזארים של בגדים ותכשיטים מטעם ארגונים, כדוגמת ויצ"ו, שנמכרו למטרות צדקה.

נוסף על כך, עובדים החלו להתנדב מחוץ לסניפי הבנק במוסדות המשמשים לרווחת הציבור, פעילות שעד אז עסקו בה בעיקר מנהלים בכירים. ואולם, רבות מפעילויות ההתנדבות מחוץ לסניף התמצו כבעבר בביקורי עובדים בבתי חולים, במוסדות לילדים ונוער ובבתי אבות, בעיקר בחגים. פעילויות אלו אפשרו לחשוף את הבנק בפני קהלים נוספים ומגוונים, ולפיכך יועדו להמרצת העסקים ולשיפור תדמיתו.

בהשוואה למבצעי השיווק הקודמים, העובד נדרש עתה במפורש להתפנות מתפקידו השגרתיים ולעסוק בזמנו הפרטי בפעילויות התנדבות יזומות על-פי הכוונת מנהליו, שמטרתן המוצהרת היא להעמיק את הקשר עם הקהילה המקומית לאורך זמן. מחקרים על התנדבות עובדים מלמדים שפעילות התנדבות, המאורגנת על-ידי המעביד ומתבצעת בזמן העבודה, נתפסת בעיני העובד יותר כעבודה ופחות כהתנדבות לעומת פעילות התנדבות הנעשית על חשבון זמנו הפרטי וביוזמתו (Basil & Runte, 2007). ממצאים אלו עשויים להסביר את ניסיונותיה של הנהלת הבנק לשוות להתנדבות העובדים דימוי של פעילות יזומה המהולה בגילויי חמלה, שאינה קשורה במישרין לתפקידו של עובד הבנק.

מנהל במחלקת הפרסום, שהיה ממונה על פעילות ההתנדבות, סיפר בריאיון על הולדת המיום הקהילתי:

החלטנו להכניס לסניפים חשיבה, שמעבר לפעילות השיווקית הבנקאית, כל סניף הוא בעל משקל בקהילה שלו, ולכן עליו להיות מעורב בקהילה. [...] כי לפעמים היו קשרים די קרים, המנהל לא תמיד היה תושב העיר, הוא היה מגיע, עובד, הולך. וכאן הכרחנו אותו להישאר גם בערב, לארח אנשים, לזווג דברים...

המנהל הבהיר אילו מסרים ניהוליים הופנו לעובדים על מנת להצדיק את מעורבותם בקהילה: "המעורבות שלכם צריכה לבוא לידי ביטוי לא רק במתן שירותי בנק. כמו שאדם בחיים הפרטיים שלו יכול להתנדב, אז גם אתה כבנקאי צריך להתנדב בגוף מסוים שמנהל הסניף שלך החליט ליצור אתו קשר".

המנהל מבטא בדבריו טיעונים שנשמעו בהנהלת הבנק והדגישו את חיוניות הקשר ההדדי בין הבנק, כגוף עסקי רווחי, לבין הקהילה, שהוא פועל במסגרתה. כמו כן, הוא מדגיש את החובה המוסרית המוטלת על העובד להתנדב בקהילה כמי שעובד בארגון שהוא "בעל משקל בקהילה". ואכן, לשם הידוק הזיקה בין הבנק לבין הקהילה נדרשו העובדים לזווג רעיונות ייחודיים למעורבות קהילתית, לתכנן ולהפיק מיוזמי התנדבות וכן להעריך את הוצאותיהם הכספיות. בשלב הבא הם נתבקשו להגיש את התכנית הקהילתית ואת סעיפיה התקציביים לאישור מחלקת הפרסום, שפיקחה על היבטיה הארגוניים והשיווקיים של הפעילות.

במהלך האירועים הקהילתיים היוזמים, שנערכו בדרך כלל בשעות הערב לאחר סגירת הסניף, נהגו עובדי הסניף לספק שירותי ייעוץ בנקאי למשתתפים, והמנהלים

אף ציפו מהם לצרף לקוחות חדשים לחשבונות ולתכניות הבנק בלא שיתוגמלו על כך במשכורתם. נוסף על כך, הם נדרשו לדאוג לאירוח המוזמנים, לרבות הכנת הכיבוד והבאתו. באמצעות פרקטיקות אלו ביקשה ההנהלה להניע את העובד למכור את שירותי הבנק באופן שישלב בין נטייתו ליצירתיות לבין התירתו ליצרנות. בדומה למבצעי שיווק קודמים, הביטאונים היו גדושים בתיאורים נלהבים של עובדים. עם זאת, ניתן לשער שהתביעות החדשות שהופנו כלפי העובדים יצרו עומס, והוא גרם בוודאי לאי־שביעות רצון ואף להתנגדות. על כך מעיד מנהל מחלקת הפרסום, המציין שבתחילת הפעילות נתקלה הנהלת הבנק בקושי לרתום עובדים. אף על פי כן, הוא מתאר כיצד ה"שטח" נקט ברבות הזמן יוזמה משל עצמו, והדרישה למעורבות באה, לדבריו, דווקא מצד העובדים:

בהתחלה העובדים לא קיבלו את זה, כי זה יצר עומס נוסף. ולאט־לאט התחילו לבוא דרישות מלמטה לעוד ועוד... היו פעמים שהיינו צריכים לסגור תקציבי גג, כי העובדים התחילו להתלהב, ומצאו בזה הרבה סיפוק והנאה, הרבה מהם ממש בירכו על זה.

בדומה למבצעים קודמים, סיפורים על קשיי העובדים להתמודד עם התביעות הניהוליות החדשות למכור את שירותי הבנק דרך פעילות יוזמה בקהילה נפקדו מביטאונים הבנק. גם נציגות העובדים, שהתעצמה בשנות ה־70, לא קראה תיגר על ההנהלה ולא ראתה בתביעותיה החדשות איום על רווחתו של העובד. במצב שבו תביעות ההנהלה לא רוסנו, יש להניח שעובדים נענו להן גם אם באי־רצון. ואכן, עלי־פי עדויות של מנהלים במחלקת הפרסום, שהיו אמונים על ארגון התכנית הקהילתית, יוזמות של מעורבות עובדים בקהילה גדלו עד מהרה להיקף חסר תקדים של 800 פעילויות בשנה בכל סניפי הבנק, מחציתן יועדו לפעילויות חג (כמו הזמנת תושבי העיר לתחרות תחפושות בסניף הבנק או ביקור של עובדים בימי חג בבית אבות). חלק מן הסניפים היו פעילים באופן מיוחד ויוזמו כ־8 פעילויות בשנה.

מבצע השיווק, בדומה לקודמיו, התעצב גם בהשפעת הציפייה ממנהלים בבנק ליצור אווירה של שיתוף ומעורבות של העובדים כאמצעי להגברת שביעות רצונם. ליאון רקנטי, שכחבר במועצת הנהלת הבנק היה ממונה גם על תחום משאבי אנוש, מספר על הזיקה שיצרה ההנהלה בין התנדבות עובדים לבין סוגיות של ניהול המשאב האנושי: "חשבנו [באמצעות התנדבות] להגביר את המוטיבציה של העובדים כדי להשיג עניין בעבודה, וגם תוצאות, כי כשעובד מעורב אז הוא גם חש יותר טוב במקום העבודה שלו...". מדבריו ניתן ללמוד שבאמצעות יוזמה והשתתפות של עובדים בתכניות בקהילה ביקשה ההנהלה להפוך את העובד לפעיל ביצירת סביבת עבודה, שתגביר את שביעות רצונו ואת המוטיבציה שלו במכירת שירותי הבנק. ההצדקות העולות מדבריו עולות בקנה אחד עם מסקנותיהם של מחקרי ניהול בני־זמננו בדבר התרומה של התנדבות

עובדים לציירת סביבת עבודה משמעותית התורמת לשיפור הביצועים, להגברת שביעות הרצון ולשימור עובדים (Grant, 2012; Rodell, 2013).

עובדים מתנדבים נתפסו בשיח הניהולי בבנק כהון אנושי, שבהכוונה ניהולית נכונה עשוי להניב תשואה לעסק. באמצעות תחרות בין סניפים, שהייתה נהוגה גם במבצעי שיווק קודמים, עודדה ההנהלה את העובדים ליזום פעולות התנדבות בקהילה, כפי שתיארה עובדת במחלקת הפרסום: "תחרות בין סניפים תמיד הייתה חשובה בבנק, כדי שעובדים יתאמצו, כך גם בפעילות הקהילתית, את יכולה להוציא מהעובד שלך יותר". עם הזמן הוגדרו תבחינים למצוינות, שלפיהם נאמדו פעילות הסניף בתחום הקהילתי ותרומתה לקידום עסקי הבנק. תבחינים אלו נוספו למדדים קיימים בתחום איכות השירות, השיווק, ניהול הכספים ועוד.

אף שמבצע צל"ש לווה ברטוריקה של "להחזיר לקהילה", צורכי הקהילה לא נדונו כלל ומיזמי התנדבות של עובדים התמצו לרוב באירועים חגיגיים וראוותניים, שניתן היה לאמוד את השפעתם הישירה על הגדלת המכירות ועל שיפור התדמית. בהתאם לכך, פעילות ההתנדבות הוערכה רק באמצעות מדידת התשומות שהושקעו בה, כמו מספר העובדים המתנדבים ותרומת פעילותם להמרצת העסקים, אך תרומתה לקידום האינטרסים של הקהילה (ארגוני התנדבות, לקוחות, תושבים) לא הוערכה. ההנהלה אף התעלמה מצורכיהם וממצבם של העובדים עקב הציפיות החדשות לשמש כשגריריו של הארגון בקהילה. תהליך האינדיבידואליזציה בהבניית עצמיותו של עובד הבנק, שהגיע לשיאו בשלב זה, לווה בטכניקות של בקרה, מדידה ופיקוח, שתרמו להעמקת השליטה הניהולית בעצמיות זו.

## דיון

הספרות הניהולית מתמקדת בתועלת הטמונה במיזמים של התנדבות עובדים ובתרומתם, אך עד כה לא יוחדה תשומת לב במחקר לשאלת ההשלכות החברתיות של שיח ניהולי זה על תהליך כינון עצמיותו של העובד המתנדב. כדי למלא את החלל בספרות, המאמר מציע לראות בהתנדבות עובדים חלק ממנגנון של שליטה ארגונית דרך הבניית ה"עצמי" של העובד. לשם כך נבחנה התמורה ההדרגתית שחלה בעצמיותו של פקיד הבנק ממושא של שליטה ניהולית פטרנליסטית באמצעות מדיניות רווחה לכדי פרט אוטונומי בעל צרכים פסיכולוגיים-חברתיים, שנתבע משלהי שנות ה-70 לא רק להזדהות עם הבנק ועם מטרותיו, אלא גם ליזום פעילות התנדבות בקהילה כדי לקדם את מכירות הבנק. מאמר זה טוען שהשליטה הניהולית ב"עצמי" של העובד הלכה והעמיקה בד בבד עם התפתחותם של תהליכי האינדיבידואליזציה שכוננו אותו ועם התחזקות הסולידריות המעמדית בקרב עובדי הבנק. ככל שדמה העובד לפרט שניתן לנהל את עצמיותו ולמדוד אותה בכלי ניהול, כך הועמק הפיקוח עליו והוא נתבע לשרת אינטרסים

אינסטרומנטליים של הבנק דרך התגייסות הולכת ונרחבת לבנק ולמטרותיו. במילים אחרות, ככל שהעובד דמה בשיח הניהולי ל"חופשי" יותר, כך, באופן פרדוקסלי, הצטמצם החופש שלו. בהקשר זה טען רוז (Rose, 1990) שהאופן שבו אנו מפרשים את תפקיד העבודה בחיינו ואת האופן שבו עלינו לחוות מימוש עצמי בעבודה הוא תוצר של יחסי כוח למרות האמונה הכוזבת שאנו בוחרים בחירה חופשית.

המאמר מדגים את התגבשות עצמיותו של העובד המתנדב במהלך שלוש תקופות (בין שנת 1960 לבין שנת 1980). בתקופות אלו יזמה ההנהלה שלושה מבצעי שיווק במטרה להרחיב את חוג לקוחותיה ולחזק את הזדהות עובדיה עם הבנק ועם מטרותיו, וכל שלב תרם את חלקו בהבניית עצמיותו של עובד הבנק בלי לבטל את קודמיו. בשלב הראשון הפך העובד מנותן שירות בסניף הבנק לפרט תחרותי המונע להגשמה עצמית דרך מכירת שירותי הבנק מחוץ לסניף. בשלב השני הוא הפך מפקיד בנק אדיב ל"דיסקונטאי" המפגין יחס אנושי כלפי הלקוחות. בשלב השלישי, ששילב את השניים הקודמים, כוננה עצמיותו כפרט אנושי ויצירתי המונע למכור שירותי בנק באמצעות פעילות התנדבות יזומה בקהילה, שמשלהי שנות ה־70 תבעה את זמנו ואת מרצו מחוץ לסניף הבנק ומעבר לשעות העבודה.

לבעלי הבנק הייתה השפעה מכרעת בניהול הבנק בשנים הנדונות. עד שלהי שנות ה־70 נמצאו השיווק, הפרסום ופיתוח משאבי האנוש בפיקוחו ההדוק של מנכ"ל הבנק, דניאל רקנטי, והוא הסתייע באנשי אמונו כדי להוציא לפועל החלטות אסטרטגיות שהתקבלו בדרג הניהולי הגבוה. בשלהי שנות ה־70 מונה ליאון רקנטי, בנו, לסמנכ"ל הפרסום והשיווק. בתפקידו כחבר במועצת המנהלים של הבנק הוא היה ממונה גם על ניהול המשאב האנושי במערך הסניפים של הבנק. עם זאת, השפעתו בפיתוח השיווק ובניהול משאבי האנוש בבנק נודעה כבר בתחילת שנות ה־70, עם חזרתו מלימודים בארצות הברית. לאורך התקופה הנדונה ריכזה ההנהלה הבכירה כמה תחומים של ידע ופרקטיקה ויישמה אותם במשולב בתהליך כינון עצמיותו של העובד המתנדב.

גיתוח שיטתי של ביטאוני הבנק מלמד שרעיונות ושיטות ניהול נורמטיביים, המזוהים עם "עבודה רגשית" בפרט ו"תרבות ארגונית" בכלל, הופצו בכתבי עת ניהוליים במערב יותר מעשור טרם ניסוחם בספרות האקדמית. כבר בשנות ה־60 הופיעו בביטאוני הבנק נוסחים מתורגמים, בעיקר מכתבי עת אמריקניים מקצועיים, שהפליגו בשבחה של תרבות הניהול הפטרנליסטית של יפן. באחת הכתבות משול התאגיד היפני ל"משפחה אחת גדולה" (ביטאון הבנק, אוקטובר 1969). בתקופה זו גם הופיעו טקסטים המדגישים את החשיבות שייחסו בנקים וארגוני שירות אחרים לזיקה בין שירות לבין רגש. טקסטים אלו ביטאו את בקיאותם של בעלי הבנק ברעיונות ניהוליים עולמיים, שהתמקדו בעיצובה של תרבות שירות בארגונים נותני שירותים.

מעבר להיותם של הביטאוני אפיק להעברת מסרים ניהוליים, הם שימשו מכשיר לעיצוב עצמיותו של עובד הבנק. החל מאמצע שנות ה־60, בחסות מבצעי השיווק

שיועדו להרחבת חוג לקוחותיו של הבנק, כוננה בבנק חשיבה ניהולית, שכונתה בפי הוכשילד (Hochschild, 1983) "עבודה רגשית". מתקופה זו ואילך הפיצה ההנהלה, בעיקר דרך הביטאונים, נוסחים שמטרתם להנחות את העובדים בדבר אופני התנהגות ורגש כלפי הלקוחות. באמצעים אלו היא ביקשה לעצב עצמיות של סובייקט ארגוני אמפתי המודע לסביבתו, ובעיקר לצורכיהם ולהעדפותיהם של לקוחות הבנק. מאמצע שנות ה־70 כונה העובד "דיסקונטאי". בהדרגה התרחבה משמעותו של הדיסקונטאי האנושי מעבר לתחום שירות הלקוחות, ולקראת שלהי שנות ה־70 היא כללה גם ציפייה למעורבותו הפעילה בקהילה. המושג אנושיות, שהתגלם בכינוי הייצוגי "הדיסקונטאי", הפך אפוא עם הזמן למושג מפתח, שאיגד את כלל היבטי התנהגותו הארגונית של עובד הבנק.

במחקרים שדנו בהשלכות של שליטה ניהולית נורמטיבית על כינון הסובייקט הארגוני, נטען שמטרתה היא ליצור טשטוש גבולות בין ה"עצמי" של העובד לבין דרישות התפקיד. מחקרים אלו דנו בניסיונותיהם של מנהלים לעצב עצמיות של עובד, התואמת את דרישות התפקיד דרך מנגנוניה של התרבות הארגונית (קונדה, 2000; Casey, 1995; Hochschild, 1983). בטיעונים אלו הייתה משום תשתית פרשנית להבנת מאמציה של הנהלת הבנק להרחיב את תפקיד הפקיד מנותן שירות בסניף הבנק למוכר של שירותי הבנק מחוץ למקום העבודה ומעבר לשעות העבודה (כמתואר בשלב הראשון). בויקה לטענות שעלו במחקרים אלו, הנהלת הבנק ביקשה לעצב עצמיות של עובד, שהתביעות שהופנו אליו, גם אם היו להן השלכות על חוויית ה"עצמי" שלו, נמצאו בגבולות האינטראקציה שקיים עם לקוחות הבנק (גם אם מחוץ לגבולות המרחב והזמן של מקום עבודתו).

ואולם, מאמר זה גם מראה שמאמצי ההנהלה כווננו לכינון "עצמי" כוללני יותר של עובד, שנתבע לתעל את המיומנויות המקצועיות והחברתיות שצבר במהלך השנים ביחסיו עם הלקוח, לתחומי פעילות הנתפסים כמצויים מחוץ לגבולות המוכרים של תפקידו כפקיד בנק (כמתואר בשלב השלישי). המאמר מדגים בכך כיצד שילבה השליטה בעצמיות של עובד הבנק בין שליטה נורמטיבית (קונדה, 2000; Casey, 1995), בניסיון ליצור זהות ארגונית אחידה ומחויבות למשפחת הבנק, לבין שליטה נאו־נורמטיבית (Fleming & Sturdy, 2009) שתבעה מן העובדים לנהוג כפרטים יצירתיים, המונעים לסיפוק עצמי בעבודה באמצעות פעילויות התנדבות מהנות שיגרמו להם לחוות "עצמי" אותנטי.

שאלה הראויה לדיון בעקבות מסקנות אלו היא אם הנהלת הבנק הצליחה לכונן באמצעות מנגנוני השליטה "עצמי" של עובד מתנדב, המזוהה עם תפקידו החדש. מן המאמר עולה שמיוזמים של התנדבות עובדים זכו להסכמה רחבה יחסית של עובדי הבנק ושל נציגיהם בוועד העובדים גם בתקופות מתוחות ביחסי העבודה בבנק. לקראת

שנות ה־70 התגבש בבנק ועד עובדים מהפכני, שיצא נגד שיטת הניהול הפטרנליסטית שרווחה בבנק וביטא את מחאתו באמצעות צעדים חסרי תקדים. הציפייה אמנם הייתה שנציגי העובדים יתנגדו לדרישות החדשות מן העובדים, אולם לא רק שנציגות העובדים לא ריסנה את תביעות ההנהלה, אלא היא אף תרמה להתמסדות תפקיד העובד המתנדב באמצעות רתימת עובדים למיזמי התנדבות מטעמה.

הספרות המנתחת את כינון הסובייקט כתוצר של מאבק בין מה שהעובד חווה באופן אותנטי לבין מה שהוא נתבע להיות בעבודה לא ראתה בעובדים מושאים פסיביים לשליטה ניהולית. לפי המדווח בה, קיים רצף של תגובות המתפרשות כטקטיקות של הרחקה או התנגדות של עובדים לניסיונות ההנהלה לשלוט בזהותם (Alvesson, 2010; Alvesson & Willmott, 2002; Thomas & Davies, 2005). בהתבסס על הספרות ועל ממצאיו של מחקר זה ניתן להניח שלפחות חלק מעובדי הבנק הביעו חוסר שביעות רצון ואף הרגישו מאוימים עקב התביעות החדשות של ההנהלה להשקיע מזמנם וממרחם מחוץ לגבולותיו של מקום העבודה ולשרת אנשים שאינם מזהים באופן ישיר עם סביבת עבודתם.

עם זאת, יש להניח שהיו עובדים שאימצו את דרישות התפקיד ביתר קלות מאחרים. פעילויות התנדבות נתפסו בעיני העובדים ונציגיהם בבנק כהמשך למסורת הפילנתרופיה שהנחילו בעלי הבנק מיום היווסדו, ולפיכך הן זכו להכרה גבוהה. פעילות אלטרואיסטית, שמטרתה המוצהרת היא עזרה לזולת, התפרשה בקרב העובדים כתואמת את הערכים שהפנימו בתהליך הקורות הארגוני במהלך עבודתם בבנק. ניתן אפוא לשער שמאמצי ההנהלה לכונן את ה"עצמי" של העובד המתנדב צלחו במידת־מה בהקשר של בנק, שבעליו ומנהליו הבכירים עסקו במשך עשרות שנים בפעילות קהילתית בטרם גובשו מיזמי ההתנדבות של עובדי הבנק. עם זאת, בהתבסס על מחקרים שהתמקדו בהשלכות של ניהול והסדרה של ה"עצמי", יש לשער שלאור הדרישות הסותרות והנרחבות מן ה"עצמי", טקטיקות של הרחקה וטקטיקות של אימוץ תפקיד המתנדב הובילו לניכור של עובד הבנק מעצמותו. במילים אחרות, טקטיקות אלו הובילו להבנה מזוקקת שמה שנחשב בעיניו "אמת" הוא למעשה ה"עצמי" הארגוני המזויף, שאינו משקף את תכונותיו ואת נטיותיו כאדם (Costas & Fleming, 2009; Hochschild, 1983).

## מקורות

- ברקאי, ת' (2003). ניאורליברליזם בתרגום ציוני: אחריות חברתית של עסקים בראי המאבק החברתי על הזהות הישראלית (עבודת מ"א). תל אביב: אוניברסיטת תל אביב, החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה.
- גליה, ר' (2015). מפילנתרופיה לאחריות חברתית של עסקים: המקרה של בנק דיסקונט. תל אביב: רסלינג.
- טולדנו, ר' (2003). אחריות חברתית של עסקים כמותג וכמרכיב בתרבות הארגון של קורפורציה ישראלית (עבודת מ"א). חיפה: אוניברסיטת חיפה, החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה.
- מיכאל, א' ובר-אל, ר' (1977). שביתות בישראל: גישה כמותית. רמת גן: אוניברסיטת בר-אילן והמכון לקידום יחסי עבודה.
- פרנקל, מ', הרצוג, ח' ושנהב, י' (1996). קפיטליזם לאומי: בין מפעלי ים המלח לעיר הוורדים. תיאוריה וביקורת, 9, 15-40.
- קונדה, ג' (2000) מהנדסים תרבות: שליטה ומסירות בחברת הייטק. תל אביב: חרגול. קריזלר, ה' (2005). תרמנו במשרד: על הקשר שבין אחריות חברתית של עסקים ורגולציה ממשלתית בישראל (עבודת מ"א). תל אביב: אוניברסיטת תל אביב, החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה.
- רובינשטיין, ד' (2005). "אצלנו חובה להתנדב בעבודה!": חופש ההתארגנות ומעורבות עובדים כפויה לאחר "התפוצצות הכוונה" (עבודת מ"א). תל אביב: אוניברסיטת תל אביב, החוג לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה.
- שמיר, ר' (2007). שוק פרטי ולחץ ציבורי: על עיצוב מושג האחריות החברתית של תאגידים. בתוך ח' הרצוג, ט' כוכבי וש' צלניקר (עורכים), דורות מרחבים זהויות: מבטים עכשוויים על חברה ותרבות בישראל (עמ' 237-258). ירושלים: מכון ון ליר והוצאת הקיבוץ המאוחד.
- שנהב, י' (1995). מכונת הארגון: חקירה ביקורתית ביסודות תורת הניהול. תל אביב: שוקן.
- שפירא, י' וגרינברג, ל' (1988). משבר התעסוקה המלאה: 1957-1965, פרק בכלכלה המדינית של מדינת ישראל. תל אביב: מכון גולדה לחקר עבודה וחברה.

Alvesson, M. (2010). Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: Images of self-identities in organization studies. *Human Relations*, 63(2), 193-217.

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



- Barkay, T. (2011). When business and community meet: A case study of Coca-Cola. *Critical Sociology*, 39(2), 277-293.
- Barkay, T. (2012). Employee volunteering: Soul, body and CSR. *Social Responsibility Journal*, 8(1), 48-62.
- Barley, R., & Kunda, G. (1992). Design and devotion surges of rational and normative ideologies of control in discourse. *Administrative Science Quarterly*, 37, 363-399.
- Bartel, C. (2001). Social comparisons in boundary-spanning work: Effects of community outreach on members' organizational identity and identification. *Administrative Science Quarterly*, 3, 379-413.
- Basil, D. (2009). Company support for employee volunteering: A national survey of companies in Canada. *Journal of Business Ethics*, 2, 387-398.
- Basil, D. Z., & Runte, M. (2007). How individuals mentally account for work-time volunteerism: Putting the work into volunteer work. *European Advances in Consumer Research*, 8, 314-315.
- Caligiuri, P., Mencia, A., & Jiang, K. (2013). Win-win-win: The influence of company-sponsored volunteerism programs on employees, NGOs, and business units. *Personnel Psychology*, 66, 825-860.
- Casey, C. (1995). *Work, self, and society: After industrialism*. London, England: Routledge.
- Chong, M. (2009). Employee participation in CSR and corporate identity: Insights from a disaster-response program in the Asia-Pacific. *Corporate Reputation Review*, 12(2), 106-119.
- Collinson, D. L. (2003). Identities and insecurities: Selves at work. *Organization*, 10(3), 527-547.
- Costas, J. (2012). "We are all friends here": Reinforcing paradoxes of normative control in a culture of friendship. *Journal of Management Inquiry*, 21(4), 377-395.
- Costas, J., & Fleming, P. (2009). Beyond dis-identification: A discursive approach to self-alienation in contemporary organizations. *Human Relations*, 62(3), 353-378.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Filipowski, D. (1993). Structure supports volunteer efforts. *Personnel Journal*, 72(3), 79-81.
- Fleming, P. (2005). Metaphors of resistance. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 45-66.

- Fleming, P., & Sturdy, A. (2009). Just be yourself! *Employee Relations*, 31(6), 569-583.
- Fones-Wolf, E. (1986). Industrial recreation, the second world war, and the revival of welfare capitalism, 1934-1960. *The Business History Review*, 60(2), 232-257.
- Frenkel, M. (2005). The politics of translation: How state-level political relations affect the cross-national travel of management ideas. *Organization*, 12(2), 275-301.
- Grant, A. (2012). Giving time, time after time: Work design and sustained employee participation in corporate volunteering. *The Academy of Management Review*, 4, 589-615.
- Grube, J. A. (2000). Role identity, organizational experiences, and volunteer performance. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 9, 1108-1119.
- Guillen, M. F. (1994). *Models of management: Work, authority, and organization in a comparative perspective*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5), 356-365.
- Hatch, M. J., & Schultz, M. (2003). Bringing the corporation into corporate branding. *European Journal of Marketing*, 37(7), 1041-1064.
- Heald, M. (1970). *The social responsibilities of business: Company and community, 1900-1960*. New Brunswick, Canada: Transaction.
- Hillard, M. (2003). Welfarism or paternalism: Making sense of S. D. Warren's path in it's nonunion era 1854-1967. *Industrial Relations Research Association, proceeding of the 55th Annual Meeting*, 59-67. Washington, DC.
- Hochschild, R. A. (1983). *The managed heart: Commercialization of human feeling*. Berkeley & Los Angeles, CA: University of California Press.
- Jacoby, S. M. (1998). *Modern manors: Welfare capitalism since the New Deal*. Princeton, NJ: Princeton University Press. Washington, DC.
- Jones, D. A. (2010). Does serving the community also serve the company? Using organizational identification and social exchange theories to understand employee responses to a volunteerism programme. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 4, 857-878.
- Kalev, A., Shenhav, Y., & De-Vries, D. (2008). The state, the labor process and the diffusion of managerial models. *Administrative Science Quarterly*, 53, 1-28.
- Kunda, G., & Ailon-Souday, G. (2005). Managers, markets, and ideologies: Design and devotion revisited. In S. Ackroyd, R. Batt, P. Thompson, &

- P. Tolbert (Eds.), *A handbook of work and organization*. Oxford, England: Oxford University Press.
- Lee, L. (1999). Giving time, money, and blood: Similarities and differences. *Social Psychology Quarterly*, 3, 276-290.
- Liu, G., Eng, T., & Ko, W. (2013). Strategic direction of corporate community involvement. *Journal of Business Ethics*, 115(3), 469-487.
- McCallum, S., Schmid, M. A., & Price, L. (2013). CSR: A case for employee skills-based volunteering. *Social Responsibility Journal*, 9(3), 479-495.
- Mirvis, P. (2012). Employee engagement and CSR : Transactional, relational, and developmental approaches. *California Management Review*, 54(4), 93-117.
- Muthuri, J. (2009). Employee volunteering and social capital: Contributions to corporate social responsibility. *British Journal of Management*, 1, 75-89.
- Nelson, D. (1982). The company union movement, 1900-1937: A reexamination. *Business History Review*, 56(3), 335-356.
- Penner, L. A. (2002). Dispositional and organizational influences on sustained volunteerism: An interactionist perspective. *Journal of Social Issues*, 3, 447-467.
- Raz, E. A. (1997). The slanted smile factory: Emotion management in Tokyo Disneyland. *Studies in Symbolic Interaction*, 21, 201-217.
- Ricks, J. M., & Peters, R. C. (2013). Motives, timing, and targets of corporate philanthropy: A tripartite classification scheme of charitable giving. *Business and Society Review*, 118, 413-436.
- Rodell, J. (2013). Finding meaning through volunteering: Why do employees volunteer and what does it mean for their jobs? *Academy of Management Journal*, 56(5), 1274-1294.
- Rose, N. (1990). *Governing the soul: The shaping of the private self*. London, England: Routledge.
- Saia, D. H., Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K. (2003). Philanthropy as strategy when corporate charity "begins at home". *Business and Society*, 42(2), 169-201.
- Seitanidi, M., & Ryan, A. (2007). A critical review of forms of corporate community involvement: From philanthropy to partnerships. *International Journal of Nonprofit & Voluntary Sector Marketing*, 12(3), 247-266.
- Shenhav, Y. A. (2002). *Manufacturing rationality: The engineering foundations of the managerial revolution*. New York, NY: Oxford University Press.
- Smith, C. (1994). The new corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, 72(3), 105-116.

- Thomas, R., & Davies, A. (2005). Theorizing the micro-politics of resistance: New public management and managerial identities in the UK public services. *Organization Studies*, 26(5), 683-706.
- Veleva, V. (2010). Toward developing a framework for measuring the business value of corporate community involvement. *Applied Research in Quality of Life*, 5(4), 309-324.
- Veleva, V., Parker, S., Lee, A., & Pinney, C. (2012). Measuring the business impacts of community involvement: The case of employee volunteering at UL. *Business and Society Review*, 117(1), 123-142.
- Walsh, S. (2012). *Corporate volunteering literature review*. The Volunteering New Zealand Association. Retrieved from <http://www.volunteeringnz.org.nz>
- Watson, T. J. (2008). Managing identity: Identity work, personal predicaments and structural circumstances. *Organization*, 15(1), 121-143.
- Weber, M. (1976). *The protestant ethic and the spirit of capitalism* (2nd ed.). London, England: Allen & Unwin.
- Wolkowitz, C. (2006). *Bodies at work*. London, England: Sage.