

פרופסיונליות נזילה של מומחי חדשנות ארגוניים בישראל

רותם ריטבלט*

תקציר. המאמר מתמקד בבחינת מעמדו הפרופסיונלי של מומחה החדשנות הארגוני באקוסיסטם של ניהול החדשנות בישראל. ניהול החדשנות הוא דואלי, שכן אף שהוא מתבסס על ידע עמום הוא נדרש לעמוד בצפיית הארגון להניע תהליכי חדשנות. האיזון בין מאפיינים אלו רלוונטי לגישות סוציולוגיות חדשות הבוחנות צורות מומחיות ועיסוקים חדשים. שאלת המחקר המרכזית היא כיצד מומחי חדשנות ארגוניים מבססים לגיטימציה פרופסיונלית לתפקידם. המחקר האיכותני, המבוסס על 33 ראיונות עם מומחי חדשנות בתעשיות שונות בישראל, מראה כי מומחי חדשנות נשענים על פרופסיונליות נזילה לשם בניית לגיטימציה פרופסיונלית. בעזרת המשגה חדשה של פרופסיונליות אני מתארת כיצד מומחי חדשנות משיגים לגיטימציה כזאת באמצעות גמישות בהתמודדות עם אילוצים ויצירת שיתופי פעולה רחבים באקוסיסטם של ניהול החדשנות בישראל. תרומתו של המחקר כפולה: תיאור המורכבות הכרוכה במיסוד שדה חדש של ידע ומומחיות מסייע לחקר החדשנות בישראל, וניתוח פרופסיונליזציה של החדשנות תורם לספרות העוסקת בפרופסיות.

מילות מפתח: מומחי חדשנות, ניהול חדשנות, פרופסיה, פרופסיונליות נזילה, לגיטימציה

מבוא

אימוץ חדשנות כתחום התמחות וכתהליך בארגונים ובתהליכי ייעוץ לארגונים הוא תופעה סוציולוגית ארגונית חדשה המאופיינת במורכבות ובדואליות (Smith et al., 2017). ארגונים פונים לחדשנות משום שהם נדרשים לה כדי לשרוד. הספרות הארגונית מתארת סוגים שונים של חדשנות: חדשנות משבשת המתבטאת בשינוי מהותי של מוקד הארגון ושל המודל העסקי (Pisano, 2015), חדשנות רדיקלית שפירושה שינוי משמעותי בפעילות הארגון והתעשייה על רקע פריצת דרך טכנולוגית (Camisón-Zornoza et al., 2004); חדשנות פתוחה המאפשרת לארגון להסתייע ברעיונות ובידע ממקורות חיצוניים כדי לתת מענה לבעיות ולאתגרים (Chesbrough, 2006), וחדשנות אדריכלית המשלבת שינויים עסקיים וטכנולוגיים (Pisano, 2015). הספרות עוסקת גם בחידושים

* רותם ריטבלט, דוקטורנטית במחלקה לסוציולוגיה ולאנתרופולוגיה, האוניברסיטה העברית בירושלים. תודה למרכז שיין למחקר במדעי החברה על התמיכה במחקר, ותודה לסוקרות ולסוקרים של המאמר.

בניהול המשאב האנושי באמצעות חדשנות טכנית אדמיניסטרטיבית, ובפיתוח מוצרים ושירותים חדשים בעזרת חדשנות תהליכית (Camison-Zornoza et al., 2004). לצד מגוון סוגי החדשנות קיים מנעד רחב של דיסציפלינות ושיטות מחקר, אשר בשילוב עם השונות בין מאפיינים ארגוניים, תעשיות והזדמנויות שוק מאתגרות את תשתית הידע על חדשנות (Maier & Brem, 2018; Tidd, 2001).

תהליכי חדשנות כרוכים במידה רבה של עמימות ואי־ודאות ובסיכויי כישלון גבוהים ולכן הם מצריכים הירתמות מתמדת ויכולת להכיל כישלון. כדי ליצור בסיס מערכתי פורמלי לקידום תהליכי חדשנות ולחזק פרופסיונליזציה של התחום, החלו ארגונים למנות מומחי חדשנות (Dodgson et al., 2014; Jones et al., 2016; Maier & Brem, 2018). הספרות הארגונית מתארת מתודולוגיות רבות לניהול תהליכי חדשנות ומדדים שונים למדידת האפקטיביות שלהם, כגון מיצוי אסטרטגיית חדשנות, הדגשת חדשנות בניסוח החזון הארגוני, הירתמות מצד מנכ"לים ועוד (מכון התקנים הישראלי, 2015; Adams et al., 2006; Brattström et al., 2018).

בשל המורכבות והדואליות המאפיינות תהליכי חדשנות (Smith et al., 2017), המומחים בתחום נדרשים לאזן בין גורמים המעודדים חדשנות לגורמים המשמרים את המצב הקיים, להקטין את אי־הודאות הארגונית ולהתמודד עם התנגדויות (מכון התקנים הישראלי, 2015). הידע הנדרש מהם עמום, ותפקידם המתהווה נושא מגוון הגדרות (Maier & Brem, 2018). מנהלי חדשנות עשויים להיות אמונים על מחקר ופיתוח של מודלים עסקיים ומוצרים חדשים, להוביל תהליכי חדשנות פנים־ארגוניים וליצור פלטפורמות להעלאת רעיונות, להיות אחראים לחבר בין מרחבים ארגוניים שונים כמו מחקר ופיתוח או אסטרטגיה ושיווק, ולקדם אסטרטגיה חדשנית וחדשנות פתוחה בארגון. הם פועלים באמצעות גיוס משאבים ולגיטימציה מהנהלה ומהיחידות הארגוניות (Di Fiore, 2014; Stevenson & Euchner, 2013). הגדרות תפקיד נוספות כוללות מנהלי רשת המקדמים קשרים בין שחקנים, שיתוף ידע ומשאבים (Edelenbos et al., 2013), וקציני טכנולוגיה האמונים על יצירה והטמעה של טכנולוגיות חדשות, תפעול ושיפור חוויית הלקוח (Smith, 2007). אין זה מפתיע אפוא שתפקידם של מומחי חדשנות דורש התמודדות עם אתגרים ברמות שונות. ברמה האסטרטגית, למשל, עליהם להשיג תמיכה ממנכ"ל הארגון, לגייס משאבים לפעילותם ולאתר שיתופי פעולה. ברמה התפעולית, עליהם להתמודד עם ארגון הפעילויות בשלבים השונים של הניסיון לאמץ חדשנות ארגונית (Ortt & van der Duin, 2013; Stevenson & Euchner, 2008).

השילוב בין ידע מגוון שאינו ברור ובין מורכבות המשימה של מומחה החדשנות (Maier & Brem, 2018; Tidd, 2001) יוצר שדה המכיל שלל מערכות מושגיות והתנהלות פרופסיונלית שאינה מוגדרת. המחקר מראה כיצד התנהלותם הפרופסיונלית של מומחי החדשנות מבטאת שילוב בין מאפיינים פרופסיונליים מסורתיים וחדשים. מחד גיסא, שילוב בין מאפיינים פרופסיונליים שונים עשוי לסייע לשחקנים בהתמודדות עם עמימות השדה הצומח. מאידך גיסא, שילוב זה יכול להגביל את פעילותם הפוטנציאלית ולהקשות על בניית לגיטימציה. לגיטימציה, או עבודת לגיטימציה, מוגדרות בספרות כתהליך קוגניטיבי הכולל הטמעת ישות בהנחות הנחשבות מובנות מאליהן ושימורן של הנחות אלו. מכאן שתפקידים ארגוניים חדשים, כמו תפקידם של מומחי החדשנות המתואר במחקר זה,

משקפים משא ומתן ותחרות על לגיטימציה מצד חברי הארגון ומומחים אחרים וכן שימור הלגיטימציה (Suddaby & Greenwood, 2005; Suddaby et al., 2019). אני מאמצת כאן את המושג פרופסיונליות נזילה, שהציעו דייוויד קרוס וג'ואני סווארט (Cross & Swart, 2021) ואשר פירושו האופן שבו מקצועיות ולגיטימציה פרופסיונלית באות לידי ביטוי ברמת האינדיווידואל באמצעות דפוסים של יצירת שיתופי פעולה וגמישות בהתמודדות עם אילוצים. המחקר מראה כיצד מאפייני האקוסיסטם של ניהול החדשנות בישראל – הכוללים חדשנות פתוחה, היווצרות של שיתופי פעולה רחבים בשדה, ונוכחותם של בעלי עניין שונים בתהליכי החדשנות (דרורי ואח', 2013; סינור וזינגר, 2011; Chorev & Anderson, 2006; Engel & del-Palacio, 2011; Oliver & Frank, 2014; Teubal, 2001; Trajtenberg, 1993) – מסייעים להתפתחותם של שלושה דפוסים מרכזיים של בניית לגיטימציה פרופסיונלית בקרב מומחי החדשנות: יצירת שיתופי פעולה בין מגזרים, נכונות לשתף בידע, ונקודת הסתכלות גלובלית על השדה.

רקע תאורטי

המושג פרופסיונליזם שנוי במחלוקת משום שיש בו אמביוולנטיות, עמימות ומורכבות קונספטואלית שמזמינה גישות שונות. מורכבות זו קשורה למאפיינים של הסדר החברתי המודרני כגון אידאות וחוסר יציבות. חברת הידע והמידע מעודדת פרופסיונליזם שנועד למתן את המורכבות, אך בה בעת היא מציבה חסמים בפני קבוצות פרופסיונליות חדשות שצומחות (Evetts, 2003; Noordegraaf, 2007). מירקו נורדגראף מסביר כי להיות פרופסיונל פירושו להיות בעל הכשרה מתאימה ולהשתייך לשדה מקצועי תחום ומוגדר, ומציין כי יש גם חשיבות לשליטתה של הפרופסיה בתוכן העבודה ובפרקטיקות שלה באמצעות אגודה מקצועית (Noordegraaf, 2007).

הפרשנויות השונות מאפשרות לבחון את מושג הפרופסיונליזם כמקדם שינוי בעיסוקים מסורתיים וחדשים (Evetts, 2003). הגישות התאורטיות המסורתיות בסוציולוגיה של הפרופסיות התמקדו בתכונות הפרופסיה או בשאלה למי מיוחסת השליטה בפרופסיה (Cross & Swart, 2021). ספרות מאוחרת התייחסה לשינוי בפרופסיה ולצורך להתייחס להשפעתם של הקשרים ארגוניים ותאגידיים על עיצוב המאפיינים של הפרופסיונל ושל הפרופסיה (Noordegraaf, 2007). פרק זה מתאר את ארבע הגישות המרכזיות לפרופסיה הנבדלות זו מזו במאפיינים שהן מייחסות לה: הגישה המסורתית, הגישה הארגונית, הגישה התאגידית, והגישה החדשה של פרופסיונליות נזילה.

הגישה המסורתית לפרופסיה

הגישה המסורתית לפרופסיונליות מתארת את מאפייני העבודה הקלאסית של עוסקים יחידים כמו רופאים, רואי חשבון ועוד (Cross & Swart, 2021). מאפיינים אלו מוגדרים באמצעות שני סוגי רגולציה. האחד הוא רגולציה של ייצור שירותים מקצועיים, כלומר ניסיון לשלוט באופן שבו שירותים מקצועיים מיוצרים, מופצים ונצרכים, והוא מתבטא ברצון של קבוצה תעסוקתית ליצור לעצמה מונופול בתחום מסוים. הסוג השני הוא רגולציה של ייצור המייצרים, כלומר שליטה בייצור הפרופסיונלים עצמם, והוא מתבטא

בהצבת תנאי סף להשתייכות לפרופסיה – כדי להימנות עימה יידרשו אישורים, כישורים ומיומנויות, שיישענו לרוב על בחינת ידע פורמלית, על הכשרה מקצועית ועל תהליך סוציאליזציה שמטרתם לחבר את הפרופסיונל לנורמות של קהילה מקצועית (Hodgson et al., 2015).

קהילה מקצועית היא סממן חיצוני של הפרופסיה. קהילה כזאת נבנית על בסיס שותפות רעיונית והכשרה משותפת, המעצבת מושגי יסוד ותפיסה מקצועית (זיו, 2008). ההכשרה המקצועית מגדירה את תחום הפעילות, את בסיס הידע ואת הזכאות להיות חברים בפרופסיה (Montgomery & Oliver, 2007). סוגי הרגולציות הכרוכים בגישות המסורתיות לפרופסיה מגבילים את הגישה לפרופסיה והופכים אותה לסגורה (Hodgson et al., 2015). מתוך סגירתה נוצרים מאפיינים ייחודיים לפרופסיה, כמו הערכה ואמון ציבורי במומחה הפרופסיונלי, ידע ומומחיות מופשטים המנוהלים באמצעות סוציאליזציה (Cross & Swart, 2021), ולמידה והסמכה בחסות מערכות להשכלה גבוהה, המדינה ואגודות מקצועיות (כ"ץ, 2016; קונה, 2014). השילוב בין הידע התאורטי לידיע הפרקטי ייחודי לדיסציפלינה מסוימת (Susskind & Susskind, 2015), ויש חשיבות לכך שהידע יהא ספציפי אך גם עמום, באופן שמתיר מקום לגמישות פרופסיונלית ולשיקול דעת (Abbott, 1988). מאפיינים נוספים של הפרופסיה הם סמכות מול לקוחות, אוטונומיה רבה, ואלטרואיזם המעוגן בקודים אתיים ברורים המחזקים אמון בפרופסיה. המאפיינים המסורתיים מקנים לפרופסיה אמינות ולגיטימציה לפעילות ומסמנים אותה כאיכותית (Cross & Swart, 2021).

הספרות מתייחסת גם למאפייני השדה הפרופסיונלי ומדגישה כי קבוצות מקצועיות נאבקות ביניהן על בניית לגיטימציה פרופסיונלית (Bourdieu & Wacquant, 1992). בגישות המסורתיות לפרופסיה, הסטטוס של הפרופסיה הקנה לה שליטה על פרקטיקות ועל תחומי פעילות. שליטה זו התבססה על תמיכה של המדינה ושל הפרופסיונלים, ששלטו בשוק העבודה בתחומם ובקביעה מי נתפס כפרופסיונל.

בשנת 1990 החלה הספרות העוסקת בפרופסיות להתמקד בהקשר הארגוני של הפרופסיה, על רקע תהליכים כגון העסקת פרופסיונלים בארגונים ושכירת שירותיהם המקצועיים, ביצוע מרבית העבודה הפרופסיונלית תחת הגדרות המערכת הבירוקרטי-ארגונית, ושליטה של אינטרסים ארגוניים בפרופסיות. מתוך כך נבעה הגדרת הפרופסיה הארגונית (Cross & Swart, 2021).

הגישות של הפרופסיה הארגונית והתאגידית

בפרופסיה ארגונית, ההקשר הארגוני מעצב את הלגיטימציה לפעילות הפרופסיונל, את יחסיו עם הלקוחות, שלרוב מתווכים דרך הארגון, את המשמעות של להיות פרופסיונל ואת התפיסה לגבי מיהו פרופסיונל. פרופסיה ארגונית היא למשל זו של רואי חשבון בפירמות פרטיות ועובדים סוציאליים בסקטור הציבורי. היא מאופיינת בניהול התלוי בארגון, בידע פרופסיונלי ספציפי לארגון ובבניית לגיטימציה מתוך מיקום בהיררכיה הארגונית (Cross & Swart, 2021). בגישות המסורתיות לפרופסיה נבנתה השליטה, כאמור, על בסיס האמון בפרופסיונל הפועל באופן אוטונומי ובכישוריו, והערך הפרופסיונלי החשוב ביותר הוא האיכות. לעומת זאת, בפרופסיה הארגונית הלגיטימציה לפעילות הפרופסיונל נבנית על בסיס עמידה בשיקולים פיננסיים וארגוניים ממוקדי תוצאה, והיעילות היא הערך החשוב

ביותר. באופן פרדוקסלי, שילוב של פרופסיונלים במערכות ארגוניות הוביל לעלייה בפרופסיונליות של קבוצות פרופסיונליות למחצה כמו יועצים ומנהלים וליצירת קבוצות חדשות של מומחים (Noordegraaf, 2007, 2015).

הפרופסיונליות הכפופה למערכות בירוקרטיות בארגון משלבת בין הגדרות הפרופסיה המסורתיות ובין מאפיינים מאוחרים, המדגישים דרכים ארגוניות הממוקדות ביעילות וברווחיות (Cross & Swart, 2021; Evetts, 2011; Noordegraaf, 2015). התוצאה היא פרופסיונליות חדשה, או פרופסיונליות היברידית – כזאת שמשלבת בין מאפיינים מסורתיים של פרופסיה כדוגמת שותפות, אמון וסמכות (Evetts, 2003, 2011; Noordegraaf, 2015) למאפיינים ארגוניים כמו היררכיה, פיקוח בירוקרטי, מדידת תפוקה וסטנדרטיזציה של עבודה (Evetts, 2011).¹

פרופסיונליות היברידית עשויה לבטא אידאות לגבי הידע והמומחיות (Damarin, 2006), אך בה בעת היא כפופה למנגנונים של התייעלות, היררכיה ובירוקרטיה (קונה, 2014). לפי הספרות, סתירה זו חשובה להבנת המורכבות של רעיון הפרופסיונליזם (Noordegraaf, 2015). אנשי מקצוע כאלה נדרשים לאזן בין הדרישות הנגזרות ממאפיינים שונים של המומחיות החדשה ובין האתגרים וההזדמנויות שהם יוצרים, והשגתו של איזון כזה היא משימה חשובה במחקר הסוציולוגי הבוחן קבוצות פרופסיונליות (Evetts, 2011). משימת האיזון מוצגת כחיפוש אחר לגיטימציה, וזו נגזרת מתפיסה של מומחיות, אתיקה, אוטונומיה ועוד. פרופסיונליות היברידית מחדדת את ההבנה כי "[...] אפשר להפוך לפרופסיונל מבלי להפוך באמת לפרופסיונל" (Noordegraaf, 2007, p. 775).

בעשורים האחרונים חלים בעולם העבודה שינויים ניכרים, כמו הרחבת התפיסה של פרופסיונליזם לעיסוקים חדשים (Cross & Swart, 2021; Hodgson et al., 2015); תהליכי גלובליזציה, דהירגולציה וצמיחה של חברות שירות מקצועיות. כל אלה מעוררים שוב את הדיון בהמשגתו של הפרופסיונליזם. קבוצות מומחים נוטשות את ההגדרות המסורתיות והארגוניות של פרופסיונליות ושואפות לפתח פרופסיונליות מסוג חדש. מומחים אלו דורשים כי הגדרת תפקידם תכלול אוריינטציה יזמית, ניהולית ואינפורמטיבית (Hodgson et al., 2015). הפרופסיה הארגונית אמנם מתמקדת בעבודה פרופסיונלית בתוך גבולות הארגון, אך אינה מתייחסת לעיסוקים עתירי ידע וצורות חדשות של מומחיות, המתאפיינים בהטרוגניות של מאפיינים ופעילות (Cross & Swart, 2021). עיסוקים אלו, אף שהם הופכים ממוסדים יותר ויותר, אינם תואמים את ההגדרות המסורתיות או הארגוניות לפרופסיונליות, והם עומדים במקד הספרות על הפרופסיה התאגידית.

כמו הפרופסיה הארגונית, גם הפרופסיה התאגידית מעוגנת בארגונים ולהם מיוחסת השליטה בשאלה מהי המשמעות של פרופסיונליות ומי נתפס כפרופסיונל. אולם בניגוד לפרופסיה הארגונית, הממוקדת בארגונים כמו בתי חולים או משרדי ראיית חשבון שבהם מרבית העובדים משתייכים לפרופסיה מסוימת, עניינה של הפרופסיה התאגידית הוא

1 סטנדרטיזציה פירושה שימוש במדדים אובייקטיביים ואחידים להערכת הביצועים של הפרופסיונל, באופן אינטיגרטיבי לתפקיד, בדומה לפרוטוקולים בתחום הבריאות (Timmermans & Almeling, 2009).

הפרופסיה המשוקעת ברשתות שיש בהן שחקנים שונים - עובדים מפרופסיות שונות, לקוחות וגורמי שוק. דוגמה לכך היא יועצים ארגוניים המועסקים בתאגיד טכנולוגי. בפרופסיה התאגידית קיים מודל היברידי של פרופסיונליות הנשען על גישור בין מאפייני פרופסיה מן הגישות המסורתיות והארגוניות ובין מאפיינים חדשים כגון היווצרות ידע מתוך שיתוף פעולה עם לקוחות. גישה זו זכתה לביקורת על כך שאינה מתייחסת לכלל התעשיות, מרחבי הידע או העיסוקים, כדוגמת עוסקים עצמאיים (Cross & Swart, 2021; Hodgson et al., 2015).

הגישה החדשה של פרופסיונליות נזילה

פרופסיונליות נזילה היא גישה מאוחרת יותר, חדשנית וביקורתית להבנת מאפייני הפרופסיה. לפי גישה זו, לאור השינויים בעולם העבודה, הארגון אינו משקף את המציאות של עבודת המומחים בו. המשמעות היא שמעמד פרופסיונלי אינו מתבסס באופן בלעדי על תכונות, שליטה ותחרות או על תהליכי הכשרה וסוציאליזציה, אלא גם על יחסים עם שותפים, לקוחות ושחקנים בשוק ועל התמודדות גמישה של הפרופסיונל עם אי־ודאות ואילוצים (Cross & Swart, 2021). גורמים אלו רלוונטיים להתמודדות הנדרשת ממומחי חדשנות בשדה ידע חדש שיש בו אי־ודאות ארגונית, התנגדויות ואתגרים ברמות שונות (מכון התקנים הישראלי, 2015; Stevenson & Euchner, 2008; Ort & van der Duin, 2013). בפרופסיונליות הנזילה, מקצועיות ולגיטימציה נתפסות כתכונות אינדיווידואליות ומבוססות על הקשרים עם לקוחות, יועצים ושותפים. לעומת הגישות המדגישות את ביסוס הלגיטימציה לפעילות הפרופסיונלית על בסיס השתייכות למוסדות של הפרופסיה, הפרופסיונליות הנזילה מחלישה את עמדת המוסדות המקצועיים כשומרי סף והם אינם נתפסים בה כגורם שתפקידו לאשרר את המומחיות המקצועית. תפיסה זו מייחסת למומחה החדש לגיטימציה ואוטונומיה שנשמכות על מאפיינים מסורתיים (למשל שימוש בידע ייחודי), אך גם על מאפיינים חדשים כגון גמישות בשיטות עבודה ואדפטציה לצרכים משתנים (קונה, 2014; Cross & Swart, 2021).

לסיכום, מחקר זה מבקש לאפיין את מעמדם הפרופסיונלי של מומחי החדשנות בישראל. מעמדו של מומחה החדשנות מושפע מעמימות הידע של הפרופסיה מחד גיסא ומציפיית הארגון שיניע תהליכי חדשנות באופן גמיש וסתגלני מאידך גיסא (Maier & Brem, 2018). בעיסוקים מסורתיים, פרופסיונליות הוגדרה באמצעות מאפיינים של ידע מבני, תעסוקתי ומוסדי, שמטרתו להתמודד עם אי־הוודאות בחיים המודרניים (Evetts, 2003). עם השינויים שחלו בעולם העבודה צמחו מערכות המשגה חדשות לתפיסת פרופסיונליות בעיסוקים חדשים, כמו זו של מומחי החדשנות. הטענה המרכזית במאמר היא כי המושג הרלוונטי לתיאור מעמדם הפרופסיונלי הוא פרופסיונליות נזילה. מושג זה מייחס למומחה מאפיינים פרופסיונליים מסורתיים אך גם יכולת אדפטציה והתמודדות במצבי עמימות וכן חיבורים עם שותפים, לקוחות ושחקנים בשוק (Cross & Swart, 2021). כדי לנסות ולהבין את תהליך בניית הלגיטימציה הפרופסיונלית בקרב מומחי החדשנות מתייחס המחקר למאפייני האקוסיסטם של ניהול החדשנות בישראל, המתאפיין בפעילות יזמית וחדשנית ובהתמודדות עם אילוצים (סינור וזינגר, 2011; Chorev & Anderson, 2006; Engel & del-Palacio, 2011; Oliver & Frank, 2014; Teubal, 1993; Trajtenberg, 2001).

האקוסיסטם של ניהול החדשנות בישראל

פרופסיונליות נזילה מייחסת חשיבות לשיתופי פעולה בתוך מארג הקשרים שבין לקוחות, יועצים ושותפים אחרים, ולהתמודדות עם אי-ודאות לשם בניית מעמד פרופסיונלי (Cross & Swart, 2021). ההזדמנויות לשיתופי פעולה ויכולת ההתמודדות עם מצבי אי-ודאות מושפעות מהאקוסיסטם של הפרופסיה, ובמקרה הנדון כאן – ממאפייני האקוסיסטם של ניהול החדשנות בישראל.

סביבת חדשנות לאומית היא הסדר מערכתי המקדם תנאים לחדשנות, והיא פועלת בתוך מערכת אקולוגית. מערכת אקולוגית של חדשנות, למשל זו של החדשנות בישראל, היא המערך המתפתח של שחקנים, פעולות ותוצרים המקיימים קשרים של שיתוף פעולה או תחרות (Granstrand & Holgersson, 2020) דרך רשתות וחדשנות פתוחה, באופן המייצר ערך לצד סיכון של פיתוח תלות (Adner, 2006). מערכת אקולוגית יזמית היא כלל הסביבות התרבותיות, החברתיות, הכלכליות והפוליטיות שבהן פועלים יזמים, יועצים, מנטורים וסטארט-אפים, המשפיעות על היבטים אסטרטגיים של פיתוח אזורי וכלכלי. היזמים נתפסים כשחקני מפתח ביצירת הידע והם עושים זאת באמצעות רשתות שיתופי פעולה עם אינדיווידואלים ועם ארגונים וזיהוי צרכים קריטיים. מערכת כזאת מקנה גישה לידע ולמשאבים חוצי תעשייה וארגון. היא כוללת אשכולות (clusters) – שיתופי פעולה חוץ-ארגוניים ואזוריים המעודדים אינטראקציה תכופה, נבנים על בסיס זהות ומטרה משותפת ותורמים לתחרותיות (Spigel & Harrison, 2018; Engel & del-Palacio, 2011); ויוצרת מערכת חדשנות אזורית, שבה הקרבה הגאוגרפית משמשת וזו לבניית רשתות מקומיות המתווכות ידע ייחודי, זיהוי הזדמנויות בשוק וגישה להון סיכון. בסביבה כזאת, בסיס הידע המרכזי יהיה פירמה בינלאומית, אוניברסיטה או מוסד דומה (Spigel & Harrison, 2018).

האקוסיסטם של ניהול החדשנות במדינת ישראל הוא מקרה בוחן מעניין לחקר התעצבות מעמדם הפרופסיונלי של מומחי חדשנות, מאחר שישראל נחשבת כמדינה שמאפשרת חדשנות ולקחת סיכונים יזמיים אף שהיא נתונה לאילוצים כגון ריחוק גאוגרפי משווקים גלובליים מרכזיים, מחסור במשאבי טבע והתמודדות עם אתגרים ביטחוניים וחברתיים (סינור וזינגר, 2011; Oliver & Frank, 2014; Trajtenberg, 2001; Engel & del-Palacio, 2011). הצלחתה של החדשנות בישראל מיוחסת לכמה גורמים. ראשית, מאז שנות השישים תומכת ממשלת ישראל במחקר ובפיתוח ככלל, כלומר לאו דווקא בסקטור או בטכנולוגיה מסוימים (Maggor, 2021; Breznitz, 2006). תמיכה זו עוגנה בחוק לעידוד מחקר, פיתוח וחדשנות טכנולוגית בתעשייה, תשמ"ד-1984 ובהקמת מנהל למחקר ופיתוח תעשייתי, האמון על יישום החקיקה. כיום ממלאת את מקום המנהל הרשות הלאומית לחדשנות טכנולוגית, המחלקת מענקים בתחומים שיש בהם "כשל שוק" – תחומים חדשניים שאינם מוכרים, בעלי סיכון גבוה ותשואה ארוכת טווח (חוק לעידוד מחקר, פיתוח וחדשנות טכנולוגית בתעשייה [תיקון 7], 2015; רשות החדשנות, ל"ת; צור קרן וליון, 2020). גורם שני הוא תמיכת המדינה בחיבור בין חברות, תעשיית הון סיכון ושוקים פיננסיים זרים (Oliver & Frank, 2014), והקמת מרכזי מחקר ופיתוח של תאגידים רב-לאומיים בישראל (Breznitz, 2006). גורם שלישי הוא ההצלחה הגלובלית של סקטור ההייטק הישראלי (Maggor, 2021), וגורם רביעי הוא שיתופי פעולה חוצים מגזרים

(Paredes-Frigolett & Pyka, 2017) וסמיכות גאוגרפית בין שחקנים מקומיים, המקדמת היווצרות רשתות צפופות ומאפשרת שיתופי פעולה יומיומיים (Oliver & Frank, 2014). נוסף על כך, צה"ל משפיע על הכשרת הון אנושי טכנולוגי (סינור וזינגר, 2011; Broude et al., 2013).

את שיתופי הפעולה לקידום חדשנות בישראל אפשר לבחון לפי מודל הסליל המשולש (Etzkowitz, 2003), המתאר שיתוף פעולה בין אקדמיה, תעשייה וממשלה. האינטראקציות במודל מוצגות במבנה סלילי בתצורת ספירלה (בדומה למבנה הסליל הכפול של DNA) והוא מדגיש את מרכזיות המוסדות בחברה המודרנית ומסביר את תרומתם: תפקידה של האקדמיה הוא ליצור ידע אינטלקטואלי ולתרגמו לפרקטיקה ולערך כלכלי, התעשייה משמשת מרחב לייצור ולפיתוח, והממשלה מספקת תמיכה ליחסים חוזיים המעודדים שיתופי פעולה. האינטראקציה בין מוסדות אלו עשויה לכלול הסדרים ורשתות המבשילים לכדי פרויקטים משותפים ופיתוח מבוסס ידע, ואף הקמת ערוצים חדשים להתקשרות. מאפיינים אלו הופכים מקור לחדשנות ברמה הארגונית, הלאומית והגלובלית (Etzkowitz & Zhou, 2017). במסגרת המודל הביקורתי שהוצע בהקשר הישראלי (דרורי ואח', 2013), נטען שיש להוסיף ארבעה סלילים החשובים לשיתופי פעולה בין סקטורים בישראל: סליל המגזר הביטחוני, סליל פיננסי המייצג מקורות מימון פרטיים וקרנות הון סיכון, סליל המגזר החברתי וסליל התפוצות, המייצג את התרומות המגיעות מהעם היהודי בתפוצות (דרורי ואח', 2013; Etzkowitz, 2003). אני מאמצת מודל זה משום שהוא מאפשר להסביר כיצד האינטראקציה בין בעלי עניין בסקטורים שונים יוצרת שיתופי פעולה רחבים המסייעים למומחי חדשנות בישראל בבניית מעמדם הפרופסיונלי. כך אני מתארת כיצד מאפייני האקוסיסטם של ניהול החדשנות בישראל מעצבים את מעמדו הפרופסיונלי של מומחה החדשנות.

שיטת המחקר

את שאלת המחקר בחנתי באמצעות הכלי של ראיונות מובנים למחצה עם 33 מומחי חדשנות וכן הכלי של תצפיות משתתפות במפגשים של מומחי חדשנות. הנתונים שימשו לאפיון תמות המעצבות את תפקיד מומחה החדשנות. הנתונים נותחו באמצעות שיטת תאוריה מעוגנת בשדה (Bowen, 2006).

המראיינים אותרו על בסיס המאפיינים הבאים: סוג הארגון – למטרות רווח או ללא מטרות רווח, שיוך מקומי או גלובלי, הגדרת תפקיד, ושיוך מגדרי. המדגם היה מדגם נוחות שנוצר בעזרת גישות של כדור שלג לזיהוי מומחי חדשנות (פילוח המדגם מפורט בנספח). בהיעדר רשימה מוגדרת של מומחי חדשנות הפעילים בישראל, לא היה אפשר לאסוף מדגם מייצג של מומחים. בסך הכול ראיינו 33 מומחי חדשנות הפועלים בתעשיות בתחומים שונים ובהם אנרגיה, טכנולוגיות מידע, בריאות, מזון, שלטון מקומי וחינוך, והמגיעים ממנעד רחב של עיסוקים: יזמות, ייעוץ, ניהול פרויקטים ומוצר, שיווק ועוד.

כלי המחקר העיקרי היה כאמור ראיונות מובנים למחצה, המאפשרים הנגשה של תובנות ופעילות של שחקנים מרכזיים בשדה. הראיונות התקיימו במפגש פיזי. המראיינים נשאלו לגבי החוויות והנרטיבים שלהם לגבי תפקידם. הריאיון כלל שאלות פתוחות כגון "האם

תוכל להציג את תפקידך בקצרה?", שאלות הבהרה והרחבה כגון "מהן דרישות תפקיד מנהל החדשנות וכיצד הן מתיישבות עם שגרת העבודה היומיומית?", ושאלות עקרוניות כגון "מהם התהליכים המרכזיים שהגך מוביל בארגון? וכמה אנשים שותפים לתהליכים אלה?". השאלות נגעו לחדשנות ולניהול חדשנות בארגונים, לתפקיד מומחה החדשנות הארגוני, לבסיס הידע שלו ולהשתייכות לקהילה מקצועית. משך הראיונות נע בין 30 ל-60 דקות ותהליך איסוף הנתונים נמשך כשישה חודשים.

כלי נוסף ששימש במסגרת מחקר זה הוא תצפיות משתתפות. נערכו שתי תצפיות בשני מפגשים שהוגדרו כמפגשי התגבשות של קהילת ניהול החדשנות, באישורם של מייסדי הקהילה. מפגשים אלו נבחרו בשל הראשוניות שלהם באקוסיסטם של ניהול החדשנות בישראל.

הראיונות נותחו במתודת תאוריה מעוגנת בשדה, בניתוח אינדוקטיבי ומעבר בין איסוף לניתוח נתונים במטרה ליצור תאוריה תוך כדי תהליך הניתוח (Bowen, 2006). הניתוח נחלק לשני שלבים: קידוד פתוח, שבו קודים וקטגוריות נאספים מתוך הטקסט, ולאחריו הגדרה של קטגוריות מרכזיות (Banks et al., 2018; Baumer et al., 2017). תשובות המרואיינים נאספו בטבלה וקודדו לפי פריטי השאלון. בשלב זה הודגשו אמירות מרכזיות ונרשמו הערות רפלקטיביות של החוקרת. זוהו מושגי מפתח, רעיונות חוזרים וז'רגון משותף. כל ריאיון הוגדר כיחידת ניתוח ובה ציטוטים המייצגים רעיון מרכזי, אפיזודות המתארות סיפור או חוויה במלל רב ובמקשה אחת. בשלב הבא נערך ניתוח רוחבי של התשובות בניסיון לאתר תמות חוזרות, מתוך הצלבה בין תשובות המרואיינים ופריטי השאלון. שיטה זו העלתה קטגוריות כגון חדשנות כקונספט, תפיסת תפקיד, הגדרת התפקיד ועוד, ואליהן הוזן מידע כגון מכנה משותף בין המשיבים בהתייחס לשאלה מסוימת, ציטוטי מפתח ורעיונות חוזרים בראיונות (Garud et al., 2018). לאחר מכן נערכה הכללה של תובנות המרואיינים באמצעות רישום הערות כגון "האקוסיסטם של ניהול החדשנות בישראל", "עמימות בהגדרת התפקיד" ו"מאפייני ניהול חדשנות בארגונים גלובליים". בהתאם לממצאים נוסחו מחדש חלק מהתמות, כגון "מתח בין הממד הלוקלי והגלובלי", "קשיים פנים-ארגוניים וחץ-ארגוניים בניהול חדשנות", "תהליכי פורמליזציה של חדשנות מול תשומת לב ארגונית מצומצמת" ועוד. לבסוף הומשגו הממצאים והמסקנות באמצעות התאוריה הקיימת, בניסיון לערוך הכללה תאורטית שתתאר את מאפייני מומחי החדשנות בארגונים באקוסיסטם של ניהול החדשנות בישראל.

ממצאים

הנתונים אורגנו סביב שתי תמות מרכזיות. האחת היא פרופסיונליות היברידית, תמה המתארת מאפיינים פרופסיונליים שונים בתפקיד מומחה החדשנות ואת המורכבות הטמונה בכך. התמה השנייה היא פרופסיונליות נזילה המשמשת כמשאב לבניית לגיטימציה, והיא מתארת כיצד מומחי החדשנות בישראל מבססים לגיטימציה למעמדם הפרופסיונלי מתוך המעמד של פרופסיונליות נזילה. תמה זו מתייחסת גם למאפייני האקוסיסטם של ניהול החדשנות בישראל ולאופן שבו אלו מסייעים למומחי חדשנות בבניית לגיטימציה.

פרופסיונליות היברידית בתפקיד מומחה החדשנות

מהראיונות עולה כי בניגוד לגישות מסורתיות לפרופסיונליות, בסיס הידע הנתפס של מומחה החדשנות אינו מסתמך על ידע ספציפי שרלוונטי לנושאי ניהול חדשנות. ממצא זה נשען על כמה תובנות שעלו מהשדה. ראשית, המרואיינים התאפיינו בהשכלה אקדמית ממנעד רחב של דיסציפלינות: מדעי המחשב, הנדסה, מדעי החברה, מנהל עסקים ועוד. שנית, המומחים מגיעים מתחומי עיסוק שונים, ובהם הנדסה, ייעוץ, הדרכה וניהול. שלישית, שדה ניהול החדשנות מתאפיין בריבוי מערכות מושגיות. תחומים שונים, למשל ביטוח, בריאות או שלטון מוניציפלי, מגדירים אחרת את מה שהוצג כאותו התפקיד – למשל "מנהל חדשנות", "מנהל דיגיטל וחדשנות", או "מנהל חדשנות אסטרטגית ושותפויות". אחת הסיבות לכך, כפי שציינו המרואיינים, היא נטייתם של ארגונים למנות מומחי חדשנות בהיקף משרה חלקי או לספח את משימת קידום החדשנות למשימות אחרות במסגרת תפקיד קיים. משרות חלקיות ואיגוד משימות שונות תחת תפקיד אחד יוצרים עמימות, גם באשר לתנאי הסף להשתייכות לשדה ניהול החדשנות. עמימות זו מאפשרת למומחי החדשנות גמישות בבואם להגדיר את תפקידם ואת תכולתו, אך גם מגבילה את פעילותם ומצמצמת את הלגיטימציה שלהם בארגון. כפי שאמר אחד המרואיינים:

עד היום ההגדרה של מנהלי חדשנות היא קצת מתעתעת כי בתפקיד הזה יש לפעמים מנהל שיווק וחדשנות או מנהל פיתוח עסקי וחדשנות... מנהלי חדשנות שזה העיסוק המרכזי שלהם הרבה יותר נדיר למצוא, וכשזה קיים בארגון – קיים ממנעד מאוד רחב של הגדרות תפקיד. (מומחה חדשנות 29, ספטמבר 2019)

כפי ששוררת עמימות לגבי מאפיינים פרופסיונליים מסורתיים של מומחי החדשנות כמו בסיס ידע, ציפיות הארגון ותנאי סף להשתייכות לשדה ניהול החדשנות, כך גם המאפיין של קהילה פרופסיונלית, שהיא סממן חשוב של פרופסיונליות בגישות המסורתיות, מתקיים בשדה זה באופן חלקי. בשדה ניהול החדשנות קיימות מסגרות שונות שמטרתן לחבר מומחי חדשנות כקהילה. עיקר הפעילות לבניית קהילה פרופסיונלית בתחום מאורגנת על ידי המכון הישראלי לחדשנות.² הפעילות לבניית קהילה זו מתמקדת במפגש בין מומחי חדשנות מדיסציפלינות וממגזרים שונים בתעשייה ובניית מנגנונים לשיתוף ידע, להצגת תפיסות מקצועיות ולהפקת תובנות הנגזרות מהניסיון של המשתתפים. מומחי החדשנות שרואיינו למחקר מתבטאים בז'רגון מקצועי ובמונחים לועזיים כגון quick wins, champions, wow (מושג המדגיש ייחודיות והפתעה הטמונים בראשוניות של רעיון) ועוד, וזהו מאפיין של קהילה מקצועית. מחד גיסא המרואיינים מתארים עד כמה חשוב להיות חלק מקהילה, אך מאידך גיסא לא כל המרואיינים השתתפו במסגרות השונות שקיימות בשדה שמטרתן לייצר קהילה. חלק מהמרואיינים היו סקפטיים כלפי היכולת והצורך לבסס קהילת מומחיות מקצועית וציינו שהם עצמם אינם זקוקים למסגרת כזאת בתפקידם, והיו שדיווחו על עומס בעבודתם המקשה על השתתפות:

2 המכון הישראלי לחדשנות הוא עמותה ללא מטרת רווח המקדמת, מפתחת ומטמיעה טכנולוגיות פורצות דרך בתחומי הבריאות, החקלאות, התחבורה ועוד במטרה להתמודד עם אתגרי המאה ה-21.

כל מנהל חדשנות חייב לדעת לא רק מה קורה אצלו באקוסיסטם אלא מה הטרנדים, לדבר עם תאגידים אחרים, להבין איפה הם עושים טרנספורמציה וללמוד מהם... ככל שאתה יותר עסוק בתוך הארגון קשה להיות חלק מהקהילה, הייתי שמח להיות יותר מעורב ופעיל. (מומחה חדשנות 1, דצמבר 2018)

באשר להכשרה מקצועית למומחי חדשנות, מתוך תהליך מיסודו של השדה המקצועי קמו בישראל כמה יוזמות הכשרה המקנות לומדים בהן תעודת סיום קורס. מרבית המרואיינים, שפועלים בשדה מזה זמן, לא למדו בהכשרות כאלה והביעו ספקנות לגבי תרומתן ולגבי הניסיון להגדיר מעמד פרופסיונלי שלתפיסתם מתבסס על עצימות. גם מומחי חדשנות שלמדו באחת ההכשרות האלה ביטאו אמביוולנטיות לגבי היכולת להכשיר מומחי חדשנות באופן פורמלי. כפי שאמר אחד המרואיינים, "ההכשרות האלה נותנות כלים אבל אתה צריך להיות יזם, ויזם זה אופי. חלק מזה זה skill מולד וחלק מזה זה skill שאתה מפתח" (מומחה חדשנות 18, אפריל 2019).

את ההטרונגויות המאפיינת את שדה ניהול החדשנות תיארו המרואיינים כדואלית. מחד גיסא היא מאפשרת גמישות, ומאידך גיסא היא מחזקת את העמימות המאפיינת את המעמד הפרופסיונלי שלהם ואת הציפיות שהארגונים מפנים כלפיהם. כך למשל, המרואיינים תיארו התמודדות מורכבת בבניית לגיטימציה פרופסיונלית. ראשית, רבים מהם הדגישו כי הם מתקשים לרתום את הארגון להשתתפות בתהליכי חדשנות והטמעה. הם תלו זאת במתח הטמון במפגש בין רתיעה טבעית מפני שינויים וחדושים ובין תפקידו של מומחה החדשנות, שלדבריהם הוא לבחון כיצד אפשר לעשות את הדברים אחרת במרחבי הארגון. שנית, תשומת הלב של הארגונים לפעילות החדשנות היא מוגבלת. הדבר בא לידי ביטוי בקשיים של המומחים להשיג משאבים כמו תקציב וזמן פעילות, במיקום נמוך שלהם בהיררכיית הארגון ובהיעדר בשלות ארגונית לשיתופי פעולה עם גורמים חיצוניים. אחד המרואיינים סיפר, "אני בונה תהליך חדשנות שכל הזמן מקבל התנגדויות מסמנכ"ל חדשנות, מערכות מידע, כספים [יחידות בתוך הארגון]. ההתנגדויות נובעות מכך שזה יקר מדי, מסוכן מדי. הארגון לא יודע להכיל את זה, בעיקר בגלל שהארגון עבד בצורה שונה" (מומחה חדשנות 11, מרץ 2019).

חלק מהמרואיינים הסבירו כי מעורבות המנכ"ל חשובה מאוד לקידום חדשנות בארגון, שכן תמיכת מנכ"ל הארגון בקידום תהליכי חדשנות מחלחלת לדרגים נמוכים יותר ומחזקת לגיטימציה לתהליכי אימוץ חדשנות. לדבריהם, בהיעדר מעורבות כזאת, קשה לקדם חדשנות, הכרוכה באי-ודאות ובסיכוי לכישלון.

לאור ההטרונגויות המאפיינת שדה זה, מתודולוגיות העבודה של מומחי חדשנות ומערך המדידה שלה נתונות לסטנדרטיזציה חלקית בלבד. יש היצע גדול של מודלים ארגוניים לפעילות של מומחי חדשנות, אך המרואיינים דיווחו על שימוש חלקי במודלים כאלה וסיפרו כי הם נשענים על למידה עצמאית אינדיווידואלית, המצאה אישית, למידת עמיתים וחיקוי מתודולוגיות של חברות בינלאומיות גדולות. יתר על כן, מרבית המרואיינים הצדיקו את ההטרונגויות והעמימות בשדה והסבירו כי היא מאפשרת להם אוטונומיה, החיוניות להצלחה בתפקיד. לצד זאת, הארגון מצפה להצלחות מיידיות, אף שמרבית המרואיינים הסבירו כי הציפיות האלה אינן מעוגנות במערך מדידה והדבר יוצר אי-בהירות. אחת

המרואיינות אמרה, "אין מדידה, אין מדדים. רוצים [הארגון] לראות wow-ים" (מומחית חדשנות 25, אוגוסט 2019). המרואיינים מסבירים זאת בכך שארגונים אינם מבינים כיצד אפשר או צריך למדוד חדשנות, ואף הם בעצמם סקפטיים לגבי עצם היכולת למדוד חדשנות. היו מרואיינים שסיפרו כי פעילותם נמדדת באמצעות מדדים כגון מספר חברות הסטארט-אפ שפגשו כדי לבחון התאמה של מוצריהן לצורכי החדשנות של הארגון, החזר על ההשקעה בתהליכי החדשנות או מספר הרעיונות החדשניים שהוצגו להנהלה, ואמרו כי מדדים אלו אינם רלוונטיים לתפקיד משום שלתפוסתם הם אינם משקפים את הרוח היזמית שהוא דורש או את הסיכוי שתהליך החדשנות שהם מובילים ייכשל.

הדוגמאות שהוצגו כאן ממחישות שילוב בין מאפיינים פרופסיונליים שונים שיש בהם דואליות. לפי הגישות המסורתיות לפרופסיה, למומחים יש אוטונומיה בבניית תפקידם ובבניית הלגיטימציה הפרופסיונלית שלהם ונעשים ניסיונות למיסוד השדה; אך בה בעת העמימות המאפיינת את תנאי הסף מקשה על בניית התפקיד, ומומחים מבטאים ביקורת כלפי מיסוד השדה. דואליות קיימת גם בגישת הפרופסיה הארגונית, הגורסת כי מומחה החדשנות כפוף להגדרה של הארגון, למבנה ארגוני או למדידה אך בה בעת קיימת אי-בהירות בציפיות כלפיו, בהתנהלות הארגונית ובמערך המדידה הבוחן את תוצריו. ההיגיון של פרופסיה תאגידית נשען על פתיחות תעסוקתית, הטרוגניות ומרכזיות התאגיד במתן לגיטימציה, אך מדגיש את האתגר בגישור בין ההיבטים השונים של התפקיד. השילוב ההיברידי בין המאפיינים השונים ממחיש כיצד מומחי החדשנות בונים לגיטימציה מתוך הישענות על מאפיינים פרופסיונליים המזוהים עם פרופסיונליות נזילה: התמודדות עם אילוצים, אדפטציה לצרכים משתנים ויזומה אישית, המתבטאת בלמידה אינדיווידואלית מקולגות, בחיקוי או בהמצאה של שיטות עבודה.

פרופסיונליות נזילה כמשאב לבניית לגיטימציה באקוסיסטם ניהול החדשנות המרואיינים התייחסו לנוכחותם המתמדת של מומחי חדשנות באקוסיסטם ניהול החדשנות בישראל ותיארו אותה ככלי חיוני להצלחה בתפקיד, למיתוג אישי מקצועי ולבניית לגיטימציה למעמדם הפרופסיונלי. נוכחות כזאת מתבטאת במגוון של שיתופי פעולה הכוללים השתתפות בכנסים מקצועיים, יצירת קשרים יזומים ואקראיים עם עמיתים מדיסציפלינות אחרות, קשרים עם חברות סטארט-אפ והיכרות עם פרסומים עדכניים בנושאי חדשנות. לצד זאת, היו שטענו כי בשל מאפייני האקוסיסטם של ניהול החדשנות בישראל והצורך להיות נוכחים בו תמיד, נוצר עומס של אירועים מקצועיים המקשה על התמדה.

המרואיינים תיארו את השדה כקרקע פורייה ליישום של חדשנות פתוחה וליצירת שיתופי פעולה בין מגזרים, ומתוך כך עולה חשיבותו של אקוסיסטם ניהול החדשנות בישראל לבניית לגיטימציה למעמדם הפרופסיונלי. מרואיין אחד אמר, "אני חושב ש[כדי] להיות חדשני צריך לבנות network ולדבר עם כל אדם ולראות מי יכול להיות שותף. עכשיו אני יושב עם סטארט-אפים, משקיעים, עירייה, יש לי דיון היום עם משרד ראש הממשלה..." (מומחה חדשנות 24, אוגוסט 2019).

מומחי החדשנות מתארים את האקוסיסטם של ניהול החדשנות כמרחב שמאפשר למידת עמיתים והיכרויות אקראיות ויזומות בין שחקנים ממגזרים שונים – חברות סטארט-אפ,

יועצים חיצוניים, מכוני מחקר ואקדמיה, אקסלרטורים³ שחקנים אלו משתייכים למגוון סקטורים – למגזר הציבורי, לאקדמיה, לתעשייה, לארגוני מגזר שלישי. שיתוף ידע ויצירת חיבורים ביניהם מספקים בסיס חיוני לבניית לגיטימציה למעמדם כמומחי חדשנות בשדה ולקידום חדשנות בארגון. המרואיינים סיפרו כי מומחי חדשנות נכונים לחלוק ידע בפתיחות, ללא תחרות או ציפייה לתמורה, ואמרו כי החשיפה למומחי חדשנות אחרים מעוררת השראה. לצד זאת, הם טענו כי שיתופי פעולה כאלה כרוכים בהתמודדות עם אתגרים הנובעים בעיקר מפערים בתרבויות ארגוניות, ודורשים גמישות ויכולת לקחת סיכונים. יש לציין כי פריסה רחבה והטרוגנית זו של בעלי העניין באקוסיסטם ניהול החדשנות בישראל מתקיימת ללא איגוד מקצועי מאשרר ומפקח.

מרבית המרואיינים עבדו בעבור ארגון מקומי, ו-10 מתוכם השתייכו לסניף ישראלי של חברה גלובלית. אלה תיארו אתגרים במילוי תפקידם שמקורם בפערים תרבותיים, למשל בהיבט של תפיסת כישלון בחברות גלובליות לעומת תפיסת כישלון בישראל, שנחשבת מדינה המאפשרת חדשנות ולקחת סיכונים ולפיכך מתאפיינת ביכולת להכיל כישלון. עם זאת, כלל המרואיינים העידו על ניסיון למצב עצמם כחלק ממערכת גלובלית שאין לה מאפיינים מקומיים. כך למשל, כולם השתמשו בטרמינולוגיה מקצועית הכוללת מונחים גלובליים בניהול חדשנות. אי אפשר לייחס טרמינולוגיה זו רק למומחי החדשנות הפועלים בארגונים גלובליים, משום שכלל המרואיינים הסבירו שלצד יצירת חיבורים בין-מגזריים באקוסיסטם של ניהול החדשנות בישראל, יש חשיבות רבה ללמידה עצמאית ממודלים לניהול חדשנות בארגונים גלובליים. למידה כזאת מעדכנת ומעצבת את בסיס הידע של מומחה החדשנות ומסייעת לו לקדם חדשנות בארגון שבו הוא פועל. מודלים של ארגונים גלובליים מאפשרים לייבא ידע גלובלי אל ארגונים מקומיים, במקרה זה אל האקוסיסטם של ניהול החדשנות בישראל. לצד ההישענות על ידע גלובלי תיארו המרואיינים כיצד הם משפיעים על מיצוב ישראל בזירת החדשנות הגלובלית באמצעות ייצוא של ידע מקומי ושיתוף בתובנות מקומיות לגבי ניהול חדשנות ובמקרי הצלחה. אחד המרואיינים אמר:

אנחנו קודם כול חיים בתוך הקהילה הזאת [קהילת המזון הבינלאומית] ומכירים לא רע. יש לנו גם לא מעט שותפים ואנחנו כל הזמן בדיאלוג איתם ואנחנו מאוד מושפעים, אבל בפעם הראשונה גם משפיעים... מגיעות הנה עשרות חברות בינלאומיות ובאות לראות טכנולוגיה ישראלית במזון, פוד טק. (מומחה חדשנות 33, אוקטובר 2019)

השילוב המגולם בתפקיד מומחה החדשנות בין אדפטציה לצרכים משתנים, הנשענת על מאפיינים פרופסיונליים משלימים, ובין התפיסה של חשיבות שיתופי הפעולה עם שחקנים באקוסיסטם מאפשר לתאר את העיסוק החדש של מומחה החדשנות על בסיס המושג של פרופסיונליות נזילה.

3 אקסלרטור היא תוכנית להאצה של התפתחות סטארט-אפים באמצעות סביבת עבודה ותהליכי ליווי.

סיכום ודיון

מומחי החדשנות מייצגים צורה חדשה של מומחיות, המאתגרת את הגישות הקיימות לפרופסיה. מומחיות החדשנות מתבטאת במנעד רחב של מערכות מושגים ובסיסי ידע ובסוגים שונים של ניסיון מקצועי (Cross & Swart, 2021; Maier & Brem, 2018). לפי הגישות המסורתיות לפרופסיה, לגיטימציה פרופסיונלית נבנית על בסיס עמידה בדרישות סף ורגולציה הקשורים בפרופסיה. דרישות הסף להשתייכות לפרופסיה נשענות על הסמכה של מוסדות להשכלה גבוהה (כ"ץ, 2016; קונה, 2014; Montgomery; Hodgson et al., 2015; Oliver, 2007). מאפיין נוסף הוא אמון ציבורי במומחיות הפרופסיונלים ואוטונומיה בפעילות הפרופסיונל (Cross & Swart, 2021). מאפיינים אלו מתקיימים במידות שונות בתפקיד מומחה החדשנות. אך מעמד הפרופסיונלי של מומחים אלו מתעצב גם בתוך ההקשר הארגוני (Cross & Swart, 2021), משום שתפקידם מתהווה במסגרת ניסיון לחזק פרופסיונליזציה של חדשנות בארגונים (Maier et al., 2016; Jones et al., 2014; Dodgson et al., 2018). לפיכך, מעמדו הפרופסיונלי של מומחה החדשנות כפוף במידה רבה לעקרונות ניהוליים ארגוניים. עקרונות אלו מדגישים כי לגיטימציה פרופסיונלית נבנית על בסיס ציפיית הארגון ליעילות ולאפקטיביות של הפעילות הפרופסיונלית (Noordegraaf, 2015). השילוב בין המאפיינים המתוארים מוביל לטענה כי מומחה החדשנות בארגון בונה לגיטימציה לתפקיד מתוך מאפיינים משלימים – מסורתיים וחדשים – של פרופסיונליזם (Noordegraaf, 2015; Evetts, 2011; Cross & Swart, 2021). מתוך שילוב זה מומשגת פרופסיונליות חדשה, או פרופסיונליות היברידית (Noordegraaf, 2011; Evetts, 2003, 2015). בניית לגיטימציה מתוך מאפיינים פרופסיונליים משלימים עשויה לסייע למומחי החדשנות בהתמודדות עם המורכבות ואי-הבהירות בתפקיד, אך היא יכולה גם להקשות על בניית הלגיטימציה הפרופסיונלית ועל שימורה (Suddaby & Greenwood, 2005; Suddaby et al., 2019).

הסיבה המרכזית למורכבותה של הפרופסיונליות ההיברידית של מומחי חדשנות היא שיש בתפקידם סתירה מובנית: הארגון מצפה מהם לקדם חדשנות, אך בה בעת ההגדרה מיהו מומחה חדשנות, מה תפקידו ואילו תוצרים הוא נדרש לספק אפופים חוסר בהירות, ואף עלולים לפגוע בהקצאתם של משאבים ארגוניים לפעילות החדשנות. העמימות האופפת את התפקיד מובילה להיעדר סטנדרטיזציה (Timmermans & Almeling, 2009) של מוקדי פעילותם של מומחי החדשנות, תוכני הפעולה שלהם ומדדי הביצוע. כל אלה מאפשרים למומחי החדשנות אוטונומיה, אך מקשים עליהם בבניית לגיטימציה לפעילותם הפרופסיונלית בארגון ודורשים מהם לאזן בין מאפיינים פרופסיונליים שונים. דברי המרואיינים מדגישים את רצונם לאזן בין חסמים שונים בתהליכי ניהול חדשנות (מכון התקנים הישראלי, 2015; Evetts, 2011) וגם להשפיע על התייחסות הארגון כלפי המומחיות והלגיטימציה שלהם כמומחים (Ortt & van der Duin, 2008; Stevenson & Euchner, 2013). גישה נוספת לפרופסיה היא זו התאגידית, שלפיה הלגיטימציה של הפרופסיה נשענת על רשתות מומחים מפרופסיות שונות. לקוחות וגורמים בשוק ועל מודל היברידית של פרופסיונליות המאגד יחדיו מאפיינים מגישות שונות לפרופסיה. אולם גישה זו מעוגנת גם היא בתאגידים ומייחסת להם את השליטה בפרופסיה (Cross & Swart, 2021; Hodgson et al., 2015).

הטענה המרכזית במאמר היא שהגישה המאוחרת לפרופסיה, זו של פרופסיונליות נזילה, היא הרלוונטית לבחינת מעמדם הפרופסיונלי של מומחי החדשנות. לפי גישה זו, בניית הלגיטימציה והמקצועיות נעשות ברמת האינדיווידואל (Cross & Swart, 2021) באמצעות אדפטציה לצרכים משתנים ולא-יודאות, למידה עצמאית, יוזמה אישית וחדשנות פתוחה. באקוסיסטם של ניהול החדשנות בישראל, המתאפיין בקידום חדשנות, יזמות ויצירת חיבורים בין סקטורים שונים (דרורי ואח', 2013; סינור וזינגר, 2011; Chorev & Anderson, 2006; Engel & del-Palacio, 2011; Oliver & Frank, 2014; Teubal, 1993; Trajtenberg, 2001), בולטים שלושה דפוסים לבניית לגיטימציה בקרב מומחי החדשנות. האחד הוא חדשנות פתוחה ויצירת שיתופי פעולה בין-מגזריים, שמרבית המרואיינים טענו כי הם חיוניים להצלחה בתפקיד. הדפוס השני הוא נכונות לשיתוף הדדי בידע, ללא תחרות או ציפייה לתמורה. דפוס שלישי הוא נקודת הסתכלות גלובלית, המתבטאת בלמידה ממודלים גלובליים ובשימוש בטרימינולוגיה מקצועית גלובלית. דפוס זה מעיד על ניסיון של מומחי החדשנות בישראל למצב עצמם בתוך מערכת גלובלית ולא בהקשר הישראלי.

תפקידי ניהול חדשנות מתאפיינים במגוון גישות תאורטיות, הגדרות ובסיס ידע מגוון למדי, שאינם תמיד קשורים לתוכנית הארגון או למטרותיו. ההטרורגניות הזאת יוצרת שדה ידע עמום ומורכב, ובגינה קשה להגדיר את מעמדו הפרופסיונלי של מומחה החדשנות ולהבין כיצד מומחי חדשנות בונים לגיטימציה לפעילותם הפרופסיונלית. המחקר ביקש לבחון כיצד מומחי חדשנות ארגוניים בישראל מבססים לגיטימציה פרופסיונלית לתפקידם. נמצא כי מומחים אלו נשענים על מאפיינים פרופסיונליים שונים הלקוחים מהגישה המסורתית, הארגונית והתאגידית לפרופסיה, מתמודדים עם מגוון צרכים ואתגרים ומשתמשים גם במקורות חדשים לבניית לגיטימציה פרופסיונלית. נוסף על כך, נמצא כי האקוסיסטם של ניהול החדשנות בישראל מאפשר למומחי החדשנות מפגש עם שחקנים מדיסציפלינות שונות, מזמן להם משאבים כגון ידע לוקלי וגלובלי ומספק הזדמנויות ליצירת שיתופי פעולה.

אפיון מעמדם הפרופסיונלי של מומחי החדשנות בישראל על בסיס מושג הפרופסיונליות הנזילה מבטא חזרה מסוימת לגישות המסורתיות לפרופסיונליות, המייחסות את השליטה בידע למומחה עצמו. עם זאת, במקרה של מומחי החדשנות, הגדרות הידע והשאלה בדי מי נתונה השליטה בו הן סוגיות מורכבות יותר. תרומת המחקר היא בחיבור בין ספרות סוציולוגית של פרופסיות ובין ספרות על חקר חדשנות בישראל. לספרות הסוציולוגית של הפרופסיות מוסיף המחקר את ההקשר של חדשנות, ובמיוחד את המאפיינים של מומחי החדשנות כקבוצת מומחים ספציפית ואת המכניזם שעל בסיסו הם יוצרים לגיטימציה לפעילותם. לספרות העוסקת בחקר חדשנות תורם המחקר את בחינתו של מעמד פרופסיונלי ארגוני מתהווה שטרם נחקר בישראל. מתוך כך מתאפשרת הבנה הוליסטית של תרומת מאפייני האקוסיסטם של ניהול החדשנות בישראל לפרופסיונליזציה של החדשנות. השונות בין המרואיינים מהווה מגבלה במחקר זה, אך עם זאת, ההטרורגניות של המדגם חשובה להבנה של עיסוקים וצורות חדשות של מומחיות. שדה הידע החדש קורא למחקרי המשך, למשל מחקרים המתמקדים בהבדלים מגדריים בקרב מומחי חדשנות בישראל ובתהליכי שיתוף פעולה בין-מגזריים לאורך זמן. חשוב גם לבחון את תפקידן של הפלטפורמות הפועלות למיסוד של שדה ידע מתהווה ולבדוק כיצד הן תורמות להתפתחות השדה.

מקורות

- דרורי, גילי, אלכסנדרו בוצ'בסקי, איימי בן-דור, נאוה ברגר, אהד ברקאי, נגה כספי ואבידע נתיבי. (2013). מודל הסלילים לחדשנות בישראל: המערך המוסדי של כלכלת החדשנות בישראל. בת דרורא.
- זיו, נטע. (2008). מי הזיז את הגלימה שלי? על הסגת גבול מקצוע עריכת הדין. מחקרי משפט, כד (2), 439-489.
- חוק לעידוד מחקר, פיתוח וחדשנות טכנולוגית בתעשייה (תיקון 7), תשע"ה-2015. נבו. כ"ץ, ישראל. (2016). פרופסיה בדרך: על התהוות היעוץ הארגוני בישראל. רסלינג.
- מכון התקנים הישראלי. (2015). ת"י 7000: ניהול חדשנות בארגונים – מדריך ליישום.
- סינור, דן, ושאל זינגר. (2011). מדינת הסטארט-אפ: מנוע הצמיחה הכלכלי של ישראל (בתרגום יהודה בן-מוחה). מטר. (במקור פורסם ב-2009)
- צור קרן, מעיין, וחגי לוי. (2020). 2019: חדשנות בישראל – תמונת מצב. רשות החדשנות. קונה, שני. (2014). מקצועיות נוילה: יעוץ ארגוני במבט ביקורתי. רסלינג.
- רשות החדשנות. (ל"ת). אודות רשות החדשנות.
- Abbott, Andrew. (1988). *The system of professions: An essay on the division of expert labor*. University of Chicago Press.
- Adams, Richard, John Bessant, & Robert Phelps. (2006). Innovation management measurement: A review. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 21-47.
- Adner, Ron. (2006). Match your innovation strategy to your innovation ecosystem. *Harvard Business Review*, 84(4), 98-107.
- Banks, George C., Haley M. Woznyj, Ryan S. Wesslen, & Roxanne L. Ross. (2018). A review of best practice recommendations for text analysis in R (and a user-friendly app). *Journal of Business and Psychology*, 33(4), 445-459.
- Baumer, Eric P. S., David Mimno, Shion Guha, Emily Quan, & Geri K. Gay. (2017). Comparing grounded theory and topic modeling: Extreme divergence or unlikely convergence? *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 68(6), 1397-1410.
- Bourdieu, Pierre, & Loic Wacquant. (1992). *An invitation to reflexive sociology*. University of Chicago Press.
- Bowen, Glenn A. (2006). Grounded theory and sensitizing concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), 12-23.
- Brattström, Anna, Johan Frishammar, Anders Richtnér, & Dane Pflueger. (2018). Can innovation be measured? A framework of how measurement of innovation engages attention in firms. *Journal of Engineering and Technology Management*, 48, 64-75.

- Breznitz, Dan. (2006). Innovation and the state – development strategies for high technology industries in a world of fragmented production: Israel, Ireland, and Taiwan. *Enterprise & Society*, 7(4), 675–685.
- Broude, Mark, Saadet Deger, & Somnath Sen. (2013). Defence, innovation and development: The case of Israel. *Journal of Innovation Economics Management*, 12(2), 37–57.
- Camisón-Zornoza, César, Rafael Lapiedra-Alcamí, Mercedes Segarra-Ciprés, & Montserrat Boronat-Navarro. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization studies*, 25(3), 331–361.
- Chesbrough, Henry W. (2006). The era of open innovation. *Managing, Innovation and Change*, 12(3), 34–41.
- Chorev, Schaul, & Alistair R. Anderson. (2006). Success in Israeli high-tech start-ups: Critical factors and process. *Technovation*, 26(2), 162–174.
- Cross, David, & Juani Swart. (2021). Professional fluidity: Reconceptualising the professional status of self-employed neo-professionals. *Organization Studies*, 42(11), 1699–1720.
- Damarin, Amanda K. (2006). Rethinking occupational structure: The case of web site production work. *Work and Occupations*, 33(4), 429–463.
- Di Fiore, Alessandro. (2014, November 26). *A chief innovation officer's actual responsibilities*. Harvard Business Review.
- Dodgson, Mark., David M. Gann, & Nelson Phillips. (2014). Perspectives on Innovation Management. In Mark Dodgson, David M. Gann, & Nelson Phillips (Eds.), *The oxford handbook of innovation management* (pp. 3–25). Oxford University Press.
- Edelenbos, Jurian, Arwin van Buuren, & Erik-Hans Klijn. (2013). Connective capacities of network managers: A comparative study of management styles in eight regional governance networks. *Public Management Review*, 15(1), 131–159.
- Engel, Jerome S., & Itxaso del-Palacio. (2011). Global clusters of innovation: The case of Israel and Silicon Valley. *California Management Review*, 53(2), 27–49.
- Etzkowitz, Henry. (2003). Innovation in innovation: The triple helix of university–industry–government relations. *Social Science Information*, 42(3), 293–337.
- Etzkowitz, Henry, & Chunyan Zhou. (2017). *The triple helix: University–industry–government innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- Evetts, Julia. (2003). The sociological analysis of professionalism: Occupational change in the modern world. *International Sociology*, 18(2), 395–415.

- Evetts, Julia. (2011). A new professionalism? Challenges and opportunities. *Current Sociology*, 59(4), 406–422.
- Garud, Raghu, Hans Berends, & Philipp Tuertscher. (2018). Qualitative approaches for studying innovation as process. In Raza Mir & Sanjay Jain (Eds.), *The Routledge companion to qualitative research in organization studies* (pp. 226–247). Routledge.
- Granstrand, Ove, & Marcus Holgersson. (2020). [Innovation ecosystems: A conceptual review and a new definition](#). *Technovation*, 90-91.
- Hodgson, Damian, Steve Paton, & Daniel Muzio. (2015). Something old, something new?: competing logics and the hybrid nature of new corporate professions. *British Journal of Management*, 26(4), 745–759.
- Jones, Jamie N., Jeff Cope, & Andy Kintz. (2016). Peering into the future of innovation Management. *Research-Technology Management*, 59(4), 49–58.
- Maggor, Erez. (2021). The politics of innovation policy: Building Israel's "Neo-developmental" state. *Politics & Society*, 49(4), 451-487.
- Maier, Maximilian A., & Alexander Brem. (2018). What innovation managers really do: A multiple-case investigation into the informal role profiles of innovation managers. *Review of Managerial Science*, 12(4), 1055–1080.
- Montgomery, Kathleen, & Amalya L. Oliver. (2007). A fresh look at how professions take shape: Dual-Directed networking dynamics and social boundaries. *Organization Studies*, 28(5), 661–687.
- Noordegraaf, Mirko. (2007). From "pure" to "hybrid" professionalism: Present-Day professionalism in ambiguous public domains. *Administration & Society*, 39(6), 761–785.
- Noordegraaf, Mirko. (2015). Hybrid professionalism and beyond: (New) Forms of public professionalism in changing organizational and societal contexts. *Journal of Professions and Organization*, 2(2), 187–206.
- Oliver, Amalya L., & Noam Frank. (2014). Israel's knowledge-intensive sectors: Innovation, networks and regions. In Israel Drori & Uriel Stettner (Eds.), *Understanding the relationship between networks and technology, creativity and innovation* (pp. 37–64). Emerald Group Publishing Limited.
- Ortt, J. Roland, & Patrick A. van der Duin. (2008). The evolution of innovation management towards contextual innovation. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 522–538.
- Paredes-Frigolett, Harold, & Andreas Pyka. (2017). A model of innovation network formation. *Innovation*, 19(2), 245–269.
- Pisano, Gary P. (2015). You need an innovation strategy. *Harvard Business Review*, 93(6), 44–54.

- Smith, Roger. (2007). What CTOs do. *Research-Technology Management*, 50(4), 18–22.
- Smith, Wendy K., Miriam Erez, Sirkka Jarvenpaa, Marianne W. Lewis, & Paul Tracey. (2017). Adding complexity to theories of paradox, tensions, and dualities of innovation and change: Introduction to Organization Studies special issue on paradox, tensions, and dualities of innovation and change. *Organization Studies*, 38(3–4), 303–317.
- Spigel, Ben, & Richard Harrison. (2018). Toward a process theory of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship*, 12(1), 151–168.
- Stevenson, Jane Edison, & Jim Euchner. (2013). Conversations: The role of the chief innovation officer – An interview with Jane Edison Stevenson. *Research-Technology Management*, 56(2), 1–17.
- Suddaby, Roy, Frans Bévort, & Jesper Strandgaard Pedersen. (2019). Professional judgment and legitimacy work in an organizationally embedded profession. *Journal of Professions and Organization*, 6(2), 105–127
- Suddaby, Roy, & Royston Greenwood. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50(1), 35–67.
- Susskind, Richard E., & Daniel Susskind. (2015). *The future of the professions: How technology will transform the work of human experts*. Oxford University Press.
- Teubal, Morris. (1993). The innovation system of Israel: Description, performance and outstanding issues. In Richard R. Nelson (Ed.), *National Innovation Systems – A Comparative Analysis* (pp. 476–502). Oxford University Press.
- Tidd, Joe. (2001). Innovation management in context: environment, organization and performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169–183.
- Timmermans, Stefan, & Rene Almeling. (2009). Objectification, standardization, and commodification in health care: A conceptual readjustment. *Social Science & Medicine*, 69(1), 21–27.
- Trajtenberg, Manuel. (2001). Innovation in Israel 1968–1997: A comparative analysis using patent data. *Research Policy*, 30(3), 363–389.

נספח**טבלת המדגם**

מספר מרואיינים	מאפייני משנה	מאפיינים
13	נשים	מגדר
20	גברים	
18	מכווני רווח	סוג ארגון
15	ללא מטרות רווח	
10	גלובלי	שיוך
23	לוקלי	
1	0.5-0	ותק בתפקיד
6	1-0.5	(בשנים)
19	2-1	
4	4-2	
3	+5	