



מדוע דווקא עובדים מצטיינים עשויים להתנגד לכלי עזר רבי-עוצמה מבוססי בינה מלאכותית?



אילנית סמן טוב-נחליאלי

פרופ' אילנית סמן טוב-נחליאלי היא חברת סגל בכירה בפקולטה לניהול ע"ש קולר באוניברסיטת תל אביב. סיימה את לימודי הדוקטורט שלה בפסיכולוגיה חברתית באוניברסיטת תל אביב בשנת 2016 והצטרפה לסגל הפקולטה לניהול בשנת 2019. סיימה בהצטיינות תואר ראשון במדעי המחשב וניהול באוניברסיטת תל אביב, וכן תואר שני בהצטיינות בפסיכולוגיה חברתית באוניברסיטת VU באמסטרדם. טרם הצטרפותה לסגל הפקולטה זכתה במלגת קרייטמן לפוסט דוקטורט בפקולטה לניהול באוניברסיטת בן גוריון. מחקריה עוסקים בתחום ההתנהגות הארגונית, ובפרט בוחנים את השלכות שילוב מערכות בינה מלאכותית על עובדים, את סוגיית שקיפות (לעומת סודיות) השכר בארגונים, וכן התנהגות פרו-חברתית ואמון בקרב עובדים. מחקריה התפרסמו בכתבי עת בין-לאומיים מובילים בניהול ובפסיכולוגיה, כגון Organizational, Organization Science, Journal of Applied Psychology, Behavior and Human Decision Processes.

תקציר

כשארגונים עומדים להטמיע מערכות בינה מלאכותית (AI) בעבודה, ובפרט מערכות בעלות יכולות גבוהות ומוכחות שעשויות לשפר תוצאות ארגוניות, ההנחה הטבעית היא שהעובדים המצטיינים יאמצו אותן ראשונים, עובדים אחרים ילכו בעקבותם, וכך תגדל הסבירות להטמעה מוצלחת של המערכות בארגון. בפועל, לא פעם קורה ההפך: דווקא המצטיינים, אלה שמדורגים גבוה ביחס לאחרים, עשויים להחזיק בעמדות שליליות כלפי שילובן של המערכות ולהתנגד להן. במאמר זה אסביר מדוע דווקא עובדים מצטיינים עשויים להתנגד לשילובן של מערכות רבות עוצמה בתחום עבודתם, עוד לפני שהתנסו בהן באופן ישיר, וכיצד ניתן להתמודד עם התנגדות זו.

מאמצי הטמעה של בינה מלאכותית בארגונים מתמקדים לעיתים קרובות בטיפוח אמון העובדים ביכולות ה-AI, אך החסם להטמעה מוצלחת אינו רק טכנולוגי. מנגנונים חברתיים, בפרט אלו הקשורים בהשוואה חברתית (Social comparison), עלולים להפחית את תמיכתם של עובדים בהטמעת כלי AI בתחום עבודתם, גם כשמדובר בכלים חזקים (בעלי יכולות גבוהות בתחום המשימה) וקלים לשימוש.

במאמר זה אציג חסם להטמעתם של כלי AI רבי עוצמה דווקא בקרב עובדים מצטיינים ובעלי ביצועים גבוהים ביחס לעמיתיהם בארגון. לעובדים אלה יש השפעה רבה על הטמעתן והתפשטותן של טכנולוגיות חדשות בארגון, בין היתר משום שהם נתפסים כמובילי דעה וכמודל לחיקוי. כפי שיוסבר מטה, כאשר כלי AI רבי עוצמה יכולים לסייע לכלל העובדים לשפר את ביצועיהם, העובדים המצטיינים עשויים לחשוש שפערי הישגים בין העובדים יצטמצמו והיתרון היחסי שלהם לעומת עמיתיהם יישחק. החשש הזה עלול להפחית את התמיכה שלהם בכלי AI רבי עוצמה עוד לפני תחילת ההטמעה. מאמר שפרסמתי לאחרונה בכתב העת Organization Science (SimanTov-Nachlieli, 2025) מאמת חשש זה.



תובנה מרכזית

איום צפוי עתידי על מעמדו החברתי הגבוה של העובד בארגון בהשוואה לעמיתיו.

כפי שמפורט בהמשך (פרק "המלצות למנהלים"), מנהלים צריכים להעריך את התחושות המוקדמות בקרב עובדיהם כלפי ה-AI, ובפרט בקרב העובדים המצטיינים. זאת משום שהתמיכה שלהם בטכנולוגיות חדשות בעבודה חיונית להפצתן והטמעתן בארגון, בעוד שציניות והתנגדות מצידם עלולות לבלום אימוץ אמיתי ותהליכי צמיחה בארגון. יש להיערך מראש לתגובות הנוגעות לחשש/איום עתידי על מעמדם, וליצור לעובדים אלו תחושת יציבות לגבי מעמדם הגבוה בארגון. מנהלים יכולים להגן על ההכרה בעובדים מצטיינים. למשל, להסביר כיצד המצינויות שלהם תמשיך לבלוט ותישאר יציבה גם לאחר אימוץ הבינה המלאכותית. אפשר לעצב תפקידים ומנגנוני הכרה באופן שבו עובדים אלו לא יחששו מאיבוד חשיבותם בארגון (משום שעובדים אחרים יכולים כעת להפיק תוצרים דומים). לדוגמה, ניתן לתת לעובדים מצטיינים תפקיד חדש בעל מעמד חברתי וקריטי גלוי, כמו מדריכי בינה מלאכותית או מומחים לשימוש יעיל ב-AI בארגון, מינויים לתפקידי הובלה שונים, תפקידים חוצי-צוותים ועוד.

עובדים בעלי ביצועים גבוהים (לעומת בעלי ביצועים ממוצעים) עשויים להפגין תמיכה נמוכה יותר בשילוב של כלי AI רבי עוצמה בתחום העבודה שבו הם מצטיינים, לא רק בשל הטלת ספק ביכולות ה-AI לעומת יכולתם האישית, אלא משום שהם צופים כי השימוש בכלים אלו ישנה את הדירוג החברתי בארגון ויפר את ההיררכיה החברתית הקיימת לרעתם.

במילים אחרות, לעובדים מצטיינים יש שני מניעים שונים להתנגדות לכלי AI חזקים:

1. מניע גלוי – "אני לא צריכה את זה, אולי זה שימושי לעובדים פחות מנוסים". מניע זה מבטא ביטחון ביכולת האישית ביחס לבינה המלאכותית. זהו הסבר מקובל שהוצע בספרות המקצועית לחוסר נכונות בקרב מומחים לאמץ כלי AI לעזרה בקבלת החלטות.
2. מניע נסתר (שהעובדים אולי לא יודו בו) – "אני עלולה לאבד ממעמדי הגבוה ביחס לאחרים". זהו מניע חדש המבוסס על תיאוריית ההשוואה החברתית, ומצביע על

חשוב להדגיש כי מעמד בעבודה אינו רק עניין סמלי: הוא קשור להשפעה, לאוטונומיה בעבודה, להכרה מקצועית ולהזדמנויות עתידיות. לכן כאשר כלי AI נתפסים כמאיימים על יתרונות אלו, ההתנגדות להם הופכת לרציונלית מנקודת מבטו של הפרט, גם אם מנקודת מבט ארגונית רחבה יותר מדובר בטכנולוגיה יעילה ובעלת ערך.

החדשות הטובות הן שההתנגדות זו, הנובעת מאיום על המעמד חברתי, אינה מזירת גורל. המאמר מראה שאם עובדים מאמינים שמעמדם היחסי וההכרה בהם יישארו יציבים גם לאחר הטמעת ה-AI, התמיכה של בעלי הביצועים הגבוהים מתאוששת, ואף עשויה להיות גבוהה יותר מזו של עובדים בעלי ביצועים ממוצעים.

תיאוריה והשערות

בהתאם לתפיסה שלפיה טכנולוגיות אלגוריתמיות מייצגות את "זירת המאבק החדשה על השליטה" (Kellogg ואחרים, 2020, עמ' 366), מנהלים ממשיכים לחדש ולהטמיע כלים שמטרתם למקסם את ערך העבודה, בעוד שעובדים מגיבים לכך לא אחת בהתנגדות.

ראשית, אסקור את תפקידם הקריטי של עובדים מצטיינים בהצלחת יישומן של יוזמות ניהוליות חדשות. לאחר מכן אציע נקודת מבט חדשה המבוססת על תיאוריית ההשוואה החברתית, כדי להסביר את ההשפעה השלילית המשוערת של דירוג ביצועים גבוה לעומת ממוצע על עמדות עובדים כלפי בינה מלאכותית כבר בשלבים מוקדמים של החדרת ה-AI לארגון – שלבים שבהם המנהלים שוקלים האם ואילו מערכות AI לשלב בעבודה.

תפקידם של עובדים מצטיינים בהתפשטות חדשנות טכנולוגית

בשלב הראשון כדאי לבצע הבחנה בין מושגים בהקשר הארגוני:

- בעלי ביצועים גבוהים (מצטיינים – המיקוד הנוכחי) הם מי שמדורגים גבוה יחסית לאחרים במדדי ביצוע רשמיים כגון תפוקה ואיכות. עובדים שביצועיהם עולים על אלו של עמיתיהם (Call ואחרים, 2015; Campbell ואחרים,

ארגונים משלבים בקצב גובר כלי עזר מבוססי בינה מלאכותית המסייעים לעובדים בניית מידע ובקבלת החלטות. גם כאשר נעשה מסגור לכלי העזר ככאלו שנועדו להשלים ולשפר את העבודה ולא להחליף את העובדים, תהליכי ההטמעה נתקלים לא פעם בהתנגדות כבר בשלבים מוקדמים, עוד לפני שלעובדים יש ניסיון ישיר בעבודה עם ה-AI. במאמר זה אני טוענת שעמדות מוקדמות אלו כלפי ה-AI הן חשובות משום שהן מגדירות ציפיות. הציפיות מעצבות את מה שהעובדים מוכנים לנסות, ממה הם נמנעים, וכיצד הם מפרשים את מה שעומד לקרות בהמשך.

הממצא המרכזי מהמחקר שלי הוא שעובדים מצטיינים בתחום משימה מסוים (High performers) נוטים להפגין תמיכה נמוכה יותר בהטמעת כלי AI רבי עוצמה דווקא בתחום שבו הם מצטיינים. במילים אחרות, העובדים שהארגון היה רוצה כקאמצים מוקדמים, אלו המשמשים כמודל לחיקוי ומקדמי חדשנות בארגון, לעיתים דווקא הם יסתייגו יותר מתמיכה בשינוי. יש לכך השלכות קריטיות, שכן לעיתים קרובות עובדים מצטיינים הם מובילי דעה בלתי פורמליים, והשפעתם על עמדות של אחרים ועל התפשטות של טכנולוגיות חדשות בארגון היא משמעותית.

מדוע התופעה הזו מתרחשת? זיהיתי שני מניעים מרכזיים שיכולים לפעול במקביל, ובדקתי אותם באופן אמפירי.

המניע הראשון הוא מבוסס יכולת: עובדים בעלי ביצועים גבוהים (לעומת ממוצעים) נוטים יותר לבטוח בשיקול דעתם המקצועי ולכן מעריכים שהם זקוקים פחות לסיוע חיצוני. הם עשויים לראות בכלי AI תוספת מיותרת או גורם שמפריע לזרימת העבודה ואולי אף לביצועים שלהם.

המניע השני, שהוא התרומה התיאורטית המרכזית של מאמר זה, מבוסס על מעמד והשוואה חברתית: עובדים בעלי ביצועים גבוהים (לעומת ממוצעים) עשויים לצפות שגנישות רחבה לכלי AI רבי עוצמה תאפשר גם לעובדים אחרים לשפר בצורה משמעותית את ביצועיהם, ובכך תצמצם (לרעתם) את פערי ההישגים בינם לבין עובדים אחרים. צמצום מה נתפס כאיום פוטנציאלי על המעמד היחסי שלהם בארגון, ויכול לעורר תגובה הגנתית המתבטאת בתמיכה נמוכה יותר בהטמעת כלי AI חזקים שהיו יכולים להועיל לארגון בכללותו.

(Knowledge spillovers) והיותם מודל לחיקוי
(Hendricks ואחרים, 2023).

לכן כאשר ארגונים מבקשים משוב במסגרת יוזמות של שינוי ארגוני, הם נוטים לפנות בעיקר למשתמשי הקצה, לבעלי מומחיות מקצועית ולעובדים מצטיינים (Lewis & Russ, 2012) – עובדים שההנהלה מבקשת לראותם מחויבים במלואם לתהליך, לשמוע מהם משוב, ולזהות סימנים מוקדמים של מורת רוח מצידם (Mayfield, 2014).

עמדות עובדים כלפי בינה מלאכותית וסלידה מאלגוריתמים (Algorithm Aversion)

המחקר שבחן גורמים המשפיעים על עמדות עובדים כלפי בינה מלאכותית התמקד בעיקר במידת האמון האנושי ב-AI (Glikson & Woolley, 2020). גורמים המשפיעים על אמון זה כוללים מאפיינים של הגורם האנושי (כגון ניל, מנדר, תכונות אישיות, ומומחיות או יכולת), מאפיינים של הבינה המלאכותית (כגון דיוק/יכולת, קלות שימוש ותועלת נתפסת, Sánchez-Prieto et al., 2020); גורמים מצביים (כגון אופי המשימה, קושי המשימה, עומס העבודה של העובד); וגורמים ברמה גבוהה יותר או ברמה הארגונית (כגון תרבות ארגונית, תקשורת והכשרה). (ראו Mahmud et al., 2022 לסקירה של מקורות הסלידה מאלגוריתמים, המקובצים לארבעה תחומים רחבים על פי הדמיון ביניהם).

Burton ואחרים (2020) סקרו את תופעת הסלידה מאלגוריתמים בהקשר של קבלת החלטות (שהיא המוקד הנוכחי, והדגישו את תפקיד המומחיות של העובדים עצמם ואת הציפיות שלהם באשר ל"מה אלגוריתם יכול לעשות". הם צופים כי עובדים בעלי מומחיות גבוהה בתחום ירגישו בטוחים ביכולתם גם ללא האלגוריתם, ויתפסו את המאמץ הנדרש לשם התייעצות עימו כמיותר. באופן דומה, Goddard ואח' (2012) מציעים כי הסתמכות על אלגוריתמים משקפת למעשה טרייד-אוף בין מידת האמון של הפרט בביצועיו שלו לבין האמון בביצועי האלגוריתם.

בתמיכה לטענה זו, Logg ועמיתיו (2019) מצאו שמומחים משתמשים בעצות אלגוריתמיות פחות מאשר אחרים, וסברו כי מומחים נוטים להסתמך יותר על שיקול דעתם או על יכולתם

(Hendricks ואחרים, 2023). שימו לב שמצטיינים הם לא בהכרח מומחים בתחום.

- מומחים הם מי שיש להם ידע/מיומנות, הסמכה ייחודית בתחומם. גם פה אנשים עשויים להיות בעלי ידע, מיומנות וניסיון מעמיקים בתחום (כלומר מומחיות בתחום) בלי להציג יתרון ביצועים בהשוואה לעמיתיהם
- מעמד או דירוג יחסי גבוה קשור לעובדים שיש להם השפעה והכרה חברתית בארגון (משפיעים על נורמות, מובילי דעה, מקבלים קרדיט/הכרה, נחשבים מקור סמכות לא פורמלי). זה הממד שעשוי להיות מאוים בקרב מצטיינים ומומחים בשילוב של מערכות AI חזקות בתחום הצטיינותם או מומחיותם.

מחקר העוסק בגיוס, פיתוח ושימור של עובדים בעלי ביצועים גבוהים, שתרומתם לארגון היא לעיתים קרובות בלתי פרופורציונלית בהיקפה, תופס מקום מרכזי בשיח של חוקרי ניהול ומנהיגים עסקיים (Campbell ואחרים, 2017). עובדים מצטיינים (בעלי ביצועים יחסיים גבוהים בתחום ספציפי) ומומחים (בעלי ביצועים מוחלטים גבוהים בתחום מקצועי ספציפי, Ericsson & Towne, 2010) הם בעלי פוטנציאל להוביל שינוי באמצעות דוגמה אישית ולהשפיע על התפשטות טכנולוגיות חדשות בארגון. בפרט, עמדותיהם של משתמשי קצה כלפי אימוץ טכנולוגיות חדשות מושפעות במידה רבה מהמלצות ומעצות של עמיתים מוערכים ובעלי מעמד מקצועי גבוה (Leonard-Barton, 1985; Rogers, 1982), המתפקדים כמובילי דעה, כדי להשפיע באופן לא פורמלי על עמדותיהם או על התנהגותם הנלווה של אחרים (Rogers, 1982). באופן דומה, Leonard-Barton (1985) ציין כי בתהליכי התפשטות של חידושים טכנולוגיים שנויים במחלוקת, עובדים אלו משפיעים על הקצב ועל מידת הקבלה של החידושים בכך שהם משמשים כמובילי דעה שליליים או חיוביים.

לפיכך, מנקודת מבט ניהולית ואסטרטגית, כל תהליך הטמעה חייב לערב את העובדים האלו. ללא "הסכמה" שלהם, תהליך ההטמעה עלול להיכשל עוד בטרם החל. כפי שציין Michlitsch (2000),

"יישום אסטרטגיה מושג בצורה הטובה ביותר באמצעות אנשים בעלי ביצועים גבוהים" (עמ' 28). התמיכה של עובדים אלו היא קריטית גם משום שמצטיינים משפיעים באופן חיובי על ביצועי עמיתיהם באמצעות זליגת ידע בעלת ערך

האישית מאשר על המלצות האלגוריתמים. טענה זו עולה בקנה אחד עם ממצאים המראים שסלידה מאלגוריתמים שכיחה במיוחד בקרב מומחים, וכן עם מחקרים הקושרים בין הביטחון של מומחים ביכולותיהם לבין תת-שימוש בעזרים אלגוריתמיים שלכאורה אינם נחוצים (Allen and Choudhury, 2022).

בכל המחקרים האלו המוקד הוא במומחיותו של הפרט בתחום מסוים כפי שהיא נצפתה (נמדדה) באופן טבעי, ולכן קשה להוכיח קשר סיבתי. עם זאת, התיאוריה והממצאים שתוארו לעיל מספקים תמיכה ראשונית להצעה שלפיה לדירוג ביצועים גבוה (לעומת ממוצע) של עובד עשויה להיות השפעה סיבתית שלילית על עמדותיו כלפי AI רבי עוצמה. לפי המחקרים הקודמים, השפעה זו פועלת באמצעות אמון גבוה יותר ביכולתו האישית לעומת האמון ביכולות ה-AI. כהשלמה למנגנון זה, המבוסס על אמון ויכולת של העובדים לעומת ה-AI, אני מציעה בהמשך כי השפעה שלילית זו מונעת גם על ידי מנגנון חדש – חשש של העובד לאובדן אפשרי עתידי של מעמדו ביחס לעמיתים.

השוואה חברתית כנקודת מבט חדשה על סלידה כלפי כלי AI חזקים בטרם הטמעתם בארגון

מחקרים רבים מדגיש את התפקיד החשוב שיכול להיות לתפיסת הפסדים (או סיכונים לתוצאות לא רצויות ומאיימות) ביצירת עמדות שליליות כלפי AI ובתת-שימוש בו, גם כאשר האדם מביע אמון גבוה ביכולותיו של ה-AI (Solberg ואחרים, 2022). כלומר, גם אם מקום עבודתם של העובדים מובטח והם מאמינים שה-AI עשוי לשפר את ביצועיהם, אין זה אומר בהכרח שהם יתמכו בהטמעת כלי AI.

העובדה שהתנגדות ל-AI ממשכה להיות נפוצה גם בנסיבות אלו מלמדת שעמדות עובדים כלפי בינה מלאכותית אינן נגזרות רק מההיבטים האובייקטיביים של הטכנולוגיה, אלא גם מהאופן שבו הטכנולוגיה נתפסת באופן סובייקטיבי על ידי העובדים בהקשר החברתי והארגוני שבו הם פועלים.

בינה מלאכותית אכן עשויה להציב סיכונים סימבוליים ופסיכולוגיים לזהות האנושית, (למשל, פגיעה ביוקרה המקצועית ובאוטונומיה בעבודה) (Hanemaayer, 2021; Jussupow ואחרים, 2022).

על סמך ספרות ההשוואה החברתית (Buunk & Gibbons, 2007; Smith, 2000), התמקדתי בחשש של הפרט מפני אובדן אפשרי של מעמדו היחסי ביחס לעמיתים, כדי להסביר מדוע דירוג ביצועים גבוה עשוי להשפיע לרעה על עמדות כלפי AI כבר בשלב שלפני ההטמעה.

תהליכי השוואה חברתית ותוצאותיהם נחקרו במגוון רחב של תחומים, ובכלל זה בהקשרים ארגוניים (למשל, Brown ואחרים, 2007). כאמור, כהשלמה להתמקדות הקיימת בביטחון של הפרט ביכולתו האישית (לעומת יכולות ה-AI), אני טוענת בהמשך כי דירוג ביצועים גבוה (לעומת ממוצע) עשוי גם להגביר את תפיסת האובדן הפוטנציאלי של המעמד, כלומר את אמונתו של העובד שהטמעת כלי AI רבי עוצמה דווקא בתחום שבו הוא מצטיין עלולה לפגוע במעמדו היחסי בתוך הקבוצה או במיקומו בהיררכיה הארגונית.

במילים אחרות, אף שכלי AI רבי עוצמה עשויים להיות בעלי פוטנציאל (או להיתפס כבעלי פוטנציאל) לשפר את עבודת האדם ולהגדיל את התועלת לארגון בכללותו, התועלת האישית הנתפסת שלהם עבור עובדים מצטיינים מוטלת בספק. עובדים אלו כבר מצויים ביצועים גבוהים, ואילו הסיכון האפשרי הנתפס לפגיעה במעמדם הגבוה יחסית עלול להפוך למשמעותי.

מחקרים קודמים אכן מראים שעובדים מצטיינים עשויים להעדיף את מטרותיהם האישיות על פני מטרות ארגוניות. למשל, הם עשויים לשלוט במשאבים מרכזיים כדי לצמצם את הזדמנויות הלמידה של אחרים (ראו סקירה ב-Asgari ואחרים, 2021).

ביצועי עובדים הם ממד מרכזי להשוואות חברתיות במקום העבודה, בפרט בקרב עמיתים לעבודה המעודכנים היטב בביצועים ההדדיים ומייחסים חשיבות למידע זה (Barr & Conlon, 1994). לעיתים קרובות אנו משווים את עצמנו לעמיתים שביצועיהם הטובים עשויים לאיים עלינו ישירות (Johnson, 2012).

מחקר קודם הדגיש כי איומים שונים (והתגובות הנלוות אליהם) הנובעים מהשוואות כלפי מעלה או כלפי מטה תלויים בשאלה אם הפרטים מבדילים את עצמם בהשוואה לאחרים או מזהים את עצמם עימם (Smith, 2000). בהקשר של המוקד הנוכחי, כאשר עובד מציג ביצועים גבוהים משל אחרים, השוואות כלפי מטה, שבהן הפרט מצפה לדמיון גבוה בביצועים העתידיים

בינו לבין עמיתיו להשוואה (Downward assimilative), עשויות לאיים עליו. זאת משום שהן מגבירות את הסיכוי לאובדן המעמד הגבוה, וכן את הרגשות השליליים הכרוכים בכך.

ואכן, מאחר שהמוטיבציה הבסיסית של הפרט היא לשמר מעמד גבוה בכל ממד רלוונטי לעצמי שלו, ומתוך רצון למנוע איומים עתידיים, אנשים נוטים שלא להמליך על אחרים העולים עליהם בממד הרלוונטי שבו הם מחזיקים במעמד גבוה (Garcia ואחרים, 2010). באופן דומה, איום צפוי על מעמד של עובדים מצד עמיתים המתקדמים במהירות גבוהה יותר, הוביל את העובדים לחתור תחת אותם עמיתים (Reh ואחרים, 2018).

בהתאם לכך, טענתי כי גם השוואה חברתית שכזו (Smith, 2000) מעורבת בהשפעה השלילית של דירוג ביצועים גבוה (לעומת ממוצע) על עמדות מוקדמות כלפי הטמעתם של כלי AI רבי עוצמה בארגון. כאשר עמיתים יכולים להפיק תועלת מכלי AI רבי עוצמה, עובדים בעלי דירוג ביצועים גבוה עשויים להאמין כי היתרון הביצועי שלהם על פני עמיתיהם (או מעמדם הגבוה) הופך לבלתי יציב, דבר המעורר חשש מפני אובדן אפשרי של המעמד.

מעמדו החברתי של הפרט בהיררכיה הארגונית (או מידת ההשפעה ותשומת הלב שהוא זוכה להם בתוך קבוצה, Mitchell ואחרים, 2020) עשוי להתבסס על מאפיינים המשקפים כשירות לביצוע משימות, ובהם הישגי עבר גבוהים (Kehoe ואחרים, 2018; Magee & Galinsky, 2008). יתרה מזו, השאיפה האנושית למעמד חברתי גבוה (והמוטיבציה להגן עליו) נובעת בחלקה מהתועלות הסימבוליות הפנים-אישיות שמעמד זה מקנה (כמו תחושת ערך עצמי ואוטונומיה נתפסת) וכן מתועלות בין-אישיות. לכן אובדן אפשרי של המעמד הוא סיכון סימבולי העלול לפגוע בניבוי עמדות חיוביות כלפי AI עוד בטרם ההטמעה, במיוחד בקרב עובדים בעלי ביצועים גבוהים.

לפיכך במאמר זה שיערתי שתי השערות:

השערה 1. לדירוג ביצועים גבוה (לעומת ממוצע) של עובדים יש השפעה שלילית על עמדותיהם כלפי הטמעת כלי AI רבי עוצמה בתחום שבו הם מחזיקים ביתרון מקצועי, כבר בשלב שלפני ההטמעה.

השערה 2. כהשלמה למנגנון התיאורטי הקיים, המתבסס על הביטחון של הפרט ביכולתו האישית (לעומת יכולות ה-AI),

ההשפעה השלילית של דירוג ביצועים גבוה על עמדות כלפי AI מתואכת גם על ידי תפיסת אובדן פוטנציאלי של מעמד הפרט בהשוואה לעמיתיו.

לסיכום, למרות הזמינות ההולכת וגדלה של שיפור תוצרי עבודה באמצעות אלגוריתמים, תופעת הסלידה מאלגוריתמים ממשיכה להיות נפוצה בקרב עובדים ומקשה על הטמעה מוצלחת של כלי בינה מלאכותית רבי עוצמה. מאמר זה בוחן את ההשפעה השלילית של דירוג ביצועים גבוה על עמדותיהם של עובדים כלפי הטמעת כלי AI רבי עוצמה בתחום שבו הם מצטיינים, כבר בשלבים המוקדמים של תהליך ההטמעה, תוך יישום נקודת מבט של השוואה חברתית. מאמר זה בוחן את אימוץ הבינה המלאכותית בארגונים מנקודת המבט של השוואה חברתית.

הדגש הוא על כלי AI רבי עוצמה המספקים סיוע ישיר בביצוע משימות ובקבלת החלטות בעבודה. כלים אלו מסוגלים להפיק תוצרים או המלצות שקל להשתמש בהם. מאחר שניתן להנגיש אותם באופן נרחב, הם נתפסים לעיתים קרובות כמשווי יכולות (Capability equalizers). תפיסה זו עלולה ליצור ערך נתפס א-סימטרי: עובדים ממוצעים רואים בהם אמצעי לשיפור מהיר, בעוד שעובדים מצטיינים עשויים לראות פחות תוספת שולית לתועלת, ויותר חסרונות בדמות צמצום הבידול בינם לבין אחרים (כלומר אובדן המעמד היחסי הצפוי להם עם הטמעת כלי AI רבי עוצמה בתחום מומחיותם).

כלי AI רבים, ובפרט כאלה המפיקים תוצרים או המלצות ישירות, משנים לא רק את מהירות העבודה אלא גם את נראות הביצועים. אם משימה שהייתה קשה בעבר הופכת ללקלה לביצוע, יותר עובדים יכולים להפיק תוצר שנראה מקצועי ומיומן. תהליך זה עשוי להיות מיטיב מאוד עבור הארגון, אך עלול גם להפחית את ערך האיתות (Signal value) להיותו של עובד מסוים מצטיין או מומחה. הביטוי שבו משתמשים במאמר – "יש יותר מה להפסיד" – לוכד נקודה זו: ככל שמעמדך הנוכחי גבוה יותר, כך תוכל להבחין יותר בחסרונות הנובעים מהשינויים שמצמצמים את הפערים.

הסבר זה, שהוא החידוש המרכזי של המאמר, הוא איום על המעמד או ציפייה לאובדן מעמד יחסי בהשוואה לעמיתים. עובדים מצטיינים עשויים לצפות כי נגישות רחבה לכלי AI תאפשר לעמיתיהם לצמצם את הפער, ומצב זה גורם לכך שדירוגי הביצועים העתידיים נתפסים כפחות יציבים. העובד

עשוי להמשיך להאמין שה-AI הוא יעיל ומדויק ובכל זאת להתנגד להטמעתו, מפני שהדבר יביא לשינוי מעמדו של העובד הבולט בהישגיו. ההטמעה עשויה להתפרש כמעבר מעולם שבו המומחיות היא משאב נדיר, לעולם שבו כישרון מקצועי נפוץ באופן רחב יותר.

זהו היבט חשוב משום שמעמד אינו מושג מופשט. המעמד משפיע לעיתים קרובות על ההחלטה מי יקבל משימות בעלות השפעה גבוהה, מי יזכה לאמון מצד לקוחות או בעלי עניין, למי יש משקל רב יותר בקבלת החלטות, ולמי ניתן מרחב תמרון רב יותר. מערכות ביצועים בארגונים רבים מתגמלות באופן סמוי את העובדים המובילים על עמיתיהם. כאשר העובד המוביל מרגיש איום מצד עמיתו, באופן טבעי עולות בו תגובות הגנתיות. דירוג ביצועים גבוה משפיע גם על הערך העצמי ועל הזהות המקצועית (איום סימבולי), ולכן כשכלי AI מאיימים על מעמדו (הגבוה) של העובד, עובדים מצטיינים עשויים לנקוט עמדה מתגוננת של התנגדות, גם אם במקביל הם מעוניינים בהצלחת הארגון.

אם כן, ביטחון ביכולת האישיות והחשש של עובדים מצטיינים למעמדם הם דברים נפרדים זה מזה. אפשר לפתור את האחד ועדיין להישל בהטמעה אם מתעלמים מהאחר. המסר של יציבות הוא חשוב: אם עובדים יאמינו שהדירוג שלהם לא ישתנה (או שהארגון יגן על ההכרה בהם), עובדים מצטיינים יהיו פתוחים יותר לשילוב של כלי AI רבי עוצמה בתחום עבודתם.

שיטות מחקר ותוצאות

בדקתי את ההשפעה של דירוג ביצועים (גבוה לעומת ממוצע) על עמדות תמיכה של עובדים באמצעות ניסויים מבוקרים שנעשו בקרב עובדים בארה"ב שגויסו דרך פלטפורמת Prolific.

בניסויים מסוימים ביצעו המשתתפים משימה מאתגרת (למשל, ניחוש משקלם של אנשים על סמך תמונות שלהם). המשתתפים הוקצו רנדומלית לשתי קבוצות: קבוצה אחת קיבלה משוב המצביע על כך שהביצועים שלהם במשימה גבוהים יותר משל עמיתיהם, בעוד קבוצת אחרת קיבלה פידבק שהביצועים שלהם ברמה ממוצעת (כלומר, תנאי ניסוי של דירוג ביצועים גבוה לעומת ממוצע). לאחר מכן הוצג להם תיאור של כלי AI קל לשימוש ובעל יכולות גבוהות בתחום המשימה, ושאלו אותם עד כמה הם תומכים בשילובו של

הכלי בשלב הבא של המחקר (שבו יתבקשו להעריך בשנית משקלים של אנשים שונים לפי תמונותיהם).

בניסויים אחרים התבקשו עובדים לחשוב על משימות אמיתיות ממקום עבודתם, שבהן כלי AI יכולים לסייע באופן סביר. המשתתפים הונחו להיזכר במשימה שבה הם נמנים עם בעלי הביצועים הגבוהים, או במשימה שבה ביצועיהם ממוצעים ביחס לעמיתים. לאחר מכן הם העריכו אם הארגון שלהם צריך להטמיע כלי AI רבי עוצמה שיכולים לסייע בביצוע המשימה הזו.

כדי להבין את הסיבות לתמיכה או אי-תמיכה ("ה"למה"), חלק מהניסויים גם מדדו אם המשתתפים חשים ביטחון ביכולת שלהם ביחס ל-AI, ואם הם מצפים לכך ששילוב בינה מלאכותית ישנה את מעמדם ("תחמיר את מעמדי ביחס לאחרים", "תשפר את מעמדי ביחס לאחרים" (קוד הפוך), או "לא תשנה את מעמדי ביחס לאחרים").

הניסוי האחרון המבוסס על תרחיש בעבודה בחן האם יצירת תחושת יציבות בדירוג הביצועים יכולה להפחית התנגדות בקרב עובדים בעלי ביצועים גבוהים. באופן ספציפי, נערכה מניפולציה של דירוג הביצועים (יציב/לא יציב). חלק מהמשתתפים קיבלו מידע נוסף שלפיו בחברות אחרות שהטמיעו את כלי ה-AI המסוים הזה, "כל העובדים הפיקו תועלת באופן שווה, אולי בדרכים שונות. לפיכך, אם הכלי יוטמע במחלקתכם, דירוג הביצועים של העובדים ביחס לעמיתיהם לא צפוי להשתנות". חלק אחר של המשתתפים קיבלו מידע נוסף, שלפיו בחברות אחרות שהטמיעו את כלי ה-AI המסוים הזה "חלק מהעובדים הפיקו יותר או פחות תועלת מאחרים בעקבות הטמעת הכלי. לפיכך, אם הכלי יוטמע במחלקתכם, דירוג הביצועים של העובדים ביחס לעמיתיהם צפוי להשתנות". הניסוי הזה הראה כי ההשפעה השלילית של דירוג ביצועים גבוה (לעומת ממוצע) על עמדות כלפי AI התהפכה כאשר תחושת היציבות של דירוג הביצועים העתידיים התחזקה (מה שכנראה עשוי לנטרל את החשש מפני אובדן פוטנציאלי של המעמד).

לסיכום, חמישה ניסויים שכללו סימולציית הערכת משקל, היזכרות במשימות עבודה אמיתיות ותרחיש במקום העבודה, סיפקו הוכחות עקביות לסיביות של השפעת דירוג הביצועים (יתרון בביצועים בהשוואה לעמיתים לעומת ללא יתרון יחסי) על תמיכה בכלי AI רבי עוצמה בתחום עבודתם של הנבדקים. השפעה זו נבעה בחלקה מהחשש לאובדן מעמד מול עמיתים

השלכות תיאורטיות ויישומיות

ראשית, הרחבת המחקר על גורמים התורמים לסלידה מאלגוריתמים (Mahmud ואחרים, 2022), ועל תפקידם של סיכונים נתפסים ביחסים שבין בני אדם לבינה מלאכותית (Solberg ואחרים, 2022), מתייחסת לפער בהבנתנו כיצד ההקשר החברתי עשוי להשפיע על הטמעת AI. בפרט, אם אדם חושש למעמדו העתידי, הגבלת התקדמותם של עמיתים המדורגים נמוך יותר (באמצעות הגבלת גישתם לכלי AI רבי עוצמה) שומרת על מעמדו הגבוה בהיררכיה הארגונית. לפיכך, המחקר הנוכחי מרחיב גם ממצאים קודמים לגבי התנהגויות עובדים שמטרתן להגן על מעמדם היחסי (Garcia ואחרים, 2010), ומראה כי אי-תמיכה בכלי AI רבי עוצמה יכולה לשמש אמצעי עקיף להשארת עמיתים בעמדת נחיתות יחסית ולשימור פער מעמד מול עמיתים.

שנית, המחקר הנוכחי מראה כי דירוג ביצועים עשוי להשפיע לרעה על עמדות עובדים כלפי AI, לא רק כפונקציה של ביטחון העובד ביכולתו האישית (לעומת יכולת ה-AI) כפי שהוצע על ידי Burton ואחרים (2020), אלא גם בשל מנגנון חברתי חדש – חששם של עובדים מצטיינים מאובדן מעמד. ממצא זה מרחיב את הבנתנו באשר לסיבות שבגללן מומחים מפגינים סלידה מאלגוריתמים יותר מאשר אחרים (Allen & Logg; Choudhury, 2022).

שלישית, בעוד שאמון ביכולת ה-AI קשור בדרך כלל לעמדות חיוביות כלפיו (Gliksion & Woolley, 2020), הממצאים הנוכחיים מראים שגם כאשר בינה מלאכותית יכולה בבירור לשפר את עבודתם, עמדות העובדים כלפי בינה מלאכותית בשלב שלפני ההטמעה יכולות להיות מושפעות לרעה מגורמים חברתיים, ובפרט מהשוואות חברתיות. לפי מחקרים קודמים, השוואות חברתיות מאיימות עשויות להוביל להתנהגויות שיכולות להועיל לפרט בטווח הקצר, אך בטווח הארוך להזיק למערכות יחסים, לקבוצות ולארגונים (Johnson, 2012). בהרחבת ממצאים אלה לתחום ה-AI, המחקר הנוכחי מציע כי השוואות חברתיות עשויות לעורר מניעים של הגנה עצמית, שבסופו של דבר מסכנים את ההטמעה המוצלחת של כלי AI רבי עוצמה בארגונים.

מנקודת מבט מעשית, עובדים עלולים שלא במתכוון לפגוע בביצועי הארגון מתוך רצון להגן על מעמדם האישי. הממצאים הנוכחיים מדגישים את האופי המורכב של עבודה עתידית,

לעבודה, מנגנון חברתי חדש המשלים את ההסבר המקובל המתמקד בביטחון העצמי של האדם ביכולתו האישית (לעומת האמון ביכולת ה-AI).

הממצאים מצביעים על כוחם של איומים סימבוליים, מכיוון שההשפעה השלילית של ביצועים גבוהים על העמדות הופיעה הן כאשר לא היו תמריצים כספיים לביצועים גבוהים והן במצבים שבהם התקיימו תמריצים.

באילו סביבות ארגוניות המנגנון הזה עלול להתחזק?

בהרבה ארגונים השכר תלוי במידה רבה בביצועי העובד והמנגנון של תשלום לפי ביצועים הוא נפוץ (Gerhart et al., 2009). לכן, לאופן שבו ביצועים מתורגמים לשכר בפועל עשויה להיות השפעה. בפרט, בחלק מהניסויים שערכתי נמצא כי כשהקריטריונים לקביעת שכר היו יחסיים (לעומת אבסולוטיים), הדבר אף החריף את הקשר בין החשש מאובדן מעמד לבין עמדות בנוגע לבינה מלאכותית.

ממצאים אלו יכולים לשפוך אור על האופן שבו ניתן להחליש קשר (ראו פרק "המלצות למנהלים").

הקשר שבין תפיסת אובדן מעמד לבין עמדות כלפי AI עשוי להתחזק בתחומים שבהם היוקרה המקצועית נובעת מיכולת ליצור תפוקה במהירות, ובתחומים שבהם AI יכול לייצר טיוטה ראשונית סבירה. זה כולל סוגים רבים של כתיבה, תכנות, ניתוח, תכנון ותקשורת עם לקוחות.

התופעה עשויה להתחזק גם בתפקידים שבהם עמיתים יכולים לצפות בתוצרים ולהשוות ביניהם באופן ישיר. בסביבות אלו, השאלה "מיהו הטוב ביותר" היא תחרות גלויה על מעמד ה-AI, נתפס ככזה שעשוי לשנות את כללי המשחק.

באופן דומה, הקשר עשוי להתחזק בארגונים בעלי תרבות ארגונית תחרותית, שבהם יש דגש על דירוגי מי מעל מי, ובפרט בארגונים שבהם הדירוגים או המעמדות אינם יציבים וכל שינוי ארגוני (לרבות הטמעת AI) עשוי לערער אותם.

שמנהלים צריכים לשקול בעת שילוב בינה מלאכותית בארגונים. חיזוק התמיכה של ההנהלה או של עמיתים בבינה מלאכותית עשוי שלא להספיק כדי למתן את ההשפעה השלילית של אובדן מעמד נתפס. לכן מנהלים צריכים לשקול לא רק היבטים טכנולוגיים של ממשק עובד-בינה מלאכותית, אלא להתחשב גם באופן שבו שילוב כלי AI עשוי להשפיע על יחסי עובד-עובד, על תהליכי השוואה חברתית, ועל האקלים התחרותי הכללי בתוך קבוצות עבודה.

המלצות למנהלים

צעדים שמומלץ ליישם בשלבים ראשונים (אף טרם תהליך ההטמעה):

- ראשית, הכירו בכך שעובדים עשויים להפגין התנגדות "שקטה" דווקא לכלי AI חזקים. בפרט, התנגדות של עובדים מצטיינים עשויה להיות קשורה להיבטים חברתיים ולא רק טכנולוגיים.
- ערכו ראיונות עם עובדים ושאלו אותם מה לדעתם ישתנה בהיבטים של מוניטין ומעמד. השתמשו בשאלות השלכה, כגון "האם הכלי עשוי לשנות את מעמדם של עובדים ביחס לעמיתיהם בארגון וכיצד?", "איך לדעתך עובדים עשויים להרגיש עקב שינוי זה?".
- בחרו בקפידה את מסגור ההטמעה. AI יכול להיות מוצג ככלי לפרודוקטיביות אישית או כשדרוג קולקטיבי של איכות. שימו לב כי תגמול אישי (לעומת קולקטיבי) עלול להגביר תחרות פנימית ולחזק התנגדויות.
- העבירו מסר רשמי וברור שנוגע ליציבות דירוגים עתידיים ותפיסות הזדמנות: ה-AI נועד לשפר תהליכים ולחזק את המצטיינים ולא מאיים על מעמדם. בפרט, אם הדירוגים בארגון יחסיים, צריך לוודא שה-AI לא נתפס ככלי שמערער היררכיה. מסר אפקטיבי חייב לכבד את המקצועיות והמיומנות של המצטיינים ולהגן על מעמדם היחסי.

בשלב מתקדם יותר:

- צרו "חוזה מעמד" אמין: הגדירו מנגנונים ניהוליים תומכים כדי שמסר היציבות יהיה מגובה ולא רק בגדר סיסמה. למשל, הגבירו שקיפות במדידה ובהערכה לתקופת ההטמעה (מה נמדד, איך, ומדוע). הגדירו מדדי הערכה חדשים לשימור מעמד שאינם קשורים רק בביצועים, כגון מדדים שמתגמלים "שימוש איכותי" ולא רק לפי תפוקה.

כיצד מנגנון זה עשוי לבוא לידי ביטוי בהתנהגות עובדים – אינדיקציות פרקטיות (סימני התראה) למנהלים

התנגדות המבוססת על מעמד כמעט שאינה מופיעה כסירוב ישיר. במקום זאת, היא עשויה להופיע דרך מסגור עדין, שיח של עובדים והשתתפות סלקטיבית:

- שיח העוסק בהוגנות, בקריטיציזם ובהיבט הנראות. אם נושאים אלה דומיננטיים, סביר שההתנגדות של מצטיינים משקפת דינמיקות של מעמד ולא רק בעיות שימושיות או טכנולוגיות.
- עובדים מצטיינים עשויים לדבר על מה יאבד להם ולא על מה ירוויחו מה-AI.
- עובדים מצטיינים עשויים לתאר את הכלי כ"בסדר, אבל לא לעבודה רצינית", ובכך למקם את עצמם כמי שנמצאים מעליו.
- הם עשויים למקד את המשוב בכשלים נדירים או במקרי קצה ולהגביר ספקנות כלפי ה-AI, שכן כשלים כאלה מספקים הצדקה להשארת ה-AI בשוליים ולא בליבת העבודה.
- עובדים אלו גם עשויים גם להתנגד להנגשה רחבה של ה-AI ולתמוך באימוצו "רק לקבוצה מצומצמת" או "רק למתחילים".
- לבסוף, הם עשויים להימנע משיתוף ה-AI בתהליכי עבודתם משום ששיתוף כזה מפחית את הייחודיות שלהם.

המאמר מסייע למנהלים לפרש מחדש אותות מסוג זה. לא כל התנגדות היא בהכרח התנגדות על רקע מעמדי – החשש לאיכות תוצרי ה-AI יכול להיות גם אמיתי. אולם כאשר דווקא העובדים המצטיינים מתנגדים בעקביות לשילוב כלי AI רבי עוצמה בעבודת הליבה, על מנהלים לבחון אם תהליך ההטמעה מאיים על יתרון יחסי שזכה להכרה ולתגמול לאורך שנים.

- למניעת תחרותיות, לפחות בתקופת ההטמעה, רצוי לשלב רכיבים של מדידה אבסולוטית (ולא יחסית) או צוותית (ולא אישית).
- שתפו מצטיינים בבניית תהליך ההטמעה: ניתן למשל להזמין אותם לתפקידי הובלה בתהליך ההטמעה, לשמש כ"בעלי בית" ולמומחים הפורמליים של ההטמעה (סטטוס חלופי שמגדיל שליטה ומפצה על האיום). תנו להם הזדמנות לספק פידבק בונה על השינוי.
- צרו תפקידים גלויים של "מצוינות מבוססת AI", כמו סוקרי איכות, אחראי סיכונים תחומיים ומדריכי שימוש נכון ב-AI. תפקידים אלו משמרים את יוקרת המומחים ובמקביל מאיצים התפשטות כלי AI בארגון. ספרו את סיפורי ההצלחה הנכונים, והדגישו שיקול דעת אנושי, אחריות מקצועית וקבלת החלטות, ולא רק מהירות או יעילות של AI, כדי שמומחיות תישאר נראית ומוערכת.
- הסבירו כיצד מצוינות תוערך לאחר הטמעת ה-AI. אפשרו למצטיינים להגדיר סטנדרטים של איכות ושל ניהול סיכונים. כך הארגון מוגן והמעמד של מומחיות אנושית נשמר.
- ספקו לעובדים ערוץ תקשורת לדווח על חששות הקשורים

בסטטוס והוגנות בלי להיתפס כמתנגדים לשינוי. למשל, מנגנון לערעור/ביקורת לעובדים שמרגישים שנפגעו מבחינה מעמדית או הערכתית עקב הטמעה.

לסיכום,

- אל תתעלמו מההיבטים החברתיים של ההטמעה. מדובר בטעות נפוצה. כאשר הנהלה מתמקדת רק בטכנולוגיה ומתעלמת מדינמיקות חברתיות שעלולות להשתבש, הטמעת AI עלולה להיכשל בדרכים שקטות: פחות התנסות בכלי, פחות למידה ופחות התפשטות של השימוש בכלים, גם בלי התנגדות גלויה.
- התייחסו לתפיסות ולעמדות העובדים לפני ההטמעה כאל סמן מקדים להצלחת התהליך: תפסו את התחושות בשלב מוקדם וטפלו בחששות השונים.
- התאימו מסרים, מנגנונים ותפקידים עבור עובדים מצטיינים וכישרונות מתפתחים.

פרופ' אילנית סמן טוב-נחליאלי ilanitsn@tauex.tau.ac.il

- Allen RT, Choudhury P (2022) Algorithm-Augmented Work and Domain Experience: The Countervailing Forces of Ability and Aversion. *Organ. Sci.* 33(1):149–169.
- Asgari E, Hunt RA, Lerner DA, Townsend DM, Hayward ML, Kiefer K (2021) Red giants or black holes? The antecedent conditions and multilevel impacts of star performers. *Acad. Manage. Ann.* 15(1):223–265.
- Barr SH, Conlon EJ (1994) Effects of distribution of feedback in work groups. *Acad. Manage. J.* 37(3):641–655.
- Brown DJ, Ferris DL, Heller D, Keeping LM (2007) Antecedents and consequences of the frequency of upward and downward social comparisons at work. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 102(1):59–75.
- Buunk AP, Gibbons FX (2007) Social comparison: The end of a theory and the emergence of a field. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 102(1):3–21.
- Call, M. L., Nyberg, A. J., & Thatcher, S. (2015). Stargazing: An integrative conceptual review, theoretical reconciliation, and extension for star employee research. *J. Appl. Psychol.* 100(3), 623–640.
- Campbell EM, Liao H, Chuang A, Zhou J, Dong Y (2017) Hot shots and cool reception? An expanded view of social consequences for high performers. *J. Appl. Psychol.* 102(5), 845–866.
- Ericsson KA, Towne TJ (2010). Expertise. *Wiley Interdisciplinary Reviews: Cognitive Science*, 1(3):404–416.
- Garcia SM, Tor A, Schiff TM (2013) The Psychology of Competition: A Social Comparison Perspective. *Perspect. Psychol. Sci.* 8(6):634–650.
- Gerhart B, Rynes SL, Fulmer IS (2009) Pay and Performance: Individuals, Groups, and Executives. *Acad. Manage. Ann.* 3(1):251–315.
- Glikson E, Woolley AW (2020) Human trust in artificial intelligence: Review of empirical research. *Acad. Manage. Ann.* 14(2):627–660.
- Goddard K, Roudsari A, Wyatt JC (2012). Automation bias: a systematic review of frequency, effect mediators, and mitigators. *J Am Med Inform Assoc.* 19(1):121–127.
- Hanemaayer A (2021) Don't touch my stuff: historicising resistance to AI and algorithmic computer technologies in medicine. *Interdiscip. Sci. Rev.* 46(1–2):126–137.
- Hendricks JL, Call ML, Campbell EM (2023). High performer peer effects: A review, synthesis, and agenda for future research. *J. Manage.* 49(6):1997–2029.
- Johnson C (2012) Behavioral responses to threatening social comparisons: From dastardly deeds to rising above. *Soc. Personal. Psychol. Compass* 6(7):515–524.
- Jussupow E, Spohrer K, Heinzl A (2022) Identity Threats as a Reason for Resistance to Artificial Intelligence: Survey Study with Medical Students and Professionals. *JMIR Form. Res.* 6(3):e28750.

- Kehoe RR., Lepak DP, Bentley, FS (2018). Let's call a star a star: Task performance, external status, and exceptional contributors in organizations. *J. Manage.* 44(5):1848–1872.
- Kellogg KC, Valentine MA, Christin A (2020) Algorithms at work: The new contested terrain of control. *Acad. Manag. Ann.* 14(1):366–410.
- Leonard-Barton, D. (1985). Experts as negative opinion leaders in the diffusion of a technological innovation. *Journal of Consumer Research*, 11(4), 914–926.
- Lewis, L. K., & Russ, T. L. (2012). Soliciting and using input during organizational change initiatives: What are practitioners doing. *Management Communication Quarterly*, 26(2), 267–294.
- Logg JM, Minson JA, Moore DA (2019) Algorithm appreciation: People prefer algorithmic to human judgment. *Organ. Behav. Hum. Decis. Process.* 151:90–103.
- Magee, J. C., & Galinsky, A. D. 2008. Social hierarchy: The self-reinforcing nature of power and status. *Acad. Manage. Ann.* 2: 351–398.
- Mahmud H, Islam AKMN, Ahmed SI, Smolander Kn(2022). What influences algorithmic decision-making? A systematic literature review on algorithm aversion. *Technol. Forecast. Soc. Change.* 175. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121390>
- Mayfield P (2014). Engaging with stakeholders is critical when leading change. *Ind. Commer. Train.* 46(2), 68–72.
- Michlitsch JF (2000). High-performing, loyal employees: the real way to implement strategy. *Strategy & Leadership.* 28: 28–33.
- Mitchell RL, Bae KK, Case CR, Hays NA (2020) Drivers of desire for social rank. *Curr. Opin. Psychol.* 33:189–195.
- Reh S, Tröster C, Van Quaquebeke N (2018) Keeping (future) rivals down: Temporal social comparison predicts coworker social undermining via future status threat and envy. *J. Appl. Psychol.* 103:399–415.
- Rogers EM (1982) *Diffusion of Innovations*, 3rd ed., The Free Press, New York.
- SimanTov-Nachlieli, I. (2025). More to lose: The adverse effect of high performance ranking on employees' preimplementation attitudes toward the integration of powerful AI aids. *Organization Science*, 36(1): 1–20.
- Smith, RH (2000). Assimilative and contrastive emotional reactions to upward and downward social comparisons. *Handbook of social comparison: Theory and research*, 173–200.
- Solberg E, Kaarstad M, Eitrheim MHR, Bisio R, Reegård K, Bloch M (2022) A Conceptual Model of Trust, Perceived Risk, and Reliance on AI Decision Aids. *Group. Organ. Manag.* 47(2):187–222.