

דרכים לגיבוש זהות ניהולית

מאת: טל בן עמי וטל פרי הלפרין, חברת גאיה פיתוח ארגוני

התיאו רטיקנים המרכזיים שעסקו בנושאי זהות, הדגישו את החשיבות של התגברות על משבר (במובן של חיפוש ועיסוק) לפני שניתן לגבש זהות מגובשת. על פי אריק אריקסון, משבר הזהות המרכזי שחוה אדם, מתרחש בתקופת גיל ההתבגרות. פתרון טוב של המשבר מאפשר לו להפוך לאדם בוגר בעל זהות ברורה. כמובן שאדם יחוה במהלך חייו משברים נוספים בהם ישאל את עצמו "מי אני?", אך אם עבר בהצלחה את אותו משבר זהות חריף של גיל ההתבגרות, הוא יוכל לפתור בהצלחה גם את המשברים הבאים בחייו ולפעול מתוך תחושת עצמי קוהרנטית ויציבה.

מרסייה, שהמשיך את דרכו של אריקסון, דיבר על ארבע עמדות זהות, התלויות בין שני צירים – מחוייבות ומשבר. משבר – במובן של חיפוש ועיסוק פעיל בבחירה בין עיסוקים, אמונות וערכים. מחוייבות היא מידת ההשקעה באותם אמונות וערכים שנבחרו, ומידת החיבור של האדם אל הזהות שהתגבשה. ניתן להציג את המודל של מרסייה באופן הבא:

משבר מתקיים/מתקיים	משבר לא מתקיים	
השעייה (מורטוריום)	זהות מפוזרת	מחוייבות לא קיימת
זהות מגובשת	זהות משועבדת	מחוייבות קיימת

בעל הזהות המגובשות הוא זה שחוה משברים אישיים ועבר תהליך של בדיקה וחיפוש, ופתר אותם בדרכו. כתוצאה מפתרון המשברים נוצרה מחוייבות אישית לדרך, הכוללת, בין היתר, אמונות ומערכת ערכים אישית. הנחת היסוד לגבי התפתחות זהות ניהולית, היא שככל שהמנהל יהיה בעל זהות מגובשת (באופן אישי וכמנהל בארגון), כך הוא יהיה בעל עמדה פנימית יציבה ובעל מחוייבות משמעותית יותר לתפקידו הניהולי ולארגון. כך יצליח בשילוב הראוי של נאמנויות לעצמו ולתפקידו בארגון בקבלת החלטות, בהובלת כפיפים, בייצוג המערכת וכד'.



כיצד יכולה הסביבה הארגונית לקדם את גיבוש הזהות של המנהלים:

עידוד חיפוש עצמי וחיפיה לאלטרנטיבות

יצירת אווירה המעודדת שאילת שאלות הקשורות לזהות והצגת חלופות לתשובות שהתקבעו, גורמת למנהלים לרצות לעסוק בשאלות אלו. ניתן לעשות זאת על ידי הצגת ריבוי תשובות אפשרויות לשאלות אישיות מורכבות ומציאת פתרונות חלופיים לבעיות במגוון הקשרים. הצגה של היתרונות והחסרונות של כל אחת מהאפשרויות, מחזקת את הצורך של העובדים למצוא כמה שיותר אפשרויות לבדיקה לפני שמנסים להגיע לפתרונות – בשאלות הנוגעות לעבודה או לחיים האישיים. טוב יעשה הארגון אם יעודד (ככל שהדבר ניתן) חיפוש וחקירה על חשבון דרישה לקבלת החלטות מהירה.

חשיפה לדמויות מודל שעוברות או עברו משבר זהות

חשיפה כזו מקדמת שיח של חיפוש מסוג זה גם באחרים. היא מעניקה למנהלים רשות להכיר בספקות הקיימים בעצמם ובאחרים בנושאים הקשורים לזהות אישית ומקצועית. הזדהות עם דמויות המודל מקדמת שקילת אלטרנטיבות לפעולה. מפגשים בהם דמויות מודל מציגות את האופן שבו פעלו בנושאי שאלות זהות, וחולקות עם אחרים את הצעדים שלקחו בייסוד מחויבויות בעלות משמעות, יכולים לתת רעיונות טובים לאחרים שאינם נמצאים באותו שלב בתהליך יצירת הזהות. ניתן לעשות זאת כחלק משיתוף בקבוצת עמיתים, או בהרצאה לאחריה יתקיים דיון.

עידוד להתנסות וטעייה

ככל שהמנהל חשוף ליותר אפשרויות התנסות במצבים שונים ומגוונים, שמחייבים מציאת פתרונות שונים, כך הוא לומד על דרכי הפעולה שעובדות ו/או שלא עובדות עבורו. ככל שהארגון מעודד טעויות, הוא מעודד למעשה את המנהלים להתנסות גם באפשרויות חדשות השונות מדרכי ההתנהגות המוכרות להם ולהעזי יותר, גם במחיר של טעות. ככל שיש בידי המנהל אסטרטגיות פעולה והסתגלות רבות יותר, כך תהיה זהותו מגובשת יותר בסופו של דבר.

הקניית מיומנויות חברתיות

פיתוח זהות מגובשת דורש מיומנויות רגשיות וקוגניטיביות. התקדמות של המנהל ביכולתו להבין אנשים אחרים, קבוצות וחברות על מנת להבין את נקודת מבטו של האחר, מאפשרת



לשחרר תפיסות עצמי ויכולה להוביל לתחושת זהות אינטגרטיבית יותר. ניהול קבוצת עמיתים מאפשר מתן וקבלת משוב על אופני פעולה שונים, פיתוח נורמות שיח ולמידת עמיתים.

הקניית יכולות אינטרוספקטיביות

היכולת להתבוננות פנימית הינה מכרעת בתהליכי פיתוח זהות. שאלות של ההיסטוריה האישית של הפרט – מי הייתי כילד, מי אני עכשיו? מי אני עתיד להיות? – מחזקות תחושת יציבות לאורך זמן בעזרת מציאת הקשרים בין ה'אני', דרך מי שאני היום ומי שאני רוצה להיות. שאלות אלו מקדמות גדילה פסיכולוגית של המנהל. דרכים נוספות לקדם התבוננות פנימית הן באמצעות כתיבה אישית הממקדת את תשומת הלב בעצמי ובתהליכי קבלת החלטות, ובאמצעות תהליך חניכה צמוד של מנהל בכיר בארגון (מנהל ישיר או אחר) או חניכה חיצונית. כמו כן, היחיד יכול להיעזר בקבוצת העמיתים בחיפושיו אחר תשובה לשאלה 'מי אני?'. קבוצת השווים מחזקת את היכולת לתפוס את העצמי מפרספקטיבה של האחר.

מקורות:

Marcia, J. E. (1966). Development and Validation of Ego-identity status.

Journal of Personality and Social Psychology, 3, 551-558.

Marcia, J. E. (1967). Ego identity status: Relationship to Change in Self-

esteem, "General Maladjustment," and Authoritarianism. *Journal of*

Personality, 35, 118-133.

Marcia, J. E. (1968). The Case History of a Construct: Ego identity status. In

E. Vincake, (Eds.), *Readings in General Psychology*. New York: Van Nostrand

Reinhold.



Waterman, A. S. (1989). Curricula Interventions for Identity Change: Substantive and Ethical Considerations. *Journal of Adolescence*, 12, 389-400.

בן עמי, ט., פרדו, ר. "זהות וזהות קצינית - הליך פיתוח הזהות בקורס הקצינים - מסמך יסוד", מסמך פנימי - בית הספר למנהיגות

אריקסון, א. (1965). ילדות וחברה: פסיכולוגיה של האדם בתמורות הזמן. תל אביב: ספריית פועלים.

אריקסון, א. (1987). זהות: נעורים ומשבר. תל אביב: ספריית פועלים.