

כנס גאיה – הטוב, הרע והמבולבל.. בין זהות אישית לזהות ארגונית בעידן של שינוי

### תיאוריה ויישום בתהליכי גיבוש זהות ארגונית

זהות מהווה כיום את אחד הנושאים הפופולאריים ביותר במחקר ארגוני. זהות הינה מושג מרכזי ומשפיע על היבטים תפקודיים בארגונים, דוגמת משמעות ומחויבות, נאמנות והשתייכות, אסטרטגיה וקבלת החלטות, יציבות מול שינוי, מנהיגות והובלה, יחסים בתוך קבוצה ובין קבוצות בארגון וכדומה.

ארגונים, כמו אנשים מתמודדים עם שאלות של הגדרת זהות ומשברי זהות, ונעים בצורה מתמדת – בין אם מודעת ובין אם לאו – על גבי הצירים שבין זהות אישית, זהות מקצועית/ניהולית, זהות צוותית וזהות ארגונית. מסמך זה, בא אפוא לבחון את המענה לשאלה:

מהם מאפייניו של התהליך שבאמצעותו נחשף ומתגבש אותו "מצפן פנימי" המאפשר לארגון, למנהלים ולעובדים בתוכו לשרת אפקטיביות ארגונית גבוהה?

### מהי זהות ארגונית?

המושג זהות ארגונית הוא מושג יחסית חדש, אשר הוזכר לראשונה במאמר פורץ הדרך מ-1985, של אלברט ו-ווטן. החוקרים הגדירו זהות ארגונית כמאפיינים שהם מרכזיים ויציבים של הארגון, אשר מבדילים אותו מארגונים אחרים. בהמשך, הדגישו תיאורטיקנים אחרים דווקא את האופי הדינאמי והמשתנה של הזהות הארגונית. הם המשיגו מחדש את הזהות הארגונית כמושג רופף ולא-יציב, שלעיתים קרובות ניתן להגדרה מחדש ושינוי על ידי חברי הארגון. מצד אחד, תחושה חזקה של זהות ברורה, מספקת לארגונים "מצפן" - ביטחון להיות פרואקטיביים ולהימנע או להתגבר על משברים. מצד שני, ההתמקדות בדינאמיות שבהגדרת הזהות הארגונית מתייחסת ליכולת ההסתגלות של הארגון למציאות העכשווית המשתנה.

## עקרונות מנחים בתהליך הבניית זהות ארגונית

◆ עיצוב זהות ארגונית כחלק מתהליך חקירה, ערעור ומשבר:

התיאוריה ההתפתחותית של אריק אריקסון, מתייחסת לכל שלב בהתפתחות האדם כדילמה אשר בה מוצג משבר (Crisis). על-מנת לגבש את זהותו כאדם בוגר, עליו לעבור בהצלחה משבר זה. עוד מציין אריקסון שתקופת "משבר הזהות", המתרחשת בגיל ההתבגרות, מאפשרת התנסות וטעייה שהן משמעותיות להמשך עיצוב זהות האדם.

ג'יימס מרסייה מציג את התפתחות הזהות כתלות בשני צירי יסוד – משבר ומחויבות. משבר – מידת החיפוש והבחינה של האדם בשאלת הזהות העצמית ובבחירה בין עיסוקים, אמונות וכו'. מחויבות – מידת ההשקעה הפעילה בעיסוק ובאמונות שנבחרו והחיבור של האדם לזהות שהתגבשה. אדם שעבר את משבר הזהות וחש מחויב לערכים, לאמונות ולעיסוקים שלו הוא אדם בעל זהות עצמית מגובשת. גם אריקסון וגם מרסייה שמו במרכז התיאוריה שלהם את נושא המשבר, אותו חייב אדם לעבור לשם גיבוש זהותו.

ניתן להתייחס לתהליך גיבוש הזהות הארגונית באנלוגיה לתהליך שעובר אדם. כמו אנשים, כך גם ארגונים והעובדים בהם נדרשים להתמודד עם משברים, המערבים חקירה, בדיקה, ערעור מחויבות וגיבוש מחדש, במטרה לגבש ולעצב את זהותם הייחודית. שעת כושר והזדמנות פז לעיסוק בנושא הזהות הארגונית הם דווקא מצבי משבר, שינויים, או צמתים משמעותיים בחיי הארגון, כולל שינויים טבעיים בארגון.

בעיקר בזמנים כאלה וגם בתקופות שגרה, תפקידו של איש משאבי אנוש הוא לחולל ולאפשר את הדיאלוג הזה, דרך שאלת שאלות ושיח בין חברי הארגון לאורכו ולרוחבו.

◆ עיצוב זהות ארגונית בדיאלוג שבין אנשים וזהויות במרחב הארגוני

זהות ארגונית הנה למעשה תוצר של הבנייה קולקטיבית – חקירה משותפת של חברי הארגון את מאפייני הליבה (המרכזיים, ייחודיים ויציבים) שלו, שאיתם חברי הארגון מזוהים או מזדהים ברמות שונות. גיבוש הזהות הארגונית נוצר בתווך שבין הבניית זהות היחיד להבניית הזהות הקולקטיבית בארגון. וכך, תהליך גיבוש הזהות הארגונית נוצר בתהודה של מפגשים בין זהויות בארגון.

יצירת זהות קוהרנטית, יציבה ומתמשכת, דורשת תהליך חקירה משותפת ודיאלקטיקה, בכדי להתבונן ולעתים גם לסדוק את מושג הזהות ובסופו של דבר לעצב אותה מחדש.

תהליך בניית הזהות נעשה על פי רוב בקרב קבוצת ההשתייכות של הפרט, ומשרת את החקירה סביב שאלות כגון: "מי אנחנו כארגון" שנידונות בין חברי הארגון. תהליכי חקירה משותפת של זהות ארגונית מאפשרים התחברות לתהליכי הגיבוש וההשתנות של הזהות הקולקטיבית ממקום מודע ומשפיע.

### "איך עושים את זה?" – נדבכים בגיבוש זהות ארגונית

הנחת יסוד מרכזית היא שתהליך הבניית הזהות הארגונית נוצר במארג השיח בין פרטים בארגון; תהליך זה נבנה במעגלי השיח הארגוניים הבאים:

- ◆ **זהות הפרט בארגון:** כינון הדיאלוג בין הזהות האישית, המקצועית והארגונית של פרטים בארגון, במקצועות ובתחומי העיסוק השונים בארגון.
- ◆ **זהות ניהולית:** בחינת הזהות האישית והניהולית הייחודית בארגון
- ◆ **זהות צוותית:** גיבוש ההבנה לגבי "מי אנחנו כצוות בארגון", תוך עיסוק בדיאלוג שבין זהות הצוות לזהות הארגון
- ◆ **זהות הקבוצה בארגון:** בחינת הייחודי לקבוצה (מחלקה/יחידה/אזור) כנדבך מרכזי בארגון והמשתף לה ולארגון השלם שאותו היא מרכיבה
- ◆ **הארגון השלם:** עיסוק במענה לשאלה "מי אנחנו כארגון?" הן כמסגרת שיח נפרדת והן כתוצר של מרכיבי השיח ברמות השונות בארגון.

כאמור, תהליך גיבוש הזהות "מתהווה בתנועה". כפי שיוסבר להלן, ניתן לעסוק בו דרך פלטפורמות קיימות של פיתוח ארגוני, על בסיסן מתקיים תהליך שלם.



## מודל מארגן בגיבוש זהות ארגונית



### כיצד ניתן לעבוד על גיבוש הזהות בארגון?

תהליך גיבוש זהות ארגונית וזהות של חברי הארגון הינו תהליך הנבנה תוך התבוננות, חקירה פנימית ושיח בין חברי הארגון. זהו תהליך מקיף אך מודולרי המשלב מספר נדבכים שמבנים באמצעות שיח ארגוני אותנטי ועבודת עומק את הזהות של הארגון.

## מבנה תהליך ארגוני מקיף לגיבוש זהות ארגונית

תהליך פיתוח וגיבוש הזהות הארגונית מתבצע ב"שיטת המפל" – עבודת Top-down יחד עם היזון חוזר מהעובדים תוך כדי התהליך, לשם יצירת תחושת שותפות ומעורבות, כמו גם תיקוף של התהליך. כשלב מקדים לתהליך מתבצע אבחון ארגוני שמהווה גם אמצעי לאיסוף פידבקים מאנשי הארגון תוך כדי התהליך. האבחון הארגוני כולל קבוצות מיקוד, ראינות עם ספקים/לקוחות/יחידות גבול ארגוניות ועוד.

- ↪ התהליך נפתח בסדנה של הנהלת הארגון לחקירת הזהות הארגונית, הדימוי הארגוני וגיבוש זהות ארגונית רצויה.
- ↪ בשלב השני חברי ההנהלה מובילים תהליך חקירת זהות ברמת החטיבה עם הצוות הניהולי שלהם. שלב זה מאפשר חקירה של הזהות הקבוצתית הייחודית כמו גם בחינה וקבלת פידבק ממנהלים בארגון על הזהות הארגונית שגובשה בהנהלה.
- ↪ שלב שלישי הוא חקירת המפגש בין הזהות האישית לזהות הארגונית של כל אנשי הארגון. שלב זה מאפשר שיח תוך ארגוני מקיף התורם לגיבוש הזהות הארגונית וכן מאפשר קבלת היזון חוזר על מאפייני הזהות הארגונית שגובשה.
- ↪ שלב נוסף הוא חקירת הזהות הניהולית והזהות הפרופסיונאלית של מנהלים ואנשי פרופסיה בארגון, ובחינת הזיקה בין זהות זו לזהות האישית ולזהות הארגונית. שלב זה יכול לבוא במקביל או במקום השלב השלישי, תלוי במידת ההתאמה לאוכלוסיות בארגון.
- ↪ לאחר השלבים המתוארים לעיל ייערך מפגש הנהלה נוסף לבחינת הזהות הארגונית לאור הפידבקים שהתקבלו מאנשי הארגון וגיבוש של הזהות הארגונית כפי שתוצג לאנשי הארגון.
- ↪ סיום התהליך בתקשור הזהות הארגונית לאנשי הארגון באמצעות כנס חברה כללי או באמצעות המנהלים.
- ↪ התהליך מורכב ממודלות שונות, אשר **ניתנות ליישום בנפרד** ולא רק כחלק מתהליך כולל ומקיף. למשל: עבודה על זהות עם יחידה ארגונית מסוימת או עם צוות מסוים כמו גם עם אוכלוסיות ספציפיות כמו מנהלים בדרג מסוים או אנשי פרופסיה. **זאת בהתאם לצרכים המזוהים על ידי הארגון.** כמו כן התהליך המוצע לעיל מותאם לכל ארגון על מאפייני וצרכיו הייחודיים בשותפות עם הארגון. להלן יפורטו המודלות השונות.

## מי אנחנו?

אבחון הזהות  
הארגונית

### מי אנחנו? אבחון הזהות הארגונית

שלב אבחון הזהות הארגונית משמש ליצירת תשתית לתהליך גיבוש הזהות בארגון, או לחילופין, כתהליך העומד בפני עצמו וכמודל תיאורטי ויישומי באבחון ארגוני.

בתהליך מעין זה, נעשה ניתוח מעמיק של מאפיינים גלויים וסמויים בזהות הארגונית, כפי שבאים לידי ביטוי בתהליכי ליבה ארגוניים.

על מנת לאפשר תוקף גבוה של תהליך אבחון הזהות הארגונית, המנתח בצורה מהימנה את זהות הארגון, אנו מאמינים בחקר משותף (Co-Inquiry), שבו בעלי תפקידים המשמשים כ"סיסמוגף ארגוני" – דוגמת מנהל מש"א, מנהלים נוספים ובעלי תפקידים בליבת הארגון – לוקחים חלק בחקירת ה-DNA הארגוני.

איסוף וניתוח המידע באבחון כולל, בין היתר, שימוש בקבוצות מיקוד, ראיונות אישיים וקבוצתיים עם אוכלוסיות ליבה לצד יחידות גבול ארגוניות, ועם ספקים ולקוחות, וכן ניתוח תוכן וניתוח שיח של תוצרי פרסום ויחסי ציבור של הארגון.



### המצפן הארגוני: עבר הווה, עתיד

**סדנת הנהלה שמטרתה** חקירת הזהות הארגונית על ידי הנהלת הארגון לשם זיקוק וגיבוש הזהות הארגונית הנשאלת. חקירה זו כוללת מספר שלבים.

- **שלב 1: "מי אנחנו?"** – זיקוק הזהות הארגונית הקיימת באמצעות התבוננות וחקירה פנימית, למידת הנרטיבים הארגוניים הקיימים וחקירה "ארכיאולוגית" של סיפורים מכוננים בהיסטוריה הארגונית.
- **שלב 2: "מי אנחנו בעיני האחרים?"** – בחינת הזהות הארגונית מתוך הדימוי הנשקף מבחוץ: כיצד אנו נתפסים על ידי הקהילה שבתוכה אנו פועלים.
- **חקירת הזהות הנשאלת** – בחינת המאפיינים הארגוניים שאותם נרצה לשמור, לשמר, לפתח, לשנות ואת אלו שמהם נרצה להיפרד. תהליך פרואקטיבי של בחירה ועיצוב של הזהות הארגונית והדימוי הארגוני החיצוני ש"מתכתב" אתה.

## זהות הקבוצה

### בארגון

פיתוח

צוותים/יחידות

### זהות הקבוצה בארגון: פיתוח צוותים ויחידות

כאמור, תהליך זה של גיבוש הזהות ברמת היחידה או הצוות, יכול להוות שלב עוקב בתהליך גיבוש הזהות הארגונית לאחר סדנת ההנהלה, או לחילופין, לעמוד כתהליך נפרד ברמת היחידה/ צוות ובהובלת מנהל היחידה/צוות.

מטרות תהליך פיתוח הזהות הארגונית ברמת היחידה הן:

1. לאפשר לצוות/ליחידה לחקור את הזהות הקבוצתית וללמוד על המפגש בין זהות אישית לזהות הקבוצתית של המשתתפים
2. לזהות את האופן בו הקבוצה נתפסת על ידי קבוצות אחרות בארגון
3. לגבש מתוך תהליך חקירה והתבוננות זה את הזהות הקבוצתית הייחודית הנשאפת

תהליך זה מאפשר למנהל היחידה/צוות:

- לאבחן את תמונת המצב של חברי היחידה מבחינת הזהות וההזדהות עם היחידה
  - להציג את ה"אני מאמין" שלו לגבי הזהות היחידתית
  - להעלות את תחושת השייכות והמחויבות של חברי היחידה/צוות
- תהליכי פיתוח זהות ברמת היחידה/הצוות מיועדים לצוותים איכותיים ו"מתפקדים" כמו גם לצוותים שחוו שינויים משמעותיים או לצוותים במשבר.

תהליך פיתוח זהות היחידה כשלב מתקדם בגיבוש זהות ארגונית מאפשר:

- לחקור את מאפייני הזהות הייחודיים של היחידה אל מול הזהות הארגונית
- לתקף את הזהות הארגונית כפי שגובשה ברמת ההנהלה אל מול אנשיו



## תהודת זהות

בין זהות אישית  
לזהות ארגונית

### תהודת זהות: בין זהות אישית לזהות ארגונית

תהליך של התבוננות והדהוד על המפגש שבין הזהות האישית לזהות ארגונית.

סדנה בה המשתתפים יחוו תהליך חקירה של שני מעגלי זהות של המשתתפים: זהות אישית וזהות ארגונית, ובחינת הזיקה בין שתי הזהויות הללו.

שלב זה הוא נדבך נוסף בתהליך גיבוש הזהות הארגונית. בשלב זה השיח על הזהות הארגונית ועל המפגש בין הזהות האישית לזהות הארגונית מתקיים בין כל חברי הארגון. המטרות של שלב זה הן:

1. לגבש את הזהות הארגונית של העובדים ולהעלות את הזדהותם עם הארגון
2. לתקף את העבודה שנעשתה בהנהלה ולקבל פידבק מהאנשים בארגון

תהליך חקירה זה מזקק בקרב אנשי הארגון שאלות זהות: מי אני? מה חשוב לי? ובחינת האופן זה המענה על שאלות אלו נפגש עם המענה על שאלות זהות ארגונית: מי אנחנו כארגון? מה חשוב לארגון שלנו?

התהליך מאפשר שיח בונה בכל רמות הארגון אשר בסופו הבנה והפנמה של הזהות הארגונית הנשאפת, כפי שגובשה על ידי הנהלת הארגון ותוקפה מול אנשי הארגון.



## זהות המנהל

פיתוח זהות  
ניהולית

## זהות מקצועית

פיתוח של אנשי  
פרופסיה בארגון

### פיתוח וגיבוש זהות ניהולית ופרופסיונלית בארגון

חקירת המפגש בין הזהות האישית לארגונית יכול להיות מותאם לאוכלוסיות ספציפיות בארגון: למנהלים או לאנשי פרופסיה. בשלב זה נחקר המפגש בין שלושה מעגלי זהות: אישית, ארגונית וניהולית/פרופסיונלית.

חקירה זו מאפשרת שיח התורם לגיבוש ולפיתוח זהות ניהולית ופרופסיונלית, ויכולה להוות חלק מתהליך גיבוש זהות ארגונית כמו גם **תהליך פיתוח מנהלים** ואנשי פרופסיה העומד בפני עצמו.



## מקורות

Dennis A. Gioia, Majken Schultz, Kevin G. Corley (2000), Organizational Identity, Image, and Adaptive Instability. *The Academy of Management Review*, Vol. 25, No. 1 (Jan., 2000), pp. 63-81

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.

Whetten, David A, (2006) Albert and Whetten Revisited - Strengthening the Concept of Organizational Identity, *Journal of Management Inquiry*.